



МР АНА СТОЈАНОВИЋ

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

БЕОГРАД
2016



УНИВЕРЗИТЕТ УМЕТНОСТИ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ДРАМСКИХ УМЕТНОСТИ
ПОЗОРИШТА, ФИЛМА, РАДИЈА И ТЕЛЕВИЗИЈЕ

**КУЛТУРОЛОШКИ ЗНАЧАЈ ЕВАЛУАЦИЈЕ ЗА
ПОВЕЋАЊЕ УЧЕШЋА ГРАЂАНА У КУЛТУРНОМ
ЖИВОТУ ЛОКАЛНЕ ЗАЈЕДНИЦЕ**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

КАНДИДАТ
Мр Ана Стојановић
Index број: /

МЕНТОРКА
Ред. проф. др Весна Ђукић

БЕОГРАД
2016

Културолошки значај евалуације за повећање учешћа грађана у културном животу локалне заједнице

Резиме:

У развијеним државама евалуација представља редовну праксу културне политике. Основна сврха њене примене јесте унапређење квалитета одлучивања, чиме се доводи у везу с одговорношћу доносилаца одлука према грађанима. Један од основних принципа демократски оријентисаних културних политика јесте промоција учешћа у културном животу који је повезан с остварењем права на културу, једним од основних људских права. Савремен приступ креирању културне политике подразумева да она треба да се заснива на чињеницама и потребама грађана и средине за коју се планира.

Дисертација се бави проучавањем могућности примене евалуације на нивоу установа културе и локалних културних политика у Србији како би се унапредио постојећи начин одлучивања и управљања локалним културним развојем. Указује се да примена евалуације омогућава ефикаснију и ефективнију организацију културног живота. Једно од полазишта је да када нема експлицитне културне политике, а самим тим ни евалуационе праксе, маркетиншка и социолошка истраживања културних пракси грађана могу да стоје у функцији евалуације. Резултати истраживања омогућавају да се на основу њих донесу одлуке, адекватне стратегије и мере у циљу решавања проблема, планирања културног живота и културног развоја (ниво културне политике) и активности (ниво установа културе). С тим у вези, пројектован је нови ефикаснији и ефективнији модел одлучивања за локални ниво културне политике у Србији, заснован управо на примени евалуације.

У нашим условима, евалуација у културној политици није у довољној мери проучавана, као ни њена повезаност с друштвеним истраживањима. Поготово нису проучаване релације између евалуације, одлучивања и одговорног управљања, а у односу на учешће грађана у културном животу. Успостављање релација између ових феномена производи нове научне увиде у значај евалуације као организационог и вредносно-идејног инструмента културне политике и менаџмента у култури. Истовремено, доприноси бољем разумевању како самих феномена, тако и њихових међусобних веза које утичу на културни и друштвени живот заједница.

Кључне речи: евалуација, културни живот, маркетиншка и социолошка истраживања, локална културна политика, Србија.

Научна област: менаџмент у култури и културна политика

Cultural importance of evaluation to increase citizen's participation in the cultural life of a local community

Abstract:

In developed countries, evaluation is a regular practice within cultural policy. The main purpose of its application is to improve the quality of decision-making which is connected with the responsibility of decision makers to citizens as users of cultural policy. One of the basic principles of a democratic-oriented cultural policy is to promote cultural participation that is in line with entitlement of the right to culture as one of fundamental human rights. A modern approach to cultural policy making is based on the premise that it should be based on facts, present situation and the needs of citizens and the territory which it is planned for.

In this dissertation, the possibilities of application of evaluation at the level of cultural institutions and local cultural policy in Serbia have been studied in order to improve the existing decision-making and management of local cultural development. We point out that the application of evaluation contributes to more efficient and effective organization of cultural life. One of the main hypotheses is when cultural policy is not explicit, and thus there is no practice of evaluation, marketing and sociological researches on cultural practices of citizens could have an evaluation function. The results of those researches provide information which could be the basis for planning, defining adequate strategies and measures in order to solve problems, organize cultural life and determine the direction of cultural development (cultural policy level) and activities (cultural institutions level). According to this, a new model based on the use of evaluation for more efficient and effective decision-making at the local level of cultural policy in Serbia has been designed.

In Serbia, evaluation in the field of cultural policy has not been studied enough. Especially there is not enough scientific insights into relations between evaluation, decision-making and responsible governance in the context of cultural participation in local communities, as well as connection between social researches and evaluation. Establishing relations between these phenomena produce a new scientific insights pointing out the importance of evaluation as an organizational and idea-and-value-based instrument of cultural policy and cultural management. At the same time, it contributes to better understanding of how the phenomena themselves and their interconnections are affecting the cultural and social life of local communities.

Key words: evaluation, cultural participation, marketing and social science researches, local cultural policy, Serbia.

Scientific field: cultural management and cultural policy

САДРЖАЈ

1. УВОД	1
1.1. Предмет и циљеви истраживања	2
1.2. Појмовно-хипотетички оквир	4
1.3. Методологија рада	23
1.4. Преглед коришћене теоријске литературе и извора емпиријских података	26
1.5. Структура рада	30
1.6. Значај избора теме	36
ТЕОРИЈСКО-ПРАКТИЧНИ КОНТЕКСТ ТЕМЕ	37
2. КУЛТУРА И ДРУШТВО	37
2.1. Карактеристике културе	37
2.2. Култура и друштвене промене	42
2.3. Вредности културе (интринсична и инструментална вредност)	46
3. УПРАВЉАЊЕ КУЛТУРНИМ РАЗВОЈЕМ	49
3.1. Културни функционализам као модел деловања у култури	49
3.2. Стратешке дилеме савремених културних политика	52
3.3. Културни живот као област културне политике	56
3.3.1. Главни актери културног живота	57
3.3.2. Предуслови учествовања у културном животу	60
3.3.3. Значај учествовања у културном животу	65
3.3.4. Међународни нормативни оквир подршке учешћу у културном животу	67
3.4. Менаџмент у култури као метод обликовања културног живота и културног развоја	69
3.4.1. Основне карактеристике менаџмента	70
3.4.1.1. Одлучивање као основни подпроцес менаџмента	71
3.4.2. Основне карактеристике менаџмента у култури	73
3.4.2.1. Менаџмент у култури у транзиционим околностима	76
4. ТРАНЗИЦИОНИ КОНТЕКСТ ЛОКАЛНИХ КУЛТУРНИХ ПОЛИТИКА У СРБИЈИ (2000-2015)	78
4.1. Културна политика Србије на почетку транзиције – евалуација затеченог стања	78

4.2. Питања од значаја за разумевање транзиционог контекста локалних културних политика.....	81
4.2.1. Нормативни оквир учешћа у културном животу	85
4.3. Искуства и праксе евалуације у Србији.....	87
4.3.1. Начини примене евалуације на републичком нивоу културне политике...	87
4.3.2. Начини примене евалуације на локалном нивоу културне политике.....	88
4.3.2.1. Планирање у култури на локалном нивоу у Србији	90
4.3.3. Доносиоци одлука у градовима и општинама у Србији.....	94
4.3.4. Одлучивање у вези с финансирањем установа културе	96
4.3.5. Доносиоци одлука на нивоу установа културе	101
4.3.5.1. Структура и активност управних одбора установа културе	102
4.3.6. Одлучивање на нивоу установа културе у вези с програмима	106
4.3.7. Установе културе и публика	112
4.4. Истраживачка пракса културне партиципације у Србији.....	115
4.4.1. Културне праксе грађана Србије после 2000. године – резултати истраживања	116

ДЕСКРИПТИВНИ ДЕО127

5. ЕВАЛУАЦИЈА У ПРАКСИ ЈАВНИХ ПРАКТИЧНИХ ПОЛИТИКА.....127

5.1. Историјат примене евалуације	127
5.2. Евалуација и друштвена истраживања	130
5.3. Евалуација као подршка одговорном управљању	133
5.4. Евалуација у културним политикама.....	137
5.4.1. Развој евалуације у културним политикама	139
5.4.2. Културна партиципација као индикатор друштвеног и културног развоја	142
5.4.2.1. Подаци и технике за потребе мониторинга и евалуације културне партиципације	147
5.4.3. Примери истраживања културне партиципације.....	154
5.5. Територијално концептуализоване локалне културне политике	157
5.5.1. Планирање локалног културног развоја	160
5.5.1.1. Истраживања културних пракси и испитавање потреба грађана приликом планирања културног развоја	163

5.5.2. Евалуација локалне културне политике.....	165
5.5.2.1. Индикатори евалуације локалних културних политика	168
5.6. Евалуација као инструмент културне политике приликом одлучивања о финансирању културних програма и пројеката	173
5.7. Развој публике као стратегија културне политике	179
5.8. Функције и улога установа културе у савременом друштву	183
5.8.1. Управљање установама културе засновано на менаџменту у култури.....	184
5.8.1.1. Стратешко планирање на нивоу установа културе	185
5.8.2. Значај примене маркетинга за рад установа културе	189
5.8.3. Организациона структура установа као подршка примени стратегије развоја публике.....	194
5.8.4. Евалуација на нивоу установа културе	197
5.9. Управни одбори и управљање установама културе	203
6. АНАЛИТИЧКИ ДЕО.....	206
6.1. Компаративна анализа евалуационих пракси културне политике.....	206
6.2. Потреба за новим моделом одлучивања – ситуациона анализа локалних културних политика.....	212
7. ПРОЈЕКТНИ ДЕО	221
7.1. Препоруке за унапређење одлучивања на нивоу локалних културних политика	221
8. ЗАКЉУЧАК	250
9. ЛИТЕРАТУРА	258
Биографија ауторке	271

„Ништа на овом свету није мање неухватљиво од покушаја да се обухвате њена значења (значења *културе* – прим. Р. Б) – то је исто као покушавати ухватити ваздух у шасти – човек схвати да га има свуда, али је ван дохвата.“¹

A. Lawrence Lowell

УВОД

Иако је култура специфична област управљања, глобална економска криза у 80-им годинама 20. века поставила је захтев за примену евалуације и пред културну политику, наметнувши прагматичан приступ у управљању културним развојем. Култура је морала да доказује своје резултате да би за узврат била финансирана. С временом се овај захтев за примену евалуације интензивирао, а последњих година се њена примена сматра стандардом у савременим културним политикама. Једна од основних сврха евалуације у јавним практичним политикама јесте унапређење одлучивања и омогућавање да одлучивање буде утемељено на чињеницама, објективно и одговорно. У складу с тим, пажња се све више поклања начину на који се доносе одлуке, тако да евалуација постаје једно од средишњих питања културне политике на свим нивоима. Евалуирају се различити аспекти и домети културних политика, а у складу са циљевима, трендовима и концептима у управљању културним развојем.

Културна политика остварује своју сврху једино уколико што више људи од ње има бенефит. Један од основних циљева савремених, демократски оријентисаних културних политика јесте подстицање партиципације у културном животу, што је повезано с остварењем права на културу, као једним од основних људских права. Међутим, савремене културне политике се можда више него икада раније суочавају са изазовом како публику довести у центар културног система чиме би културни живот био динамичан, а култура и културни садржаји испуњавали своју функцију. Остварење овог циља је прилично захтевно – како да што већи број грађана буде укључен у културни живот и користи бенефите културе, а да се истовремено задовоље њихове различите потребе. У контексту културне партиципације евалуација с једне стране управо омогућава да планирање буде што више приближено потребама средине и грађана, и да обезбеди повратну информацију о томе да ли је то и остварено. У томе помажу емпиријска истраживања која постају

¹ Према: Божовић, Р. (1990). *Култ-Ура*. Ваљево – Београд: Милан Ракић – Научна књига, стр. 10.

све значајнија за планирање културног развоја. Уједно, ова истраживања значајна су и за евалуацију јер омогућавају увид у ефекте одлучивања и управљања културом.

Установе културе треба да буду главни ослонац доносиоцима одлука у остварењу циља у вези с културном партиципацијом. Њихова заједничка одговорност према грађанима исказује се како кроз ниво партиципативности и квалитет културних садржаја који се нуде грађанима, тако и кроз рационално трошење јавних средстава, што је и био иницијални фактор за увођење евалуације у домен културне политике. Процењујући резултате културних садржаја финансираних јавним средствима, доносиоци одлука истовремено процењују и сопствене одлуке, као и то у којој мери установе културе испуњавају своју друштвену сврху и утичу на побољшање услова за живот у локалним заједницама и обогаћивање личних живота грађана.

У овом раду ћемо се бавити могућностима примене евалуације на локалном нивоу културне политике у транзиционој Србији, како би се унапредио постојећи начин одлучивања и управљања локалним културним развојем. При том, полазимо од тога да се културна политика може креирати и на нижим нивоима управљања на којима се проблеми могу лакше сагледати и решавати, одлучивање се може брже унапредити а управљање лакше прилагоди потребама средине. То је једини начин да се културна политика, што је могуће више, приближи грађанима и тиме испуни своју културолошку сврху.

1.1. Предмет и циљеви истраживања

Велика друштвена промена у виду демократске транзиције која се у Србији догодила почетком новог миленијума условила је неопходност трансформације читавог друштвеног система, укључујући и културни систем. То кретање из недемократског у демократско уређење одредило је да основни правац културне политике буде хармонизација с европским принципима савремених културних политика. С тим у вези, било је потребно да се пређе на потпуно нову логику управљања културним развојем и управљања установама културе. У односу на један од основних принципа, промоцију учешћа у културном животу, поставило се питање ефикасности и ефективности културне политике и установа културе. На самом почетку транзиције констатовано је да је број публике културних и уметничких

садржаја драстично смањен, што је било у колизији са чињеницом да се немали број установа културе финансирао јавним средствима. Овакав начин финансирања био је прилично велико оптерећење за државу, која се у то време, суочила с небројено проблема које је требало веома брзо да решава и испуњава обавезе како би остварила успешан пролазак кроз друштвену транзицију. Због тога је било потребно да се постојећи начин одлучивања преиспита, заправо промени, те да се у процес одлучивања укључи евалуација као његов интегрални део.

Предмет дисертације јесте евалуација као организациони инструмент културне политике и менаџмента у култури који доприноси квалитету одлучивања и успешности комуникације између доносилаца одлука и оних на које се одлуке односе. У вези с тим, основно истраживачко питање којим ћемо се бавити у раду јесте како то може да се оствари помоћу примене евалуације на различитим нивоима деловања у култури – на микро-организационом нивоу, који се односи на установе културе из јавног сектора, и на макро-територијалном, који се односи на културну политику. Примена евалуације у оквиру менаџмента у култури проучиће се кроз могућност коришћења друштвених истраживања (маркетиншких и социолошких) на основу којих може да се утврди чињенично стање у погледу заступљености културних пракси грађана, испитивања ставова грађана о култури, културних потреба и њихових интересовања. Ова истраживања на посредан начин могу да дају одговор на питање где је култура у животима грађана, на које место одређено друштво ставља културу, у којој мери у и у ком обиму култура испуњава своје функције. Резултати истраживања могу да стоје у функцији евалуације ефикасности и ефективности културне политике или неког њеног програма, као и рада самих установа културе. Уједно, могу да укажу на постојање проблема и да се користе за потребе планирања јер се познавање културних потреба, интересовања и навика грађана сматра основом креирања културних политика и програмирања. Другим речима, резултати истраживања омогућавају да се на основу њих донесу одлуке, адекватне стратегије и мере у циљу решавања проблема, планирања културног развоја (ниво културне политике) и активности (ниво установа културе).

Основни циљеви дисертације су: да се проуче теоријски и практични аспекти евалуације, објасни значај овог инструмента културне политике и менаџмента у култури у контексту повећања учешћа грађана у културном животу локалних заједница, а затим и да се пројектно моделује нови ефикаснији и

ефективнији модел одлучивања на нивоу локалних заједница у транзиционој Србији, који ће се заснивати управо на примени евалуације; да се укаже на важност спровођења истраживања везаних за културне праксе грађана и могућности коришћења њихових резултата приликом доношења одлука (области менаџмента и културне политике) чиме она не остају само у научном домену, већ њихови резултати могу да постану и практично сврсисходни; да се предложи критеријуми одлучивања и индикатори на основу којих може да се врши евалуација културне политике и рада установа културе ради њиховог програмско-организационог развоја.

1.2. Појмовно-хипотетички оквир

Рад се заснива на општој и посебним хипотезама.

Општа хипотеза:

Евалуација представља стимулативни инструмент културне политике и менаџмента у култури који омогућава да се унапреди начин одлучивања и добију информације о томе у којој мери културна политика и установе културе испуњавају своју културолошку мисију.

Посебне хипотезе:

- Земље у транзицији немају развијену евалуациону праксу нити културу евалуације услед перципирања евалуације у негативном контексту, као врсту критике и казне.
- Да би евалуација остварила своју сврху унапређења одлучивања, потребно је да евалуација постане саставни део пракси локалних културних политика у Србији и установа културе.
- У одсуству евалуационе праксе, друштвена истраживања стоје у служби евалуације, омогућавајући утврђивање чињеничног стања у погледу заступљености културних пракси и идентификовању проблема, што је важно за креирање стратегија за повећање учешћа грађана у културном животу.
- Ниво културне партиципације индикатор је културног и друштвеног развоја.

- Један од основних индикатора евалуације културне политике и рада установа културе јесте положај културе у друштву и на ком месту се култура налази у животима грађана изражена кроз културне праксе и ставове и мишљење грађана о култури.
- Примена менаџмента у култури омогућава стварање предуслова за учествовање у културном животу: прилике, мотивације и способности за пријем културних и уметничких садржаја, што одговара принципима демократског управљања.
- На нивоу установа културе маркетиншка истраживања публике стоје у служби евалуације и омогућавају креирање стратегија како би се остварио бољи квалитет културне понуде и услуга.
- Увођење евалуације у праксу омогућава ефикасније и ефективније остваривање права на културу као основног људског права, а тиме даје и допринос демократском преображају културних система локалних заједница и друштва у транзицији.

Као кључне појмове овог рада издвојили смо следеће:

КУЛТУРА

Иако је реч култура присутна у свакодневном јавном и приватном дискурсу, појам културе је многозначан и стога представља један од најсложенијих појмова, а тим и најтежих за дефинисање. Ово добро илуструје констатација како је „култура реч коју често изговарамо, али је нејасно шта под тим подразумевамо“ (Коковић, 1997:25). Током историје, значење појма културе се мењало, и у зависности од епохе интерпретирано је на различите начине. Њено значење је еволуирало од „општег стања духа и ума“, преко „општег стања интелектуалног развоја друштва“ и „корпуса уметности уопште“ до „свеукупног начина живота материјалног, интелектуалног и духовног“ (према: Коковић, 1997:14). У покушајима да се дође до свеобухватне дефиниције, култура се обично дефинисала на основу својих својстава и елемената. У литератури се често наводи пример о томе да су још 1952. године, Алфред Кребер и Клај Клакон (A.L. Kroeber и C. Klackhonn) сакупили 257 различитих дефиниција културе (Kloskovska, 2001, Dolo, 2000; Gerc, 1998; Божовић, 1990, Мајсторовић, 1978).

Развој друштвених и хуманистичких наука у 19. веку, подстакао је покушаје да се појам културе стави у оквире дефиниција. Прву дефиницију појма културе у њеном савременом значењу дао је Едвард Б. Тајлор (Edward Burnett Taylor), оснивач модерне науке о култури, у делу *Првобитна култура* из 1871. године, која је постала прототип антрополошке дефиниције културе (Божовић, 1990:18). Ова дефиниција гласи: „Култура и цивилизација су сложена целина која обухвата знање, науку, веровања, уметност, право, морал, обичаје и сва друга умећа и навике које је стекао човек као члан друштвене заједнице.“ (према: Клоковска, 2001:12-13). У 20. веку појам културе улази у широку употребу у свакодневном говору и бива „подвргнут“ тумачењима различитих теорија. Развој антрополошке науке дао је подстицај проширењу значења културе. Од раних 70-их година 20. века сматрају се важним не само опипљиви елементи културе, већ и неопипљиви (музика, плес, језик, веровања, знања и вештине) и верује се да су заправо од изузетне важности за разумевање материјалних артефаката, процеса и контекста у којима су сви они настајали и били коришћени. Тиме и опипљиви и неопипљиви елементи културе добијају подједнак значај за формирање идентитета и развој група, заједница и друштва. Можда једну од најјезгровитијих дефиниција културе, сагледану у антрополошкм кључу, дао је Мелвил Херсковиц (Melville Herskovits), амерички антрополог, за кога је култура начин живота (Herskovic, 1970:65).

Насупрот овом антрополошком приступу стоји схватање културе у ужем смислу. Ово схватање културу изједначава с појавношћу, са уметношћу, што одговара естетском дефинисању појма културе и одражава елитистички приступ култури, која је приступачна само малом броју људи, често схваћена као статусни симбол, као висока култура (Коковић, 1997:20). Управо су у дефинисању и интерпретирању појма културе честе дихотомне поделе културе: висока и ниска, материјална и нематеријалне/духовна, елитна – популарна/масовна, традиционална – савремена/модерна, примитивна – цивилизована, унутрашња (систем идеја, идеацијски систем) – спољашња (техничка, стварносна), стварносна – вредносна, јавна – скривена, идеална – актуелна, општа – посебна, објективна – субјективна, предметна – непредметна, експлицитна – имплицитна.

Експлицитна култура подразумева спољашње манифестације живота одређене групе или заједнице (Коковић, 1997:18), њихов типичан начин понашања (Коковић, 1997:60). С друге стране, имплицитна култура обухвата: *сазнања и веровања, вредности, норме* (Коковић, 1997:61), дакле неопипљиве елементе, који

регулишу унутрашњу страну понашања људи на које утичу мотиви и жеље које се укорјењују у потребе (Коковић, 1997:18). За Клакона имплицитна култура чини суштину културе оличене у идејама, мотивима и особинама људи у заједници (према: Pavlović, 2009:8). Социологија уметности имплицитну културу сагледава као апстрактну одлику друштвеног живота – како живимо и размишљамо, а експлицитну као опипљиву конструкцију, извођење или продукт уметничке продукције (Aleksander, 2007:19).

Још једна од честих могућности да се сагледа појам културе је подела на:

- *Антрополошки појам културе* – култура као начин живота, као образац за живљење – култура је *научена* и култура је *заједничка* – овај појам културе није вредносни.
- *Симболичка или духовна култура* – филозофија, наука, религија, уметност, морал – делови друштвене стварности који поседују и значење и вредност (подела на материјалну и духовну културу – домен сазнајних, етичких, религиозних, естетских вредности).
- *Естетска, тј. култура схваћена као уметност* (књижевност, музика, ликовне уметности, извођачке уметности) – област естетских вредности.²

Дефиниција културе, која је широко прихваћена у међународним оквирима, и релевантна за конципирање савремених културних политика јесте Унескова дефиниција која одражава антрополошки приступ дефинисању културе: „Култура представља специфични сет духовних, интелектуалних и емоционалних карактеристика друштва или друштвене групе, те поред уметности и књижевности, обухвата и животне стилове, начине заједничког живљења, вредносне системе, традиције и веровања.“³ За проучавање културне партиципације, за потребе културне статистике, Унеско дефинише културу кроз

² Predrag Cvetičanin. „Pojam kulture“ - ppt. prezentacija (20. oktobar 2015). TIMS, Fakultet za sport i turizam, Univerzitet EDUCONS. <https://05aabd32c59c1fd7e5849ea3ff5dcc32b0cc086d.googleusercontent.com/>. Приступљено децембра 2015.

³ Ова дефиниција је у складу са закључцима Светске конференције о културним политикама (MONDIACULT, Мексико Сити, 1982) Светске комисије за културу и развој (*Our Creative Diversity*, 1995) и Међувладине конференције о културним политикама за развој (Стокхолм, 1998). На ову дефиницију се позива и *Универзална декларација о културној разноликости* (УНЕСКО, 2001). http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_sr.pdf

препознавање/идентификовање и мерење понашања и пракси које проистичу из уверења (веровања) и вредности једног друштва или друштвене групе.⁴

У овом раду ћемо се у дефинисању и коришћењу појма култура управо руководити антрополошким приступом културе, узимајући у обзир важност и опипљивих и неопипљивих елемената културе и њихову узајамну повезаност.

ЕВАЛУАЦИЈА

Појам евалуације се у најширем смислу дефинише у практичном смислу, као чин или акт (*act*) и процес (*process*) оцењивања, процењивања некога или нечега а ради одређивања његове вредности или успешности. О евалуацији се може говорити и с теоријског аспекта, јер је развој евалуације довео до тога да евалуација постане и посебна дисциплина, да развије своју особену терминологију и теорије.

Постоје различите дефиниције евалуације и све оне имају важне сличности али и разлике. Један од оснивача модерне евалуације Мајкл Скривен (Michael Scriven), дао је једну од најранијих дефиниција евалуације која се и данас често користи (1967, 1991), а која гласи: „Евалуација подразумева процес одређивања (*merit, worth, or value*) нечега, или производа одређеног процеса. Процес евалуације обично подразумева одређивање стандарда вредновања заслуга, значаја или вредности; затим испитивање учинка онога шта се евалуира у односу на стандарде; потом, интеграцију или синтезу резултата како би се сачинила укупна евалуација или скуп повезаних евалуација (Scriven, 1991:139).

Дефиниција евалуације Керол Вајс (Carol Weiss), која је пружила велики допринос развоју теорије евалуације, поготово у домену јавне практичне политике, гласи да евалуација представља „систематску процену рада и / или резултата програма или јавне практичне политике, у односу на скуп експлицитних и имплицитних стандарда, која служи унапређењу програма или јавне практичне политике (Weiss, 1998:4).

Дефиниција од које полази Организација за економску сарадњу и развој (*Organization for Economic Cooperation and Development – OECD*), која је пружила значајан допринос за утемељење и развој евалуације, гласи: „Евалуација је процес, обично систематичан и објективан колико је то могуће, којим се одређују вредности

⁴ *The UNESCO Framework for Cultural Statistics*. (2009). UNESCO Institute for Statistics, pp. 9. <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/framework-cultural-statistics-culture-2009-en.pdf>

или значај активности, практичне политике или програма, планиране интервенције, интервенције у току или завршене интервенције“ (према: Imas i Rist, 2012).

С временом, појам евалуација добио је и различита значења, а у односу на сврху предузимања евалуације и у односу на теоријски или практични приступ евалуацији. Анализирајући терминологију која се употребљава за евалуацију, Мајкл Скривен дошао је до закључка да постоји готово 60 различитих термина који се примењују у једном или другом контексту (према: Imas i Rist, 2012). Примера ради, за евалуацију се користе блиски термини као што су: процена (*appraise*), анализа (*analyze*), оцена (*assess*), критика (*critique*), испитивање (*examine*), степеновање (*grade*), увид (*inspect*), доношење суда (*judge*), стопа (*rate*), рангирање (*rank review*), студија (*study*), тест (*test*), итд.

Такође, комплексности евалуације доприноси и то што субјект евалуације, тј. оно што се евалуира, може да буде: програм, процес, производ, систем, организација, особље, целокупна јавна практична политика или одређени њен део. С тим у вези, могуће је идентификовати различите нивое примене евалуације – ниво практичне политике, тематски ниво, програмски и пројектни.

Према менаџмент приступу, евалуација представља интегрални део процеса одлучивања. Њена примена везује се за унапређење процеса одлучивања а у функцији ефективног и ефикасног доношења одлука. Тиме одлучивање постаје одговорно и чињенично утемељено што одговара демократским принципима управљања.⁵

Једна од основних или најчешћих подела евалуације је на обликујућу или формативну (*formative*) и завршну или сумативну (*summative*) евалуацију. Прва има за циљ да оснажи или побољша објекат који се оцењује – њоме се испитује реализација програма или технологије, квалитет његове примене и врши процена организационог контекста, кадрови, процедуре, улази, итд. Другој је циљ да испита ефекте (*effects*) или резултате (*outcomes*) неког објекта. Формативна евалуација се понекад назива евалуација процеса, зато што се фокусира на операције, док се сумативна често назива евалуација исхода или утицаја, јер се спроводи на крају интервенције или на зрелим интервенцијама како би се одредио степен у ком су

⁵ *EVALSED: the resource for the evaluation of socio-economic development*. (2008), pp. 152. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/index_en.htm. Приступљено 15. марта 2011.

жељени резултати реализовани и има за циљ да пружи информације о вредности и утицају програма (Imas i Rist, 2012).

Такође, постоји и подела према степенима евалуационог процеса на: *ex-ante*, *mid-term* или *ongoing* и *ex-post* евалуацију,⁶ што осликава временски интервал/период/фазе предузимања евалуације. *Ex-ante* као почетна евалуација има за циљ испитивање почетног стања, добијање информација које могу да послуже за компаративну анализу у односу на завршну евалуацију. Примењује се на почетку или пред почетак одређеног пројекта или програма. *Ex post* као одложена евалуација врши се после неког времена од завршетка програма, а циљ јој је процена ефеката и утицаја одређеног програма/пројекта. *Mid-term* или *ongoing* одговара текућој евалуацији, која се одвија за време реализације програма.

Евалуацију је могуће разликовати и у односу на „позицију“ евалуатора, а што може да буде повезано са сврхом предузимања евалуације. Примера ради, у односу на организациони систем, могу се издвојити два типа евалуације – она коју спроводе људи унутар организације (нпр. носиоци програма/пројекта, односно аутори програма у оквиру установе – запослени) што би одговарало *интерној, унутрашњој евалуацији*, као и људи изван организације (нпр. финансијер или наручилац програма/пројекта, учесници програма/пројекта, односно његове циљне групе), која у том случају представља *екстерну, спољашњу евалуацију*.

Нешто касније у односу на друге области управљања евалуација је прихваћена и у културној политици. У домаћој литератури у области менаџмента у култури, Милена Драгићевић-Шешић и Бранимир Стојковић наводе да се евалуација користи, између осталог, ради циљно-рационалног конципирања и деловања и да има две основне функције: она је инструмент који треба да побољша квалитет одлучивања и инструмент који доприноси успешности комуникације између оних који доносе одлуке и оних на које се те одлуке односе (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:59).

Говорећи о инструментима културне политике, у књизи *Држава и култура*, Весна Ђукић не користи експлицитно термин евалуација, већ вредновање, што заправо чини суштину евалуације. Вредновање сагледава као завршну фазу планирања које припада групи организационих инструмената културне политике,

⁶ Исти.

који се користе „да би се одредио и усвојио идејни концепт културне политике, као и да би се усвојени концепт културне политике практично имплементирао“ (Ђукић, 2012:120). Такође, вредновање разматра у оквиру вредносно-идејних подстицајних инструмената културне политике. Са становишта културне политике, вредновање је инструмент којим се процењује остварени резултат у односу на постављене циљеве, а за шта је неопходно да постоје критеријуми на основу којих се вреднује допринос остварењу стратешких циљева културне политике. Културна политика може вредновати уметничко стваралаштво, уметничко дело, установе и организације, пројекте, као и људске ресурсе у култури и уметности (Ђукић, 2012:164). С обзиром на то да се менаџмент у култури користи и за управљање на институционалном, пројектном и нивоу практичне политике (Ђукић, 2012:46), евалуацију је могуће примењивати на поменути нивоима.

Данђело и Весперини (D'Angelo and Vesperini) наводе да евалуације могу бити прескриптивне (*prescriptive*) и инструменталне (*instrumental*). Прва жели да сазна шта је заиста урађено и да ли је урађено добро, а друга како ствари могу да се унапреде, и да обе иду у сусрет ефективности и ефикасности власти и читавог система (D'Angelo and Vesperini, 1999:9). Потом издвајају три димензије евалуације: циљева (*objectives*), ресурса (*resources*) и резултата (*results*). Евалуација се најчешће доводи у везу с два менаџмент концепта: ефикасност (*efficiency*) се изражава односом између уложених ресурса и добијених резултата, а ефективност (*effectiveness*) изражава односом између постављених циљева и добијених резултата (D'Angelo and Vesperini, 1999:48).

Неодвојиви од евалуације јесу појмови мониторинг и индикатори. Мониторинг по правилу иде уз евалуацију (често коришћена скраћеница – М&Е), појмови су слични, али не и једнаки. Мониторинг представља систематско прикупљање и анализу података о току одређеног менаџмент процеса (нпр. реализације пројекта, програма, стратешког циклуса и др), а циљ му је унапређење ефикасности и ефективности пројекта или организације. Зато бисмо могли да кажемо да мониторинг представља континуирану активност која помаже да се буде на „правом путу“ и да се укаже на евентуалне проблеме у оквиру реализације одређених активности, те тако представља основу за евалуацију. Помаже да се стекне увид у то да ли су расположиви ресурси довољни и да ли се користе на адекватан начин, да ли се планирано остварује. Док је евалуација усмерена на

циљеве, мониторинг је примарно усмерен на активности и учинак, тј. тренутне резултате – *outputs* (Dunphy, 2010:103).

Евалауација се увек спроводи у односу на унапред успостављене индикаторе на основу којих је једино могуће да се изврши процена онога шта се евалуира. Индикатори представљају мерљиве или материјалне/конкретне показатеље о томе да је нешто урађено и постављају се у односу на сврху и циљ евалуације.⁷ Индикатор треба да прецизно укаже на то шта се мери и да одговори на питања као што су: ко, колико, колико често, како, и тиме омогући да се мери прогрес у остваривању жељене промене, односно резултата. Индикатори могу да буду квантитативни и квалитативни. Квантитативни се исказују бројчано и служе да изразе одређену промену (број, проценат). Квалитативни су описни и односе се на исказе према одеђеној појави, као што су осећања задовољства, незадовољства, пријатности.

У сврху мониторинга и евалуације користе се различите квантитативне и квалитативне методе и технике. Методе и технике за прикупљање података директно зависе од методологије, односно од избора индикатора (квалитативних или квантитативних или њихове комбинације). Управо у зависности од врсте коришћених података, а сходно сврси предузимања евалуације, честа је подела евалуације у односу на методологију – на квантитативну и квалитативну/интерпретативну евалуацију.

Такође, најчешће повезивани термини с појмом евалуације јесу: *inputs* – улазне величине, ресурси; *outputs* – излазне величине, учинак или директни резултат; *outcomes*– резултати, ефекти улазних и излазних величина на појединце и *impact* – утицај улазних и излазних величина на заједнице (према: Dunphy, 2010:103).

ОДЛУЧИВАЊЕ

Према *Енциклопедији политичке културе*, одлучивање јесте један од средишњих појмова политичких наука, поготово оних дисциплина које се баве анализом политичких процеса. Суштина и смисао одлучивања јесу да оно представља „облик уређивања односа и веза између људи у заједници“ због чега се одлучивање поима као најпоузданије мерило демократичности, рационалности и ефикасности једног политичког система. У смислу практичног чина, у оквиру

⁷ Исто, стр. 111.

политичких наука једна од најкраћих дефиниција одлучивања је та да је одлучивање избор једне између више алтернатива (Marinković, 1993:765-770). У *Појмовнику јавних политика* дефиниција одлучивања у ужем смислу гласи да одлучивање представља тачку у којој се формално изгласава решење проблема чиме му се даје политички легитимитет (Petek i Petković, 2014:118).

Политичко одлучивање представља и део политичке културе, јер политичари на власти треба да одлучују о стварима од јавног интереса и дужни су да поштују одређене норме понашања. Због тога, одлучивање представља интеракцијски и комуникациони процес – комуникацију с јавношћу, комуникацију кроз институције, интеракцију и комуникацију са учесницима који имају сличне интересе и ставове, али и са учесницима чији су ставови различити (Marinković, 1993:770).

У политичким наукама постоје различити модели одлучивања: отворени – затворени, демократски – недемократски, рационални – нерационални, ефикасни – неефикасни и други (Marinković, 1993:766). Такође, могуће је разликовати одлучивање и у односу на ниво власти. С једне стране, одлучивање „одозго према доле“ (*top-down*) и „одоздо према горе“ (*bottom-up*). У фази креирања јавних практичних политика на централном нивоу учествује најмањи број актера, и то оних који имају формално овлашћење за доношење одлука (влада, парламенти). Према ширем одређењу, ова друга врста одлучивања претпоставља шири круг актера (Petek i Petković, 2014:118).

У савременим демократским друштвима основни модел одлучивања се заснива на демократичности и рационалности. „Смисао рационалности је да се систем уреди тако да елиминише непотребно трошење социјалне енергије, редукује конфликте и могућност доношења погрешних одлука, да омогући висок степен демократичности и квалитет одлука, уз што мањи трошак. Рационалност подразумева и ефикасност којом се обезбеђује благовремено доношење одлука и њихова примена у пракси“ (Marinković, 1993:767).

Одговорно одлучивање представља један од принципа или стандард Добре управе, што значи да носиоци јавних функција и државни службеници (влада и органи државне управе на свим нивоима) јесу одговорни грађанима за своје одлуке и поступке.

У науци о менаџменту одлучивање, такође, представља централно место. У питању је основни процес управљања због чега се сваки процес управљања одвија тако што се доносе одређене одлуке које се затим примењују у пракси (Jovanović,

2010:179). Производ процеса одлучивања јесу одлуке. Једна од класичних подела одлука је на: стратешке, тактичке и оперативне. Постоји и класификација одлука према: доносиоцима одлука, начину доношења одлука, циљу који би требало постићи њиховом имплементацијом и др. (Jovanović, 2010:171).

ГРАЂАНИН

Током читаве политичке историје друштва, појам грађанина мењао је значења. Своје потпуно значење добија с победом грађанских револуција у 18. и 19. веку. Према *Енциклопедији политичке културе*, грађанин, појединац, јесте човек с одређеним правима и дужностима у оквиру друштвено-политичке заједнице за коју је везан релативно трајним припадањем (Matić, 1993:345). Грађанин је схваћен као политички субјект који има политичка права и дужности, и с тога је у релативно равноправном политичком односу према другим члановима друштвене заједнице и према тој заједници, односно држави. У 20. веку у развијеним земљама овај појам добија универзално значење.

У савременом свету принцип грађанства представља основно конститутивно начело друштвене и политичке организације које има широке социјалне и политичке домете. И поред тога, принципи грађанства се још увек развијају. У данашње време, грађанство се схвата као пуно чланство у заједници, које обухвата право да се партиципацијом активно учествује у одређивању услова заједнице и осигурању једнаког статуса појединаца и група кроз међузависност права и дужности, овлашћења и ограничења, моћи одговорности, како према држави, тако и према другим припадницима политичке заједнице, члановима грађанског друштва (према: Matić, 1993:348). Модерни принцип грађанства развио се из личних, цивилних права, која су тековина великих грађанских револуција. Другу генерацију чине политичка права, а трећу, социјална и економска права. Све три групе права међусобно се прожимају, и једна из других произилазе (Matić, 1993:349).

Данас је могуће говорити и о четвртој генерацији права и слобода која обухватају еколошка права, права на истиниту информацију, као и културна права. Према *Универзалној декларацији о људским правима* Уједињених нација (1948), право на културу убројано је међу основна људска права. Међутим, све до 1968. године, оно се није сагледавало као посебно право, већ у склопу личних и политичких права, слобода, вероисповести, слобода изражавања мишљења и погледа (Мајсторовић, 1978:18). Право на културу је „право на међуделовање, на

доступност вредности и на учествовање у стварању нових“ (према: Majstorović, 1978:24).

Право на културу или непосредна културна права подразумева право сваког лица на приступ акумулираном културном наслеђу, а шире посматрано и право на културни развој. Такође, веома битан аспект је и слобода уметничког и научног стваралаштва (Dimitrijević i drugi, 1999:135). Културна права заснована су на два модела (који заправо осликавају поимање саме културе) – постојању традиционалних културних вредности које су основа за групна права на очување културног идентитета или права појединаца која имају за циљ да олакшају приступ култури (нпр. право на учешће у културном животу заједнице, право на образовање) и стварању нових културних вредности на чему се заснивају културна права која за циљ имају да обезбеде услове за рад културних стваралаца – поштовање креативног рада и стваралаштва (Dimitrijević i drugi, 1999:121).

Право на културу има двојну природу. Односи се на лично и колективно право, право појединаца и народа и група да „потврђују и развијају своју културну самосвојност“ (Majstorović, 1978:17). Права и слободе грађанина постају један од критеријума за оцену и класификацију политичких режима, другим речима, владе се процењују на основу степена функционалности заштите људских права (Stanovčić, 1993:1061).

УЧЕСТВОВАЊЕ У КУЛТУРНОМ ЖИВОТУ

„Културни живот као подручје културне политике теоријски се односи на све грађане одређене заједнице. На овом подручју се додирују и друга два важна подручја: културно наслеђе и културно стваралаштво. Захваљујући њему поједина култура добија свој видљиви, живи и свеприсутни облик и дух.“⁸ Културни живот обично подразумева збир и доступност свих културних и уметничких садржаја као и организационо-извођачких и институционалних ресурса; подршку могућем културном и уметничком самоизражавању свих појединаца и група у одређеној заједници, обим и карактер њихове културне потрошње.⁹

Према Бориславу Јовићу, некадашњем професору Факултета драмских уметности, који је водио Катедру за организацију сценских и културно-уметничких

⁸ Dragojević, S (2006). *Kulturna politika: europski pristupi i modeli*. Doktorska disertacija. Zagreb. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti, str. 109.

⁹ Исто, стр. 46.

делатности, културни живот представља примање, доживљавање одређених садржаја помоћу којих појединци и групе задовољавају одређене потребе и стичу неопходна знања, проширују свест и емоционална искуства, чиме се прилагођавају природној средини и остварују заједничко људско живљење, тј. живљење у култури. Због тога што се културни живот одвија реално и конкретно, тешко га је издвојити из глобалне репродукције људског живота. Зато се под овим термином не подразумева само организовано трошење времена на читање, посећивање позоришта, предавања, концерата, гледања телевизије, већ и сваки облик сазнавања, односно приширење свести и богаћење људске личности, без обзира на место и време и околности под којима се то дешава (Јовић, 1986:13).

Под појмом културни живот подразумева се постојећа ситуација, за разлику од појма културни развој који подразумева процес кретања ка пројектованој будућности (Ђукић, 2012:30).

Нешто ужи појам од културног живота је појам културног учествовања / културне партиципације / учествовање у културном животу. Овај појам је комплексан јер сажима више различитих облика, тј. обухвата неколико група активности које се међусобно значајно разликују. Може да се односи на учешће грађана у креирању и развоју културне политике укључивањем у процес одлучивања,¹⁰ кроз консултативне процесе (у оквиру различитих консултативних тела као што су савети, комисије, тимови за израду стратегија). На тај начин се задовољава критеријум партиципативности што омогућава да процес доношења одлука буде спроведен у складу с демократским процедурама одлучивања.

Најчешће се овај појам везује за различите културне праксе, а у литератури наилазимо и на различите термине који се употребљавају за те праксе. Према Унеску, постоје три категорије културних пракси: 1) Практике које се одвијају код куће (*Home-based*) при чему појединци своје време проводе гледајући телевизијски програм, слушајући радио и друге аудио-визуелне материјале, читајући књиге, користећи компјутер и Интернет; 2) Практике које се одвијају у јавном простору (*Going out*) подразумевају посете културним местима као што су биоскопи, позоришта, концерти, музеји, споменици културе; 3) Практике које доприносе изградњи идентитета (*Identity building*) у које се убрајају аматерске културне

¹⁰ Више о овој врсти партиципације видети: Pascual Ruiz, J. and Dragojevic, S. (2007). *Guide to Citizen Participation in Local Cultural Development for European Cities*. European Cultural Foundation, Interarts Foundation, ECUMEST Association.

активности, чланство у културним организацијама, популарна култура, народна култура и омладинска култура.

Културну партиципацију могуће је разликовати у односу на то да ли се ради о стварању/креирању садржаја или пријему тих садржаја. Другим речима, деловање појединаца и група (најчешће непрофесионалаца) у културном животу неке заједнице може да буде *активно*, што подразумева њихов стваралачки однос према појединим уметничким формама и културним делатностима, и *пасивно*, што подразумева уметничку и културну рецепцију и потрошњу.¹¹ Дакле, ради се о културној продукцији и културној рецепцији. Културна продукција подразумева аматерско или професионално бављење уметношћу или бављење неким хобијем, док културна рецепција подразумева две врсте активности:

- јавну културну рецепцију (*out-door*) која се одвија кроз посете програмима културних институција или, шире, културним догађањима
- приватну културну рецепцију (*in-door*) која се најчешће одвија путем медија (телевизија, радио, видео-плејери, ДВД, МП3 плејери) (Cvetičanin, 2007:34).

Могуће је издвојити три основне групе предуслова културне рецепције, а у питању су: мотивација, способност и прилика, што значи да би уопште дошло до културне рецепције, неопходно да реципијенти имају мотивацију да партиципирају, способност да партиципирају и прилику да партиципирају (Cvetičanin, 2007:40).

Учествовање у културном животу директно је повезано са остварењем права на културу. Такође, повезано је и с појмом друштвене укључености (инклузивност) што подразумева приступ друштвеним ресурсима, институцијама и процесима који омогућају обнављање ресурса појединачних чланова друштва, као и читавих друштвених група, на начине који им омогућавају да задовољавају своје потребе, остварују права и обезбеде најмање минимум прихватљивих услова живота за дато друштво, као и да се на активан начин укључују у живот своје заједнице.¹²

Како је културна партиципација вишезначан појам, приликом проучавања предмета рада пажња је усмерена на један њен вид – културну рецепцију која се одвија кроз посете програмима и културним догађајима установа културе чији су

¹¹ Dragojević, S., nav. delo, str. 46.

¹² *Праћење друштвене укључености у Србији* (2009). Београд: Тим потпредседника владе за имплементацију *Стратегије за смањење сиромаштва – SECONS – CESID* – Републички завод за социјалну заштиту, стр. 12.

оснивачи локалне власти. При том, пажња ће бити усмерена на установе културе из јавног сектора које културна политика у Србији фаворизује у односу на друге актере културног живота из породице стваралаца. Оне се у јавности често поимају као једни од главних носилаца културног живота, поготово на локалном нивоу, и од којих се примарно очекује да буду покретачи културног живота и да задовољавају културне потребе грађана и тиме им обезбеде остварење права на културу.

ЛОКАЛНА ЗАЈЕДНИЦА

Социолошки речник дефинише локалну заједницу као просторно-функционалну целину и као социо-културну форму непосредног и свакодневног друштвеног живота у којој појединци и групе обављају најразноврсније друштвене делатности и задовољавају своје примарне и секундарне потребе. Увек је део неке шире и веће, сложеније целине, те су сви односи унутар локалне заједнице детерминисани глобалним друштвеним односима и процесима. Село, мањи град, поједине четврти великих градова, с изразитом економском и социјалном структуром су најтипичнији конкретни облици локалне заједнице.

У свакодневном говору, у литератури, па чак и у појединим научним и стручним расправама, често се појам локалне заједнице користи као својеврсни синоним појмовима као што су: локална самоуправа, локална аутономија, локални органи управе, општина, народна самоуправа и слично, иако нису синоними (према: Кристић, 2006:13). Појам локалне заједнице као синоним за локалну самоуправу, често користе домаће организације цивилног друштва.¹³ Међутим, локална самоуправа је облик одлучивања и управљања у локалним заједницама на ужој територији, а термини са сличним значењем су: локална управа, локална власт, локално самоуправљање.¹⁴ Појам локална заједница носи социолошку конотацију, указујући на друштвену групу настањену на одређеном подручју коју одликују постојање одређених заједничких потреба, активности и особености које извиру из њиховог задовољавања, као и из постојања међусобне усредсређености која

¹³ Коришћење овог термина вероватно је настало услед његове употребе у англосаксонској, а нарочито у америчкој теорији. У европском и нашем концепту ово схватање се тешко у потпуности може прихватити због тога што су централни нивои власти успостављали територијалну поделу локалних подручја, те је у том процесу остала мала подударност између оригиналних и новоуспостављених локалних заједница. Кристић, С. (2006). *Изворни приходи у систему финансирања локалне самоуправе у Републици Србији*. Београд: ПАЛГО центар и Стална конференција градова и општина, стр. 14.

¹⁴ Више о појму локална самоуправа видети: Špadijer, В. (1993). „Lokalna samouprava“. У: *Enciklopedija političke kulture*. Београд: Savremena administracija, str. 630-634.

произлази из живота на заједничком простору. Ово се може прихватити у смислу да карактер и природа локалне власти треба да произилазе из бића локалне заједнице којој припада и да локална самоуправа, заправо, осликава дату везу (Кристић, 2006:14).

Овакво објашњење појма локалне заједнице и његове повезаности с појмом локалне самоуправе биће прихваћено у овом раду. Тако ће се у раду користити и термин локална заједница за јединице локалне самоуправе, управо да би се подвукао социолошки аспект и постојање заједничких потреба грађана унутар једне средине обележене одређеном територијом.

ДЕМОКРАТСКА ТРАНЗИЦИЈА

Демократска транзиција и консолидација подразумевају кретање од недемократског ка демократском режиму у коме грађани имају права и слободе које су гарантоване и заштићене (Linc i Stepan, 1998:58). Да би се демократија консолидовала потребно је много предуслова, а један од њих је професионална администрација која може да изнесе промене и буде независна од политичких утицаја. Све док партијска политика игра примарну улогу, демократија не може бити консолидована и потпуна, јер се у том случају грађани запостављају. Уз то, Линц и Степан указују на то да већина политичких трансформација, раније стабилних недемократских режима, не морају нужно да доведу до потпуне демократске транзиције или до успостављања потпуне демократије (Linc i Stepan, 1998:5). У том контексту и констатација да су, једном усвојене вредности, као релативно стабилне категорије, тешко променљиве, је да се у ситуацији наглих друштвених промена, попут демократизације бивших комунистичких друштава, отварају бројна питања могућности изградње одговарајуће политичке културе, стабилне подршке другачијем или алтернативном начину владавине и вредностима за које се он залаже (Pavlović, 2010:37).

У нашим условима транзиција се показала као дуготрајан процес и пример је врло специфичне ситуације која се у научним круговима назива „закаснелом“, „одложеном“, „блокираном“, „успореном“, „фингираном“, „транзицијом без транзитивности“ и др. (Pantić, 2003:15).

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА

За разлику од централизације, која је својствена ауторитарним државним уређењима, где постоје центри у којима је концентрисана политичка моћ, децентрализација је карактеристична за демократска државна уређења. Децентрализација у различитим земљама има и различите видове, а у односу на то како је власт организована и подељена, као и различита значења.

Постоји неколико видова децентрализације: политичка, административна, економска и финансијска. Политичка децентрализација се односи на преношење одговарајућих надлежности, финансија и аутономије у одлучивању са централног на локални ниво власти, а што подразумева успостављање демократских принципа и вредности (Добра управа – *Good Governance*). Административна децентрализација подразумева успостављање партнерског односа државног и локалног нивоа власти, тако што локална управа заједно с државном управом прераста из апарата власти над грађанима у сервис грађана. Административна децентрализација се односи на неколико типова:

- *деконцентрација* – преношење одлучивања са централног на локални ниво власти
- *делегација* – преношење надлежности и одговорности централног на локални ниво који има право да самостално реализује послове, али уз обавезу да подноси извештаје централном нивоу
- *деволуција* – преношење надлежности, финансија и управљања са централног на локални ниво, при чему локалне власти имају своје функционере и изборе, надлежност, својину, и аутономију у одлучивању. Фискална децентрализација треба да прати деволуцију. Без довољних и сталних извора, локалне власти не могу да реализују своје послове самостално (Ђорђевић, 2011:2-4).

Када је реч о децентрализацији у контексту културне политике, Кавашима (Kawashima) наводи да ју је могуће посматрати с најмање три аспекта: политичког, фискалног и културног (Kawashima, 2004:5). *Политичка децентрализација* подразумева дифузију политичке и административне моћи у процесу доношења одлука и имплементацији културне политике, дакле, тиче се мера или администрирања политике. У најчешћем случају тиче се односа између централних, регионалних и локалних тела, али и хоризонталне дифузије одговорности између

тела у оквиру владе, нпр. Министарства за културу и Министарства за образовање. Екстремни вид политичке децентрализације представља пренос моћи с владиног на невладин сектор – тржиште, непрофитни сектор и приватна лица. *Фискална децентрализација* у домену културе тиче се диспаритета у јавним трошковима, који може да постоји између: различитих географских локалитета (главни град vs региони); различитих нивоа власти (централна власт vs локалне власти); различитих група из домена културне продукције (европска уметност vs неевропска уметност). Фискална децентрализација не тиче се директно корисника, већ или финансијера или ствараоца културних и уметничких активности (Kawashima, 2004:6). Сходно томе, фискална децентрализација може да се односи на: подједнако трошење средстава намењених култури и уметности између региона; однос централне и локалне власти у оквиру јавних трошкова за културу; деконцентрацију јавних субвенција између различитих група културних ствараоца. Несразмерна дистрибуција финансијске подршке може да буде и између: различитих уметничких дисциплина, организација, *mainstream* културе и других, углавном неевропских култура (Kawashima, 2004:65-67).

Културна децентрализација може да се односи како на културне активности, тако и на политичке структуре које их администрирају. У суштини, ова два аспекта децентрализације су у симбиози, с обзиром на то да децентрализација у процесу доношења одлука јесте предуслов за дифузију културних активности (Kawashima, 2004:4). Културна децентрализација односи се на неједнаке могућности проистекле из географских, социо-економских и културних разлика унутар једне државе (Kawashima, 2004:65). Зато је културна децентрализација усмерена на промоцију једнаке дистрибуције уметности широј популацији, којој приступ култури и уметности није могућ услед различитих фактора, као што су географски, социо-економски, и др.¹⁵ Културна децентрализација се не може остварити без политичке, а фискална представља део политичке, па самим тим и културне децентрализације.

У оквиру културне децентрализације постоји разлика између *децентрализације* и *деконцентрације*. Појам децентрализације одређује се као облик признавања самосталности културним установама, телима, организацијама чије је демократско деловање одвојено од процеса одлучивања на централном нивоу, и

¹⁵ Оваква политика омогућава једнаке могућности конзументима културе и уметности без обзира на место становања, друштвену класу, расу, пол, примања, инвалидитет. Kawashima, N. (2004). *Planning for Equality? – Decentralization in Cultural Policy*, pp. 6. http://wrap.warwick.ac.uk/37189/1/WRAP_Kawashima_ccps_paper_1.pdf. Приступљено августа 2006.

карактеристичан је за земље с високим степеном политичке децентрализације (федералне или конфедералне државе – као што су Швајцарска, Белгија или Немачка). Њен други и истовремено мање заступљени вид подразумева право постојања самосталних тела и установа које имају обавезу саветовања пре сваке одлуке, правила или програма чије спровођење зависи на било који начин од ауторитета централне власти.¹⁶ С друге стране, *деконцентрација*, подразумева начин на који се осигурава извршење одлука, правила или програма, који су одређени на централном нивоу и који се тек до одређене мере могу прилагођавати различитим ситуацијама на нижим нивоима управе, а усмерени су ка равномерном културном развоју унутар државе.¹⁷

Напоследку, још један појам повезан с децентрализацијом културе је *деметрополизација културе*, активност којом се остварења у области културе преносе из престонице или града-метрополе који је културно средиште земље у што већи број регионалних културних центара, у којима се истовремено стварају могућности и обезбеђују услови за пријем тих културних садржаја. На тај начин, могућности за развој и обогаћивање културног живота у унутрашњости зависе од одлука и организационих активности „центра“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:55).

ПРИНЦИП СУПСИДИЈАРНОСТИ

За појам децентрализације је неодвојиво повезан и принцип супсидијарности (*principle of subsidiarity*) који је афирмисао *Уговор из Маастрихта* (1992)¹⁸, а који помиње још *Европска повеља о локалној самоуправи* (1985). У ставу 3 члана 4, Повеља јавна овлашћења приписује углавном оним нивоима власти који су најближи грађанима, док је преношење надлежности на више нивое оправдано само када то захтевају принципи ефикасности и економичности. То имплицира знатно израженију улогу локалне самоуправе у државном уређењу земље, јер се полази од претпоставке да се на нижем нивоу власти може остварити много јача веза на релацији држава – грађанин и извршити ефикаснија реализација циљева које једни другима постављају.

¹⁶ Dragojević, S., nav. delo, str. 239-240.

¹⁷ Француска је рецимо, од времена кад је министар културе био Андре Малро (Andre Malraux), прва земља која је системски спровела мере децентрације, али не и децентрализације.

¹⁸ Овим уговором из 1992. године успостављена је Европска унија. Уговор је поставио јасне циљеве: стварање монетарне и економске уније, увођење јединствене валуте, заједничка спољна и безбедносна политика, заједничка одбрамбена политика, увођење грађанства ЕУ и сарадња у области правосуђа и унутрашњих послова.

Било који вид децентрализације, власт нужно приближава грађанину, његовом хабитусу, потребама и захтеву за остваривањем непосредних интереса грађана (Кристић, 2006:30).

1.3. Методологија рада

Основне научне дисциплине у оквиру којих се развија овај рад јесу менаџмент у култури и културна политика. У питању су младе научне дисциплине, свака утемељена између старије две – прва између савременог менаџмента и културологије (Dragičević Šešić i Stojković, 2007:11), а друга између менаџмента у култури и јавне практичне политике (према: Ђукић, 2012:407). Обе се баве испитивањем постојећих и развијањем нових, ефикаснијих и ефективнијих модела организовања и управљања у области културе (Ђукић, 2012:15). Њихове заједничке карактеристике су: мултидисциплинарност, решавање проблема и нормативност (Ђукић, 2012:17).

Теорија културне политике припада **науци о практичној политици** (*policy science*). Као и политичке науке, она тежи да објасни и разуме политичке процесе, с том разликом што наука о практичној политици настоји да пружи конкретна решења за проблеме у оквиру јавне практичне политике, при чему важну улогу има и одређени систем вредности¹⁹. Теорија културне политике бави се проучавањем културне политике коју воде државни органи управе и друга тела која имају правни, политички и финансијски ауторитет да доносе кључне одлуке у домену културе, такође и проучавањем модела, инструмената и стратегија које приликом одлучивања примењују (Ђукић, 2012:17). Важно је указати на то да у оквиру науке о практичној политици постоје две области: **Студије практичне политике**, чији је циљ да пружи научну подршку процесу креирања јавне практичне политике, и **анализа практичне политике**, чији је циљ формулисање практичне политике и остваривање директног утицаја кроз њену практичну реализацију (Jang i Kvin, 2004:9). Обе области науке о практичној политици значајне су за примењене науке као што су менаџмент у култури и наука о практичној политици, које имају смисао само ако се научна сазнања примењују у пракси (Ђукић, 2012:19).

¹⁹ Spasić I., Vejevoda I. i Baucal A. „Mali rečnik praktične politike“. U: Jang, O. i Kvin, L. (2004). *Pisanje delotvornih predloga za javnu praktičnu politiku*. Beograd: BOŠ.

Како су и менаџмент у култури и културна политика примењене науке, основни приступ раду јесте интердисциплинаран. Употребљена су знања из следећих наука и дисциплина: социологија, социологија културе, политичке науке, социјална психологија, организационе науке (општи менаџмент), естетика, теорије културе, студије културе.

Теорија општег менаџмента била нам је неопходна будући да се менаџмент у култури развио на достигнућима управо општег менаџмента. Знања из општег менаџмента су нам омогућила да процес управљања у теоријском и практичном смислу сагледамо у односу на основне функције менаџмента и његов основни потпроцес – одлучивање, јер се у дисертацији бавимо одлучивањем на организационом нивоу и нивоу културне политике.

За анализу односа друштва и културе превасходно нам је била важна **социологија културе**, која полази од становишта да се култура и друштво прожимају и да их је немогуће проучавати одвојено. У раду смо се ослонили на **класичне теорије културе**, пре свега **еволуционизам**, **функционализам**, **дифузионизам**, и на то како свака од њих посматра и тумачи културу и културне промене. Пошто се предмет рада, евалуација, разматра у околностима друштвене транзиције у Србији, у раду смо обухватили и **теорију друштвених промена**, а с обзиром на то да се транзиција убраја у ред великих друштвених промена.

Због тога што се евалуација разматра у односу на учествовање грађана у културном животу, које има психолошке, социолошке, естетске аспекте, и тиче се појединаца и друштва, важне су нам биле **теорија људских потреба** Абрахама Маслоу (Abraham Maslow), широко прихваћена у домену менаџмента у култури и општег менаџмента, затим **теорија уметничке рецепције** и **теорија културног капитала** Пјера Бурдијеа (Pierre Bourdieu), француског социолога. Такође, с обзиром на то да се у раду посебан значај даје истраживањима културних пракси и публике, биле су нам важне и **студије културе** јер је њихова појава довела до промене у перципирању улоге публике у уметничкој комуникацији и промовисала истраживања културне рецепције и студије публике.

Метод:

У раду су коришћене следеће методе: анализа, анализа садржаја, синтеза, дескрипција, дедукција, компаративни метод, општенаучни метод моделовања.

У оквиру **методе анализе**, приликом проучавања предмета истраживања примењена је секвенцијална анализа. Тако је евалуација посматрана као фаза у стратешком планирању и елемент стратешког плана, а затим и као инструмент културне политике сагледан у односу на повезаност с осталим инструментима културне политике, пре свега стратешким планирањем и финансирањем. Потом, метода анализе коришћена је у аналитичком делу рада, који садржи преглед евалуационих пракси и анализу ситуације локалних културних политика у Србији петнаест година од почетка транзиционог периода. Ова анализа заснива се на мапирању кључних спољашњих и унутрашњих фактора који утичу на развој локалних културних система у Србији.

У раду је примењен **метод структуралне анализе** и у оквиру ње техника класичне квалитативне анализе садржаја којом су обухваћени различити документи као што су: међународне декларације, конвенције, Унескова документа, *Агенда 21 за културу*, домаћи нормативни документи (закони и стратегије), извештаји са састанака Националног савета за културу, и друга. Иста техника примењена је и ради анализе званичних интернет презентација појединих градова и општина у Србији, Министарства културе и информисања. Напослетку, примењена је и секундарна анализа садржаја постојећих података добијених путем истраживања које смо као емпиријске изворе података користили у раду.

Дескриптивни метод користили смо приликом описивања постојећег стања транзиционе националне културне политике у Србији. Описом смо обухватили процедуре одлучивања на нивоу локалних културних политика и установа културе и структуру доносилаца одлука на оба посматрана нивоа (организација градских/општинских управа и управни одбори). Исти метод примењен је и за потребе представљања резултата истраживања културних пракси грађана Србије, спроведених после 2000. године. На дескриптивном методу заснива се и целокупан пети, дескриптивни део рада.

Метод синтезе примењен је приликом обједињавања квалитативних и квантитативних података који се односе на степен учествовања у културном животу, то јест заступљеност културних пракси грађана, и мишљењима и ставовима грађана о култури.

Метод дедукције примењен је тако што су на бази постојећих теоријских знања и општих закључака изведени нови применом мисаоно-логичке анализе којој су претходиле методе анализе, анализе садржаја и синтезе.

Компаративни метод примењен је приликом приказивања разлика између два модела деловања у култури – културног дифузионизма и културног функционализма, који одговарају концептима управљања културним развојем: демократизацији у култури и културној демократији. Затим, исти метод коришћен је приликом сагледавања разлика између *evidence-based* и *value-based* приступа културној политици, евалуације ефикасности и ефективности, квантитативног и квалитативног приступа евалуацији, интринсичног и инструменталног вредновања културе. Напоследку, и приликом указивања на сличности и разлике између евалуације и друштвених истраживања, поређења стања културне политике у Србији с почетка транзиционог периода са ситуацијом 15 година касније.

Метод општенаучног моделовања примењен је у настојању да се на основу научног и стручног сазнања у домену евалуације конструише нови модел одлучивања на нивоу локалних културних политика у Србији и укаже на то како примена евалуације приликом одлучивања може да унапреди одлучивање и које све новине и промене уноси у културни систем.

1.4. Преглед коришћене теоријске литературе и извора емпиријских података

Интердисциплинарни приступ примењен у дисертацији подразумевао је коришћење теоријске литературе из различитих области. Овде ћемо направити одабир литературе и представити је према научним областима.

Полазиште рада јесте културни функционализам, теоријски модел деловања у култури, описан у делу *Менаџмент уметности у турбулентним околностима* (2005) аутора Милене Драгићевић-Шешић и Сањина Драгојевића. Дело нам је важно јер се бави применом менаџмента у култури у организацијама које делују у турбулентним срединама, при чему се посебан значај даје стратешком планирању, а у оквиру њега евалуацији, која је сагледана као кључни моменат у различитим фазама стратешког циклуса, и на бази које се приступа одлучивању у сваком наредном циклусу стратешког планирања.

Друга коришћена јединица теоријске литературе у области менаџмента у култури је *Културни инжењеринг* (2000) Клода Молара (Claude Mollard), француског теоретичара културе и идеолога културног инжењеринга. Потом, дело *Менаџмент за културу* (2002) Исака Адижеса (Ichak Adizes), теоретичара и

консултанта у области менаџмента, који се бави и менаџментом у култури уважавајући и наглашавајући посебност и специфичност управљања у области уметности и културе. У овом делу посебну пажњу посветио је улогама управних одбора у управљању организацијама у култури. Затим, у раду смо се умногоме ослањали и на дело *Култура, менаџмент, анимација, маркетинг* (2007) Милене Драгићевић-Шешић и Бранимира Стојковића. Важна нам је била и књига *Менаџмент уметности* (2009) Вилијама Ц. Бернса (William Burnes) који је најдиректније повезао основне функције менаџмент процеса и разматрао организације културе с тог аспекта.

Како менаџмент у култури представља спој света уметности и света пословног менаџмента, основну литературу у области **општег менаџмента** чине *Стратегијски менаџмент* (2007) и *Менаџмент – теорија и пракса* (2009) Петра Јовановића. Ове књиге пружају основна знања из стратешког менаџмента, једне од базичних врста специјалистичког менаџмента, који је важан за разумевање управљања културним развојем, као и основна знања из теорије општег менаџмента. Коришћено је и дело групе страних аутора А.Ф. Џејмса Стонера (*A.F James Stoner*), Едварда Р. Фримана (*Edward R. Freeman*) и Даниела Р. Јр. Гилберта (*Daniel R. Jr Gilbert*), под називом *Менаџмент* (2002). Потом *Мој поглед на менаџмент* (2003) Питера Дракера (*Peter Drucker*), која многи називају „гуруом“ менаџмента. Важност Дракеровог погледа на менаџмент, за овај рад, састоји се у томе што истиче друштвену функцију менаџмента, полазећи од тога да се менаџмент бави људима, вредностима, растом и развијањем, а да институције испуњавају друштвену сврху пружајући допринос квантитативном и квалитативном аспекту живота људи.

У области културне политике, основну литературу представља књига *Држава и култура – Студије савремене културне политике* (2012) Весне Ђукић. Књига је за овај рад посебно значајна јер осветљава однос менаџмента у култури и културне политике, основних научних области нашег рада. У књизи су представљене стратегије културне политике које се ослањају на стратегије менаџмента специфичне за турбулентне околности. Књига разматра и примерима илуструје међусобну зависност инструмената културне политике, што је било веома важно за проучавање предмета нашег рада. Коришћена је и књига исте ауторке *Транзиционе културне политике – конфузије и дилеме* (2003), а важна нам је била с обзиром на то да даје анализу културне политике на различитима нивоима управљања у Србији на почетку демократске транзиције, због тога што су у њој

мапирани главни проблеми на почетку транзиционог периода и дате препоруке за успешан пролазак кроз транзицију. Све то било је од великог значаја за поређење стања културне политике у Србији на почетку транзиционог периода са ситуацијом 15 година касније. Још један од кључних домаћих извора јесте дело Стевана Мајсторовића *Културна демократија* (1978), важно за разумевање концепата демократизације у култури и културне демократије, као и за разумевање културне политике тадашње државе којој је припадала и Србија.

Када је реч о страним изворима у домену културне политике, користили смо радове еминентних аутора као што су: Џон Холден (John Holden), Елеонора Белфиоре (Eleonora Belfiore), Франсоа Матарасо (Francois Matarasso), Ким Данфи (Kim Dunphy), Џон Хокс (Jon Hawkes), Стивен Менел (Steven Menel) и других.

У области политикологије, литературу представља *Енциклопедија политичке културе* (1993), редактори Милан Матић и Милан Подунавац. У области анализе практичне политике, као поддсциплине политичких наука, у питању су студија *Писање делотворних предлога за јавну практичну политику – водич за саветнике за практичну политику у земљама Средње и Источне Европе* (2004) Оин Јанг и Лисе Квин (Eoin Young and Lisa Quinn) и *Основе анализе јавних политика* (2006) Ивана Грдешаћа.

У области **социологије културе**, то је дело *Пукотине културе* (1997) Драгана Коковића које пружа увид у различита тумачење појма културе, детаљно се бави разликом између појмова културе у ужем и ширем смислу, културним појавама и њиховим манифестацијама у друштву као тоталитету и појединим друштвеним сегментима. Не ограничава се на уже тумачење културе, већ подразумева културу која превазилази оквире институција, па тако третира културу као начин живота. Поред ове књиге, важну јединицу литературе чини дело *Социологија културе* (2001) Антоњине Клошковске (Antonina Kloskowska), као и *Социолошки речник* (2007) приређивача Аљоше Мимице и Марије Богдановић.

Како се рад бави једним од основних задатака менаџмента у култури, истраживањем и познавањем културних потреба, било је неопходно користити и литературу која теоријски разматра људску мотивацију. Пре свега, овде су у питању: *Мотивација и личност* (1982) Абрахама Маслоуа и *Културне потребе* (1974) Милоша Немањића, који је у домаћој науци дао значајан допринос проучавању културних потреба са социолошког становишта, при чему се ослања на Масловљеву теорију људске мотивације.

У домену **теорије културе**, основна коришћена литература јесте *Културологија* (2000) Сретена Петровића, на чију смо се класификацију основних теорија културе у раду ослањали (група рационалистичких теорија – еволуционизам и функционализам и група метафизичко-ирационалистичких теорија). У домену **студија културе**, у питању је *Посткултура* (2009) Јелене Ђорђевић. У домену **естетике**, то је *Естетика* (2009) Јурија Борјева.

Напоследку, литературу која се бави евалуацијом, њеним историјатом и развојем, како у практичном тако и у теоријском смислу, чине страни текстови еминентних стручњака у области евалуације као што су: Мајкл Скривен (Michael Scriven), Керол Вајс (Carol Weiss), Стјуарт Доналдсон (Stewart I. Donaldson), Марк Липси (Mark W. Lipsey), Ернст Бруера (Ernest W. Brewer), Сандра Матисон (Sandra Mathison) и других. Коришћени су и практични водичи за примену евалуације: *EVALSED: the Resource For the Evaluation of Socio-economic Development* (2008) Савета Европе и *Пут до резултата: Дизајнирање и провођење ефективне развојне евалуације* (2012) Светске банке (БиХ издање) и други.

Када је реч о емпиријским подацима, коришћени су постојећи, прикупљени и обрађени кроз различита истраживања. Једни од основних извора емпиријских података о установама културе и ресору културе на нивоу локалних самоуправа прикупљени су путем истраживања Завода за проучавање културног развитака: *Културне политике градова Србије: Културни ресурси градова* (2009), *Културни ресурси округа Србије* (2010), потом и *Културне политике градова Србије: Културни ресурси града Београда и града Новог Сада* (2011), а у чијој реализацији је ауторка овог рада и сама учествовала. Сви подаци у оквиру наведених истраживања добијени су од јавних установа културе с територије Србије, прикупљени су техником писмене анкете у виду упитника, потом обрађени и објављени у неколико публикација доступних у електронском облику на Интернет презентацији Завода за проучавање културног развитака. Сва три истраживања концепцијски и методолошки чине целину, али се период за који су подаци прикупљени не подудара, већ се хронолошки надовезују једни на друге.²⁰

²⁰ Подаци прикупљени за потребе пројеката *Културне политике градова Србије: Културни ресурси градова* односе се на период 2006-2008. године, за потребе пројекта *Културни ресурси округа Србије* подаци се односе на период 2007-2009. године, док се за потребе пројеката *Културне политике градова Србије: Културни ресурси града Београда и Новог Сада* прикупљени подаци односе на период 2008-2010. године. Подаци су систематизовани, обрађени и објављени у засебним публикацијама које се заснивају на дескрипцији стања и углавном квантитативним подацима.

Како обе научне дисциплине у оквиру којих се темељи овај рад „почивају на сазнањима, истраживањима и методологији друштвених наука“ (Ђукић, 2012:409), коришћени су **квантитативни и квалитативни емпиријски подаци** настали у оквиру социолошких маркетиншких и антрополошких истраживања који се тичу културних потреба и културних пракси грађана Србије спроведених после 2000. године. У питању су следећа истраживања: *Истраживање културних навика и потреба становника Војводине* (2002), *Културне потребе, навике и укуси грађана Србије и Македоније* (2007), аутора Предрага Цветичанина, *Српске културне вредности* (2007) које је спровела „Политика“ у сарадњи са Агенцијом за истраживање тржишта и испитивање јавног мњења „Фактор плус“, затим *Култура и преображај Србије, вредносна усмерења грађана у променама после 2000. године* (2010) ауторки Загорке Голубовић и Исидоре Јарић, *Културне праксе грађана Србије* (2011) Завода за проучавање културног развоја, *Културне потребе грађана Војводине* (2012).

1.5. Структура рада

Рад је подељен у девет поглавља. Поред уводног поглавља, које се односи на предмет и циљеве истраживања, појмовно-хипотетички оквир, методологију рада, преглед теоријске литературе и извора емпиријских података, закључка и пописа коришћене литературе, рад садржи четири структурисане и функционално повезане целине: теоријско-практични контекст теме рада, дескриптивни, аналитички и пројектно-моделски део.

Теоријско-практични контекст теме, као посебну целину чине три поглавља у раду (друго, треће и четврто):

Друго поглавље посвећено је односу **културе и друштва** јер у раду полазимо од социолошког становишта о томе да се култура и друштво међусобно прожимају. У овом поглављу представили смо начин на који различити теоретичари виде основне карактеристике и функције културе. Потом смо однос културе и друштва и културни развој сагледали кроз класичне теорије културе, пре свега еволуционизам, функционализам, дифузионизам. Кроз ове теорије смо сагледали и то како свака од њих тумачи друштвене промене и место културе у овим процесима. Ово нам је било важно јер је тема дисертације везана за период демократске транзиције у Србији, која представља једну од великих друштвених промена. На крају поглавља пажњу

смо посветили и основним дихотомним вредностима културе – интринсичној и инструменталној, због тога што се вредновање културе и поимање њене/их улоге/а у друштву одражава на културну политику.

Треће поглавље посвећено је **управљању културним развојем**. У овом делу дисертације представили смо основне моделе деловања у култури – културни дифузионизам и културни функционализам, кроз основне карактеристике два концепта савременог управљања културним развојем који одговарају наведеним моделима. У питању су концепти демократизација у култури и културна демократија. Било је важно указати на разлике између њих како би се стекао увид у то до којих промена је у културној политици требало да дође током процеса друштвене транзиције у Србији. Даља пажња је у овом поглављу посвећена културном животу и менаџменту у култури као основном фокусу и основном методу деловања културног функционализма. У вези с учествовањем у културном животу говорили смо о кључним актерима културног живота (доносиоци одлука, ствараоци и грађани), а затим и о предусловима за учествовање у културном животу, указавши и на важност активног укључивања грађана у културни живот. Потом смо дали преглед међународних докумената (конвенција, декларација) које чине нормативну потпору промоцији културне партиципације као једном од основног циља савремених културних политика. Будући да културну партиципацију у њеним различитим видовима та документа третирају као део основних људских права, сматрали смо да их је потребно представити – свака држава која их је ратификовала, самим тим је преузела обавезу да својим грађанима и практично омогући право на културу које улази у корпус основних људских права. У делу посвећеном основном методу деловања културног функционализма, описали смо главне карактеристике менаџмента у култури, а пажњу посветили и општем менаџменту из кога се менаџмент у култури развио. Ради разумевања процеса управљања укратко смо представили основне функције (фазе) од којих се састоји сваки процес менаџмента, а потом и одлучивање као његов основни подпроцес. Поглавље смо завршили указивањем на значај примене менаџмента у култури у транзиционим околностима и с тим у вези на Адаптивни менаџмент квалитета који је препоручен приступ за управљање организацијама у турбулентним околностима.

Четврто поглавље говори о **културној политици у транзиционој Србији**. Како би се што боље разумео контекст у коме локалне културне политике у Србији функционишу, ово поглавље започели смо кратким освртом на стање националне

културне политике, како непосредно по уласку Србије у транзицију, тако и у погледу њеног даљег тока закључно са 2015. годином.

Потом смо се бавили одлучивањем на локалном нивоу културне политике. С тим у вези: представљене су законске могућности локалног нивоа власти за управљањем културним развојем, мапирани су кључни актери одлучивања у локалним органима управе и у установама културе, представљени начини и процедуре доношења одлука у вези с одлучивањем о планирању и финансирањем установа културе.

Када је реч о одлучивању на институционалном нивоу, бавили смо се управним одборима установа културе, њиховим капацитетима за одлучивање кроз увид у њихове образовне структуре и начинима на које доносе одлуке. Било нам је важно да пажњу посветимо и одлучивању у вези с програмима, као и односу установа културе према публици.

Ово поглавље завршили смо делом посвећеним истраживањима културне партиципације у Србији започевши га кратким освртом на домаћу истраживачку праксу у домену културне партиципације коју је могуће пратити од краја 60-их година 20. века. Потом су представљени резултати истраживања културних пракси и културних потреба грађана Србије спроведених после 2000. године у Србији током различитих временских периода и на различитом узорку. На резултате ових истраживања било је важно указати јер су мапирали проблем недовољног учешћа грађана у културном животу, што јесте заједнички проблем културне политике у Србији на свим нивоима.

Дескриптивни део представља **пето поглавље рада**, састављено из шест целина:

Прва је посвећена евалуацији у виду општег, краћег прегледа историјата евалуације у пракси јавних практичних политика, како би се направио увод у наредну целину и ради бољег разумевања евалуације у домену културне политике. Указано је на значај који је евалуација добила од Другог светског рата, и на то да није остала само на пракси, већ да се развила у посебну дисциплину с бројним теоријским моделима. Потом смо указали на то да је евалуација настала на методама друштвених истраживања и да из те чињенице проистиче блискост евалуације и друштвених истраживања, али да поред сличности међу њима постоје и разлике. Скренули смо пажњу и на различите сврхе евалуације, међу којима је и допринос

одговорном управљању и одлучивању у јавним практичним политикама, што је за наш рад било важно.

Друга целина посвећена је појави и развоју евалуације у домену културне политике. Потом смо пажњу усмерили на једно од најважнијих питања и циљева савремених културних политика – културној партиципацији указавши на значај који је добила с развојним значајем културе, те постала један од индикатора културног и друштвеног развоја. Из овога је проистекла потреба да се овај допринос културе мери, па смо указали на то да постоје потешкоће у развоју адекватне методологије. Представили смо најчешће технике за праћење културне партиципације и говорили о значају предузимања истраживања усмерених на различите видове културне партиципације, а на крају представили примере истраживања културне партиципације на различитим нивоима културне политике, од државног до транснационалног.

Трећа целина односи се на примену евалуације у домену локалног нивоа управљања културом. Укратко смо представили *Агенду 21 за културу*, међународно широко прихваћен документ који садржи смернице и препоруке локалним властима за управљање локалним културним развојем. Међу препорукама се налази и примена стратешког планирања и евалуације. С тим у вези, у овом делу рада пажњу смо посветили управо основним организационим инструментима управљања – стратешком планирању и евалуацији, и указали на њихову међусобну повезаност. На крају смо представили различите иницијативе и предлоге за развој индикатора евалуације културне политике на локалном нивоу.

Четврта целина петог поглавља посвећена је евалуацији као инструменту културне политике и њеној примени приликом доношења одлука у вези с финансирањем културних садржаја. Пажња нам је била усмерена на представљање једног другачијег модела у односу на постојећи модел одлучивања у Србији. Тај модел одлучивања подразумева да сви културни програми/пројекти који су финансирани јавним средствима подлежу евалуацији. Основни критеријум на основу кога заснивају одлуке у вези с будућим финансирањем јесте успех који су ти програми/пројекти остварили код публике. Основна сврха оваквог начина одлучивања јесте успостављање баланса између културне понуде и културне потражње на тржишту културе.

Пета целина говори о стратегији развоја публике примењеној на нивоу културне политике за повећање учешћа грађана у културном животу. Указали смо на

то да развој публике јесте стратегија која у себи садржи више приступа, да може да има више значења и да буде усмерена на различите циљне групе, а што се често пренебрегава. Као пример навели смо културну политику у Великој Британији.

Шеста, последња целина петог поглавља посвећена је институционалном нивоу и значају примене менаџмента у култури у управљању установама културе. Притом смо акцентовали улогу стратешког планирања и маркетинга који доприносе успешном испуњавању улога установа културе у савременом друштву, а на њихову повезаност указали кроз приказ стратегије развоја публике примењене на институционалном нивоу. Један део ове целине посвећен је и примени евалуације на нивоу установа културе, шта све може да буде објект евалуације и ко све може да је врши. На крају смо пажњу посветили управним одборима установа културе полазећи од тога да је њихов задатак пружање активног доприноса испуњавању мисија установа културе којима управљају. Указали смо на широк спектар њихових задужења, те на важност пажљивог одабира њихових чланова како би могли да испуне свој задатак.

Аналитички део, шесто поглавље рада, састоји се из две мање целине. У првој је дат сажет преглед савремених евалуационих пракси у оквиру савремених културних политика. У другој, анализа укупног стања локалних културних политика у Србији у односу на постојећи национални контекст, те у односу на кључне претње и слабости развоју локалних културних политика, као и могућностима које локалне власти имају на располагању за управљање локалним културним развојем. Анализом је указано на проблем у начину на који се приступа организовању културног живота на свим нивоима културних политика и закључено да суштина проблема лежи у постојећем моделу одлучивања, који је потребно унапредити ради постизања веће ефикасности и ефективности.

Пројектно-моделски део организован је као јединствено, **седмо поглавље.** Оно се директно надовезује на анализу из претходног поглавља. У складу с потребом за унапређењем одлучивања, садржи препоруке како се то може реализовати у пракси на локалном нивоу културне политике. У том погледу пројектован је модел одлучивања заснован на примени евалуације приликом одлучивања у вези с финансирањем програма установа културе. С тим у вези, предложен је критеријум одлучивања и индикатори евалуације који ће се том

приликом користити. Такође, како је евалуација посматрана и с аспекта управљања културним развојем, указали смо и на то да примена евалуације није могућа без успостављања система стратешког планирања, и да је повезана с осталим инструментима културне политике.

Осмо поглавље чини закључак као последња структурирана целина дисертације. Закључак је организован на начин да сумира целокупан рад на основу проучене теоријске литературе и емпиријских података, уместо свако поглавље понаособ.

Настојали смо да укажемо на позитиван допринос примене евалуације у одлучивању у циљу ефикасније и ефективније организације културног живота на нивоу локалних заједница, а тиме и самом процесу демократске транзиције у Србији. Пошли смо од тога да културна политика треба да испуњава своју сврху културни развој и културни живот, а али да она то не чини имајући у виду резултате маркетиншких, социолошких и антрополошких истраживања културне партиципације, који су показали изразито низак ниво заступљености културних пракси грађана Србије. Како се културна партиципација у различитим њеним видовима, доводи у везу са степеном друштвеног развоја, закључили смо да у Србији постоје темељни недостаци целокупног културног система, и с њима и бројних мањих, локалних културних система, те да је културна политика на свим нивоима дисфункционална. Додатно је закључено да транзиција није донела очекиване промене у културној политици и друштву уопште. Теоријски посматрано, ситуација у Србији показује како друштвени развој није увек праволинијски, једносмеран, нити нужно прогресиван, што је становиште својствено метафизичко-иррационалистичким теоријама културе. Другим речима, ситуација показује да током друштвеног развоја виши степен развоја не мора да уследи после нижег степена, како на друштвени и културни развој гледају еволуционистичке теорије културе.

Полазећи од тога да се културни развој може усмеравати применом менџмента у култури у раду смо се заложили за нови ефикаснији и ефективнији модел одлучивања на локалном нивоу културне политике који ће допринети том усмеравању. Тај нови модел треба да буде заснован на примени евалуације у пракси одлучивања и управљања. У том случају примена евалуације види се у функцији друштвеног и културног развоја. У вези с тим, скренули смо пажњу на неопходност експликације локалних културних политика увођењем још једног стимулативног

инструмента културне политике – стратешког планирања, али и на то да је повезана с осталим инструментима културне политике. Због тога би њено увођење у праксу попримило одлике системских промена и покренуло низ промена у функционисању локалних културних система и динамику у односима међу његовим актерима, које би пре свега требало да се позитивно одразе на грађане као кориснике културних политика.

1.6. Значај избора теме

У нашим условима проучавање евалуације у домену културне политике није у довољној мери заступљено. Нарочито нису проучаване релације између евалуације, одлучивања и одговорног управљања, а у односу на учешће грађана у културном животу локалних заједница. Такође није проучавана повезаност између друштвених истраживања и евалуације. Успостављање релација између ових феномена производи нове научне увиде у значај овог организационог и вредносно-идејног инструмента културне политике и менаџмента у култури. Истовремено доприноси бољем разумевању како самих феномена, тако и њихових међусобних веза које утичу на културни и друштвени живот заједница. Ово је поготово важно када се има у виду потреба за демократским преображајем транзиционог друштва у Србији и, још специфичније, локалних заједница, а да локалне власти, и поред аутономије за вођење културних политика, у недовољној мери користе могућности за одговорно управљање културом на својим територијама.

ТЕОРИЈСКО-ПРАКТИЧНИ КОНТЕКСТ ТЕМЕ

КУЛТУРА И ДРУШТВО

2.1. Карактеристике културе

Један од начина да се дефинише култура јесте кроз однос културе и друштва. Њихов међусобни однос предмет је проучавања социолога, социолога културе, антрополога, филозофа. Социолошки приступ овом питању је да је култура део друштва и да као таква има одређене функције, да обликује спољашње и унутрашње животе појединаца и друштвених група (Аврамовић, 2006:9). Једина дилема тиче се њихових граница, односно у којој мери се култура и друштво прожимају. У теоријским разматрањима, граница између друштва и културе изражавала се посредством становишта о: инструментализацији (култура као средство друштвених структура), функционализму (култура задовољава потребе друштвених група), конзервативизму (култура је чувар прошлости друштва) и еволуционизму (култура је фактор развоја друштва) (Аврамовић, 2006:119). Антропологија, такође, уважава идеју о међусобној повезаности културе и друштва, дефинишући културу као комплекс друштвено-културних феномена (Kloskovska, 2001:151), док је становиште културолога да култура има висок степен аутономије у односу на друштво.

Талкот Парсонс (*Talcott Parsons*), амерички социолог, сматрао је да је друштво немогуће разумети без његове културе (према: Kloskovska, 2001:147). Мелвил Херсковиц дао је своје виђење међусобне повезаности оба појма, дефинишући културу као начин живота људи, а друштво као организован, међуделујући агрегат индивидуа које следе дати начин живота. Друштво је састављено од људи, а начин на који се они понашају јесте њихова култура (Herskovic, 1970:65). Схваћена као начин живота, култура се доводи у везу с „појединим активностима, појединим подручјима делатности или одређеним аспектом живљења“ (Коковић, 1997:23). То значи да култура није посебна област друштвеног живота с јасно омеђеним границама у односу на остале области друштвеног живота или само делимично с њима повезана (привреда, економија и друге). Многи аутори сматрају да је култура „секундарна природа“, неизоставан контекст људског живота, која није „природна чињеница“ већ је током људске

историје настала као резултат људске креације, а човек се не би могао развијати без културе (способност комуникације, учења, оријентације (Golubović, 2007:268). За Клифорда Герца не постоји никаква људска природа независна од културе (Gerc 1, 1998:68), јер идеје, вредности, поступци, осећања, које пореди с човековим нервним системом, јесу културне творевине, творевине произведене у тежњи, способности и склоности с којима се људи рађају, али које су, ипак, произведене (Gerc 1, 1998:70-71).

Џорџ Питер Мардок (George Peter Murdock), амерички антрополог, чије је полазиште адекватно за социолошку теорију културе (Kloskovska, 2001:14), описао је културу издвојивши њене основне карактеристике: да је *култура научена* (навике које улазе у њене оквире формирају се под утицајем искуства, а то искуство има друштвени карактер), *култура је заједничка (друштвена)*, *култура има идеацијски карактер* (прихваћена је кроз норме и обрасце), *култура је апарат за подмиривање људских потреба, али и инструмент кочења природних импулса, култура се преноси путем традиције* – култура се стиче путем друштвене трансмисије, *култура подлеже променама прилагођавања, култура је интегрисана* (има облик система који је отворен, усмерен ка интеграцији коју није достигао у потпуности) (према: Kloskovska, 2001:14).

Процеси друштвене трансмисије, односно социјализације, указују на повезаност културе и друштва и на заједништво културе у оквиру различитих друштвених целина, мањих или већих (Коковић, 1997:18). Култура дубоко задире и унутар индивидуалног и колективног живота. Друштвени карактер културе произилази из тога што, с једне стране, сваки појединац „у процесу одрастања затиче моделе мишљења и понашања (симболички поредак)“, а с друге стране, „индивидуална култура тек помоћу колективних облика открива свет у духовном смислу (појединац само у групи мисли и доживљава свет)“ (Аврамовић, 2006:121). Као „интернализована култура“, култура представља и аспект живота који се налази у „спољашњој фери“, у границама социјалног окружења и промена (економија, политика, институционална конструкција) (Golubović i Jarić, 2009:18). Због тога, ни појединци ни колектив не би могли да учествују у животу одређене заједнице (Golubović i Jarić, 2009:18). Друштвена култура оперише нормама и обрасцима који се односе на делатност људи (Kloskovska, 2001:273).

За функционалисте, човекова личност јесте резултат социјализације, а појединац носилац одређене друштвене улоге прилагођене друштвеном систему.

Зато сматрају да, уколико се жели да се стабилизује одређени друштвени поредак у вредносном смислу, да је потребно што дубље је усадити у свест појединца путем примарне социјализације (Tripković, 2007:156). Култура се не наслеђује у биолошком смислу већ се кроз одређене процесе усваја, учи током живота, што чини кључну разлику између културе и природе. У социолошкој науци, тај процес јесте *социјализација* или учење друштвених улога и културе свог друштва. Могло би се рећи да је социјализација „процес путем којег појединац усваја садржаје и стиче карактеристике релевантне за његов положај у одређеном друштвеном окружењу. У питању је континуиран процес који траје читавог живота, који се остварује у свакодневној пракси путем којег „појединац интернализује социокултурне садржаје из свог окружења, формира властити идентитет и постаје делатни члан друштва“, а све то се одвија спонтано. *Примарном социјализацијом* током детињства човек стиче однос према свету и култури, у чему кључну улогу има породица, док се *секундарна социјализација* одвија у каснијем животном периоду којом се већ социјализовани појединац уводи у нове области друштвене стварности (брак, родитељство, запослење, политика, религија) а на шта утиче околина – групе вршњака, образовни систем, медији и професионалне групе. Комплементарни процеси социјализацији су *трансмисија* и *интернализација*, тј. преношење и усвајање социокултурних садржаја и у тим процесима као значајни елементи се наводе фактори као што су контекст (окружење), садржај (циљеви и задаци), средства и методи, агенси (појединац и институције), резултати и ефекти (Tomanić, 2007:526).

Према Пјеру Бурдијеу, социјализацијом се стиче *хабитус*, који је један од средишњих појмова у теорији овог социолога. Хабитус представља систем трајних и преносивих диспозиција који служе као матрица опажања, вредновања и деловања и омогућава извршење великог броја различитих задатака. Оне су „генеративна основа пракси, односно, скуп стечених образаца мишљења, понашања и вредновања који успоставља везу између друштвених структура и личне историје“ (према: Spasić, 2004:292). Хабитус се састоји од менталних и телесних матрица које практично усмеравају делање, од начина опхођења и понашања за трпезом, преко основне оријентације у свету (основне схеме класификације), до вредносних одређења (према: Spasić, 2004:292). Култура се, према Бурдијеу, усваја кроз три облика образовања, а то су: образовање у породици, дифузно образовање, које се остварује контактима са другим члановима друштва и институционално образовање које се усваја кроз школски систем (према: Cvetičanin, 2007:14-15).

Када је реч о социјализацији, још једно важно питање у вези са односом друштва и културе, јесте однос појединца и културе. Путем социјализације којом се врши неопходно поунутрење културних достигнућа и порука, може се објаснити карактерна структура индивидуа и њихове социјалне судбине, а од природе културе зависиће однос појединца према себи и свом социјалном окружењу (Golubović i Jarić, 2009:26). Лесли Вајт, културалиста, сматрао је да друштвена група ствара културу и да је самим тим значајнија од појединца. Према њему, појединац није релевантан за актуелни културни прогрес већ за објашњење културног процеса, јер није у стању да мења културу нити да је надзире и усмерава (према: Петровић, 2002:13).

Супротно, Едвард Сапир, антрополог, сматрао је да појединац ствара културу, да је појединац језгро живих културних вредности (Sapir, 1974:28). Маркузе је, такође, предност давао индивидуи: „Култура не подразумева толико бољи колико племенитији свет: свет који треба остварити, не превратом материјалног поретка живота, него збивањем у души индивидуе. Хуманост постаје унутрашње стање; слобода, ваљаност, лепота постају душевни квалитети: разумевање за све што је људско, познавање оног што је велико у свим временима, процењивање свега тешког и узвишеног“ (...) „Лепота културе је пре свега унутрашња лепота, па и ономе што је спољашње може доћи само изнутра. Њено царство је у суштини царство душе“ (Markuze, 1977:51-52).

У тој повезаности појединца, друштва и културе, сагледава се и једна од карактеристика културе, да је култура апарат за подмиривање људских потреба. За рационалистичке теорије културе, у које се убрајају две основне групе теорија – еволуционистичка и функционалистичка, друштвена потреба је покретачки фактор културе (Петровић, 2002:12). Бронислав Малиновски, један од типичних представника функционалистичке теорије, сматрао је да култура представља посебан људски облик подмиривања биолошких потреба (примарних и секундарних, као и интеграционих потреба), а да се њихов извор налази, углавном, у нагонима организма (глад, жеђ, потреба за дисањем, сном, активношћу и одмором, сексуални нагони). Зато, по њему, „свака теорија културе мора да почне од органских потреба човека (Malinovski, 1970:56).

Потребе су психолошка категорија. Подмиривање основних људских потреба управо подлеже социјализацији, у културолошки одређеном облику (Kloskovska, 2001:151). Једну од подела и хијерархија људских потреба дао је Абрахам Маслов. У

основне људске потребе убројао је: *физиолошке потребе, потребе за сигурношћу, потребе за припадањем и љубављу, потребе за цењењем и потребе за самоостваривањем* (Maslov, 1982:92-102). При том, разликовао је ниже и више потребе (Maslov, 1982:148-149). Хијерархију потреба засновао је на степену задовољности потреба које се јављају као ургентне, и дошао је до закључка да потребе престају да играју активну детерминушућу улогу чим су задовољене (Maslov, 1982). Маслов је указао на то да потребе обликује култура, стварност и могућност, на основу чега закључује да когниција игра значајну улогу у њиховом развоју. Своје мишљење поткрепио је позивањем на тврдњу Џона Дјуија да само постојање и дефиниција потребе зависе од сазнања стварности, могућности или немогућности њиховог подмирења (Maslov, 1982:151-152).

У свим културама постоје трофазни циклуси живота који обухватају нагон, активност коју је он изазвао и постигнуто стање подмирења. Карактер активности, а чак и јачина потребе, разликују се у друштвеним условима, зависно од створене културе која, у складу са овом теоријом, представља вештачку средину која даје човеку пре свега средства за подмиревање потреба. Поред потреба, за функционалистичку теорију битан је још и појам функције. „Функција се може разумети као задовољавање неке потребе активношћу у којој људска бића сарађују, употребљавају и троше добра“ (према: Петровић, 2000:13-14). Дакле, све што човек ради има за узрок да задовољи неку своју потребу, све је функционално, повезано с неком корисношћу за човека. Човекове потребе само одређена култура задовољава, производећи стално нове, па је сваки културни садржај, уствари, последица или функција одговарајуће потребе човека који живи у друштву (нпр. култура одевања је последица потребе човека да се заштити од хладноће и топлоте, да лепше и привлачније изгледа и слично). Према функционалистичком становишту, одређени културни садржај постоји само дотле док задовољава потребе ради чијег је задовољавања и настао. Изумреће онда када више не буде постојала таква потреба. Према Малиновском, свака „културна средина“ ствара свој „културни стандард живота“ као услов опстанка и напредовања заједнице, а на њему се увек изнова јављају нове „потребе“ (Петровић, 2000:13).

Супротно ставу да култура задовољава људске потребе, стоји став о култури као инструменту кочења природних импулса. Главни заступник оваквог става о сублимирајућој функцији културе јесте Зигмунд Фројд (Sigmund Freud), творац психоаналитичке теорије. Према овој теорији, улога културе није у оптималном

подмиривању потреба, него у репресији над првобитним потребама – пре свега путем механизма сурогата, недовољног и несавршеног подмирења у облику уметности, науке и религије. Фројд је сматрао да је култура одговор на дејство нагона, и то главног нагона, либида. Због тога, култура носи осећање нелагодности (*das Unbehagen*), култура је пре свега снага која кочи, задржава, а не остварује првобитне и аутентичне нагоне природе (више: Фројд, 1973). Разне форме, облици културне делатности, изазивају редукцију јачине нагона. Захваљујући томе, ти облици могу да штите од неуроза, па чак и психоза и спречавају неконтролисано пражњење агресије. Потискивање нагона води у неурозу, тако да је по Фројду, неуроза цена за културни развој (према: Божовић, 1990:25). Фројд је сматрао да је култура извор патње и да чини људе исто толико несрећним колико и последице пражњења деструктивних нагона (према: Kloskovska, 2001:27-29).

2.2. Култура и друштвене промене

И култура, и друштво јесу динамички системи, процеси (Kloskovska, 2001:150). Управо је променљивост једна од кључних карактеристика културе. Не само да се мења у животном периоду, већ и у историјском времену (Golubović i Jarić, 2009:13). Као што култура доживљава промене, тако се и друштво историјски мења и прилагођава новим околностима.

Према еволуционистичкој теорији, културом човечанства владају одређени закони еволуционог развоја. Теодор Вајц (Theodor Waitz), немачки психолог и антрополог, сматрао је да се живот културе развија растом и променом, сталним континуираним развојем од простијих ка сложенијим, разноврснијим и савршенијим формама друштвене организације. Таквим ставом, представници овог правца су занемаривали идеју традиције, поштујући еволуцију и непрекидни развој који је установљен на разуму. Према Тајлору, цивилизација се развија на подлози разума и научног сазнања, а цивилизација стоји у месту када њом управљају стари обичаји, па се с тога, Тајлер радикално супротставља сваком виду традиционализма. Напредак тражи неспутани разум. Свуда где се сусрећемо са тзв. феноменом „тираније традиције“, то је знак да пред собом имамо развој у коме није победио Разум. Што је нека култура на нижим ступњу, утолико су закони традиције јачи, и обрнуто. На вишим ступњевима цивилизације људи желе да „свесно побољшају своје установе, „да их разумом превладају“, док на нижим, постоји тврдоглав отпор најпожељнијим

реформама (Петровић, 2000:13). До „културне еволуције“ долази када „разум“ преовлада над традиционалним схватањима. Тајлор је сматрао да се на подручју културе свако мора користити рационалистичким начелима и да ће традиција на крају попустити пред разумом. Представници еволуционизма (Тајлор, Морган, Спенсер и Бастијан) сматрали су да су разлике између култура само квантитативне, односно у степену развитка, па се појединачне културе схватају као развојни ступњеви јединственог и универзалног развојног процеса. Међутим, сагледавање еволуције као једносмерни развитак од нижих ка вишим облицима, превиђа могућност већег броја паралелних линија развоја и евентуалне прекиде континуитета у развоју, као и могућност постојања регресивних културних кретања (Пић, 1966:41). За групу метафизичко-ирационалистичких теорија, континуиран развој не постоји и сваки развој није нужно прогресиван (Петровић, 2000:18). Једна од теорија у овој групи јесте Теорија културних циклуса (Шпенглер, Вико, Данилевски), према којој култура пролази кроз успоне и падове, има цикличан ход који подразумева настанак, раст, нестајање и поновно рађање култура, а што има аналогију у одређеним органским токовима као што су детињство, зрелост и старост (Петровић, 2002:18).

Дифузионистичка група теорија, настала као вид реакције на еволуционистичку школу (Боас, Сапир, Кребер, Лови), културне промене сматра директном последицом физичког распрострањавања, ширења или „дифузије“ културних вредности (Пић, 1966:52). Све промене почињу у заједничком центру који је колевка људске цивилизације па се из њега промене дешавају дифузијом, тј. преношењем елемената једне културе у другу (Drezgić, 2007:83-84). То се распрострањавање врши механички из једне друштвене средине у другу или из једне друштвено-историјске епохе у другу. Тај процес дифузије замишљен је као ширење у круговима (културни кругови).

Функционалистичка теорија културне појаве и промене објашњава на основу потреба које су их изазвале и диктирале. Малиновски је културну промену дефинисао као „процес помоћу кога се постојећи друштвени поредак – његова организација, веровање и знања, оруђа и потрошачка добра – трансформишу брже или спорије“ (према: Popović i Ranković, 1981:352). Културни развој је довео у везу са задовољавањем елементарних и сложених људских потреба као и с одржавањем континуираних промена институционалног поретка, а да се постепено мењање и

усавршавање институција врши на основу селекције и по критеријуму оптималног задовољавања потреба (према: Popović i Ranković, 1981:352).

Теорије друштвених промена на различите начине дефинишу и интерпретирају узроке, облике, токове и последице друштвених промена и улогу културе у тим процесима. Једну од дефиниција друштвене промене дао је В. Мур (W. Moore), дефинишући је као „значајну измену друштвених структура која садржи последице и појаве у структурама које су утеловљене у нормама (правилима понашања), у вредностима и културним производима и симболима“ (према: Popović i Ranković, 1981:149). Ова дефиниција подразумева најразличитије процесе – постепени развитак, цикличне сукцесије, револуционарне промене, процесе централизације и децентрализације и слично, мада се као главни аспекти друштвене промене издвајају: понашање, „примарни фокус понашања“, симболи и значења, односно одговарајући друштвени подсистеми (језик, уметност и др) (према: Popović i Ranković, 1981:149-150).

Постоје различити фактори који условљавају друштвене промене, које се идентификују као *социоекономске* (у расподели, у производњи и групним интересима), *политичке* (у расподели друштвене моћи и власти) и *културне* промене (у сазнању, уметности, веровањима, обичајима) (према: Popović i Ranković, 1981:154)²¹. Аутори културалистичке оријентације (Огбарн – Ogburn, Нимкоф – Nimkoff), друштвену промену донекле изједначавају с културном променом (према: Popović i Ranković, 1981:139).²² Антиинтелектуализам Франца Боаса, антрополога, одговара идеји културног детерминизма, о култури као пресудном фактору који аутоматски делује на укупан друштвени, политички и материјални развој, на структуру друштва, економију, технологију. Боас је подразумевао да је политичка промена у једном народу првенствено ограничена идејама којих се тај народ држи, пре него структуром датог друштва, деобом моћи или природом привредног уређења (према: Наџ 1, 1970:69).

Карактер друштвене промене може да се одреди према: квантитету (раст и опадање); квалитету – развој (еволуција), распадање (инволуција, аномија); према вредностима – напредовање (прогрес) и назадовање (регрес). Поповић и Ранковић

²¹ У питању су промене према подручју одвијања. Промене могу да буду и према: средствима – насилне и мирне; значају – корените, радикалне, небитне; брзини – нагле и постепене; организованости – планске и спонтане.

²² Они дефинишу културу веома широко. Културна промена се разлаже као културни раст, проналазаштво и културни развитак.

наглашавају да свака друштвена промена, иако се обично доводи у везу с аналогним терминима – раст, напредовање, развитак, прогрес (Popović i Ranković, 1981:137), заправо не мора нужно да има значење наведених појмова нити да има позитиван карактер. Као пример за то наводе појам развитка који је комплекснији и од појма кретања и од појма друштвених промена, јер развитак подразумева деловање друштвене законитости, фазе и стадијуме у одговарајућим историјским променама (према: Popović i Ranković, 1981:144).²³

Компоненту културног кретања представљао би прогрес чија се суштина састоји у стварању нових вредности. Зато је прогрес активнија фаза културног кретања човечанства од традиције, али се ове две компоненте дијалектички прожимају и претпостављају (Пић, 1966:18). Према Милошу Илићу, битне карактеристике прогреса су: стварање виших вредности, повећање броја потреба човека (квалитативно нових) и потпуније задовољавање тих потреба, усавршавање производних способности човека – путем науке, технике, побољшања организације, потпунијег сазнања стварности и повећање личне среће, задовољстава и удобности које настају на основу претходно остварених вредности (Пић, 1966:18). Прогрес ствара нове потребе, које са своје стране, проузрокују друге потребе (према: Немањић, 1974:30).

Међу велике друштвене промене убраја се транзиција. Транзиција представља велику друштвену промену која доноси значајну реорганизацију власти и народа (према: Gredelj, 1994:209). Постоје различите дефиниције транзиције, а заједничко им је што се слажу у томе да се ради о процесу преласка из једног у други систем, који подразумева суштинске промене у свим сегментима друштва/државе, тзв. структуралне промене. Према томе, транзиција представља друштвену промену која подразумева стални процес измена (структурисања и преструктурисања) датих појава, процеса, односа, облика деловања, творевина, установа, организација. Промене великих сразмера подразумевају промене у великим организацијама, у системима производње, у политичком понашању, у веровању и вредностима (према: Popović i Ranković, 1981:157). Тиме процес транзиције треба да доведе до прогреса који ће бити заснован на фундаменталним вредностима човековог друштвеног живота и поштовању владавине права. Гределј је

²³ У односу на појам друштвеног развитка, појам друштвеног прогреса има експликативно вредности, позитивни смисао. Popović, M. i Ranković, M. (1981). *Teorije i problemi društvenog razvoja*. Beograd: BIGZ, str. 137-144.

закључио да транзиција собом неминовно доноси поремећаје, или „стање дерегулације“ у колективним правилима мишљења и понашања, а која се рефлектују и у нормативном систему (Gredelj, 1994:209).

Период транзиције се тумачи и као посебна фаза у еволуцији неког друштва, у којој се оно сусреће са све већим унутрашњим и спољашњим тешкоћама приликом репродуковања привредних и друштвених односа на којима почива, и који му дају посебну логику функционисања и облике развоја. Притом, нови привредни и друштвени односи се брже или спорије, више или мање насилно, уводе како би постали нови услови функционисања једног новог друштва (према: Gredelj, 1994:209). Ти нови услови функционисања подразумевају потребу за променом затечених традиционалних вредности у свести и понашању грађана, а у случају да су окоштале, чврсто укоренење могу да буду главни ометајући фактори у процесу транзиције (Пантић, 2003:13).

Према Сапиру, „свака дубока промена у току цивилизације, нарочито свака промена у њеној економској основи, склона је да доведе до растурања система културних вредности, те њиховог преприлагођавања. Старе форме културе, уобичајени типови реаговања, теже да се одрже захваљујући сили инерције. Несагласност тих уобичајених реакција с њиховом новом цивилизацијском средином носи са собом извесну меру духовног несклада, која за осетљивије појединце може бити фундаментално одсуство културе“ (Sapir, 1974:27).

2.3. Вредности културе (интринсична и инструментална вредност)

Расправе о вредностима културе, супротностима између лепоте и корисности, интринсичне и инструменталне вредности, њене утилитарне и естетске функције, започете још у античка времена, остале су актуелне и дан-данас. Ове супротности у вези с вредностима културе очитују се и у различитим теоријама културе кроз значај и функцију коју придају култури.

Културалистичка теорија Леслија Вајта (Leslie White), (нео)еволуционисте, која на културу гледа као на „специфичну и аутономну величину, као супериндивидуалну и суперсоцијалну вредност, ентитет сам за себе“ (према: Божовић, 1990:26-27), културне феномене прихвата *sui generis*, што значи да могу и треба да буду истражени једино у сопственој равни (Kloskovska, 2001:17), да се могу објаснити искључиво сами собом. Такође, и Алфред Луис Кребер (Alfred Louis

Kroeber) културу схвата као *sui generis*, која се објашњава својим властитим начелима (према: Simić, 2010). С друге стране, култура схваћена у инструменталном смислу има практичну, утилитарну вредност. Управо функционалистичка теорија на културу гледа у инструменталном смислу јер је поима као средство за постизање циља, тј. инструментално или функционално (Петровић, 2002:14), стављајући је у функцију задовољавања потреба.

Инструменталну вредност препознајемо у дефиницији културе Херберта Маркузеа (Herbert Marcuse) који културу дефинише као „процес хуманизације, окарактерисан колективним напором да се очува људски живот, заустави борба за егзистенцију“ (...) „да се учврсти производна организација друштва, развију духовне способности људи и смање и сублимирају агресије, насиље и беда“ (Markuze, 1977:223-224). Инструментална вредност културе карактеристична је и за доба неолибералне економије која познаје само утилитарне принципе (Golubović i Jarić, 2010:26).

Питање вредности културе огледа се и у погледу дефинисања културе (култура у ужем и ширем смислу) и супротстављеним појмовима култура и цивилизација, у смислу да култура има духовну вредност а цивилизација инструменталну, и као таква, материјалну вредност. Појмови култура и цивилизација су два слична појма која се некада изједначавају, а некада строго разграничавају. Док се култура у ширем смислу односи на целокупно стваралаштво човека у одређеном друштву, култура у ужем смислу подразумева духовно стваралаштво, док се материјално сматра цивилизацијом.²⁴ С културом се поистовећивала историја људског духа, а цивилизација с контролом човека над природним и спољним друштвеним релацијама (према: Божовић, 1990:21). Маркузе је инсистирао на дистинкцији културе и цивилизације. Према његовом мишљењу, култура се односи на духовни рад, празник, доколицу, царство слободе, дух и неоперационално мишљење, а цивилизација на материјални рад, радни дан, рад, царство нужности, природу и операционално мишљење (Markuze, 1977:225). По њему, прогрес без адекватног развоја друштва могућ је само као технички, као

²⁴ Пример Француске и Енглеске где појам „цивилизација“ има супериорнију инстанцу развоја, док у Немачкој означава нешто корисно, али као вредност другостепеног ранга (односи се на спољашњу страну човека, обухвата само површински слој људске егзистенције). У Немачкој цивилизација подразумева сферу технике, оруђа, политичко-правне надградње, или тзв. сфере друштвеног бића, материјалне културе, док се појам културе односи на чисто духовну сферу, уметност, религију, морал, филозофију, језик, „сфера више културе, „идеацијске“ или „вредносне културе“. Према: Петровић, С. (2002). *Културологија*. Београд: Лела, стр. 10-11.

прогрес цивилизације. Сходно томе, култура се односи на неку вишу димензију људске аутономије и испуњења, док цивилизација означава сферу нужности, друштвено потребног рада и понашања где човек није у свом властитом елементу, већ је предмет хетерономије, спољних услова и потреба (према: Мајstorović, 1972:77). И Вебер је сматрао да цивилизација врши инструменталну функцију због чега ју је сматрао нижом од културе (према Kloskovska, 2001:317). Такође, и према теорији културних циклуса, цивилизацију, као последњу фазу развоја културе, карактерише опадање свих културних вредности. Супротно, еволуционистичка концепција о томе да се култура развија напретком, препознаје стадијуме у њеном развоју - дивљаштво – варваство – цивилизација, при чему цивилизација представља врхунац културе.

И на пољу уметности могуће је препознати ову дихотомију вредности културе оличену у супротностима елитна – масовна уметност. У 19. веку се јавио покрет *лартурлартизам* или л'ар пур л'ар (*l'art pour l'art*) – „уметност ради уметности“ који је заступао естетску теорију о томе да уметност нема никакву друштвену или моралну функцију, и да је једини циљ уметничког дела да буде лепо. Ова теорија оспорава дидактичка и утилитаристичка гледишта на уметност, присутна још од античких времена, у Хорацијевом учењу о лепом и корисном. С обзиром на то да је лепо субјективна категорија, у питању је интринсична вредност културе, која јесте вредност управо у односу на субјективна искуства културе (емоционална и духовна). То је, у ствари, аутотелична вредност, а ове вредности су у етимолошком смислу вредности које представљају циљ за себе, реализоване због њих самих (Kloskovska, 2001:128). У складу с релацијским становиштем аутотеличним вредностима су супротне инструменталне вредности које имају своју утилитарност. Аутотеличне вредности су у односу на нечији став или потребе због чега се, према мишљењу Осовског, пољског социолога, „аутотеличност вредности може утврдити једино позивањем на људске ставове у делањима, њихове унутрашње доживљаје који одређују мотиве делатности (према: Kloskovska, 2001:128)²⁵, па с тога, аутотеличним вредностима приписује хедонистички карактер и везује их за осећање пријатности (према: Kloskovska, 2001:130).

²⁵ Поред естетске, у ову врсту вредности Осовски је убројио, између осталог, и лудичке феномене, тј. забаву. Према: Kloskovska, A. (2001). *Sociologija kulture*. Beograd: Ćigoja, str. 129.

УПРАВЉАЊЕ КУЛТУРНИМ РАЗВОЈЕМ

3.1. Културни функционализам као модел деловања у култури

Према Шешић-Драгићевић и Драгојевић, у савременом светском културном контексту постоје три основна типа културних политика и модела деловања у култури: 1) *културни дифузионизам*; 2) *културни функционализам*; 3) *културни меркантилизам*. Међусобно се разликују у односу на: метод, фокус, концепт деловања и главне карактеристике деловања, примарну територијалну распрострањеност, и кључне актере, што је и представљено на следећој табели:²⁶

Табела 1: Упоредни приказ главних карактеристика основних модела деловања у култури

Филозофија деловања	Културни дифузионизам	Културни функционализам	Културни меркантилизам
Метод деловања	Културни консалтинг	Културни менаџмент	Cultural intelligence
Карактеристике деловања	Репрезентативност, извршеност, систематичност, традиционализам	Инвентивност, динамичност, дисперзивност, Партиципација	Успостављање трендова, дизајнирање промена, комодификација производа и услуга
Фокус деловања	КУЛТУРНО СТВАРАЛАШТВО	КУЛТУРНИ ЖИВОТ	КУЛТУРНА ПОТРОШЊА
Примарни територијални обухват	Национални/државни	Државни/локални	Транснационални/глобални
Концепт деловања	Елитна култура уз програм децентрализације	Паралелни културни модели и интерсекторска сарадња	Масовна култура и културна хибридизација
Кључни актери	Јавне установе на свим нивоима	Организације сва три сектора	Транснационалне корпорације

Још једна битна разлика између ових модела односи се на географску заступљеност. Културни меркантилизам је карактеристичан за Сједињене Америчке Државе, док су друга два део европске традиције, те су нам блиска и за нашу тему важна.

Културни дифузионизам везује се за период после Другог светског рата када се културне политике конституишу у модерном смислу, тј. када државе преузимају одговорност за културни развој. Од тада програми културног развоја постају саставни део државних политика (Француска, Шведска, деценију касније Енглеска), култура као област управљања добија своје посебно министарство, оснивају се

²⁶ Табела преузета из: Dragičević-Šešić, M. i Dragojević, S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. Beograd: CLIO, str. 21, prikaz 2.

бројне установе културе, а буџети за културу увећавају (Majstorović, 1978:109). Пример јесте држава Француска у време министра Андреа Малроа.²⁷

Суштина културног дифузионизма сажета је у идеји да се култура и културна продукција приближе најширим слојевима становништва у чему главну улогу имају државне установе културе. У том циљу настојало се да се стварају услови за културно стваралаштво и његову дифузију (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:20). За постизање тог циља, основна стратегија је била повећање понуде културних садржаја (Dallaire and Colbert, 2012:7). Заправо, сматрало се да је за културну партиципацију довољно да постоји понуда културних садржаја, и да је омогућавање доступности културних садржаја грађанима гарант благостања и друштвене еманципације (Suteu, 2005:25). Као вид обезбеђења доступности, омогућен је бесплатан улаз или улаз по повлашћеној цени за културне садржаје. У најкраћем, кључне одлике демократизације културе, или главне премисе на којима се овај концепт заснивао су: „ширење културе“, „доступност културних вредности што ширем кругу људи“, „стваралачко испољавање“ (Majstorović, 1978:109). Према свим наведеним карактеристикама, модел културног дифузионизма одговара концепту демократизације у култури.

С друге стране, модел културног функционализма одговара концепту културне демократије који се развија током 70-их и 80-их година 20. века, пошто искуства претходног модела нису донела очекиване резултате. Ангажман међународних организација и развој националних културних политика дали су допринос развоју културне демократије (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:20). Основни задатак културне демократије био је стварање услова за демократичнији културни живот и веће учешће грађана у процесима уметничке, културне продукције и јавног деловања (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:20), што значи повећану пажњу према онима којима су намењени ти садржаји. У културној демократији идеја културног диверзитета постаје кључна, чиме се бришу границе између високе и ниске културе (Suteu, 2005:25). Једна од кључних разлика у односу на модел културног дифузионизма је та што се у културном функционализму појам доступности замењује појмом укључивања који подразумева активан однос публике и грађана према културном стваралаштву и културном животу заједнице (Ђукић, 2012:66).

²⁷ Више о културној политици у време Малроа видети: Molar, K. (2000). *Kulturni inženjering*. Beograd: Clio.

За модел културног функционализма карактеристично је то што држава није више примарна територија деловања, већ на значају добијају нижи, локални нивои власти (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:21). Ово је било у складу с процесом децентрализације, захваљујући којој локалне власти добијају право на одлучивање, између осталог и о културном развоју на својим територијама.²⁸

Карактеристике два културна модела, анализирана кроз два концепта управљања културним развојем, показују разлике у њиховим полазиштима, циљевима и приступу културном развоју. Последице ових разлика су далекосежне, напоменуо је Стеван Мајсторовић, који је значајан део свог дела *Култура и демократија* (1978) посветио анализи управо ова два концепта културних политика. Суштинска разлика тиче се различитог третмана актера у културном систему, превасходно стваралаца и прималаца културних садржаја, као и улоге доносилаца одлука. Мајсторовић је имао критички став према приступу организацији културног живота који је својствен демократизацији у култури. Сматрао је да се преко централних установа културе, грађанима намећу културни облици и садржаји „одозго“, што значи да оне одабирају и вредносно обрађују културне облике и садржаје, а потом их шире (Мајstorović, 1978:28). На тај начин, грађани су приморани да се привикавају на понуђене садржаје, чиме се претварају у пасивне потрошаче, што је у супротности са принципима демократије (према: Мајstorović, 1978:121). Теоријски посматрано, демократизација у култури блиска је културалистичкој идеји да се целокупни културни развој, културне потребе и систем вредности посматрају као искључиво културне појаве (Мајstorović, 1978:39).

²⁸ Још у другој половини 60-их година 20. века јавља се покрет за заснивање градских културних политика које у Европи доживљавају своју ренесансу средином 70-их година 20. века (Италија, Шпанија, Француска). Пример је реализација пројекта „14 градова“ Европског савета. Видети: Menel, S. (1982). *Kulturna politika u gradovima: Izveštaj o studiji Evropskog saveta Eksperimentalno istraživanje kulturnog razvitka u evropskim gradovima*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka. Такође, у 80-им годинама Савет Европе афирмисао је локалне средине кроз пројекат *Европске престонице културе* и појединим регионалним програмима, чиме је подстакнуто интересовање за локалну културну афирмацију. Управо те ране осамдесете године прошлог века истовремено представљају и развој градске културе с циљем подстицања уметности, врхунске креативности и професионализма. Видети: Dragičević-Šešić, M. (2002). „Stvaranje mita i politika spektakla“. U: M. Dragičević-Šešić (ur). *Javna i kulturna politika*, Beograd: Magna Agenda, str. 181-182.

С друге стране, културна демократија тежи да задовољи културне потребе грађана²⁹, заступајући идеју о поштовању права на културу као једном од основних људских права.³⁰ Због тога и настојање да се културни облици усагласе с културним потребама људи, да се потребе испитају и утврде, како би могле да буду задовољене, и тиме омогуће самоактуелизацију, једну од основних људских потреба, чијим задовољењем човек потврђује себе, своју индивидуалност и друштвену личност (Мајсторовић, 1978:34).

Теоријски посматрано, у темељу разлике између ова два модела културног развоја јесте сучељавање концепата спољашње и унутрашње културе. Спољашња култура саму себе не гради из жеља њених носилаца, већ делује од општих циљева ка појединцу, док унутрашња култура, која је за Сапира права култура, делује од појединца ка циљевима (Sapir, 1974:26). Напослетку, у оквиру ова два модела могуће је уочити разлику и у вредновању саме културе што се одражава на једну од основних дилема у управљању културним развојем.

3.2. Стратешке дилеме савремених културних политика

Анализирајући концепте културне демократије и демократизације у култури, Мајсторовић је још давне 1978. године, разлике међу њима сагледао као дилеме савременог културног развоја (Мајсторовић, 1978:34-35)³¹. Ова дилема је и у данашње време још увек актуелна, јер се иста налази међу двадесет једном стратешком дилемом управљања културним развојем о којој говоре Матарасо (Matarasso) и Ландри (Landry), много година касније (видети: Matarasso i Landry, 2003). Ове

²⁹ Стеван Мајсторовић је сматрао да ова повезаност отвара питања као што су: да ли треба да се задовоље постојеће културне потребе или нове, да ли право на културу подразумева задовољавање културних потреба чији садржаји одговарају владајућој култури или оних за које се грађани сами опредељују, ко тумачи и задовољава културне потребе (грађани, друштвене групе којима припадају или неко у њихово име), да ли се људске потребе могу посматрати посебно једна од друге. Мајсторовић, С. (1978). *Kultura i demokratija*. Београд: Prosveta, стр. 38.

³⁰ Весна Ђукић напомиње да је право на културу различито тумачено и у пракси спровођено у државама демократског и тоталитарног поретка. За то наводи пример држава некадашњег Источног блока у којима се право на културу тумачило као „право на културне вредности доминантних културних модела, посредоване и подржане од стране интервенционистичке културне политике државних органа управе. Пошто су биле на власти комунистичке и социјалистичке политичке партије леве оријентације, и пошто је на делу био државни модел културне политике, државни органи управе су у име идеолошки пожељног концепта културног живота и културног развоја водили рестриктивну и репресивну културну политику према свим другим културним моделима на културној сцени.“ Ђукић, В. (2012). *Држава и култура: студије савремене културне политике*. Београд: Факултет драмских уметности – Институт за позориште, филм, радио и телевизију, стр. 34-35.

³¹ Од опредељења за једну од њих зависи схватање права на културу. Мајсторовић, С., *nav. delo*, стр. 134-135.

дилеме нису нимало случајне будући да је од времена када култура званично улази у надлежност државе, могуће разликовати начине на који државе дефинишу и третирају културу у оквиру својих националних културних политика. Разлике се темеље у односу на преовлађујуће ставове о томе каква је улога културе, која је њена основна вредност за појединце и друштво.

Прва дилема Матараса и Ландрија „Култура као уметност или култура као начин живота“ јесте дилема која одражава вишезначност појма културе и с тим у вези могућност различитог дефинисања културе приликом конципирања културне политике. Тиче се опсега дефиниције културе – схватање културе у ужем и ширем смислу, односно да ли се под културом подразумевају само њени предметни аспекти или се уважавају и њени апстрактни, нематеријални елементи. У концепту демократизације у култури, култура се поистовећује с елитном уметношћу, у чему је могуће препознати савремени облик грађанског просветитељства 19. века и просветитељску идеју о култури као о нечем лепом, узвишеном, племенитом (Мајсторовић, 1978:435). У културној демократији, култура представља шире поље од уметности, и даје јој се значај свеколиког духовног и материјалног стварања, чије је покретачко језгро у човеку (Мајсторовић, 1978:34).

Дилема „Култура као самооправдавајућа вредност или култура као развој“ актуелизује стару расправу о вредностима културе: да ли је права вредност културе инструментална вредност, која се односи на практичну вредност културе, или пак интринсична вредност, која представља циљ сам по себи. Док се култура у демократизацији у култури третира као вредност по себи, с културном демократијом, култура добија шире, свеобухватније значење и повезује се с другим доменима управљања, и поима инструментално, функционално. С појавом неолибералног концепта у 80-им годинама 20. века, овладао је тренд у културној политици заснован на економској парадигми – култура и културни и уметнички садржаји вреднују се кроз допринос националној и локалној економији, кроз потенцијале за креирање нових радних места и за промоцију туризма, за урбану и социјалну регенерацију. Сагледавање културе кроз различите користи које може да донесе, како економској добити државе и градовима (генерише додатни доходак и запошљавање у другим економским гранама), бољем квалитету живота и бољем имиџу града и његовој атрактивности (пример градова: Билбао, Ротердам), донело је нови поглед на културу – да култура није трошак него генератор прихода и капитал градова (Bogarts, 2002:153-155).

Унескова конференција о културним политикама за развој одржана у Стокхолму 1998. године истакла је значај културне политике у савременом друштву као једне од главних чинилаца одрживе развојне политике. Основно полазиште је да се културна политика не може да ограничи само на уметност и културно наслеђе, већ да се налази у интеракцији с другим доменима као што су: социјална политика, образовање, културне индустрије, здравство, туризам и други.³²

Пледирајући улогу и значај културе за друштво, Џон Хокс културу сматра димензијом људског развоја сматрајући да на културу не треба гледати само кроз допринос позитивном економском и друштвеном утицају, већ да она води ка друштвеној кохезији и социјалној инклузији. У свом делу *Четврти стуб одрживости – култура има суштинску улогу у јавном планирању (The Fourth Pillar of Sustainability – Culture’s essential role in public planning, 2001)*, Хокс развија концепт културе као четвртог стуба одрживог развоја друштва.



Слика 2: Четири стуба развоја³³

Овај концепт развио је тако што је „троуглу“ одрживог развоја – економска питања + социјална питања + животна средина (Рио де Жанеиро, 1992)³⁴ додао културу као четврти стуб. Заједно с економским (који је усмерен ка стварању богатства), социјалним (који редистрибуира богатство), еколошким (који је задужен за животну средину), култура, као четврти стуб заокружује развој друштва,

³² Унескове конференције о културним политикама за развој, одржане 1998. и 2003. године у Стокхолму.

³³ Слика преузета из: Pascual i Ruiz J. and Dragojević S. (2007). *Guide to Citizen Participation in Local Cultural Policy Development for European Cities*. European Cultural Foundation, Interarts Foundation, ECUMEST Association, pp. 15, Figure 2. http://ecflabs.org/sites/www.ecflabs.org/files/another-europe/Guide_to_Citizen_Participation_EN_web.pdf. Приступљено 11. јуна 2007.

³⁴ Почетком 90-их година 20. века развијен је концепт одрживог развоја базиран на идеји да постојеће ресурсе треба очувати на начин како би њихово коришћење омогућило квалитетнији и бољи живот садашњим и будућим генерацијама (Рио де Жанеиро, 1992). Првенствено се мислило на очување екосистема, унапређивање економске стабилности и социјалне правде.

међусобно се прожимајући с осталим областима друштвеног развоја и стварајући мостове и везе између различитих сфера управљања.

После Хоксовог концепта *културе као четвртог стуба одрживог развоја* (*Culture in sustainable development*), развијају се и још два модела односа културе и одрживог развоја. У питању су: *култура за одрживи развој* (*Culture for sustainable development*) у коме је култура медијатор између прва три стуба, и *култура као одрживи развој* (*Culture as sustainable development*), у коме се култура сматра базом одрживог развоја (више: Duxbury et al., 2016:8).

Бојазан да ће инструментализација културе да умањи вредност културе и да ће се пажња фокусирати на друге области управљања, тиме што ће култура само да доприноси остварењу циљева тих других области, иницирале су дебате међу истраживачима културних политика. Примера ради, Елеонора Белфиоре критикује инструментални приступ култури, сматрајући да култура и уметност, као традиционално „слаба“ област практичне политике, своје циљеве придодаје другим, политички важнијим и много утицајнијим областима, као што су економски развој, урбана регенерација, социјална инклузија, образовање, здравство (Belfiore, 2004:188). На тај начин култура постаје додатак, привезак (*attachment*) социјалним и економским агендама и почиње да се вреднује преко других области (према: Belfiore, 2004:188).³⁵

У делу *Дефинисање културне вредности: Како је култура постала средство државне политике* (*Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy*, 2004), Џон Холден такође, критикује „употребу“ културе искључиво ради остваривања циљева јавних практичних политика у другим доменима управљања, али напомиње да постоје проблеми у вези с мерењем интринсичне и инструменталне вредности (Holden, 2004:17-24). Мишљења је да фокусирањем на интринсичну вредност културе политичари у први план стављају публику и не-публику, а запостављају ствараоце, док давањем централне улоге интринсичној вредности може да се занемари публика, а фаворизују ствараоци (Holden, 2004:25-26). За њега је опредељење само за једну од ове две вредности неодржив модел размишљања и сматра да би требало заузети софистициранији приступ начину вредновања уметности и културе (Holden, 2012:172).

³⁵ На пример, кроз позоришне представе и радионице промовишу се одређени ставови, идеје у области здравства, или се културно наслеђе користи као туристичка атракција и друго.



Слика 1: Три начина на који се генерише Културна вредност³⁶

Према мишљењу Холдена, нова стварност захтева другачији начин гледања на значење појма култура, а самим тим и ново схватање вредности уметности и културе. Пре свега, потребно је да се напусте старе идеје о култури као низу супротних парова високо – популарно, префињено – унижено и елитистичко – популарно (Holden, 2012:172). Он развија концепт Културне вредности, која подразумева и инструменталну и интринсичну вредност³⁷ којима додаје институционалну вредност. Под институционалном вредношћу подразумева начин на који се културне организације понашају, сматрајући да оне учествују у креирању јавних вредности, али да могу да доприносе и њиховом нарушавању (Holden, 2005:99-107). С тога би, институционална вредност требало да се рачуна као део доприноса културе производњи демократског и добро организованог друштва (Holden, 2012:181). Све три вредности су за Холдена есенцијални аспекти културе.

3.3. Културни живот као област културне политике

Као трансферзална област културне политике, културни живот представља комплексно поље у коме се укрштају различите области културне политике, као што су културно наслеђе и културно стваралаштво, захваљујући чему, поједина култура добија свој видљиви, живи и свеprisутни облик и дух.³⁸ Културни живот би по својој дефиницији требало да буде организован тако што ће да омогући културну

³⁶ Преузето из: Holden, J. (2005). *Valuing Culture in the South East*. DEMOS, pp. 10.

³⁷ Интринсична је вредност у односу на субјективна искуства културе (емоционална и духовна). То је у ствари аутогелична вредност, која је у етимолошком смислу она вредност која представља циљ сам за себе, реализован због ње саме. Али, у складу с релацијским карактером аксиолошких феномена, оне су такве у односу на нечије потребе и ставове, и у супротности су инструменталној вредности. Kloskowska, A. (2001). *Sociologija kulture*. Beograd: Čigoja, str. 128.

³⁸ Dragojević, S. (2006). *Doktorska disertacija*, str. 109.

рецепцију, да даје, пружа, ствара могућност да грађани учествују у културном животу који се одвија у јавној сфери, и да, у складу с моделом културне демократије, грађани развијају активан однос према културном стваралаштву и културном животу заједнице (Ђукић, 2012:50).

3.3.1. Главни актери културног живота

За одвијање културног живота потребни су ствараоци културних и уметничких садржаја (понуда) и публика, примаоци тих садржаја, као и доносиоци одлука који треба да омогуће стварање услова за његово одвијање. Према Клоду Молару, културни систем чине две осе које се секу и четири породице које се налазе на крајевима ових оса. По хоризонталној оси простире се тржиште културе, на чијој се левој страни налази породица стваралаца (уметници, писци, интерпретатори, извођачи уметничких дела), а на десној, породица публике којој су намењена културна и уметничка дела, добра и вредности. По вертикалној оси простире се културна политика на чијој се горњој тачки налази породица доносилаца одлука, а на доњој породица посредника (медији, уметнички критичари, елита, интелектуалци). Дносиоци одлука налазе се у сва три сектора: у јавном, то су органи власти – министри, директори установа културе, продуценти; у приватном, то су директори банака, предузећа и корпорација који финансирају уметничку производњу – донатори, спонзори, мецене; у цивилном сектору, то су председници удружења, фондација и других организација. Функционисање сваког културног система условљено је међуодносом његових кључних актера, који играју различите улоге и испољавају одређену моћ на пољу културе – политичку, финансијску или симболичку (Molar, 2000:22).

Џон Холден препознаје три кључна актера културног развоја – политичаре, професионалце и јавност, а однос између њих, схематски представља у виду троугла. На врху троугла налазе се политичари (*Politicians*), који имају моћ да доносе одлуке, и према томе да утичу на промене у културном систему, док су у основици троугла они на које се одлуке односе. На једној страни – професионалци (*Professionals*), у које можемо убројати установе културе, истраживаче културне политике и менаџере у култури, културну администрацију, а на другој страни – јавност (*Public*) (Holden, 2005a:10).



Слика 3: Три стране које учествују у културном циклусу³⁹

Политичари дефинишу оквир за функционисање културног система, професионалци (било као администрација, било као уметници и запослени у културном сектору) учествују у реализацији културне политике, док је јавност у улози корисника културне политике. Успешно успостављено „партнерство“ између све три стране, три П (*Politicians + Professionals + Public*), сматра Холден, доприноси вибрантној култури (Holden, 2005b:105).

За Молара, основна функција установа културе јесте повезивање стваралачких дела с публиком и подстицање очувања културне баштине, стваралаштва, уметничког усавршавања, уопштеније, дифузију уметничких и духовних дела (Molar, 2000:112). Управо дифузија, установе културе одређује као важну карику у социо-културном циклусу. Сврсисходно функционисање установа културе подразумева постојање клијентеле, односно публике и корисника. Као и у сваком послу, клијентелу је потребно задовољити, што је тежња за постизање утицаја и дифузије, што и јесте својство сваке културне акције (Molar, 2000:103). На тржишту културе владају све економске законитости тржишта, али на специфичан начин. Установе културе стварају понуду, а публика је слободна да „купује“ или „не купује“, да бира, али и да усмерава продукцију и производњу. Обим продаје зависи не само од обима тржишта, већ и од степена коришћења тржишта (Немањић, 1974:79). Управо функционализам полази од тога да институције постоје ради задовољавања људских потреба и развијања људских способности. Као што постоје различите врсте потреба, тако постоје и различите врсте институција у области културе које се баве различитим делатностима, а основане су да би задовољиле културне потребе (музеј, позориште, библиотека, архив). Установе имају још једну

³⁹ Преузето из: Holden, J. (2005). *Valuing Culture in the South East*. DEMOS, pp. 10.

функцију, а то је допринос социјализацији људи, припремајући их за друштвени живот (Nedović, 2007:193).

Теоријски, публику чине сви грађани без обзира на социо-демографске карактеристике. „Деелитизација“ уметности и уметничких садржаја и појава масовне уметности (лако разумљива, општеразумљива, али естетски мање ефектна) условила је могућност да се међу публиком нађу различити друштвени слојеви. Публику поред културне елите чине и различите категорије становништва. Ово ширење породице публике показује Моларова пирамида публике, сегментирана из више делова, и на чијем се врху налази елита коју чине професионалци, специјалисти, критичари, предавачи, ствараоци.



Слика 4. Пирамида публике⁴⁰

Ипак, пракса у вези с посећеношћу културних и уметничких програма установа културе говори о томе да су међу грађанима најбројнији они који припадају категорији не-публика. Сликвито, они се налазе у бази пирамиде.

Временом, уметност, која је некада била намењена само елити, постаје доступнија јавности, популарнија. Критичари губе своју функцију неприкосновених „судија“, који су искључиво „надлежни“ за оцењивање дела, приписивање одређених вредности, упућивање, откривање публици смисла уметничких дела и њихово тумачење. Поред критичара и публика добија право да вреднује, што одговара Протагориној субјективистичкој интерпретацији „естетске вредности“ да је „човек мерило свих ствари“ (према појединцу се одређује шта је лепо, добро и истинито) – да естетске вредности варирају, да су релативне и да нема сигурних

⁴⁰ Преузето из: Molar, K. (2000). *Kulturni inženjering*. Clio: Beograd, str. 41, slika 7.

критеријума. Овај став осликава једна од најпознатијих латинских максима да „о укусима не треба расправљати“ – *De gustibus non est disputandum*.

Породица публике је хетерогена и према социо-демографским карактеристикама, према различитим укусима и различитим нивоима развијености културних потреба, условљеним различитим факторима који утичу на формирање навика, интересовања, али и на способност у обради културних садржаја и за њихов пријем (Јовић, 1986:30).

3.3.2. Предуслови учествовања у културном животу

Учествовање у културном животу интегрише психолошке, социолошке и естетске аспекте. На пољу културног живота укрштају се унутрашњи и спољашњи фактори, који подразумевају индивидуалне и друштвене прилике. У том смислу, могле би се издвојити три групе предуслова за учешће грађана у културном животу: *мотивација, способност и прилика* (Cvetičanin, 2007). При томе се мотивација и способност тичу претежно индивидуалног нивоа (унутрашњи фактори), док се прилике односе више на контекст коме индивидуа или група припада и где живи (спољашњи фактори).

Мотивација: Психологија полази од тога да је свако људско деловање условљено одређеном мотивацијом. Према Маслову, људска мотивација је условљена различитим врстама потреба, а њихово подмирење има важну улогу (Maslov, 1982:112). Тако и посете установама културе, као један вид учешћа у културном животу, јесу последица одређене мотивације, која је условљена културним потребама. У Масловљевој хијерархији потреба нема употребе термина културне потребе, али се може закључити да би културне потребе припадале вишим потребама и довеле се у директну везу с потребом за самоостварењем. Ову потребу Маслов је објаснио тиме да „човек мора да буде оно што може да буде, мора да буде веран својој природи – музичар мора да се бави музиком, песник мора да пише, сликар мора да слика, ако желе да живе у миру са самим собом“. Другим речима, то је тежња да се оствари оно што већ постоји као могућност (Maslov, 1982:101-102). Као карактеристике виших потреба Маслов наводи, између осталих, да се оне филогенетски/еволуционо и онтогенетски касније развијају, као и то да што је потреба виша то је мање пресудна за голи опстанак што значи да њено подмирење може да буде одложено (Maslov, 1982:101-102). Такође је истакао да се ове потребе

обично јављају пошто се претходно задовоље физиолошке потребе, али да и поред тога постоји могућност, да „када се једном достигне виши ниво потреба, вредности и укуса, који иду заједно с њима, могу да постану аутономне и да више не зависе од подмирења нижих потреба“ (Maslov, 1982:126).

Милош Немањић дефинише културну потребу као „успостављање активног односа између неке људске диспозиције и неког предмета духовне, односно, културне производње, који има свој специфичан начин постојања“. Према његовом мишљењу, „тек када се овај однос успостави, културна потреба прераста у одређен интерес, она тражи своје задовољење и постаје аутономна снага“ (Немањић, 1974:70). Он говори о три врсте културних потреба (*Потреба за језичким изражавањем, Сазнајна потреба, Естетска потреба*).⁴¹ Такође, напомиње да културне потребе могу да буду и латентне, којих човек није свестан. Уколико је недовољно развијена, латентна културна потреба представља потенцијал за активирање када се за њено задовољавање стекну одређени услови (Немањић, 1974:70-72).

Предраг Цветичанин, социолог, сматра да се уместо о културним потребама пре може говорити о културној мотивацији или културним интересовањима. Он полази од тога да културне потребе не указују на то шта грађани раде (што би се подвело под термин културне навике), већ шта воле да раде у слободном времену – према којим активностима имају склоности, чак и у случају да се њима из неког разлога не баве (Cvetičanin, 2007:44)⁴². Као што интересовања не морају увек да буду задовољена, тако ни културне потребе не морају увек да буду задовољене, због чега, према његовом мишљењу, могу да се сматрају само потенцијалним аспектом културне партиципације (Cvetičanin, 2007:40). Другим речима, јасно раздваја оно

⁴¹ *Потреба за језичким изражавањем* (својствена само човеку - праг преко кога се ступа на подручје културе), *Сазнајна потреба* (за коју је образовање најчешће предуслов за сазнајну делатност), *Естетска потреба* (испољава се у двоструком виду, као потреба за естетским у свакодневном животу – човековом окружењу, и потреба за посебним естетским доживљајем. Немањић, М. (1974). *Културне потребе*. Београд: Вук Караџић, стр. 90.

⁴² Предраг Цветичанин термин културне потребе сматра „несавременим“ термином и објашњава разлоге због којих се у једном од својих истраживања⁴² одлучио за (нестандардну) употребу овог термина. Према сопственом образложењу, он то чини да би означио потенцијални аспект културних пракси, јер су емпиријска истраживања показала да су културна интересовања стабилна - када су једном формирана, готово су ригидна и „захтевају“ задовољење, тј. попримају карактеристике потреба; такође, она показују бескрајне варијације, али унутар неколико јасно омеђених сегмената чије су границе друштвено одређене, то јест да су културна интересовања друштвено обликована. Cvetičanin, P. (2007). *Kulturne potrebe, navike i ukus građana Srbije i Makedonije*. Niš: Odbor za građansku inicijativu, str. 40.

што би грађани желели да раде – интересовања, и чиме се стварно баве у слободном времену – културне навике (подвукла А. С).

Учестовавање у културном животу повезује се са слободним временом. Према својој антрополошкој функцији, слободно време се делимично поклапа с основним условом за испољавање и задовољавање културних потреба. На који начин ће појединац проводити своје слободно време зависи од интересовања која се заснивају на његовом сопственом вредносном систему (Немањић, 1974:82). Различита интересовања осликавају и различита очекивања људи од сусрета с уметничким делима и садржајима, као на пример: да их забаве, утеше, развеселе, расплачу, узбуде/уsxите, подстакну на рефлексију, и на крају, донесу естетско задовољство (према: Војтев, 2009:495).

Способност се повезује с *укусом* (укус као конститутивни елемент и естетског стварања и естетске рецепције) и способношћу процењивања лепог приликом уметничке рецепције. Ова способност се изражава двоструко: кроз *вербалне исказе* процене уметничких дела и *кроз понашање*, тј. *културне активности*, посете одређеном типу културних догађаја (Cvetičanin, 2007:195).

Према теорији уметничке рецепције, уметничка комуникација, тј. комуникација на релацији уметнички и културни садржаји и публика, започиње стваралачким чином уметника путем кога се он самоизражава, а завршава се разумевањем уметничког текста од стране публике. Научна литаратура из ове области говори о томе да се рецепција уметничког дела, и уметничких садржаја уопште, током развоја друштва мењала, и да зависи од низа индивидуалних и општих карактеристика, као што су: психолошке, индивидуално-емоционалне карактеристике реципијента, односно, од епохе, историјске ситуације, националне културе, кроз чију се призму остварује рецепција (друштвено-историјске претпоставке) (Војтев, 2009:482).

„У чисто културолошком смислу, културна потреба подразумева релативно развијену способност за симболичку транскрипцију, за разумевање онога што културни садржај као симболички облик значи“ (Немањић, 1974:77). Овим се културне потребе доводе на поље естетске комуникације и управо на способност за разумевање облика у којима се уметничко дело јавља. У питању су стечене способности које се изграђују у породици, школи и у друштвеној групи у којој појединац обавља комуникационе процесе (Немањић, 1974:138). И савремена естетика наглашава важност интеракције стваралача и реципијента, као и то да *без*

активне улоге личности, субјекта: стваралаца дела и примаоца дела, естетска вредност уопште није могућа (Петровић, 2002:186).

Пјер Бурдије говорио је о социјалном наслеђивању смисла за доживљавање уметничких дела, могућности рецепције и култивисаног приступа свакодневици и свету који нас окружује, што је назвао *културним капиталом*, као високо вреднованом обрасцу укуса и потрошње. Културни капитал мери се школском спремом, културним знањима и обрасцима укуса (према: Spasić, 2004:290). Носиоци одређеног капитала обележени су хабитусом, који се стиче социјализацијом, а састоји се од менталних и телесних матрица које практично усмеравају делање, од начина говора и понашања за трпезом, преко основне оријентације у свету, до вредносних одређења (према: Spasić, 2004:292).

Прилика за учешће у културном животу односи се на чињеницу да се културни живот не одвија увек под једнаким условима за све грађане. Цветичанин сматра да се ти неједнаки услови обично тумаче као разлике у мотивацији и способностима, али да су често само прерушене разлике у доступности културне понуде, сматрајући да се овај предуслов често пренебрегава (Cvetičanin, 2007:128). За задовољавање *естетских потреба* (потребе за естетским доживљајем) потребно је да се створе и услови за сусрет са уметношћу (Немањић, 1974:116-117).⁴³ Оне подразумевају постојање, с једне стране естетске продукције (ствараоци), а с друге стране естетске комуникације (публика), на чијој релацији настаје уметничко тржиште. Развијено тржиште и развијена естетска комуникација су у сталној интеракцији, тако да свака страна одређује обим и квалитет публике у једном друштву и датом времену (Немањић, 1974:116-135).

Са социолошког становишта, прилика би подразумевала и економску могућност да се дође у додир с културним садржајима јер учествовање у културном животу понекад изискује и новчани издатак који нису сви у могућности да издвоје (Немањић, 1974:78). Уз то, ако пођемо од тога је културна партиципација повезана са слободним временом, у том случају прилика ће подразумевати и да ли појединци имају слободно време (уз претпоставку да имају интересовања да се баве културним активностима у слободно време). Француски историчар и културолог Луј Доло (Louis Dollot), говори о томе да је данашњи човек свакодневно изложен притисцима којима се мора покорити у смислу услова рада, опстанка на радном месту. Захтев за

⁴³ Немањић објашњава да су естетске потребе остале као потенцијалне могућности код људи током историје, и никада нису постале универзалне потребе.

слободним временом постаје све снажнији, јер је реалност таква да недостатак времена спречава премореног и напетог човека, ужурбаног, преоптерећеног обавезама, да се усавршава онако како би желео (под условом да има потребу за тим). У том смислу су култура и слободно време неодвојиви (Dolo, 2000:59-60).

Прилика може да се односи и на различите аспекте доступности културних и уметничких садржаја, као и на могућност избора. Како је Стивен Менел напоменуо, културна инфраструктура може снажно да утиче на аспирације људи, а које стварају не само власти, већ и ствараоци (Menel, 1981:18). Поред просторне распрострањености, битан фактор је и физичка доступност културне инфраструктуре (с обзиром на различите категорије становништва, нпр. за особе које користе колица или маме с малом децом у колицима), затим, доступност и у погледу радног времена установа културе јесте још један предуслов учествовања у културном животу. Такође, прилика може да подразумева и заступљеност понуде културних садржаја – динамика организовања културних и уметничких садржаја, као и врста садржаја. У том смислу, прилика представља скуп различитих спољашњих фактора предуслова за партиципацију, у чијем стварању заједнички учествују доносиоци одлука и установе културе.

Дакле, сви наведени предуслови представљају спољашње и унутрашње чиниоце који утичу у мањој или већој мери на учествовање грађана у културном животу, те доприносе томе да културне потребе буду на различитим нивоима развијености. Тиме се управо показује међузависност између културних потреба, културних пракси и културне политике одређеног друштва и животних стилова људи у том друштву, како је Немањић указао (Немањић, 1974:73).

Немогућност да се из неког разлога учествује у културном животу, може да резултира искљученошћу и маргинализацијом појединаца или одређених друштвених група. „Социјална укљученост почива на концепту шанси и подразумева да једнакост шанси за приступ кључним ресурсима, институцијама и процесима мора истовремено да поштује очување културних разлика у процесу друштвене интеграције.“⁴⁴

Унесков концепт *културне партиципације засноване на избору* (*Choice-based cultural participation*) у складу с демократијом уважава људске слободе и лична

⁴⁴ *Праћење друштвене укључености у Србији* (2009). Београд: Тим потпредседника владе за имплементацију Стратегије за смањење сиромаштва – SECONS-CESID – Републички завод за социјалну заштиту, стр. 12.

права, подразумева могућност да сваки појединац учествује у културном животу у свој његовој разноликости, као и капацитет да одабере и мења сопствене културне праксе и активности, али исто тако да има право на избор, односно на одлуку о томе и да не учествује.⁴⁵

3.3.3. Значај учествовања у културном животу

Од краја последње деценије 20. века, све више се препознаје значај културе за живот људи, због чега се бављење различитим видовима културних активности види као делотворно из више разлога. Тај значај сагледава се у доприносу развијања осећаја идентитета, заједничких вредности и осећају припадности, те у смањењу криминала, превенцији друштвене искључености и изградњи социјалне кохезије и стабилности. Укупни допринос квалитету живота појединаца подразумева нематеријалне аспекте општих услова који се могу квантификовати и мерити уз помоћ посебно дефинисаних показатеља (Spasić, 2004:170). У том смислу, културне праксе, добра и изрази виде се као кључни покретачи креативности, талената и уверења, кроз које појединци и заједнице дају значење сопственом животу и развоју.⁴⁶

Учешће у културном животу директно се доводи у везу с унапређењем квалитета живота појединаца и квалитета живота у заједницама. Светска здравствена организација дефинише квалитет живота као: *лични доживљај сопствене позиције у животу у контексту културног и вредносног система у коме појединац живи а у односу на сопствене циљеве, очекивања, стандарде и интересе*. На квалитет живота утичу: физичко здравље, психичко стање, лична уверења, друштвени односи и њихов однос према свом окружењу⁴⁷. У студији посвећеној културној партиципацији, Анамари Лаксонен (Annamari Laaksonen) говори о томе да друштва која воде бригу о култури и духовним потребама грађана, у смислу да им је омогућено културно изражавање (*cultural expression*), искуство (*experiences*), услуге

⁴⁵ http://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/CDIS%20Methodology%20Manual_0.pdf

⁴⁶ Исти.

⁴⁷ У оригиналу дефиниција гласи: 'an individual's perception of their position in life in the context of the culture and value systems in which they live and in relation to their goals, expectations, standards and concerns'. It is affected by 'the person's physical health, psychological state, personal beliefs, social relationships and their relationship to salient features of their environment'. Наведено према: Hawkes, J. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability - Culture's essential role in public planning*, pp. 44.

(*services*), имају веће шансе да развију осећај друштвене одговорности за своје грађане. Такође каже да је партиципација важна јер култура људима пружа осећај припадности заједници и с тога би омогућавање учешћа требало да буде високо позициониран приоритет на агенди јавних практичних политика.⁴⁸

Како је учешће у културном животу препознато као важно за допринос ублажавању проблема социјалне искључености, доводи се у везу и с остварењем права на културу различитих друштвених група.⁴⁹ Унесков концепт *културне партиципације засноване на избору* (*Choice-based cultural participation*) представља вектор за унапређење благостања и међусобног разумевања, а појединцу омогућава социјалне везе са својом заједницом, игра развојну улогу у изградњи индивидуалних способности кроз излагање и продукцију богатих и разноврсних низа културних израза и ресурса. Доприноси развоју критичког мишљења и континуираном процесу учења о креативности и културној разноликости. Штавише, културна партиципација омогућава искуства у вези са свиме што сваки појединац сматра да је значајно за њега, те тако води сталној изградњи и трансмисији индивидуалних и колективних вредности и утиче на то како се појединци изражавају, разумеју разноликост и прилагођавају променама, како колективно тако и као индивидуе.⁵⁰

Борислав Јовић је културни живот сматрао значајним сегментом живота човека који га чини безбеднијим и садржајнијим (Јовић 1986:5). Учешће у културном животу грађанима омогућава задовољавање културних потреба, као виших потреба. Према Маслоу, живот на нивоу виших потреба доприноси свеукупном психо-физичком животу појединаца (дужи живот, мање болести, бољи сан, апетит, дубљу срећу, спокојство и богатство унутрашњег живота). Такође, имаће и друштвене последице на појединце као грађанине, и испољиће се у њиховим непосредним односима јер ће бити оплемењенији, отворенији, приступачнији,

⁴⁸ Laaksonen, A. (2010). *Making culture accessible - Access, participation and cultural provision in the context of cultural rights in Europe*. The Council of Europe. Увод доступан на: <http://book.coe.int/ftp/3463.pdf>. Приступљено 13. фебруара 2012.

⁴⁹ *Праћење друштвене укључености у Србији*. (2009). Београд: Тим потпредседника владе за имплементацију Стратегије за смањење сиромаштва – SECONS-CESID – Републички завод за социјалну заштиту, стр. 12.

⁵⁰ У оригиналу дефиниција гласи: „Choice-based cultural participation refers to the possibility individuals have to participate in cultural life in all its diversity as well as their capacity to choose and modify their own cultural practices and activities (including the choice to not participating). In this sense, choice-based cultural participation encompasses both access to and contribution to cultural life. It also entails the ability to establish diverse and evolving cultural allegiances and identities“. *Unesco Culture for Development Indicators – Methodology Manual*. (2014). UNESCO. pp, 2. <https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Social%20Participation%20Dimension.pdf>.

толерантнији и позитивнији (Maslov, 1982:149-150), а тиме допринети и самом друштву да постане такво.

3.3.4. Међународни нормативни оквир подршке учешћу у културном животу

Учешће у културном животу припада домену културних права која јесу део људских права те их је потребно штитити, унапређивати и практично омогућавати. Нормативна потпора доносиоцима одлука у стварању прилика за учествовање грађана у културном животу и омогућавању грађанима права на културу јесте правни оквир на националном (држава) и међународном нивоу кога чине документа релевантних међународних организација. У питању су конвенције, декларације, споразуми и друге врсте докумената која су настала залагањем међународних организација и институција (Уједињене нације, Унеско, Европска унија, Савет Европе), а која представљају универзалне инструменте заштите људских права. Свака држава, потписивањем и ратификацијом ових докумената, преузима обавезе које се тичу омогућавања и испуњавања тих права својим грађанима, старајући се о културном развоју на својој територији.

Први документ који је утемељио право на културу међу основна људска права јесте *Универзална декларација о људским правима (Universal Declaration on Human Rights, 1948)* кроз члан 27 у коме се каже да „Свако има право да слободно учествује у културном животу заједнице, да ужива у уметности и да учествује у научном напретку и у добробити које отуда проистичу. Свако има право на заштиту моралних и материјалних интереса који проистичу из научног, књижевног или уметничког дела чији је он творац“.⁵¹

Међународни пакт о економским, друштвеним и културним правима (International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, 1966. а ступио на снагу 1976. године) најдетаљније даје разраду културних права на општем, универзалном плану (Dimitrijević i drugi, 1999:116-117). Овај документ, у члану 15 (став 1, тачка а) признаје право сваког појединца да учествује у културном животу. То је основно и најшире постављено културно право као предуслов остварења свих других културних права, а носилац овог права је појединац и оно подразумева

⁵¹ Превод наведен према: Dimitrijević i drugi. (1999). *Kulturna prava*. Beograd: Beogradski centar za ljudska prava, str. 116.

различите обавезе државних власти (Dimitrijević i drugi, 1999:126). Повезано је с правом на слободно изражавање (да се траже, приме и шире информације и идеје), што је нужан предуслов за учешће у културном животу (Dimitrijević i drugi, 1999:127).

Европска декларација о културним циљевима (European Declaration on Cultural Objectives, 1984) каже да је главни циљ европским друштвима да свакоме омогуће да оствари лично задовољство у атмосфери слободе и поштовања људских права, а култура, заједно с другим друштвеним, технолошким и економским утицајима, препознаје се као основни фактор хармоничног друштвеног развоја. Декларација позива на заједништво у неколико важних области, између осталог и у промоцији партиципације (посебно кроз признавање различитих културних идентитета)⁵² – да се омогући предузимање акција на демократски начин у заједници у корист заједнице, и на промоцију културе региона, миграната и мањина, као и њихова партиципација у заједници што омогућава друштвену кохезију (према: D'Angelo and Wesperini, 1999:17, 88-89).

Декларација о културним правима из Фрибурга (Cultural Rights, Fribourg Declaration, 2007) посвећује пажњу партиципацији у два члана. Члан 5 односи се на приступ и партиципацију у културном животу, у коме се каже да свако понаособ, било сам, било у заједници с другима, има право, без обзира на границе, да слободно учествује у културном животу кроз активности по свом избору, што укључује: слободу у језичком изражавању; слободу стицања знања, спровођењу истраживања и учествовања у различитим формама стваралаштва, као и право на заштиту материјалних и нематеријалних интереса повезаних с делима која су продукти нечије културне активности. У члану 8 ове декларације, који је посвећен културној кооперацији, каже се да свако понаособ, било сам, било у заједници с другима, има право да учествује, у складу с демократским процедурама, у формулисању, имплементацији и евалуацији одлука које се тичу појединца и које имају утицај на остваривање културних права.

Културна права се документима гарантују и посебним друштвеним групама које су препознате као осетљиве и чија права је с тога потребно посебно гарантовати и заштити, као што су: *Конвенција о правима детета (Convention on the Rights of the*

⁵² Поред партиципације то су: развој креативности и наслеђе (*developing creativity and the heritage*), развој талената (*developing human aptitudes*), очување слободе изражавања (*safeguarding freedom*), подстицање осећаја јединства/слоге и заједништва (*encouraging a sense of unity and community*), планирање будућности (*building future*).

Child, 1989, ступила на снагу 1990. године), *Конвенција о уклањању свих облика дискриминације жена (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women*, 1979, ступила на снагу 1981. године) која између осталог подразумева и равноправно учешће жена у свим облицима културног живота (члан 13, тачка ц), *Конвенција о правима особа с инвалидитетом (Convention on the Rights of Persons with Disabilities*, 2007, ступила на снагу 2008. године), чији је члан 30 посвећен правима у домену партиципације у културном животу особа с инвалидитетом.

Наведена документа која третирају права друштвено осетљивих група важна су са становишта друштвене укључености, што значи да су подстицајна за вођење инклузивне културне политике како би се пружила једнака шанса свим грађанима да остваре своја права, а тиме и право на културу и у оквиру њега учешће у културном животу. Ова документа имају законодавну снагу нормативног инструмента јер их ратификују парламенти држава потписница кроз форму закона о приступању конвенцијама чиме се државе обавезују да примењује одредбе тих докумената. У том смислу, међународна документа подстичу државе потписнице да хармонизују своја законодавства с одредбама, принципима које прокламују та документа. Тиме, право на културу представља елементе и унутрашњег и међународног права (Мајсторовић, 1978:17), што значи да механизми заштите постоје и на унутрашњем (држава) и међународном плану.

Гарантовање културних права повезано је с одговорним управљањем културним развојем. Доносиоци одлука су ти који ће бити одговорни за поштовање права на културу и омогућавање његовог практичног остварења кроз вођење адекватне културне политике коришећењем расположивих инструмената културне политике.

3.4. Менаџмент у култури као метод обликовања културног живота и културног развоја

Менаџмент је настао из потребе за управљањем предузећима, фабрикама, фирмама, пре свега, привредним организацијама. Временом се показало да је његова примена потребна и у другим сферама управљања. Менаџмент принципе и функције прихватају и непривредне, непрофитне делатности и примењују их у свом пословању (здравство, образовање, спорт, животна средина/екологија, култура и

друге). С менаџерске тачке гледишта, разлика између профитних и непрофитних организација више не постоји, али је крајњи резултат различит. Заједничко им је што обе имају своје клијенте и задатак да буду ефективне, како би задовољиле потребе клијената, да друштвено одговорно послују (уважавајући стејкохолдерски принцип) и што морају да теже остваривању додатне вредности. Разлика се састоји у томе што прве стварају профит, а друге друштвену корист (Adižes, 2009:190).

3.4.1. Основне карактеристике менаџмента

Како се менаџмент у култури развио на достигнућима и принципима општег менаџмента, потребно је укратко да се упознамо с његовим основним карактеристикама и концептима. Еволуција теорије менаџмента може се пратити од краја 19. века и почетком 20. века у САД у време нагле индустријализације. Његови почеци везују се за име Фредерика В. Тејлора (Frederick W. Taylor) и покушаје да се оствари што већа продуктивност на радном месту кроз систематичну анализу и обраду рада. Основне карактеристике његовог приступа су акценат на управљање производњом и управљање предузећем као целином, побољшање укупне организације и производње, што подразумева усмереност ка *ефикасности*. С друге стране, његов савременик, Француз, Анри Фајол (Henri Fayol), оснивач школе класичног менаџмента, пажњу је фокусирао на целокупну организацију усредсредивши се на менаџмент организације. Настојао је да препозна принципе и вештине на којима се заснива *ефективни* менаџмент.

Данас су концепти ефикасности и ефективности широко прихваћени, иако постоје многе дискусије о томе шта је заправо мера на основу које се одређује успех једне организације. Питер Дракер је оба ова концепта сматрао важним. Ефикасност је дефинисао као „радити ствари на прави начин“, а ефективност „радити праву ствар“. Конкретније, ефикасност је способност да се ради правилно, концепт базиран на улазним и излазним величинама (*input-output*) и уколико менаџер успе да минимизира средства потребна за остварење циља, он ради ефикасно, док ефективност подразумева одабир правих циљева. Дракер је указао да се недостатак ефективности не може надокнадити ни највећим степеном ефикасности, а да је ефективност кључ успеха сваке организације (према: Stoner i drugi, 2002:8-9).

Још један значајан концепт за процену успешности организације јесте *квалитет*, који се развио у оквиру Менаџмента укупног (тоталног) квалитета. У

питању је менаџмент приступ дугорочног успеха кроз потрошачку сатисфакцију, заснован на учешћу свих чланова организације и континуираном побољшању процеса, производа, услуга и културе њиховог рада. Значајан допринос Менаџменту укупног квалитета дао је Деминг. Циљ Демингових 14 тачака био је да менаџмент и радници промене однос према раду како би трошкови компаније били ниски, ниво квалитета висок, а продуктивност рада већа. Једна од тих 14 тачака гласи: *Непрекидно и заувек унапређивати систем производње и пружања услуга* (више: Stoner i drugi, 2002:193-198).

Варијанта Менаџмента укупног квалитета јесте Каизен менаџмент, настао у Јапану после Другог светског рата, увођењем програма побољшања квалитета на нивоу земље, по узору на Деминга и Џурана (видети: Имај, 2008). Боравећи у Јапану током 50-их и 60-их година 20. века, допринос унапређењу овог јапанског менаџмента дали су управо Деминг и Џуран. Суштина Каизен менаџмента јесте непрестано побољшање, што и сама реч значи: *Каи* – промена, *Зен* – добро. Ова јапанска варијанта менаџмента укупног квалитета представља „процесно оријентисан начин мишљења, насупрот западној иновацији и мишљењу оријентисаном на резултате“ (Имај, 2008:23).

Развој менаџмента у односу на његове почетке изнедрио је нове концепте и менаџмент дисциплине, приступе у оквиру теорије менаџмента, као што су: бихејвиористичка теорија или школа људских односа, квантитативни приступ, системски приступ (школа теорије система), контингентни приступ и други. Такође, развој менаџмента као опште науке о управљању организационим системима, процесима и подухватима иницирао је и развој нових специјализованих управљачких дисциплина, па тако на крају 20. и почетком 21. века говоримо о посебним дисциплинама, као што су: стратешки менаџмент, пројектни менаџмент, управљање променама, управљање иновацијама, управљање знањем, управљање ризиком, тотално управљање квалитетом и др. (Јовановић, 2007).

3.4.1.1. Одлучивање као основни подпроцес менаџмента

Дефиниција менаџмента има много, али ниједна од њих није свеобухватна. У савременом смислу, менаџмент представља савремену научну дисциплину која је усмерена ка изналажењу таквих мера и акција којима се побољшава реализација различитих активности и подухвата и чини ефикаснијим функционисање и развој

различитих привредних и друштвених система (Jovanović, 2007:5). Теоријски, менаџмент представља сложен процес управљања, састављен из неколико међусобно повезаних функција које се сматрају темељним функцијама менаџмента – планирање, организовање, руковођење и контрола.⁵³ Наведене функције међусобно су повезане, надовезују се једна на другу и тиме омогућавају да се одређени менаџмент процес спроведе од почетка до краја. Кључне разлике између менаџмент приступа састоје се у различитим ставовима према функцијама менаџмента – става и односа према људима, према формирању особља, према комуницирању, према мотивисању и наређивању, награђивању, мерењу и оцењивању постигнутих резултата, као и према контроли и контролисању.

За сваки процес управљања неопходно је доношење одлука, а одлучивање је и основни подпроцес управљања (Jovanović, 2010:170) јер су одлуке незаобилазан сегмент сваке менаџмент функције. *Планирање* је одлучивање о томе шта ће бити урађено; *Организовање* је одлучивање како ће се то урадити и ко ће то урадити; *Руковођење* је одлучивање како то други треба да ураде; *Контрола* је одлучивање да ли се ради по плану, и уколико има одступања, шта треба предузети (Berns, 2009:35). Следећи основни циклус доношења одлука, као и редослед менаџмент функција, доношење одлука приликом планирања, у великој мери се ослања на прошлост, претходна искуства (позитивна или негативна) и игра велику улогу када се одлучује о томе да ли је одређено деловање могуће или адекватно. Због тога се често процес управљања изједначава с процесом одлучивања јер од донетих одлука зависи и ефикасност управљања (Jovanović, 2010:169). Тако на пример, дефиниција менаџмента Исака Адижеса гласи да је у питању доношење квалитетних одлука и њихово спровођење (Adižes, 2002:109). Како одлучивање представља срж управљања (Jovanović, 2010:169), у оквиру теорије општег менаџмента развила се и посебна дисциплина Теорија одлучивања која се бави, пре свега, решавањем сложених проблема и сходно томе анализом процеса одлучивања (фазе одлучивања), моделима, методама и техникама одлучивања. Неретко се дешава да се одлучивање поистовећује с решавањем проблема, али се они не могу изједначити, јер решавање

⁵³ У литератури код различитих аутора наилазимо на више подела на основне менаџмент функције или више фаза, како их неки аутори називају. Примера ради, то су: Планирање (*Planning*), Организовање (*Organizing*), Кадровање (*Staffing*), Вођење (*Directing*), Контрола (*Controlling*) (Jovanović, 2010); Планирање, Организовање, Вођење и Контрола (Stoner i drugi, 2002); Планирање (*Planning*), Организовање (*Organizing*), Вођство (*Leadership*), Контрола (*Controlling*) (Berns, 2009).

проблема представља шири, свеобухватнији процес, а одлука је само једна од фаза решавања проблема.

Управо се приликом одлучивања сагледава повезаност менаџмент функција. Планови се ослањају на искуства, па је доношење одлука карика између прве и последње менаџмент функције, планирања и контроле (Stoner i drugi, 2002:216). Други извор описује однос између прве и последње менаџмент фазе у смислу повезаности каналима директне и повратне везе, што подразумева мерење излазних резултата и поређење с улазним, тј. планираним резултатима, а на основу унапред утврђених (квантитативних) критеријума (Jovanović, 2010:143). Овај принцип повратне везе/спреге заснива се на одређивању будућих акција на основу сталних информација о актуелној ситуацији (Jovanović, 2010:145). Приликом планирања информације о планираним циљевима и акцијама теку ка контроли. Каналом повратне везе информације о оствареним резултатима враћају се од контроле ка планирању (Jovanović, 2010:147). Према истом аутору, овај ток информација представља врло важан сегмент управљачког процеса јер су управо информације претпоставка и неопходност за одлучивање (Jovanović, 2010:157). Планирање је везано за улазне величине (*inputs*), а контрола за излазне величине (*outputs*) процеса управљања и одређивање ваљаности постигнутих излазаних резултата (Jovanović, 2007:145).

Одлучивање је заједничка особина управљања на микроорганизационом (институционалном) нивоу и на макротериторијалном нивоу (домен јавних практичних политика). На макроорганизационом нивоу важност одлучивања сагледава се у томе што повлачи са собом и већу одговорност, а поготово у случају када се ради о одлукама које могу или имају дугорочни/е ефекат/те, или када се одлуке доносе у неким преломним тренуцима.

3.4.2. Основне карактеристике менаџмента у култури

Стваралаштво, рецепција и организација културе јесу основна три аспекта културног развоја (Kloskovska, 2001:333). Културни развој, заједно с културним животом, представља основну сврху културне политике (Ђукић, 2012:30). Организација културног живота намеће питање односа између пошиљалаца и прималаца културних порука, постепене специјализације и институционализације

улоге стваралаца, организатора, посредника и критичара (Kloskovska, 2001:332), дакле различитих актера културног система.

Од осамдесетих година 20. века, знање и технике менаџмента уметности сматрају се неопходним условом развоја, реализације захтевнијих програма, па чак и преживљавања културних и уметничких организација (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:7). Управо у то време Клод Молар зачиње концепт културног инжењеринга, чиме се у област културе уводи менаџмент приступ. За Молара, културни инжењеринг представља „способност за доношење оптималних решења у погледу квалитета, издатака и рокова, за дефинисање циљева у односу на захтеве које исказују партнери културног живота, за уврђивање програма, за покретање финансијских средстава и за техничку реализацију пројеката“ (Molar, 2000:85). Тиме се култура придружила областима које су прихватиле менаџмент принципе и самим тим почела да користи различите дисциплине општег менаџмента и његове функционалне области, као што су стратешки менаџмент, пројектни менаџмент, маркетинг менаџмент и друге.

Теоријски посматрано, менаџмент у култури „полази од становишта да је култура систем унутар кога се свесном људском делатношћу може обликовати, образовати, уређивати, управљати, усмеравати развој, односно унутар кога се могу организовати услови културног и уметничког стваралаштва, облици његовог пласмана и пријема у најширој јавности (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:11). Један од главних циљева и задатака менаџмента у култури јесте изградња система (модела) културног живота, који полази од одређене културне политике; и организационо обликовање система унутар једне државе и друштвене заједнице (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:12).

Наведене дефиниције менаџмента у култури у први план истичу развој и елементе културног живота и наглашавају културне потребе које стоје у средишту културног развоја. Због тога, према истим ауторима, „менаџмент у култури подразумева напор човека да свесном делатношћу усклади, доведе у одређене односе људске потребе, рад и стваралаштво у области културе и уметности, ради што богатијег и динамичнијег културног живота заједнице“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:11).

Познавање културних потреба јесте иницијални фактор организације културног живота (Јовић, 1986:33). Како „карактер и интензитет културних потреба, и њихов прелазак у културни интерес, зависе од друштвеног оквира, од подстицаја

које доживљавају, од усмерености које им даје култура“, тако „стално треба стварати повољне услове да се културне потребе јаве и испоље“ (Немањић, 1974:72), а што је домен и институционалног нивоа и нивоа културне политике. Дакле, као што се културне потребе могу усмеравати, тако се могу усмеравати и саме околности које погодују јављању, испољавању, развијању и задовољавању културних потреба.

Концепт културне демократије подразумева повећан приступ средствима културне производње, дистрибуцији, али и анализи културне потрошње (Matarasso i Landry, 2003:12). Да би се програмирали културни садржаји и организовао културни живот, полази се од постојеће ситуације, која подразумева познавања породице публике – њених потенцијала за учествовање у културном животу (културних потреба) и навика, тј. на који начин упражњава своје слободно време. Као примењена наука, менаџмент у култури користи маркетиншка истраживања за истраживање трендова културне партиципације и промене ових трендова, за карактеристике потенцијалне публике и за њихову социо-демографску дистрибуцију, те за разлоге који партиципацију ометају. Оваква истраживања својствена су креаторима културних политика (на нивоу држава, региона, градова), као и установама културе ради формулисања својих пословних политика (Cvetičanin, 2007:41). Истраживања могу да играју битну улогу у разумевању постојећег стања, што би требало да усмери циљеве и приоритете културне политике. У том смислу, посебно је значајно истражити групу не-публике и начин на који проводе своје слободно време и њихов став према културним активностима (Menel, 1989:51). Путем истраживања могу се сазнати различите ствари које у противном тешко да би се могле знати, евентуалне препреке за остварење постојеће политике, или да се покаже шта је могуће постићи одређеном практичном политиком (Menel, 1989:11).

Менаџмент у култури примењује се ради управљања процесом стварања, дифузије и рецепције на институционалном и пројектном нивоу, а на нивоу културне политике ради организације културног живота и управљања културним развојем (Ђукић, 2012:46). За управљачки процес у домену културне политике користе се различити инструменти културне политике (теоријски појам) или средства, тј. алати (појмови у практичној употреби) који стоје на располагању свима који имају мандат да креирају и воде практичну политику (Ђукић, 2012:239). Инструменти се према природи свог деловања деле на: *организационе (стратешко планирање, управљање људским ресурсима* итд), *економске (финансирање), правно-*

политичке (законодавно и нормативно уређивање) и вредносно-идејне (подстицајне: мониторинг и евалуација, репресивне: цензура). У зависности од тога да ли је културна политика део демократског или недемократског уређења, ови инструменти се могу користити и стимулативно и рестриктивно-репресивно, а могу да се јаве на економском, правно-политичком и моралном подручју деловања културне политике (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007).

Менаџмент у култури развио се и специјализовао за посебне врсте културних делатности, тако да је могуће говорити о: менаџменту књиге и књижевности, менаџменту позоришта, музичком менаџменту, менаџменту културне баштине, ликовном менаџменту, и другим. Ово значи да је менаџмент у култури могуће применити не само на нивоу установа културе, већ и за управљање појединим областима културне политике, као и целокупном културном политиком.

3.4.2.1. Менаџмент у култури у транзиционим околностима

Под транзиционим околностима подразумевају се прилике у државама Балкана, или Југоисточне Европе, подручју које је од 1989. године доживело трансформацију пре свега у промени режима, ушавши у процес друштвене транзиције ка изградњи демократија (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:7-9). За државе у транзицији карактеристичан је транзициони модел културне политике који се назива још и прелазним моделом, услед тог кретања из недемократског у демократско уређење. Овај процес означен је као турбулентан и динамичан и изискује промене у целокупном друштвеном систему, што значи и кључне промене у самом моделу културне политике. Значајни фактори нестабилности окружења кризе јавних политика и јавног сектора најчешће подразумевају непрофесионалну администрацију у култури, неразвијеност међусобних односа три сектора, као последица доминације јавног сектора. Услед тога, услови постојања различитих организација у култури су неравноправни, присутна је криза институција, као и криза партиципације и културног тржишта, до чега је дошло услед незаинтересованости потенцијалне публике суочене с глобалном светском понудом на тржишту забаве, истовремено условљавајући промену укуса и вредности. Управо криза интересовања према културним добрима и садржајима, нарочито оним који потичу из локалних средина, продубљује кризу културних институција и организација, као и сектора културе у целини (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:24).

За постсоцијалистичке земље, у које се убраја и наша земља, карактеристично је да су приморане да уведу велики број системских промена, а истовремено да се прилагоде глобалним променама, које такође представљају својеврстан вид транзиционих околности. Глобалне промене подразумевају нове улоге културне политике, као и нове улоге установа културе, које могу да испуне једино ако промене целокупан начин рада и функционисања, што захтева прелазак на менаџмент логику пословања.

Примена менаџмента у култури сагледава се као функционална у циљу постизања стабилности јавних политика и целокупног јавног сектора. *Адаптивни менаџмент квалитета* је посебан тип менаџмента развијен и препоручен за управљање организацијама које раде у турбулентним околностима, ради: постизања стабилности и сигурности организације; веће флексибилности и припремљености за промене у ходу (стварање системских предуслова за *ad hoc* промене) и боље припремљености за реаговање на промене из окружења (више: Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005).

ТРАНЗИЦИОНИ КОНТЕКСТ ЛОКАЛНИХ КУЛТУРНИХ ПОЛИТИКА У СРБИЈИ (2000-2015)

Транзиција је у Србији отпочела променом власти 2000. године и тада је за Србију званично започео нови историјски период. Процес транзиције захтевао је суштинске промене у свим сегментима друштва, тзв. структуралне промене. На самом почетку транзиционог кретања, власт се определила за смер који води ка придруживању Европској унији. Залагање за демократска начела управљања виде се на основу усвојених закона и стратешких докумената⁵⁴ после 2000. године, а нормативни оквир био је база успостављања демократских институција и владавине права. Усвојивши *Националну стратегију за придруживање Србије и Црне Горе Европској унији* (2005) држава се определила за прихватање принципа Добре управе. У складу с овим принципом, оснивају се и независне институције с мандатом да штите права и слободе грађана: Повереник за информације од јавног значаја и заштиту података о личности (2004), Заштитник грађана (2005) и Повереник за заштиту равноправности (2009). Сва та законска и стратешка документа, требало је да се посредно или непосредно одразе и на домен културне политике.⁵⁵

4.1. Културна политика Србије на почетку транзиције – евалуација затеченог стања

Као једну од сфера управљања, и културну политику било је потребно реформисати у складу са званичним државним опредељењем – хармонизацијом са трендовима политике Европске уније. Прва година транзиције је протекла углавном у снимању затеченог стања.⁵⁶ О томе какво је стање било, говоре два важна извора,

⁵⁴ Један од првих таквих докумената била је *Стратегија за смањење сиромаштва* (2003), а затим *Стратегија реформе државне управе у Републици Србији* (2004), *Национална стратегија за приступање Србије и Црне Горе ЕУ* (2005), *Измењени и допуњени Национални програм за интеграцију Републике Србије у Европску унију* (2009), *Национални миленијумски циљеви развоја Републике Србије* (2006), *Национална стратегија за младе* (2007), *Национална стратегија одрживог развоја* (2008), *Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији* (2004. и 2014) и многе друге.

⁵⁵ Поред наведених стратешких докумената на путу поновног укључења државе Србије у међународне токове, на плану културе, наша држава после 2000. године усваја различите конвенције из области културе: *Конвенцију о заштити и унапређењу разноликости културних израза*, Унеско (2005) и *Оквирну конвенцију Савета Европе о важности културног наслеђа за друштво* (Фаро, 2005).

⁵⁶ Пример иницијативе доносилаца одлука за снимањем затеченог стања после 2000. године јесте посета представника Покрајинског секретаријата за културу, образовање и науку (од почетка јануара до краја априла 2001. године) установама и организацијама културе у свим општинама АП Војводине,

први Експертски извештај, настао у оквиру пројекта *Евалуације културних политика Савета Европе* и истраживање *Културне политике Србије 1989-2001. године*. Експертски извештај настао је по пријему Србије у Савет Европе 2003. године,⁵⁷ и представља прву евалуацију националне културне политике Србије. У оквиру овог извештаја, поред описа стања, дато је и низ препорука за унапређење културне политике у складу с демократским стандардима управљања у култури.⁵⁸

Једна од бројних препорука нашој држави односила се на децентрализацију, као кључна стратегија да би културном политиком био обезбеђен равномеран квалитет културног живота у свим деловима земље и на свим нивоима власти. При том, напоменуто је да децентрализација треба да се спроведе не само због финансијске и административне ефикасности, већ и у складу с принципом супсидијарности. У том смислу је Министарству за културу препоручено да подстиче градове и општине да припреме своје програме развоја културне политике, који би представљали основу за: евалуацију активности и инфраструктуре, идентификацију локалних потреба, утврђивање циљева и приоритета, консултације с грађанима и јавну расправу. Препоручена је инклузивна културна политика која ће омогућити доступност културних догађаја свих врста особама с инвалидитетом, што би требало да буде индикатор евалуације рада установа културе.

ради упознавања с проблемима у њиховом раду, условима у којима раде, програмима, и предлозима за побољшање услова и остваривање бољих и квалитетнијих програма у култури. На основу ових састанака настале су смернице за будућу културну политику у којима се, између осталог, наводи: **потреба дефинисања модела културне политике на локалном нивоу** како би се обезбедили инструменти за конституисање и очување различитих културних идентитета на нивоу Војводине; потреба за **вредновањем рада установа културе и организација**, полазећи, пре свега, од квалитета њихових основних програма и пројеката и њихове образовне и културне вредности, те предузетничких иницијатива које доносе средства, не доводећи у питање прва два наведена елемента вредновања. Извор: *Извештај о посети установама и организацијама културе у општинама Аутономне Покрајине Војводине*, Нови Сад, јун 2001.

⁵⁷ *Cultural Policy in Serbia: Experts' Report, European Programme of National Cultural Policy Reviews, MOSAIC PROJEKT, CDCULT(2003)1B, 12 May 2003*. Овај Извештај писан је и прилагођен сажетој форми једног другог пројекта Савета Европе: *Компендијум – преглед европских културних политика*. С тим у вези, у Извештају се наводи да „Чланови експертског тима препоручују да се, у складу с пројектом *Компендијум – европске културне политике* овај Национални извештај редовно ажурира и допуњује, да би могао да се користи као Радни документ у коме ће се дефинисати будући циљеви Министарства културе, односно одређивати стратегије и временски оквири неопходни за њихову реализацију.“

⁵⁸ Разматрајући методологију пројекта *Евалуације културних политика Савета Европе*, Клеберг је закључио да су национални извештаји послужили не само да би се евалуирале културне политике, већ више да би се пронашла нова решења како би се прилагодила потпуно новој политичкој ситуацији, и да у том смислу, овакав начин израде извештаја управо више одговара земљама у транзицији, где је било потребно да се реформишу практичне политике него земљама с дугом традицијом, за које су тематске студије прикладније. Видети у: Kleberg, C. J. (2002). *National Cultural Policy Reviews: A Method to Discuss and Improve Cultural Policies*, pp. 9. The Second International Conference on Cultural Policy Research, Wellington, New Zealand.

Како би се са стручног аспекта проценили капацитети за реформу на пољу културе и допринело осмишљавању нове националне надрегионалне културне политике (Ђukić-Dojčinović, 2003:9), Завод за проучавање културног развитка је 2003. године реализовао истраживање *Културне политике Србије 1989-2001. године*⁵⁹. Важност овог истраживања састоји се у томе што је указало на многобројне проблеме унутар културног система Србије, на различитим нивоима власти. Уједно, дало је низ препорука за њихово решавање и предложило приоритете ради унапређења стања. Сумирајући ситуацију, ауторка истраживања је закључила да је деценија која је претходила променама, исувише оставила трага на културни живот и културни систем Србије. У установама културе, уметничке и културне активности одвијале су се у смањеном обиму или се пак уопште нису одвијале (Ђukić-Dojčinović, 2003:112), па је недовољан контакт с публиком довео до пасивности и породице стваралаца и породице публике (Ђukić-Dojčinović, 2003:65). Пад културне партиципације у културном животу била је једна од последица кризе, која није била само економска криза, већ „свеукупна морална и вредносна криза“ (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:26). Уз то, финансирање великог броја установа културе по буџетском моделу било је велико оптерећење за државу, а оне су суштински биле нефункционалне. Због тога је предложено увођење новог приступа управљању установама културе, заснованог на примени менаџмента у култури, ради њихове трансформације и прилагођавања новом концепту културне политике.

Ово истраживање јасно је указало на потребу реформи законодавства у култури и промену у процедурама одлучивања, како би постале јавне и транспарентне. **Евалуација** се наметнула као посебно питање, јер су се кроз истраживање уочили проблеми у вези с моделом и процедурама одлучивања и применом инструмената културне политике на свим нивоима. Узимајући у обзир и драстично смањење броја публике, сматрало се да је неопходно **да се утврде критеријуми на основу којих ће се убудуће финансирати установе културе**, а који треба да кореспондирају с националним и локалним програмима развоја културе и стратешким приоритетима за одређени краткорочни, средњорочни или дугорочни период (Ђukić-Dojčinović, 2003:104).

⁵⁹ Књига је писана на основу истраживања *Културне политике Србије 1989-2001. године* које је реализовао Завод за проучавање културног развитка. Видети: Ђukić-Dojčinović, V. (2003). *Tranzicione kulturne politike – konfuzije i dileme*. Beograd: Zadužbina Andrejević.

Оба наведена извора бавила су се анализом стања на почетку транзиционог периода у Србији и заправо стоје у служби евалуације културне политике Србије. При том, оба би одговарала научној евалуацији јер су у њиховој изради учествовали међународни и домаћи стручњаци у области културне политике и јер оба полазе од неутралних, научних претпоставки. С обзиром на то да су у изради Експертског извештаја, насталог у оквиру пројекта Савета Европе били ангажовани међународни стручњаци, он би се могао сагледати у светлу *спољашње евалуације*⁶⁰. Истраживање Завода за проучавање културног развитка припадало би и *ex post* евалуацији јер се не бави само тренутном ситуацијом, већ је ситуацију сагледало у контексту периода који је претходио променама, а потом и *екстензивној евалуацији* јер је обухватило евалуацију културне политике у целости. Напослетку, као научно истраживање, истовремено, представља студију практичне политике, јер студије практичне политике настоје да проуче и „разумеју процес креирања практичне политике и да пруже подршку том процесу на основу примарних истраживања одређеног проблема или питања“ (Jang i Kvin, 2004:9). Анализом, закључцима и препорукама, оба истраживања представљала су добру базу за планирање будуће културне политике Србије.

4.2. Питања од значаја за разумевање транзиционог контекста локалних културних политика

Нови концепт културне политике оличен је у приоритетима културне политике Србије, изнетим у извештају Министарства културе где је оно сумирало свој рад током једногодишњег периода на власти: *деетатизација, демократизација, децентрализација, плурализам култура, алтернативни извори финансирања, хармонизација законодавства с Европском унијом и успостављање регионалне и међународне сарадње* (према: Đukić-Dojčinović, 2003:50-51).⁶¹ Иако је законодавство требало да буде база реформи, нови системски *Закон о култури* („Сл. гласник РС“, бр. 72/09) усвојен је тек на самом крају августа месеца 2009. године. Премда овај

⁶⁰ Приликом израде националних извештаја правило је било да се ангажују независни стручњаци, међународни експерти, и тек након њихове анализе уследио би састанак са представницима држава који су задужени за културну политику.

⁶¹ Ауторка је навела да ови приоритети нису били транспарентно постављени и да су заправо више одражавали намеру тадашњих власти да буде реформског духа, јер су ови приоритети заправо били тадашњи доминантни трендови културних политика развијених европских земаља. Đukić-Dojčinović, V., nav. delo, str. 51.

закон прописује израду стратегије развоја културе Републике Србије годину дана од ступања на снагу закона, и поред неколико покушаја, национални стратешки документ културног развоја није усвојен закључно са 2015. годином. Један од аргумената Министарства културе за изостанак стратегије садржан је у Саопштењу за јавност из 2011. године, насталом као реакција на прозивку стручне јавности о неблаговремено донетим подзаконским актима⁶², јесте тај да је стратегија развоја културе „специфичан акт, изузетно сложен и значајан документ, који се доноси по први пут у историји наше културе, те захтева посебну пажњу и озбиљност, коју јој Министарство културе и посвећује“⁶³. Непостојање националне стратегије развоја културе допринело је непостојању континуитета приоритета министара у оквиру различитих влада. У периоду од 2000 до 2015. године, променило се седам министара културе, међу којима није постојао консензус око основних праваца културног развоја земље, тако да су се приоритети постављени на почетку транзиције у различитим степенима остварили или пак нису.⁶⁴ Транзиционо кретање требало је да значи процес реконструкције „претходног“ у „пројектовано“ стање (Ђukić-Dojčinović, 2003:53), а то „пројектовано“ стање управо је требало да оцрта национални стратешки документ развоја културе и дефинише начин да се дође у жељено стање. До краја 2015. године, оно никада званично није ни дефинисано.

Сумирано, током петнаестогодишњег периода, у културној политици транзиционе Србије, били су запостављени законодавство и стратешко планирање, а требало је да буду приоритети и за стабилизацију стања и за омогућавање спровођења реформи. Културна политика се сво то време заснивала на финансирању уобичајених области културне политике: продукција уметничких догађаја или заштита и обнова културног наслеђа и улагање у инфраструктуру (нпр. Национални инвестициони план за културу 2007) и кадровској политици (нпр. подмлађивање

⁶² Интервју Кокана Младеновића, редитеља и у то време директора Атељеа 212, објављен у листу *Danas* од 14. фебруара 2011. под насловом *Svrha vlasti u Srbiji je realizacija koalicionog sporazuma, a ne prosperitet društva*.

http://www.danas.rs/danasrs/kultura/svrha_vlasti_u_srbiji_je_realizacija_koalicionog_sporazuma_a_ne_prosperitet_drustva.11.html?news_id=209623. Приступљено 16.2.2011.

⁶³ *Saopštenje Ministarstva kulture povodom intervjua Kokana Mladenovića*, објављено у листу *Danas* од 15. фебруара 2011.

http://www.danas.rs/danasrs/kultura/saopstenje_ministarstva_kulture_povodom_intervjua_kokana_mladenovica.11.html?news_id=209776&action=print. Приступљено 16.2.2011.

⁶⁴ Прву деценију 21. века могуће је поделити на различите периоде: *култура у трансформацији* (2001 – 2004), *период стагнације* (2004 – март 2007), *покушај системских промена* (мај 2007 – јул 2008), *турбулентни период услед светске економске кризе* (јул 2008-2011), *период турбуленције и некохерентне културне политике* (март 2011 – новембар 2014). Више: <http://www.culturalpolicies.net/web/serbia.php>. Приступљено децембра 2015.

кадрова).⁶⁵ Суштински проблеми нису решавани, а о чему говоре и приоритети које је Национални савет за културу, као стручно-саветодавно тело у култури⁶⁶, крајем 2012. године предложио за период од 2013. до 2017. године⁶⁷: *унапређење и модернизација рада установа културе и снажно подстицање учешћа грађана у културним активностима, децентрализација културе и развој публице*. То су, у суштини, они исти приоритети који су истакнути на почетку транзиционог периода.

Тек 2007. године, учешће у културном животу улази међу приоритете тадашњег министра, формулисано као *подизање нивоа партиципације у свим видовима културних пракси на целој територији Србије – децентрализација и инклузија*, а потом и наредног министра, дефинисано као *једнак културни развој на читавој територији Србије – децентрализација*.⁶⁸ Управо је децентрализација била један од главних приоритета тадашњег сазива владе. Овај приоритет се практично манифестовао кроз пројекат *Србија у Србији*, који је Министарство културе и информисања реализовало током 2008. и 2009. године. Реализацију овог пројекта Министарство културе је образложило тиме да се анализом постојећег стања уочило да су у локалним срединама далеко веће културне потребе грађана у односу на понуду. У овај пројекат „децентрализације културног простора Србије“ било је укључено неколико националних установа културе које су наступале у различитим општинама и градовима у Србији.⁶⁹

И Министарство културе у сазиву у којем је за министра изабран Иван Тасовац, наставило је да кроз појединачне пројекте даје значај локалним самоуправама. Намера је да се пројектом *Градови у фокусу*, како то стоји у објави конкурса, од 2016. године пружи прилика јединицама локалних самоуправа да, у сарадњи с институцијама и организацијама цивилног друштва, унапреде капацитете у култури и културну понуду. Јединица локалне самоуправе, чији пројекат буде одабран на конкурс, понеће „титулу“ *Град у фокусу*, која ће јој омогућити да буде

⁶⁵ Serbia and Montenegro, *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*, 6th edition, Council of Europe/ERICarts, 2005, pp. 13.

⁶⁶ Национални савет за културу основан је према *Закону о култури* ради обезбеђивања сталне стручне подршке у очувању, развоју и ширењу културе (члан 15 *Закон о култури*).

⁶⁷ Национални савет за културу је на својој Тринаестој редовној седници, одржаној 5. децембра 2012. године, на предлог Иване Стефановић, усвојио Приоритете деловања у култури за период 2013–2017. <http://www.nsk.gov.rs/doc/zakljucci/Prioriteti%20delovanja%20u%20kulturi%202013-2017%20PDF.pdf>

⁶⁸ http://www.culturalpolicies.net/down/serbia_122011.pdf, приступљено јануара 2013.

⁶⁹ <http://www.ekapija.com/website/sr/page/218124/Projekat-Srbija-u-Srbiji-gostovanja-nacionalnih-institucija-kulture-po-unutra%C5%A1nosti-Ministarstvo-kulture-Beograd>. Приступљено јануара 2011. године. До више информација о овом пројекту тешко је доћи, с обзиром на то да се са сваком променом министара културе мења и званична Интернет презентација Министарства културе, а сви претходни садржаји постају недоступни.

препозната као релевантни национални центар развоја културе и на тај начин постане видљивија на културној мапи Србије и Европе“.⁷⁰ За разлику од пројекта *Србија у Србији*, чија је суштина била заправо деметрополизација у култури, министар Тасовац сматра да поента децентрализације није у гостовањима позоришта из Београда и Новог Сада по Србији,⁷¹ већ нешто друго, а „то друго“ рефлектују циљеви пројекта *Градови у фокусу*:

- допринос културе дугорочном и одрживом развоју јединица локалне самоуправе у складу с њиховим стратешким приоритетима
- јачање капацитета културе на локалном нивоу, као и унапређење међуресорне и међусекторске сарадње
- обогаћивање културне понуде и подигнути ниво квалитета садржаја
- очување и унапређење културне разноликости и интеркултурног дијалога
- унапређење и осавремењивање културне инфраструктуре
- заштита и ревитализација споменика културе
- унапређење регионалне и међународне културне размене и сарадње
- унапређење доступности културних садржаја свим грађанима и подстицање културне партиципације, с посебним освртом на осетљиве друштвене групе
- стварање подстицајног окружења за креативне изразе самосталних уметника и појединаца у култури.

Наведени програми показују интересовање Министарства за локалне средине. Међутим, то чини користећи се различитим приступима и без континуитета (очигледан временски распон у реализацији наведених програма). У недостатку националног стратешког документа у култури, програми попут наведених,

⁷⁰ <http://www.kultura.gov.rs/cyr/konkursi/konkurs-gradovi-u-fokusu-2016->. Према објави конкурса, „програм *Градови у фокусу* доприноси остварењу циљева Министарства, који се односе на успостављање предвидиве и конзистентне културне политике која обухвата уметничко стваралаштво, културне индустрије, заштиту и унапређење културног наслеђа, као и унапређење регионалне и међународне сарадње“. Приступљено фебруара 2016.

⁷¹ Вест под насловом *Decentralizacija u kulturi prioritet u 2016. godini* објављена у листу *Blic* од 12.09.2015. <http://www.blic.rs/kultura/vesti/tasovac-decentralizacija-kulture-prioritet-u-2016-godini/dc9y91m>

представљају *ad hoc* акције, које нису утемељене на дугорочним циљевима и стратегијама националног културног развоја. Иако је први програм давно завршен, а другом тек предстоји реализација, питање њихових ефеката остаје отворено. Ако се није радила евалуација *Србије у Србији*, сва је прилика да се то учини у вези с програмом *Градови у фокусу* чија реализација се одвија у 2016. години.

4.2.1. Нормативни оквир учешћа у културном животу

Пут развоју културне демократије, чија је суштина стварање услова за веће учешће у културном животу различитих друштвених група, отворио је нормативни оквир. „Остваривање и заштита људских права и слобода зависе унеколико и од садржаја уставних одредби и начина регулисања, остваривања и заштите права“ (Stanovčić, 1993:1073). Учешће у културном животу добило је одређену нормативну потпору кроз гарантовање људских права. Други одељак Устава Републике Србије (2006) посвећен је „Слободама, правима и дужностима човека и грађанина“ (чланови 18–81). Регулисање културног живота у Србији није конкретно поменуто у Уставу, али се имплицитно може препознати кроз општу одредницу, као што је залагање за начела грађанске демократије кроз гарантовање људских и мањинских права и слобода и опредељеност ка европским принципима и вредностима (Начела Устава, први део, члан 1). Устав Србије гарантује слободу научног и уметничког стваралаштва, а држава подстиче и помаже развој науке, културе и уметности (члан 73).

Кроз дефинисана начела културног развоја (члан 3) и општег интереса у култури (члан 6), *Закон о култури* је експлицитнији у погледу потпоре учешћа у културном животу на целој територији: члан 6 став 1, дефинише да је општи интерес у култури *стварање могућности за интензиван и усклађен културни развој* (тачка 1), *стварање услова за подстицање културног и уметничког стваралаштва* (тачка 2), *обезбеђивање услова за доступност културног наслеђа јавности* (тачка 7), *ширење и унапређивање едукације у области културе* (тачка 12), *подстицање културног и уметничког стваралаштва и доступности свих културних садржаја особа с инвалидитетом* (тачка 20). Такође, став 1 члана 3 овог закона међу начела културног развоја убраја: *отвореност и доступност културних садржаја јавности и грађанима* (тачка 3), *демократичност културне политике* (тачка 6) и *подстицање*

културног и уметничког стваралаштва и очување културног и историјског наслеђа (тачка 9).

Различитим групама, учешће у културном животу гарантује *Закон о локалној самоуправи* („Сл. гласник РС“, бр. 129/2007). У члану 20, тачка 32 овог закона каже се да се локална самоуправа стара о остваривању, заштити и унапређењу људских права и индивидуалних и колективних права припадника националних мањина и етничких група. На ову обавезу упућује и Устав, у коме се каже да је надлежност јединица локалне самоуправе да се стара о задовољавању потреба грађана у различитим областима, међу којима се налази и култура (члан 190, тачка 4) и заштити културних добара од значаја за јединицу локалне самоуправе (члан 190, тачка 5). Такође, локалну самоуправу обавезује и *Закон о спречавању дискриминације особа с инвалидитетом* („Сл. гласник РС“, бр. 33/2006), у коме се у члану 37 каже да су јединице локалне самоуправе дужне да предузму мере ради обезбеђивања равноправног учешћа особа с инвалидитетом и у културном животу заједнице.

За одвијање културног живота потребно је да постоје две стране, ствараоци и примаоци културних садржаја. *Закон о култури* дефинише услове за деловање свих субјеката у култури (члан 1), а Закон је заправо пажњу усмерио ка ствараоцима, превасходно установама културе. Овај закључак је проистекао и из чињенице што у закону нема помена *публике*, појам *грађани* се помиње само једном, а *јавност* два пута.⁷²

Нормативну потпору учешћу у културном животу представљају и међународне декларације и конвенције које је ратификовала Србија као самостална држава и оне које је Србија као правни наследник СФР Југославије, преузела и обавезала се да ће их и спроводити. Такође, потпору чине и сва документа Европске уније која третирају област културе и културног живота, што је у складу с проевропским курсом за који се држава декларисала после 2000. године.

⁷² Једно од начела културног развоја јесте *отвореност и доступност културних садржаја јавности и грађанима* (члан 3, тачка 3), а затим и у члану 6 тачка, 7 наводи се да се општи интерес у култури остварује *обезбеђивањем услова за доступност културног наслеђа јавности*.

4.3. Искуства и праксе евалуације у Србији

4.3.1. Начини примене евалуације на републичком нивоу културне политике

Иако су примена менаџмента у култури и транспарентне и јавне процедуре одлучивања биле једне од кључних препорука на почетку транзиције, по питању увођења евалуације у праксу, Министарство културе се оглашава тек крајем 2009. године. То чини кроз пројекат *Промоција добрих пракси у култури Србије* и повезујући примену евалуације за реализацију пројеката које финансира: „Министарство културе је одлучило да уведе принципе евалуације свих који учествују у области културе као важни актери. Суштина је да ће се направити процедуре по којима ће се сваки корисник буџетских средстава евалуирати. На основу тога ће се креирати даља политика подршке тој институцији, организацији или појединцу. Они који су заиста радили биће награђени, а они који нису добро радили, добиће прилику да добију помоћ да изађу из проблема. Циљ је да се успостави прави партнерски однос између Министарства културе и буџетских корисника“, казала је Маријана Цветковић, једна од координаторки програма *Промоције добрих пракси у култури Србије*.⁷³

Наредне, 2010. године, када је министар културе обилазио градове⁷⁴, а поводом контроле трошења буџетских средстава, тадашња државна секретарка, Снежана Стојановић-Плавшић, изјавила је како је „у неким областима постојала сумња за ненаменско трошење средстава“, па је с тим у вези нагласила да ће због тога Министарство културе појачати контролу и да ће убудуће Министарство инсистирати на пуној контроли, тако да они који нису на тај начин радили, неће бити подржани у наредној години.⁷⁵ Ова изјава упућује на то да Министарство културе, као финансијер пројеката у култури од 2004. године, од када отпочиње праксу расписивања јавних конкурса, не само да није процењивало успешност реализованих пројеката и пратило њихове ефекте, већ се није водило рачуна ни о

⁷³ Вест под називом *Евалуацијом до квалитета* објављена на сајту тадашњег Министарства за културу 7.12.2009. <http://www.kultura.sr.gov.yu/?jez=sc&p=4890>. Приступљено 4.1.2010.

⁷⁴ Том приликом је министар културе за 180 дана обавио 85 путовања, обишавши 60 градова, у којима се и на лицу места упознао с начином на који се реализују средства Министарства. <http://www.kultura.gov.rs/lat/ministar-kulture-informisanja-i-informacionog-drustva-predrag-markovic-predstavio-izvestaj-o-radu-mi>. Приступљено 27. августа 2012.

⁷⁵ <http://www.kultura.gov.rs/?jez=sc&p=5791>. Приступљено 14.1.2011.

финансијској контроли утрошених средстава. Заправо, тадашња државна секретарка најавила је да ће сви наредни пројекти подржани од стране Министарства морати да буду подвргнути финансијској ревизији.

Ова два навода кореспондирају с периодом када се усваја *Закон о култури* и када он ступа на снагу. Међутим, *Закон о култури* само у једном члану помиње критеријуме, индикаторе и поступке евалуације, и то као елементе који треба да садржи будућа Стратегија развоја културе Републике Србије (члан 20, тачка 5). У општи интерес у култури убраја и програме и пројекте различитих субјеката у култури који својим квалитетом доприносе развоју културе и уметности (члан 6, тачка 5). Ови пројекти одобравају се на основу јавног конкурса (члан 11), што захтева одлучивање о избору пројеката, односно евалуацију свих пристиглих пројектних предлога на конкурс. У зависности од нивоа на којем је конкурс расписан, начин, мерила и критеријуме за избор пројеката у култури који се финансирају из буџета различитих нивоа власти, ближе утврђују министар, надлежни органи аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе (ставови 5 и 6 члана 76).

Закон о култури предвиђа и стратешко планирање развоја и на нижим нивоима власти (покрајински, локални), па се од имплементације овог закона очекивало да се на поменути нивоима културне политике кроз стратешко планирање уведе евалуација у праксу управљања културним развојем. Међутим, поред тога што национални стратешки документ развоја културе није усвојен у законском року, показало се и да је примена *Закона о култури* селективна, што ћемо видети на примеру локалних културних политика.

4.3.2. Начини примене евалуације на локалном нивоу културне политике

Међу многобројним питањима која су се наметнула као важна за процес транзиције јесте и децентрализација власти у смислу смањења утицаја државе, а повећање улоге јединица локалне самоуправе у државном уређењу земље. У погледу остваривања приоритета постављених 2000. године, за разлику од многих других, на плану децентрализације остварен је напредак. Стратегија децентрализације није донета, али је овај процес започео 2002. године усвајањем *Закона о локалној самоуправи*, а затим настављен и *Законом о локалној самоуправи* 2007. и 2014.

године („Сл. гласник РС“, бр. 129/2007 и 83/2014 – др. закон), према којима локалне власти обављају изворне и поверене послове⁷⁶, што им је омогућило да самостално управљају одређеним пословима на својим територијама и воде практичне политике у различитим доменима.

Промене које је донео *Закон о локалној самоуправи* имале су непосредне импликације и на локалне културне системе, омогућивши локалним властима да одлучују о културном развоју на својим територијама, да решавају проблеме, одређују приоритете и одлучују о „судбини“ културног система локалне заједнице којом управљају. Уз то, децентрализацију у одлучивању, организовању и финансирању културних делатности *Закон о култури* потврђује кроз начело културног развоја (члан 3, тачка 8). Према наведеним законима, локалне власти имају политички, законски и финансијски ауторитет у домену културне политике на локалном нивоу. Надлежности јединица локалних самоуправа у култури подразумевају право да на својим територијама: оснивају установе културе, прате рад и обезбеђују средства за њихово функционисање (члан 20, тачка 16); организују вршење послова у вези са заштитом културних добара од значаја за општину; подстичу развој културног и уметничког стваралаштва; обезбеђују средства за финансирање и суфинансирање програма и пројеката у области културе од значаја за локалну самоуправу; стварају услове за рад музеја и библиотека и других установа културе чији су оснивач (члан 20, тачка 18).

Према *Закону о територијалној организацији Републике Србије* („Сл. гласник РС“, бр. 129/2007), територија Србије обухвата 174 јединица локалне самоуправе. Од тог броја, на територији „уже“ Србије (без општина с територије Косова и Метохије – КиМ), постоји 145 локалних самоуправа (23 градова⁷⁷ и 122 општине⁷⁸), које

⁷⁶ Општине и градови обављају две врсте послова – *послове изворног (сопственог) делокруга и поверене послове*. Изворни послови се утврђују Уставом и/или законом и у вези с тим пословима, локална самоуправа ужива потпуну *самосталност* (нпр. комуналне делатности, урбанистичко планирање, грађевинско и пољопривредно земљиште, заштита животне средине, локални путеви, основно образовање, примарна здравствена заштита итд). Централни органи овде могу контролисати само уставност и законитост. *Priručnik za praćenje rada lokalne samouprave*. (2008). Beograd: Misija OEBS u Srbiji, str. 23.

⁷⁷ Према члану 17 *Закона о територијалној организацији Републике Србије*, „Град је територијална јединица утврђена овим законом, која представља економски, административни, географски и културни центар ширег подручја и има више од 100.000 становника. Изузетно, када постоје посебни економски, географски или историјски разлози, може се утврдити да је град и територијална јединица која има мање од 100.000 становника, ако испуњава све остале критеријуме предвиђене законом“.

⁷⁸ Према члану 11 *Закона о територијалној организацији Републике Србије*, „Општина је основна територијална јединица у којој се остварује локална самоуправа, која је способна да преко својих органа самостално врши сва права и дужности из своје надлежности и која има најмање 10.000 становника. Општине које су образоване до ступања на снагу овог закона могу имати мање од 10.000

независно од тога да ли су општине или градови имају исти статус – исто уређење и исте надлежности. Закључно са 2012. годином, мапирана је 471 активна установа културе⁷⁹ чији су оснивачи локални ниво власти – библиотеке, музеји, архиви, заводи за заштиту споменика културе, позоришта, галерије, поливалентни центри (центри за културу/културни центри, домови омладине и домови културе). Према истраживању *Културни ресурси округа Србије* Завода за проучавање културног развитка из 2010. године, око три четвртине јединица локалних самоуправа оснивачи су једне до три установе културе. Свега четири града има више од 10 установа културе, док само једну установу културе на својој територији има њих 38, што чини нешто више од четвртине јединица локалних самоуправа.

Како би се процес одлучивања у домену културне политике на локалном нивоу разумео, потребно је знати: **ко одлучује**, ко су доносиоци одлука и ко је све укључен (посредно или непосредно) у процес одлучивања о питањима везаним за културу, а од чијих одлука зависи културни живот и локални културни развој; а затим, и **на који начин се доносе одлуке**. Поготово је важно познавати процедуре одлучивања у вези с установама културе јер су установе културе главни носиоци културног живота и јер одлучивање треба да практично допринесе остварењу мисија установа културе и мисији локалних културних политика. Локалним властима су на располагању различити инструменти културне политике за управљање културним развојем на својим територијама. Начин примене ових инструмената или њихово непримењивање се одражава на функционисање локалних културних система и на успостављање односа и веза између њихових главних актера.

4.3.2.1. Планирање у култури на локалном нивоу у Србији

Иако *Закони о локалној самоуправи* усвојени после 2000. године предвиђају доношење локалних развојних планова, не конкретизују области у којима се ти развојни планови/програми доносе.⁸⁰ Тек кровни *Закон о култури* конкретно прописује планирање у области културе на локалном нивоу, и то средњорочно – у

становника. Изузетно, када постоје посебни економски, географски или историјски разлози, може се основати нова општина која има мање од 10.000 становника“.

⁷⁹ У овај број укључено је и 13 установа културе чији су оснивачи београдске општине које немају статус локалне самоуправе, већ статус градских општина, а чији је положај дефинисан *Законом о главном граду* и *Статутом града Београда*.

⁸⁰ Закони су ову одредницу прилично уопштено поставили рекавши да локална самоуправа доноси програме развоја.

виду петогодишњих планова развоја културе, за чију се реализацију средства обезбеђују у буџету јединице локалне самоуправе (члан 7, став 2). Тиме је постављена основа за увођење евалуације у праксу кроз стратешко планирање.

На који начин ову обавезу испуњавају локалне самоуправе, можемо да разумемо у односу на контекст у коме јединице локалне самоуправе функционишу. Наиме, уочена је велика зависност утицаја републичког на локални ниво власти по питању доношења стратешких докумената у различитим областима управљања, што се одразило на начин на који ће јединице локалне самоуправе поставити сопствене приоритете. Локалне самоуправе имају своје стратегије економског развоја, социјалне политике, бриге о младима, стратегије одрживог развоја, локалне еколошке акционе планове, итд., документа из свих оних области које су биле владини приоритети и за које постоје стратешки планови на националном нивоу (Stojanović, 2011:69). Увиђајући ову повезаност, непостојање националног стратешког документа у култури није стимулативно за примену стратешког планирања у култури на локалном нивоу, што се огледа у пракси. Иако се непосредно после 2000. године појављују иницијативе планирања локалног културног развоја,⁸¹ до 2015. године, према Интернет бази локалних стратешких планова Сталне конференције градова и општина Србије, четири града имају локалне документе/планове којим се дефинишу правци развоја културе, која имају статус усвојених докумената: Ниш, Крагујевац, Ваљево и Панчево.⁸² Наведеним градовима се придружују град Зрењанин⁸³ и општина Темерин⁸⁴ на чијим су званичним Интернет презентацијама ови документи доступни и где их проналазимо у категорији усвојени документи. Ових шест јединица локалних самоуправа чине 4,14% у односу на њихов укупан број у Србији (без општина на КиМ). Постоји и случајеви, попут града Ужица, где је креиран документ (2012. године), али не постоје подаци о томе да је усвојен, ни у поменутој бази СКГО нити на званичној Интернет презентацији овог града⁸⁵. С друге стране, већина локалних самоуправа,

⁸¹ Више: Stojanović, A. (2011). „Strateško planiranje na lokalnom nivou u Srbiji“. *Kultura* 130. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, str. 60-74.

⁸² <http://strategije.skgo.org/>. Приступљено 7.3.2016. године

⁸³ <http://www.zrenjanin.rs/userfiles/file/Sednice%20Skupstine/27/02.pdf>. Приступљено 7.3.2016. године

⁸⁴

<http://www.temerin.rs/upload/dokumenta/strateskadok/STRATEGIJA%20RAZVOJA%20KULTURE%20PSTINE%20TEMERIN%202015-20.%20WEB.pdf>. Приступљено 07.03.2016. године

⁸⁵ Градови Зрењанин, Панчево и Вршац 2013. године укључили су се у пројекат који реализује Интеркултурални институт из Темишвара у партнерству с Општином Темишвар, градским управама Зрењанина и Панчева и Грађанским парламентом из Вршца. Пројекат подразумева стварање и

културу је интегрисала у локалне стратегије одрживог развоја које, према бази СКГО, има 112 градова и општина⁸⁶. У овим свеобухватним, мултисекторским документима, култура се налази у оквиру области друштвене делатности, најчешће заједно с образовањем, спортом, социјалном заштитом, бригом о младима, информисањем и здравством (Stojanović, 2011:67-68), а увид у њихов садржај показује да се они углавном односе на установе културе, односно на све оно што се финансира из локалних буџета под ставком услуге културе.

Иако је стратешко планирање основни инструмент културне политике, стратешки план није нужан да би се одвијала културна политика. Већина локалних самоуправа доноси одлуке које нису дугорочне и стратешке, већ оперативне (тактичке, свакодневне) и краткорочне, које нису утемељене на јасним развојним циљевима и развојним одлукама.

Постојећа локална стратешка документа/планови наведених шест градова и општина, показују шта су учесници који су учествовали у процесима њихове израде, мапирани као проблеме и одредили као приоритете. Како представници општина и градова који немају своја стратешка документа у култури виде шта су проблеми, а шта приоритети у култури на њиховим територијама, омогућила су истраживања Завода за проучавање културног развоја, методолошки уједначена, а сукцесивно спроведена у периоду 2009–2011. године. Своје виђење проблема и приоритета у култури у својим општинама и градовима изнели су рангирајући по важности девет проблема и девет приоритета који су били понуђени у упитнику путем кога су се подаци прикупљали. У оквиру првог истраживања, *Културне политике градова Србије*, међу прва три укупно рангирана приоритета су: *недостатак средстава за реновирање објеката и улагања у инфраструктуру*, затим *недостатак средстава за програме*, па потом и *недовољна брига за културно-историјско наслеђе*. Слаба заинтересованост грађана за културне садржаје, који је био један од понуђених одговора, нашао се на претпоследњем, осмом месту ранжираних проблема. Међу прва три, укупно рангирана приоритета, нашао су се: *опремање установа културе*, *развој савременог стваралаштва* и *развој културног туризма*. Истраживање

припрему пет докумената јавне политике из области културе, а као резултат пројекта треба да настану/креирају се стратегије развоја културе у Темишвару, Зрењанину, евалуација постојећег локалног документа у Панчеву и акциони план за цивилно друштво у Вршцу. <http://www.autonomija.info/istrazivanje-o-kulturnoj-ponudi-i-traznji-u-zrenjaninu.html>. Приступљено 5. јануара 2014. године

⁸⁶ <http://strategije.skgo.org/>. Приступљено 7.3.2016. године

публике, као пандан проблему слабе заинтересованости грађана за културне садржаје, према укупном збиру, нашао се на шестом месту.

Пројекат *Културни ресурси округа Србије* донео је сличне одговоре на укупном нивоу. Као највеће проблеме доносиоци одлука у градовима и општинама видели су: *недостатак средстава за инвестициона улагања*, потом и *недостатак средстава за програме* и *недовољну стручност и бројност кадрова*, док су као приоритети развоја наведени: *опремање установа културе*, *неговање традиције и заштита културне баштине*, па *едукација запослених у култури*. Проблем слабе заинтересованости грађана за културне садржаје нашао се на шестом месту, а истраживања публике рангирана су на претпоследње, девето место понуђених приоритета.

Комплетна слика добија се с резултатима добијеним истраживањима *Културне политике градова Србије: Културни ресурси града Београда и Културни ресурси града Новог Сада*, којима се и заокружује циклус истраживања у градовима и општинама у Србији. Представници Градског секретаријата за културу града Београда и представници управа 17 градских општина, идентично су рангирани проблеме, тако да су се као први издвојили: *недостатак средстава за реновирање објеката и улагање у инфраструктуру*, *недостатак средстава за програме*, *недовољна брига за културно и историјско наслеђе*, а потом као приоритетне области за улагање, наводе се: *опремање установа културе*, *неговање традиције и заштита културне баштине* и *савремено стваралаштво*.

Према мишљењу Градске управе за културу града Новог Сада, три актуелна проблема у култури Новог Сада, рангирана према важности јесу: *недостатак средстава за реновирање објеката и улагање у инфраструктуру*, *недовољна стручност и бројност кадрова*, *недостатак средстава за програме*, а три приоритетне области за улагање у културу Новог Сада: *опремање установа културе*, *едукација запослених у култури*, *савремено стваралаштво*.

Ради боље прегледности, прва три рангирана проблема и приоритета на укупном нивоу сваког од наведених пројеката, представимо у виду табеларног приказа.

Табела 2: Прва три рангирана проблема и приоритета према истраживањима (укупни одговори)

Пројекат/истраживање				
	<i>Културне политике градова Србије</i>	<i>Културни ресурси округа Србије</i>	<i>Културни ресурси града Београда</i>	<i>Културни ресурси града Новог Сада</i>
Проблеми				
1.	Недостатак средстава за реновирање објеката и улагања у инфраструктуру	Недостатак средстава за реновирање објеката и улагање у инфраструктуру	Недостатак средстава за реновирање објеката и улагање у инфраструктуру	Недостатак средстава за реновирање објеката и улагање у инфраструктуру
2.	Недостатак средстава за програме	Недостатак средстава за програме	Недостатак средстава за програме	Недовољна стручност и бројност кадрова
3.	Недовољна брига за културно-историјско наслеђе	Недовољна стручност и бројност кадрова	Недовољна брига за културно и историјско наслеђе	Недостатак средстава за програме
Приоритети				
1.	Опремање установа културе	Опремање установа културе	Опремање установа културе	Опремање установа културе
2.	Развој савременог стваралаштва	Неговање традиције и заштита културне баштине	Неговање традиције и заштита културне баштине	Едукација запослених у култури
3.	Развој културног туризма	Едукација запослених у култури	Савремено стваралаштво	Савремено стваралаштво

Иако су наведена истраживања спроведена сукцесивно током три године, а сви испитаници попуњавали упитнике независно једни од других, у перцепцији проблема и приоритета, влада готово потпуни консензус, што се, иначе, не дешава често. Консензус је остварен и у вези с тим да проблем недовољног учешћа грађана у културном животу локалних заједница није препознат као (довољно) важан.

4.3.3. Доносиоци одлука у градовима и општинама у Србији

Следећи Моларову схему културног система, породицу доносилаца одлука на локалном нивоу чине локални органи управе јединица локалних самоуправа, управни одбори и директори установа културе. Тиме ова породица заправо обједињује два нивоа одлучивања који су међусобно повезани – један који се тиче културне политике, а други институционалног нивоа. На тај начин се, бар теоријски, омогућава да у спровођењу одлука постоји заједништво интереса између носилаца формалног ауторитета (овлашћења) и утицаја заснованог на стручној компетенцији (Adižes, 2002:122).

Кључни доносиоци одлука у градовима и општинама у Србији јесу скупштине општина и градова и општинска/градска већа као локални органи управе. Скупштину чине одборници, а веће чланови који нису из редова одборника. *Закон о локалној самоуправи* (2007) дао је могућност да чланови већа, извршног органа, буду задужени за једну или више подручја из надлежности општине (члан 45, став 7), што значи и за културу. Закон је дао и могућност да се у градским управама постављају помоћници градоначелника задужени за поједине области (члан 58, став 1) што се ближе уређује статутима локалних самоуправа. Примера ради, помоћника градоначелника за културу у 2009. години имало је шест од двадесет једног града,⁸⁷ а 2011. године две од укупно седамнаест градских општина Београда имале су помоћнике председника градске општине за културу.⁸⁸

Ово су највиши органи општина и градова који доносе кључне одлуке, док су за праћење функционисања установа културе на дневној бази задужени запослени у општинским и градским управама. *Закон о локалној самоуправи* не прецизира постојање локалне културне администрације, већ је локалним самоуправама остављено да саме одлуче о организацији својих општинских/градских управа, врстама и броју унутрашњих јединица (одељења, службе) управа. Тако се устројство општинских и градских управа разликује од општине до општине, од града до града. Како су истраживања показала, посебну унутрашњу јединицу надлежну за културу, има само град Београд (Секретаријат за културу Градске управе Београда). Градови Нови Сад (Одсек за културу и информисање Градске управе за културу града Новог Сада) и Крагујевац (Секретаријат за образовање, културу и информисање)⁸⁹ имају интегрисане по две области, док се у мањим градовима и општинама, пословима културе најчешће баве одељења друштвених делатности. У питању су одељења која интегришу више ресора, тако да се култура најчешће спаја с областима као што су: привреда, образовање, спорт, млади, пољопривреда и сл.

⁸⁷ Извор: *Културне политике градова Србије: Културни ресурси градова* (2010). Завод за проучавање културног развоја. <http://zaprokul.org.rs/kulturne-politike-gradova-srbije-kulturni-resursi-gradova-uporedni-prikaz/>

⁸⁸ Истраживање *Културне политике градова Србије: Културни ресурси града Београда*, стр. 17. http://www.zaprokul.org.rs/Media/Document/2013_01_stojanovic_kulturne_politike_beograd.pdf. Такође, и: Стојановић, А. (2015). „Културна политика града Београда“. *Култура* 146. Београд: Завод за проучавање културног развоја.

⁸⁹ Извор: *Информатор о раду градске управе за послове локалне самоуправе и опште управе*, Крагујевац, јули 2013. године, <http://www.kragujevac.rs/userfiles/files/2013/Gradske%20Uprave/Informator%20o%20radu%20Gradske%20Uprave%20za%20poslove%20lokalne%20samouprave%20i%20op%C5%A1te%20uprave.pdf>. Приступљено новембра 2013.

Консултативну и саветодавну улогу у процесима одлучивања имају стална радна тела при скупштинама (савети или комисије), претежно ресорно организована, као и повремена тела. Ова радна тела се према члану 36 *Закона о локалној самоуправи* оснивају како би разматрала питања за поједине области из надлежности локалне самоуправе и дала мишљење на предлоге прописа и одлука које доносе њихове скупштине. Приликом одлучивања, незаобилазни су и савети за финансије јер разматрају све што се тиче финансирања средствима локалног буџета. Привремена радна тела, формирају се *ad hoc*, у вези са одређеним надлежностима. Међутим, с обзиром на то да сва ова тела само разматрају предлоге одлука и саветују, дају своја мишљења у вези с одређеним питањима за која су ресорно надлежна, иако су блиска породици доносилаца одлука, према својој функцији суштински припадају породици посредника (Ђukić-Dojčinović, 2003:63).

4.3.4. Одлучивање у вези с финансирањем установа културе

У складу са законским обавезама у погледу својих оснивачих права (члан 20, тачке 16. и 18. *Закона о локалној самоуправи*) локалне самоуправе из локалних буџета издвајају средства за финансирање: плате запослених, материјални и програмски трошкови, техничко опремање и одржавање, инвестициона улагања установа културе чији су оснивачи.⁹⁰ Ово финансирање обезбеђује живот установама културе, у противном, без средстава својих оснивача не би могле да постоје. Самим тим, одлучивање по питању финансирања намеће се као кључно, тако да га је потребно ближе анализирати.

Због тога што су у нашој средини још увек установе културе главни носиоци културног живота, што произилази из наслеђеног државног модела културне политике, локални расходи буџета за културу највећим делом односе се управо на установе културе из јавног сектора, што смо сазнали на основу прикупљених података у оквиру наведених истраживања Завода за проучавање културног развитака.⁹¹ Примера ради, у периоду 2008–2010. године, највише средстава из буџета за културу града Београда издвојено је за градске установе културе, затим за

⁹⁰ О томе по градовима и општинама и окрузима више видети у истраживању *Културни ресурси округа Србије*. <http://www.zaprokul.org.rs/Projekti/Default.aspx?categoryID=1>

⁹¹ *Културне политике градова Србије: Културни ресурси градова* (2010), *Културни ресурси округа Србије* (2011), *Културни ресурси града Београда* и *Културни ресурси града Новог Сада* (2012).

пројекте уметничких асоцијација, удружења, појединаца, и на крају за установе културе других нивоа власти и јавна предузећа.⁹²

У периоду 2009–2011. године, за потребе културе највећи број јединица локалних самоуправа издвојио је између 4% и 6% у односу на укупне локалне буџете (43 локалне самоуправе); између 2% и 4% буџета (њих 32), до 2% буџета (њих 10), више од 10% укупног локалног буџета (њих седам).⁹³ Иако процентуални износи буџета за културу у односу на укупне буџете локалних самоуправа нису велики, установе културе средства континуирано добијају. Увид у структуру локалних буџета и појединачних буџета по установама показује да програмски трошкови чине најмањи део у односу на плате и текуће трошкове, а да је истовремено то прва буџетска ставка на којој се штеди.⁹⁴ То показује пример из 2010. године града Београда када је услед економске кризе дошло до корекције програма градских установа културе, а што је подразумевало смањење обима првобитно планираних средстава, као и кашњење у динамици исплата одобрених средстава. Све то се одразило на смањење реализованих појединачних програма у односу на планирани број.⁹⁵

Финансирање установа културе уређено је законским оквиром, кога чини пре свега *Закон о буџетском систему* („Сл. гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр. и 108/2013). Како је овим законом предвиђено да се буџет доноси за период од једне фискалне године и важи за годину за коју је донет (члан 46), финансирање установа културе као индиректних буџетских корисника подразумева једногодишње финансирање и планирање (све до увођења програмског буџетирања 2015. године). Процедура финансирања везана је пре свега за планирање финансијске пројекције плана рада установе за годину дана, која поштује *Закон о буџетском систему* прописан *Календаром буџета локалне власти* (члан 31, други део) и *Календаром завршних рачуна буџета локалне власти* (члан 78, део други). Као индиректни буџетски корисници, како их дефинише *Закон*

⁹² <http://www.zaprokul.org.rs/ArticleDetails.aspx?ID=294>. Приступљено јануара 2013. године

⁹³ Према истраживању *Културни ресурси округа Србије*. <http://zaprokul.org.rs/kulturni-resursi-okruga-srbije/>.

⁹⁴ Тако, на пример, на програме у Србији на нивоу посматраних локалних самоуправа у периоду од 2007. до 2009. године просечно се издваја 19,9% за програме, што је најмањи удео у буџету, док се с друге стране више од половине укупног буџета издваја за плате и накнаде запослених. Тенденција кретања средстава према намени у посматраном периоду показује да само удео за плате, иако чини највећи део буџета, и даље расте, док једино удео програма показује континуирани пад. Истраживање *Културни ресурси округа Србије* Завода за проучавање културног развитака.

⁹⁵ Извештај Секретаријата за културу Градске управе града Београда за 2010. годину.

о буџетском систему (члан 2, тачка 8), а у складу са *Законом о култури* (члан 74, став 4), установе културе дужне су да подносе предлоге планова годишњих програма рада својим оснивачима (скупштинама општина/градова), најкасније до 1. јула текуће године, заједно са финансијском пројекцијом за наредну годину. Висину средстава за финансирање, односно суфинансирање програма, утврђује оснивач, на основу стратешког плана и предложеног годишњег програма рада установе. Орган јединице локалне самоуправе надлежан за послове културе утврђује који ће се културни програми или делови програма установа из става 1 члана 74 овог закона финансирати средствима буџета локалне самоуправе (члан 75 *Закона о култури*).

По завршетку фискалне године (која се поклапа с календарском годином), установе културе су у обавези да оснивачу доставе годишњи извештај о раду и о утрошеним средствима. На основу *Закона о локалној самоуправи*, с којим су усклађени статuti локалних самоуправа, Скупштине општине/града, као оснивачи установа, разматрају извештаје о раду и дају сагласност на програм рада корисника буџета.

Истраживање културне политике општине Смедеревска Паланка (2005)⁹⁶ у оквиру кога су вођени интервјуи с кључним особама из породице доносилаца одлука, илуструју на који начин су се у то време доносиле одлуке у вези с планирањем, тј. усвајали планови рада, укључујући и финансијске планове. О процедурама и критеријумима финансирања тамошњих установа културе, говорили су: начелница Одељења за финансије Општинске управе, председник Савета за финансије и члан Општинског већа за културу. На основу њихових исказа, закључак је да процес доношења одлука у вези с одређивањем средстава намењених финансирању културе задовољава законске процедуре, у смислу да се прикупе планови и извештаји о раду, да се они спреме као радни материјал за скупштинско заседање који се достави и радним телима скупштине и одборницима скупштине, а потом се разматрају на скупштини под посебном тачком дневног реда, али начин на који се одвија процес одлучивања није транспарентан. Најексплицитнији у том опису био је тадашњи председник Савета за финансије када је рекао да поступак доношења одлука у вези с финансирањем установа културе и расподелом средстава међу локалним установама културе, подразумева учешће овог савета који даје

⁹⁶ Стојановић, А. (2007). *Стратешка анализа општинске културне политике – Студија случаја: општина Смедеревска Паланка (2000-2005)*. Магистарска теза. Београд. Универзитет уметности у Београду.

стручно мишљење и који може да уложи своје примедбе и сугестије, али да пре него што предлог дође на Веће, се све унапред договори, политичке структуре се усагласе и постигну се коалициони договори како не би дошло до неке веће скупштинске расправе.

Када је реч о критеријуму за додељивање средстава установама, начелница Одељења за финансије Општинске управе објаснила је да Одељење за финансије разматра финансијске планове које доставе установе културе, а потом ова служба одобри онолико средстава колико су институције имале у претходној години, увећане за одређени постотак, који одражава стопу раста, што се прописује *Меморандумом о буџету*. Потом се предлози буџета предају на увид председнику Општине, затим Општинском већу, а потом иду на Скупштину. Дакле, критеријум је буџет који је установа имала у претходној години. О томе да критеријуми нису транспарентни ни за установе културе, закључено је и на основу исказа тадашње директорке Музеја у Смед. Паланци: *„Музеј уобличава програм и пројекте, прави листу приоритета на основу које се спроводи даља реализација програма и прослеђује Управном одбору који усваја програме и пројекте, а на крају Општина, на основу неких својих критеријума (подвукла А.С) даје сагласност за реализацију програма. Општина обично одобри програм у целости, али средства која она предвиђа за Музеј нису усклађена са стварним потребама.“*

Суштина је да се одлучивање у вези с финансирањем заснива на основу исказаних потреба установа. Омогућавање права на учешће у културном животу директно је повезано с расположивим финансијским средствима и начином њихове расподеле (Dimitrijević i drugi, 1999:238), што непосредно у центар пажње треба да стави и публику, као и програме и садржаје које креирају установе културе.

Политичари културној политици, углавном „прилазе као расподели буџетских средстава, којих је увек недовољно, и то сасвим некреативно и рутински“ (Ђukić-Dojčinović, 2003:108). Ако наведени искази испитаника из Смедеревске Паланке датирају из времена са самог почетка транзиције, судећи према изјави некадашњег државног секретара у Министарству културе и информисања Дејана Ристића⁹⁷, из 2013. године, оваква пракса се наставила и читаву деценију касније. Он је рекао да ће предлогом буџета за 2014. годину за област културе и информисања бити издвојено близу 16,1 милијарда динара (што је два и по пута више него у 2013.

⁹⁷ Државни секретар у периоду од септембра 2013. до јануара 2015. године.

када је забележен историјски минимум издвајања за културу, и навео да се тим амандманима неће мењати укупан предвиђени буџет за културу и информисање у 2014. години, него да ће само бити промена у ставкама) и истакао да је предложени буџет урађен на основу потреба установа културе (подвукла А. С).⁹⁸

Дакле, током читавог досадашњег периода не постоје посебно дефинисани и транспарентни критеријуми финансирања. Уз то, *Законом о култури* нису дефинисани критеријуми на бази којих се одобравају средства, тако да непотпуна законска одредница отвара простор произвољном одлучивању, односно одлучивању које није утемељено на чињеницама, што омогућава и велике дозе субјективности.

Годишњи извештаји о реализацији програма установа и организација у области културе Секретаријата за културу Градске управе Града Београда⁹⁹ посредно говоре о томе да се финансирање установа културе одвија по инерцији и без процене ефикасности и ефективности финансираних садржаја. Ови извештаји садрже податке о буџету, тј. потрошеним средствима за културу према областима културне политике, као и према финансираним актерима – установама културе, превасходно оним чији је оснивач Скупштина града Београда, али и другим нивоима власти и осталим актерима из других сектора (цивилни и приватни) и ресора (нпр. образовања) чије су активности подржане путем јавног конкурса. Анализа ових извештаја показује да је тежиште у представљању података који се тичу градских установа културе, као индиректних буџетских корисника, и да обухватају: број садржаја које су организовали (представа, изложби, концерата, пројекција, пратећих програма и други), број стално запослених (финансираних радних места) и број ангажованих особа по другим уговорима, број посетилаца, публике, на годишњем нивоу. Ови извештаји Секретаријата за културу Градске управе града Београда, представљају евидентирање улазних величина (*inputs*) – финансијских средстава уложених у рад установа културе и њиховог учинка, излазних величина (*outputs*) у виду реализованог броја различитих програмских садржаја, и броја публике и

⁹⁸ Говорећи о предложеном буџету за културу и информисање у 2014, Ристић је навео да је буџет рађен по новим критеријумима, да је програмски и да је његов основни приоритет да се прекине серија рестриктивних буџета и да се пређе на развојни буџет за културу. Он је такође казао како је буџет за културу у 2014. знатно повећан и да је циљ да континуирано расте у наредним годинама. Вест под насловом *Ristić: Budžet za kulturu i informisanje oko 16 milijardi dinara* објављена у дневним новинама *Blic* 25.11.2013. године. <http://www.blic.rs/kultura/vesti/ristic-budzet-za-kulturu-i-informisanje-oko-16-milijardi-dinara/g58m00>. Приступљено 25. новембра 2013. године.

⁹⁹ Коришћени су извештаји за 2008, 2009, 2010. годину.

посетилаца, и истовремено су доказ о томе на који начин су буџетска средства града Београда потрошена. На овакав начин, нагомилани подаци сами по себи не говоре много, уколико нема циљева према којима се нешто процењује, на основу чега би се могли установити приоритети за будућа улагања, доносити будуће одлуке. Докле год је културна политика имплицитна, и када циљеви нису (јасно) формулисани, дотле не може да се процени да ли је постигнут задвољавајући, тј. очекивани број излазних величина. У том случају, не чуди што не постоји ни евалуација ефикасности (да ли је произведен довољан број тих садржаја и остварена очекивана посећености) и евалуација ефеката кроз излазне величине, тј. како су сви ови уметнички програми и садржаји финансирани из буџета града Београда имали утицај на публику и уопште на средину у којој су се одвијали, нити процена позитивног доприноса установа културе и других финансираних актера културној политици града Београда.¹⁰⁰

4.3.5. Доносиоци одлука на нивоу установа културе

На нивоу установа културе, доносиоци одлука јесу органи установа: директори, управни и надзорни одбори. Из надлежности за оснивање установа, проистиче и то да локалне самоуправе именују и разрешавају органе установа задужене за управљање установама културе (*Закон о локалној самоуправи*, члан 32, став 1, тачка 9 и *Закон о култури*, члан 27, став 1). На тај начин, оснивачи, преко директора, управних и надзорних одбора остварују директну везу са својим индиректним буџетским корисницима, установама културе чији су оснивачи. У процесу доношења одлука они су „тачка“ укрштања у комуникацији установа културе и оснивача.

Рад управних одбора установа културе из јавног сектора регулише *Закон о јавним службама* члановима: 16, 20 и 21 („Сл. гласник РС“, бр. 42/91 и 71/94), а затим и *Закон о култури* (чланови 33, 41-44) у погледу надлежности, броја и њихове структуре. Према члану 44 *Закон о култури*, надлежности управних одбора подразумева да управни одбори: доносе статуте и друге опште акте установе; утврђују пословну и развојну политику и одлучују о пословању установе; доносе

¹⁰⁰ Стратешки план развоја културе града Београда није постојао у време истраживања *Културне политике градова Србије: Културни ресурси града Београда*. http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/kulturne_politike_begrad.pdf. Видети и: Стојановић, А. (2015). „Културна политика града Београда“. *Култура* 146. Београд: Завод за проучавање културног развика.

програме рада установе (на предлог директора) и годишње финансијске планове и усвајају годишњи обрачун и годишњи извештај о раду и пословању (ова обавеза је дефинисана тако као да је то под обавезно, без могућности и да их одбију, тј. врате на дораду или затраже додатна појашњења). Дакле, пре него што скупштине оснивача донесу одлуке о усвајању извештаја о раду и финансијских планова, потребно је да их усвоје управни одбори установа, који су прва инстанца одлучивања на путу одобравања финансијских средстава намењених установама културе.

4.3.5.1. Структура и активност управних одбора установа културе

Управни одбори установа културе имају легитимну моћ засновану на позицији у формалној организационој хијерархији и на ауторитету функције, која проистиче из формалних аката установа – Статута, правилника о систематизацији радних места (Вујић, 2000:150). Према тачки 3 члана 30 *Закона о култури*, Статут установе треба да садржи опис органа установе (директор, управни одбор и надзорни одбор), њихов састав, начин именовања и надлежности. Уколико се посветимо питању ко на нивоу установа културе доноси одлуке, онда је посебно важно да обратимо пажњу на структуру управних одбора. О томе имамо неколико извора података.

Истраживање *Културне политике градова Србије: Културни ресурси градова* (2009). Том приликом су прикупљени подаци о управним одборима 98 од укупно 158 индиректних буџетских корисника из двадесет једног града у Србији. Када је реч о броју чланова управних одбора, тај број се на нивоу установа кретао између три и 12 чланова. Најчешћи број чланова УО у то време био је пет (у 55 установа), затим седам (у 16 установа), девет (у девет установа), затим по шест и по три члана (у седам установа), четири члана (у три установе), док је једна установа културе имала чак 12 чланова свог управног одбора. Образовна структура чланова управних одбора показала је да је високо и више образовање имало 67% чланова управних одбора. Њихова структура према радном статусу показала је да су, поред категорије запослена лица, којих је највише, ангажовани и незапослени, пензионери и студенти. Када је реч о образовном усмерењу чланова управних одбора, образовање 68% чланова везано је за област друштвених наука, али је било и оних чије је образовање

било везано за природне и техничке науке. У редовима именованих чланова нашле су се најразличитије професије.

На примеру пет установа културе у Крагујевцу из 2010. године, конкретније ћемо илустровати образовну структуру чланова управних одбора – 86,2% имало је завршене факултете, а од укупног броја чланова управних одбора (28), њих 19 (67,8%) није било из друштвених наука. Овај податак не мора нужно да значи да је структура управних одбора неадекватна. Међутим, уочљиво је да је међу њима било седам чланова са завршеним техничким факултетом/школом, од којих је било пет машинских инжењера.¹⁰¹

За потребе своје докторске дисертације, Владимир Кривошејев спровео је током 2009. године истраживање *Менаџмент музеја у Србији* у оквиру кога се бавио и питањима везаним и за управне одборе 24 регионална музеја у Србији. Аутор истраживања најпре је закључио да је у обухваћеним музејима неуједначен број чланова управних одбора који долазе ван колектива и да тај број према просечном стању апсолутно не одговара одредбама *Закона о култури* које обавезују да се они именују „из редова истакнутих стручњака и познавалаца културне делатности“. На основу добијених података, Кривошејев је закључио како би само 12 председника управних одбора условно могло да одговара *Законом о култури* дефинисаним условима, будући да су њих четворо активни културни делатници, а осморо су запослени у науци, просвети и информисању. „Преосталих 11 председника управног одбора, од којих је више од половине (шест) без високе стручне спреме, углавном су запослени у привреди, мада има и студената, незапослених и пензионера. Од осталих 45 чланова управних одбора ван колектива, из двадесет једног музеја из којих су добијени релевантни подаци, више од половине (25) немају високу стручну спрему“ (Kривошејев, 2012:376).

Истраживање, која је такође обухватило питање управних одбора, било је *Културне политике Србије (1989-2001)*, са самог почетка транзиције.¹⁰² Један од

¹⁰¹ Подаци се односе на структуру управних одбора пет крагујевачких установа културе: Завод за заштиту споменика културе Крагујевац, Историјски архив Шумадије, Народна библиотека *Вук Караџић*, Народни музеј и Позориште за децу. Извор: *Стратешка анализа културног система града Крагујевца* коју је урадио Завод за проучавање културног развитка (2010).

¹⁰² У време када је спроведено истраживање, рад управних одбора био је дефинисан једино *Законом о јавним службама*. Према његовим одредбама, Управни одбор се састоји од најмање три члана, међу којима су и чланови из колектива, а прописане обавезе се суштински не разликују од обавеза прописаних *Законом о култури* (1) доноси статут установе; 2) одлучује о пословању установе; 3) усваја извештај о пословању и годишњи обрачун; 4) доноси програм рада установе; 5) одлучује о

закључака у вези с управним одборима, био је тај да је партијски кључ један од основних критеријума за именовање чланова управних одбора. Углавном су се бирале особе блиске владајућим политичким структурама на власти, из чега је проистекла једна од основних препорука – деполитизација кадровске политике (Ђukić-Dojčinović, 2003:91). Да се ситуација није много променила и током 2014. године говори чланак објављен у дневним новинама *Блиц* под називом *Игре без граница – возачи и мајстори главни у култури!* инспирисан кадровском политиком у Чачку. Поводом избора појединих чланова у управне одборе три чачанске установе културе, каже се: „О изложбама у Уметничкој галерији „Надежда Петровић“ одлучује кондуктер, о програмском концепту Дома културе аутомеханичар и бравар, а о поставкама у Народном музеју – возач!“. Сви они, по свакој седници ових тела добијају накнаду од око 2.500 динара. Поводом ангажмана у управном одбору, изјава једног од чланова једног од поменута три управна одбора пластично дочарава ситуацију:

Питао сам странку шта је мој посао у управном одбору и рекли су ми да треба да водим рачуна да се све ради по закону, потом, да се поправљају грешке које постоје и да се постарам да галерија функционише како треба, да будем на услузи људима који воде галерију и да им омогућимо да раде у што бољим условима - објашњава Кривокућа и наглашава да се „не меша у уметнички и стручни део рада галерије“.¹⁰³

Структура управних одбора у Србији и начин на који се они бирају отвара питање у којој мери су укључени у рад установа културе, као и питање њихових компетенција за одлучивање.

Према поменутом истраживању Кривошејева, када су у питању активности управних одбора, од 23 музеја за које су добијени ови подаци, само у шест музеја управни одбори активно су учествовали у припреми планова рада, док су у осталим само усвајали планове и извештаје, без замерки и допуна. Истовремено, у 11 музеја сем усвајања планова и извештаја, Управни одбори нису имали неке друге активности, у шест музеја су додатне активности базирани на доношењу допунских интерних аката и саветодавним пословима без директног учешћа у реализацији, док су у шест музеја активно помагали у припреми и реализацији програма и пројеката,

коришћењу средстава, у складу са законом; б) врши и друге послове утврђене актом о оснивању и статутом).

¹⁰³ <http://www.blic.rs/Vesti/Srbija/521113/IGRE-BEZ-GRANICA-Vozaci-i-majstori-glavni-u-kulturi>. Приступљено 22. децембра 2014. године.

а у два од тих шест су учествовали у обезбеђивању додатних средстава за установу. Један од разлога опште неактивности управних одбора у регионалним музејима, сматра Кривошејев, јесте и подела утицаја у институцијама између владајућих партија, које на управне одборе не гледају као на органе који морају да допринесу развоју друштвено-корисних установа, већ као на органе уз помоћ којих ће саме имати контролу, што је назвао „квотизацијом Србије“ (Krivošejev, 2012:376).

Динамика одржавања састанака управних одбора на годишњем нивоу указује на њихову стварну укљученост у рад установа културе, а може и да говори о самој лојалности њихових чланова према установи (Adižes, 2002:55). Према истраживању *Културне политике градова Србије*, током 2008. и 2009. године, број одржаних састанака управних одбора на годишњем нивоу значајно је варирао, и кретао се од једног и два састанка, па до 13 и 15 састанака. Запажено је да је најмање састанака одржано тамо где функције нису плаћене.¹⁰⁴ Одржавање тих састанака је према потреби, што значи сигурно 3-4 пута годишње, а превасходно када је то неопходно, при усвајању годишњих планова и годишњих извештаја о раду установа културе.

О пасивности управних одбора, о томе да је њихово постојање само на папиру, форме ради, говори неколико интервјуа које је ауторка овог рада за потребе израде магистарског рада водила с директорима установа културе у Смед. Паланци, током 2005. године. Међу питањима било је и питање у вези с односом установа културе и њихових управних одбора. Навешћемо пример тадашњег Центра за културу где запослени у овој установи нису познавали све чланове сопственог управног одбора. Директорка Историјског архива у Смед. Паланци о тадашњем управном одбору ове установе рекла је да се управни одбор „не меша“ много у одлуке директора и колектива установе: *„До сада никада није било проблема, планови се образложе и прихвате.“*

Наведени подаци и искази интервјуисаних особа датирају из различитих периода прве деценије транзиције, једни са самог њеног почетка, други из средине, а трећи са самог краја прве деценије. Основни закључак је да се у том периоду по питању улоге и активног укључивања у рад установа културе њихових управних одбора није постигао напредак. Такође се закључује да не постоји активна улога управних одбора у управљању установама културе и формирању целокупне пословне политике установа (у процесима планирања, решавању проблема, што је

¹⁰⁴ Од укупно 98 установа које су доставиле податке, у 61. установи чланство у управним одборима није плаћено. http://www.zaprokul.org.rs/LKP/gradovi/004_Lokalne%20samouprave_web.pdf.

једна од најважнијих функција менаџера). Због тога је тешко очекивати да чланови управних одбора установа културе у Србији буду посвећени циљевима и успеху установе, када им је то превасходно партијска функција, а култура не баш блиска област и сфера интересовања.

Иако *Закон о култури* не прописује стручну спрему нити степен стручне спреме, већ само да се бирају из реда истакнутих стручњака и познавалаца културне делатности (члан 41, став 3 *Закон о култури*), од примене *Закон о култури* очекивала се промена у досадашњој пракси у корист стручности и професионалности, и у том смислу стварање предуслова за унапређење рада установа културе. На основу увида у образовну и професионалну структуру управних одбора установа културе у Србији, тешко је очекивати да имају капацитета да адекватно управљају установама, као и да имају пуну свест о важности својих улога које кроз чланство у управним одборима имају. Међутим, ово представља посебно питање које се тиче кадровске политике, које у овом раду неће даље бити разматрано.

4.3.6. Одлучивање на нивоу установа културе у вези с програмима

Системски закон у култури, установе културе дефинише као субјекте основане ради обављања културне делатности којом се обезбеђује остваривање права грађана, задовољавање потреба грађана као и остваривање другог законом утврђеног интереса у области културе (члан 22 *Закон о култури*). Као јавне службе, оне треба да омогуће остваривање права грађана на културу, односно да задовољавају потребе грађана и утврђеног интереса (члан 1, став 1 *Закон о јавним службама*). С обзиром на њихову јавну функцију, одлуке које се доносе на нивоу установа културе тичу се не само установа, већ и њиховог окружења. Јавну функцију остварују преко своје програмске делатности, која установу чини видљивом, као и преко које установа промовише вредности, културне и естетске параметре (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:124-125). Како су програми суштина постојања сваке установе, јер се кроз њих остварује мисија сваке од њих, потребно је имати увид и у начин на који установе културе одлучују о својим програмима, шта ће креирати, за кога и на који начин. Кроз начин на који установе одлучују о

програмима, може се сагледати њихов однос према публици и грађанима из заједнице у којој се налазе.

Одлучивање о програмима, превасходно захтева стручне компетенције. Поред тога што запослени у делатности одлучују о томе шта ће се од садржаја реализовати, установе културе могу да имају и подршку стручних саветодавних тела. На пример, у рад музеја могу да буду укључени уметнички савети. Постојање ових тела има законску основу. Према члану 49 *Закона о култури*, у установи може да се образује стручни уметнички, програмски, савет. Овај савет разматра питања из стручне делатности установе и даје мишљења и предлоге везане за њен уметнички, програмски и стручни рад. Састав, надлежност и начин рада уметничког, програмског и стручног савета, ближе се уређују статутом установе. Уколико су адекватне структуре и активно укључене у рад установе, могу да пруже значајан допринос приликом одлучивања у вези с програмима музеја.

Према поменутом истраживању Кривошејева, *Менаџмент музеја у Србији* од 23 музеја (од којих су добијене релевантне информације), у више од трећине (осам) не постоји стручни савет. У осталих 15 музеја, оваква тела постоје, али их чине искључиво запослени у музејима. У осам музеја, ово стручно тело бави се искључиво стручним питањима, док у преосталих седам музеја, стручни савет расправља о свим питањима везаним за пословања музеја (Кривошејев, 2012:387).

У време истраживања *Културне политике градова Србије* у двадесет једном граду је у то време било укупно 158 јавних установа културе, од тога 145 „класичних локалних установа културе“ (библиотеке, позоришта, поливалентни центри за културу, музеји, архиви, заводи за заштиту споменика културе, међу њима и један Симфонијски оркестар)¹⁰⁵, чији су оснивачи или суоснивачи јединице локалних самоуправа. Међутим, више од трећине испитаних грађана старијих од 15 година (39%) никада није било на културном дешавању било које врсте. Скоро половина је ретко одлазила на културне садржаје, тј. свега је неколико пута у животу присуствовала културним дешавањима, а 12% је то чинило понекад, односно само када је у питању нешто изразито атрактивно. У периоду од годину дана од анкетирања, највећи број грађана (52,8%) ниједном није било на неком културном

¹⁰⁵ Остали индиректни буџетски корисници су нпр. удружења чији оснивачи нису јединице локалне самоуправе, али који су постали редовни корисници локалног буџета (нпр. Удружење ликовних стваралаца Шапца).

садржају.¹⁰⁶ Овакви подаци управо доказују тврдњу да постојање установа културе представља само материјалну претпоставку за остварење права на културу (Мајstorовић, 1072:25). Другим речима, да постојање културне инфраструктуре јесте важан али не и довоља чинилац за развијен и динамичан културни живот, односно да могућност непосредног додира становништва с елитном културом, географска близина/доступност, само олакшава контакт с културом, али не утиче на веће интересовање за културе садржаје (Ђukić, 2012:67-68).

Према истраживању *Музеји Србије – акутелно стање* Завода за проучавање културног развика из 2009. године, у 85% музеја изложбене активности су се планирале *ad hoc*, од ситуације до ситуације. Да имају дугорочне планове изложбених активности изјаснило се 71,6%, мада нису дефинисали време те дугорочности. У 56,8% испитаних музеја нису постојале процедуре евалуације изложби. Непостојање никакве или пак постојање неадекватне евалуације реализованих програма и, сходно томе, непознавање њихових конкретних ефеката, отвара проблеме везане за методе и циљеве у планирању наредних програмских активности (Kривошејев, 2009b:32-38).¹⁰⁷

Као што је већ истакнуто, у Србији, све до ступања на снагу *Закон о култури* марта 2010. године, није постојао системски захтев за применом стратешког планирања у области културне политике на нивоу државе, нити на локалном нивоу. Овај закон, по први пут финансирање установа културе доводи у везу са стратешким плановима установа културе. Имајући у виду да, закључно са 2015. годином, само 4,14% јединица локалне самоуправе има дефинисане дугорочне планове развоја културе, а да су нивои планирања међусобно повезани (као што су локални ниво и централни), постојање стратешког плана у локалним установама културе, такође јесте изузетак а не правило. Колико нам је познато, од установа културе чији су оснивачи локалне самоуправе, пет установа културе има стратешке планове –

¹⁰⁶ <http://www.zaprokul.org.rs/ArticleDetails.aspx?ID=178>. Приступљено јануара 2012.

¹⁰⁷ Питање евалуације у овом истраживању везано је за изложбу као музејски производ (у упитнику је постојало само једно питање „Да ли постоји утврђен процес евалуација изложби?“). Остају и даље непознанице које се тичу: начина на који се то чини, на основу чега (критеријуми, индикатори), ко чини, када то чине (да ли је то редовна пракса), на који начин користе резултате евалуације, односно на који начин резултати утичу на даљи рад установа. Такође, изложбена делатност јесте суштинска, али ипак само један од сегмената рада музеја, тако да остаје отворено и питање да ли се процењују резултати рада и у осталим сегментима музејског рада.

Народни музеј у Зајечару, Лесковачки културни центар, Галерија савремене уметности из Ниша, Дом културе из Пирота и Народни музеј из Врања.¹⁰⁸

Приликом истраживања *Културни ресурси града Београда*¹⁰⁹ у упитнику, који је био главни инструмент истраживања, постављено је неколико питања, која се тичу евалуације¹¹⁰. На упитник је одговорило 25 установа чији су оснивачи град Београд и градске општине, од чега 20 градских и пет општинских установа културе које се финасирају јавним средствима (из градског и општинских буџета).

На питање о томе да ли раде евалуације својих програма и пројеката, 68% испитаних установа је одговорило потврдно. На питање којом приликом и колико често то чине, добијени су одговори да: три установе евалуације раде на месечном нивоу; четири на годишњем нивоу; две раде двапут годишње; три по завршетку програма и пројеката или изведеној премијери; две по завршетку значајнијих догађаја, док од две установе које су на претходно питање одговориле потврдно, нисмо добили одговор.

На питање о индикаторима на основу којих процењују успешност програма, одговорило је 64% испитаних установа (међу којима је и једна установа која је одрично одговорила на питање у вези с праксом евалуације). Одговори показују да се установе руководе квантитативним и квалитативним индикаторима, као што су: посећеност, тј. број публике, гледаност, тј. животни век представе, реакције публике, корисника, задовољство посетилаца, реакције преко веб сајта, одзив медија, заступљеност, рецепција у медијима, стручна критика, критика сарадника, остварени сопствени приходи, добијене награде и врсте награда, позивања на гостовања и

¹⁰⁸ Потребно је истаћи да су ови планови настали захваљујући процесу који је инициран пројектом *Re-Opening a Gold Mine* који је реализовао Одбор за грађанску иницијативу из Ниша у периоду 2008-2010. године. Пројекат су подржали Швајцарски програм за културу на западном Балкану (СПЦ) и Швајцарска агенција за развој и сарадњу (СДЦ). Више: *Стратешки планови културних установа из Југоисточне Србије* (2012). Ниш: Одбор за грађанску иницијативу Ниш – Свен Ниш.

¹⁰⁹ Укупно је на упитнике одговорило 25 установа чији су оснивачи град Београд и градске општине, кокретније, 20 градских и пет општинских установа културе. Све оне се финасирају из градског и општинских буџета. Више о целокупном истраживању видети: http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/kulturne_politike_bograd.pdf, и Стојановић, А. (2015). „Културна политика града Београда“. *Култура* 146. Београд: Завод за проучавање културног развика.

¹¹⁰ С обзиром на то да је истраживање пратило методологију претходних истраживања, није било простора за питања која се тичу евалуације и односа установа с публиком. Зато су постављена питања која угрубо могу да пруже информације о теми која нас је занимала. Питања којима је проширен постојећи упитник су следећа: 1) Да ли радите евалуације својих програма и пројеката? 2) Уколико постоји оваква пракса, којом приликом и колико често то чините? 3) На основу којих показатеља процењујете успешност програма и пројеката? 4) Да ли радите истраживања публике? 5) Уколико радите истраживања публике, колико често то чините и о каквим истраживањима је реч? 6) На који начин користите резултате истраживања?

фестивале, број издатих књига, број одиграних представа. Дакле, наведени показатељи тичу се већином процене различитих актера:

- публике, гледалаца, посетилаца, корисника, квантитативног (број) и квалитативног аспекта (реакције, задовољство)
- стручне јавности, критике, позива на гостовања (квалитативни)
- медија (квантитативни и квалитативни)
- финансија, тј. остварених сопствених прихода (квантитативни)
- продукције (број књига, представа – квантитативни).

Уочљиво је да међу индикаторима нема оних који се односе на вредновање које долази од доносилаца одлука и обим средстава које установе добију редовним финансирањем, јер се индикатор везан за финансије не односи на средства добијена од оснивача, већ на остварене сопствене приходе од продаје улазница. Од 17 установа културе, њих 14 или 82,35% које су одговориле на питање у вези с индикаторима, навело је посећеност, тј. публику, као индикатор, што очигледно указује на то да код установа постоји свест о важности публике за свој рад. Међутим, на питање о томе да ли раде истраживања публике, само 9 од 25 установа (36%) испитаних установа, одговорило је потврдно, док 8% на ово питање није дало одговор.

О томе када и колико често спроводе истраживања публике, добили смо одговоре да то чине: једном у две године; једном годишње; ретко; сваке три-четири године; „не радимо редовно“. Индикативно је да су одговори који указују на чешће практиковање евалуације добијени од библиотека, које су се изјасниле да истраживања спроводе неколико пута годишње путем анкета, упитника, мистери шопер, и других техника (Библиотека града Београда).

Установе културе кроз истраживања прикупљају податке о структури корисника и публике (старосну, полну и образовну), о посећености у односу на врсту програма, где се поново истичу библиотеке. Одговори на питање којом приликом се врше гласе: приликом продаје улазница за програме, усменим истраживањима, као и истраживањима путем Интернета и Фејзбука. Само од једне установе која је одговорила потврдно на питање да ли раде истраживања публике, сазнали смо да резултате истраживања користе за:

- креирање месечног репертоара и пласмана представа
- планирање програма

- унапређење програма
- унапређење пословања, повећање квалитета представа и репертоарске политике
- интерне евалуације
- унапређење целовитости рада Библиотеке према корисницима, органима управљања Библиотеке и Оснивачу.

Питање публике корисника јесте домен примене маркетинга у установама културе. На основу наведених индикатора, можемо да закључимо да се у одређеним установама маркетиншке активности сагледавају кроз заступљеност у медијима, али то не може да буде довољан показатељ ефеката, имиџа и угледа у јавности.

Коришћење резултата истраживања би требало да буде основа за унапређење будућих активности, за шта би један од индикатора била повећана посећеност. Међутим, иако су неке од испитаних установа културе одговориле да користе резултате истраживања, ову тврдњу можемо довести у питање, или закључити да се ти резултати адекватно не примењују у пракси, а имајући у виду податке о броју посетилаца тих установа у периоду од три године (2008–2010. године). Наиме, раст броја посетилаца у установама које су потврдно одговориле на питање о примени евалуације, забележен је само у три случаја. У случају једне установе уочљива је стагнација броја посетилаца, док је у три установе уочљив пад броја посетилаца. У случају пет установа, број посетилаца за исти период варира, и то се углавном манифестује падом броја посетилаца у трећој години посматраног периода.

Висок проценат потврдних одговора на питање о примени евалуације јесте на први поглед значајан и охрабрујући. Међутим, анализом других одговора закључује се да сврха евалуације није баш најјаснија, и да се евалуациона пракса не спроводи систематично, те да је и динамика примене евалуације махом везана за циклусе извештавања и одржавања седница управних одбора. Такође, иако се може закључити да установе препознају значај публике, мали проценат потврдних одговора у вези с предузимањем истраживања публике, говори о томе да је то ретка или спорадична активност. Уз то, публика се сагледава само квантитативно, на основу чега се заправо не може унапредити рад, пројекат, програм, услуга и друге активности. Сматрамо да је потребно напоменути да се ради о установама културе које се налазе у Београду, те да и поред тога што је многим оснивач град Београд као јединица локалне самоуправе, превазилазе локалан значај, већина њих

препознатиљива је у широј јавности, јер се налазе у административном, економском и културном центру земље. Самим тим се и публика разликује у односу на установе културе из мањих градова. Због тога сматрамо да не могу бити репрезентативни примери који би могли да иду у прилог томе да се евалуација користи у пракси као редовна или повремена активност у локалним установама културе.

4.3.7. Установе културе и публика

Установе културе преко програма успостављају везу с грађанима, комуницирају с јавношћу – музеји првенствено кроз изложбе (али и друге садржаје), позоришта кроз представе, библиотеке кроз услуге издавања књига на коришћење и културно-образовне садржаје. Зато се рад с публиком, који припада домену маркетинга, сматра кључним у испуњавању друштвене сврхе установа културе. Према истраживању *Музеји – актуелно стање* из 2009. године, којим је обухваћено 74 музеја на територији Србије, 32,4% испитаних установа је одговорило да у својој организационој структури има Одељење маркетинга и PR-а (Savić, 2009:41).¹¹¹ О повећаној свести о важности маркетинга и односа с јавношћу показује и податак да је радно место кустоса за односе с јавношћу у нашој земљи постало део систематизације радних задатака музеја, а Савић је навела да је признато од Комисије за доделу стручних музејских звања Народног музеја у Београду, као матичне музејске институције у Србији (Savić, 2009:46). С друге стране, у организационим структурама музеја, чешће су заступљени кустоси-педагози у оквиру педагошких одељења. Овај назив је карактеристичан за источноевропске земље и традиционално схватање музеја, док је у западним државама у питању комуникатор (*Museum Communicator, Communication Officer*), медијатор, едукатор/васпитач (према: Krivošejev, 2009:220). У музејима у којима не постоји педагошка служба, послове рада с публиком теоретски преузимају сви кустоси, а у пракси терет ове прерасподеле пада на појединце. Ово звање је, према мишљењу Кривошејева, код нас потцењено и сматра се мање важним од послова кустоса који су задужени за збирке, и неретко се његова задужења свде на послове водича (Krivošejev, 2009:221).

¹¹¹ Истраживањем су обухваћени музеји чији су оснивачи различити нивои власти. Ми се у раду ограничавамо на локални ниво, али сматрамо важним да, илустрације ради, покажемо ситуацију по питању односа с јавношћу и маркетинга.

Мало је установа које имају у свом буџету ставке за маркетинг. У случају да их имају, у питању је мали, готово незнатан проценат у односу на укупан буџет установе. Рекли бисмо да су значај маркетинга најпре препознали музеји и позоришта. Међутим, шта је са осталим установама културе? На пример, заводи за заштиту споменика културе, установе чија је делатност заштита и очување непокретног културног наслеђа, по природи своје делатности упућени су на сарадњу са широким кругом стејкхолдера, и у њих се убрајају и грађани који су сопственици или корисници непокретних културних добара. У истраживањима која су се бавила заводима за заштиту споменика културе, из 2008. и 2013. године (оба спровео Завод за проучавање културног развоја), на питања у упитнику у вези с проблемима с којима се у раду суочавају, од понуђених одговора, у обе године, маркетинг су ранжирали на последње место. Истраживање из 2013. године указало је на то да заводи своје мисије поистовећују са основном делатношћу, заштитом и чувањем, што представља непотпун облик очувања културног наслеђа у савременом смислу. На уско схватање мисија, указује изразито мали број програма и пратећих садржаја, које заводи организују на годишњем нивоу, а путем којих би управо требало да развијају однос са свим стејкхолдерима с територија за које су надлежни. Девет завода, колико их је било обухваћено истраживањем *Културне политике градова Србије*, организовало је пратеће садржаје чији се број, посматран по установи, кретао до пет на годишњем нивоу. Ти пратећи садржаји подразумевају радионице и изложбе и промоцију публикација у издању завода.¹¹² Према истраживању из 2013. године, само два завода имала су место PR-а, а запослени на различитим радним местима повремено или чешће преузимају улогу особа које комуницирају с јавношћу и представљају заводе у контакту с медијима и другим актерима на територији за коју су надлежни. У том погледу, долази до преоптерећености запослених из других професија, а за додатни ангажман нису финансијски стимулирани (плата остане иста а обим послова се повећа). Због тога и не чуди да су се током овог истраживања сви заводи изјаснили да имају проблем с препознатљивошћу у својим срединама, да се често дешава да грађани заводе не разликују од музеја, да не познају довољно њихов рад и надлежности и да имају неадекватну комуникацију с медијима (видети: Stojanović i Vukanović, 2014).

¹¹² Истраживањем, спроведеним 2009. године у оквиру пројекта *Културне политике градова Србије* обухваћене су локалне самоуправе са статусом града и сходно томе установе културе чији су оснивачи скупштине тих градова. За део посвећен заводима за заштиту споменика културе видети: http://www.zaprokul.org.rs/LKP/gradovi/008_Zavodi_web.pdf

Домену маркетиншких активности припадају и истраживања публике, посетилаца. С порастом свести о важности примене менаџмента у култури после 2000. године у Србији расте и интересовање за истраживањима публике. Мало је примера истраживања које су спровеле саме установе, а више је оних које су спровели истраживачи. Десетогодишњи увид у области истраживања показује да су, посматрајући по делатностима, музеји и позоришта најзаступљенији у истраживањима и најинтересантнији истраживачима. У периоду после 2000. године, Завод за проучавање културног развитка ради неколико истраживања публике – током 2010. године објављују се резултати истраживања позоришне публике у Србији¹¹³ и музејске публике у Србији. Такође, било је и оних усмерених на поједине старосне категорије грађана Србије, као и поједине врсте публика (нпр. музејска и позоришна публика, публика фестивала).¹¹⁴ Због тога, постоји несразмера у расположивим подацима и информација о публици и корисницима домаћих установа културе, а у корист музеја у односу на остале установе у области културног наслеђа. То се може објаснити и чињеницом да архиви и заводи за заштиту споменика културе по свом моделу функционисања важе за статичније установе, које се баве заштитом и очувањем наслеђа, а позориште је продукционо-динамична, док је интерактивност с публиком и корисницима највише заступљена у раду музеја и библиотека.

Према истраживању *Културни ресурси округа Србије (2010)*, установе културе не познају у довољној мери потребе и интересовања публике, нити прате посећеност својих програма. Такође, недовољно је отворености ка припадницима осетљивих друштвених група, што показује чињеница да је веома мали број установа које имају рампе за особе које користе колица, као и програмске садржаје, књиге на брајевом писму, ЦД издања публикација прилагођене особама са сензорним сметњама. Такође је евидентно да не постоји довољан број нити прилагођеност програма за старе, али често и млади оскудевају у жељеним садржајима.¹¹⁵ Установе културе често имају ограничену доступност и по питању радног времена, јер им се радно време подудара с радним временом осталих

¹¹³ Мрђа, С. (2010). *Позоришна публика у Србији – извештај о истраживању (драмска публика)*. Београд: Завод за проучавање културног развитка. Публикација доступна на локацији: http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/pozorisna_publika.pdf

¹¹⁴ Мартиновић, Д. (2010). *Музејска публика у Србији - анализа истраживања*. Београд: Завод за проучавање културног развитка. Публикација доступна: http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/muzejska_publika.pdf

¹¹⁵ <http://www.zaprokul.org.rs/ArticleDetails.aspx?ID=258>

установа, предузећа у којима су запослени грађани који су њихова публика или потенцијална публика. Посебан проблем представља физичка доступност, у контексту омогућеног прилаза установама за особе које користе колица, јер није редак случај да су изложбене поставке на спрату, приликом чега зграде немају лифт. Домен маркетинга је повезан и с финансирањем установа културе, односно могућношћу да се обезбеде додатни извори финансирања, који могу да чине и приходи од улазница. Већина установа културе не наплаћује улазе или то чини кроз симболичне износе, нема музејске продавнице и своје сувенире.

Комуникација с публиком и осталим стејкхолдерима у заједници указује на начин на који установе културе испуњавају своје мисије. Томе да ли и како успевају да испуне своју друштвену улогу, јавну функцију и истовремено законску обавезу, посветићемо се у наредном поглављу у коме ћемо представити резултате истраживања културних пракси грађана Србије.

4.4. Истраживачка пракса културне партиципације у Србији

Од краја 60-их и почетка 70-их година 20. века могуће је пратити истраживачку праксу у Србији у вези с публиком и културном партиципацијом: Попов (1969), Немањић (1970), Немањић (1971), Драгојевић (1974), Пешић (1977). Почетком 80-их година објављене су значајне књиге које се теоријски (Немањић, 1981) и емпиријски баве овом проблематиком (Пантић, 1980 и Пантић, 1981), потом и текстови у стручним часописима и зборницима „Поткултуре“ I-IV (1985-1989). И у 90-им годинама 20. века постоји читав низ радова који су се из различитих аспеката бавили проучавањем културних пракси грађана Србије (Божовић, 1991), (Немањић, 1991), (Прица, 1991), (Драгићевић-Шешић, 1993), (Драгићевић-Шешић, 1994), (Жунић, 1994), (Драгићевић-Шешић и Стојковић, 1996), (Петровић, 1996), (Марић, 1998), (Драгићевић-Шешић, 1998). Проучавање ових феномена се наставља и после 2000. године (Кроња: 2001), (Јовановић и други, 2002), (Жолт Лазар и други, 2002), (Кроња, 2004), (Жолт и други, 2004) (према: Svetičanin, 2007:250-251).

Почеци ове истраживачке праксе кореспондирају времену када се оснива Завод за проучавање културног развоја 1968. године, установе која се бави проучавањем културног развоја кроз научна и примењена истраживања. Поготово се од 80-их година интензивирају истраживања публике и то кроз истраживања публике различитих врста уметности – тзв. музичка, ликовна, читалачка, позоришна,

публика културних центара итд., као и културне понуде градова. Примера ради, Завод је 1983. године спровео истраживања *Културна понуда Београда и Публика центара за културу*¹¹⁶ у оквиру којих је за оба истраживања основни оквир био град Београд. Истраживање *Публика центара за културу* на емпиријском плану проверава колико се један део богате културне понуде стварно користи од стране различите публике, а у складу с различитим културним делатностима центара. Истраживање *Читаоци београдских библиотека*¹¹⁷ из 1973. године обухваћене су две групе публике – читаоци стручне литературе и уџбеника и читаоци лепе књижевности, путописне и мемоарске литературе. Ова истраживачка традиција настављена је и после 2000. године: *Позоришна публика у Србији* (2010), *Музејска публика у Србији* (2010), *Публика Народног позоришта у Београду* (2010), *Културни живот и потребе ученика средњих школа у Србији* (2011), *Културне праксе грађана Србије* (2011), *Културни живот и потребе студената у Србији* (2011), *Култура старења и стари у култури: Културни живот и потребе у трећем добу* (2012), *Посетиоци јесењих београдских манифестација и фестивала* (2014). Све наведене пројекте после 2000. године финансирало је Министарство културе Републике Србије.

4.4.1. Културне праксе грађана Србије после 2000. године – резултати истраживања

После 2000. године, у Србији су спроведене различите врсте друштвених истраживања (маркетиншка, социолошка, маркетиншко-социолошка, антрополошка) која су имала различите циљеве, а којима је заједничко то што се свако од њих бави културним праксама и културним потребама и интересовањима грађана Србије. Резултати свих тих истраживања важни су за стицање увида у то у којој мери грађани практично користе своја културна права, која су, као што смо навели, гарантована нормативним оквиром и како вреднују културу.

¹¹⁶ Резултати оба истраживања објављени су у: Серија: Култура – истраживање, свеска бр. 3, Завод за проучавање културног развоја СР Србије, Београд, јули 1983. Истраживање Културна понуда града Београда самостално је реализовао Бранимир Стојковић, а истраживање Публика културних центара је резултат тима који су чинили: мр Милош Немањић, Бранимир Стојковић, др Вера Икономова и мр Радмила Микашиновић-Грујић.

¹¹⁷ Аутори истраживања су: мр Милош Немањић, Мирјана Николић и мр Љубомир Тешић. Више: *Читаоци београдских библиотека* (1973). Београд: Завод за проучавање културног развоја.

Истраживање *Културне праксе грађана Србије* спровео је Завод за проучавање културног развика 2010. године на националном узорку. Припада истраживањима културне рецепције или културне потрошње, а основни циљ је био „да се на основу проучавања карактеристика и активности публике у Србији створи искуствена основа за формулисање мера културне политике Министарства културе Републике Србије, Покрајинског секретаријата за културу и градских/општинских управа за културу“.¹¹⁸

Подаци о културним потребама грађана Србије добијени су испитивањем омиљених начина провођења слободног времена. Међу омиљеним начинима провођења слободног времена испитаника нема активности као што су посете културним догађајима (културна потрошња у јавној сфери (*out-door*, тј. јавна културна потрошња). Међу осам најчешћих начина провођења слободног времена само је један који се тиче културне потрошње, и то оне у приватној сфери (*in-door*, тј. облик приватне културне потрошње). У питању је читање књига за које се изјаснило 12,3% испитаника. Остали начини су: гледање телевизије (15,3%), боравак у природи (8,5%), бављење спортом (7,2%), дружење с пријатељима (6,9%), шетање (5,5%), слободно време у кругу породице (5,2%) и спавање/одмарање (5,0%).

Исто истраживање је показало је да око 60% процената испитаника у 12 месеци пре анкетања није посетило програме културних институција/организација и концерте поп/рок музике. У периоду три месеца пре анкетања, 34% испитаника није присуствовало ниједном јавном културном догађају. Процент испитаника који је у претходна три месеца учествовао у макар једном таквом догађају (било ког типа) јесте 38%, а на два или више догађаја било је 28% испитаника. Културни догађаји којима су испитаници најчешће присуствовали су: фестивали (13,4%), позоришта (6,7%), галерије/музеји (5,2%), сајмови (књига, архитектуре и слично 5,2%), наступи фолклорних састава (5,0%), агри-културне манифестације (вашари, роштиљијаде, бурегијаде и сл. 4,8%) и поп-рок концерти (4,0%). Процент повремених посетилаца културним догађајима у јавној сфери креће се око 20%, док је само 1-2% редовних посетилаца већине посматраних културних активности.

Када је реч о заступљености културне понуде у различитим деловима земље, закључено је да је културна понуда свих посматраних културних догађаја значајно

¹¹⁸ Како је наведено у публикацији, ради се о прелиминарним резултатима истраживања који садрже „само неке од основних резултата истраживања“. Svetičanin, P. i Milankov, M. (2011). *Kulturne prakse građana Srbije*. http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/kulturne_prakse.pdf

боља у региону Београда у односу на остале регионе, међу којима нема великих разлика. Она се не огледа толико (с изузетком позоришта за децу и институција класичне музике) у распореду културних институција, колико у разлици у броју културних догађаја који се одржавају у региону Београда и другим регионима у Србији.

На националном узорку такође је рађено *Истраживање културних потреба и навика становника Србије* које је спровео Одбор за грађанску иницијативу из Ниша током 2005. године. Истраживање је било усмерено ка испитивању различитих аспеката културне партиципације: културну продукцију и јавну и приватну културну рецепцију грађана. Има карактеристике и маркетиншког и традиционалног социолошког приступа (Cvetičanin, 2007:41).¹¹⁹ Према резултатима истраживања, за 52,1% испитаника уметничке активности не спадају у омиљене активности у слободном времену, што значи да они углавном не посећују културне догађаје (Cvetičanin, 2007:246-247). Када је реч о јавној културној партиципацији, око 70% испитаника није било у позоришту или у музеју, око 60% није било на концерту, а око половине није било у биоскопу. Групу повремених посетилаца чини између 20% и 30% испитаника (у случају готово свих културних догађаја/културних институција). Редовне посетиоце чини око 10% испитаника, од којих тек 1 до 3% испитаника (популације) посети неки садржај бар једном месечно, односно више од 12 пута годишње. Културне активности не само да не спадају међу најпопуларније, штавише неке од њих јесу најнепопуларније активности слободном времену.

Према резултатима овог истраживања, активну публику напросечно су чинили испитаници из Београда (57,9%) и градова с мање од 100.000 становника (36,5%). У погледу заступљености испитаника који припадају овој публици према регионалној припадности, процентуално су најзаступљенији у Београду (45%) и Војводини (34,7%), а испод просека у Шумадији и Поморављу (24,9%) и јужној и источној Србији (20,5%).

У оквиру истог истраживања испитани су и фактори који ометају партиципацију, само формулисани тако да испитаници одреде под којим условима

¹¹⁹ У анкетни листић био је укључен и велики број питања из истраживања “*Europeans’ Participation in Cultural Activities*” (*Учешиће Европљана у културним активностима*) које је Еуростат спровео априла 2002. године у тадашњих петнаест земаља Европске уније и истраживања “*New Europeans and Culture*” (*Нови Европљани и култура*) рађене марта-априла 2003. године у (тада) 10 земаља кандидата за пријем у ЕУ, као и у Бугарској, Румунији и Турској. Cvetičanin, P. (2007). *Kulturne potrebe, navike i ukus građana Srbije i Makedonije*. Niš: Odbor za građansku inicijativu, str. 7.

би чешће похађали културне догађаје. Међу прва три одговора су да имају више новца, да имају више времена и да има више културних догађаја.

Маркетиншко истраживање *Српске културне вредности*, које је с краја 2007. године спровела „Политика“ у сарадњи с Агенцијом за истраживање тржишта и испитивање јавног мњења „Фактор плус“, на узорку од 1.000 испитаника, имало је за циљ да покаже како грађани Србије схватају појам културе и њену важност, какве су њихове културне навике, какав је њихов однос према међународној културној размени и колико познају културу и традицију народа с којима живе на истој територији. Резултати истраживања показали су да је за само 39,2% испитаника култура важна, а 30,7% грађана се „неутрално“ изјаснило, да култура није важна, нити неважна. Њих 32,4% није заинтересовано да упознаје људе из других држава; скоро педесет одсто испитаних нема жељу да научи страни језик; 30,5% нема жељу да учествује у културним догађајима; 75,4% испитаних грађана није заинтересовано за културу и уметност из других земаља.

Реч култура је испитанике пре свега асоцирала на уметност. Музеји су друга по реду асоцијација на културу (14,3%). Међутим, 73,6% грађана их није посетило у периоду од годину дана пре истраживања.¹²⁰

Табела 3: Културне активности којима су испитаници бавили 12 месеци пре испитивања?¹²¹

Активност	Да, једном недељно	Да, више пута недељно	Да, једном месечно	Да, више пута месечно	Да, једном годишње	Да, више пута годишње	Ретко	Никад
Читање	1.0	0.8	12.6	6.5	15.3	16.4	18.8	13.3
Посете ист. споменици.	-	-	2.8	2.0	10.3	7.5	12.3	65.4
Биоскоп	3.5	1.8	16.1	20.7	20.5	23.8	10.5	3.1
Спортски догађаји	1.0	0.5	20.6	18.8	10.5	16.4	18.6	13.6
Музеји, галерије	0.5	-	7.3	5.2	6.3	6.1	27.5	47.1
Концерти	2.5	-	6.5	2.0	20.3	11.7	20.1	36.9
Библиотека	1.0	-	2.7	1.8	8.5	10.6	18.8	56.6
Позориште	1.5	0.8	4.8	5.6	11.8	10.1	19.7	1.6
Балет/опера	-	-	1.3	2.6	5.8	4.9	6.5	78.9

Из резултата везаних за културне праксе у јавној сфери, представљених у горњој табели, издвојићемо одговоре који имају најекстремнију процентуалну заступљеност, а то су изостанак искуства када су у питању: одласци на балет и оперу

¹²⁰ *Srbija i Evropa ne misle na isti način* (1). <http://www.politika.rs/rubrike/tema-dana/t53226.lt.html>. Приступљено 15. марта 2008. године.

¹²¹ Извор: *Srbija i Evropa ne misle na isti način* (2). <http://www.politika.rs/rubrike/tema-dana/t53227.lt.html>. Приступљено 15. марта 2008. године.

(78,9%), посете историјским споменицима (65,4%), коришћење библиотеке (56,6%), посете музеју и галерији (47,1%). У погледу редовности културних пракси, процентуално су најзаступљеније посете биоскопу и читање књига.

С обзиром на наведене резултате, важни су одговори и на питање у вези с ометајућим факторима за учествовање у културном животу, који су представљени у следећој табели:

Табела 4: Препреке које ометају веће учешће у културним догађајима?¹²²

ОДГОВОР	%
Немам жељу	30.5
Немам времена	26.7
Мали избор или лош квалитет културних активности	16.8
То је прескупо	16.5
Нема препрека	12.6
Недостатак информација о културним догађајима	12.4
Без одговора	8.3

На основу добијених одговора, фактор који се издвојио као најдоминантнији везан је за недостатак мотивације (30,5%), затим за недостатак времена (26,7%), приближно исти проценат испитаника је одговорио да има замерку на квалитет културне понуде (16,8%) и да нема новца (16,5%), те да је у питању недовољна информисаност о културним догађајима (12,4%), и скоро исти проценат испитаника сматрао је да препрека нема (12,6%).¹²³

Истраживање *Место и улога културе у свакодневном животу грађана Србије* из 2009. године четврто је истраживање у оквиру пројекта *Политика и свакодневни живот* о вредносним усмерењима грађана после 2000. године, а у циљу проучавања српског друштва после 2000. године. Сврха истраживања била је да се утврди да ли је у 2009. години дошло до дисконтинуитета у вредносном систему после смене старог режима или су остаци континуитета присутни, у којој мери, и како се то изражава у оцени динамике друштвених промена код испитаника (Golubović i Jarić, 2010:50). Другим речима, да ли је наслеђена доминантна култура из периода 90-их година прошлог века још увек снажна (Golubović i Jarić, 2010:57-58). У питању је антрополошки увид у стање културе и културних потреба становника Србије и њихов капацитет да осмисле свој живот и дотиче се културних пракси грађана. За

¹²² Извор: *Srbija i Evropa ne misle na isti način* (2). <http://www.politika.rs/rubrike/tema-dana/t53227.lt.html>. Приступљено 15. марта 2008. године.

¹²³ *Srbija i Evropa ne misle na isti način* (2). <http://www.politika.rs/rubrike/tema-dana/t53227.lt.html>. Приступљено 15. марта 2008. године.

разлику од истраживања чије смо резултате претходно представили, ово истраживање пак директно доводи у везу околности друштвене транзиције, културне праксе и ставове грађана према култури испитаника. У том смислу, посебно је било важно да се сазна на који начин испитаници поимају себе и свој лични живот и како доживљавају културу у свом граду/друштву, и утврди како то утиче на њихову перцепцију друштвене стварности, како виде проблеме (да ли их отварају или се од њих склањају – бекство у „испразну забаву“ коју им нуди популистичка култура).

Резултати овог истраживања показали су да „култура у свакодневном животу већине грађана Србије игра секундарну улогу. Примарна је борба за голи живот услед неповољних друштвено-социјалних околности, што одвраћа грађане од размишљања о нечему што је изван њиховог свакодневног начина живота. О култури размишљају као о привилегији имућних, „успешних“ (у финансијском смислу), а која је ван њиховог домашаја. Једино што виде да им је на располагању јесте то да се бар делимично уклопе у „културу већине“ која им пружа мало разоноде у доста тмурном животу“ (Golubović i Jarić, 2010:94).¹²⁴

Међу испитаним грађанима најмалобројнији су они који схватају суштински значај културе за развој квалитетног начина живота, и изражавају критичко мишљење о доминантној култури (популистичкој, естрадној, комерцијализованој) (Golubović i Jarić, 2010:69-70). Они сматрају да се практиковањем културе постиже „квалитетан/испуњен живот“ и препознају значај духовних/културних (моралних) вредности, а неразвијеност и запостављање културних садржаја виде као најзначајнији разлог заостајања (или скретања) у развоју како чланова друштва, тако и друштвене заједнице и заустављања промена после почетка транзиције у Србији (Golubović i Jarić, 2010:56). Међу испитаницима је било и оних који схватају значај културе за бољи и квалитетнији живот, али које материјална оскудица омета да свој живот обогате културним праксама (осујећени у остваривању вишег квалитета живота), као и испитаника који немају развијене културне потребе и без интересовања су за културне догађаје (Golubović i Jarić, 2010:64-65).

¹²⁴ На основу добијених резултата путем анализе садржаја интервјуа, ауторке истраживања су дефинисале три кода у оквиру којих су изражене разлике између ставова испитаника у односу на разумевање смисла и значаја културе и присуство и одсуство културних садржаја/активности у њиховом свакодневном животу и колико то подстиче/спутава њихово разумевање себе и друштвене стварности, као и њихову активност у процесу трансформације друштва: „Освећен живот“, „Конзументи културе“, и „Голи живот“. Golubović, Z. i Jarić, I. (2010). *Kultura i preobražaj Srbije, vrednosna usmerenja građana u promenama posle 2000. godine*. Beograd: Službeni glasnik, str. 53-54.

Истраживањем је мапирана и група испитаника, пасивних корисника/потрошача одређених културних садржаја, који се културом користе као забавом или им служи за одмор и опуштање од напорног рада, па су мање селективни при избору садржаја културе и више оријентисани на утилитарне вредности, јер не сматрају да је култура важан темељ свих аспеката „нормалног начина живота“. Они већину времена проводе гледајући телевизију или у кафићима као главном месту дружења, а своју културну неактивност и незаинтересованост оправдавају тиме што је све у култури „старомодно“ и „провинцијално“ (Golubović i Jarić, 2010:71).

Најбројнији су испитанци који не препознају културу као свој животни амбијент због неразвијености културних потреба и незаинтересованости за културне садржаје, и који сматрају да им култура није неопходна за свакодневни „голи живот“ (Golubović i Jarić, 2010:80). Самим тим не практикују културне садржаје, али ипак понеко од њих повремено посети позориште, оде на концерт, или ретко чита, али „то не ремети њихов у основи испразан начин живота“ (Golubović i Jarić, 2010:80-81).¹²⁵

Резултати истраживања су показали да постоји континуитет у мишљењу и праксама грађана, што се најизразитије испољава, између осталог, у томе што грађани дају предност материјалним потребама занемарујући културне потребе, а материјални стандард постављају као критеријум на основу којег процењују квалитет сопственог живота. Култура се схвата као луксуз који није неопходан за живот, а тзв. висока култура замара, те се популистичка лакше усваја у животима грађана оптерећених борбом за преживљавањем (Golubović i Jarić, 2010:102).

Ово су била истраживања која су спроведена на узорку који је обухватио грађане са територије целе Србије или из различитих градова и општина. Постоје истраживања која су се фокусирала на једну одређену територију државе. Једно од првих, које датира са самог почетка транзиционог периода било је *Истраживање културних навика и потреба становника Војводине* из 2002. године које је спровела SCAN агенција за истраживачко-развојне послове (на узорку од 1500 пунолетних становника из 48 места размештених у 23 општине). Овим истраживањем јавног мњења Војводине провераване су навике и културне потребе становништва Војводине и то преко одговора колико често одлазе на места где могу да задовоље

¹²⁵ Због тога што су најмногобројнији, ауторка истраживања закључује да њихова схватања значајно утичу и на општије закључке о месту и улози културе у свакодневном животу грађана Србије. Исто, стр. 95.

културне потребе (установе културе, биоскопи, концерти, итд) и колико често то чине, затим квалитет динамике тих посета и када је то последњи пут било, као и ставови о појединим питањима која се тичу културе.¹²⁶ Резултати овог истраживања показали су да сталне посетиоце културних садржаја представља изразита мањина са свега 2-3% становништва Војводине. Готово сви садржаји културног типа налазе се при дну листе понуђених начина на који грађани користе своје слободне време. Више од 71% становништва никада није користило ове садржаје. Посебно су истраживане посете појединим установама и културним дешавањима, што је приказано у следећој табели.¹²⁷

Табела бр. 5: Рангираност активности у слободно време према редовности посета

	Места	Редовно	Никад
1.	Ресторани и кафићи	8,1%	43,1%
2.	Сајам	5,9%	46,9%
3.	Спортске приредбе	5,2%	62,2%
4.	Шtrand, купалиште	4,1%	63,6%
5.	Библиотеке	3,9%	71,8%
6.	Базени	3,1%	68,3%
7.	Посластичарнице	3,0%	50,8%
8.	Позориште	2,3%	62,9%
9.	Изложбе	2,3%	71,9%
10.	Биоскоп	2,1%	54,4%
11.	Концерти	2,1%	60,5%
12.	Дом културе	1,5%	76,5%
13.	Промоције књига	0,9%	87,3%
14.	Трибине и расправе	0,9%	87,6%

Табеларни приказ показује да су на почетку транзиционог периода за испитане грађане Војводине најнепопуларнији видови активности у слободном времену били: одласци у библиотеке, на изложбе, промоције књига, трибине и расправе.

Културне потребе грађана Војводине биле су предмет истражања и 2012. године које је спровео Завод за културу Војводине.¹²⁸ Истраживањем су обухваћени начини провођења слободног времена, посећеност културних институција, заинтересованост грађана за културне програме и манифестације, склоност ка одређеним врстама уметности, карактеристике читалачке публике у Војводини, као

¹²⁶ Више: *Култура – навике и потребе становника Војводине*. (април 2002). SCAN агенција.

¹²⁷ С обзиром на то да је ово прво истраживање с грађанима после 2000. године кореспондира с иницијативом Покрајинског секретаријата за културу за снимањем стања, које је предузето у 2001. години ради бољег упознавања са затеченим стањем у погледу установа културе из јавног сектора.

¹²⁸ Реализовао истраживачки тим Одсека за социологију Филозофског факултета у Новом Саду.

и процене квалитета културно-уметничке понуде и заступљености културних садржаја у Покрајини.¹²⁹ Према резултатима истраживања, испитаници се за посету културно-уметничким програмима и манифестацијама у слободном времену опредељују у изразито малом проценту, свега 1,6%. Истраживање је показало да су културно-уметнички садржаји неједнако заступљени и неједнако доступни грађанима Војводине, да највећи проценат грађана АП Војводине није непосредно заинтересован за културно-уметничке садржаје, али да би се, у неким повољнијим условима, редовна уметничка публика вишеструко увећала. Опредељења испитаника о томе ко треба да решава недостатке културног живота у месту њиховог боравка, показују да се убедљиво највише очекује од локалне (општинске или градске) власти, а да покрајинску и републичку власт испитаници сматрају у малој мери одговорном (Žolt, Marinković, Okolovska, 2012/2013).

Такође, у посматраном периоду спроведена су истраживања која су за циљне групе имала различите старосне категорије становништва. На овом пољу допринос је дао Завод за проучавање културног развика истраживањима које спровео пред крај прве деценије и на почетку друге деценије 21. века, обухвативши као испитанике ученике средњих школа, студенте и старију популацију.

Истраживање *Културни живот и потребе ученика средњих школа у Србији*¹³⁰ из 2010. године обухватило је испитанике из 56 средњих школа из 33 места у Србији. Према резултатима истраживања, ученици средњих школа припадају друштвеној групи која релативно ретко посећује догађаје из области културе. Чак 85,8% средњошколаца ретко или никада не посећује музеје, затим 84,5% књижевне вечери, 79,0% никада или ретко посећује галерије, док чак 77,8% ученика ретко или никада не посећује позоришне представе. Такође 74,0% ретко или никада не посећује културно-историјске споменике и археолошка налазишта, док 71,3% никада или ретко одлази у биоскоп. С друге стране, средњошколци су убедљиво најзаинтересованији за одлазак у клубове (67,5%) и за спортске догађаје (43,6%) које посећују врло често или често. Чешће посећују библиотеке (39,7% врло често или често) и концерте (24,3% врло често или често, и 27,3% повремено). Ипак постоји и мања група средњошколаца која посећује програме установа културе. Ову групу чини просечно око 8,5% (статистичка процена) средњошколске популације. Од ове

¹²⁹ http://www.kultura-vojvodina.org.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=3011&Itemid=219.

Пристапљено 20. јуна 2014. године

¹³⁰ Публикација доступна на: <http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/srednjoskolci.pdf>

групе средњошколаца у Србији, између 3,5 и 5,5% партиципира у јавном културном животу бар једном месечно. Групу повремених посетилаца културних институција и програма чини просечно око 14,7%. Велика већина ученика средњих школа у Србији има дневно до пет сати слободног времена, које најчешће проводи практиковање активности које се одвијају у приватној сфери (гледање ТВ и слушање музике, бављење спортом, коришћење рачунара) за шта је потребно издвојити минимална финансијска средства. Закључак истраживања је да је утицај културе на свакодневни живот ученика средњих школа у Србији сведен на минимум, а један од значајнијих фактора је и ситуација коју карактерише непостојање конзистентног система вредности и живота у некој врсти вредносног вакуума у друштву (Mrđa, 2011).

Истраживање *Културни живот и потребе студената у Србији*¹³¹ из 2011. године обухватило је испитанике 10 универзитета у Србији, од којих четири из Београда. Према резултатима истраживања, пет најчешће помињаних активности у слободно време су: бављење спортом (рекреација, шетња), док дружење с пријатељима, одмарање, гледање ТВ-а и слушање музике и изласци покривају 62,6% укупно добијених одговора. Бављење уметношћу и одласци у неку од институција културе не представљају омиљене начине провођења времена студената јер се налазе само код 2,2% испитане студентске популације. Само 7,1% студената навело је да међу прва три начина провођења слободног времена чини одлазак у неку од институција културе. Чак 83,5% студената ретко или никада не посећује музеје, а 75,4% никада или ретко посећује галерије, док 72,5% ретко или никада не посећује културно-историјске споменике и археолошка налазишта. Такође, 69,0% студената ретко или никада не посећује позоришне представе, а 69,2% књижевне вечери, док 67,0% никада или ретко одлази у биоскоп (Mrđa, 2011).

Према истраживању *Култура старења - културни живот и потребе у трећем добу* Завода за проучавање културног развоја из 2012. године, преко 70% испитаника у трећем животном добу уопште не посећује културне садржаје било које врсте и не памти када су последњи пут били у биоскопу, у позоришту, на концерту, књижевној вечери, фолклорној приредби или трибини и предавању. Мали број (до 2%) испитаника веома често посећује културне догађаје, и то најчешће изложбе, књижевне вечери и фолклорне манифестације.¹³² Резултати су показали да

¹³¹ Публикација доступна на: <http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/studenti.pdf>

¹³² Миланков М. и Опачић Б. (2012). *Култура старења - културни живот и потребе у трећем добу*. Београд: Завод за проучавање културног развоја.

је 76% испитаника задовољно понудом културних дешавања. Разлог за непосећивање културних догађаја за 12,8% испитаника је тај што се у њиховом месту не одржавају одговарајући програми. У оквиру истраживања је, према личној процени испитаника, упоређен културни активизам у старости у односу на ранији период живота. Они су сами проценили да је њихова културна партиципација знатно опала с годинама старости, управо због уласка у треће доба, а не због промена културних потреба, па је закључак овог истраживања тај да што су испитанци старији, то мање учествују у социо-културним активностима (више: Миланков и Опачић, 2012).

Сумирано, истраживања, чије смо резултате представили, спроведена су у различитим временским периодима од почетка транзиције, а резултати свих њих показују доста сличности. Те сличности се огледају у постојању јасног континуитета после 2000. године у изразито малој посећености културних садржаја и у суштинској незаинтересованости већине грађана да своје слободно време испуне бавећи се културним и уметничким садржајима, било код куће, било оним који се одвијају у јавној сфери за културу. Ово је својствено свим старосним категоријама и не зависи од места пребивалишта испитаника.

ДЕСКРИПТИВНИ ДЕО

„Од суштинског значаја је да схватимо како култура функционише, шта она значи, и посебно шта она значи различитим људима, пре него што почнемо да размишљамо о начину вредновања културе. Разлог за ово је чињеница да се вредност културе, и начин на који се та вредност описује и мери, разликује у зависности од тога ко сте ви“.¹³³

Џон Холден

ЕВАЛУАЦИЈА У ПРАКСИ ЈАВНИХ ПРАКТИЧНИХ ПОЛИТИКА

5.1. Историјат примене евалуације

Почеци формалног вредновања, базирани на научним методама, датирају још из 30-их година 20. века. Међутим, евалуација, као посебна област професионалне праксе, везује за Северну Америку и период после завршетка Другог светског рата. Интерес за евалуацијом повећао се из потребе да се решавају бројни проблеми који су били последице ратних дешавања. У овој раној фази три су основна разлога била за њено предузимање – евалуација иновација у области образовања (ефективност новог наставног програма у школама); повезивање евалуације с расподелом ресурса (кроз планирање, програмирање и буџетски систем) и евалуација програма на пољу борбе против сиромаштва (програми „Рат сиромаштву“ и „Great Society“).¹³⁴ У 60-им и 70-им годинама 20. века интензивирање примене евалуације у САД за време Кенедијеве (John F. Kennedy) и Џонсонове (Lyndon B. Johnson) администрације, подстакнуто је настојањем се да се утврде резултати ових програма финансираних јавним средствима (према: Donaldson and Lipsey, 2006:56). Крајем 60-их година и друге државе које су имале висока издвајања за образовање, здравство и социјалну заштиту, попут Канаде, Немачке, Шведске, почињу да примењују евалуацију програма у овим областима (Imas i Rist, 2012:19-22). Потом се евалуациона пракса шири и на друге европске земље и на друге области јавних практичних политика. Земље чланице ОЕЦД-а, које су међу првима започеле праксу евалуације, биле су

¹³³ Holden, Dž. (2012). „Kako vrednujemo umetnost i kulturu“. U: B. Mickov (ur). *Održivi razvoj kulture: Evropske perspektive*. Novi Sad: Zavod za kulturu Vojvodine, str. 177.

¹³⁴ *EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development* (2008), pp. 12. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/index_en.htm. Приступљено 15. марта 2011.

заслужне за ширење културе евалуације, идеја и информација о евалуацији и на друге земље, оснивајући организације, институте за обуку и консултантске фирме специјализоване за евалуацију (Imas i Rist, 2012:51). Период од касних 60-их година и раних 80-их година 20. века сматра се првим успоном евалуације.

И поред тога што евалуациона пракса заправо има дугу традицију, њен убрзан развој везује се за савременији период. После дугог низа година практиковања, евалуација је развила своју особену терминологију и почела се сматрати посебном дисциплином или трансдисциплином (Donaldson and Christie 2006; Scriven 2003). Скривен ју је још назвао „алфа дисциплином“ и „револуционарном“ дисциплином. Евалуација позајмљује своје алате и технике другим дисциплинама, при чему остаје аутономна у настојањима да унапреди знања о томе како ју је на најбољи начин применити Овај убрзан развој представља главну карактеристику другог успона евалуације који се одвија од 2000. године, када настају нови модели евалуације и у оквиру ње развијају различите теорије и субтеорије. Како бисмо приближили ту експанзију евалуације као пример наводимо да у оквиру теорије евалуације постоје различити концепти, понекад међусобно слични. Тако се теорија евалуације (*theory-driven evaluation*)¹³⁵, односи на: *program-theory evaluation, theory-based evaluation, theory-guided evaluation, theory-of-action, theory-of-change, program logic, logical frameworks, outcomes hierarchies, realist / realistic evaluation, program theory-driven evaluation science* (Coryn et al. 2011:200).

Теорију евалуације у све већој мери усвајају научници, теоретичари евалуације и практичари. Теорије евалуације описују и прописују шта евалуатори раде или шта треба да раде приликом предузимања евалуације. Како је Челимски (Chelimsky) навео, ове теорије су по пореклу нормативне и изведене из праксе, дакле, нису теорије уграђене у праксу (према: Coryn et al. 2011:199). Међутим, о томе да ли је теорија потребна евалуацији мишљења су подељена у стручним круговима. Већина еминентних стручњака у области евалуације, као што су Алкин (Alkin), Чен (Chen), Доналдсон (Donaldson), Липси (Lipsey), Шедиш (Shadish), Вајс (Weiss) и други, сматра да јесте (према: Donaldson and Lipsey, 2006:58), и да је само уз помоћ теорије, евалуација у могућности да анализира намере програма и

¹³⁵ Корин и други наводе да под термином *theory-driven evaluation* подразумевају сваку евалуациону стратегију или приступ који експлицитно интегрише и користи стејкхолдере, друштвене науке, или друге врсте теорије приликом концептуализације, пројектовања, вођења, тумачења и примене евалуације. Coryn, C. L. S., et al. (2011). "A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice From 1990 to 2009". *American Journal of Evaluation* 32 (2), pp. 201.

идентификује логику интервенције, да разуме процес имплементације и промене настале захваљујући спровођењу одређеног програма у различитим областима јавних практичних политика.¹³⁶ Супротно, Мајкл Скривен и Даниел Стафлбим (Daniel Stufflebeam) су мишљења да евалуацији не треба теорија, већ да она само треба да одреди да ли програм функционише, а не да објашњава и како функционише (према: Coryn et al. 2011:206).

Поред бројних концепата у оквиру теорије евалуације, постоји и велики број подела и типова евалуационих теорија. Доналдсон и Липси издвојили су три најчешћа типа теорија која се доводе у везу с евалуацијом: *Evaluation theory*, *Social science theory* и *Program theory*, сматрајући да сваки од њих има предности и недостатке, да има важну улогу у савременој програм евалуацији (*Program evaluation*) а да се њиховим укрштањем добија плодотворан приступ евалуацији. При том, теорија евалуације (*Theory of evaluation*) обухвата интеграцију теорије друштвених наука (*Social science theory*) у развоју и примени програм теорије (*Program Theory*) за спровођење евалуације у пракси (*Evaluation practice*) и проширивање знања о томе како програми доприносе друштвеној промени. Доналдсон и Липси сматрају да теорија евалуације заједно с теоријом друштвених наука могу да унапреде планирање програма и његову евалуацију (Donaldson and Lipsey, 2006:58).

Без намере да се дуже задржавамо на питању односа евалуације и теорије и дубље залазимо у ово непрегледно поље, напоменимо још и то да је Чен (Chen) истакао да се у оквиру Програм евалуације разликују дескриптивне и прескриптивне теорије (Chen, 1990). Прве описују постојеће стање онакво какво јесте, а друге стање како би требало да буде. У том смислу, евалуационе теорије (*evaluation theories*) јесу умногоме прескриптивне, јер се баве разумевањем природе онога што се евалуира, вреднују програме и њихов учинак, долазе до одређених сазнања и настоје да их и примене (према: Donaldson and Lipsey, 2006:59).

Комплексности евалуације доприноси и чињеница да евалуација има различите корене и да није произашла из једне јединствене традиције. Према „Водичу за евалуацију социоекономског развоја“ (*EVALSED: The resource for the*

¹³⁶ *EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development* (September 2013). http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/guide_evalsed.pdf. Приступљено септембра 2014.

evaluation of Socio-Economic Development)¹³⁷, постоје четири основне групе идеја или теорија које су у темељу ових различитих традиција: *Научна истраживања и методе (Scientific research and methods)* – многе од основних идеја и метода које се користе у евалуацији су посебно блиске областима друштвених наука и економије; *Економска теорија и јавни избори (Economic theory and public choices)* – економски начин размишљања близак је евалуацији на неколико различитих нивоа, а неки од примера су употреба појмова ефикасности и алокација ресурса и др; *Организациона и менаџмент теорија (Organisation and management theory)* – реализација и спровођење програма и јавних практичних политика у све већој мери постају тежиште евалуације; *Политичке и административне науке (Political and administrative sciences)* – менаџери јавних програма баве се питањима процеса јавне практичне политике и реформама јавног сектора следећи принципе транспарентности и одговорности према грађанима.

5.2. Евалуација и друштвена истраживања

У време када се вредновање развија као дисциплина током 60-их година 20. века, доминира позитивистичка парадигма у друштвеним наукама и квантитативни истраживачки поступци мерења понашања друштвено одговорног експеримента (испитивање с контролним узорцима) (Grdešić, 2006:151-152). Од 90-их година 20. века квалитативни методи у оквиру евалуације постају део редовног „репертоара“ евалуације, а истраживања у области друштвених наука све значајнија за евалуацију (Weiss, 1998:252). Заправо, модерна дисциплина евалуације настала је на темељима друштвених наука и њихових метода (Mathison, 2008:183). Дефиниција Програм евалуације (*Program evaluation*), једне од најчешћих типова евалуације, коју су дали Роси, Липси и Фримен, управо одражава утицај истраживања из области друштвених наука. За ове ауторе, Програм евалуација подразумева употребу метода друштвених истраживања како би се систематски испитала ефективност програма друштвене интервенције. При том се ослања на технике и концепте дисциплина друштвених наука у циљу побољшања програма и давања увида у акцију која је предузета ради ублажавања друштвених проблема (Rossi, Freeman and Lipsey, 2004:20).

¹³⁷ Исто, стр. 15.

С порастом значаја друштвених истраживања за евалуацију, развијао се и специфичан, присан однос између евалуације и друштвених истраживања. Због тога се све чешће постављало питање разлика између евалуације и друштвено-научних истраживања. На потребу за њиховим разликовањем указао је Мајкл Скривен. С једне стране, евалуација одређује вредност стварима, а процес евалуације идентификује релевантне вредности или стандарде који се примењују на оно шта се евалуира, спроводи емпиријска истраживања користећи технике друштвених наука, а потом интегрисае закључке са стандардима у целокупну евалуацију или сет евалуација. С друге стране, истраживања у области друштвених наука не теже да извуку евалуативне закључке, већ су ограничена на емпиријска (пре него на евалуативна) истраживања, а своје закључке заснивају искључиво на чињеницама, тј. на подацима добијеним посматрањем, мерењем и рачунањем. Додатно, истраживања у области друштвених наука не постављају стандарде и вредности, већ су вредносно неутрална, тако да искључују процену. Скривен сматра да без коришћења метода друштвених наука, мало шта може да се уради приликом евалуације, али да се ипак не може рећи да је евалуација примена метода друштвених наука у решавању друштвених проблема, јер је она много више од тога. Према његовом мишљењу, разлика је у томе што евалуација захтева синтезу чињеница и вредности како би се одредили заслуга, значај или вредност (*merit, worth, or value*), док се истраживања баве фактичким знањима, али нужно не обухватају вредности и с тога не морају обавезно да укључе евалуацију (Scriven, 2003/4). Управо је развој евалуације као посебне дисциплине подстакнут чињеницом да коришћењем искључиво метода друштвених истраживања не може да се дође до одговора о вредности(ма) програма (Mathison, 2008:185).

Односом друштвених истраживања и евалуације, међусобним сличностима и разликама, такође се бавила и Сандра Матисон (Sandra Mathison), закључивши да се разлике између њих састоје у следећем:

- евалуација спецификује, истраживања генерализују (мада то није увек правило)
- евалуација се дизајнира да унапреди нешто, док истраживања треба да докажу нешто
- евалуација обезбеђује основу за доношење одлука, док истраживања представљају основу за извођење закључака (мада се понекад ради евалуација ради евалуације, без неких других намера)

- евалуација се бави питањем колико нешто добро функционише, а истраживања се баве питањем како нешто функционише
- евалуација се тиче вредности, а истраживања чињеница (Mathison, 2008:189).

Према Матисон, евалуација испитује: потребе (*needs*), трошкове (*costs*), етичност (*ethicality*), изводљивост (*feasibility*), оправданост (*justifiability*), тако да евалуатори примењују много шири спектар доказних (*evidentiary*) стратегија него што то чине друштвене науке. Другим речима, примена евалуације захтева знања из многих области као што су права, журналистика, уметност, филозофија, рачуноводство, етика (Mathison, 2008:192). Скривен истиче неопходност да евалуатори треба да поседују вештине синтетичког закључивања (*synthesis skills*) која је вероватно кључна когнитивна вештина неопходна за евалуацију (Scriven, 1991).

Такође, евалуација и истраживања се суштински разликују и у погледу својих метода – евалуација укључује методе прикупљања података и анализе друштвених наука, али је као дисциплина развила специфичне методе. Разликују се и у погледу начина на који доносе судове о постигнутом квалитету. Тачност је важна и код једне и код друге, али евалуациона дисциплина користи јединствени критеријум корисности (*utility*), изводљивости (*feasibility*), прихватљивости (*propriety*) и укључивање стејхолдера (*inclusion of stakeholders*) (Mathison, 2008:195).

Матисон је указала на то да многа друштвена истраживања теже да утичу на јавне практичне политике, али често то чине индиректно, уз помоћ богатог истраживачког знања, што се може сматрати утицајем на макро нивоу. Истраживачи друштвених наука настоје да њихова истраживања утичу на подизање нивоа свести о проблему, допринесу да се доносиоци одлука информишу о проблему, да се идентификују полиси алтернативе и утврде чињенице као полазиште за усвајање интервенција (стога преокупација са *evidence-based* праксама) (Mathison, 2008:191).

Једна од форми истраживања друштвених наука која је блиско повезана с друштвеном акцијом или тражењем решења за друштвене проблеме, јесте анализа јавне практичне политике (*Policy analysis*). Као мултидимензиона анализа захтева интердисциплинарни аналитички приступ (Grdešić, 2006:9). Она се директно доводи у везу с мапирањем проблема, његовом анализом и могућностима његовог решавања или ублажавања у различитим областима управљања (здравство, животна средина, култура и друге) (Mathison, 2008:191). Анализа практичне политике је важна у фази

формулисања јавне практичне политике која ће бити практично реализована (Jang i Kvin, 2004:9), а Грдешић указује на то да је савремена полиси анализа све више окренута вредновању (Grdešić, 2006:151).

5.3. Евалуација као подршка одговорном управљању

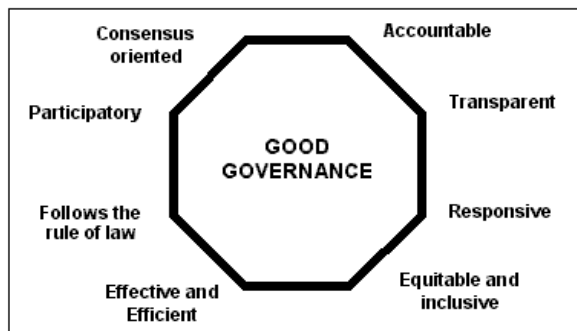
Као што смо већ указали, у оквиру евалуације као дисциплине, постоје различита гледишта о томе шта представља сврху или циљ евалуације у датом контексту. Керол Вајс навела је следеће сврхе евалуације програма и јавних практичних политика: одређивање задовољства клијената; пружање легитимитета доношењу одлука; испуњавање захтева донатора; корекције у току спровођења програма; доношење одлука о томе да ли да се одређени програм настави или не; тестирање нових идеја; избор најбољих алтернатива; бележење тока програма; добијање повратних информација о програму/практичној политици; истицање циљева (Weiss, 1998:24-28). Према *Научним и националним саветима за евалуацију (Scientific and National Councils of Evaluation)* постоје четири основне сврхе предузимања евалуације, а то су: *етичка*, како би се политичари и грађани известили о томе како су политика или програм имплементирани и о оствареним резултатима, што стоји у функцији веће одговорности и демократије; *менаџерска* која треба да омогући рационалније управљање финансијским и људским ресурсима, побољша управљање програмом, повећа корист коју програм може да пружи; *сврха одлучивања* треба да служи доношењу одлука о наставку, прекиду или преобликовању политике или програма; *образовна и мотивациона* сврха као подршка едукацији и мотивацији јавних агенција и њихових партнера да разумеју послове на којима су ангажовани (према: Imas i Rist, 2012:11).

Основне сврхе евалуације које су предложили Марк, Хенри и Џулнс (Mark, Henry, Julnes) су: програмски и организациони напредак, надзор и усклађеност (*oversight and compliance*) процена заслуга и значаја (*merit and worth*) и развој знања (према: Donaldson and Lipsey, 2006:57).

Дакле, у оквиру различитих сврха примене евалуације, једна од основних, тиче се одлучивања у домену јавних практичних политика. У савременом демократском идеалу управљања оличеном у концепту Добре управе у којој учествују власти заједно с институцијама и другим релевантним заинтересованим странама, одлучивање треба да следи њене основне карактеристике и буде:

ефективно, ефикасно, одговорно, респонсивно (да узима у обзир потребе друштва), транспарентно, у складу с владавином права, праведно и инклузивно према јавности и корисницима, тј. свима онима на које се њихове одлуке и поступци односе.¹³⁸

Примена евалуације може да омогући добијање повратних информација о томе да ли су и у којој мери карактеристике Добре управе испуњене у пракси.



Слика 5: Особине Добре управе

Евалуацијом могу и да се идентификују проблеми и истраже узроци проблема, чиме доприноси испуњавању мисије јавних практичних политика – да одговоре на практичне потребе или проблеме у заједници предузимањем активности у циљу решавања проблема (према: Jang i Kvin, 2004:6). Евалуацијом се утврђује и ефикасност спровођења јавне практичне политике и тиме постаје основа за доношење будућих одлука (према: Jang i Kvin, 2004:16). Употреба резултата евалуације представља главни исход сваке евалуације – у противном, евалуација не може да допринесе једном од својих примарних циљева, а то је друштвени бољитак (Christie, 2007:8).¹³⁹

Адекватан и функционалан систем евалуације треба да буде интегрисан у циклус практичне политике који почиње формулисањем практичне политике (и

¹³⁸ Добра управа је идеал који је у суштини тешко остварити у целости. Само веома мали број земаља се приближио овом идеалу. Како би се обезбедио одрживи развој неопходно је да се предузму мере које ће допринети да идеал постане стварност. <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>. Приступљено 12. фебруара 2012. године.

¹³⁹ Кристи (Christie) наводи да је емпиријска литература о утицају евалуације оскудна, и да се заправо мало зна о томе како евалуација утиче на ставове и акције доносилаца одлука. Она полази од тога да одлучивање представља димензију процесног механизма промене у понашања на индивидуалном нивоу. Christie, C. A. (2007). "Reported Influence of Evaluation Data on Decision Makers' Actions An Empirical Examination". *American Journal of Evaluation*, Vol. 28 No. 1, March 2007, pp. 9-11. Постоји и мишљење о томе да је већа вероватноћа да евалуација допринесе доношењу одлука на микро нивоу, а да истраживања чешће дају допринос одлучивању на макро нивоу, али ова разлика није баш одржива сматра Матисон. Mathison, S. (2008). "What Is the Difference between Evaluation and Research - and Why Do We Care?". In: Nick L. Smith and Paul R. Brandon (ed). *Fundamental issues in evaluation*, New York – London: The Guilford Press, pp.192.

пратећих програма), затим се наставља кроз планирање и расподелу средстава, потом кроз осмишљавање програма, његову имплементацију, и на крају, за добијање излазних величина, учинка и резултата.¹⁴⁰ Такође, и према Јанг и Квин, евалуација је у циклусу практичне политике завршна фаза. Њој претходе: дефинисање проблема (утврђивање приоритета) који постоји у заједници, дефинисање расположивих опција (формулација практичне политике) које се желе остварити и расположивих решења проблема, избор решења практичне политике (избор најпогодније опције практичне политике), израда концепције практичне политике, спровођење и праћење практичне политике и процена (евалуација) практичне политике, када се утврђује ефикасност спровођења јавне практичне политике што представља основу за доношење будућих одлука (према: Jang i Kvin, 2004:16).

Могу се издвојити четири основне групе актера у односу на чије интересе је могуће евалуирати сваку јавну практичну политику: *креатори јавних практичних политика* (доносиоци одлука, политичари), *професионалци и стручњаци* (у различитим областима), *менаџери и администратори* (државни службеници и директори јавних локалних институција), *грађани и сви они на које се односи јавна акција* (корисници). За сваку од наведених група евалуација има другачију сврху. За креаторе јавних практичних политика евалуација представља средство којим се обезбеђује одговорност и оправдање за донете одлуке. За грађане евалуација представља средство демократске одговорности и могућност да се јавне интервенције (предузимање одређених акција) обликују на основу њихових потреба. Менаџерима и администраторима она даје увид у то како се реализују јавна практична политика и програми и колико се њима добро управља, док стручњаци виде евалуацију као прилику да унапреде квалитет свог рада.¹⁴¹

Различити типови евалуације доприносе одлучивању у различитим фазама реализације одређеног програма или јавне практичне политике (креирање, имплементација, завршетак), па се самим тим разликују и у односу на сврху предузимања евалуације. Приликом дизајнирања програма евалуација је значајна јер омогућава прикупљање информација од различитих стејкхолдера или јавности уопште, што јесте од суштинске важности јер омогућава да програм буде

¹⁴⁰ EVALSED: *The resource for the evaluation of Socio-Economic Development* (September 2013), pp. 8.

¹⁴¹ Исти, стр. 11.

одговарајући, да се у што већој мери приближи потребама корисника.¹⁴² У том случају ради се о испитивању потреба (*needs assessment*), типу формативне евалуације, која треба да процесу планирања обезбеди заснованост на чињеницама. Њоме се, примера ради, испитује коме треба програм, колика је потреба за програмом, о којим потребама се ради, и на који начин може да се изађе у сусрет тим потребама.¹⁴³

За време трајања програма, путем мониторинга могу да се обезбеде повратне информације о томе да ли се програм реализује на планирани начин и да ли је потребно предузимати одређене интервенције и корекције.

Евалуација резултата (*Outcome Evaluation* или *Outcome-based evaluation* – ОВЕ) одговара сумативној евалуацији и један је од најчешћих типова евалуације у оквиру менаџмент приступа. Она омогућава сазнања о томе да ли је програм довео до жељених резултата код одређене циљне групе.¹⁴⁴ Овај тип евалуације није усмерен на пружаоце услуга (*service providers*), већ на кориснике услуга (*recipient of services*) (Brewer, 2009:134). Позивајући се на Шелока (Schalock), Бруер (Brewer) наводи да се у оквиру евалуације резултата најчешће користе четири типа евалуације: програм евалуација (*program evaluation*) која указује на то да ли је програм донео жељене резултате који се тичу личног/особног нивоа (*person-referenced outcomes*) и нивоа организације (*organization-referenced outcomes*); евалуација ефикасности (*effectiveness evaluation*) усмерена је на процену до ког нивоа је програм постигао своје циљеве а као један од предуслова за њено спровођење је да организација има стратешки план; евалуација утицаја (*impact evaluation*) испитује да ли је програм произвео неку промену код стејкхолдера у односу на друге програме, фокусира се на утицај програма и одређује да ли утицаји (жељени или нежељени) могу да се припишу предузетој интервенцији или услугама које су евалуиране. Као таква често чини оквир за следећи тип евалуације резултата, а то је евалуација практичне политике (*policy evaluation*) која испитује резултате практичне политике у односу на правичност (*equity*), ефикасност (*efficiency*), ефикасност (*effectiveness*) а која треба да се фокусира на исте стандарде као и остали типови евалуације резултата – на учинак и вредности (*performance and*

¹⁴² Исти, стр. 9.

¹⁴³ <http://www.socialresearchmethods.net/kb/intreval.php> . Приступљено 22. јула 2014.

¹⁴⁴ Више: *Measuring Program Outcomes – A practical Approach*, https://www.nrpa.org/uploadedFiles/nrpa.org/Professional_Development/Accreditation/COAPRT/Measuring_Program_Outcomes-UW.pdf.

values). Овај тип евалуације подразумева многе методе и може да се тиче појединачна, програма или целокупног система (према: Brewer, 2009:144-147).

Ово су укратко биле само неке од основних карактеристика и типова евалуације који се у различитим видовима преузети и у области културне политике.

5.4. Евалуација у културним политикама

После Другог светског рата култура постаје једна од области управљања која улази у надлежност држава, што значи да државе почињу да културу и културне делатности финансирају средствима из јавног буџета, да оснивају установе културе, да воде организовану бригу о очувању културног наслеђа и да подржавају културно стваралаштво. Седамдесете године 20. века могу се назвати златним периодом како високих јавних издвајања за културу, тако и златним периодом националних културних политика. Висока издвајања за културу у готово свим европским земљама заправо су била наговештај појаве евалуације у домену културних политика.¹⁴⁵ Наиме, већ почетком 80-их година наступила је економска криза на глобалном нивоу, уздрмавши систем „социјалне државе“ (*welfare state*) развијен после Другог светског рата како би грађанима обезбеђивао социјалну и економску стабилност.¹⁴⁶ Због тога се поставило питање најбољег начина на који се троши државни новац, па се у том смислу почела да разматра и оправданост улагања у културу и шта се тим улагањем добија (Kleberg, 2002). Другим речима, култура више није могла да почива на претпоставци своје вредности, што је значило да ће убудуће та вредност да буде „проверавана“, да подлеже евалуацији – вредновању, провери, тестирању, да би се оправдало финансирање културе (Matarasso i Landry, 2003:15).

Све ове промене дешавају се у раним 80-им годинама 20. века када влада „златна грозница евалуације“, када евалуација постаје централни концепт у оквиру јавних практичних политика. У Великој Британији, за време мандата премијерке

¹⁴⁵ Dragojević, S. (2006). Doktorska disertacija, str. 76.

¹⁴⁶ „Капитал је отпочео офанзиву против државе благостања“ (појава у економској науци позната као „реганизам“ и „тачеризам“). За пример редефинисања ове политике узима се Велика Британија за време мандата Маргарет Тачер. Matarasso, F. i Landry, C. (2003). *Uравnoteženje delovanja: 21 strateška dilema u kulturnoj politici*. Beograd: BalkanKult, str. 15.

Дебата о изазовима и циљевима у култури у касним 80-им годинама развила се у западноевропским земљама с крајем тзв. „државе благостања“ (*welfare state*). Културне политике су се нашле између тржишне либерализације и континуираног покрића за већину уметничких и културних активности. Према: D'Angelo, M. and Vesperini, P. (1999). *Cultural Policies in Europe: Method and Practice of Evaluation*. Council of Europe, pp. 37.

Маргарет Тачер (Margaret Thatcher) долази до промена у начину управљања и пружању јавних услуга увођењем тзв. новог менаџерског стила у оквиру јавне администрације (*New Public Management – NPM*). Овај нови стил карактерише преузимање менаџерских принципа и идеја из праксе приватног сектора: контрола трошкова, финансијска транспарентност, маркетиншки приступ у пружању јавних услуга и повећање одговорности према корисницима за квалитет пружених услуга креирањем индикатора перформанси/учинка (према: Belfiore, 2004:191). Услед тога, пажња све више почиње да се посвећује начину доношења одлука, не само због преовлађујућег прагматичног и економског приступа (повећање профита и уштеда средстава), већ и због повећане свести доносилаца одлука о томе да заједно с институцијама из јавног сектора треба да буду одговорни према грађанима као својим корисницима.

Додатне промене у управљању наступиле су у 90-им годинама 20. века оличене у концепту чињенично утемељеним јавним практичним политикама (*Evidence-Based Policy – EBP*). Овај концепт добио је на значају доласком на место премијера Тони Блера (Tony Blair) 1996. године, који је био опредељен да спроводи политику онога „шта функционише“, наговестивши да ће будуће одлучивање бити засновано на чврстим доказима ('sound evidence') те да неће бити обојено идеологијом у процесима одлучивања. Од тада је ЕБР постао саставни део стратегије јавне управе и политичке праксе у Великој Британији. Ради се о рационалном приступу у управљању који је, као што му и сам назив говори, заснован на доказима, претежно квантитативним подацима који су кључни приликом креирања јавних практичних политика. Овакав приступ омогућава објективније одлучивање, а евалуација у њему има важну улогу јер се приступ сам по себи, заснива на чињеницама, а евалуација тражи чињенице које се потом смештају у оквир индикатора (више: Wesselink et al. 2015). Концепт чињенично утемељених практичних политика постао је општи рецепт за транспарентност, одговорност и боље управљање (Wesselink et al. 2015). Захтев за обезбеђивањем чињеница приликом одлучивања било је идеално тло за експанзију евалуације у свим доменима управљања која постаје интегрални део процеса управљања, а тиме и доношења одлука, заправо читавог процеса демократске одговорности.

Наведене промене у управљању имале су импликације и на културну политику. Баш као и јавне практичне политике у другим доменима, културна политика се нашла пред изазовом прилагођавања тим „општим“ трендовима који су

у први план поставили процес доношења одлука, преиспитивање испуњавања мисија јавних практичних политика, одговарање на потребе грађана и рационалније трошења јавних буџетских средстава.

5.4.1. Развој евалуације у културним политикама

После периода великих издвајања за културу, реч евалуација почела је да бива све присутнија у културној политици. Захтеви за евалуацијом постали су чешћи и иницирали да се Савет Европе на том пољу озбиљније ангажује. Управо на промоцији евалуације у домену културне политике и разради њене методологије заслуге има Савет Европе, покренувши 1985. године програм *Евалуација националних културних политика (National Cultural Policy Reviews)*, а затим и програм *Културне политике у Европи – Упоредност основних чињеница и смерова (Cultural Policies in Europe – A Compendium of Basic Facts and Trends)* 1998. године.¹⁴⁷ Сврха оба програма била је да унапреди перформансе система кроз критички осврт и да обезбеди повратне информације о стању у националним културним политикама (D'Angelo and Vesperini, 1999:45).¹⁴⁸ Европска унија је путем својих надлежних тела стимулисала своје чланице и чланице Савета Европе у погледу примене евалуације у оквиру националних културних политика, а процес европских интеграција допринео је да се прошири листа земаља укључених у овај програм. У почетној фази, евалуација у културним политикама ослањала се на методологију ОЕЦД-а примењену у области образовне политике.¹⁴⁹ Међутим,

¹⁴⁷ Транснационални пројекат *Културне политике у Европи – Упоредност основних чињеница и смерова (Cultural Policies in Europe – A Compendium of Basic Facts and Trends)* покренуо је Савет Европе у сарадњи с Европским институтом за истраживање културне политике и уметности ERICarts.

¹⁴⁸ У оквиру Програма, од 1986. до 1996. године настале су евалуације националних културних политика девет земаља: Шведске (1986–1989), Француске (1987/88), Аустрије (1992/93), Финске и Холандије (1993/94), Италије (1994/95), Естоније (1995), Словеније (1995/96), Русије (1996). Интеграцијом земаља Централне и Источне Европе у међународну културну сарадњу после пада комунистичких режима 1989. године, већина тих земаља укључила се у Пројекат. Тако настају евалуације културних политика: Естоније (1995), Словеније и Руске федерације (1996), Латвије (1997), Литваније и Хрватске (1998), Румуније (1999), Албаније (2000) и Молдавије (2001). Један од закључака је да овакав начин израде извештаја управо више одговара земљама у транзицији где је било потребно да се реформишу практичне политике, него земљама са дугом традицијом за које су тематске студије прикладније. Више: Kleberg, C. J. (2002). *National Cultural Policy Reviews: A Method to Discuss and Improve Cultural Policies*. The Second International Conference on Cultural Policy Research. Wellington, New Zealand.

¹⁴⁹ ОЕЦД је раних 80-их година 20. века развила нове процедуре за евалуацију јавних практичних политика у области образовања, високог образовања, научних истраживања и истраживања у домену животне средине. D'Angelo M. and Vesperini, P., nav. delo, str. 22.

показало се да примена евалуације у домену културне политике није нимало лака, и да је потребно пронаћи адекватан методолошки приступ (више: Mitchell, 2002).¹⁵⁰

Развоју примене евалуације у културној политици допринос су дали, између осталих, Горан Нилоф (Goran Nylof), Џон Мајерскоф (John Myerscough) и Роберт Вангерме (Robert Wangermee), експерти који су били укључени у израду евалуационих извештаја националних културних политика различитих земаља.

У почетку, нагласак је био на *input–output* анализи, и такав приступ користио је Горан Нилоф, шведски експерт (Kleberg, 2002). Према мишљењу Нилофа, евалуација је увек субјективна одлука која се заснива на процени односа између улазних (*inputs*) и излазних (*outputs*) величина, при чему се излазне величине изражавају у односу на циљеве или намере. У том смислу, предложио је да је приликом сваке евалуације потребно поставити три фундаментална питања: шта смо желели да постигнемо, шта смо урадили/постигли, шта се догодило односу на постављене циљеве.

Такође, Нилоф је указао на то да је у оквиру културне политике могуће разликовати евалуацију у односу на кључне актере културне политике, издвојивши три основне, међусобно повезане перспективе евалуације:

1. *политичку* – евалуација базирана на политичким циљевима
2. *административну* – евалуација у односу на циљеве администрације на свим нивоима (национални, регионални, локални)
3. *перспективу актера културне политике* (установе културе, организације, групе и појединци).

У погледу индикатора евалуације, Нилоф је сматрао да је потребно узети у обзир све параметре који се тичу културног живота. Те индикаторе је, према његовом мишљењу, потребно пажљиво одабрати, они треба да дају јасан увид у културни живот, да их не буде исувише, али да ипак буду довољни да представе све оно што се евалуира (према: Kleberg, 2002).

¹⁵⁰ Усвајање термина *publy* (*review*) уместо термина *евалуација* (*evaluation*) у каснијим документима Савета Европе осликава потребу да се истакне да култура има посебан карактер и да у том смислу захтева посебан евалуациони приступ. С друге стране, ово одражава сумњу да ли би културна политика могла или треба да се преобликује кроз сличне евалуационе схеме као што је то учињено с јавним практичним политикама у области образовања и технологије. Више: Mitchell, R. (2002). *Cultural Policy Evaluation as a Means of a Schemata Construction and as a Policy Instrument*. The Second International Conference on Cultural Policy Research. Wellington, New Zealand.

Анализирајући приступе коришћене у изради националних евалуационих извештаја у оквиру програма *Евалуација националних културних политика*, Ритва Мичел (Ritva Mitchell) је установила да постоје два приступа – један рационалан (*a more rationalist approach*), који се заснива на економској остваривости (*Economic achievement*) или процени успешности (*Success Assessments*) кога одликују „чврсте“ (*hard*) компаративне анализе у смислу односа индикатора улазних и излазних величина (*input – output*). Други приступ заснован је на вредностима (*a more value-based approach*) и на „меким“ (*soft*) компарацијама циљева практичне политике и резултата у односу на успостављене заједничке вредности (као нпр: културни диверзитет, креативност, демократичност и др). Мичел је указала и на то да постоје различита очекивања од предузимања евалуације. У том погледу, уколико су очекивања инструменталне природе, тј. ако се очекује унапређење структуре и функционисање система практичне политике, да је у том случају у првом плану управо *input – output* анализа. С друге стране, уколико су очекивања од евалуације више усмерена на вредности, у том случају евалуација доприноси унапређењу знања и разумевању начина на који функционишу културне политике. Тада се, према њеном мишљењу, културна политика може посматрати као когнитивна схема која уређује комплексно поље уметничких и културних активности, а евалуација треба да помогне да се ово поље преуреди тако што ће се покренути дискусије, разматрати нове полиси алтернативе и применити одговарајуће мере. У општијем вредносном смислу, евалуација би требало да учини културне политике мостом између садашњости и прошлости, између свакодневног искуства и преовлађујућих вредности (Mitchell, 2002:3-4). Тиме је Мичел скренула пажњу на неке главне методолошке проблеме и дилеме у вези с евалуацијом у области културних политика. Једна од њих тиче се питања које врсте информација евалуација културних политика може и треба да обезбеди (Mitchell, 2002:5).

Роберт Вангерме се zaloжио за овај вредносни приступ. Иако је сматрао да је за мониторинг и евалуацију потребно обезбедити и основне податке (*knowledge base*) у виду статистике и индикатора, није био за *input – output* приступ. Сматрао је да су вредносни судови повезани с општим и специфичним циљевима културне политике одлучујући за процену ефикасности средстава коришћених у програмима културне политике. Разматрајући експерименталну фазу програма *Евалуација националних културних политика* Вангерме ју је оценио успешном, али је сматрао да ју је потребно унапредити у концепцијском и процедуралном смислу. С тим у вези,

предложио је опште циљеве које треба узети у обзир приликом израде националних извештаја. Његово мишљење о томе да циљеве културне политике треба повезати са целокупним вредносним системом, усвојено је у каснијим евалуационим документима под називима *циљеви (objectives or aims)*, и *принципи и теме (principles or themes)*. Један од циљева који је предложио јесте *унапређење партиципације у културном животу и приступа уметности и култури* (према: Mitchell, 2002:-6-7).

5.4.2. Културна партиципација као индикатор друштвеног и културног развоја

Трендови у културној политици изражени кроз циљеве, принципе, који одражавају вредности, као и само поимање културе и њеног значаја за друштво, одредили су и правце у којима ће се кретати и даље развијати евалуација у домену културних политика.

Још у 80-им годинама 20. века у међународним документима се културна партиципација помиње као једно од важнијих питања културне политике. У наредној деценији постала је стандардни циљ савремених демократски оријентисаних културних политика. Унапређење/промоција партиципације (*Promoting participation*) у различитим видовима, један је од четири принципа културне политике који се наводи у документу *С периферије у центар (In from the Margins, 1997)*¹⁵¹ Савета Европе. Промоција креативности и партиципације у културном животу један је од пет циљева и Акционог плана, усвојеног на конференцији Унеска о културним политикама за развој, одржаној у Стокхолму 1998. године.¹⁵²

У 90-им годинама 20. века културна политика добија развојно значење, те се проширује и њен значај. У документу *С периферије у центар* разматрају се две основне теме које представљају два узајамно повезана приоритета – друштвена

¹⁵¹ Извештај Светске комисије *Наша креативна разноликост* разматран је на Међувладиној конференцији о култури и медијске политике за развој, одржаној у Стокхолму 1998. године, а документ *In from the Margins* Савета Европе настао је управо као допринос овој конференцији.

¹⁵² Тих пет циљева јесу: 1) учинити културну политику кључном компонентом развојне стратегије (to make cultural policy a key component for development strategy); 2) промоција креативности и партиципације у културном животу (to promote creativity and participation in cultural life); 3) јачање мера за очување културног наслеђа и промоцију културних индустрија (to reinforce measures to preserve cultural heritage and promote cultural industries); 4) промоција културне и језичке разноликости у информационом друштву (to promote cultural and linguistic diversity in the information society); 5) учинити људске и финансијске ресурсе доступним за културни развој (to make more human and financial resources available for cultural development).

укљученост свих грађана широм Европе који су из различитих разлога маргинализовани у друштву, и укључивање културне политике, која се налази на маргинама управљања, у средиште управљања. Од новог „савеза“ између културе и развоја очекивало се да то и омогући.¹⁵³ Интензивира се повезивање културе с другим областима управљања а поготово се акцентује њена важност за социјалну политику и проблем друштвене искључености. Тако култура поприма једну снажну социјалну димензију која се односи на њене симболичке вредности и улогу у пружању осећаја идентитета, у креирању заједничких вредности и осећаја припадања, у спречавању друштвене искључености и изградњи социјалне кохезије и стабилности (Унеско, УИС, 2009). Као одговор на проблеме друштвене искључености и неједнакости, почетком новог миленијума социјална кохезија постала је један од три кључна стратешка циља Европске уније¹⁵⁴. У смислу редукције социјалних разлика, социјална кохезија стоји у функцији унапређења квалитета живота различитих осетљивих друштвених група. Чињеница да су култура и културне активности препознате као битан фактор за унапређење квалитета живота, социјална кохезија доводи се у везу с културном партиципацијом која треба да допринесе ублажавању проблема друштвене искључености. Тиме степен културне партиципације постаје и један од индикатора социјалне укључености.

На премиси развојне димензије културе¹⁵⁵, настоји се да се друштвени развој и ниво друштвеног развоја сагледа из перспективе културе. Допринос на том плану дао је Унеско у извештају *Наша креативна разноликост (Our Creative Diversity, 1996)*¹⁵⁶. У њему се каже да схватање културе као основе развоја проширује значење и саме културне политике. Као један од кључних циљева људског развоја издвојен је друштвено и културно испуњење сваког појединца (подвукла А.С) чему доприноси и културна партиципација у њеним различитим видовима. Због тога приступ и партиципација у културном животу долазе у фокус културних политика као основно људско право, а доносиоци одлука имају дужност да испуне ово право у складу с

¹⁵³ *In from the Margins*. (1997). Council of Europe, pp. 9.

¹⁵⁴ Усвојен на Лисабонском самиту Европског савета 2000. године.

¹⁵⁵ Признавање кључног односа између културе и развоја није новина јер се још у извештају, који је представљен на Трећој конференцији европских министара за културу 1981. године, предвидело да ће један од трендова током 80-их година бити већи нагласак на централном положају културе и културних вредности у националним плановима економског и друштвеног развоја, а из чега је проистекла и потреба да се прецизније дефинише улога културних циљева у укупном развоју. *In from the Margins*, pp. 17.

¹⁵⁶ *Our Creative Diversity. Report of the World Commission on Culture and Development*. (1995). Paris: World Commission on Culture and Development.

чланом 27 *Универзалне декларације о људским правима* и другим међународним нормативним документима која признају право на културу.¹⁵⁷

Део Унесковог Светског извештаја *Култура, креативност и тржишта* (*Culture, Creativity and Markets*, 1998) односи се на развој културних индикатора људског благостања (*human well-being*) који могу да имају различиту сврху. На пример, могу да буду важни за добијање информација о друштвима и на основу који је могуће да се процене достигнућа друштва и ниво људског благостања (*human well-being*). Тери Мекинли (Terry McKinley) настоји да идентификује културне индикаторе развоја (*cultural indicators of development*) полазећи од претпоставке да се крајња провера одређене културе односи на то да ли развија људске способности (*capabilities*) и избор (*choice*)¹⁵⁸ при чему је потребно, према његовом мишљењу, обухватити више важних димензија. Као културне индикаторе развоја предложио је три категорије индикатора: *културна слобода*, *креативност* и *културни дијалог*.

Индикатори културне слободе (*Indicators of cultural freedom*) подразумевају права одређених друштвених група (нпр. права мањина) на језичку слободу и индивидуална људска права као што је слобода израза. Ови индикатори указују на то да ли одређено друштво поштује и омогућава основна људска права и слободе (уверења, мисли и изражавања), као и то да ли се свакоме омогућава право да учествује у културном животу у својој заједници.

Индикатори креативности (*Indicators of creativity*) указују на то да ли друштво активно подстиче грађане на самоизражавање што је важно у контексту пружања доприноса друштву. Креативност се схвата и као индивидуални и као колективни феномен, који обухвата читав дијапазон најразличитијих људских активности које се најчешће доводе у везу с активностима у слободном временом, а не с послом. У чисто уметничком смислу, креативност се повезује с културном производњом и културном потрошњом, оно што називамо културном партиципацијом. Заправо, ради се о много ширем феномену који обликује

¹⁵⁷ Final Report, Intergovernmental Conference on Cultural Policies for Development, Stockholm, Sweden, 30 March – 2 April 1998.

¹⁵⁸ Мекинли говори о томе да се ради о веома тешком задатку из неколико разлога: за многе димензије људског развоја не постоје подаци јер се ове димензије раније нису сматрале важним; потешкоћа је пронаћи податке, поготово квалитативне, а квантитативне варијабле у многим случајевима нису адекватне за евалуацију квалитативних димензија. Уз то, недостају подаци о друштвеним индикаторима који се односе на културу, а многи постојећи културни индикатори полазе од уске дефиниције културе и због тога нису у нарочитој мери од користи. McKinley, T. (1998). "Measuring the contribution of culture to human well-being: cultural indicators of development". In: *Culture, Creativity and Markets* - World Culture Report. UNESCO publishing, pp. 322-332.

активности у различитим сферама живота и рада, а не само у култури, како се обично поима. Према Мекинлију, креативност може да се мери у погледу прилика/могућности које друштво пружа грађанима (нпр. приступ средствима изражавања) и у погледу креативних резултата (представа, књига, уметничких дела). Мерење резултата је пожељно јер се фокусира на људска достигнућа на основу чега се може закључити да ли је прилика пружена. Он је предложио да се с развојем индикатора креативности почне од уже манифестације креативности, кроз књижевност, музику и извођачке уметности, визуелне уметности, занате и дизајн, филмове и видео, а потом и да се прикупе подаци, уколико је могуће, и о ширим манифестацијама креативности, као што су истраживање и развој, бизнис, цивилно друштво.

Уколико се конвенционално дефинишу „културни објекти и активности“ као иницијални фокус креативности, у том случају се већи приоритет даје продукцији таквих објеката, а мањи партиципацији грађана у културним активностима. Додатно, потребно је да се зна колико је људи укључено у културну продукцију и активности. Како је мерење креативности комплексно, Мекинли је предложио да се партиципација раздвоји на продукцију и конзумацију, као и аматерско и професионално бављење културом и уметношћу, при чему би у оквиру броја укључених људи требало направити поделу на оне којима је то професија (нпр. број уметника, сликара, песника), на оне којима је то повремена (*part-time*) активност, на оне којима је извор додатног прихода и на оне који се тиме баве у слободно време, аматерски.

Индикатори културног дијалога односе се на комуникацију која је се налази у срцу културе, а заснива се на истинском културном дијалогу уз активно настојање да се културе међусобно разумеју и поштују. Уколико су људи слободни да мисле и да се слободно изражавају, уколико се подстичу да користе своје способности у различитим сферама живота, и уколико су способни да комуницирају и уче једни од других, самим тим ће се побољшати и квалитет њиховог живота. Мекинли је још истакао и то да, иако су нематеријалне природе, ово јесу основне људске потребе подједнако важне као и оне основне, физиолошке потребе (McKinley, 1998:322-332).

Бавећи се конципирањем културних индикатора људског развоја у истом Унесковом извештају, Прасанта Патанаик (Prasanta Pattanaik) наводи да поједини индикатори могу да буду само дескриптивни (нпр. број етничких група у некој земљи) а да су индикатори људског развоја развоја евалуативни (на пример, уз

помоћ њих може да се процени да ли је степен развоја одређене групе на већем нивоу од неке друге). Индикаторима људског развоја процењују се друштва на основу њихових достигнућа а у односу на директне компоненте људског благостања. Благостање сваког појединца зависи од личних остварења у односу на различите области функционисања/битисања. Поделивши области људског функционисања у три категорије – физичко; политичко и друштвено; интелектуално и естетско, Патанаик је за сваку од њих предложила и индикаторе. Партиципација у уметничким (естетским) догађајима припада сету индикатора треће категорије. Као и Мекинли, и Патанаик је указала на потребу раздвајања индикатора који се тичу партиципације у јавној сфери, на индикаторе производње (*production*) и индикаторе потрошње (*consumption*), указавши на то да се фокусирањем искључиво на потрошњу занемарује креативност (Pattanaik, 1998:333-340). Иако допринос културе друштвеном развоју није споран, обоје су закључили да дефинисање културних индикатора развоја представља концепцијски и практични изазов.

Да развој културних индикатора није нимало лак задатак указује чињеница да он још увек представља велики изазов за истраживаче културних политика, професионална удружења и асоцијације, као и међународне организације које се баве културом. Разлога за ово има више. Најпре, због тога што култура представља посве специфичну област управљања, а касно интересовање по овом питању везују се за чињеницу да је културна политика релативно млада јавна практична политика у односу на остале области управљања. Додатну потешкоћу ствара и то што нема консензуса у вези с дефиницијом културе, услед чињенице да је култура комплексно поље (према: Lladó and Masó, 2011:81). Тако је и Патанаик скренула пажњу да сувише широка дефиниција културе отежава разликовање културних од општих индикатора људског развоја (Pattanaik, 1998:335).

Напоследку, проблем проистиче и из саме методологије. У процесу развоја индикатора намећу се различита питања, као на пример она која се тичу врсте индикатора које треба узети у обзир – квалитативни и квантитативни индикатори, а сваки има своје предности и недостатке. Уз помоћ квантитативних индикатора, који се исказују бројевима, пропорцијама, тј. процентима, није могуће процењивати квалитативне услове што је за културу важно. Примера ради, проблем је да се изрази допринос културе здрављу, благостању, срећи на начин да буде јасно, доказиво и од користи у креирању већине културних и креативних активности (Matarasso, 1996:1). За разлику од квантитативних, квалитативни индикатори исказују се описно због

чега се сматрају субјективним и неубедљивим. С друге стране, квантитативни важе за чврсте, убедљиве и објективне, а уз то, до њих је много лакше доћи. Због тога се и чешће прикупљају, а за јавни сектор делују меродавније (Matarasso, 1996:15).

Поред Унеска, допринос развоју индикатора пружиле су и друге организације попут Комедие (COMEDIA), независне *think tank* организације, која се бавила студијама друштвеног утицаја уметности и културе, а затим и Међународна федерација уметничких већа и културних агенција (*International Federation of Arts Councils and Culture Agencies* – IFACCA), која је 2004. године израдила извештај *Статистички индикатори за политику у уметности* (IFACCA, D’Art Report no. 18, Сиднеј), Савет Енглеске за културу (Council England for Culture), Департман за културу, медије и спорт (DCMS) британске владе, Савет Европе заједно са ERICArts институтом и Канадском културном опсерваторијом (Council of Europe – ERICArts – Canadian Cultural Observatory) и друге.¹⁵⁹

5.4.2.1. Подаци и технике за потребе мониторинга и евалуације културне партиципације

Прве студије о публици појавиле су се у САД још 30-их година 20. века (Žilber, 2005:45). Касније, с развојем културних индустрија културна потрошња престаје да буде привилегија одређених, „виших“ слојева друштва, приступачна само ретким појединцима, већ се шири на различите слојеве друштва. Измештање из домена високе културе (Ђорђевић, 2009) допринело је порасту интересовања за проучавање свакодневних културних пракси обичних људи и за истраживања публике. Студије културе уводе појам културе у праксу свакодневног живота обичног човека. Развијају се етнографске студије публике, посебно поље студија културе, које се односи на студије рецепције – анализу начина и судова под којим се примају, интерепретирају и доживљавају одређени културни текстови (Ђорђевић, 2009:274). За разлику од већине студија рецепције, овим приступом публика се ставља у центар истраживања „начин на који специфична публика или делови публике активно стварају значења и из тог извлаче задовољства“ (Ђорђевић, 2009:275). Другим речима, истраживања популарне културе мењају свој фокус с проучавања културних порука на проучавање прималаца порука. Публика се не види

¹⁵⁹*Statistical Indicators for Arts Policy*. (June 2005), pp. 14-15.
<http://media.ifacca.org/files/statisticalindicatorsforartspolicy.pdf>

само као пасивни конзумент, већ и као активни произвођач културних значења (Simić, 2010).

Проучавања публике и културних пракси добијају на још већем значају од када је културна партиципација постала један од основних циљева савремених културних политика, и од када је препозната као један од индикатора на основу које се процењује културни и друштвени развој. Самим тим поставио се захтев за њеним праћењем и мерењем како би се проценио степен остварења овог циља и развоја, уопште. Мерење културне партиципације има политичке импликације, јер проучавање понашања грађана и публике чињенично утемељују културну политику.¹⁶⁰ С обзиром на то да културна партиципација представља комплексно поље, које сажима различите облике културних и уметничких активности/пракси, пружа могућност да се различити видови културне партиципације мере и процењују, за шта је потребно прикупити и различите врсте података, па је у методолошком смислу, могуће издвојити два приступа – квантитативни и квалитативни.

Квантитативни приступ подразумева да се културна партиципација изрази кроз бројеве на основу којих се и врши мерење и процена. Постоји више извора квантитативних података. Унеско наводи тзв. *административне податке (administrative data)* који подразумевају: евиденције о броју посета културним садржајима и броју посета према врсти установа културе (музеји, позоришта, галерије, културни центри, фестивали), броју учесника у појединачним активностима, пројектима и програмима установа, броју чланова библиотека, броју пружених услуга (нпр. издатих/позајмљених књига у библиотекама), као и броју посета Интернет презентација установа културе и други. Као други могући извор квантитативних података Унеско наводи *истраживања публике и посетилаца (Audience or visitor surveys)* која се баве врстама публике (позоришна, музејска, музичка публика и друге) или публике у односу на врсте установа које посећују. На основу резултата истраживања добијају се информације о саставу публике/посетилаца, о њиховом понашању, ставовима, преференцијама и нивоу задовољства. Недостатак ове врсте истраживања је тај што не обезбеђују информације о не-публици и о укупном броју посетилаца. За ово последње, управо административни подаци употпуњавају слику кроз евиденције посећености које воде

¹⁶⁰ *Measuring Cultural Participation, 2009 Framework for Cultural Statistics Handbook No. 2.* UNESCO Institute for Statistics, pp. 69. <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/fcs-handbook-2-cultural-participation-en.pdf>.

установе културе.¹⁶¹ Посебно значајним за мерење јавне културне партиципације (*going out cultural activities*) Унеско сматра *истраживања на бази узорака (Sample population surveys)*, док *истраживања о коришћењу времена (Time use surveys)* види као погоднија за мерење културне партиципације која се одвија код куће (*home-based cultural activities*).¹⁶²

Према мишљењу Матараса, *истраживања јавног мњења (opinion polling)* могу да играју улогу у мерењу укључености у култури и погодна за испитивање начина на који грађани схватају културу (Matarasso, 1999:16).

Наведене врсте истраживања у суштини јесу анкетна истраживања као погодан приступ за прикупљање квантитативних података о понашањима, мишљењима, ставовима и знањима грађана. Уз помоћ њих, истовремено се могу истражити потребе грађана и добити оцене деловања постојећих програма (Grdešić, 2006:49-63). Основна предност је што се раде на већем узорку.

Квантитативне податке чини и културна статистика. Поједини аутори, међу којима и Шустер (Schuster) указују на то да је потребно правити разлику између појмова подаци и статистика, који често знају да се поистовећују. У том смислу, он наводи да се статистика креира од грубих података како би могло да се каже нешто о њима. Конкретније, да статистика подразумева математичку обраду података на основу које они добијају значење, а који потом постају информације.¹⁶³ Заправо, информације јесу подаци који имају значење помоћу којих се врши разврставање у различите логичке или емпиријске категорије (према: Schuster, 2002:3-4).

Суштина је да културна статистика не представља само сирове податке, већ се они прикупе, обраде, а затим ставе у оквир индикатора што је значајно за мониторинг и евалуацију културне политике и њених програма за време и по завршетку њихове реализације (Trozbi, 2012:203). Културна статистика види се као подршка обликовању чињенично заснованих културних политика. Те чињенице, докази, јесу информације на основу којих ће доносиоци одлука формирати

¹⁶¹ Трозби о овом нивоу говори о прикупљању података у вези с културном потрошњом у оквиру које издваја три групе података у вези са: потражњом за културним добрима, издацима потрошача, присуствовањем и учествовањем. У оквиру треће групе говори о институцијама као једном од извора података. Trozbi, D., *nav. delo*, str. 210.

¹⁶² *Measuring Cultural Participation, 2009 Framework for Cultural Statistics Handbook No. 2*. UNESCO Institute for Statistics, pp. 54-55.

¹⁶³ Stoner i drugi такође наглашавају да се у свакодневном говору често мешају термини подаци и информације, а да они имају различито значење. Док подаци представљају сирове, необрађене бројеве, и чињенице о нечему, дотле информације настају када се сви ти подаци обраде и организују на смислен начин. Stoner i drugi. (2002). *Menadžment*. Beograd: Želnid, str. 558.

мишљење и заузети став у вези с одређеним проблемом који треба да се реши или ублажи. Укратко, докази јесу информације у служби акције, они су покретачи акције (према: Schuster, 2002:4).

Почетком 60-их година 20. века оснивањем истраживачког Одељења за студије и предвиђања (*Departement des etudes et prostpecitves* – DEP) за шта је заслужан Огистен Жирар, отпочиње вођење културне статистике и у оквиру ње статистика која се односи на публику и културне праксе (Molar, 2000:72). Допринос развоју културне статистике и друштвених и културних индикатора дао је Унеско који је на том пољу био активан и током седамдесетих година прошлог века. Унеско је 1986. године креирао први оквир за културну статистику (*The Unesco Framework for Cultural Statistics* – FCS, 1986) који је издвојио пет основних области у културној политици које треба пратити међу којима и стваралаштво и продукцију и рецепцију и потрошњу.

Трозби (Throsby) наводи три извора културне статистике. Један представља управо Унескова статистика, други јесу званичне државне статистичке агенције и институције које се баве перманентним прикупљањем података о привреди и друштву, а трећи чине независна тела, универзитетски истраживачки институти, невладине организације (Trozbi, 2012:204)¹⁶⁴. На државном нивоу главни извори културне статистике јесу званичне државне статистичке агенције. У нашој земљи званична статистика је у надлежности Републичког завода за статистику, али културна статистика још увек није у довољној мери развијена, а уз то ова установа није специјализована искључиво за културу.¹⁶⁵ Потписивањем Споразума о сарадњи Републичког завода за статистику са Заводом за проучавање културног развика 2013. године, којим се озваничава партнерство на пројекту статистичких истраживања и развој обједињеног информационог система у култури, отвара се

¹⁶⁴ Трозби се бави пре свега културни индустријама па користи термине културна потрошња и културна производња. Trozbi, D. (2012). *Ekonomika kulturne politike*. Beograd: Clío.

У светлу нашег рада то би се односило на културну рецепцију у јавој сфери и културно стваралаштво у контексту садржаја које креирају установе културе.

¹⁶⁵ У оквиру статистике Републичког завода у домену културе оквиру налазе се подаци о: биоскопима, позориштима, радио и ТВ станицама, архивима, библиотекама, музејима, књигама и брошурама, серијским публикацијама, и непокретним регистрованим културним добрима. Правни основ истраживања *Уредбе о спровођењу појединих статистичких истраживања* („Сл. гласник РС”, бр. 110/2009) у складу са чл. 8 *Закона о званичној статистици* („Сл. гласник РС”, бр. 104/2009), као и *Стратегијом развоја званичне статистике Републике Србије у периоду од 2009. до 2012. године* („Сл.гласник РС”, бр. 7/2009). Циљ и садржај статистичких истраживања Делатност културе и уметности, као делатност од општег интереса, представља скуп циљева и меру подстицања културног развоја за Републику Србију.
<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Default.aspx>.

могућност за развој културне статистике код нас.¹⁶⁶ На наднационалном нивоу, с програмом *Cultural Policy Review* започео је развој европског система културне статистике и индикатора на нивоу ЕУ, а даљи рад на овом пољу наставио је ЕУРОСТАТ Европске уније¹⁶⁷ како би Европској унији обезбедио квалитетне статистичке информације у култури и другим областима управљања земаља чланица.

Поред тога што је вођење културне статистике могуће пратити и на различитим нивоима културне политике (национални, наднационални и транснационални), пракса показује да на прикупљању квантитативних података могу бити ангажовани актери који припадају различитим ресорима и секторима.

За укупан увид у вези с културном партиципацијом неопходно је прикупити податке везане и за стваралаштво, продукцију, културну производњу без којих нема ни културне рецепције, културне потрошње, што значи ни културног живота. С тим у вези, а у погледу учешћа у културном животу који се одвија у јавној сфери, важне податке чине и они који се тичу установа културе. Поред статистичких агенција, прикупљањем података о установама културе, могу да се баве и професионалне организације за поједине делатности. Примера ради, на међународном нивоу податке о музејима из различитих европских земаља прикупља ЕГМУС (*European Group on Museum Statistics – EGMUS*).¹⁶⁸ Суседна Хрватска је укључена у Егмусову статистику у којој је за прикупљање података о различитим аспектима рада музеја, задужен Музејски документацијски центар, документациона, информациона и комуникациона тачка хрватске мреже музеја. Сви ови подаци доступни су на сајту Музејског документацијског центра међу којима су и они који се тичу посећености музеја (*Таблица посећености хрватских музеја у 2015. години*)¹⁶⁹.

¹⁶⁶ Према овом споразуму, од почетка 2014. године, Завод за проучавање културног развитка преузео је на себе прикупљање и обраду података за музеје, позоришта и биоскопе. Иначе, Завод за проучавање културног развитка је још 70-их и 80-их година 20. века започео обједињавање података у култури, најпре, под радним називом *Атлас културе*, што је било замишљено као визуелна енциклопедија. Затим, пројекта *Геокултурна карта Србије* почетком новог миленијума, чији је циљ био снимање стања у култури, у оквиру електронске базе података, која се од 2005. пројекат наставила да развија у правцу веб система *Е-Култура*.

¹⁶⁷ Еуростат је канцеларија за статистику Европске уније основана 1953. године. Канцеларија прикупља и анализира податке из европских националних статистичких служби у циљу поређења међу земљама и регионима и хармонизације података који би помогли у дефинисању, имплементацији и анализи практичне политике (у различитим областима управљања). У оквиру ЕУ статистике, националне статистике се прилагођавају ЕУ статистици, како би се омогућила компарација међу државама.

¹⁶⁸ http://www.egmus.eu/en/about_egmus/

¹⁶⁹ http://www.mdc.hr/UserFiles/File/statistika/2016_stats_muzeji_2015.pdf. Приступљено 10. марта 2016.

Квалитативни приступ културној партиципацији настоји да испита ефекте партиципације на индивидуалном нивоу. Док се за квантитативне податке користе најчешће анкетна истраживања, за прикупљање квалитативних података који су суптилнији, користе се истраживачке технике попут: усмених или писмених исказа испитаника – анкетирање, индивидуални интервјуи, групни интервјуи у оквиру фокус група, којима се добијају информације о мишљењу, понашању и осећањима испитаника и друге (Grdešić, 2006:151-152).

Интервју је један од честих начина за прикупљање квалитативних података, а понекад и квантитативних. Могу бити структурисани и полуструктурисани, од којих су ови други заступљенији. Када је јавна практична политика у питању, интервју се најчешће користи у циљу да укаже на неки (нови) проблем или у циљу испитивања мишљења кључних актера у вези с одређеним питањима. Као недостаци ове технике обично се наводи то да су резултати добијени на основу ње немерљиви, те непогодни за статистичку анализу, импресионистички и парцијални (Grdešić, 2006:64-69). Док се анкетно истраживање ради на већем узорку, интервју не само да је захтевнија, већ је и скупља техника и погоднија за примену на мањем броју испитаника, а преко којих може да се сазна оно што не може кроз друге видове испитивања.

Још један начин за прикупљање квалитативних података јесте кроз *групни интервју у оквиру фокус група*. У питању је истраживачка техника која подразумева серију групних разговора с испитаницима (који имају неке сличне карактеристике или слична искуства) који дискутују о одређеним питањима релевантним за истраживачки проблем (Ђурић, 2005:5). Може да се примењује самостално, као главни начин прикупљања података, што је најчешћи случај у маркетиншким истраживањима, или као додатни начин прикупљања података (на пример, када је главни начин прикупљања података анкета, што се најчешће дешава). У овом случају, интервјуи у оквиру фокус група осмишљавају се и спроводе тако да буду оптимална подршка и допуна примарном начину истраживања (видети: Ђурић, 2005).

Сва наведена истраживања могу да буду спроведена за потребе било социолошких или маркетиншких истраживања која се у оквиру менаџмента у култури најчешће користе. Социолошка и маркетиншка истраживања имају многе заједничке интересе, методе и деле сличне проблеме. Ипак, постоје и разлике.

Маркетиншка истраживања имају практичне, а социолошка теоријске амбиције. Социолошка истраживања културне партиципације усмерена су на испитивање начина на који трендови културне партиципације изражавају, репродукују и потенцијално трансформишу друштвене колективитете. Традиционални социолошки приступ студијама културне партиципације испитује везу између културне потрошње и кључних друштвених облика груписања, попут пола, старосних група, етничких група, класа, раса и др. (Cvetičanin, 2007:37). Полазећи од тога да је основна циљна група маркетинга не-публика, маркетиншка истраживања у култури помажу да се прикупе подаци и дође до информација о не-публици, да се испитају разлози зашто неки сегмент публике не учествује у програмима или културном животу уопште, али и о потенцијалној и постојећој публици (Cvetičanin, 2007:178). Сегментација тржишта карактеристична за маркетиншка истраживања почива на увиђању да потенцијална публика није јединствена, већ да се састоји од група појединаца који имају сличне потребе, жеље, карактеристике, мотивацију и активности потрошње – те да се публика (тржиште) може поделити на ове сегменте, у односу на које се развијају специфичне стратегије маркетинга – циљни маркетинг (Cvetičanin, 2007:34).

За Стивена Менела, социолошка истраживања (испитују активности, интересовања, жеље) јесу по природи „дијагностичка“, јер дају општи опис постојећег стања, и могу да се користе као доказ о томе да је потребно да се предузму одређене мере или иницира нова политика у циљу промене стања, другим речима доносиоцима одлука дају добар увид у постојеће прилике. Дакле, она не предвиђају будућност (нису „прогностичка“), не баве се проучавањем резултата одређене политике, нити указују на узроке неке одређене ситуације, нити указују на то како се и да ли проблеми могу да се реше (Menel, 1980:22-23). Према Менелу, општа испитивања културног понашања и коришћење слободног времена су од веома ограничене користи, тако да могу да служе као допунска информација (Menel, 1980:125). У вези с истраживањима јавног мњења, рекао је да се уз помоћ њих не може лако открити нити мерити ниво „културног задовољства“ или незадовољних културних потреба (Menel, 1980:85). Према његовом мишљењу, много више може да се научи проучавањем одзива на нове иницијативе у културној политици, јер истраживања усмерена на праћење последица нових иницијатива доносиоцима одлука омогућавају повратне информације од грађана, а резултати тих истраживања управо могу да утичу на будуће одлуке и иницијативе (Menel, 1980:125).

У суштини, од тога шта се жели сазнати у вези с културном патиципацијом и публиком, до којих се података жели доћи, како ће се они употребити, зависи и који приступ истраживању културне партиципације ће бити примењен.

5.4.3. Примери истраживања културне партиципације

На различитим нивоима културних политика спроводе се истраживања културне партиципације, прикупљају подаци о понашању и мишљењу грађана, а за њихову реализацију користе различите технике. У овом делу навешћемо неке од примера.

На нивоу националне културне политике, наводимо пример Холандског института за друштвена истраживања (*The Netherlands Institute for Social Research – SCP*) који функционише као међуресорна (*interdepartmental*) агенција која спроводи велика научна истраживања о условима живота грађана Холандије. На захтев Министарства за образовање, културу и науку, овај институт спроводи и истраживања која се односе на културне трендове. Истраживањем *Холандија: нација љубитеља уметности?* (*The Netherlands: Nation of Art-Lovers?*) испитивала су се интересовања, посете и искуства грађана Холандије у вези с уметношћу, сагледану кроз две димензије: традиционалне форме уметности (*canonised art forms*) попут опере, класичне музике, балета, позоришта, и популарне уметничке форме, као што су поп музика, кабаре и филм (*pop music, cabaret and film*). При том, на основу интересовања за наведене видове уметности, испитаници су груписани на: незаинтересоване (*non-interested*), заинтересоване не-посетиоце (потенцијалну публику – *potential audience*) и посетиоце.¹⁷⁰

У САД различите врсте истраживања периодично наручује Национална уметничка фондација (*National Endowments for the Arts – NEA*) која у партнерству са званичном статистичком канцеларијом (U.S. Census Bureau) спроводи истраживања о партиципацији у уметности. Ова истраживања представљају најобимније студије уметничке партиципације (*Survey of Public Participation in the Arts*) у САД на великом броју испитаника и омогућавају статистички пресек њиховог уметничког

¹⁷⁰ <http://www.scp.nl/english/>

ангажовања према учесталости и типу активности.¹⁷¹ Такође, Фондација је наручилац и других истраживања, као на пример: *Уметност и грађанско ангажовање (The Arts and the Civic Engagement, 2002)* које анализира везу између уметничке партиципације и ширег грађанског ангажовања, а потом и истраживања усмерених на посебна поља културних пракси, као што су: *Читање у успону (Reading on the Rise, 2004)* којим су испитиване читалачке навике и читалачка пракса у односу на књижевне форме (романи, новеле, песме, кратке приче, драме и он лајн читање) и *Читати или нечитати (To Read or Not To Read, 2007)* које се бавило анализом читалачке публике у односу на старосне категорије – деца, тинејџери и старији у САД, објединивши податке о трендовима у читању.¹⁷²

Савет за уметности Аустралије (Australia Council for the Arts), као владино саветодавно тело и тело за финансирање уметности, кроз Одељење за истраживање и стратешку анализу, спроводи истраживања уметничке партиципације, а резултате користи за потребе стратешког планирања, мониторинга и заступања (*advocacy*) рада Савета и целокупног културног сектора. Тиме настоји да путем истраживања обезбеди чврсте доказе за доношење будућих одлука – како унутар тако и изван Савета Аустралије.¹⁷³ Примера ради, током 2010. године спроведено је истраживање на националном узорку о уметничкој партиципацији грађана – кроз учествовање у културном животу који се одвија у јавној сфери и кроз бављење креативним активностима. Том приликом прикупљени су подаци и о односу испитаника према уметности, о њиховим интересовањима за аутохтоне уметности, о коришћењу Интернета као уметничког средства и многи други.¹⁷⁴

Европска унија одржава редовну праксу спровођења истраживања ради добијања повратних информација о различитим питањима која су процењена као важна за јединство Европске уније, између осталог и оним која се тичу културе. Почевши од 1973. године Европска комисија врши мониторинг јавног мњења у државама чланицама које је од помоћи за припрему планирања, доношење одлука и евалуацију сопственог рада. Међу темама истраживања и студија које се тичу становника Европске уније, налази се и култура.¹⁷⁵

¹⁷¹ Од 1982. године предузето је пет таквих истраживања које омогућавају истраживачима да пореде трендове не само у односу на укупну популацију одраслих, већ и у односу на подгрупе становништва.

¹⁷² <https://www.arts.gov/>

¹⁷³ Више о Савету: <http://www.australiacouncil.gov.au/>

¹⁷⁴ <http://www.culturaldevelopment.net.au/downloads/ArtsIndicators-literaturereview.pdf>

¹⁷⁵ http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm. Приступљено 5. марта 2011.

Захваљујући успостављању европског система статистике и индикатора на нивоу ЕУ и у оквиру ње и културне статистике за коју је задужен ЕУРОСТАТ Европске уније¹⁷⁶, 2007. године по први пут спроведено је истраживање које је обухватило и питања као везана за културну партиципацију и културне активности у слободном времену, а потом је 2011. године спроведено ново, проширено новим питањима.¹⁷⁷

Једно од најпознатији квалитативних истраживања на нивоу ЕУ јесте Еуробарометар (*Eurobarometer*) који обухвата неколико врста истраживања: *Стандардни Еуробарометар (Standard Eurobarometer)* подразумева коришћење технике интервјуа један на један. Просечно се у свакој земљи изврши 1.000 таквих интервјуа. Спроводи се два до пет пута годишње, а извештаји се објављују два пута годишње.¹⁷⁸ *Посебни Еуробарометар (Special Eurobarometer)* заснива се на дубинским тематским студијама у вези с различитим сервисима Европске комисије или других ЕУ институција, и интегрисан је у циклусе истраживања у оквиру *Стандардног Еуробарометра*. Истраживања у оквиру *Флеш Еуробарометра (Flash Eurobarometer)* подразумевају повремене тематске телефонске интервјуе који се обављају на захтев неког сервиса Европске комисије. *Квалитативан Еуробарометар* подразумева квалитативно истраживање јавног мњења. Ова истраживања се дубински баве мотивацијама, осећањима, реакцијама одређених друштвених група, користе се технике групних интервјуа или не-директни (*non-directive*) интервјуи.¹⁷⁹

На транснационалном нивоу културне политике, на пољу мерења и праћења културне партиципације Унеско континуирано пружа активан допринос. Унесков институт за статистику (*UNESCO Institute for Statistics – UIS*)¹⁸⁰ бави се

¹⁷⁶ Еуростат је канцеларија за статистику Европске уније основана 1953. године. Канцеларија прикупља и анализира податке из европских националних статистичких служби у циљу поређења међу земљама и регионима и хармонизације података који би помогли у дефинисању, имплементацији и анализи практичне политике (у различитим областима управљања). У оквиру ЕУ статистике, националне статистике се прилагођавају ЕУ статистици, како би се омогућила компарација међу државама.

¹⁷⁷ Више о културној статистици у Европи (2011):

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967138/KS-32-10-374-EN.PDF/07591da7-d016-4065-9676-27386f900857?version=1.0>

¹⁷⁸ Њима је обухваћена популација старија од 15 година у свакој од држава чланица, а дизајнирана тако да буду репрезентативна за метрополе, градске и сеоске средине.

¹⁷⁹ Више: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/quali_en.htm

¹⁸⁰ УИС представља базу УН глобалне статистике у области образовања, науке и технологије, културе и комуникација. Основан је 1999. године како би унапредио Унесков статистички програм и развио и благовремено прикупљао тачну и релевантну статистику која је потребна у времену брзих друштвених, политичких и економских промена.

прикупљањем, обрадом и објављивањем статистике о култури и комуникацијама за преко 200 земаља и територија. То чини путем истраживања у различитим областима, као што су: филм, информационо-комуникационе технологије у образовању и медијима. Институт је 2009. године ревидирао оквир за прикупљање статистичких података у области културе, заменивши верзију из 1986. године, обухвативши нове концепте који су се у међувремену појавили, као што су: нове технологије, нематеријално наслеђе и развој културних пракси и културних политика. Сврха је да се обезбеде тачни и упоредиви подаци како би се на што бољи начин мерио утицај и релевантност културних политика и иницијатива. Намера је да се применом на међународном и на националном нивоу учини лакша компарација кроз заједничко разумевање културе, а коришћењем стандардизованих дефиниција и класификација.¹⁸¹

5.5. Територијално концептуализоване локалне културне политике

У савременој теорији културне политике постоји концепт Територијално концептуализоване културне политике (*Territory driven cultural policy*) који подразумева да програми и активности буду равномерно успостављени на целој територији и за све грађане који на њој живе. Овај концепт наглашава територију и грађанство, заснива се на чињеницама и постојећим истраживањима, анализи ситуације и потребама грађана, негује инклузиван приступ, признаје различите културне моделе (друштвени, генерацијски, елитистички, популарни и традиционални), признаје право приступа култури и води рачуна о квалитету живота грађана. Због тога је веома важно да установе културе, као једне од носилаца културног живота, буду у што већој мери повезане са својом околином и територијом на којој се налазе, и тиме буду у функцији грађана и локалне заједнице (Dragičević-Šešić, 2006:104)¹⁸². На овај начин, концептуализована културна политика

http://www.uis.unesco.org/ev.php?URL_ID=5830&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.

Пристапљено 5. марта 2011.

¹⁸¹ *The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS)*, UNESCO Institute for Statistics. <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/framework-cultural-statistics-culture-2009-en.pdf>

¹⁸² Термин је супротан традиционалном концепту културне политике *constructed community driven cultural policy* који има за циљ да ојача национални културни идентитет, националне вредности и уметничке традиције. Dragičević-Šešić, M. (2006). "Shared Policies: The Future of Cultural Development. New Models of Partnership Between the Public, Private and Civil sectors". In: Biserka Cvjetičanin (ed). *Dynamics of Communication: New Ways and New Actors*. Zagreb: Institute for International Relations, pp. 104.

не мора да се односи само на државу, већ може да подразумева управљање активностима и ресурсима на административно уређеној територији, као што су регион, покрајина, градови и општине (Ђукић, 2012:64).

Према *Светској повељи о праву на град* (2004),¹⁸³ град има своју друштвену функцију која се испољава уколико свим људима може да гарантује потпуно уживање права у контексту економије, културе и ресурса и уколико се урбани пројекти и уложени капитал имплементирају у корист грађана, руководећи се критеријумом праведне расподеле, уважавајући културну и еколошку одрживост. Ова повеља у члану 17 гарантује право на културу (у свим њеним облицима, манифестацијама и модалитетима) и право на слободно време. Тиме Повеља потврђује да и локални ниво власти има важну улогу у заштити културних права (Dimitrijević i drugi, 1999:238).

Услед пораста значаја градова, а захваљујући процесима децентрализације у 90-им годинама 20. века, поставило се и питање управљања културом на локалном нивоу и најбоље искоришћености локалних капацитета. Један од покушаја да се локалним властима препоручи адекватан модел за управљање културом јесте документ *Агенда 21 за културу*. Овај документ усвојила је највећа светска асоцијација локалних самоуправа – Уједињени градови и локалне самоуправе (*United Cities and Local Governments – UCLG*) 2004. године и њему се може слободно приступити. Закључно с фебруаром 2015. године, око 300 градова и општина из целог света је то учинило. Међу њима су градови и општине из Србије: Нови Сад, Ниш, Зрењанин, Вршац, а уз њих и Стална конференција градова и општина (СКГО) с обзиром на то да је *Агенди 21 за културу* могуће да приступе и коалиције градова и општина.¹⁸⁴ Приступањем *Агенди 21 за културу*, локалне самоуправе се обавезују на то да ће:

- искористити документ *Агенда 21 за културу* при утврђивању локалне стратегије
- промовисати документ у локалној средини путем семинара, јавних расправа и публикација

¹⁸³ Усвојена на Социјалном форуму две Америке (Quito, јул 2004) и Светском урбаном форуму (Barcelona, септембар 2004). https://pravonagradbg.files.wordpress.com/2009/08/svetska-povelja-o-pravuna-grad_srp2.pdf

¹⁸⁴ Списак доступан на Интернет локацији: http://www.agenda21culture.net/images/a21c/about_us/List_cities_015.pdf

- промовисати документ у националним и међународним оквирима кроз мреже и асоцијације.

Документ одражава становиште да је култура један од четири стуба одрживог развоја, што значи да културу поставља у средиште локалног развоја. С тим у вези, један од принципа на којима је заснована *Агенда 21 за културу* је тај да квалитет локалног развоја зависи од испреплетености културне политике и јавних практичних политика у другим доменима. Указујући на важност културе за развој локалних средина, документ се тематски бави: културом и људским правима, управљањем културом и значајем културе за локалну одрживост, друштвену укљученост и економију. Једно од подручја локалних културних политика коме овај документ посвећује пажњу јесте и културни живот. У делу који се односи на обавезе локалних самоуправа (*Undertakings*) стоји да се локалне самоуправе обавезују да буду посвећене ширењу публице, подржавају и охрабрују учествовање у културном животу као виталном елементу грађанства (тачка 18); руководе концептом друштвене кохезије и у том смислу омогуће приступ култури свим грађанима без обзира на старосну доб, порекло, пол, економски статус и друге личне карактеристике (тачка 22); да користе одговарајуће инструменте који гарантују демократско учешће грађана у формулисању, спровођењу и евалуацији јавних културних политика (тачка 19). У делу *Агенде 21 за културу* који је посвећен принципима (*Principles*), стоји да се добро управљање заједницама заснива на доступности и транспарентности информација, на учешћу грађана у развоју културних политика и у процесима одлучивања, као и у процени програма и пројеката (тачка 5).

У делу *Агенде 21 за културу* посвећеном саветима (*Advice*) за њену имплементацију, сугерише се примена четири кључне алатке (*tools*), у теоријском смислу, инструмената: Локална културна стратегија (*Local cultural strategy*), Процена културног утицаја (*Cultural impact assessment*), Повеља културних права и одговорности (*Charter of cultural rights and responsibilities*) и Савет за културу (*Culture council*).

У делу који је посвећен препорукама локалним самоуправама (*Recommendations*), *Агенда 21 за културу* стимулише локалне самоуправе да израде нацрте сопствене агенде 21 за културу уз учешће грађана у доношењу одлука од важности за заједницу (тачка 47). Документ се залаже за примену менаџмента у култури, самим тим што сугерише израду локалне културне стратегије и процену

културног утицаја, што подразумева дугорочно планирање развоја културе и квалитативни приступ евалуацији. Процена културног утицаја јесте документ који се израђује кроз консултативни процес с грађанима и актерима у култури, при чему се анализирају позитивни и негативни доприноси који локални развојни пројекти могу да имају на културни живот града, који се како је напоменуто, ретко анализирају из перспективе њиховог културног утицаја на локалну заједницу. Тиме се следи идеја Џона Хокса који је управо указао на то да је јавне практичне политике потребно евалуирати и из перспективе културног утицаја, а не само с аспекта прва три стуба одрживости, што је првобитна идеја одрживог развоја.

5.5.1. Планирање локалног културног развоја

Израда локалне културне стратегије коју предлаже *Агенда 21 за културу* јесте практична операционализација процеса стратешког планирања културног развоја. Како то стоји у документу, израда локалне културне стратегије отпочиње ревизијом и проценом културних ресурса града, економских, социјалних и територијалних трендова.

Један од начина да се започне процес израде стратешког плана јесте примена функционалне стратешке анализе (ФСА) којом се анализира тренутна ситуација у локалној заједници и која треба да укаже на снаге и слабости културног система, као и на могућности и опасности за његов развој. Тиме ФСА има улогу ревизије и процене локалних културних ресурса сагледаних у ширем друштвено-економском контексту. Кроз мапирање и анализу основних ресурса у заједници и предузимањем додатних истраживања, утврђује се чињенично стање у заједници и тиме се обезбеђује да одлучивање о будућем развоју пође од реалног стања. У супротном, без ФСА у процесу стратешког планирања, план постаје резултат претпоставки.¹⁸⁵ Једна од најчешће примењиваних техника, која се користи приликом стратешке анализе ситуације јесте SWOT анализа којом се анализирају унутрашњи (снаге и слабости) и спољашњи фактори (могућности и претње). Унутрашњи фактори се односе на сва питања од значаја за културу на локалном нивоу, укључујући и

¹⁸⁵ Примери стратешких анализа везаних за локалне културне политике су: Dragičević-Šešić, M., Mikić, H. i Jovičić, S. (2007). „Strateška analiza beogradskog sistema kulture“. U: *Zbornik Fakulteta dramskih umetnosti*, br. 11-12. Beograd: Fakultet dramskih umetnosti, str. 277-318.

и Стојановић, А. (2007). *Стратешка анализа општинске културне политике – студија случаја: општина Смедеревска Паланка (2000-2005)*. Магистарски рад. Београд. Универзитет уметности у Београду.

анализу ситуације у вези с културним животом као средиштем културног развоја, што подразумева понашање актера локалног културног система. Спољашњи фактори се односе на екстерну анализу окружења, обезбеђујући увид у контекст функционисања локалног културног система и разумевање ситуације на локалном нивоу (закони, стратешка документа на вишим нивоима власти, међународна ратификована документа и друго). Тек пошто се анализирају сви поменути фактори, могуће је дати оцену стања, како културне политике у целини, тако и сваке од њених области, и указати како се културна политика на локалном нивоу територијалне организације власти уклапа у културну политику на вишим нивоима (Ђукић, 2012:123).

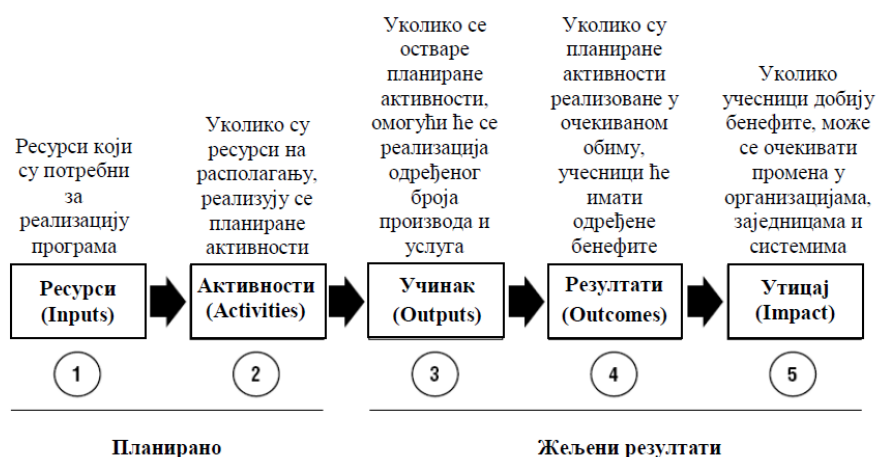
По завршетку стратешке анализе приступа се концептуализацији културне политике, што је од важности за дугорочно планирање културног развоја (Ђукић, 2012:401) и за саму евалуацију. Концептуализација одражава дефинисање културе, вредности и принципе на којима се базира план, и визије културе у друштву, а затим и дефинисање мисије, сврхе израде плана. Иако сврха треба да буде јединствена, могуће је издвојити једну универзалну, а то је културни живот и културни развој друштва (Ђукић, 2012:30).

Потом је потребно дефинисати циљеве у односу на идентификоване проблеме, а затим одредити приоритете. Оријентисаност ка циљевима јесте кључан елемент практичне политике (према: Jang i Kvin, 2004:6). Циљеви могу бити дефинисани и изражени квантитативно и квалитативно (Jovanović, 2007:69). Једна од основних смерница за дефинисање циљева јесте да сваки циљ треба да буде дефинисан: SMART – „ПАМЕТНО“. SMART је акроним од *Specific* (специфичан), *Measurable* (мерљив), *Achievable* (остварив) или *Agreed upon by everyone involved* (договорен од свих који су укључени) или *Action-oriented* (усмерен на акције), *Realistic* (реалистичан), *Timebound* или *Time-based* (увремењен).¹⁸⁶ За остварење циљева дефинишу се: стратегије, план потребних активности с очекиваним резултатима, као и планирани износ финансијских средстава потребних за њихову реализацију. Саставни део стратешког плана јесте и план мониторинга и евалуације стратешког плана. Већ у фази планирања приликом дефинисања циљева и активности усмерених ка решавању проблема, започиње дизајнирање евалуације,

¹⁸⁶ Према: Dunphy, K. (2010). *How can the impact of cultural development work in local government be measured? Towards more effective planning and evaluation strategies*. In: *Local-Global journal, ReGenerating Community: Arts, community and governance*, vol. 7, 2010, pp. 103. Такође и: *Logic Model Development Guide*. Kellogg Foundation, pp. 17.

завршни део сваког стратешког плана, што подразумева и дефинисање индикатора евалуације, који се увек постављају у односу на циљ(еве).

Агенда 21 за културу сагледава културно планирање као процес којим се повезују актери, циљеви, активности, ресурси и очекивани резултати пројекта.¹⁸⁷ Ким Данфи, аустралијска истраживачица, за ефективно планирање и евалуацију културног развоја на локалном нивоу у Аустралији, предлаже Програм лоџик модел (*Program Logic Model*). Овај модел се управо базира на међусобној логичној вези између уложених ресурса (*inputs*), активности (*activities*), учинка (*outputs*), резултата (*outcomes*) и утицаја (*impact*) одређеног програма/пројекта или практичне политике. Програм лоџик модел се све више користи у Аустралији као методологија за планирање у пружању јавних услуга за постављање циљева и евалуацију напретка у односу на постављене циљеве, тако да Данфи сматра да се може применити и на културу. Овај модел развила је америчка Келог фондација (*Kellogg Foundation*), а његова сврха је да унапреди процес и планирања и евалуације (*Dunphy, 2010:109*).



Слика 6: Логички модел (*Logic Model*) - основна схема с тумачењем¹⁸⁸

Логички модел почива на узајамној вези наведених елемената по систему ланца „уколико-онда“. Дијаграм (слика 6) приказује један од видова Логичког модела¹⁸⁹, у коме је представљен однос између ресурса уложених у одређени програм (*inputs*), активности (*activities*) спроведених захваљујући уложеним ресурсима, које треба да воде ка: учинку тј. конкретним производима спроведених

¹⁸⁷ *Advice on local implementation of the Agenda 21 for culture.*

¹⁸⁸ Преузето из: *Logic Model Development Guide*. Kellogg Foundation, pp. 3, Figure 2. Типичан Лоџик модел представља се у виду табеле (*table*) и графикана (*flow chart*).

¹⁸⁹ Логички модел обично има три вида оличених у: *Theory Approach Model (conceptual)*, *Outcome Approach Model*, или *Activities Approach Model (applied)*, или мешавину неколико типова.

активности (*outputs*), резултатима (*outcomes*) програма који подразумевају специфичне промене код учесника/корисника програма (на пример, позитивне промене у понашању, знању, вештинама). Заправо, оне јесу бенефити који могу имати различите функције у животима грађана. У оквиру резултата могуће је издвојити краткорочне резултате који се јављају у периоду од једне до три године и дугорочне, видљиве у интервалу од четири до шест година. Логички напредак од краткорочних ка дугорочним резултатима треба да резултира утицајем (*impact*) у виду промена у организацијама, заједницама и системима, који се може јавити након седам до десет година.¹⁹⁰ У оквиру Програм лоцик модела, резултати и утицај треба да буду SMART, како би могли да подлежу процени.

5.5.1.1. Истраживања културних пракси и испитавање потреба грађана приликом планирања културног развоја

У складу с концептом Територијално концептуализоване културне политике, која полази од постојеће ситуације уз уважавање права и потреба грађана, приликом израде ФСА потребно је обухватити и породицу публике. Полазећи од важности културног живота као средишње области културне политике, савремено схватање планирања и програмирања културних садржаја, полази од информација које се тичу управо породице публике, њихових потенцијала за учествовање у културном животу (културне потребе) и њихових „културних навика“, тј. културних пракси. У том смислу, социолог Херберт Ганс (Herbert J. Gans)¹⁹¹ сматра да у демократским друштвима није могуће формулисати практичну политику, не узимајући у обзир потребе људи на које она утиче (према: Svetičanin, 2007:22). „Праћење и поштовање културних жеља и очекивања јесте основни начин уважавања културних преференција група или укупне заједнице при имплементацији појединих мера и акција културне политике и представља темељни начин поштовања начела самоодређења које обавезује сваку од њих.“¹⁹²

И Борислав Јовић је сматрао да културне потребе представљају иницијалне факторе организације културног живота (Јовић 1986:33). Због тога је укључивање

¹⁹⁰ *Logic Model Development Guide*. Kellogg Foundation, pp. 2.

¹⁹¹ Ганс се бавио односом високе и популарне културе, типологијом укуса и инструментима културне политике базиране на моделу културне демократије.

¹⁹² Dragojević, S. (2006). *Kulturna politika: europski pristupi i modeli*. Doktorska disertacija. Zagreb. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti, str. 95-96.

грађана у процесу планирања и доношења одлука у смислу испитивања њихових потреба, интересовања и навика, као корисника културе, јако важно. Уколико се приликом планирања узму у обзир резултати испитивања грађана, грађани на посредан начин утичу на културну политику. Укључивање грађана у све фазе циклуса/спровођења културне политике – разради и креирање, имплементацију и евалуацију практичних политика, не представља више само опцију, већ карактеристику напредних демократија (Jordi Pascual and Dragojević, 2007:6).

Последица става о изузетном значају публице јесте усмеравање понуде културних производа кроз потражњу (Molar, 2000:24). Управо о важности публице као „страни која потражује“, говори и Херберт Ганс у социолошкој студији *Популарна култура и висока култура, анализа евалуације укуса (Popular Culture and High Culture. An Analysis and Evaluation of Taste, 1999)*. Залажући се за културни плурализам, Ганс развија концепт потражње у оквиру формулисања практичне политике, полазећи од тога да потражња (*demand side*) утиче на понуду (*supply side*) (Gans, 1999:13-22). Публика добија оно што је и тражила све докле постоји довољно публице која омогућава страни која ствара понуду (*suppliers*) остварење профита или, ако се ради о непрофитном сектору, осећаја да се излази у сусрет захтевима публице. С друге стране, могуће је да сама понуда преусмери потражњу. То се дешава у случају када се смање средства из јавних фондова, тако да публика треба да одабере комерцијалне еквиваленте или да остане без избора. Ствараоци садржаја елитне културе суочавају се с повећаним трошковима или опадањем потражње, што утиче на то да у циљу привлачења публице своје производе морају прилагодити онима који немају тако истанчан укус (Gans, 1999:13-22).

Маркетиншка и социолошка истраживања усмерена на истраживање трендова културне партиципације и промене ових трендова, карактеристика потенцијалне публице, сазнавања разлога за партиципацију публице и разлога који ову партиципацију ометају, управо обезбеђују податке потребне за анализу породице публице. Оваква истраживања својствена су креаторима културних политика (на нивоу држава, региона, градова) као и установама културе ради формулисања својих пословних политика (Cvetičanin, 2005:41).

Пример спровођења истраживања јавног мњења на локалном нивоу у Србији за потребе планирања јесте град Панчево приликом креирања *Стратегије културног развоја (2010 – 2015)*. Циљ истраживања, које је спроведено 2009. године, био је добијање података о ставовима и мишљењима грађана о значају културе,

најважнијим проблемима и приоритетима у култури у граду. Том приликом уважена је територијална припадност испитаника, тако да су у истраживање били укључени и испитаници из насељених места а не само из градског подручја. Такође, приликом израде панчевачке културне стратегије водило се рачуна и о потребама различитих категорија становништва, тако да су коришћена и већ постојећа истраживања о потребама младих, настала за потребе израде локалне стратегије бриге о младима (2006), као и истраживања о социјалним и културним потребама старих с територије Панчева (2007/8).¹⁹³ Добијени резултати, од којих ћемо приказати само неке, показали су да су испитаници стање у области културе вредновали просечном оценом 2,8% (на скали од 1 до 5, при чему је 1 најнижа а 5 највиша оцена). Доступност информација о културним дешавањима у граду, највише испитаника (34,4%) вредновало је просечном оценом 3. Истом оценом већина испитаника је оценила квалитет тренутне понуде културних дешавања у граду. Ово истраживање је показало и то да се културне активности у слободном времену налазе на доњој половини листе понуђених активности са заступљеношћу мањом од 2% свака (одлазак у позориште, на концерте, у музеје и галерије, читање). Када је у питању редовност посета културним садржајима (концерти, биоскопи, позориште, манифестације), убедљиво се највећи проценат испитаника изјаснио да их никада не посећује. У вези с начином на који би најквалитетније задовољили своје културне потребе, испитаници су се изјаснили да би то учинили кроз: позоришне представе, разговоре с поводом, посећивање изложби, учешће у различитим културним догађајима.

Пример овог истраживања у Панчеву показује на који начин резултати истраживања могу да укажу на проблем(е) у културном животу једне заједнице и буду од користи за потребе предузимање процеса стратешког планирања.

5.5.2. Евалуација локалне културне политике

Евалуација културне политике једино је могућа у два случаја, када је културна политика експлицитна и циљно оријентисана или у случају када се по први пут приступа њеној експликацији израдом стратешког плана. У овом другом случају, ФСА јесте управо вид почетне евалуације, на бази које се прави план. Сам план

¹⁹³ *Стратегија културног развоја Града Панчева 2010-2015.* (јул 2010). Градска управа града Панчева.

подлеже евалуацији у различитим фазама његове реализације, а обавезно по завршетку стратешког циклуса. У том случају, основ евалуације јесу циљеви постављени SMART.

Методологија евалуације може да се разликује, а у зависности од тога да ли је евалуација усмерена ка процени ефикасности, ефективности или евалуацији културне политике с оба аспекта. У последње време се у све већој мери настоји да се процене квалитативни аспекти културне политике, који фокус евалуације усмеравају на процену резултата, а што добро омогућава и приступ Логичког модела. *Агенда 21 за културу* залаже се за процену културног утицаја (*cultural impact assessment*) што такође подразумева квалитативну евалуацију. Међутим, у тексту *Агенде 21 за културу* помињу се појмови евалуација (*evaluation*) и процена (*assessment*), који имају слично, али не и идентично значење,¹⁹⁴ при чему их документ не појашњава, као што не спецификује ни појам утицаја. На пример, Департман за културу, медије и спорт (Department for Culture Media and Sport – DCMS) британске владе, утицај (*impact*) разуме као нешто што може да утиче на лични развој (*personal development*), социјалну кохезију (*social cohesion*), имиџ/регенерацију заједнице (*community image/regeneration*), здравље и благостање (*health and well-being*), образовање и учење (*education and learning*). Такође, DCMS утицај види као динамичан концепт који претпоставља однос између узрока и ефеката, а може да се мери преко резултата (*outcomes*) евалуације којом се процењује одређена акција/активност (према: Landry et al., 1993).

Управо се евалуација резултата (*Outcome-based evaluation* – ОВЕ) фокусира на бенефите које корисници добијају кроз одређени програм. Уместо на самом програму фокус је на утврђивању промена у животима клијената, изражених кроз:

¹⁹⁴ *Агенда 21 за културу* у изворном тексту на енглеском језику превасходно користи термин *assessment*, у односу на термин евалуација. У главном тексту документа *Агенда 21 за културу*, термин евалуација се користи у тачки 19. У Саветима за имплементацију *Агенде 21 за културу* евалуација се користи на два места, у делу о општим разматрањима (тачка д) где се каже да је потребно „охрабривати и стимулисати демократско учешће грађана у креирању, практичној примени, и евалуацији културне политике“, а затим и у делу у коме се наводе саставни делови локалне културне стратегије. Такође, у делу текста посвећеном индикаторима *Агенде 21 за културу*, такође на два места – где се у управљању културним политикама препоручује примена евалуације и статистичких и културних индикатора, а потом и у Анексу 2 који се бави предлозима за израду студије случаја одређеног пројекта или програма у оквиру културне политике, где је у вези са одрживошћу предложена примена евалуације. Једно од објашњења термина је то да *Assessment* одговара прелиминарној евалуацији, а циљ њеног предузимања је „смањивање ризика помоћу предвиђања резултата деловања“. Dragičević-Šešić, M. i Stojković, B., nav. delo, str. 61.

повећано знање, промену ставова, стечене нове вештине, итд. (Brewer, 2009:134)¹⁹⁵ а ти бенефити које корисници програма/културне политике добију представљају њихове резултате (*outcomes*). Под бенефитима се подразумева читав низ позитивних резултата који имају везе с уметношћу и културом (McCarthy et al 2004, Brown 2006, Knell and Taylor 2011). Могу да се одразе на нивоу појединаца, заједнице, на унутрашње (когнитивне, емоционалне) процесе (нематеријалне) и опипљиве, материјалне резултате (нпр. новчана добит). За разлику од бенефита, утицај може да буде позитиван или негативан и да се одрази не само на личном нивоу, већ и на нивоу локалних заједница. Како су утицаји културе нематеријални, теже су мерљиви и доказиви, а уз то за овакве врсте промена треба дуго времена да се материјализују.

Водич за развој логичког модела (Logic Model Development Guide) разлаже бенефите у односу на ниво на коме се могу испољити. С тим у вези наводи да се резултат односи на промену на индивидуалном нивоу, а утицај на промену на нивоу заједнице. За индикаторе евалуације резултата и утицаја предлаже: ставове учесника (*participant attitudes*), знање (*knowledge*), вештине (*skills*), намере и понашање (*intentions, and/or behaviors*) и мишљења (*thought*) који треба да проистекну из активности у којима су учествовали¹⁹⁶. Све ово, заправо, се односи на очекивану промену коју одређена активност треба да произведе код грађана и у њиховим локалним заједницама.

Разматрајући могућности евалуације локалних културних политика, а бавећи се градским културним политикама у Холандији, Ван ден Хохон сматра да се могу издвојити најмање четири типа евалуације: 1) евалуација културних производа – њихов унутрашњи квалитет; 2) евалуација организација и њихових активности које саме по себи могу да произведу утицај у локалној заједници; 3) евалуација ефеката у односу на искуства публике и састав публике; 4) евалуација друштвеног ефекта (обухвата све претходно наведено). Последња два типа евалуације укључују ефективност културе на личном и друштвеном нивоу, док прва два типа представљају предуслове за остваривање ових ефеката. Евалуације културних садржаја, искустава/доживљаја које они производе и друштвени ефекти којима доприносе, одговарају трима перспективама које се обично доводе у везу с менаџментом укупног квалитета, а то су: професионална перспектива, која

¹⁹⁵ Овај тип евалуације се често користи у образовању, здравственој заштити, сервисима у оквиру социјалних програма (и показује да ли програми заиста доводе до промене).

¹⁹⁶ *Logic Model Development Guide*. Kellogg Foundation, pp. 45.

подразумева бригу о квалитету производа; перспектива клијената, која показује како клијенти вреднују коришћени производ; друштвена перспектива, која се односи на позитивне или штетне ефекте производа на друштво (van den Hoogen, 619-620).

Евалуација ефикасности културне политике има пре свега за циљ да самим доносиоцима одлука покаже да ли је успешна или није, у смислу да ли је планирано и остварено. С друге стране, евалуација ефективности тиче се евалуације резултата и утицаја, што је релевантна провера да ли одређена културна политика или неки њен сегмент дају резултате код грађана. Тиме се показује воља за одговорним и респонсивним управљањем културом и одговорношћу према грађанима.

5.5.2.1. Индикатори евалуације локалних културних политика

Свако предузимање евалуације подразумева избор методологије и развој индикатора, унапред дефинисаних показатеља на основу којих једино може да се мери и процени промена узрокована одређеним активностима. На основу процене у погледу тога да ли је нешто урађено или није, и на основу мерења прогреса у остваривању жељене промене, стиче се увид о успешности културне политике, неког њеног сегмента или програма. Потреба за локалним културним планирањем условила је и неопходност да се развију локални културни индикатори за евалуацију културне политике на локалном нивоу.

Развој локалних културних индикатора започео је још у 90-им годинама 20. века како су и локалне културне политике добијале на важности, а паралелно с развојем друштвених индикатора из перспективе културе. У то време, Ландри и Бјанкини (Landry and Bainchini) су у делу *Креативни град (Creative City, 1994)* креирали индекс креативности и предложили индикаторе за унапређење здравља градова у економском, социјалном, културном и контексту животне средине. Такође, у 90-им годинама 20. века у оквиру ангажмана у Комедији (COMEDIA), независној истраживачкој организацији, развојем индикатора бавио се Матарасо. Он је предложио локални културни индекс, полазећи од дефиниције културе у ширем смислу. Матарасо је индикаторе груписао на: индикаторе улазних величина (input indicators), индикаторе излазних величина (output indicators) и индикаторе резултата (outcome indicators). Индикатори улазних величина односе се на: институције, инфраструктуру и инвестиције (*institutions, infrastructure, investment*) – број установа, организација, уметника, број подржаних организација, уметника и услуга, износ

средстава које локалне власти издвајају за културу; затим приступ и дистрибуцију (*access and distribution*). За индикаторе излазних величина предложио је: активност и партиципацију (*activity and participation*) као важан знак вибрантности локалне културе – број разлитичих културних догађаја и укупан број посетилаца, број наручених, произведених уметничких дела, ниво појединачне партиципације; разноликост публике различитих активности (*diversity*), едукацију и обуку (*education and training*). За индикаторе резултата предложио је лични развој (*personel development*) – повећање личног самопоуздања, активнији друштвени живот, већу укљученост у активности локалне заједнице, унапређену слику о себи и развој заједнице (*community development*) – међугенерациску сарадњу (*intergenerational contact*), сарадњу унутар заједнице (*internal community cooperation*); већу искорисћеност градског центра (*increased use of city center*); број људи укључен у активности заједнице (*number of people involved in community activities*); смањење страха од криминала (*reduction in fear of crime*); подршку осетљивим друштвеним групама (*support for vulnerable groups*) (Matarasso, 1999:11-13).

Данђело и Весперини као индикаторе који могу да се примене на различитим нивоима културних политика, а тиме и на локални ниво, предложили су: финансијске ресурсе (средства која се додељују институцијама и удружењима, средства додељена у односу на: ниво управе, уметничке области – позориште, музика, биоскопи, као и функцију – конзервација, едукација, уметничка продукција, дисеминација) и институционалне ресурсе (административне мере – нормативне мере: закони, декрети или регулаторије који могу утицати на културне активности, као и административна тела одговорна за спровођење тих мера, која се такође могу сматрати ресурсом културне политике) (D'Angelo and Vesperini, 1999:43-44).

Агенда 21 за културу залаже се за побољшање механизма процене у култури и систем културних индикатора али полази од претпоставке да ће бити потребно још неколико година да се ради на њиховом развоју. Стога, документ не предлаже списак локалних културних индикатора, већ сугерише оквир за објашњење локалних културних политика (подвукла А.С.) локалним самоуправама да разјасне концептуалне основе културних политика, а што може да буде први корак ка развоју локалних културних индикатора. У документу се даље каже да може да буде оквир

квалитативних индикатора и оквир за локалне самоуправе за самоевалуацију локалних културних политика.¹⁹⁷ Предложени оквир, између осталог, обухвата:

Основне информације о локалној самоуправи:

- опис општине: локација, становништво и друге информације о средини
- опис општине: организациона структура и буџет (%) за културу.

Културна инфраструктура и културне праксе:

- дефиниција културе и културна разноликост/идентитет
- разноликост културне понуде (установе културе и догађаји)
- публика и корисници
- политике, програми и пројекти за промоцију партиципације грађана у култури.

Културна и социјална инклузија:

- политике, програми и пројекти на тему културе и образовања
- политике, програми и пројекти на тему културе и једнакости шанси
- политике, програми и пројекти у вези с родном равноправношћу
- политике, програми и пројекти за промоцију улоге цивилног друштва у културном животу.

Култура, територија и јавни простори:

- политике, програми и пројекти из културе и урбаног планирања
- коришћење јавних простора за културне пројекте
- територијални баланс културне понуде у граду.

Утицај *Агенде 21 за културу* огледа се и у иницијативама за развој локалних културних индикатора. Најпре, у Аустралији, одакле је и потекла идеја о култури као четвртом стубу развоја, настоји се да се унапреди пракса локалног планирања културног развоја. Тамо је у држави Викторија 2005. године покренута иницијатива

¹⁹⁷ С обзиром на то да културу третира као главни стожер развоја, у овом документу позива Програм Уједињених нација за развој (УНДП) да продуби анализе везане за културу и развој и да уврсти културне показатеље у прорачунавање индекса развоја човечанства (Human Development Index – HDI).

за развој индикатора заједнице (*Community Indicators Victoria*), како би се локалним властима обезбедила чвршћа основа за одлучивање на бази чињеница, с фокусом на благостање заједнице. Индикатори се тичу нивоа учешћа и могућности за опште и индивидуално учешће у уметничкој партиципацији у заједници. Истовремено, од 2007. године на овом пољу активна је и аустралијска Мрежа за културни развој (*Cultural Development Network*¹⁹⁸), независна непрофитна организација која повезује локалне самоуправе, уметнике, истраживаче и сродне агенције, настојећи да развије што адекватнији систем евалуације за процену културног утицаја (*cultural impact assessment*).¹⁹⁹ Оквир индикатора који је Мрежа за културни развој предложила настао је коришћењем међународне литературе у области уметничких и културних индикатора и достигнућима саме Мреже, укључујући и идеје Џона Хокса. Полазиште за развој културних индикатора локалних заједница јесте став о уметности као једном од индикатора културне виталности, која је пак један од четири главна домена јавних практичних политика. Предложени индикатори заснивају се на следећим вредностима на којима треба да почива подршка локалних самоуправа уметничком и културном развоју:

- подршка креативности (окренутост новим идејама и будућности)
- отвореност за разноликост (односи се на садашњост – чиме располажемо и чиме можемо да будемо поносни)
- поштовање наслеђа (веза с прошлошћу – како можемо да вреднујемо идеје и искуства људи из прошлих времена, да их уклопимо у садашњост и сачувамо за будућност).

Предложене су четири категорије индикатора:

- могућност учествовања у уметничким активностима
- стопа учешћа у уметничким активностима
- подршка уметничким активностима
- остварени резултати учешћа у уметничкој партиципацији, на културну, социјалну, економску и димензију животне средине.

Још неки од примера настојања да се развију локални културни индикатори, засновани на премисама *Агенде 21 за културу*, јесу: студија настала у оквиру пројекта *Eurocult 21*, у Културном форуму европских градова (*Eurocities Culture*

¹⁹⁸ <http://www.culturaldevelopment.net.au/>

¹⁹⁹ Више: <http://www.culturaldevelopment.net.au/downloads/ArtsIndicators-literaturereview.pdf>

Forum), европској мрежи великих градова, која успоставља компаративни концепцијски оквир за анализу и истраживања у области урбаних културних политика у чијем фокусу је култура, а такође предлаже идеје за развој система локалних индикатора за имплементацију *Агенде 21 за културу*. Такође, постоји и пример иницијативе у Шпанији за развој локалних индикатора, која је потекла од Уједињених градова и локалних самоуправа (*Ciudades y Gobiernos Locales Unidos – Grup de Treball en Cultura*, 2006) кроз пројекат *Културни индикатори и Агенда 21 за културу (Indicadores culturales у Agenda 21 de la cultura)*, који представља оквир за интерпретирање локалних културних политика (Lladó and Masó, 2011).

Наведени индикатори показују једну широку лепезу могућности њихове примене, а уједно указују на чињеницу да у погледу (локалних) културних индикатора још увек нема консензуса. Међу предложеним индикаторима налазе се и квантитативни и квалитативни, који су на располагању локалним властима да саме изаберу методологију и индикаторе које ће применити за потребе евалуације културних политика на својим територијама.

Потешкоћа у проналажењу заједничких, јединствених индикатора произилази из више разлога, најпре што постоји конфузија око тога шта су то индикатори и какви би требало да буду, што недостају квалитативни подаци које је теже прикупити. Помоћу квантитативних индикатора мери се учинак перформанси (*Performance indicators*), али је то прилично ограничавајући приступ. У контексту квантитативног приступа културној партиципацији, Џон Холден сматра да бројке могу да замагле суштину културе, јер број публике даје слабу слику о томе како култура оплемењује људе, а статистика не говори о личном доживљају приликом сусрета с културним и уметничким садржајима. За неке је тај доживљај веома снажан, док други могу да остану неосетљиви на ову врсту садржаја (Holden, 2004:17-21). Због тога су потребни и квалитативни индикатори. Помоћу квалитативних индикатора омогућава се евалуација резултата и друштвеног утицаја (*social impact*) културе. Међутим, и у погледу квалитативних, такође, постоје проблеми. У том смислу Белфиоре наглашава да је тешко доћи до сазнања шта се дешава с људима после додиром с уметношћу и учешћа у различитим видовима

културних активности, тј. које ефекте уметност производи код публике.²⁰⁰ Уз то, ако узмемо у обзир да људи имају различите способности за рецепцију уметничких и културних садржаја, потичу из различитих друштвених слојева, имају различите укусе, а тиме и другачије стилове живота, и различит ниво развијености културних потреба, што све заједно утиче на способност вредновања уметничких и културних садржаја, јако је тешко доћи до квалитативних података и развити квалитативне индикаторе.

У ствари, питање квантитативних и квалитативних индикатора у контексту партиципације нас преноси на поље вредности културе. У том смислу се поставља питање како мерити интринсичну вредност. Да ли процена публике и корисника укључује процену квалитета „производа“ културних институција или квалитет искуства публике и корисника тих „производа“, и какав значај за друштво имају ова искуства. *Evidence-based* приступ то суштински не омогућава, а заправо традиционални механизми евалуације практичних политика фаворизују квантитативне показатеље. Ван ден Хохон је један од аутора који дели мишљење Холдена и Белфиоре у вези с тим да је ово прилично комплексан проблем и да је неопходан посве специфичан приступ мерењу унутрашњих резултата те да захтева комбинован методолошки приступ (van den Hoogen, 2014:616).

5.6. Евалуација као инструмент културне политике приликом одлучивања о финансирању културних програма и пројеката

У зависности од модела културне политике, економски инструмент финансирања може да има различите видове, од којих су најчешћи буџетски и мешовити модел²⁰¹. Први подразумева редовно финансирање државних установа културе јавним средствима приликом чега критеријуми на основу којих се то чини не морају да буду транспарентни за јавност. Превасходно се везује за држани модел културних политика, мада се примењује и у парадржавним моделима (Ђукић, 2012:141-142). Други подразумева комбинацију буџетског и тржишног начина финансирања, при чему су јавна средства само један од извора финансирања и

²⁰⁰ Dr Eleonora Belfiore. The 'transformative powers' of the arts: The policy perspective. University of Winchester, 25th January 2012 (PowerPoint presentation). Преузето: www.winchester.ac.uk/.../facultyofarts/.../E%20B.../cite

²⁰¹ Трећи вид је тржишни. Више о моделима финансирања видети: Ђукић, В. (2012). *Држава и култура: Студије савремене културне политике*. Београд: Факултет драмских уметности – Институт за позориште, филм, радио и телевизију, стр. 136-152.

обично се везује за парадржавне моделе културних политика. И поред разлика између ова два модела, заједничко им је традиционално усмерење на ствараоце и финансирање стваралаштва (Ђукић, 2012:144-145).

Економске кризе, које се од 80-их година 20. века периодично актуелизују на глобалном нивоу, подстакле су доносиоце одлука да посебну пажњу усмере на начину на који се троше јавна средства. У ту сврху често прибегавају мерама штедње и у оквиру њих користе различите рестриктивне опције, углавном у виду замрзавања или смањења буџета за културу, реорганизације појединих актера културне политике и рационализације администрације, а чак разматрају и могућност гашења установа.²⁰² Једна од опција која је на располагању доносиоцима одлука јесте менаџмент опција која подразумева примену евалуације приликом одлучивања у вези с финансирањем културних програма и пројеката. Сврха њене примене је да унапреди одлучивање тако што резултати евалуације треба да допринесу рационалнијем трошењу јавних средстава и њиховој објективнијој алокацији међу установама. На тај начин се директно повезују два инструмента културне политике – финансирање и евалуација.

Промена у природи односа између грађана и јавног сектора увођењем менаџмент и маркетинг приступа у пружању услуга у оквиру јавног сектора у први план истакла је права грађана као корисника услуга. Од институција се траже подаци и евиденције о пруженим услугама и броју корисника, на основу којих се процењује њихов рад и од чега им зависи будуће финансирање. Такав приступ могао би се довести у везу с концептом Добре управе за чије остварење заједничку одговорност имају власти и институције.

И на установе културе се гледа као на пружаоце услуга (*supply-side*) које имају задатак да те услуге пруже на најбољи могући начин и задовоље потребе публике/корисника (*demand-side*). Самим тим, и од установа културе се траже подаци о публици и евиденције о посетиоцима како би доказале да остварују своју сврху. Остварена посећеност и исказано интересовање публике показује да ли су и како кроз понуђене садржаје одговориле на потребе и интересовања грађана, и да ли су испуниле њихова очекивања (*demand-side*). Ово постаје један од основних

²⁰² На пример, у Енглеској је 2002. године дошло до спајања Уметничког савета Енглеске са 10 регионалних уметничких одбора (Regional Arts Boards) у јединствени уметнички развојни фонд. Један од разлога за њихово спајање било је смањење администрације и трошкова за одржавање њихових канцеларија. Такође, током 2010. године, преко 250 јавних библиотека се нашло у ситуацији пред гашењем. Више: *Country profile, United Kingdom, , Council of Europe/ERICarts, "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. 13th edition", 2012.*

критеријума одлучивања у вези с будућим финансирањем њихових културних програма. Рад установа културе се вреднује инструментално – кроз ниво посећености, резултате и утицај које остварују у својим срединама. Тиме евалуација постаје обавезна приликом одлучивања у вези с финансирањем културних програма и пројеката, а резултати евалуације утичу на одлуку о томе који ће се програми финансирати, и на висину средстава која ће се доделити.

Овакав начин одлучивања другачији је у односу на традиционалну усмереност средстава из државног буџета на стварање понуде уважавањем искључиво потреба стваралаца, тј. установа културе. Један од примера где се примењује овакав модел одлучивања јесте културна политика Холандије. Ова промена у начину одлучивања у складу је с главним циљевима културне политике Холандије који рефлектују принципе савремених културних политика, те посебну пажњу поклања и учешћу грађана у културном животу.

Како би се циљеви операционализовали у пракси, у 2006. години Министарство за образовање, културу и науку (централни ниво власти) основало је неколико јавних фондова као парадржавна тела (*arm's length body*) који имају кључну улогу у реализацији националне културне политике, с мандатом да средства додељују установама културе и уметницима, водећи рачуна да то буде у складу с циљевима ових фондова (*grant-giving bodies*). Сваке четврте године евалуацију јавних фондова врши Савет за културу (*The Council for Culture*), независно саветодавно тело, при чему циклус евалуације прати четворогодишњи циклус финансирања. Процедура финансирања заснива се на томе да установе културе конкуришу за структуралну подршку (*structural subsidy*) сваке четврте године, колико траје један циклус културне политике.²⁰³ У 2009. години установљен је и Фонд за културну партиципацију (*Cultural Participation fund*)²⁰⁴ у складу с циљем културне политике да повећа партиципацију у културном животу а посебно да укључи младе и социјално угрожене групе. На тај начин овај фонд треба да буде мост између холандског друштва и културе, а да културну партиципацију стимулише кроз: културно образовање (*cultural education*), аматерске уметности (*amateur arts*) и популарну културу (*popular culture*).

²⁰³ Извор: *Country profile, The Netherlands, Council of Europe/ERICarts, "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, 17th edition", 2015.*

²⁰⁴ Остали фондови су: Фонд за извођачке уметности (*Performing Art Fund*), Фонд Мондриан (*Mondriaan Fund*), Фонд за креативне индустрије (*Creative Industries Fund*), Холандски фонд за филм (*The Netherlands Film Fund*), Холандски фонд за књижевност (*Dutch Foundation for Literature*).

За све установе културе и културне фондове који конкуришу за директно финансирање од стране централног нивоа власти дефинишу се критеријуми финансирања. За период 2013-2016. године критеријуми су установљени за неколико области, међу којима су и области: Публика (*Audience*) и Партиципација и образовање (*Participation and education*). С тим у вези, од установа културе се очекује да имају различиту публику и да културна понуда и потражња буду избалансиране, да сарађују с образовним сектором, да развију визију културног образовања и да свака установа буде доступна деци и младима. Евалуацији подлежу подржани пројекти, а на основу резултата врши се и додела средстава у будућем циклусу финансирања.

Увођење критеријума који се тиче публике, доносиоци одлука кроз финансирање и износ средстава вреднују и награђују установе културе за успешно, ефикасно и ефективно пружање услуга и комуникацију с публиком, корисницима, грађанима. На тај начин легитимитет установама културе даје публика уместо да им финансијери дају легитимитет (Holden, 2005a:11-12) како је то раније практиковано кроз безусловно, загарантовано финансирање установа. Број посетилаца пружа слику о томе какво је интересовање грађана за такве садржаје и о њиховој атрактивности, јер иза сваког посећивања или непосећивања културних догађаја и садржаја, стоји лична одлука сваког грађанина о томе да ли ће ићи на такве садржаје или не. Евалуација омогућава да се на основу индикатора утврди и процени ниво „употребе“ установа културе, те објективније сагледа потреба за њиховим финансирањем чиме се ствара предуслов за успостављање већег баланса између понуде и потражње на тржишту културе.

Још од почетка 90-их година 20. века критеријуми финансирања везују се за грађане и њихова права као корисника јавних услуга. Доношењем владиног акта „Грађанска повеља“ (*Citizen's Charter*) 1991. године у Великој Британији почели су да се дефинишу национални стандарди (*benchamarks*) за сервисе који су финансирани јавним средствима, а у односу на које сваки појединац може да суди о томе шта он/она лично добија (Matarasso, 1996:6). Од средине 90-их година 20. века нагласак културне политике Велике Британије је на решавању проблема социјалне неједнакости. У ствари, ово је био одраз главног циља социјалне политике Велике Британије у којој је доминирало питање борбе против социјалне искључености, те је тако требало да културна политика буде у функцији овог „општег“ владиног приоритета (према: Kawashima, 2000:14). Услед усмерености ка социјалном аспекту,

један од основних критеријума за додељивање средстава из Фонда националне лутрије (National Lottery funding) за уметност и културно наслеђе био је обезбеђен приступ. У ту сврху, а руководећи се идејом најбоље расподеле средстава, 1996. године оснива се нова категорија *Уметност за све (Arts for Everyone)*, па су посебно били фаворизовани пројекти који су за циљ имали да уметност приближе различитим осетљивим друштвеним групама, као што су особе с инвалидитетом, млади и друге. Ови критеријуми су даље утрли пут оснивању Новог фонда за публику (New Audience Fund) 1998. године. Такође, и у Великој Британији доносиоци одлука настоје да добију повратне информација у вези с финансираним садржајима и да ли су на адекватан начин потрошена средства, што је један од разлога предузимања евалуације подржаних пројеката. Тако је на пример, током 2008. године Уметнички савет Енглеске наручио спољашњу евалуацију (*external review*) своје стратегије улагања (*investment strategy*) у организације које редовно финансира.²⁰⁵

У Великој Британији, владин Департман за културу, медије и спорт (Department for Culture, Media and Sport (DCMS)) на годишњем нивоу врши евалуацију учинка музеја којима је обезбедио финансијску подршку омогућивши посетиоцима бесплатан улаз на сталне поставке тих музеја. Евалуација њиховог учинка врши се на основу индикатора перформанси у складу са стандардима утврђеним прописима званичне статистике (*code of practice for official statistics*). Потребне податке прикупљају сами музеји на различите начине. Међу индикаторима евалуације налазе се они који се тичу управо посетилаца, као што су: укупан број посетилаца музеја, број посета музејских сајтова, број посета деце испод 15 година, број организованих посета и посета у сопственој режији музеју / галерији деце испод 18 година, проценат страних и домаћих посетилаца, задовољство посетилаца.²⁰⁶

Још један начин да се унапреде локалне јавне практичне политике применом евалуације, поново ћемо навести пример Холандије и промене које су се десиле током протекле деценије. Настојања да се побољша одлучивање у оквиру локалних јавних практичних политика у Холандији усвојен је нов начин буџетског система за локалне самоуправе. Од 2004. године, систем буџетирања почео је да се фокусира на

²⁰⁵ *Country profile, United Kingdom Council of Europe/ERICarts, "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. 13th edition", 2012.*

²⁰⁶ *Performance Indicator Guidance - Museums and Galleries 2013/14.* https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/477934/Performance_Indicators_Guidance.pdf. Приступљено 9. јануара 2016-

циљеве и резултате јавних практичних политика уместо на њихове трошкове. Тиме буџет није више представљао само финансијски документ, већ документ који је усмерен на резултате (*outcome-oriented document*), који садржи опис онога што градске власти намеравају да постигну и пројекцију потребних финансијских средстава за њихову реализацију. С тим у вези, финансијски извештаји о реализованим програмима (*programme account*) су постала документа која извештавају о постигнутим циљевима у форми индикатора и квалитативног описа реализације програма јавне практичне политике и њихових финансијских трошкова. Даље промене уследиле су 2006. године, од када су општине у обавези да установе локалне ревизорске комисије (енг. *Audit Committee*; хол. *Rekenkamercommissie*) са задатком да размотре ефикасност и ефективност општинских политика из различитих домена. Заправо, ове комисије служе као подршка градским саветима у вршењу контроле и процењују подржане пројекте у светлу друштвених ефеката које су општине желеле да постигну. О томе ове комисије састављају извештаје у којима доносе закључке, дају препоруке и предлажу мере за њихову имплементацију. Међутим, Ван ден Хохон наводи да је до 2014. године само неколико градова установило овакве комисије у области културне политике. У сваком случају, наведене промене у управљању на локалном нивоу довеле су до већег интересовања за прикупљање података на основу којих се могу евалуирати локалне културне политике, што одговара *evidence-based* концепту јавних практичних политика (van den Hoogen, 2014:626).²⁰⁷

Промена у начину одлучивања приликом доделе средстава применом евалуације финансираних програма, а следећи унапред дефинисане критеријуме одлучивања, као и индикаторе на основу којих се евалуација врши, јесте алтернатива наведеним рестриктивним опцијама. Заправо, приступ вођен овом менаџмент логиком ближи је демократским принципима управљања.

²⁰⁷ Ван ден Хохон наводи прва искуства комисија. Њихов закључак је да индикатори учинка приликом додељивања финансијске подршке нису баш увек усклађени са специфичним друштвеним ефектима и циљевима јавне практичне политике, те с тога културне политике нису „под контролом“. Ван ден Хохон такође говори о томе да се у већини случајева савети слажу с препорукама и мерама које су комисије предложиле у извештају, али да се још увек не зна о стварном утицају ових извештаја, односно, да ли су препоруке адекватне, да ли су заиста биле спроведене, тј да ли су утицале на одлучивање. Van den Hoogen, *nav. delo*, str. 626.

5.7. Развој публике као стратегија културне политике

Оснивање посебних фондова намењених публици и културној партиципацији, о којима смо говорили у претходном делу рада, стоји управо у функцији директне подршке остваривању циљева и стратегија усмерених ка подстицању учешћа у културном животу. Једна од најчешћих стратегија примењених у контексту подстицања партиципације у културном животу јесте развој публике. Ова стратегија у себи сажима више аспеката, заснива се на различитим маркетиншким приступима и односи на различите циљне групе што значи да обухвата и различите врсте публике.

Нобуко Кавашима указала је на то да развој публике има теоријски и практични аспект. Традиционални либерално-хуманистички концепт *Култура за све*, почива на веровању у супериорност уметности која превазилази класне и друге разлике у друштву. Овакав идеалистички поглед на културу у супротности је социолошком становишту да култура у пракси представља фактор који утиче на репродукцију социјалних дистинкција. Разлике у приступима одражавају се и на пољу развоја публике. Док се први залажу за форму производно-оријентисан приступ (*product-led approach*), социолошкој идеји културног сепаратизма блиска је форма циљно-оријентисан приступ (*target-led approach*) (Kawashima, 2000:3). Четири различита аспекта развоја публике које идентификује Кавашима управо се разликују у односу на то да ли пажњу фокусирају на производе или на циљне групе, а у питању су: *Extended Marketing*, *Taste Cultivation*, *Audience Education*, *Cultural Inclusion*. У пракси, ова четири типа нису строго одвојена, већ се често преплићу и заједно користе. Њихове основне карактеристике Кавашима је сагледала кроз циљну групу/е, форму и сврху.

Taste Cultivation (Обликовање укуса) за циљну групу има постојећу публику. С обзиром на то, његова основна сврха јесте уметничка, едукативна и финансијска, која се заснива на упознавању публике с новим уметничким формама и жанровима. Овај приступ развоју публике настоји да повећа укупан број посета, али не и нужно да повећа укупан број посетилаца.

Extended Marketing (Проширени маркетинг) за циљну групу има потенцијалну публику/посетиоце, људе с великим потенцијалом за партиципацију и некадашње посетиоце (*lapsed attender*), те да их привуче кроз понуду постојећих производа, али

и уз унапређење услуга и омогућавање специјалних попушта. Његова основна сврха је уметничка и финансијска.

Cultural Inclusion (Културна инклузија) за циљну групу има не-публику и осетљиве друштвене групе, оне од којих се најмање очекује да буду посетиоци и оне с ниским примањима. Основна сврха овог концепта је друштвена, а предузима се кроз тзв. *Outreach* пројекте који за циљне групе имају не-публику и припаднике осетљивих друштвених група, и од којих се не очекује значајна новчана корист.

Audience Education (Образовање публике) за циљну групу има постојећу публику, сврха јој је едукативна (и финансијска), а заснива се на понуди већ постојећих производа, уз омогућавање публици стицање нових знања.

Из наведених аспеката уочава се да постоје различите сврхе развоја публике, а то су: уметничка, социјална, финансијска и образовна. Такође, наведене стратегије имају истовремено и квантитативни и квалитативни аспект. Док *Taste Cultivation* и *Audience Education* имају за циљ повећање нивоа квалитета искуства посетилаца/публике, *Extended Marketing* и *Cultural Inclusion* имају за циљ квантитативно повећање публике, с тим што овај последњи подразумева и укључивање различитих маргинализованих друштвених група (Kawashima, 2000:8).

Кавашима наводи да се појмови: развој публике, социјална укљученост и приступ међусобно преплићу и надопуњују, и да се често развој публике и друштвена инклузија мешају (Kawashima, 2006:63). Департман за културу, медије и спорт (Department for Culture, Media and Sport) британске владе, сматра да друштвеној инклузији претходе *приступ*, као први корак који води ка *развоју публике*, као другом кораку ка остварењу *друштвене инклузије* (према: Kawashima, 2006:63).²⁰⁸

Развој публике је још у 90-им годинама прошлог века био високо позициониран приоритет на агенди културне политике у Великој Британији, за чију реализацију је влада обезбедила ресурсе кроз реализацију различитих пројеката. Тамо је примена стратегије развоја публике повезана с неколико проблема, као што су: ослабљене могућности јавног финансирања уметности и културе, ослањање на постојећу публику, и повремено посвећивање пажње приступу, те потребе за обнављањем публике услед старења публике. Уметнички савет Енглеске (Arts Council England) укључен је у бројне програме развоја публике, а један од њих је

²⁰⁸ Кавашима се позива на званична документа Department for Culture, Media and Sport (DCMS) из 2000. и 2001. године.

програм *Вибрантне заједнице (Vibrant Communities)* у склопу агенде за период 2006-2008. године. Програм је настојао да унесе нову културну димензију у програме урбане регенерације, креирање и унапређење културне инфраструктуре, и придобије нову публику, да кроз уметност подстакне ангажовање заједнице у планирању и изградњи осећаја идентитета и поноса. Колика пажња се придаје развоју публике показује и то што је Уметнички савет Енглеске објавио публикације посвећене развоју публике и партиципацији, као што су: *Водич за развој публике (A Guide to Audience Development, 2000)*, *Усмеравање разлика: културна разноликост и развој публике (Navigating Difference: Cultural Diversity and Audience Development, 2006)* и *Породични водич (Family Friendly Toolkit, 2006)* који треба да усмере уметничке организације у развоју иницијатива за подстицање учествовања у уметничкој и културној партиципацији.²⁰⁹

Велика Британија је пример како је стратегија развоја публике повезана с истраживањима и како без истраживања заправо не могу да се примене одговарајуће стратегије. Како је не-публика најмногобројнија, повратне информације о разлозима за непосећивање установа културе и ометајућим факторима за културну партиципацију могу да буду од кључног значаја за планирање и одабир одговарајућих стратегија. Пример је истраживање спроведено с не-публиком у Енглеској који наводи Кавашима. Резултати истраживања показали су да не морају да постоје само баријере у материјалном и физичком смислу. Предрасуде и стереотипи испитаника у вези с уметношћу могу да буду значајни ограничавајући фактори посета установама културе. Наиме, истраживањем се дошло до сазнања да су испитаници имали презир према свему оном што су сматрали снобовским или неважним активностима, као што је уметност. Поједини су бринули о томе да можда неће разумети уметност. Само је неколицина била забринута у вези с протоколом и начином понашања приликом посета, па им је било лакше да недоласком у установе културе избегну непотребне непријатности. Истраживањем се дошло до сазнања и о томе да су испитаници имали отпор и према самим зградама у којима се одржавају културни садржаји – зграде музеја, галерија, позоришта, концертни холови, могу да делују застрашујуће великом броју људи (више: Kawashima, 2000:18).

Зато је за потребе остваривања циља културне политике *Култура за све*, задатак британске културне политике био да uklони психолошке и физичке

²⁰⁹ Council of Europe/ERICarts, "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. 13UK-88 th edition", 2012.

барјере. Маркетинг примењен на уметност омогућио је прикупљање квалитативних и квантитативних података који су потврдили да је неопходно да културна политика почне да се бави питањем неједнакости у културној партиципацији и тиме помогао реализацију различитих пројеката усмерених ка развоју публике (Kawashima, 2000:18). Пример како се културном политиком подржава и стимулише примена маркетинга у култури и уметности јесу активности Уметничког савета Енглеске (Art Council of England) који обезбеђује потребне ресурсе у виду успостављања мреже регионалних маркетиншких агенција, податка о публици, практичних приручника и различитих могућности за тренинге за особе које се баве уметничким маркетингом (*art marketers*). Уједно, уз подршку Владе се стимулишу спонзорства и донације бизнис сектора за уметност и културу.

У оквиру Адаптивног менаџмента квалитета, једна од стратешких опција у оквиру програмско-организационо компетитивних стратегија јесте управо развој публике и ширење тржишта културе. АМК јесте пре свега усмерен на организациони ниво и у контексту развоја организација у турбулентним околностима предлаже различите стратегије међу којима и наведена. Руководећи се тиме да се менаџмент у култури користи и за управљање културним развојем, Ђукић указује на то да је све стратегије које су на располагању једној установи, могуће применити и у домену културне политике. С тим у вези напоменула је да се примена стратегија разликује само у нивоима управљања (микроорганизациони – установе, и макротериторијални – културна политика). У том контексту говори и о стратегији развоја публике, као једној од кључних у домену културне политике, те да примењена на овом ширем плану, има и већу снагу јер иза ње стоје доносиоци одлука који имају законски, политички и финансијски ауторитет да управљају културним развојем (Ђукић, 2012:17). У Србији нема националног стратешког документа тако да нема ни дефинисаних стратегија културног развоја, нити било ког другог вида организоване подршке развоју културног живота и подстицању учешћа грађана у њему. С друге стране, „неговање и развој публике“ јесте циљ који је дефинисан у два од постојећих шест локалних планова развоја културе у Србији, а у питању су стратешка документа града Панчева и Ваљева.

5.8. Функције и улога установа културе у савременом друштву

Према мишљењу Питера Дракера, још пре 1970. године започела је суштинска трансформација организација која подразумева промену у схватању њихових улога – да постоје да би испуниле друштвену сврху, задовољиле специфичне потребе друштва, заједнице или појединаца и позитивно утицале на квалитет живота грађана. Као такве, организације чине неодвојиви део заједнице у психолошком, географском, културном и друштвеном погледу (Draker, 2003:21). Ова промена се одразила и на установе културе. Њихове традиционалне функције проширују се новим, а поставља им се захтев да успостављају активну комуникацију с непосредним окружењем, како би пружиле допринос испуњенијем животу, пре свега локалног становништва.

За Драгићевић-Шешић и Стојковић, анимација и едукација становништва јесу кључне улоге установе културе поред традиционалних улога у дифузији (приказивању) уметничких дела и подстицању стваралаштва (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:161)²¹⁰. Франсоа Колбер (Francois Colbert) издваја неколико функција установа културе, које су условљене њиховом мисијом: стварање, производња, чување, дистрибуција, репродукција, с тим што установа, према његовом мишљењу, може да има истовремено и више функција (Kolber, 2010:16). За Исака Адижеса, уметничке организације имају трајну мисију „стварања климе у којој ће се испољити самооткривање креативне енергије чланова друштва“, због чега би требало да у што већој мери омогуће остварење појединца, еволуцију заједнице и друштвену промену (Adižes, 2002:65). Он сматра да установе културе/уметничке организације могу да буду, као ниједан други елемент у друштву, „погодне за идентификовање и усредсређивање пажње на вредности и могућности које се појављују као наговештај за будућност (Adižes, 2002:64). Џон Холден сматра да установе културе треба да буду активни актери у заједници што им намеће пре свега њихова јавна делатност. Начин на који раде ствара вредности исто као и оно шта раде. Питања као што су радно време, пружање прилика за развој и учење нису само питања бриге о клијентима, као што је то случај у комерцијалном свету. Она су много важнија од тога јер могу да допринесу да се код грађана ојача осећај за колективно и

²¹⁰ У том смислу разликоваћемо улоге музеја, позоришта, културних центара, библиотеке и других установа културе. Више: Dragičević-Šešić, M. i Stojković, B. (2007). *Kultura, menadžment, animacija, marketing*. Beograd: Clio, str. 161.

приврженост заједници у којој живе, као и развоју социјалног капитала и заједништва међу грађанима. Кроз комуникацију с јавношћу отелотворује се институционална вредност установа културе која као конститутивни елемент учествује у изградњи Културне вредности (Holden, 2012:180-181).

5.8.1. Управљање установама културе засновано на менаџменту у култури

Преузимање менаџерских принципа и идеја из праксе приватног сектора и њихова примена на јавни сектор, на начин управљања и пружање јавних сервиса, имплицирала је да и установе културе прихвате концепт пословања попут организација из профитног „света“. Суштина примене менаџмента у култури у управљању установама културе је та што треба да им омогући да успешно изађу у сусрет новим улогама у савременом друштву – да њихово пословање буде ефикасно и ефективно.

Према системском приступу теорије менаџмента, свака организација представља целину која је део окружења у коме се налази и с којим размењује утицаје. У зависности од природе система, његове границе могу да буду флексибилније или круте. Уколико је систем (организација) повезан са својим окружењем, сматра се отвореним, у супротном, ради се о затвореном систему (Stoner i drugi, 2000:40-41). Бернс полази од претпоставке да су уметничке организације отворени системи изложени унутрашњим и спољашњим силама које их обликују и мењају њихов начин рада (Berns, 2009:107). Адижес указује на то да су уметничке организације у односу на остале врсте организација мање отпорне на нагле друштвене промене (нпр. у политици, економији, законској регулативи) и да реагују на свако нарушавање постојећег стања (Adižes, 2002:64). Окружење установа културе јесте превасходно локална средина/заједница у којој се налазе различити стејкхолдери. Следећи поделу на унутрашње и спољашње стејкхолдере, могу се идентификовати неколико кључних група заинтересованих актера који на различите начине имају утицај на њихов рад: финансијери, публика, корисници програма или услуга установа и грађани као спољашњи стејкхолдери, а управни одбори и запослени у установама културе, као унутрашњи стејкхолдери.

Кроз стратешко управљање одржава се та веза с околином јер стратешки менаџмент представља „континуиран процес сталног прилагођавања предузећа

променљивој околини, у коме околина врши перманентан утицај на предузеће, а и само предузеће, врши одређени утицај на околину у којој егзистира и којој се прилагођава (Jovanović, 2009:300). Посебно се истиче значај прихватања и увођења менаџерских принципа у управљању установама културе у условима друштвене транзиције. АМК приступ посебно издваја стратешко планирање као значајно за установе у турбулентним околностима, јер се сматра основним инструментом организационог развоја (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:57), и помаже да се постигне организациона стабилност и превлада криза коју индукују овакве околности, што иде у корист и заједнице у којој установа/организација делује (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:156).

5.8.1.1. Стратешко планирање на нивоу установа културе

Стратешко или корпоративно планирање представља дугорочно планирање на основу кога се утврђује дугорочна пословна политика једног предузећа. Пословну политику одређује пре свега мисија (сврха постојања установа) која јесте полазиште сваког стратешког планирања. Потом и визија, која указује на правац којим ће се организација кретати у временском интервалу за који се креира стратешки план (обично се планира на пет година – средњорочно или на 10 година – дугорочно). Визија треба да буде „мобилизациони и инспиришући фактор“, показатељ аспирација и амбиција организације/установе који су оствариви у дужем временском периоду (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:120-121). Из мисије и визије директно проистичу и програми (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:124). Суштина стратешког планирања јесте одабир стратегије/а у циљу решавања проблема. Као незаобилазни део стратешког плана, стратегије дефинишу правац у коме читава организација/установа жели да се креће, указује на приоритете и утврђује оквир акције која ће се предузети како би се остварили циљеви (Berns, 2009:182). Стратегије треба да буду повезане с окружењем у коме установе функционишу и да је у том окружењу позиционирају. Окружење подразумева читав низ фактора, као што су: економски, политички и правни, културни и друштвени фактори, затим демографски, технолошки и образовни (Berns, 2009:182).

Продукт стратешког планирања је стратешки план као „скуп опсежних планова осмишљених да распореде све доступне ресурсе организација да би се постигли одређени циљеви који произилазе из приказа мисије, визије и вредности“

(Berns, 2009:170), потом следи његова реализација у којој учествују сви запослени. Примена стратешког планирања уводи нову пословну културу у организације, код запослених, а поготово код њихових управљачких структура. Управо је увођење стратешког приступа у управљању организацијама одговорност управљачких структура које и одређују циљеве и стратегије као правце будућег развоја организације (Jovanović, 2007:14).

Пошто се дефинишу стратегије, приступа се дефинисању стратешких циљева који треба да спецификују шта организација жели да постигне у будућности. Свему томе претходи анализа стратешког окружења. Циљеви се могу исказати квантитативно и квалитативно и осликавају ново жељено стање које треба да се постигне у одређеном временском периоду. У том погледу квантитативно подразумева постојање критеријума и мерење степена остварености циљева, а самим тим и ефикасности њихове реализације (Jovanović, 2007:68-69). Као и у сваком управљачком процесу, завршна фаза стратешког планирања јесте контрола. Фокус контроле у стратешком менаџменту јесте реализација стратегија и циљева, потом и контрола реализованих пројеката уз помоћ којих се остварује стратегија (Jovanović, 2007:153-155). Као једна од најстаријих специјализованих управљачких дисциплина, пројектни менаџмент представља најбољи оперативни приступ за примену и контролу примене стратегије (Jovanović, 2007:4), с тим што једна стратегија може да обухвати један или више пројеката (Jovanović, 2007:124). Реализација сваког пројекта подразумева одређени пројектни циклус кога чине следеће фазе: планирање реализације пројекта; реализација пројекта; извештавање; праћење и контрола реализације пројекта.

Унутрашње и спољашње промене могу да доведу до значајних проблема у функционисању организација, а у случају да се то деси, потребно је да се изврши трансформација саме организације (Jovanović, 2007:135). Увођење стратешког планирања у праксу захтева промену у начину размишљања, најпре је потребно развити унутрашњу потребу организације за стратешким мишљењем и разумевање важности стратешког планирања – да је план примарно важан за установу, а тек онда и за спољашње стејколдере (локална власт, донаторе и сл). Његов значај је вишеструк. Пре свега доводи се у везу с могућношћу постизања одрживости организација у турбулентним срединама (диверсификованом адаптабилном програму организације, повећању публице и стварању властитих или разноврсних извора прихода) (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:96). За јавне установе културе

које делују у турбулентним околностима стратешки план је посебно значајан јер је то практично једини инструмент који им намеће преиспитивање устаљених програма и начина рада, те захтева окретање ка будућности и новим, иновативним стратегијама. Стратешки план тако може да буде и средство против институционалне „склерозе“, и индивидуалне и колективне апатије актера (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:37).

Уколико се покаже да због екстерних или интерних промена стратешки план није могуће реализовати у целости, требало би да се приступи његовој ревизији. Управо аутори АМК приступа напомињу да се менаџмент у турбулентним околностима у односу на општи менаџмент разликује по томе што је чврстина плана лабавија, а да су процедуре и механизми одлучивања прецизнији и детаљнији чиме се омогућава већа прилагодљивост, а чврстина форме гарантује квалитет и успешност реализације (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:37).

Као предност планирања истиче се и та што је у данашње време уметничким организацијама у свету стратешки план као документ често неопходан за добијање подршке (фондација, корпорација, државна агенција) за своје активности. У том смислу, устаљена пракса је да приликом конкурисања за донације прилажу план за наредних три до пет година (Berns, 2009:218-219).

5.8.1.1.1. Стратегије за повећање учешћа у културном животу

С обзиром на то да се рад наших установа културе одвија у контексту који је обележен нестабилностима, представимо стратегије које су аутори АМК приступа предложили. У питању је шест група стратегија програмско-организационог развоја које су на располагању организацијама у турбулентним околностима, и у оквиру сваке од њих по неколико стратешких опција:

1. *Програмско-организационе компетитивне стратегије* обухватају: диверсификацију програма; диверсификацију ресурса; повећање обима продукције и услуга – раст организације (повећање броја запослених); комерцијализацију програма и ширење услуга; развој публике и ширење тржишта; програмско фокусирање/смањивање организације (броја запослених).
2. *Стратегије постизања квалитета* обухватају: подршку развоју квалитета – постизање изврности; стратегију хармонизације с професионалним

стандардима пословања; обезбеђивање лиценцног (ексклузивног) права; едукација и пренос знања.

3. *Стратегије повезивања* подразумевају: оријентацију на партнерство/копродукције; умрежавање; интернационализацију; децентрализацију деловања; интерсекторско повезивање.
4. *Стратегије јавног деловања* односе се на: позиционирање у јавности и развој препознатљивости – јавна видљивост; стратегију лобирања и добијања подршке; стратегију јавног ангажмана и промене јавног простора.
5. *Стратегије постизања одрживости* обухватају: стратегију минималне самоодрживости; спајање с другом организацијом (*merging*); стратегију приватизације; стратегију измештања у другу средину.
6. *Гашење (sunsetting)* је стратегија која подразумева укидање институције/а, али уз чување њених достигнућа и колективно памћење.

Посебно важна стратешка опција за пословање наших установа културе јесте група **програмско-организационо компетитивних стратегија**, која се, по речима аутора АМК приступа, најчешће занемарује у турбулентним околностима. Посебно је важна када постоји криза партиципације, те се у оквиру ове групе стратегија посебно по важности истиче **развој публике и ширење тржишта**. Она подразумева дугорочни системски ангажман на: анимацији не-публике, развоју младе публике или програмско-методолошким иновацијама које отварају пут ка специфичним социјалним групама (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:106).

Културна анимација јесте један од видова да се грађани подстичу да се укључе у различите активности у заједници, међу којима и у културне (Menel, 1982:114). Она представља „различите облике посредовања између људи и уметности, облик деловања с не-публиком“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:221). Постоје четири основна облика анимације: *преанимација*, *едукативна анимација*, *стваралачка* и *свечарска*. Такође, анимацију је могуће разликовати и у односу на циљне групе (старосне, друштвене, етничке) које се обухватају анимацијом, а може да буде намењена и целокупној локалној заједници (*тотална анимација*) (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:230). Анимација се базира на радионичарском раду, што подразумева активно учешће учесника, а сврха јесте да се пробуде њихова интересовања и креативност, кроз различите врсте радионица као што су:

комуникативне, едукативне, креативне, психо-социјалне и сл.²¹¹ Анимацијом се постиже „културно ослобађање – еманципација која је нужна“ како би „широке народне масе могле да учествују у правој културној демократији“ (према: Menel, 1982:19).

С обзиром на то да се стратегије реализују кроз појединачне пројекте, те пројекте могу да чине управо анимациони пројекти, било да су краткорочни и дугорочни. Важно је да буду усклађени с циљевима културне политике (уколико је она експлицитна), те њиховом реализацијом да дају допринос остварењу тих циљева.

Као форма погодна за укључивање осетљивих друштвених група у културни живот јесте културна акција (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:218)²¹². Имајући у виду праксу да се обично представници оваквих група удружују ради заступања и унапређења сопствених интереса (нпр. удружења жена, удружења особа с инвалидитетом различитих категорија као што су: слепи и слабовиди, глуви и наглуви, деца са сметњама у развоју, удружења Рома, итд) за потребе спровођења културних акција може бити примењена и стратегија повезивања – партнерска реализација пројеката установа културе и организација цивилног друштва наведених група.

За стратегију развоја и едукације публике маркетинг је важан како би се постојећи програм учинио комуникативнијим и тиме привукла нова публика, што има знатно комплексније и шире циљеве у погледу важности деловања организације за ширу друштвену заједницу, стварање услова за укључивање различитих друштвених група, тзв. не-публике и сл. (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:146).

5.8.2. Значај примене маркетинга за рад установа културе

Појава маркетинга се у најкраћем може описати као „последича примене концепта менаџмента на дистрибуцију и продају“ (Draker, 2003:14). Пренесено на поље културе, управљање установама културе засновано на менаџменту у култури неизоставно подразумева и примену маркетинга који од 80-их и 90-их година 20. века постаје важан за управљање установама културе и за саму културну

²¹¹ Више о томе видети: Dragičević-Šešić, M. i Stojković, B., nav. delo, str. 221-236.

²¹² Аутори напомињу да је ово једна од најмање заступљених форми у оквиру културне политике.

политику.²¹³ „Борба“ за посетиоце, кориснике и публику бива све значајнија, јер се успешност пословања установа културе почела да исказује бројем посетилаца, публике и корисника, кроз њихову структуру и оствареним сопственим приходима.

Маркетинг, заправо, представља филозофију бизниса која на бизнис гледа очима потрошача (Forsajt, 1994:10). Буквално, изворно значење маркетинга јесте „ставити на тржиште“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:239), а тржиште представља социјални и економски контекст у коме делују установе културе (према: Šola, 2002:176). На специфично тржиште културе, установе културе стављају производе и услуге који се разликују у зависности од типа установе која их ствара. У музејима и галеријама, обично су у питању изложбе, сталне поставке, вођења кроз изложбе, предавања. У библиотекама услуге позајмљивања/издавања књига на коришћење, затим коришћење читаонице. У позориштима производ јесу представе. У архивима коришћење архивске документације, документарне изложбе и друге услуге. Како би се привукао што већи број посетилаца, публике и корисника, користе се све расположиве методе и технике класичног маркетинга, с тим што примена маркетинга у уметности има своје специфичности, услед специфичности самих културних производа. Ова специфичност огледа се у томе што су културни производи по природи неопипљиви – не могу се понети кући и имају ограничен „рок трајања“ (нпр. смењивање изложби, сталних поставки, репертоар у позоришту), а уз то нису увек исти, и зависе од тренутних околности како субјективних (који се тичу корисника, тренутне перцепције, расположења и сл) тако и објективних околности (услови у излагачком простору, извођење представе није сваки пут исто и многи други).

Производи сами по себи немају сврху уколико нема ко да их види, чује, осети. Продукција представа у позоришту тек извођењем представа почиње да живи у јавности и да успоставља културну комуникацију с публиком (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:137). Исто важи и за све друге врсте уметничких производа које производе друге врсте установа. Примена маркетинга у култури служи да установе производе пласирају на тржиште и тиме помогне установама у испуњавању мисије и развијању динамичнијег односа са својим заједницама. Пошто је примарни задатак маркетинга да омогући установама комуникацију ка споља, неминовно је упућен на

²¹³ У Великој Британији препорука Ревизорске комисије (Audit Commission) о томе да музеји, галерије и значајна места у надлежности локалних власти треба да се више фокусирају на публику унапређењем комуникације као и презентације производа на приступачнији начин, јесте заправо подстицај развоју маркетинга у култури.

окружење и све што се у окружењу дешава, а тиче се публике, потенцијалне публике и не-публике.

У маркетингу су некорисници основна циљна група (Šola, 2002:174), а пренесено на област културе, то је не-публика, потом и потенцијална публика, која има велики потенцијал за партиципацију, али која из различитих разлога не користи тај потенцијал. У профитном свету смањење или губитак купаца/потрошача може да угрози не само развој, већ и да доведе у питање опстанак једне организације. Везивање за једног или мали број купаца може бити веома опасно и смањује могућност избора стратешких циљева и стратегија. Због тога су, поред постојећих, за организацију/предузеће важни и потенцијални потрошачи, тако да је неопходно стално предузимати акције за привлачење нових потрошача и освајање нових тржишта (Jovanović, 2007:28).

Маркетинг представља и заокружену менаџмент функцију која координира све што филозофија бизниса подразумева – предвиђање прохтева потрошача, идентификовање и задовољавање њихових потреба пружањем правог производа и услуге, по правој цени, на правом месту и у право време. Како би читав тај процес могао да се изведе, користи се не само читав низ техника, као што су рекламирање и продаја, већ и истраживања (Forsajt, 1994:9). У том погледу, примена истраживања у маркетингу делотворна је јер омогућава да се одговори на потребе корисника, клијената, публике. Потребне и жеље јесу основа покретања сваке маркетиншке стратегије (Kolber, 2010:25). Најпре је неопходно да се утврде и разумеју те потребе и на бази сазнања „осмисли производ који треба да задовољи одређену потребу или да га позиционира у односу на одређени сегмент популације (што чине организације које су производно оријентисане“ (Kolber, 2010:113-114). За разлику од традиционалног маркетинга, у коме тржиште представља истовремено и почетак и крај процеса, за већину установа културе почетак процеса је производ а тржиште је крај, што значи да најпре на тржиште излазе својим производом, а потом издвајају део тржишта који би био заинтересован за производ – у том случају им крајњи циљ није финансијске, већ уметничке природе (Kolber, 2010:23-24)²¹⁴. Установе културе је могуће разликовати у односу на начин на који приступају креирању производа –

²¹⁴ Колбер под установама културе у ужем смислу подразумева оне које се баве дифузијом и продукцијом у области уметности и културе, сматрајући да се на њих може применити маркетинг уметности и окренутост производу. Под установама културе у ширем смислу подразумева оне чија делатност јесте домен културних индустрија. Kolber, F. (2010). *Marketing u kulturi i umetnosti*. Beograd: Clio, str. 15.

да ли су усмерене на производ или су оријентисане на публику, при чему прве стављају у први план производ због кога постоји, а друге се фокусирају на тржиште од кога живе. Ове приступе Колбер сматра крајностима између којих постоји растојање у коме има доста простора за балансирањем (Kolber, 2010:17).

Испитивање тржишта кроз истраживања треба да буде од користи у процесу планирања и доношења одлука у вези с програмима. Најпре је потребно да се познају демографске карактеристике публике, корисника, грађана уопште, и њиховог понашања. Социо-демографска истраживања публике су веома значајна за установе ради стицања знања о томе ко чини њихову публику, потенцијалну и не-публику, нпр. у односу на пол, старосну доб, националност, друштвено порекло, територијалну припадност, у степену и врсти образовања и другим карактеристикама. Сегментација тржишта почива на увиђању да потенцијална публика није јединствена, већ да се састоји од група појединаца који имају сличне потребе, жеље, карактеристике, мотивацију и активности потрошње, те да се публика – тржиште, може сегментирати, а потом се развијају специфичне стратегије маркетинга – циљни маркетинг (Cvetičanin, 2007:34).

Према Европској групи за музејску статистику (The European Group on Museum Statistics – EGMUS), постоје два начина прикупљања података о посетиоцима музеја, а у питању су испитивања становништва (*population surveys*) и истраживања посетилаца (*visitor surveys*) која се такође називају и студије посетилаца (*visitor studies*). Испитивања становништва настоје да истраже који део опште популације посећује музеје и истовремено који их не посећује и да их разврстају према демографским карактеристикама (пол, године, ниво образовања, примања и сл). Истраживања посетилаца сталних поставки или повремених музејских изложби обично укључују демографске карактеристике и понашања које имају везе с посетом музеја и нивоом задовољства изложбом.²¹⁵

Испитивањем публике, кроз анкете, упитнике, индивидуалне или групне интервјуе, установе културе добијају квантитативне и квалитативне податке потребне за доношење одлука у вези с маркетиншким одлукама и стратегијама у циљу привлачења нове и задржавања постојеће публике. Ова истраживања најпре представљају прикупљање екстерних примарних података, али касније извештаји засновани на тим истраживањима постају део интерних података установа. С друге

²¹⁵ <http://www.egmus.eu/index.php?id=37>

стране, секундарне екстерне податке представљају званичне статистике (Kolber, 2010:27). С обзиром на то да истраживања знају да изискују доста средстава, постоји могућност да се приликом предузимања одређеног социолошког или маркетиншког истраживања укључе и нека питања везана за музеј(е) („piggybacking research“) и тиме прикупе подаци који ће за њих имати практични значај (према: Šola, 2002:186).

У данашње време, када је онлајн комуникација постала део свакодневне комуникације, испитивања тржишта установе могу да врше и путем својих Интернет презентација. У многим установама културе у свету оваква пракса постала је саставни део пословања. У ту сврху могу да се користе онлајн анкете које настоје да прикупе повратне информације у вези с различитим сегментима деловања установе, при чему могу да буду јако корисни и коментари који посетиоци сајтова имају прилику да оставе, у оквиру неке врсте онлајн књиге утисака. Често резултати истраживања спроведених у циљу евалуације програма од стране посетилаца буду и јавно доступни путем Интернет презентација установа. Примера ради, на званичној Интернет презентацији Природњачко-историјског музеја у Лондону (Natural history museum)²¹⁶ налазе се резултати спроведених евалуација изложби приређених у овом музеју, као и резултати евалуација вођења кроз изложбе.

Како настајање сваког производа представља систем операција („трансформационе активности једне организације“) (Stoner i drugi, 2002:534), који се састоји из претварања улазних величина (*inputs*) у излазне (*outputs*), међу улазним величинама као што су различити ресурси (простор, опрема, буџет, запослени и сарадници), важни су и они инпути који долазе управо из окружења, од грађана у виду повратних информација о различитим аспектима рада установа (на пример шта није у реду с имиџом или испитивања сопствене позиционираниости у односу на друге сличне установе из ближег и даљег окружења), а које се управо добију на основу спроведених истраживања. У складу с основним менаџмент процесом, добијене повратне информације, требало би да утичу и обликују будуће доношење одлука чиме се повезују прва и последња функција менаџмента. У том погледу сврха примене маркетиншких истраживања доприноси унапређењу рада установа културе (према: Šola, 2002:173).

Маркетинг план је саставни део стратешког плана и неизоставан је сегмент креирања и реализације стратегија. Заправо, маркетиншке активности не одвијају се

²¹⁶ <http://www.nhm.ac.uk/about-us/visitor-research/exhibitions/index.html>. Приступљено 29.1.2011.

независно од осталих активности установа. Напротив, захтевају блиску сарадњу различитих одељења унутар установе.

5.8.3. Организациона структура установа као подршка примени стратегије развоја публике

Како би установе културе могле да примењују маркетинг, поред знања и вештина, потребна је и адекватна организациона структура. У теорији менаџмента, сваки задатак захтева и одговарајућу поделу рада, тј. организациону структуру и начин функционисања установе (Jovanović, 2007:97). Према системској теорији менаџмента, организација представља јединствен наменски систем који је састављен од међусобно повезаних делова, подсистема. Активности било ког њеног сегмента утичу у мањем или већем обиму на активност свих осталих сегмената и организацију као целину (Stoner i drugi, 2002:40-41). Под организационом структуром подразумевамо начин поделе, организовања и координације активности организације (Stoner i drugi, 2002:290-291). Примењено на установе културе, организациону структуру осликава унутрашња систематизација радних места која одражава поделу унутар установе на одељења, секторе, организационе јединице, који чине подсистеме установа. Структура установа разликује се у зависности од врсте и типа установе, затим од њихове величине и броја запослених, преко природе збирки, фондова и сл.

У нашим условима, у позориштима постоји традиционална подела на уметнички сектор, административни или општи сектор и технички сектор. Уметнички сектор је носилац основне делатности позоришта и обухвата различите уметничке послове као што су: уметничко руковођење, избор репертоара, драматуршке послове, глума, режија, сценографија, костимографија. Технички сектор бави се пословима техничке припреме за извођење представа као што су декоратерски, реквизитерски, гардероберски, технички: светло, тон, механика и други. Општи сектор бави се административним, рачуноводственим и комерцијалним пословима, коме припада и служба рекламе и пропаганде (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:135). У установама културног наслеђа, поред административних одељења или одељења општих послова (рачуноводство, правна служба, и др), постоје и стручна одељења у области основне делатности установе. Рад библиотека обично је организован кроз одељења, као што су: позајмно одељење

за децу, одељење за одрасле, одељење периодике, одељење научне и стручне књиге, одељење за опште послове, одељење за набавку књига, одељење за обраду књига и друга.

Примена менаџмента намеће потребу за високим степеном интеграције свих одељења, сектора, јединица, и координацију активности између њих (Јовановић, 2007:105). Такође, и предузимање маркетинг стратегија захтева блиску сарадњу кустоса с особама одговорним за маркетинг и односе с јавношћу, промоцију производа и услуга како би своје производе ставили на тржиште. Одељења маркетинга и односа с јавношћу (или она која се другачије зову, а са истим задатком) управо томе служе, што значи да њихова активност представља важан чинилац, карику у дифузији – продаји, дистрибуцији културних и уметничких производа.

Нове улоге установа културе у савременом свету условиле су потребу за структурним променама установа културе увођењем нових занимања. У питању су занимања која су доскора била својствена искључиво профитном свету, као што су маркетинг менаџери и особе задужене за односе с јавношћу. У музејима у Француској постоје посебне службе задужене за публику, као што су: служба за истраживање публике и службе за рад с публиком (више: Žilber, 2005:43-60).

Док је у развијеним земљама света у установама културе примена маркетинга већ стандард, код нас се после 2000. године, одељења маркетинга и активности односа с јавношћу развијају постепено. До тада су у нашој средини маркетиншка одељења највећим делом била својствена позориштима (углавном у оквиру административног сектора) углавном се бавећи продајом карата, мада је продаја само један од видова промоције, а промоција један део маркетиншког програма (Sparkling, 1994:11-12). Када је о музејима реч, улога музеја у савременом друштву није само да обрађује, чува, већ и да презентује, интерпретира, комуницира наслеђе, те постоји потреба за усаглашавањем функције музеја као чувара културног наслеђа и његовог презентовања јавности – „испуњавање задатака музеја (прикупљање, чување, изучавање, публиковање) остаје активност службе за рад са збиркама (служба заштите), док се нова служба (за рад са публиком, тј. за оперативне активности) брине да реализовани задаци буду усмерени ка проучавању, образовању и уживању публике, као закључне сврхе свих музејских активности. Овакве службе постају све развијеније и са све комплекснијим обавезама. Уобичајени послови вођења посетилаца, тумачења изложби, свакодневно се надограђују новим

активностима, у које спадају истраживања публике, њихових навика, очекивања и понашања, а сходно резултатима истраживања и осмишљавање и реализација нових програма, анимација, као и широк спектар промотивних активности, што може да захтева и њихову додатну унутрашњу сегментацију“ (Krivošejev, 2012:64-65).

Односи с јавношћу (*Public Relations – PR*) незаобилазни су део пословања у функцији јавног деловања установа културе. Они подразумевају примену планског и сталног програма комуникације између организације и циљних јавности које су битне за њен успех (Reg, 1996:22-23) што значи да могу да обухвате унутрашњу и спољашњу комуникацију. Односи с медијима представљају један од најважнијих видова односа с јавношћу (мада нису и једини) јер медији често постају примарни канал комуникације с циљном јавношћу или посебним циљним групама и играју значајну улогу у формирању њиховог мишљења (Reg, 1996:22-23).

Због фокуса маркетинга на кориснике, публику, део активности установа културе у оквиру маркетиншких активности јесте и вођење евиденције о посетиоцима, што је у надлежности одељења за маркетинг. Вођење евиденције о броју и структури посетилаца и посета је теже у условима када је улаз бесплатан, што је пракса многих наших локалних музеја. У појединим западним земљама, као што је Италија, за наплату улаза у музеје користе се савремени електронски системи. Издавање карата на овај начин омогућава лакше праћење броја посетилаца. У случају када постоје одређени попусти на улаз, или када ИСОМ картица омогућава бесплатан улаз, улазак у музеј се евидентира – систем бележи улазак, а посетилац добије карту на којој пише да је имао попуст или бесплатан улаз. На тај начин је регистрација посета поједностављена и смањен је, ако не и у потпуности неутралисан, проблем нерасполагања бројем посетилаца музеја.²¹⁷

Народни музеј у Ваљево први је у Србији увео компјутерску апликацију за евидентирање посетилаца по различитим критеријумима.²¹⁸ Рад овог музеја истиче се и у погледу односа према публици и посетиоцима, у поимању њихове важности, због чега је пример добре праксе у нашој земљи. Пример је и како се теоријска знања из области менаџмента практично примењују у управљању установом, како доприносе позиционирању музеја у граду и шире. Истовремено, показује и то како

²¹⁷ На основу искуства ауторке овог рада приликом посете музеја у неколико градова Италије током 2015. године.

²¹⁸ Видети: Krivošejev, V. i Matic, Ž. (2014). „Kompjuterska aplikacija za evidenciju posetilaca muzejskih postavki“. U: Primena informacionih tehnologija – izazovi i vizije. Zbornik radova - VI Naučni skup Mreža 2014. Valjevo: Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum.

начин управљања установом и руковођење и постојање континуитета у управљању позитивно утиче на организациони развој установе. Управо захваљујући евалуацијама програма, истраживањима публике, маркетинг стратегији и различитим врстама активности од 2004. године, Музеј има константан раст броја посета. Ово вишегодишње истраживање описано је у књизи *Музеји, публика, маркетинг*, чији је аутор директор ове установе.²¹⁹ Суштина лежи у препознавању и дефинисању проблема недовољне посећености и предузимања истраживања у циљу повећања броја посетилаца, али и креирања нових сталних поставки. Истраживања су започела у комплексу Бранковина и Муселимовом конаку (у то време за оба је био надлежан Народни музеј у Ваљеву), а од 2007. године, по отварању нове сталне музејске поставке *Трећа димензија прошлости – поглед из будућности*, започето је и у самом музеју. Народни музеј у Ваљеву засигурно је најбољи пример добре праксе у Србији јер је пре свега отворен за усвајање новина, потом, што већ дужи низ година систематски прикупља податке о посетиоцима, спроводи маркетинг истраживања у континуитету, а добијене резултате користи за доношење одлука у вези с различитим аспектима пословања установе.

5.8.4. Евалуација на нивоу установа културе

На организационом нивоу евалуација може бити примењена на различите аспекте рада – од аутоевалуације запослених, преко евалуације рада запослених, евалуације појединачних пројеката и програма, евалуације укупне програмске делатности установе, евалуације целокупног рада установе, евалуације реализације стратешког плана установе. Евалуацију је могуће сагледати и у односу на кључне стејкхолдере установа културе – спољашње и унутрашње: финансијери, публика, корисници програма или услуга установе и грађани, управни одбори и запослени у установама културе. Сви они могу да се нађу у позицији да процењују рад установа културе, а та процена може да има формални и неформални вид.

За Матараса евалуација има две организационе сврхе, а то су: да унапреди организациону способност да испуни циљеве ефективно, ефикасно и економски и да покаже организациону вредност својим стејкхолдерима (Matarasso, 1996:6). Гудејкер (Goodacre) такође наводи два основна разлога примене евалуације на нивоу установа

²¹⁹ Krivošejev, V. (2009). *Muzeji, publika, marketing*. Valjevo: Narodni muzej Valjevo.

– да побољша квалитет рада и да открије какав утицај има тај рад. Први разлог се тиче учења, а други показивања резултата (Gudejker, 2012:159). Он говори и о потешкоћама у вези с прихватањем евалуације да уђе у праксу. Он каже да се евалуација често сматра непотребном, јер се доказивање резултата сматра излишним, те да се избегава услед страха од критике и суочавања с евентуално неповољним резултатима евалуације. У вези с тим, напомиње да добро урађена евалуација, спроведена на објективан и систематичан начин, може да помогне решавању проблема, јер се у том случају не бави оптуживањем појединаца, већ се бави процесима (Gudejker, 2012:160). Спремност да се прихвати критика и суочи с потенцијално негативним коментарима кроз евалуацију, Гудејкер види као „ослобађајуће искуство које показује да верујемо у оно што радимо и да смо довољно јаки да прихватимо оно што евалуација може да открије“ (Gudejker, 2012:159).

Евалуација ефективности рада јесте пре свега унутрашње питање менаџмент процеса, али истовремено и питање културне политике, с обзиром на јавну сврху установа културе и њиховог доприноса развоју заједница у којима се налазе. Коришћењем мониторинга, добро вођена организација може да има јасан увид у свој учинак/перформансе (*performance*). Свака установа потребно је да има постављене циљеве и стандарде као одговор на експлицитне или имплицитне захтеве окружења – корисници, доносиоци одлука, акционари и други. Уметничке организације постављају своје стандарде, свесно или не, да изразе захтеве и интересовања корисника, финансијера, колега из света уметности и свог особља (Matarasso, 1996:4). С обзиром на то да без публике ниједан садржај нема сврху, најваљиднију процену даје публика, тј. грађани због којих и постоје установе културе, што је утемељено у законским и нормативним актима установа. Евалуација неопходно укључује учеснике и циљане кориснике (*intended beneficiaries*) програма, односно свих садржаја које реализују установе културе (Matarasso, 1996:8). На тај начин може да се утврди институционална вредност која се управо утврђује чињеницама – повратним информацијама из јавности, партнера и људи који блиско сарађују са установама (Holden, 2005:9). При том, треба да се има на уму и то да сви грађани нису публика и с тога евалуација може да дође и од не-публике. Будући да се грађани убрајају у спољашње стејкхолдере установа културе, њихова евалуација представља спољашњу евалуацију.

Потом, њихов рад валидирају и управни одбори, као и сами оснивачи установа културе, који су у случају наших установа културе њихови главни, и махом, једини финансијери. Заједно са установама културе могу да врше или учествују у евалуацији стратешких планова установа. Евалуацију реализације стратешког плана могуће је вршити у различитим фазама његове имплементације чиме се мери и процењује прогрес остварења стратешког плана – почетна (*ex ante*), средишња (*middle*) и завршна евалуацију (*ex post*) на крају стратешког циклуса. Кључно је то да се сваки наредни циклус планирања заснива на закључцима евалуације. Због тога аутори АМК приступа говоре о процесу стратешког планирања као о спиралном процесу, будући да се циклуси планирања надовезују један на други. За потребе евалуације стратешког циклуса, на располагању је читав низ метода и техника. Полазећи од тога да је важна не само процена ефикасности стратешког плана, већ и његове ефективности, у евалуацију ће се укључити и публика, корисници установа културе. У ту сврху могу се користити: анкетна истраживања публике, индивидуални и групни интервјуи у оквиру фокус група, посматрање и други (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:157-160), па ће за прикупљање те врсте података и спровођење истраживања кључну улогу имати одељења за маркетинг.

У процесу евалуације могуће је користити различите критеријуме и индикаторе евалуације. Они могу да варирају у односу на врсту установа културе, али и у односу на њен организационо-програмски модел. У том погледу, аутори књиге *Култура, менаџмент, маркетинг, анимација*, наглашавају да развој критеријума и индикатора евалуације зависи од организационо-програмског модела, што значи да ће један исти критеријум у једној установи имати већи значај, а у другој мањи значај. На примеру културних центара илуструју одабир критеријума евалуације. Уметничка и стручна вредност програма има одлучујући значај у великим, престижним културним центрима, плурализам приступа значајан је за општинске, док партиципација, учешће публике има највећи значај у малим, специфичним културним центрима и оним намењеним посебним друштвеним групама. Ипак, наводе да је могуће успоставити неки заједнички, општи критеријуми на основу ког се могу објективно анализирати донети рада културних центара:

- подстицање стваралаштва
- уметничка, научна или стручна вредност

- јасноћа програмске концепције
- актуелност, друштвени и културни значај програма
- плуразлизам приступа (уз конзистентност програма)
- информативност, разноврсност начина и метода презентације програма
- партиципација (учешће публике, стручне јавности)
- оригиналност програма
- ширење публике (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:163-166).

Партиципација, учешће публике може да се посматра и као квантитативни показатељ – број посећености појединог програма и као квалитативни – стварно учешће публике, нпр. у аматерски активностима (*community* програми) културног центра, у одвијању одређеног програма. „Тежња за бројном публиком јесте значајна, али исти број посетилаца филма и трибине има сасвим различита значења и пружа податке о различитом успеху тих програма. Међутим, допунски показатељи били би подаци о току разговора, тј. о учешћу публике у њима, јер трибина са 20 учесника може да има далеко већи успех од трибине са сто пасивних посетилаца. Циљ уредника програма мора бити у складу са могућностима које пружа сваки поједини програм, а то је да обезбеди што веће присуство и активно учешће публике“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:163-166).

Као специфични облик уметничког менаџмента који „инсистира на чувању и развоју програмске изврности као и правовременом одабиру и имплементацији оних знања и вештина менаџмента који најбоље одговарају организационом превладавању турбулентних околности и доприносе њеном интерном стабиловању“, АМК приступ предлаже параметре за оцену програмске и културолошке изврности као кључни оквир будућој евалуацији:

- естетску изврност програма
- учешће организације у подстицању стваралаштва
- културолошки квалитет и релевантност програма
- иновативни приступ програмима и методама реализације
- успешност у трансферу знања
- развој самоодрживости
- изграђеност односа према актуелним културним политикама
- заступање културног плурализма

- постигнути ниво доступности и партиципативности
- ефективност изван седишта деловања (ефект децентрализације)
- развијеност макрорегионалне и међународне сарадње (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:198).

Сваки од наведених параметара је на посредан или непосредан начин повезан с публиком:

Постигнути ниво доступности и партиципативности прожима се с већином од наведених параметара (*иновативност, заступања културног плурализма*) или пак индиректно (*културолошки квалитет и релевантност програма*). Пре свега односи се на различите аспекте доступности и партиципације, с обзиром на то да су оба термина вишезначна. Ниво доступности се схвата као кључни параметар евалуације демократичности културне политике. С тога су установе културе развиле бројне критеријуме за оцену достигнућа у овом погледу, као на пример: просторну дисперзију информација о сопственим програмима; системско организовање посета просторно удаљене публике; диверсификованост цена; доступност простора и садржаја особама с инвалидитетом. Због тога је важно вођење редовних испитивања публике и потенцијалне публике (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:215-216).

У оквиру параметра *заступање културног плурализма* критеријуми би били: *институционална оспособљеност за пријем различитих категорија публике; развијеност посебних активности усмерених на комуникацију и рад с различитим групама публике; развијеност односа с јавношћу и маркетинга фокусираних на привлачење посебних категорија публике; повећавање јавне пажње на проблеме и потребе ових друштвених група*, који се такође могу довести у везу с доступношћу и партиципацијом. У складу с тим, индикатори ће прецизирати постојање одговарајућих техничко-технолошких предуслова за праћење програма (рампе на прилазима установама, просторна реорганизација која планира места за особе у колицима; превод/титл програма за глувонеме, специјална објашњења и аудио-касете за слепе, итд.); број специјализованих медијатора за рад с посебним друштвеним групама; број и разноврсност посебних програма намењених укључивању припадника осетљивих друштвених група, итд. (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:213-215).

У оквиру параметра *иновативност* један од критеријума јесу *нове методе рада с корисницима програма* (неопходан за отварање установа према различитим

циљним групама и њиховим потребама) што би одговарало културном плурализму и отворености према различитим циљним групама. Такође, критеријум који се тиче нових метода рада с корисницима подразумева и редефинисање радног времена, што би подразумевало и доступност установа у контексту њихове расположивости за посетиоце чиме доприносе унапређењу прилика за партиципацију.

У оквиру параметра *културолошки квалитет и релевантност програма*, критеријум *стручна релевантност обрађеног и представљеног феномена* којем би одговарали индикатори *степен обрађености збирки и адекватност сталне поставке*, индиректно се односи на партиципацију/посећеност.²²⁰ У случају да обрада буде дуже времена занемаривана, утиче и на саму динамику промене сталних изложбених поставки, а тиме и на интересовање публике, односно на ниво посећености.

Један од могућих параметара за евалуацију јесте и примена стандарда у културним делатностима. Највећим делом стандарди се тичу прописивања услова за обављање делатности у погледу: инфраструктуре, стручних поступака и процедура у укупном пословању установа и канцеларијског пословања, услова рада (простор, техничка опремљеност), чувања и заштите грађе и артефаката (библиотеке, музејске и архивске), организације стручног рада. На међународном нивоу стандарде доносе стручна удружења из различитих делатности, попут ИФЛА (*International Federation of Library Associations – IFLA*) у оквиру библиотечно-информационе делатности и Унеско. Обе организације при том полазе од кључне улоге библиотека у савременом добу у обезбеђивању универзалног приступа информацијама и знању.²²¹ На националном нивоу, постоји *Правилник о националним стандардима за обављање библиотечно-информационе делатности* („Сл. гласник РС“, бр. 39/13) у складу са *Законом о библиотечно-информационој делатности* („Сл. гласник РС“, бр. 52/2011), подзаконским актима, као и ИФЛА/Унеско *Манифестом за јавне библиотеке* (1994) и ИФЛА/Унеско *Смерницама за јавне библиотеке* (2001). Поред тога што се баве различитим сегментима пословања библиотека²²², овај правилник поставља стандард да број уписаних корисника треба да обухвати најмање 12% укупног броја становника

²²⁰ На пример, према *Закону о културним добрима* („Сл. гласник РС“, бр. 71/94, 52/2011 – др. закони и 99/2011 – др. закон), да би предмет био изложен, најпре мора да буде обрађен.

²²¹ http://www.uis.unesco.org/ev.php?ID=6970_201&ID2=DO_TOPIC. Приступљено марта 2011.

²²² Стандарди у погледу врсте послова и активности, услова и ресурса (простор, опрема, намештај, техничка опрема), библиотечно-информациони стручњаци, библиотечно-информациона грађа, коришћење јавних фондова, одржавање хигијене и друго.

града/општине (тачка 2.4.1).²²³ Примена стандарда подразумева углавном принцип добровољности,²²⁴ тако да њихова примена делимично зависи од доносилаца одлука, а делимично од самих установа културе и начина на који ће да организују свој рад.

5.9. Управни одбори и управљање установама културе

Управни одбори установа културе припадају групи унутрашњих стејкхолдера, а у организационој хијерархији заузимају највиши ранг. Организациона хијерархија је директно повезана с нивоима и врстама одлучивања и одлука. У ингеренцији вишег нивоа управљања је доношење одлука усмерених на решавање крупнијих, захтевнијих проблема, као и за дугорочније планирање.

За Питера Дракера, руководство је одговорно за друштвене утицаје своје организације (Draker, 2003:42). Он је установе назвао господарима, а менаџере који њима руководе њиховим слугама. Другим речима, мисија и циљеви установа јесу на првом месту (Draker, 2003:47). То важи и за саме управне одборе који у заједништву с директорима треба да управљају установама.

Пол ди Мађо (Paul DiMaggio) наводи седам основних функција менаџера уметности у процесима управљања. Међу тих седам налазе се: ефикасна сарадња с управним одбором, чак и у случају да имају различите приоритете, јер се у противном, циљеви не могу испунити, и однос према власти на различитим нивоима с којих се у датој средини води културна политика (локални, регионални, државни). При том, сматра да овај однос постаје све сложенији услед промена у окружењу (измене у законодавству, итд) (према: Berns, 2009:38).

Основним улогама управних одбора непрофитних организација (планирање, дефинисање стратегије и политике, вођење, контролисање), Исак Адижес додаје и улогу у обезбеђењу средстава (Adižes, 2002:48). Мишљења је да управни одбори имају одговорност и према установи/организацији и према друштву. Потребно је да разумеју улогу уметности у друштву како би разумели и специфичност карактера и мисије саме установе којом управљају (Adižes, 2002:60).

²²³ На основу спроведених истраживања ниједна библиотека у Србији за сада то не испуњава, с обзиром на то да је проценат за чланство далеко мањи од 10% од укупног броја становника. Видети истраживање Завода за проучавање културног развоја *Културне политике градова Србије: Културни ресурси градова*.

²²⁴ Наводи се да у неким случајевима може да буде и обавезна, али се не прецизира које ситуације су у питању. <https://www.nb.rs/pages/article.php?id=1807>. Приступљено 15.1.2016.

Како би установе културе могле успешно да одговоре својој друштвеној функцији, потребан је и пажљив и промишљен одабир чланова управних одбора. Узимајући музеје за пример, Мат, Флац и Ледерер (Matt, Flatc и Loderer) наводе како састав управног одбора једног музеја може да буде од пресудног значаја за укупне активности музеја. Они инсистирају на неопходној економској компетентности чланова управног одбора и њиховој повезаности с круговима потенцијалних спонзора, према којима, као и према јавности, морају да наступају с позиција активних лобиста у корист музеја, „било да је реч о обезбеђивању додатних финансијских средстава или о давању дозволе за неку неопходну грађевинску промену“ (Mat i drugi, 2002:26).

У погледу састава управних одбора Адижес износи став о томе да је структура јако битна за обављање основних функција управних одбора, сматрајући да управни одбор често мора да обезбеди професионалне услуге особља које организација иначе не би могла да приушти. Због тога би, према његовом мишљењу, у управном одбору требало да буду представници образовних установа и значајних организација (ради популаризације уметности у друштву), адвокати, банкарски специјализовани за инвестиције, стручњаци за област маркетинга и рекламирања, психолози, професори уметничких предмета и представници медија (Adižes, 2002:53-54).

Сличног мишљења је и Вилијам Бернс који сматра да типичан управни одбор обухвата и извршни комитет сачињен од кључних људи у области финансија, маркетинга, фандрејзинга, и друге. Међутим, указује на то да организација може да има управни одбор и вођство одбора који функционишу у потпуности и придржавају се задужења одређених статутом, политиком одбора, етиком и правилником о процедурама, али да у пракси ефикасност и профитних и непрофитних одбора може да варира, од високе ефикасности до потпуно неефикасности (Berns, 2009:277).

Свој ауторитет, формална овлашћења, управни одбор би требало да испољи кроз стратешко планирање и контролу. То значи да се дефинишу дугорочни циљеви и стратегије за њихово остварење, а потом и активности, а уједно развија и систем извештавања у циљу контроле њиховог спровођења и верификације. Планирање би требало да подразумева не само дефинисање дугорочних и краткорочних циљева, већ и планове људских ресурса, фандрејзинг планове, за уметнички развој и раст. Адижес наводи да управни одбор треба да одобри стратегије које су предложили уметнички или административни директори, међу којима и планове за развој

публике, уметнички развој, извођење по школама (Adižes, 2002:52-53). Најзначајнији елементи сваког процеса контроле у оквиру различитих дисциплина менаџмента су:

1) унапред одређени циљеви, планови, политике, стандарди, норме, правила одлучивања, критеријуми

2) мерење текућих активности, ако је могуће квантитативно

3) упоређивање текућих активности са одређеним индикатором и критеријумом

4) предузимање корективних акција текућих активности у циљу постизања жељених резултата (Stoner i drugi, 2002:146).

Контролни процес подразумева праћење напредовање реализације пројеката што захтева одржавање редовних састанака управљачких структура (Jovanović, 2007:153-155). За праћење активности и реализације пројеката у оквиру стратешког плана надлежни су запослени, а уочавање евентуалних одступања и проблема обавештава се управни одбор и менаџмент установе који учествују у предузимању конкретних мера на отклањању уочених недостатака и реализацији задатака стратешког плана (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:37). Самим тим то подразумева да је за успешно одвијање рада установа културе и укупно њено пословање неопходна сарадња и комуникација различитих нивоа организационе хијерархије – запослених, директора и управних одбора.

У суштини, улога управних одбора прилично је сложена и тражи од њихових чланова различите капацитете, знања и вештине. Такође, и сензибилисаност и мотивисаност за учествовање у управљању установама културе, али и разумевање специфичности управљања установама културе.

АНАЛИТИЧКИ ДЕО

6.1. Компаративна анализа евалуационих пракси културне политике

Заједно с планирањем, евалуација је неизоставан организациони инструмент за концепирање и обликовање културног развоја на свим нивоима управљања. Када је реч о њеној практичној примени, од 80–их година 20. века, од када је ушла у домен културне политике, могуће је уочити промене у погледу методологије и сврхе њеног предузимања. С једне стране, ове промене могуће је довести у везу с различитим концептима управљања, вредновањем културе, трендовима у културним политикама и различитим парадигмама културе. С друге стране, могуће их је посматрати и у контексту развоја саме евалуационе праксе и теорије.

Практична примена евалуације у културној политици показала се прилично захтевном услед чињенице да је култура особена област, различита од свих осталих области управљања. Ова особеност проистиче из вишезначности самог појма културе и могућности његовог различитог тумачења које је подложно субјективности, потом и из свепрожимајућег карактера културе, који је очигледан, а истовремено тешко „ухватљив“ и доказив. Ипак, од примене евалуације у култури се не одустаје. Штавише, континуирано се улажу напори ка изналажењу што бољег, адекватнијег приступа и то се чини на различитим нивоима културне политике, од транснационалног и наднационалног до локалног. На транснационалном нивоу, Унеско је ангажован на развоју методологије и индиктора евалуације и културне статистике. Европска унија као наднационални ниво културне политике, пружила је снажан допринос развоју методологије евалуације, и даље настоји да у земљама својим чланицама, чланицама Савета Европе и држава кандидатима за прикључење ЕУ, промовише и развија евалуациони начин размишљања и културу евалуације.

Примена евалуације у домену културне политике прати једну од основних сврха евалуације свих јавних практичних политика, а то је допринос унапређењу одлучивања како би оно било ефикасно и ефективно. У почетку је то био захтев наметнут култури, а данас примена евалуације и у културној политици представља стандард јер се од доносилаца одлука у свим областима без изузетка, тражи и очекује одговорно и објективно одлучивање, а и рационално трошење јавних средстава. Подстицај за интензивнију примену евалуације, па и у домену културне

политике, везује се за *evidence-based* концепт у јавним практичним политикама који карактерише рационалан приступ доношењу одлука које се заснивају на чињеницама. У том контексту, прикупљање квантитативних података и рад на развоју културних индикатора се интензивира, а развој културне статистике добија замајац. Темељење будућих одлука на снази бројева, „објективним“ чињеницама каквим се бројеви виде, доносиоци одлука сматрају гарантом објективности одлучивања и начином да се предупреди утицај идеологија партија на власти на одлучивање. У смислу овог приступа, евалуација даје повратну информацију о томе шта се планирало и уложило, а шта урадило и да ли нешто функционише или не (евалуација ефикасности).

Међутим, промена тренда у управљању културним политикама заснована на проширеном дефинисању културе помера фокус евалуације ка резултатима и утицају културне политике (евалуација ефикасности). Прихватање социјалне димензије културе усмерава сагледавање људског/друштвеног развоја из перспективе културе, и у том погледу културна партиципација у различитим видовима, добија на већем значају. Узима се као фактор који доприноси укупном квалитету живота људи, а друштва која подстичу и омогућавају културну партиципацију, сматрају се развијеним друштвима. Због тога се настоји да се испита, процени, докаже и утврде доприноси културе развоју појединаца и друштва, као и начини и облици на који се они манифестују. Како је промоција културне партиципације један од основних принципа савремених демократски оријентисаних културних политика, велика се пажња поклања управо њеном праћењу и мерењу. У ту сврху се развијају и квалитативни индикатори евалуације. Тиме се уводи још један, софистициранији концепт у управљању, који се руководи вредностима и циљевима културне политике (*value-based* концепт). Иако добија све више на значају, *value-based* концепт представља и већи изазов јер је прикупљање квалитативних података умногоме захтевније, а њихова мерљивост и доказивост тежа у односу на квантитативне податке. Ова разлика осликава суштину „проблема“ у вези с развојем културних индикатора и методолошким дилемама у погледу примене „правог приступа“ евалуацији, а посебно у контексту културне партиципације и преноси га на поље вредности културе (интринсичну и инструменталну).

Евалуација ефикасности доносиоцима одлука омогућава повратну информацију о томе да ли су уз помоћ ресурса које су уложили, и остварили шта су

планирали. Евалуација ефикасности усмерена је на кориснике услуга програма, практичне политике, грађане уопште, а пружаоцима услуга (доносиоцима одлука и установама) обезбеђује повратну информацију у погледу ефеката које су услуге, програми или културна политика произвели код грађана. Ово је поготово важно имајући у виду да се и на установе културе гледа као на сваке друге пружаоце услуга и да се проширењем њихове улоге у друштву, проширује и дијапазон њихових услуга, а очекивања у погледу њихове ефикасности и ефикасности повећавају.

Глобална економска криза почетком 80-их година прошлог века иницирала је „улазак“ евалуације и у област културе. Финансијски моменат и даље јесте битан фактор за предузимање евалуације. Поред тога колико остварују сопствене приходе, доносиоци одлука су заинтересовани да сазнају који је ефекат потрошених средстава којима су финансирани културне садржаје. Због тога програми и пројекти финансирани јавним средствима подлежу евалуацији с поменутих менаџмент концепата. Евалуирајући успех финансираних програма и пројеката, доносиоци одлука уједно евалуирају и сопствене (претходно) донете одлуке водећи рачуна о будућим. На ову праксу наилазимо у Великој Британији и Холандији, чије смо примере навели у дескриптивном делу рада. Овим државама је заједничко још и то што имају јасно постављене циљеве културних политика, а један од приоритетних тиче се управо подстицања културне партиципације. Због тога настоје да омогуће доступност културних садржаја што већем броју грађана, да што већи број грађане укључе у културни живот водећи рачуна и о представницима осетљивих друштвених група, те самим тим да свим грађанима подједнако омогуће право на културу.

Друга зајдничка карактеристика је та што евалуација представља интегрални део циклуса културне политике као јавне практичне политике. У настојањима да остваре постављене циљеве и истовремено испитају да ли су у томе и у којој мери успели, наручују и финансирају емпиријска истраживања различитих видова културне партиципације и учесталост културних пракси, и испитују мишљења и интересовања грађана. Ово је у надлежности или владиних тела (на пример, Министарство за образовање, културу и науку у Холандији), парламентарних тела (на пример, Савет за уметности Аустралије – Australia Council for the Arts) или фондације као што је то случај у Сједињеним Америчким Државама (Национална уметничка фондација – National Endowments for the Arts – NEA), а истраживања спроводе институти (Холандски институт за друштвена истраживања – The

Netherlands Institute for Social Research – SCP), универзитети (Универзитет у Ворику – University of Warwick), независне *think tank* организације (Demos).

Ова истраживања имају функцију евалуације а њихове резултате користе за проналажење што адекватнијих решења и начина за остварење циљева како би култура имала адекватно место и функцију у друштву и животима грађана. На тај начин, резултати истраживања доносиоцима одлука омогућавају увид у стање по питању културних пракси и мишљењу испитаника, које су повратне информације о томе шта су постигли, што отвара могућност да, уколико је потребно, мењају стратегије за приближавање и привлачење не-публике, унапређују приступе организацији културног живота. Резултати тих истраживања постају и основа планирања што мења начин организовања културног живота – уважава се потражња која утиче на усмеравање културне понуде.

Предузимање евалуације у циљу процене ефеката финансијских улагања налазимо и на примеру једног од најновијих пројеката Европске уније „Прелиминарни докази о ефектима преливања у Европи“ (*Preliminary Evidence of Spillover Effects in Europe*)²²⁵ започетог 2015. године. Пројекат настоји да утврди и процени различите „преливајуће“ ефекте (*spillover effects*)²²⁶ културе који су последица јавних или приватних улагања у уметност, културу и културне индустрије, а што би представљало одређени вид евалуације²²⁷.

Такође смо на коришћеним примерима видели и то да се евалуациона пракса не одвија као активност сама по себи, већ да је њена примена и примена њених резултата повезана са циљевима и стратегијама културних политика, и да има смисла само уз коришћење још једног инструмента културне политике – финансирања. На примеру Холандије и Велике Британије видели смо како се финансирање користи као подршка реализацији стратегија за развој публике, а затим и његову повезаност с евалуацијом приликом одлучивања који ће се културни програми и пројекти финансирати.

Пример Аустралије показује настојања да се развије што боља методологија за унапређење локалног културног планирања и евалуације увођењем теоријског

²²⁵ Више о пројекту на сајту: <https://ccspillovers.wikispaces.com/home>

²²⁶ Не постоји опште прихваћена дефиниција термина "Spillover". Иако термин није нов, његова примена у уметности, култури и креативним индустријама је скорашња. За потребе пројекта користи се дефиниција која задовољава потребе уметника, културних организација, креативних предузећа, креатора практичних политика, финансијера и тела надлежних за стратешко планирање. <https://ccspillovers.wikispaces.com/home>

²²⁷ <http://ccspillovers.wikispaces.com/Evidence+library>. Приступљено 13. марта 2016. године.

приступа у виду Лоџик модела (*Logic model*). Уједно, Аустралија, конкретно држава Викторија, јесте и пример иницијатива да се развију индикатори локалног културног развоја засновани на *Агенди 21 за културу*. Управо развој културних индикатора и даље представља велики изазов, а на том плану нема оствареног консензуса, као што нема ни заједничког „протокола“ или универзалног приступа евалуацији. Ипак, могуће је уочити један заједнички индикатор, на кога наилазимо у свим предлозима, а он се тиче културне партиципације. Важно је истаћи да иницијативе за развој локалних културних индикатора долазе и од мрежа локалних самоуправа и градова које постоје на нивоу држава (Шпанија, Аустралија) или оне на глобалном нивоу (United Cities and Local Governments – UCLG).

Иницијални фактор за примену евалуације био је пре свега подстакнут глобалном економском кризом, а оне се и даље периодично појављују, па се примена евалуације може сагледати као алтернативно решење у односу на рестриктивне опције смањења или замрзавања буџета за културу који у контексту подстицања културне партиципације грађана, рекли бисмо, није адекватан одговор на потребу за рационалнијим и праведнијем, одговорнијем трошењем јавних средстава, јер може да буде ограничење остварењу права на културу.

Сумирајући практичну примену евалуације у домену културне политике, закључујемо да одражава инструментални, функционални приступ култури, будући да су доносиоци одлука у све већој мери заинтересовани да утврде, испитају и процене допринос културе:

- у материјалном и нематеријалном смислу
- на индивидуалном и колективном нивоу.

Допринос у материјалном смислу подразумева економску вредност, при чему се култура процењује у односу на то колико новца културно стваралаштво, културно наслеђе и културне индустрије могу да донесу (локалној) економији. Нематеријални може да се сагледа кроз допринос културе побољшању имица града, али се он уједно може да манифестује и у виду економске добити за град. Нематеријални допринос може да се одрази и на индивидуалном нивоу и у том смислу подразумевао би унутрашње богаћење појединаца, њихов лични развој који настаје захваљујући бављењу различитим културним активностима у смислу културне рецепције у јавној и у приватној сфери.

Колективни ниво подразумева допринос културе другим областима управљања у решавању или ублажавању различитих друштвених проблема, као на пример: на пољу смањења сиромаштва, социјалне искључености, смањења криминала, смањења незапослености и друго (ниво јавних практичних политика). У односу на наведене проблеме могуће је проценити и допринос који култура пружа друштвеним групама или појединцима – припадницима група који су директно погођене наведеним проблемима (маргинализованни, искључени). Индивидуални ниво повезан је и с нематеријалним доприносом и очекиваним позитивним променама на психолошком и емоционалном плану грађана које производи учествовање у различитим видовима културних активности. Синергијско дејство тих ефеката на индивидуалном нивоу треба да се одрази на колективном нивоу, на целокупну заједницу коју чине ти појединци.

На основу анализираних практичних искустава у вези с евалуацијом, закључили смо да за њену примену постоје одређени предуслови:

- постојање јасних циљева културне политике у односу на које се евалуација врши, што значи да се евалуација може сагледати једино кроз планирање и врши у односу на план, постављене циљеве и дефинисане стратегије
- постојање јасне дефиниције културе и шта се у оквиру културне политике под културом подразумева, јер од њене дефиниције зависи и пројектовање евалуације
- посвећеност доносилаца одлука одговорном управљању у коме евалуација има важно место у јавним практичним политикама
- постојање политичке воље за предузимање евалуације, капацитета и адекватног знања и вештина за њену примену
- посвећеност решавању проблема, отвореност за промене и прихватање евентуалног неуспеха (суочавање с негативним резултатима евалуације)
- постојање јасне сврхе због које се евалуација предузима и како ће се резултати применити
- примена добијених резултата евалуације, у противном евалуација нема сврху

- евалуација зависи од начина на који неко види њену сврху и значај – од наручилаца или евалуатора директно зависи и метод који ће се користити приликом евалуације
- евалуација тражи свеобухватан методолошки приступ, комбинацију квантитативне и квалитативне евалуације, без кога се не може добити целовита, већ само парцијална слика онога што се евалуира.

У суштини, за евалуациону праксу у домену културне политике могло би се рећи да представља једну посве комплексну активност. Користи се као инструмент приликом одлучивања у вези с финансирањем културних програма и пројеката, затим је интегрални део процеса одлучивања, елемент у оквиру стратешког планирања и фаза у циклусу културне политике. Комплексности примене евалуације доприносе и специфичности културе као области управљања због чега њена примена у међународним стручним круговима изазива дискусије, ставове про и контра у погледу методологије, интензитета а понекад и сврсисходности њене примене у овој области.

6.2. Потреба за новим моделом одлучивања – ситуациона анализа локалних културних политика

Полазећи од тога да је локалне културне системе и начин на који област културе функционише на локалном нивоу у Србији могуће разумети једино у односу на шири контекст, укратко ћемо сумирати ситуацију на локалном нивоу а у односу на постојећу у оквиру националне културне политике.

Нормативни оквир представља један од кључних спољашњих фактора функционисања локалних културних политика. *Закон о локалној самоуправи* и *Закон о култури* истовремено представљају и могућност и претњу развоју локалних културних политика. Први је кроз права, обавезе и надлежности, омогућио локалним властима да воде сопствене локалне практичне политике, али није екслицитан у погледу области за које се доносе планови развоја²²⁸. *Закон о култури* је конкретизовао планирање у култури и за локални ниво, али се његове одреднице не

²²⁸ У члану 20, став 1, тачка 1, каже се да општина, преко својих органа, у складу с Уставом и законом доноси програме развоја.

примењују. Уз то, овај системски закон ступио је на снагу једну деценију од почетка транзиције, а велика очекивања од његове примене су изневерена, јер суштински није довео до промена (тзв. „нормативни оптимизам“²²⁹). Још један пример непримене *Закона о култури* јесте чињеница да стратегија развоја културе Републике Србије није усвојена пет година у односу на предвиђени рок, а то чини још једну од кључних претњи развоју локалних културних политика. Услед недоношења националног стратешког документа изостали су вредносни оквир културе, визија и правци културног развоја (Ђукић, 2012)²³⁰, којима је требало да се усмери целокупан културни развој земље у транзицији. *Закон о буџетском систему* се прикључује факторима претњи, јер у протеклом периоду није стимулативан за примену стратешког планирања, једног од основних инструмената културне политике. У току 15 годишњег посматраног периода, овај закон одређује доношење буџета за период од једне фискалне године (12 месеци) чиме одређује и циклус свих јавних практичних политика једногодишњим, тако да није компатибилан дугорочном планирању. С друге стране, истим законом (*Закон о буџетском систему* („Сл. гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014 и 68/2015 – др. закон) предвиђа се примена програмског буџетирања постепеним увођењем од 2015. године. У том смислу представља могућност за примену стратешког планирања јер увођење програмског буџета условљава и промене у изради финансијских планова корисника јавног буџета, у чему је кључно да корисници имају своје стратешке планове.

Званична дефиниција културе у Србији не постоји, али се кроз политику финансирања практично отелотворује шта држава под културом подразумева. У питању су традиционалне области културне политике – културно наслеђе, стваралаштво, библиотечка делатност, које се претежно финансирају кроз рад установа културе, у чему се огледа дефинисање културе у ужем смислу. Поред тога што је циклус финансирања једногодишњи, финансирање у протеклом периоду има одлике буџетског модела финансирања, при чему је одлучивање засновано на имплицитним критеријумима који нису транспарентни, нити је одлучивање

²²⁹ Грдешић као пример наводи очекивања да ће доношење новог закона или прописа допринети да се стање и односи у друштву могу суштински променити, а таква ситуација се назива „нормативним оптимизмом“. Grdešić, I. (2006). *Osnove analize javnih politika*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, str. 15.

²³⁰ О томе више у: „Утицај културне политике на развој посттоталитарног друштва у транзицији“, предговор аутора за измењено и допуњено издање књиге др Весне Ђукић *Држава и култура: студије савремене културне политике*, први пут објављено 2010. године.

утемељено на чињеницама. Недореченост *Закона о култури* о критеријумима финансирања и непостојање националне стратегије развоја културе омогућава велику дозу субјективности приликом доношења одлука у вези с финансирањем.

Када је реч о културном животу као једној од средишњих области сваке културне политике, законски оквир после 2000. године начелно је створио услове за учествовање у културном животу, омогућивши право на културу, у погледу културног стваралаштва и културне рецепције, али фаворизујући ствараоце. Могућност за развој локалних културних политика јесу и међународна документа која је наша држава потврдила, а која имају снагу закона и као таква чине део националног нормативног оквира. Међутим, док се у протеклом периоду породица стваралаца активирала, и извукла из пасивности у којој је била на почетку транзиционог периода, то није случај и с породицом публике, која је и даље пасивни актер културног живота. Наиме, само изразито мали проценат грађана редовно учествује у културном животу који се одвија у јавној сфери, што су утврдила социолошка и маркетиншка истраживања, реализована током прве и почетком друге деценије од почетка транзиције. Имајући у виду колики значај савремене културне политике дају културној партиципацији у различитим њеним облицима, овакав податак указује на суштински проблем културне политике и претњу друштвеном развоју Србије.

Полазећи од тога да одласци у позориште, галерије, читање књига и друге активности сами по себи говоре о томе да људи вреднују културу (Holden, 2004:49), а у нашим приликама, изразито је мали проценат сталних, редовних, једини закључак који може да се изведе је тај да већина грађана не вреднује културу позитивно. Полазећи од тога да без публике ниједан садржај нема смисла, у том случају поставља се питање сврсисходности подржавања експлицитне културе у виду културних садржаја у оквиру програмске делатности установа културе.

У основи, ово би биле неке од кључних претњи развоју локалних културних система, које указују на задржане старе моделе понашања културних актера. Капацитети доносилаца одлука за управљање културом на локалном нивоу су слаби, изражен је секторски приступ управљања културом, и изнад свега култура није препозната као ресор који је подједнако важан као и друге области управљања. Ово последње се очитује у томе које области локалне власти бирају као приоритетне и за које се креирају локална стратешка документа (видети: Stojanović, 2011). Уз то, као слабост начина управљања културом на локалном нивоу види се у наслеђеном,

застарелом моделу размишљања и понашања. Један од таквих односи се на велика очекивања да централни ниво власти може и треба да решава локалне проблеме, као и у ишчекивању националне стратегије развоја културе, као предуслова да би приступили локалном стратешком планирању у култури. Послужимо се речима Стивена Менела који је рекао да је веома тешко унапредити друштвени живот „одозго“ без иницијативе која је чврсто укореењена у локалној заједници (Менел, 1982:100). Све док култура не добије свој локални стратешки документ, дотле се не може говорити о томе да су локалне власти свесне чињенице да култура јесте важна област управљања, која треба да буде вођена визијом локалног културног развоја.

Однос и веза између установа културе и оснивача практично се успоставља преко три инструмента културне политике – (једногодишњег) планирања, финансирања и кадровском политиком, а то подразумева доношење одлука у вези с начином финансирања, запошљавања, именовања и разрешавања директора установа културе и чланова управних одбора установа. Услед непостојања локалних стратешких планова у култури (осим у 4,14% случајева), није успостављена чвршћа веза између оснивача и установа културе, јер нису јасно дефинисане међусобне обавезе и улоге на дуже стазе, а установама културе није јасно да ли локалне власти од њих нешто очекују, и шта конкретно. Рад установа културе не подлеже евалуацији коју не врше ни оснивачи, ни управни одбори установа културе, нити оне саме.

Вредновање чини суштину евалуације, а може да се изрази кроз економски садржај, суму новца која се исплаћује неком уметнику, добитнику награде (Ђукић, 2012:164). Применом ове констатације на установе културе закључује се да доносиоци одлука позитивно вреднују рад установа културе, које захваљујући буџетском моделу финансирања, редовно добијају средства на основу потреба исказаних у финансијским плановима. Буџети за културу нису процентуално велики у односу на укупне буџете локалних самоуправа, али ипак јесу редовна буџетска ставка. С друге стране, та финансијска подршка, иако континуирана, више представља испуњавање формалне, законом прописане обавезе које доносиоци одлука поштују. Међутим, очигледно то чине без суштинског разумевања значаја културе, шта она може да значи за грађане и локалне заједнице.

Буџетско финансирање није стимулативно у погледу активнијег ангажмана установа културе и остварења динамичне и узајамне комуникације с окружењем. Установе културе су ослабљене и неадекватном кадровском политиком именовања

чланова управних одбора који не припадају колективу установа. Образовна структура управних одбора не оставља утисак да имају довољно капацитета да се носе са задужењима које намеће чланство у управним одборима, што свакако доприноси слабости укупним организационим капацитетима установа културе да одговоре на нове улоге у савременом друштву. У суштини, улога управних одбора је прилично формална, своју дужност обављају јер је то законом прописано.

Уколико пођемо од тога да су процедуре усвајања годишњих извештаја о раду установа културе видови евалуације управних одбора (унутрашња евалуација), потом и оснивача (спољашња евалуација), а одзив на културну понуду и заступљеност културних пракси публике (спољашња евалуација), уочавамо да евалуације из перспективе наведених актера нису усаглашене. Наиме, постоји разлика у томе како грађани као корисници услуга установа културе вреднују њихов рад и производе, а како доносиоци одлука – оснивачи и управни одбори установа. Међутим, оно што им је заједничко јесте однос према култури – међу доносиоцима одлука преовлађује став о томе да је култура ресор који троши, а не ствара добра и вредности, а за већину грађана култура јесте луксуз без кога може да се живи.

Рад установа културе није заснован на примени менаџмента у култури. У њиховом раду изостају многи важни аспекти савременог управљања, међу којима издвајамо: изостанак стратешког планирања, без кога нема утемељења општег правца којим се установе крећу, и с тим у вези ни развојних могућности; а затим и изостанак маркетиншких активности, поготово оних усмерених на истраживања потреба публике и добијања повратних информација у вези с програмима и пројектима које су организовале. Без истраживања, не може да се чује „глас“ публике, а та повратна информација би стајала у функцији евалуације програма и пројеката установа културе. У раду установа недостаје и систематски рад с публиком, нема развијене међуресорне сарадње са школама што се управо читује у недовољно развијеним културним потребама и навикама младих (средњошколци и студенти). Генерално узевши, музеји и библиотеке јесу прилично направили помак у односу на друге врсте установа културе у погледу рада с публиком. Ипак, у појединим, као на пример у заводима за заштиту споменика културе, културно-образовна делатност је у потпуности маргинализована, иако законски прописана. Повратна информација од публике, грађана, о финансираним садржајима, није важна ни самим доносиоцима одлука јер не доводе у питање остварене резултате у односу на додељена средства. Очигледан проблем, у одлучивању у вези с

финансирањем, јесте одсуство критеријума одлучивања, што је још један од суштинских недостатака свих нивоа културне политике.

Имајући у виду да већина грађана није заинтересована за културне садржаје и да више воли да своје слободно време проведе у кафићима, дружењу с пријатељима и другим видовима (лаке) забаве, а затим и у спавању, пре него да посећује установе културе, у Србији поред већ наведених кључних стратешких дилема културне политике наметнула се још једна: *Развој апстрактних вредности или продукција конкретних садржаја?* (Стојановић, 2013). Ова дилема проистекла је управо из начина одлучивања који није утемељен на познавању чињеничног стања у погледу постојања дисбаланса између понуде и потражње на тржишту културе. Овај дисбаланс резултира акумулацијом конкретних производа, тј. садржаја експлицитне културе, за којима је потражња мала а успоравањем развоја апстрактних одлика друштвеног живота, јер ти производи сами по себи не генеришу нове вредности (Ђукић, 2012). Из перспективе евалуације резултата, ови производи не постижу ефекте у својим срединама, тј. не доводе до стварних, суштинских промена, не иницирају стварне промене у животима грађана, не доприносе њиховом самоостварењу и осећају личног задовољства. Увид у начин на који доносиоци одлука размишљају у вези с проблемима у култури на својим територијама, и шта сматрају приоритетима (финансирање, опремање установа културе, улагање у инфраструктуру и савремено стваралаштво) одражава традиционално схватање о томе на који начин треба организовати културни живот – окренутост ка ствараоцима и да у том смислу ствараоце треба „подмирити“. С друге стране, незаинтересованост грађана за културне садржаје установа културе или не примећују, или не препознају као проблем, или му не придају (велики) значај. У том случају и само право на културу се ограничава, јер се културни садржаји креирају независно од потреба грађана и капацитета локалних заједница, што није у складу с културном демократијом.

И сама држава уместо да подстиче уређење локалних културних система кроз едукацију актера у јединицама локалних самоуправа, и кроз подршку изради локалних планова развоја културе – који се како смо видели на неколико локалних примера, могу креирати, усвајати и имплементирати и без националног стратешког документа – наставала да репродукује идеју да се подстицањем културне

понуде/продукције може подстицати културна рецепција²³¹. На овај начин држава се јасно опредељује за продукцију конкретних садржаја и оквиру горе поменуте стратешке дилеме културне политике. Ово опредељење намеће и локалним нивоима власти. Очигледан пример је програм *Градови у фокусу* – као један од главних бенефита учешћа у овом програму градовима се нуди да постану национални центри развоја културе и могућност видљивости и на „европској мапи“. На тај начин се градови усмеравају да се фокусирају пре ка „споља“, да им буде значајнији спољашњи ефекат и приказивање манифестних садржаја, уместо да се концентришу на сопствени културни развој, на развој унутрашње културе и производњу ефеката у самим локалним срединама, од којих грађани који живе у њима треба пре свега да имају користи. Притом, кроз програме попут овог држава доприноси одржавању неравноправног положаја међу јединицама локалне самоуправе, а који се темељи на низу социоекономских, географских/територијалних и културолошких разлика. Напослетку, учешће у овом програму би једино имало смисла за оне јединице локалне самоуправе које већ имају креиране стратешке планове, и то под условом да су ово поставиле као своје дугорочне приоритете или визије.

Доносиоци одлука не користе све инструменте културне политике који су им на располагању, а пре свега недостају два организациона инструмента – стратешко планирање и евалуација, кључни за одлучивање. Изостаје евалуациона пракса на свим нивоима културне политике. За разлику од развијених земаља, у којима су, као што смо видели наручиоци истраживања пре свега државна (владина) тела, која улажу средства у истраживања испитују различите аспекте културне партиципације, код нас подстицај за истраживања углавном долази од института који се баве друштвеним истраживањима, независних стручњака, невладиних организација, истраживачких установа. Иако су истраживачки пројекти Завода за проучавање културног развоја финансирани средствима министарства у чијој надлежности је ресор културе, основни проблем је тај што се резултати истраживања практично користе само спорадично. Као једини финансијер тих истраживања, Министарство за културу користи њихове резултате за потребе састављања различитих извештаја углавном када су у питању међународни пројекти, као и за потребе учешћа представника министарства на коференцијама у земљи и иностранству. Заводу се

²³¹ Програм *Градови у фокусу* треба да се реализује током 2016. године.

обрате једино јединице локалних самоуправа које су заинтересоване за креирање локалних планова развоја културе и у питању су спорадични случајеви.

Како није дошло до суштинских помака у функционисању културне политике на свим нивоима у односу на почетак транзиционог периода 15 година касније, може се извести закључак о томе да се ради о проблему везаним за одлучивање јер је оно суштина сваког управљања. Постојећи начин одлучивања одражава суштинско неразумевање улоге културе и потребе за специфичним начином управљања културом. Доводи се у питање испуњавање мисије културне политике, као и њена функционалност, јер квалитет одлука може да се мери управо и преко њихове функционалности, тј. да ли њихово спровођење ствара резултате због којих су и донесене (Adižes, 2002:110). Улазне и излазне величине у виду ресурса, активности и културних производа јесу мерљиве, али су изостали дугорочнији резултати. Разматрајући утицај културе на развој Србије као друштва у транзицији, Весна Ђукић управо је закључила да је током прве деценије транзиционе културне политике у Србији могуће измерити трошкове, али не и добробит који је култура подарила друштву (Ђукић, 2012:404).

У суштини, ситуација у транзиционој Србији потврђује тврдњу да су културне политике постоталитарних земаља у транзицији „дубоко зависне од старих модела културне политике и организације система институција“ (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:39). Показало се да нормативни оквир није довољан без коришћења других инструмената културне политике и одговарајућих стратегија културне политике, нити без промене понашања његових актера које је вођено демократским вредностима. Најновије истраживање о примени принципа Добре управе у Србији указало је на то да су принципи Добре јавне управе само начелно примењиви због тога што примена ових принципа зависи пре свега од степена испуњености предуслова и услова за њихову реализацију у пракси (више: Žarin, 2016).

Због свега наведеног, постојећи систем одлучивања у Србији укључујући и локални ниво показују се неодрживим, јер одлучивање на нивоу културне политике и установа културе представља рутинску активност која се одвија по инерцији, не уважавајући потребе средине и корисника културне политике, а тиме не кореспондира савременим принципима управљања културним развојем. Све локалне средине јесу богате материјалним и нематеријалним елементима културе који чине једну од њихових главних снага. Међутим, основна слабост је то што се недовољно

или неадекватно користе, као уосталом што локалне власти недовољно користе и могућности које су им на располагању.

На крају бисмо могли да закључимо да се локалне културне политике одвијају у контексту који није стимулативан за њихов развој, али не и законски рестриктиван. Наведене претње развоју локалних културних политика нису практично незаобилазне. Тиме је на самим доносиоцима одлука у јединицама локалних самоуправа, на њиховом ентузијазму, капацитетима и субјективним преференцама, да утичу на промену стања на територијима за које су одговорни. На који начин то могу да учине, а поштујући закон и користећи могућности које су им на располагању, посветићемо наредно поглавље.

ПРОЈЕКТНИ ДЕО

7.1. Препоруке за унапређење одлучивања на нивоу локалних културних политика

Локалне власти имају законске могућности да управљају културним развојем на својим територијама и област културе уреде у складу с потребама локалних средина и грађана који живе у њима. На тај начин повећава се могућност да културна политика постане сврсисходна и у функцији културног развоја локалних заједница. Потребно је да доносиоци одлука имају у виду да је културна политика као и свака јавна практична политика интервенција у простору и времену, а да оне утичу на људе и околности у којима живе, што их чини јако важним, а потенцијално и опасним (Grdešić, 2006:2). Иако не могу директно да учине људе срећним или испуњеним, доносиоци одлука свакако могу да утичу на стварање услова да се код грађана повећа осећај благостања и задовољства.²³² Овом осећају може свакако да допринесе и активна укљученост грађана у културни живот и у том случају обавеза доносилаца одлука је да одговорним управљањем створе прилику за то. На то их обавезује и основни закон који уређује функционисање локалне самоуправе у коме се каже да је јединица локалне самоуправе одговорна за квалитетно и ефикасно вршење својих поверених надлежности (члан 6 *Закона о локалној самоуправи*).

Како организовати културни живот и изаћи у сусрет потребама његових кључних актера, представља један од највећих изазова савремених културних политика. Изазов проистиче из чињенице да учествовање у културном животу садржи психолошке, социолошке, естетске аспекте, што значи да грађани имају различите капацитете за учествовање. У случају локалних заједница у Србији, овај изазов јесте још већи имајући у виду да културне активности нису у сфери интересовања грађана, а да је културна политика маргинална област управљања.

Зато је за локалне културне политике у Србији од суштинске важности: да се културна политика најпре доведе у сферу интересовања политичара – локалних власти, потом културни живот доведе у средиште локалних културних политика, а затим и грађани поставе у центар културног живота, а самим тим и културне политике. Дакле, неопходно је да доносиоци одлука промене начин размишљања и

²³² *Measuring Cultural Participation* (2009). UNESCO Framework for cultural statistics, Handbook No. 2. Institute for statistics, pp. 9.

вредновања културе што ће се манифестовати и кроз приступ управљању и одлучивању.

Планирање:

Могућност за унапређење постојећег начина одлучивања на нивоу локалних културних политика види се у увођењу евалуације у праксу културне политике за шта је најпре потребно успоставити адекватан систем планирања. У односу на постојећу ситуацију, у којој само 4,14% јединица локалних самоуправа у Србији има планове развоја културе, то би представљало кључну промену у начину управљања културом на локалном нивоу и имало импликације на функционисање локалних културних система. Како би се управљању локалним културним развојем приступило на савремен начин, потребно је прихватити основне принципе савремених културних политика, међу којима и промоцију учешћа у културном животу. Примена стратешког планирања као подстицајног инструмента културне политике јесте прилика да се локалне власти посвете систематском решавању проблема на својим територијама, да дефинишу кључна питања од важности за културни живот и културни развој.

Социолози посебно наглашавају значај планирања у транзиционим приликама, јер се планирањем опредељује правац кретања друштва. Посматрана као феномен у вредносном смислу, транзиција као врста велике друштвене промене, подразумева потребу за променом целокупног вредносног система на коме је било засновано претходно уређење (Pantić, 2003:13). Вредности осликавају садашњост, укључујући и везу с прошлошћу, а истовремено садрже потенцијал за превазилажење стварности, што подразумева окренутост ка будућности (Pantić, 2003:14). Вредности се у смислу Рокичеве (Rokeych) „концепције пожељности“ могу планирати и практично имплементирати (према: Pantić, 2003:14) што се може учинити управо креирањем стратешких планова. Полазећи од овог становишта, утолико више захтев за увођењем стратешког планирања постаје императив. У том случају ће нове вредности из статуса вредности – циљева и вредности – пројекција временом прећи у статус вредности – норми и вредности – прописа, тј. из стања визије у стање обавезног важења (Životić, 1969:9). Из перспективе менаџмента, одлучивање о развоју представља „ланац међуусловљених и повезаних одлука које на најбољи могући начин одређују будућност“ (...) „а темеље се на добро конципираним дугорочним плановима развоја (...)“ (Jovanović, 2009:176).

Показатељ опредељености локалних власти за стратешким начином управљања, а тиме и за развојним управљањем културом, јесте приступање процесу креирања локалног плана развоја културе. У случају када *Закон о локалној самоуправи*, како је пракса показала, има већу снагу од *Закона о култури*²³³, од самих доносилаца одлука зависи да ли ће препознати културу као важну област управљања. Како у постојећим околностима култура има маргиналну улогу, тешко је очекивати да јој се одједном да централно место за локални развој, каквом је види *Агенда 21 за културу*. Овако велике промене, заправо траже промену вредности, које није могуће остварити за кратко време. За почетак, потребно је да култура постане бар равноправна област управљања с осталим областима. Креирање и усвајање планова јесу предуслов да локалне културне политике буду експлицитне, да добију јасан смер, да одлучивање постане транспарентније, одговорније и да буде усклађено с потребама средине. Ипак, исуства из других домена управљања показала су да постојање стратешких документа није и гарант стратешког начина управљања, јер то зависи од тога да ли ће и како локалне власти документ реализовати у пракси.

Стратешко планирање започиње идејним концептом који дефинише вредности и аспирације свих оних на које се план односи (Hawks, 2001:32). Неке од основних вредности и принципа на којима треба засновати будуће локалне културне политике и који ће, према томе, усмеравати будуће одлучивање јесу: демократичност, подстицање учешћа у културном животу, друштвена кохезија, одрживост, која је према Хоксу, такође питање вредности (Hawks, 2001:11). У овој фази планирања потребно је определити се и у вези са стратешким дилемама управљања културним развојем. Том приликом доносиоци одлука треба да покушају да успоставе баланс између основних дилема културног развоја што треба да актере сваког локалног културног система, пре свега оних на тржишту културе, доведе у хармоничнији однос.

У овој фази потребно је и јасно дефинисати шта се под културом подразумева, јер је дефиниција културе основа сваког планирања а тиме и пројектовања евалуације. Усклађивање културне политике са савременим културним

²³³ Мисли се на то да *Закон о локалној самоуправи* не помиње експлицитно културу као област у којој је могуће да јединице локалне самоуправе доносе своје развојне планове, док је *Закон о култури* по том питању експлицитан, а локалне власти се оглушују о ову законску одредницу.

политикама, подразумева и неопходност да локалне власти схвате да култура јесте много шире подручје од уметничког стваралаштва и културног наслеђа.

Локалне културне политике треба да буду засноване на сопственим капацитетима за културни развој. Те капацитете може да процени функционална стратешка анализа уз помоћ SWOT анализе, која се најчешће у култури користи за потребе ФСА. Као врста почетне (*ex ante*) евалуације, ФСА ће утврдити почетно, чињенично стање локалних културних политика, уважавајући и спољашње факторе који могу да имају мањи или већи утицај на локални културни развој. Другим речима, SWOT анализа ће укрштањем унутрашњих (снаге и слабости) и спољашњих (могућност и претње) фактора пружити свеобухватан увид у реално стање локалних културних система. На тај начин ФСА јесте припрема, основа развојном одлучивању, које има судбоносни значај, јер ће се последице доброг или лошег одлучивања у садашњости осетити у будућности (Jovanović, 2009:176). Предложени оквир за објашњење локалних културних политика локалним самоуправама за њихову концептуализацију који сугерише *Агенда 21 за културу*, могуће је искористити приликом израде ФСА.

Полазиште чине општи подаци о локалној заједници (општина/град) – колика је њена територија и колико становника у њој живи, а од тог броја колико њих живи на селу, а колико у градској средини; број жена и мушкараца; проценат мањинског становништва у односу на укупан број становника, потом и број различитих осетљивих категорија становништва; образовна, старосна структура локалног становништва, само су неки од података које је потребно прикупити. Ови подаци имају не само описну сврху, већ пружају увид у то коме се све обраћа будућа културна политика, чије потребе треба да задовољи, а имплицитно указује и на правац у ком треба да се усмери културни развој.

Приликом анализе потребно је утврдити који све актери у локалној заједници имају моћ одлучивања по питању културе. Затим, прикупити податке о буџетима за културу на годишњем нивоу бар за неколико година уназад, анализирати колико буџет за културу чини проценат у односу на укупан годишњи буџет општине/града. Кроз увид у то на који начин је распоређен у односу на области културне политике, као и на који начин се врши његова расподела, истовремено ће се и мапирати установе културе и остали актери (удружења грађана, приватан сектор у култури, појединци/самостални уметници на територији локалне заједнице). При том је важно имати увид и у њихову просторну распрострањеност у односу на градске и сеоске

средине, и анализирати њихове ресурсе. Потребно је мапирати и актере из других ресурса који ће бити од мањег или већег значаја за реализацију локалног плана развоја културе.

Потребно је анализирати културну понуду – постојеће програме, пројекте и све културне садржаје пре свега оне који су подржани из локалног буџета и креирани од стране установа културе, јер добијају највише средстава. Уједно, потребно је анализирати све садржаје према врстама, динамици и месту (село, град) одржавања. Разноликост културне понуде одражава и ниво остварене међуресорне и међусекторске сарадње. Културна понуда може да се адекватно сагледа једино у односу на одзив грађана на понуђене садржаје. Остварена међуресорна и међусекторска сарадња на програмима може да рефлектује и структуру публике/посетилаца/корисника. Истовремено, овај податак може да служи и за процену оствареног нивоа друштвене кохезије у заједници – да пружи увид у доступност програма различитим категоријама публике, укључујући и остварени територијални баланс културне понуде између градске средине и сеоских средина.

И на крају, потребно је анализом обухватити и одлике живота локалног становништва, навике, обичаје, традицију, легенде, манифестације и друге материјалне и нематеријалне елементе карактеристичне за локалну културу.

Ово би представљали само неке од најважнијих података везаних за локалну заједницу који чине унутрашње факторе у оквиру SWOT анализе. Дакле, за њену израду потребно је прикупити мноштво података од различитих локалних актера. Приликом анализе користиће се већ постојећи подаци о заједници (нпр. они из пописа становништва и други), али је свакако неопходно предузети и додатна истраживања како би се употпунила слика о стању у заједници. Поготово је важно да се за анализу ситуације у вези с културним животом прикупе подаци који се односе на грађане – публику, не-публику и потенцијалну публику. Ове податке је могуће прикупити кроз истраживања културних пракси локалног становништва, којима се могу испитати и потребе у заједници. Препоручује се да оваква анализа обухвати и стилове живота грађана, њихове вредности и интересовања, а могу се организовати и фокус групе, разговори са стручњацима (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:69). Резултати оваквих емпиријских истраживања представљали би, у складу са савременим схватањем планирања, базу за одлучивање о будућој организацији културног живота. Уједно, прикупљање података о грађанима представљало би кључну промену у постојећој пракси управљања – с једне стране, планирању би се

приступило дугорочно и стратешки, с друге стране, одлуке би се заснивале на уважавању потреба локалног становништва, а не само као до сада искључиво на потребама установа културе.

SWOT анализом ће се извршити екстерна анализа окружења и обухватити читав низ спољашњих фактора, као што су: економски, политички и правни, културни и друштвени фактори, затим демографски, технолошки, а који могу да позитивно или негативно утичу на реализацију плана због чега их је потребно што озбиљније узети у обзир. Примера ради, законска регулатива може да буде ограничавајући фактор за решавање одређених локалних проблема тј. слабости које је ФСА идентификовала.²³⁴

Тек после свих прикупљених података могуће је дати процену капацитета за будући локални културни развој у односу на то како постојеће снаге могу да се ојачају, слабости да унапреде, могућности искористе, а претње заобиђу на најбољи могући начин у корист прогресивног развоја локалне заједнице.

Укратко, ФСА би требало да пружи одговоре на кључна питања, као што су: ко смо ми, каква је наша локална заједница, каквим капацитетима и ресурсима располажемо, којим проблемима желимо да се бавимо, који су наши приоритети, какву промену желимо да остваримо. Оваква анализа ситуације важна је и за саму евалуацију стратешког плана, јер ће омогућити поређење стања „пре и после“, тј. на почетку планирања, на средини и по завршетку стратешког циклуса за период за који се план креира.

Један од основних предуслова да план буде прихваћен међу локалним становништвом јесте да се креирању плана приступи партиципативно, како у припремној фази (укључујући израду ФСА), тако и у фази разраде плана. Партиципативан приступ подразумева укључивање различитих локалних стејкхолдера што истовремено значи и међуресорни и међусекторски приступ планирању и осликава развојно значење локалних културних политика. Овакв демократски приступ планирању даје велику вероватноћу да ће план бити „прихваћен од свих оних који су обухваћени планом“ (*agreed upon by everyone*

²³⁴ Примера ради чланом 27е стр. 34-38 Закона о буџетском систему („Сл. гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013-исп и 108/2013) предвиђена је забрана запошљавања у јавном сектору до 31. децембра 2015. године. Потом се ова рестриктивна мера наставља доношењем нових правних аката децембра 2015. године. Дакле, овакве околности је неопходно узети у обзир приликом планирања. Уколико није могуће отварање нових радних места (све док се закон не промени), а узимајући у обзир да су потребни нови људи, потребно је да се предвиде и алтернативне могућности за превазилажење ове препреке.

involved) и да га грађани препознају „својим“. Партиципативност омогућава одрживост промена по питањима културног развоја, и у суштини представља стандард за овакве процесе, а одступање од њега носи и одређене ризике.

У наредној фази израде стратешког плана, потребно је дати одговоре на питања зашто се ради стратешки план развоја културе, где локална заједница жели да стигне у будућности (за најмање 10 година), што подразумева дефинисање мисије и визије. Када је реч о мисији потребно је да се приликом израде плана има у виду, да сви грађани у локалној заједници треба да буду корисници културне политике, да сви имају подједнако право на културу и да се за све њих креира план. Визијом ће се дефинисати жељени правац развоја, кроз коју ће се отелотворити вредности на којима се план развија и која треба да одражава савремено поимање културе и њене улоге за друштво и појединце.

Дефинисање циљ(ев)а одражава усмереност ка решавању проблема. *Недовољно учешће грађана у културном животу* заједнички је проблем за све локалне заједнице у Србији. Због тога што је културни развој универзална сврха културне политике, овај проблем представља и централно питање које треба решавати и од кога треба кренути приликом сваког локалног планирања. Како решавање проблема подразумева промену, у односу на наведени проблем жељена промена јесте довођење културног живота у центар културне политике и повећање интересовања грађана за културне садржаје које ће се манифестовати кроз повећану заступљеност културних пракси. Пошто формулација циља увек треба да изрази промену, у односу на наведени проблем, циљ ће се формулисати као *подизање нивоа учешћа грађана у културном животу локалне заједнице*. Следећи потребу за спецификавањем циља у складу са SMART одредницом, потребно је одредити и у ком обиму се очекује промена како би могло да се упореди стање „пре и после“ и процени успешност остварења циља. Када је реч о овом циљу, важно је нагласити да његово остварење тражи дугорочни системски ангажман, јер захтева промену у понашању свих актера локалног културног система. У захтеву за променом понашања лежи промена вредности. Иако не постоји усаглашеност око тога да ли су вредности стабилне, релативно стабилне, трајна уверења и трајни однос, суштина је да су вредности дубоко укоренење диспозиције појединаца, да јесу, али не и лако променљиве (Pavlović, 2009:10). Другим речима, промена вредности и свести код грађана јесте процес који далеко превазилази један стратешки циклус.

За остварење овог циља стратегија коју треба применити јесте *развој публике и ширење тржишта културе*. За сваку стратегију је потребно имати добру информацију о окружењу, информације о тржишту културе публици и не-публици, што ће се обезбедити кроз ФСА. Начин на који ће се ова стратегија реализовати одредиће сами актери који учествују у изради плана тако што ће дефинисати конкретне активности и за сваку од њих очекивани/е резултат/е, потом и у односу на очекиване резултате дефинисати индикатор/е, временски период реализације, и актере који ће бити укључени у планирану активности, приближан износ финансијских средстава потребан за њихову реализацију, уз могућност навођења и извора финансирања. Дефинисање индикатора стоји у функцији мониторинга и евалуације. Њима се дефинише какве податке је потребно прикупљати током реализације плана а на основу којих ће се извршити евалуација.

Завршна фаза израде стратешког плана јесте евалуација која омогућава увид у резултате практичне политике који треба да се остваре имплементацијом плана. Како се стратешко планирање заснива на стратешком менаџменту, полазна основа за контролу, чију улогу заправо има евалуација, јесу стратегије и дефинисани циљеви. Дефинисање циља SMART омогућава мерење и процену остварене промене тј. остварености циља за предвиђени временски период.

У односу на циљ повећање учешћа грађана у културном животу, као основни индикатори за процену успешности његовог остварења требало би да буду:

- број грађана који је посетио културне садржаје, који је користио неке друге услуге установа културе или био укључен у њихове различите активности (притом, битан податак тиче се броја укључених грађана чија професија није везана за културу и уметност) и од тога броја, број грађана из сеоских средина
- проценат укључених грађана у културни живот у односу на укупан број грађана који живи на територији локалне заједнице.

Полазећи од важности остварене друштвене кохезије, индикатор ће се односити на састав, структуру публике исказану кроз:

- укупан број припадника различитих друштвених група, међу којима и оних који припадају осетљивим групама, који је посетио културне садржаје и користио неке друге услуге установа културе или био укључен у њихове различите активности

- број припадника сваке од група, као што су на пример: деца, млади, жене, стари, особе с инвалидитетом, Роми, грађани из сеоских средина, и други.

Ове квантитативне индикаторе могуће је даље разложити, на пример на: појединачне посете, групне посете, организоване посете, породичне посете, посете које се понављају и друге. Тиме ће се добити потпунији увид у промену културних пракси локалног становништва.

Како се број публике не може сагледати независно од културне понуде, потребно је успоставити и индикаторе који се односе управо на културне садржаје, тј. културну понуду:

- број организованих програма, пројеката и других садржаја, укључујући оне који су одржани у сеоским срединама и градској средини
- структура организованих садржаја према врстама
- број и структура пружених услуга.

Наведени циљ, не представља циљ сам по себи. Иако квантитативно дефинисан заправо носи у себи и квалитативну димензију имајући у виду које све бенефите активно учешће у културном животу може да донесе грађанима.

Како би се уочила стварна промена код грађана и у локалним заједницама као индикатори за потребе евалуације резултата локалних културних политика могу да буду *ставови*²³⁵ и *мишљења*²³⁶ *грађана о култури, њеној важности, месту и улози културе коју заузима у њиховим животима, понашање грађана оличено кроз културне праксе и њихову редовност*. Ови индикатори међусобно су повезани јер ставови и мишљења одражавају вредности на основу којих грађани заснивају своја мишљења, а „вредности усмеравају људску праксу и понашање“ (Životić, 1969:9)²³⁷.

²³⁵ Социјални ставови су ставови који су заједнички за већи број особа и с обзиром на које их је могуће упоређивати и који се односе на друштвено значајне појаве. Супротни су им лични ставови. Социјални ставовима се баве друштвене науке, између осталих политикологија. Социјални ставови се разликују у односу на то из које области се односе (нпр. област политичког живота, привреде, уметности. Према: Рог, Н. (2010). *Основи социјалне психологије*. Београд: Завод за уџбенике, стр. 386.

²³⁶ Мишљење појам сличан ставу. Ставови су трајнији, а мишљења пролазнија. Неки аутори не разликују став и мишљење.

²³⁷ Увек у два супротна смера: једним, који иде ка превредновању постојећих система вредности и изражава тежњу за стварањем нових; и у другом, који захтева понашање сходно важећој структури

Дакле, ови индикатори треба да буду одраз промена на личном плану које је могуће пратити спровођењем периодичних истраживања. Реализацију ових истраживања требало би предвидети локалним планом развоја културе као начин верификације очекиваних резултата, те у буџету предвидети средства за ову сврху.

Испуњењем циља у погледу повећања учешћа грађана у културном животу процениће се ефикасност, а квалитативна димензија усмерава процену ка ефективности културне политике. Квалитативна евалуација ће у ствари да културну политику процени у односу на циљеве и вредности на којима је план развоја културе заснован (омогућавање и промоција културне партиципације одабран у складу с основним принципима савремених културних политика). Процена ефикасности и ефективности требало би да омогући пуни ефекат евалуације комбиновањем квантитативног и квалитативног приступа.

Мониторинг, као неодвојиви део евалуације неопходно је спроводити континуирано, за време реализације стратешког плана, а захваљујући коме ће се пратити реализација плана и прикупљати подаци неопходни за евалуацију. Потребно је планом дефинисати и ко је задужен за прикупљање података, те би на овом пољу сарадња требало да буде остварена између свих актера који су стратешким планом добили задужења и надлежност за спровођење планираних активности. Конкретно у односу на овај циљ то ће бити превасходно установе културе. Коју врсту података је потребно прикупити зависиће од постављених индикатора евалуације, а у нашем случају у питању су и квантитативни и квалитативни. У суштини, мониторингом и евалуацијом локалног плана развоја културе требало би да се процени укупна ефикасност и ефективност плана, а добијени резултати и „научене лекције“ (*lessons learned*) да се употребе у наредном стратешком циклусу.

По завршеном процесу креирања локалног стратешког плана развоја културе, а пре његовог усвајања, треба организовати јавну расправу и документ ставити на увид јавности, што је у складу с начелима демократије. На тај начин грађани су у могућности да дају своје сугестије и примедбе на нацрт плана, те је план на основу тих повратних информација могуће дорадити и допунити. Потом следи усвајање плана у скупштини и почетак његове реализације.

друштвених односа. То је нарочито уочљиво у доба друштвених сукоба и промена. Životić, M. (1969). *Čovek i vrednosti*, Beograd: Prosveta, str. 9.

Уколико планирање и евалуацију сагледамо у односу на Лоџик модел (*Logic model*) добићемо јасан увид у то како постојећи локални ресурси треба да допринесу да се реализују активности захваљујући којима ће се произвести учинак (реализовати садржаји и производи установа културе, посећеност), затим да учинак доведе до резултата (промена на личном нивоу), а потом и до утицаја (на нивоу локалних заједница и установа културе). У односу на планирани циљ повећање учешћа грађана у културном животу, евалуација би требало да покаже које су имплицитне, апстрактне вредности произашле из посета културним програмима/пројектима и садржајима и услуга установа културе – како се експлицитна култура оличена у културним и уметничким програмима/пројектима (*outputs*) одразила на развој имплицитне културе и довела до промене у моделима и обрасцима мишљења и понашања грађана (*outcomes*), а потом и остварила утицај у локалним заједницама у транзицији (*impact*). Све то захваљујући локалним ресурсима (људство, простор, буџет и други) и спроведеним активностима међу којима су кључна истраживања публике на основу којих су се креирали садржаји (*outputs* – учинак).

Резултат и утицај, као крајњи исход, жељено стање, требало би да се испоље кроз унапређен квалитет живота грађана (осећај задовољства и благостања), остварену друштвену кохезију и повећање укупног квалитета живота у локалним заједницама, те већој повољности за живот у њима. Следећи Лоџик модел, јасно се повезују капацитети локалних заједница (све оно чиме заједнице располажу) и онога где желе да стигну (визија) у складу с постављеним циљем.

Локалне установе културе јесу кључни актери и приликом израде и током реализације локалног плана. Недовољно учествовање грађана у културном животу истовремено је проблем и културне политике и установа културе, при чему ће улога / позиција установа културе у том процесу бити двострука. Као „актери-субјекти“ локалне установе културе требало би да буду задужене за спровођење великог дела активности предвиђених стратешким планом и помогну да се локални план развоја културе практично операционализује поготово у домену стратегије развоја публике. Својим радом треба да раде на задовољавању и развијању постојећих и учествују у генерисању нових културних потреба грађана.

Како би биле у могућности да то и учине, потребно је да пређу на менаџмент логику пословања за коју су потребна адекватна знања и капацитети, које тренутно немају. Због носеће улоге у реализацији плана, њихова трансформација се поставља као још један од приоритетних циљева локалних планова. Тиме установе културе доспевају у позицију „актера-објекта“, на које ће план делом да се односи. Локалне власти треба да установама културе пруже подршку управо у процесу трансформације. Суштина те трансформације јесте подизање капацитета установа под којим се подразумева „унутрашња способност организације да ради на сопственој промени у складу с властитом мисијом и визијом, развојним приоритетима, те да их посебно у турбулентним условима правовремено примени у складу са захтевима самоодрживости и потребама релевантне околине“ (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2007:56-57). Конкретно, локалне власти требало би да:

- омогуће запосленима у установама културе едукацију у области менаџмента у култури пре свега из области: стратешког планирања, маркетинга, ПР-а, фандрејзинга (*fundraising*) и писања предлога пројеката
- омогуће да рад обављају у складу са савременим стандардима који су усвојени за различите културне делатности чиме се доприноси унапређењу квалитета њиховог рада
- ојачају капацитете за управљање именованем одговарајућих управних структура.

Као и за ниво локалне културне политике, увођење стратешког планирања од установа културе тражи пре свега другачији начин размишљања које ће водити и другачијем понашању. Ово је од посебне важности за наше установе културе уљуљкане у улоге индиректних буџетских корисника (финансиране према буџетском моделу), јер се план сматра практично јединим инструментом који од установа захтева преиспитивање устаљених програма и начина рада, окретање ка будућности и новим, иновативним стратегијама (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:97).

Стратешки планови установа културе требало би да буду у сагласју с локалним плановима развоја културе. С обзиром на постојећу ситуацију у Србији да скоро ниједна локална установа културе нема стратешки план, у првом циклусу израде стратешког плана акценат треба да буде на организационој дијагностици и

плану изградње сопствених капацитета (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:190). Организациону дијагностику одредиће ФСА, чије смо основне карактеристике описали. Разлика је само у нивоу за који се планира, при чему ће се унутрашњи фактори SWOT анализе односити на саме установе културе, а спољашњи на локални и национални контекст. За организациону дијагностику посебно је важно да се анализира однос установа културе и публике, и грађана који живе у истој локалној заједници јер у средишту стратешког плана установа треба да буде њихова програмска делатност која нема смисла без публике/корисника/посетилаца.

У вези с развојем и унапређењем програмске делатност, потребно је акценат ставити на повећање броја публике, унапређење рада с публиком и корисницима, и комуникацију с грађанима, што јесте један од кључних фактора за постизање одрживости организације у транзиционим околностима (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:96). У ствари, тиме би се установе културе заузеле за примену стратегије развоја публике која би била компатибилна истој стратегији дефинисаној у локалном стратешком плану. Ова стратегија као део програмско-организационо компетитивних стратегија истовремено стоји у функцији трансформација установа културе у смислу доприноса остварењу њихових мисија.

У реализацији стратегије развоја публике примењене на нивоу установа културе кључну улогу имају особе задужене за маркетинг или маркетиншка одељења у установама које треба да се баве: прикупљањем података о посетиоцима, вођењем евиденција о посетиоцима; спровођењем истраживања, посетилаца и публике; испитивањем локалног тржишта културе за потребе прикупљања информација из окружења (примарних и секундарних) и буду подршка колегама у креирању производа и услуга. За потребе истраживања установама су на располагању различите технике као што су: анкете, интервју и неформални разговори с посетиоцима, фокус групе и друге. Од значаја може да буде и метод посматрања. Одабир метода и техника зависи од тога шта установе желе да сазнају о себи и свом раду од публике, као и о самој публици. Сви прикупљени подаци треба да имају кључну улогу за евалуацију, коју није могуће спровести без адекватних података. Ради тога, потребно је да наведене активности постану део редовног пословања, прерасту у редовну праксу установа културе. Уједно, ови подаци ће имати улогу и приликом осмишљавања производа и услуга, јер се ова стратегија заснива на претходно извршеним анализама и потребама средине (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:114). Изнад свега, оно што установе културе у свом пословању

треба да промене, јесте да знају коме се обраћају, за кога креирају производе и услуге и на какво тржиште их стављају. Овакав приступ креирању производа у коме ће истраживања публике имати незаобилазну улогу треба да доведе до веће усклађености између понуде и потражње најпре када је реч о нивоу установа културе, а потом и на локалном тржишту културе.

Подизање вештина запослених у области маркетинга, требало би да установе оснажи за другачији приступ креирању садржаја – да у првом плану не буде примарно „производ“ који одражава искључиво професионалне афинитете нпр. кустоса, при чему је он/она и једини креатор „производа“. Овакав приступ у пракси већине наших установа се може схватити и као „наметање“ садржаја, јер се не узимају у обзир различите могућности публике за културну рецепцију. У томе делимично и лежи узрок проблема малог броја сталне публике. Промена у приступу креирању производа подразумева, када је реч о музејима, сарадњу кустоса и маркетиншких одељења при чему свакако треба водити рачуна да се задрже научни струковни стандарди професије/а кустоса и музејске делатности (које ће разумети професионалци/стручњаци), али је неопходно и да производ може да разуме шири круг публике. У том погледу потребно је остварити баланс. Утисак који производи и услуге оставе на посетиоце/кориснике треба да буде мотивишући фактор за будуће посете, доласке, да повећа интересовање грађана за сличне садржаје, јер мотивација зависи од претходних искустава и степена укључености у односу на производ (Kolber, 2010:119). Како стратегија развоја публике не мора да подразумева искључиво *product-led*, већ и *target-led* приступ, могуће је уз основни производ креирати и производе и услуге који ће бити креирани за посебне циљне групе. Усмерењем на циљ повећања броја публике установе не би требало да занемаре постојећу публику. Другим речима, иако је циљна група маркетинга пре свега не-публика, а затим и потенцијална публика, паралелно треба неговати и постојећу публику што управо стратегија развоја публике и подразумева.

Путем континуираног рада с публиком у оквиру појединачних анимационих пројеката и акција којима се реализује стратегија развоја публике, установе ће бити у стању да остваре и различите специфичне циљеве у односу на различите циљне групе (публику/кориснике/посетиоце, не-публику, потенцијалну публику), као што су: повећање нивоа знања и информисаности грађана о култури својих локалних заједница, проширивање нивоа знања о уметности, приближавање установа културе ширем аудиторијуму, разбијање или смањење предрасуда које постоје код не-

публике, унапређење вештина, подстицај и развој културних потреба, јачање социјалних релација, интеракција и веза у друштву кроз развијање међугенерациске сарадње, омогућавање културног дијалога, што је поготово важно за мултикултурне средине, као допринос социјалној кохезији, социјалном капиталу локалне заједнице, и други. О томе да ли су испуниле циљ спровођење евалуације може да да одговор на ово питање, а у питању је евалуација резултата и промена која се очекује на личном нивоу корисника/публике.

Као подршка реализацији стратегије развоја публике јесте примена стратегије јавног деловања у циљу позиционирања установа у јавности, њихове боље препознатљивости, веће видљивости и веће могућност за добијање подршке у заједници од различитих стејхолдера у чему су маркетиншке и ПР активности кључне. У том случају ће бити важно да установе остваре сарадњу с локалним медијима, али и буду активне на пољу интернет социјалних мрежа (Фејзбук и Твитер) што не изискује новац. Ова стратегија ће бити у тесној вези с применом још једне од стратегија важне за примену стратегије развоја публике, а то је стратегија повезивања. Њу је могуће применити на међуресорном и међусекторском нивоу. Због тога што формално образовање у школи може да одигра значајну улогу у стварању културних потреба код деце, што ће се у њиховом каснијем животном добу позитивно одразити на способност културне рецепције (Немањић, 1974:138) изискује сарадњу установа културе са школским и предшколским установама.²³⁸

Међусекторски ниво остварења ове стратегије подразумева сарадњу установа културе с удружењима грађана коју је могуће остварити на више начина. Најпре, реализацијом партнерских пројеката с удружењима грађана. Потом, и приликом реализације маркетиншких истраживања која за циљну групу имају припаднике осетљивих група становништва с територије локалне заједнице, а који су обично окупљени у удружења преко којих свака од група заступа своје интересе и права. Додатно, сарадња с удружењима грађана може да се оствари и за потребе организовања едукације запослених у установама културе који директно раде с публиком. Ова едукација, чији би програм био посебно креиран, требало би да полазницима омогући боље разумевање положаја и потреба наведених група у

²³⁸ Притом би, и саме образовне установе требало да у своје програме укључе све уметности, тако да у школама равноправније буду заступљене различите уметничке дисциплине у оквиру редовних и ваннаставних активности. Ђукић, В. (2012). *Држава и култура: студије савремене културне политике*. Београд: Факултет драмских уметности – Институт за позориште, филм, радио и телевизију, стр. 366.

друштву, а све у циљу што успешнијег прилагођавања садржаја намењених одређеним категоријама публике (нпр. деца, стари, мањине, особе с инвалидитетом и друге). Суштина је да се за спровођење едукације ангажују чланови управо ових удружења који и сами припадају некој од група, а који се професионално баве пружањем овакве врсте едукација. Напоследку, стратегију повезивања могуће је да установе културе примене и за потребе спровођења истраживања публике остварењем сарадње с истраживачким установама, организацијама, независним стручњацима или маркетиншким агенцијама²³⁹.

Поменимо још једном да стратешки план установама доноси само предности. Поред већ наведених, постојање стратешког плана и позивање на његове одреднице приликом конкурисања код различитих донатора за добијање подршке за реализацију пројеката, показује спремност установа да се развијају и мењају, а потенцијалним донаторима даје општу слику о томе шта установе желе да постигну и којим правцем да се крећу ка будућности. Коначно, важно је и због увида у начин на који се пројекат с којим установе конкуришу уклапа у њихове постојеће стратешке планове. Без стратешког плана, а *ad hoc* реализацијом појединачних пројеката, установе тешко могу да остваре стварне промене на организационом нивоу. Важност стратешког планирања је у томе што реализација стратешког плана подразумева обавезну евалуацију која треба да омогући побољшање укупног пословања установа културе, да тежи непрестаном унапређењу.

У постојећој ситуацији, повољност за увођење стратешког планирања на нивоу јавних практичних политика и на нивоу установа, пружа увођење програмског буџетирања које је отпочело с постепеним увођењем од 2015. године. Оно ставља нагласак на утврђивање приоритета и оптимизацију потрошње ефикасног и квалитетног пружања јавних услуга. Увођење програмског буџета условљава и промене у изради финансијских планова корисника јавног буџета, у чему је кључно да корисници имају своје стратешке планове. Истовремено, програмско буџетирање подстицајно је и за примену одреднице *Закона о култури* да оснивач одређује висину средстава за финансирање или суфинансирање програма установа културе на основу годишњих и стратешких планова установа културе (члан 74, став 2). Тиме би

²³⁹ Примера ради, Завод за проучавање културног развоја је спровео истраживање публике Народног позоришта у сарадњи са Народним позориштем, а резултати истраживања су објављени. Видети: Mrđa, S. (2010). *Publika Narodnog pozorišta u Beogradu*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.

програмско буџетирање требало да доприносе повезивању инструмената стратешког планирања и финансирања.

Евалуација

Поред тога што евалуација чини интегрални део стратешког плана, и као таква служи да процени успешност његове реализације, она јесте и инструмент културне политике у функцији унапређења одлучивања у вези с различитим питањима од значаја за културну политику. Једно од битнијих тиче се финансирања установа културе и њихових културних програма и пројеката. Локалне власти би, као и сваки други финансијер, требало да имају интерес да добију повратну информацију о ефектима програма и пројеката које су финансирани. У случају установа културе, ово је поготово важно имајући у виду њихова оснивачка права и чињеницу да установе културе обављају делатност од јавног интереса (Ђукић, 2012:165) и да њихово финансирање чини претежни део локалних буџета за културу.

Евалуација рада установа културе требало би да се одвија на два нивоа, путем унутрашње и спољашње евалуације. Управни одбори, као тела која управљају установама, имају надлежност да врше унутрашњу евалуацију. Најформалнија прилика за то јесу састанци на којима се усвајају годишњи извештаји о раду установа културе. Као вид контролног процеса, унутрашња евалуација подразумева процену онога што је остварено у односу на планиране активности дефинисане годишњим плановима рада установа чиме се процењује постигнути степен и успешност реализације плана – ефикасност. Уколико се утврди да све што је планирано није остварено, требало би утврдити и због чега није, шта су биле неповољне околности и ометајући фактори и шта се на основу тог искуства могло да научи, те како рад може да се унапреди у наредном периоду.

Извештаји о раду требало би да садрже обједињене информације о целокупном годишњем раду установа укључујући и податке и информације који се тичу програмске делатности установа и у оквиру ње резултате евалуација појединачних програма, пројекта, активности и пружених услуга према врстама, укључујући и информације у вези с њиховом посећеношћу и корисницима услуга. Посећеност би требало да се прати вођењем редовних месечних евиденције (за које су задужена маркетиншка одељења) које стоје у функцији мониторинга што олакшава обједињавање података за потребе годишњих извештаја о раду установа.

Као и свако одлучивање, и одлучивање у вези с усвајањем годишњих извештаја о раду треба да се пре свега заснива на одређеним критеријумима. По дефиницији, критеријум јесте „поуздан елемент на основу чега се процењује, одлучује, распоређује нешто – мерило“.²⁴⁰ Посећеност публике и остварени успех код публике кроз бројчани индикатор (добитен евиденцијом) и задовољство публике (добитен евалуацијом програма и пројеката) директан је одраз испуњавања мисија установа културе и њихове јавне делатности и квалитета рада. Зато би информације које се тичу публике требало да буду кључне управним одборима приликом одлучивања о усвајању извештаја, јер ће то бити један од основних индикатора за процену њиховог рада и утицати (позитивно или негативно) на резултате унутрашње евалуације. Основни индикатори на основу којих управни одбори могу да врше евалуацију јесу:

- бројчана посећеност
- структура посетилаца и корисника
- квалитативна процена производа и услуга од стране публике/корисника
- задовољство публике/корисника посетом и услугама.

Посећеност може индиректно да укаже и на остварени ниво *доступности, инклузије, културни плурализам, квалитет програма и услуга* и то у виду: прилагођеног радног времена установа културе посетиоцима, њихову физичку доступност, структуру посетилаца, интересантност садржаја ширем кругу људи, посебних програма прилагођених различитим друштвеним групама, нових метода рада, остварене комуникације с јавношћу.

Када установе имају креиране стратешке планове, годишњи извештај о раду требало би да садржи и информације у вези с његовом реализацијом. Контролни процес подразумева и поређење у односу на постојеће стандарде, па тако и у случају установа културе процена обављања делатности и функционисања установе може да се врши и у односу на прописане стандарде у области делатности установа. Тиме је могуће проценити да ли и у којој мери установе културе послују у складу с тим стандардима, а делатност обављају на професионалан начин, тј. говоре о квалитету њиховог рада. У случају библиотека, стандарди ће омогућити то поређење у вези с

²⁴⁰ „Критеријум“. У: *Речник српскохрватског књижевног језика*. (1969). Том III. Нови Сад – Загреб: Матица Српска, стр. 74.

бројем чланова библиотеке у односу на укупан број становника који живи на територији локалне заједнице. Управљање установама културе би самим тим од управних одбора захтевало да познају основне међународне и домаће стандарде који регулишу делатност установа културе у чијем управљању учествују.

За унутрашњу евалуацију потребна је континуирано активна улога управних одбора током целе године и мандата, уместо одржавања повремених састанака, превасходно оним на крају године и почетком године на којима је дневни ред усвајање годишњих извештаја о раду и годишњих планова рада. Редовност састајања управних одбора важна је и због мониторинга рада установа културе као предуслова да се ваљано спроведе унутрашња евалуација. Потребно је да евалуација уђе у редовну праксу установа културе, а не да се, како је то обичај, опсежније евалуативне анализе спроведе само поводом значајних годишњица, претежно базиране на аналитичко-историографском методу, чиме се утврђују естетски концепти и програмски идентитети као и организациона култура, који су доминирали у различитим животним периодима установе (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:197).²⁴¹

Унутрашња евалуација води ка спољашњој што је у складу са законском процедуром да се извештаји о раду које усвоје управни одбори проследе на разматрање и усвајање оснивачима установа културе. Оваква повезаност упућује на неопходност да оснивачи и управни одбори имају усаглашене критеријуме на основу којих доносе одлуке да ли ће усвојити извештаје о раду или ставити примедбе на рад установа.

Спољашња евалуација оснивача квалитативно вреднује остварене резултате установа културе у односу на идејни концепт и циљеве културне политике (Ђукић, 2012:129), а у нашем случају то ће бити учешће у културном животу и културна партиципација. Као и у случају локалних планова развоја културе, а имајући у виду важност публике, индикатор евалуације би требало да буде остварени успех код публике или постигнути ниво доступности и партиципативности, изражен

²⁴¹ Аутори објашњавају да се „то најчешће дешава зато што ни саме организације, а ни они који пишу овакве анализе, не уочавају шта су то циљеви и дугорочне тежње организације, ни шта би требало да буду основни параметри за анализу и евалуацију достигнућа институције. Узима се као само по себи разумљиво да су циљеви установе били увек исти – постизање врхунског естетског квалитета (и то са становишта савремене естетике и теорије), па се у складу с тим врши превредновање историјских уметничких достигнућа и истичу у први план она која у свом времену нису имала утицаја и снаге, али би данас могла бити сматрана интересантним због тренутних уметничких трендова“. Dragičević-Šešić, M. i Dragojević, S., nav. delo, str. 97.

квантитативно, кроз степен или бројчану посећеност садржаја које су установе организовале, и квалитативно, изражен кроз задовољство и реакције публике на понуђене садржаје. У питању су исти индикатори за потребе евалуације плана развоја културе. Разлика је у томе што се за потребе локалног плана подаци добијени од свих установа обједињавају и сагледавају збирно.

Евалуација може да дође и од грађана у два вида, неформалном и формалном. Како су грађани, публика који припадају групи спољашњих стејкхолдера установа културе, њихова евалуација јесте још једна врста спољашње евалуације. На тај посредан начин кроз одлуку о томе да ли ће посетити одређени садржај или не, процењују понуду установа културе и дају значај и вредност и самим установама културе. Неформални вид евалуације заснивао би се на томе да ли грађани и у којој мери посећују културне садржаје и који садржаји су у питању, што значи да ће индикатори евалуације бити квантитативни.

Формални вид евалуације публике добија се кроз евалуацију појединачних програма/пројеката, догађаја и других садржаја установа, коју треба да спроводе установе културе користећи се различитим техникама (писмене анкете, фокус групе и друге). Том приликом публика/посетиоци/корисници исказују своје задовољство/незадовољство, утиске, мишљења, дају сугестије за унапређење будућег рада, процењују производе и услуге. Овај вид евалуације биће заснован на квалитативним индикаторима.

Резултати и неформалне и формалне спољашње евалуација публике, заправо треба да утичу на евалуацију управних одбора, а њихова пак на евалуацију оснивача. Другим речима, на унутрашњу евалуацију управних одбора најпре утичу резултати оба вида спољашње евалуације публике, а пресудну реч треба да дају оснивачи. Ово се може директно повезати с менаџментом укупног квалитета, при чему би: евалуација публике/грађана одговарала перспективи клијената која показује како клијенти вреднују одређени производ; евалуација оснивача одговарала би друштвеној перспективи, јер се проценом како се рад установа уклапа у циљеве културне политике, заправо вреднује рад установа и како се њихов рад и производи одражавају на локалну заједницу; евалуација установа културе, које пружају услуге и креирају производе, одговарала професионалној перспективи, што значи да би требало посебну пажњу да усмере ка квалитету својих производа и услуга и теже ка њиховом континуираном унапређивању како би публика/корисници били задовољни

чиме повећавају могућност за ostvareње већег баланса између понуде и потражње на тржишту културе, а тиме и ostvarивање веће ефективности културне политике.

Финансирање:

Одговорно управљање подразумева и одговорно трошења средстава. Повезивање резултата евалуације с финансирањем допринело би одвајању од традиционалног буџетског модела финансирања. Критеријум остварни успех код публике подразумева да се уваже резултати евалуације као главни предуслов за добијање средстава. Евалуација треба да покаже: *бројчану посећеност, структуру посетилаца и корисника, како су проценили културне садржаје и услуга установа и да ли су задовољни садржајима, посетом и услугама*. Евалуација даје прилику да се објективније сагледа потреба за финансирањем кроз ниво „употребе“. Ипак, евалуација не би требало да буде сама себи циљ, и да у том смислу буде средство чиме се оправдава будуће финансирање, већ да се користити како би се унапредио рад и одлучивање (Holden, 2004:12).

Постављање критеријума ставља до знања установама да не могу више да буду сигурне да ће добити средстава онолико колико траже или мисле да заслужују. Ма колико у почетку била непријатна за саме установе, ова промена сагледава се као подстицајна за њихово активније ангажовање и стварање квалитетнијих програма.

Овакав начин додељивања средстава установама, вођен наведеним критеријумом одлучивања и индикаторима евалуације који се тичу публике/корисника/посетилаца, проистиче из чињенице да рад установа културе прати циљеве културне политике, и реализацију стратегије развоја публике. Позитивни резултати евалуације указали би да су установе културе изградиле однос с публиком, добро се позиционирале на тржишту културе, успешно креирале и пласирале своје производе, а тиме и одговориле на своје функције и мисије у савременом друштву. За то треба да буду „награђене“ у виду финансијске подршке оснивача.

Реализација стратешких планова установа културе требало би да буде и финансијски подржана средствима из локалних буџета. Пројектовани трошкови за реализацију тих планова представљаће и смернице приликом планирања буџета. Међутим, приликом одлучивања о финансирању, на финансирање ће утицати и динамика и ефикасност реализације стратешких планова установа културе коју ће најпре проценити управни одбори.

Када је реч о инструменту финансирања, он може директно да буде подршка остварењу циља (повећање учешћа грађана у културном животу локалних заједница) и реализацији стратегије развоја публике. Наиме, локалним планом развоја културе могуће је предвидети и оснивање локалног фонда у оквиру кога ће се финансирати пројекти који за циљ имају развој публике. Овај фонд био би отворен за све локалне културне актере. Самим тим и установе културе би могле да конкуришу за средства. На тај начин требало би да установама културе буде стимуланс више и да подстицајно делује у погледу њиховог активнијег, иновативнијег и креативнијег приступа публици. Затим, да делује подстицајно и у погледу отворености за сарадњу и остваривање партнерства с другим локалним актерима. Ово је један од начина да се повежу стратегије развоја публике у оквиру стратешких планова на оба посматрана нивоа, различите стратегије на нивоу установа културе, а потом и инструменти финансирања и евалуације која ће се примењивати и приликом одабира пројеката који ће се финансирати из овог фонда.

Кадровска политика:

Подршка локалних власти установама културе треба да се огледа и у избору и именовану чланова управних одбора који не припадају колективу установа културе. Овај избор треба буде вођен критеријумом компетентности захваљујући којој чланови управних одбора могу да испуне задатке и обавезе који носи чланство у овом телу – да учествују у процесима креирања и усвајања стратешких планова установа, као планова највишег ранга, а тиме и у контролном процесу, тј. евалуацији рада установа; да заједно с директором управљају устаномом и учествују у одлучивању о свим питањима од важности за установу; да имају договорену динамику састанака и тиме буду у току с пословањем установа; да познају делатност установе у чијем управљању учествују. Дакле, постојећу праксу избора и именовања чланова управних одбора суштински треба променити, што подразумева напуштање досадашње, коју карактерише углавном негативна кадровска селекција у погледу избора чланова управних одбора (који нису из реда запослених у установама), углавном партијски погодних особа, а недовољно стручних. Један од начина је да се бирају на основу расписаног јавног конкурса, што је и била једна од препорука почетком транзиционог периода (Ђukić-Dojčinović, 2003). Расписивање јавних конкурса отворило би могућност и да се у рад установа културе укључе и људи из других средина (нпр. компетентни, признати стручњаци и познаваоци културних

делатности), јер не постоје ограничења по питању тога да сви чланови морају да буду искључиво из локалних средина.

Поред наведених критеријума, не мање значајно је да се води рачуна и о томе колико потенцијални кандидати располажу симболичким капиталом – да ли, и колики углед или ауторитет уживају у локалној заједници (и шире), а затим и социјалним капиталом – нивоом и квалитетом остварених социјалних веза. Обе врсте капитала могу да донесу користи установама и помогну им у превазилажењу различитих врста проблема с којима се свакодневно сусрећу. Такође, приликом одабира чланова управних одбора потребно је да буде заступљена и професионална разноликост, да у раду установа буду укључене различите професије, али одабране искључиво у складу с потребама установа.

У оквиру кадровске политике, локалне власти подршку установама културе треба да пруже управо и омогућавањем да се њихове постојеће организационе структуре осавремене. Имајући у виду да се систематизације радних места у нашим установама културе дуго нису мењале, а да постоје потребе за новим занимањима, сматрају се застарелим. Ангажовањем компетентних особа у домену маркетинга и ПР-а или оснивањем ових одељења јесте могућност за унапређење пословања установа. Додатно, у установама културе требало би обезбедити место и за аниматоре у култури – медијаторе. Ова професија се такође убраја у занимања менаџера у култури који су специјализовани за рад с различитим категоријама грађана (Dragičević-Šešić i Stojković, 2007:14).

Свесни чињенице да је на снази рестрикција запошљавања, проширивање систематизација остаје као предлог до даљњег, до неких повољнијих околности. Ипак, ситуација није несавладива и не би требало да буде обесхрабрујућа. Штавише, да буде изазов за предузимање неких других стратегија за превазилажење ове препреке.

Правно-политички инструменти:

Системске промене није могуће спровести без примене правно-политичких инструмената културне политике. Обавеза локалних власти је да омогуће право на културу, на прилику да грађани партиципирају у културном животу. Локалне власти би требало да познају и која је међународна нормативна документа држава Србија ратификовала, а која промовишу културну партиципацију и право на културу

(конвенције, декларације) а која имају снагу закона. С тим у вези, потребно је да имају у виду и чињеницу да је Србија чланица Савета Европе и Унеска.

Уколико се локалне власти одлуче за приступање *Агенди 21 за културу* потребно је да одлука о приступању буде озваничена скупштинским актом. Исто важи и за израду локалног плана развоја културе чије креирање треба да буде утемељено у скупштинским одлукама / решењима о приступању процесу креирања плана, потом и о именовању радне групе за његову израду и сл. По завршетку израде плана потребан је и сличан акт у вези с усвајањем документа, чиме постаје званичан и отпочиње његова имплементација.

Критеријуме финансирања програма установа културе које ће користити управни одбори приликом усвајања годишњих планова и извештаја о раду установа културе такође је потребно утемељити у посебном акту, што јесте у складу с постојећом одредницом *Закона о култури* да „Надлежни орган јединице локалне самоуправе ближе уређује начин, мерила и критеријуме за избор пројеката у култури који се финансирају и суфинансирају из буџета јединице локалне самоуправе“ (члан 76, став 6). С обзиром на то да се ови планови и извештаји даље прослеђују градским и општинским већима, а потом и њиховим скупштинама на усвајање, овај акт био би од користи и представницима оснивача.

У случају да се оснује локални фонд као подршка стратегији развој публице, његово оснивање такође треба правно утемељити. Овај акт уједно може да буде и основа за расписивање јавног конкурса за подршку пројектима усмерених ка подстицању учешћа грађана у културном животу, а у складу са циљевима и приоритетима локалних планова развоја културе.

Посебним актом могуће је прецизније дефинисати критеријуме именовања чланова управних одбора, одредити минималну динамику састајања, спецификовати њихове обавезе и задужења и друга важна питања. Затим, у складу с овим актом усагласити и статуте установа. Самим тим би и члановима управних одбора било јасније шта се све од њих очекује и која су им задужења, поред оних дефинисаних *Законом о култури*. Правно утемељење критеријума је значајно и у случају расписивања јавног конкурса за избор чланова управних одбора. Напоследку, подршку проширењу аката о организацији и систематизацији радних места (члан 28 *Закона о култури*) давањем сагласности за оснивање маркетиншких одељења и ангажовање аниматора у култури, у циљу осавремењавања рада установа, потребно је да одобре и одлуком потврде локалне скупштине.

Сваки од наведених инструмената културне политике повезан је с инструментом евалуације. Стимулативном кадровском политиком локалне власти обезбеђују адекватне субјекте (управне одборе) који треба да врше унутрашњу евалуацију чиме јачају организационе капацитете установа културе. Правно-политички инструменти правно утемељују евалуацију како би обезбедили праведније, одговорније и рационалније трошење средстава, унапредили систем финансирања и планирања, као и одлучивање и чињенично га утемељили, и обезбедили повратну информацију о ефектима својих одлука. Стратешко планирање је зависно од евалуације – оно започиње и завршава се евалуацијом. Стимулативна, осмишљена и планска примена инструмената културне политике одразиће се на целокупно функционисање локалних културних политика, њену ефикасност и ефективност. Евалуација културне политике у целости или неког њеног дела (области, програма, акција) управо може да покаже да ли је примена наведених инструмената била успешна, како се одразила на локалну заједницу, и да ли је довела до жељених и очекиваних промена.

Поред тога што је системске промене немогуће спровести без садејства инструмената културне политике, тако и стратегије није могуће спроводити независно од других области управљања. Савремено управљање културом управо подразумева повезивање културне политике с другим ресорима. Како је суштина транзиције у промени вредности, промена вредности захтева синергију деловања различитих актера локалних културних система, у чему поред установа културе треба активно укључити и школске установе, организације цивилног друштва, као и медије који могу да буду веома моћно средство за остварење жељене промене.

Процес комуникације сматра се једним од најсложенијих и најдинамичнијих активности у људском друштву. Према Унеску (1980), комуницирање представља „нераздвојни састојак читавог друштвеног, економског и културног контекста. Својим глобалним карактером оно прожима све људске активности, служи као снага за усмеравање културних вредности и има одлучујућу улогу у успостављању и функционисању друштвених структура“. Два основна организациона инструмента културне политике – стратешко планирање на нивоу локалних заједница и евалуација доприносе бољој комуникацији актера унутар локалних културних система, пре свега оних који су у оквиру Холденовог троугла. Први омогућава изградњу двосмерне одговорности између локалних власти и установа културе при

чему се дефинише и обавеза у погледу тога ко, с ким, и на који начин комуницира и дела у циљу остварења циљева културне политике, а њихово заједничко деловање треба да позитивно утиче на грађане. Други испитује потребе и очекивања грађана, прикупља и обезбеђује од публике/грађана, информације о томе да ли су и у којој мери испуњени. Уколико јесу, утолико је комуникација на реалацији установе културе – публика успешнија. У случају да укаже на незадовољство, у комуникацији нешто није било у реду, па би убудуће требало радити на њеном унапређењу. У томе ће истраживања поново имати кључну улогу испитујући шта конкретно није било у реду и тражећи одговоре на то где је био проблем и уједно предлоге и сугестије за даљи рад.

Док локалне власти као оснивачи установа културе комуникацију с њима остварују или директно или преко управних одбора, комуникација с грађанима јесте прилично захтевнија. Немогуће је да остваре личну комуникацију са свим члановима заједнице. Један од начина да се то спроведе јесу анкетна истраживања јавног мњења којим се испитају мишљења и искуства грађана при чему могу да буду у функцији процене укупне локалне културне политике. У том случају, спровођење анкетних истраживања представљало би вид групне комуникације (у смислу велике групе) која подразумева размену идеја и мишљења у настојањима да се утврде заједничка интересовања, да се идентификују проблеми и дође до решења (Radojković i Stojković, 2009:8-9) чиме би имала вишеструку улогу. Пре свега она су израз демократског процеса управљања јер се могу применити у различитим фазама циклуса сваке јавне практичне политике (избора, спровођење и вредновање).²⁴² Оно јесте „инструмент за мерење импулса демократије“ јер се савремени политички процеси заснивају на истраживањима јавног мњења. На тај начин смањује се удаљеност између политичара и грађана која представља, како наводи Грдешић „неугодан и сталан проблем“. (Grdešić, 2006:49-63).²⁴³

Уколико пођемо од тога да резултати истраживања одражавају поруку коју су грађани послали доносиоцима одлука, а како би примање поруке било на задовољавајућем нивоу, потребно је да прималац буде способан да прими поруку, да има капацитет да је разуме, декодира, што је предуслов успешног процеса

²⁴² Иако анкетна истраживања могу да буду од значајне користи, Грдешић наводи да се много чешће спроводе у предизборним кампањама. Grdešić, I. (2006). *Osnove analize javnih politika*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, str. 49-63.

²⁴³ Анкета почиње да се развија још 30-их година 20. века у САД-у када је Џорџ Галуп (George Gallup) основао Институт за јавно мњење (Institute of Public Opinion) 1935. године.

комуникације. Потом треба да уследи реакција доносилаца одлука на примљену поруку. У случају да порука указује на проблем, треба да иницира предузимање акција у циљу решавања тог проблема. Овакав начин комуницирања с грађанима требало би да постане редовна пракса. Интересовање доносилаца одлука за мишљење грађана, и њихово настојање да иста уважи у процесима одлучивања, могла би да им донесе политичке користи – ојача њихов легитимитет, пружи могућност поновног бирања на функцију, повећа углед, медијску видљивост и донесе друге користи (Grdešić, 2006:150).

Како би сва предложена решења могла и да се практично примене, потребно је да постоји и адекватна организациона структура самих градских и општинских управа. Како је културну политику могуће разумети и као низ мера и активности подржаних одговарајућом применом различитих инструмената, самим тим су за њихову примену потребна менаџерска знања, вештине и способности (Ђукић, 2012:171-172). Најпре је потребно да у оквиру локалних управа постоје посебна одељења/службе надлежне за културу или да постоје особе које су искључиво задужене за културу, стручне и компетентне, пожељно менаџери у култури или накнадно обучене у овој области. Наиме, упоредо с пружањем подршке установама, потребно је да доносиоци одлука раде и на јачању сопствених капацитета за управљање културним развојем.

Стручно допунско образовање запослених у установама културе, чланова управних одбора и представника локалних органа управе, јесте и подршка процесу унапређења комуникације између актера локалних културних система и основа за спровођење системских промена. Образовна политика сагледава се као део културне политике јер доприноси јачању капацитета за одлучивање и управљање културом кроз стицање знања и вештина у области менаџмента у култури неопходних за излажење у сусрет захтевима савременог начина управљања (Ђукић, 2012:364). *Агенда 21 за културу* у тачки 38 се управо залаже за успостављање координације између културних и образовних политика.

С обзиром на то да су локалне самоуправе у досадашњем периоду транзиције показале недовољно капацитета, компетенција, знања, па и интересовања за адекватно управљање културом, решење се види у организованој подршци у виду едукације која би била обавезна за све јединице локалних самоуправа. Овај вид подршке може да пружи Стална конференција градова и општина (СКГО), асоцијација у чији рад су укључени сви градови и општине (укључујући и градске

општине) у Србији. Од почетка транзиције у Србији, а за потребе различитих области управљања на локалном нивоу СКГО спроводи едукације представника јединица локалних самоуправа и даје подршку процесима стратешког планирања на локалном нивоу кроз различите програме а уз подршку међународних донатора. На исти начин могла би да организује програме и у домену културе. Циљ ове едукације требало би да буде подизање нивоа знања о кључним питањима у култури, боље разумевање важности културе, специфичностима управљања културом у односу на друге области управљања, о савременим концептима културних политика, као и оспособљавање за израду локалних планова развоја културе²⁴⁴ – за локално културно планирање.²⁴⁵ Како је и сама СКГО приступила *Агенди 21 за културу*, ова едукација би укључила и промоцију овог документа у националном оквиру, што и јесте једна од обавеза свих оних који овом документу приступе. Промоција кроз едукацију уједно се сагледава и као најкориснија. Напоменимо још и то да је почетком транзиционог периода међу кључним препорукама била реформа и едукација културне администрације како би се оспособила да се транзиција у домену културне политике изнесе у складу с процесом децентрализације и улогом локалних органа управе и администрације који учествују у доношењу одлука (Ђukić-Dojčinović, 2003:109-111).

Примери земаља које су наведени у раду, могу да буду од користи за наше локалне средине, да се из њих учи, њихови модели покушају да прилагоде нашој ситуацији, а све у циљу проналажења што бољег приступа решавању бројних проблема, који и даље егзистирају. Међу њима и проблем који се тиче ниског степена учешћа грађана у културном животу. Док развијене земље редовно спровode реформе у циљу унапређења ефикасности и ефективности својих културних политика, код нас се много говори о реформама, али се слабо дела. Без доследности у покушајима унапређења, као што је то до сада било, не може се постићи напредак. Да је култура специфична област и да јој треба посветити посебну пажњу јесте апсолутно тачна констатација, као што смо могли из свега претходно реченог да

²⁴⁴ Нпр. по принципу израде локалних стратегија одрживог развоја у градовима и општинама који је од 2005. године реализовано уз подршку Норвешке владе, и многих других сличних програма

²⁴⁵ Слична препорука у вези са улогом СКГО у пружању подршке јединицама локалних самоуправа у Србији, дата је у овом истраживању *Непокретно културно наслеђе – стање и перспективе о улози* из 2015. године, ауторке др Маша Вукановић и мр Ана Стојановић из Завода за проучавање културног развитка. Наручилац истраживања је Стална конференције градова и општина, које је спроведено у сарадњи са Заводом за проучавање културног развитка.

закључимо, али свакако не може бити оправдање за недоношење националне стратегије развоја културе и успоравања културног и друштвеног развоја. Готових решења у вези с организацијом културног живота и управљања културним развојем нема. Међутим, постоје нека општа места као што су принципи савремених културних политика који могу да буду водиља локалним властима у управљању локалним културним развојем и без националног стратешког документа, баш као и што су им демократски инструменти културне политике на располагању чија ће примена локални културни развој водити у жељеном правцу. Евалуација јесте један од кључних чинилаца који ће моћи да укаже где се стигло, да ли се тим путем добро иде, и ако не, где се греша и шта је потребно променити. Уједно, она јесте и значајна новина коју би требало усвојити, а за коју није пресудно финансијско/улагање. О делотворности примене евалуације Сајмон Манди је рекао да је „евалуација састојак који је значајнији од новца, који је у стању да сектор који је у хаосу претвори у добро организован и прогресиван“ (Манди, 2002:22).

И на крају, када је реч о увођењу новина, послужимо се речима Питера Дракера који је сматрао да без увођења иновација свака организација брзо пропада (Draker, 2003:15), док је једно од начела Каизен менаџмент да напретка нема уколико се наставља да се ради на потпуно исти начин (Имај, 2008:26). Ово би требало имати на уму када се размишља у контексту промена и трансформација установа културе и начина на који се управља локалним културним развојем.

ЗАКЉУЧАК

Промене у управљању културним развојем током последње две деценије 20. века, условљене применом евалуације, утицале су на то да се посебна пажња обрати доношењу одлука, чиме је отворено неколико важних и међусобно повезаних питања: питање дефинисања појма културе (опсег њене дефиниције), вредности културе (интринсична и инструментална вредност), доприноса културе друштву, утврђивања и мерења тог доприноса и дефинисања индикатора на основу којих се он може утврдити, мерити, процењивати. Одговори на поменута питања јесу суштински, како за одлучивање приликом планирања културног развоја, тако и за евалуацију културних политика. Иако постоје мишљења о томе да логика евалуације није сваки пут или на сваки начин, примерена култури, у раду се нисмо бавили овим проблемом, нити (евентуалним) негативним импликацијама примене евалуације. Напротив. Настојали смо да укажемо на њен позитиван допринос одлучивању у циљу ефикасније и ефективније организације културног живота на нивоу локалних заједница, а тиме и самом процесу демократске транзиције у Србији.

Процес транзиције у домену културне политике требало је да значи кретање, прелазак из концепта који има одлике демократизације у култури, ка концепту културне демократије. Овај прелазак захтевао је системске промене засноване на увођењу читавог низа новина у погледу функционисања целокупног културног система земље. Пре свега, да се управљање заснива на примени менаџмента у култури и демократских инструмената културне политике. Међутим, основни проблем је што до тих промена у посматраном периоду није дошло. Задржавање традиционалног понашања актера културног система, тешко прихватање, или чак пружање отпора новинама, онемогућили су промене и успорили пролазак кроз транзицију. Имајући у виду да се принципи менаџмента у управљање културом уводе још 80-их година, а њихова примена интензивира у 90-им годинама 20. века, постојећи начин управљања културом у Србији јесте анахрон у односу на савремене културне политике. Како се културна демократија и демократизација у култури разликују и у вредносном смислу, закључак је да проблем културне политике у Србији јесте истовремено и организационе и вредносне природе.

Поређењем карактеристика наведена два концепта управљања културним развојем из перспективе еволуционистичке теорије културе, закључује се да би

концепт културне демократије, који је развијен након демократизације у култури, одговарао и вишем степену развоја друштва. Међутим, традиционалан начин размишљања и делања, одржан по сили инерције и навика, онемогућио је прихватање новог концепта у управљању културним развојем. Ово управо одговара еволуционистичком схватању о томе да што је нека култура на вишем ступњу, то је традиција слабија, и обрнуто. На тај начин, ситуација у транзиционој Србији показује како друштвени развој не мора да буде праволинијски, једносмеран, нити нужно прогресиван, што је становиште својствено метафизичко-иррационалистичким теоријама културе. Другим речима, да током друштвеног развоја виши степен не мора да смени нижи, већ да постоји могућност стагнације или чак и регресивних културних кретања.

Према Унеску, културна партиципација индикатор је који указује на степен културног и друштвеног развоја. Резултати социолошких и маркетиншких истраживања културних пракси, спроведених у Србији у различитим временским периодима од почетка транзиције, показали су да је изразито низак проценат грађана Србије који редовно посећује културне садржаје установа културе, и да већина грађана сматра да култура не игра значајну улогу у њиховим животима. Криза културне партиципације није неоубичајена појава за турбулентне средине, већ пре њихова карактеристика. Још је Сапир указао на то да је свака дубока промена у току цивилизације, а поготово промена у њеној економској основи склона да доведе до растурања система културних вредности (Sapir, 1974:27-28). Наиме, деценија која је претходила почетку транзиције, била је изразито кризна и довела до тога да грађанима у првом плану буду физиолошке потребе, док су културне потребе занемарили, што се манифестовало у наредној деценији управо кроз драстичан пад степена културне партиципације.

Имајући у виду наведени Унесков индикатор, резултати истраживања одражавају темељне недостатке друштва у Србији, целокупног културног система, и с њима бројних мањих, локалних културних система. Полазећи од основног принципа културне демократије да се сваком појединцу обезбеди право на културу, доводи се у питање функционалност културне политике. Заправо, с правом можемо да закључимо да је она дисфункционална, јер дисфункционалност представља „поремећај или несклад у функционисању који је изазван дејством неке друштвене појаве, скупине или појединачне делатности. Такво дејство наноси штету

функционисању, кохезији, опстанку неке друштвене групе или заједнице“ (Vidanović, 2006).

Једно од основних полазишта у раду било је то да када не постоји експлицитна културна политика, а тиме и пракса евалуације, да друштвена истраживања могу да стоје у функцији евалуације. У том смислу меродавна су јер указују на постојање проблема и поткрепљују га чињеницама. У случају културне партиципације у Србији, социолошка, маркетиншка и антрополошка истраживања непосредно су указала на проблем несклада понуде и потражње на тржишту културе. С једне стране, само изразито мали проценат грађана показује интересовање за садржаје установа културе и редовно их посећује. С друге стране, постоји велики број установа културе који су често и једини актери културног живота у својим локалним заједницама, а њихов рад омогућен је континуираним финансирањем средствима из локалних буџета.

Тиме су истраживања посредно указала на проблем у вези с постојећим начином одлучивања које има негативне импликације по културни живот и културни развој земље. Суштина проблема лежи у приступу организацији културног живота, и у буџетском моделу финансирања у коме не постоје јасни критеријуми одлучивања. Оснивачи у складу са законским одредницама додељују средства установама културе, углавном онолико колико им установе кроз своје финансијске планове потражују. Истовремено, оснивачи пренебрегавају једну другу законску одредницу, с којом су усклађени и статuti установа културе – да су установе културе основане да би задовољиле културне потребе грађана. Практично то значи да финансирајући установе културе, а не доводећи у питање њихову ефикасност и ефективност, оснивачи задовољавају потребе установа културе, док потребе и интересовања грађана занемарују. У том случају, а како је Холден указао, постоји опасност да установе пружају бенефите финансијерима уместо да стварају вредност коју ће да препознају грађани (Holden, 2005:11-12). За Стивена Менела, овакав модел финансирања представља најозбиљније административне препреке за рационалну културну политику (Menel, 1982:75).

Имајући наведено у виду, у раду је пројектован нови ефикаснији и ефективнији модел одлучивања за локални ниво културне политике заснован на увођењу евалуације приликом одлучивања у вези с финансирањем програмских садржаја установа културе. Недовољно учешће грађана у културном животу представља заједнички проблем и доносилаца одлука и установа културе, што значи

да за његово решавање имају подједнаку одговорност. Заједнички ангажман на решавању проблема изискује и заједничке критеријуме одлучивања и индикаторе за потребе унутрашње и спољашње евалуације, коју треба да врше управни одбори и оснивачи установа културе. Као основни заједнички критеријум којим би требало да се руководе приликом усвајања извештаја о раду установа културе, предложен је *остварени успех код публике*. Утемељење овог критеријума заснива се не само на подстицању културне партиципације као основном принципу савремених културних политика, већ и на мисији установа културе и културне политике – задовољавање потреба грађана и културни развој друштва што одговара функционалистичком становишту. У складу с наведеним критеријумом, индикатор на основу кога ће се проценити успех, јесте *посећеност културних садржаја изражен кроз број публике/посетилаца/корисника*. Како културна демократија настоји да омогући право на културу свим грађанима, још један предложен индикатор односи се на структуру посетилаца према различитим категоријама становништва, и *број припадника различитих друштвених група који су посетили културне садржаје и користили услуге установа културе*. Ради добијања потпуније слике, предложено је да се квантитативним индикаторима додају и квалитативни, који су суптилнији, описни, који се тичу *личног доживљаја и искуства публике/посетилаца/корисника у вези с културним и уметничким садржајима које су посетили и услугама које су користили, затим позитивних промена на личном плану, како су се оне манифестовале и да ли је до њих уопште дошло*.

Како би одлучивање добило смисао, а грађани довели у средиште културног живота, у раду је скренута пажња на неопходност експликације локалних културних политика увођењем још једног стимулативног инструмента културне политике – стратешког планирања. Пошто је недовољно учешће грађана у културном животу општи проблем културне политике у транзиционој Србији, а како је његово решавање дуготрајан процес, захтева и дугорочно планирање. Због тога је у раду предложено да један од приоритетних циљева локалних стратешких планова буде *повећање учешћа грађана у културном животу локалних заједница* и да он буде полазиште у њиховом дефинисању. Истовремено, напоменуто је да бројчано повећање публике у културном животу не треба да буде циљ сам по себи. Суштина је да учешће у културном животу као крајњи исход има квалитативну промену у виду повећања културних потреба грађана, која ће условити и промену у њиховом

мишљењу и понашању испољеном кроз повећано интересовање за културне садржаје, а тиме и промену у начину живота. Већа заступљеност и редовност културних пракси, додир грађана с културним и уметничким садржајима треба да буде подстицај личном развоју сваког појединца, да омогући нова сазнања, приширење свести и богаћење личности – развоју унутрашње културе, без које није могуће остварити напредак ни на личном плану нити на нивоу локалних заједница. Овај напредак треба да се испољи кроз повећање самопоуздања грађана и унапређену слику о себи, кроз активније ангажовање у друштвеном животу и већу укљученост грађана у различите активности у локалној заједници. Тек тада је могуће говорити о томе да култура и културна политика остварују своју функцију у погледу развоја друштва у транзицији што до сада није учинила.

За учествовање у културном животу, и у том смислу културну и уметничку рецепцију, постоје одређени предуслови. Заједничко деловање доносилаца одлука и установа културе на решавању проблема недовољног учешћа грађана у културном животу треба да води ка: *стварању и континуираном унапређењу прилика* за учествовање у културном животу, *подстицању / јачању мотивације* грађана за културним и уметнички садржајима и *развијању способности* за културну рецепцију. За стварање наведених предуслова неопходно је користити знања, вештине, методе и технике менаџмента у култури у управљању и установама културе и локалним културним развојем. Установе културе задужене су за стварање предуслова који се превасходно тичу мотивације и способности јер су кроз своју делатност упућене на директан рад с публиком уз могућност различитих видова комуникације с грађанима. У том погледу за установе културе је неопходна примена маркетинга за развијање односа с непосредним окружењем, како би знале коме се својим производима и услугама обраћају, ради осмишљавања адекватних начина на који ће их креирати, као и примене стратегије развоја публике – а све у циљу успешнијег испуњавања својих друштвених функција. Доносиоци одлука одговорни су за стварање прилика за учествовање грађана у културном животу и културну рецепцију, између осталог и тиме што треба да подржавају и подстичу активно деловање установа културе. Управо за стварање тог стимулативног контекста потребно је да користе демократске инструменте културне политике: правно-политичке, кадровску политику, финансирање и организационе – стратешко планирање (и у оквиру њега стратегију развоја публике и тржишта културе), као и евалуацију.

Евалуација је у раду проучавана као инструмент културне политике и као саставни елемент стратешког планирања на нивоу установа културе и културне политике, а у контексту учествовања у културном животу. Указано је на то да примењена као инструмент у вези с одлучивањем о финансирању културних садржаја може да омогући да средства из локалних буџета буду објективније, сврсисходније додељена и распоређена међу установама културе, па тако и рационалније потрошена. Самим тим, у процесу одлучивања умањује се могућност да субјективност доносилаца одлука дође до изражаја. Такође, требало би и да буде подстицајна за унапређење квалитета културне понуде. Као елемент стратешког плана, евалуација омогућава процену ефикасности и ефективности реализације плана на институционалном и на нивоу локалне културне политике.

Када је реч о истраживањима, у раду је указано на блиску повезаност евалуације и друштвених истраживања, а као један од закључака је тај, да услед њихове сличности, истраживања могу да стоје у функцији евалуације, поготово у одсуству евалуационе праксе. Због тога је указано да предузимање различитих врста истраживања (маркетиншких, социолошких) може да има двоструку сврху. С једне стране, могу (и треба) да буду база планирања, а њихови резултати у функцији почетне евалуације (*ex ante*) и у функцији завршне евалуације (*ex post*). Почетном се испитују потребе, утврђују различите чињенице у вези с понашањем и мишљењима грађана, мапирају проблеми, како би се боље решили и како би се дошло до сазнања о томе шта конкретно стоји иза неучествовања у културном животу и непосеђивања садржаја установа културе. То значи да се путем истраживања могу прикупити и квантитативни и квалитативни подаци. Завршна евалуација у виду евалуације резултата омогућава да се добију повратне информације од грађана као корисника културне политике. На овај начин, грађани се посредно укључују у процес одлучивања, дајући одговор на то да ли је одлучивање било одговорно, демократично и респонсивно. Тако будуће доношење одлука бива засновано на чињеницама, а резултати истраживања постају једна од кључних улазних величина будућег планирања. Тиме, евалуација стратешком планирању даје својство спиралног процеса, што значи да ће сваки наредни циклус планирања бити заснован на резултатима евалуације претходног (Dragičević-Šešić i Dragojević, 2005:169). Напоменимо и то да ће се на практичну примену евалуације свакако одразити начин на који ће доносиоци одлука приликом конципирања стратешког плана дефинисати

културу, вредновати културу и како ће видети њену улогу у развоју локалних заједница, јер ће се у односу на све то фокусирати и сама евалуација.

Увођење евалуације у праксу практичне политике повлачи за собом и низ других промена, услед њене међуповезаности с осталим инструментима културне политике. Најнепосредније, са стратешким планирањем и финансирањем што је у раду и проучавано. У том случају увођење евалуације би у односу на постојећу праксу представљало иновацију и попримило одлике системских промена, те покренуло низ промена у функционисању локалних културних система и динамици у односима међу његовим актерима.

Као основни предуслови увођења евалуације у нашим околностима виде се: превазилажење постојећих, углавном негативних ставова о евалуацији, спремност за промене и отвореност за прихватање новина, прихватање евалуације у позитивном светлу, знање о евалуацији и начинима и могућностима за њену примену. Тек након тога могуће је формализовати евалуациону праксу у правом смислу њеног значења, која ће постати саставни део активности и обавеза управних одбора и оснивача установа културе. Доследна примене евалуације и коришћење њених резултата за потребе планирања може да води развоју евалуационог начина размишљања, а тиме и дугорочном процесу – изградњи евалуационе културе.

Сагледана с аспекта теорије менаџмента и функција менаџмент процеса, евалуација је и почетак и крај планирања и управљања, уопште. У том погледу, у нашим условима, увођење евалуације у праксу значило би да процес управљања постане комплетан и омогућило повратну везу између прве и последње менаџмент функције онако како то теоријски налаже концептуални модел система операција. Самим тим и одлучивање, као основни подпроцес управљања, учиниће целовитим и чињенично утемељеним. Из перспективе науке о практичној политици, примена евалуације у оквиру културне политике као њене завршне фазе, омогућиће да циклус културне политике као јавне практичне политике у култури, такође, буде комплетан.

У раду смо се бавили могућностима примене евалуације на локалном нивоу културне политике у Србији. Подстицај је био тај што културна политика није остварила напредак нити постигла резултате током 15-годишњег периода од почетка транзиције и да још увек постоји много проблема. Пошли смо од претпоставке да се проблеми могу успешније решавати баш на нижим нивоима управљања, да се сарадња лакше развија између актера у мањим срединама, како унутар ресора

културе, тако и међу различитим ресорима, и остварује ближи контакт с грађанима. Основни закључак је тај да у том настојању, локалне власти треба да искористе сопствене снаге и расположиве могућности у циљу решавања проблема, а што вештије заобиђу препреке на путу локалном културном развоју. Практично, без обзира на то што не постоји национални стратешки документ у култури, а уз постојећи законски оквир који није рестриктиван, довољно је да локалне власти прате савремене тенденције у управљању културом, на које могу да их упуте међународна документа, попут *Агенде 21 за културу*. На значај *bottom-up* приступа указује и Жорди Пасквал (Jordi Pascual), сматрајући да локалне власти не треба да очекују да државна управа иницира промене (као што то досадашња пракса код нас, прим аут), већ да је одговорност на локалном нивоу управљања. Оне не треба да чекају да их неко подстиче, већ треба саме да раде на свом културном развоју, корак по корак, јер „скоковитог напретка нема“. Локалне заједнице су, сматра он, те које треба државној управи да укажу на значај управљања на бази чињеница, а до којих се долази истраживањима у оквиру културних политика.²⁴⁶

И на крају, залагање у овом раду за *bottom-up* приступ у складу је с претпоставком да нижи нивои власти могу боље, брже и јасније да сагледају потребе и капацитете за свој културни развој, пре него што би то за њих могла држава да учини, што јесте и основни аргумент за вођење јавних практичних политика на локалном нивоу. Ово управо одговара принципу супсидијарности афирмисаном у *Уговору из Маастрихта* (1992) који предвиђа да доношење одлука треба да се одвија што је могуће ближе грађанима, чиме се иде у сусрет задовољавању њихових потреба и бољој искоришћености локалних ресурса као значајних развојних локалних потенцијала.

²⁴⁶ <http://madmarx.rs/2011/09/06/Jordi-Pascual-Odgovornost-za-razvoj-je-na-lokalnim-zajednicama>. Приступљено 13. јануара 2013.

ЛИТЕРАТУРА

Adižes, I. (2009). *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća*. Novi Sad: Adižes menadžment konsalting.

Adižes, I. (2002). *Menadžment za kulturu*. Novi Sad: Adižes menadžment konsalting.

Aleksander, V. D. (2007). *Sociologija umetnosti*. Beograd: Clio.

Аврамовић, З. (2009). *Култура*. Београд: Завод за уџбенике.

Belfiore, E. The 'transformative powers' of the arts: The policy perspective. University of Winchester, 25th January 2012 (PowerPoint presentation). Преузето: www.winchester.ac.uk/.../facultyofarts/.../E%20B... (27. октобар 2014)

Belfiore, E. (2004). "Auditing Culture – the subsidised cultural sector in the New Public Management". *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 10, No. 2, pp. 184-202.

Berns, DŽ. V. (2009). *Menadžment i umetnost*. Beograd: Clio.

Bogarts, I. (2002). „Investiranje u umetnost i kulturu“. U: M. Dragičević-Šešić (ur). *Javna i kulturna politika*. Beograd: Magna Agenda, str. 149-165.

Borjev, J. (2009). *Estetika*. Novi Sad Prometej.

Božović, R. (1993). *Kultura*. U: M. Matić i M. Podunavac (red). *Enciklopedija političke kulture*. Beograd: Savremena amidnistracija, str. 565-578.

Božović, R. (1991). *Kultura potreba*. Beograd: Naučna knjiga.

Божовић, Р. (1990). *Култ-Ура*. Ваљево – Београд: Милан Ракић – Научна књига.

Brewer, W. E. (2009). "Evaluation models for evaluating educational programs". In: Wang, V. (Ed). *Assessing and Evaluating Adult Learning in Career and Tehcnical Education*, pp. 129-153.

Van den Hoogen, Q.L. (2014). "New local cultural policy evaluation methods in the Netherlands: status and perspectives". *International Journal of Cultural Policy*, Vol 20, No. 5, pp. 613-636.

Vidanović, I. (2006). „Disfunkcija“. U: *Rečnik socijalnog rada*. Beograd: Izdanje autora.

Vujić, D. (2000). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: Ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.

Gans, H. J. (1999). *Popular Culture and High Culture. An Analysis and Evaluation of Taste* (revised and updated edition), New York: Basic Books.

- Gerc, K. (1998). *Tumačenje kultura (1)*. Beograd: Biblioteka XX vek. Čigoja štampa.
- Golubović, Z. i Jarić, I. (2010). *Kultura i preobražaj Srbije – vrednosna usmerenja građana u promenama posle 2000. godine*. Beograd: Službeni glasnik.
- Golubović, Z. (2007). „Kultura“. U: A. Mimica i M. Bogdanović (prir). *Sociološki rečnik*. Beograd: Zavod za udžbenike, str. 268-270.
- Gredelj, S. (1994). „Dominantne vrednosne orijentacije“. U: M. Lazić i drugi (prir). *Razaranje društva*. Beograd: Filip Višnjić i Filozofski fakultet.
- Gredelj, S. (2000). „Vrednosno utemeljenje blokirane transformacije srpskog društva“. U: M. Lazić (prir). *Račji hod: Srbija u transformacionim procesima*. Beograd: Filip Višnjić.
- Grdešić, I. (2006). *Osnove analize javnih politika*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.
- Gudejker, Dž. (2010). „Mera za meru“. U: B. Mickov (ur). *Održivi razvoj kulture: Evropske perspektive*. Novi Sad: Zavod za kulturu Vojvodine, str. 148-163.
- Dallaire, G. and Colbert, F. (2012). “Sustainable Development and Cultural Policy: Do they make a Happy Mariage?”. *ENCATC Journal of cultural management and policy*, Vol. 2, Issue 1. pp. 6-11.
- D’Angelo, M. and Vesperini, P. (1999). *Cultural Policies in Europe: Method and Practice of Evaluation*. Council of Europe.
- Digl, K. (2002). *Marketing umetnosti*. Beograd: Clio.
- Dimitrijević, V., Stojković, B., Serfontein, J.L., Kartag-Odri, A., Simović-Hiber, I. i Milinković, B. (1999). *Kulturna prava*. Beograd: Beogradski centar za ljudska prava.
- Dojčinović-Đukić, V. (2003). *Tranzicione kulturne politike - konfuzije i dileme*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Dolo, L. (2000). *Individualna i masovna kultura*. Beograd: Clio.
- Donaldson, S. and Lipsey, M. (2006). “Roles for Theory in Contemporary Evaluation Practice: Developing Practical Knowledge”. In: I. Shaw, J. Greene & M. Mark (Eds). *The SAGE Handbook of Evaluation*. London, England: SAGE Publications Ltd, pp. 57-76.
- Dragičević-Šešić, M. (2006). “Shared Policies: The Future of Cultural Development. New Models of Partnership Between the Public, Private and Civil sectors”. In: B. Cvjetičanin (Ed). *Dynamics of Communication: New Ways and New Actors*. Zagreb. Institute for International Relations, pp. 103-110.
- Dragičević-Šešić, M. i Dragojević, S. (2005). *Menadžment umetnosti u turbulentnim okolnostima*. Beograd: Clio.

Dragičević-Šešić, M. i Stojković, B. (2007). *Kultura, menadžment, animacija, marketing*. Beograd: Clio.

Dragičević-Šešić, M. (2002). „Stvaranje mita i politika spektakla“. U: M. Dragičević-Šešić (ur). *Javna i kulturna politika*. Beograd: Magna Agenda, str. 173-187.

Dragojević, S (2006). *Kulturna politika: europski pristupi i modeli*. Doktorska disertacija. Zagreb. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti.

Draker, P. (2003). *Moj pogled na menadžment*. Novi Sad: Adizes.

Drezgić, R. (2007). „Difuzionizam“. U: A. Mimica. i M. Bogdanović (prir). *Sociološki rečnik*, str. 83-84.

Dunphy, K. (2010). “How can the impact of cultural development work in local government be measured? Towards more effective planning and evaluation strategies”. In: *Local-Global journal, ReGenerating Community: Arts, Community And Governance*, vol. 7, pp. 100-119.

Duxbury N., Hosagrahar, J. and Pascual, J. (2016). *Why must culture be at the heart of sustainable urban development?*. United Cities and Local Governments (UCLG).

Ђорђевић, С. (2011). *Модели децентрализације у земљама Европске уније*, Београд: ОЕБС – Национална коалиција за децентрализацију – Канцеларија Националног савета за децентрализацију РС.

Ђорђевић, Ј. (2009). *Postkultura*. Beograd: Clio.

Ђукић, В. (2012). *Држава и култура: студије савремене културне политике*. Београд: Факултет драмских уметности – Институт за позориште, филм, радио и телевизију.

Ђурић, S. (2005). „Metodologija fokusgrupnog istraživanja“. U: *Sociologija*, Vol. XLVII, N 1, str. 1-26.

Evaluating Community Arts and Community Well-Being An Evaluation Guide for Community Arts Practitioners. – Tools.
http://creative.vic.gov.au/Research_Resources/Resources/Evaluating_Community_Arts_and_Wellbeing

EVALSED: The Resource for the Evaluation of Socio-Economic Development.
http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/guide_evalsed.pdf.

Žarin, I. (2016). *Primenjivost evropskih principa dobre javne uprave u Republici Srbiji*. Beograd: Evropski pokret Srbija.

Životić, M. (1969). *Čovek i vrednosti*. Beograd: Prosveta.

Žilber, K. (prir) (2005). *Muzej i publika*, Beograd: Clio.

- Žolt, L., Marinković D. i Okolovska, V. (2012). *Kulturne potrebe građana Vojvodine*. Novi Sad: Zavod za kulturu Vojvodine.
- Imas, G. M. L. i Rist, R. C. (2012). *Put do rezultata: Dizajniranje i provođenje efektivne razvojne evaluacije* (BiH izdanje). International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Ilić, M. (1966). *Sociologija kulture i umetnosti*. Beograd: Institut društvenih nauka.
- Imaj, M. (2008). *KaiZen: Ključ japanskog poslovnog uspeha*. Beograd: Mono i Manjana.
- Jang, O. i Kvin, L. (2002). *Pisanje delotvornih predloga za javnu praktičnu politiku: Vodič za savetnike za praktičnu politku u zemljama Srednje i Istočne Evrope*. Beograd: Beogradska otvorena škola.
- Jovanović, P. (2010). *Menadžment: Teorija i praksa*. Beograd: Udruženje za upravljanje projektima Srbije – YUPMA.
- Jovanović, P. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd. Visoka škola za projektni menadžment.
- Јовић, Б. (1986). *Организација културног живота у СФРЈ*. Београд: Удружење за истраживање самоуправне нормативне делатности.
- Ка креативним заједницама Србије – Како се креира локална културне стратегија* (2009). Београд: Академика.
- Kawashima, N. (2006). "Audience Development and Social Inclusion in Britain – Tensions, contradictions and paradoxes in policy and their implications for cultural management". *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 12, No.1, pp. 55-72.
- Kawashima, N. (2004). *Planning for Equality? Decentralization in Cultural Policy*. Warwick: University of Warwick. Centre for Cultural Policy Studies.
- Kawashima, N. (2000). *Beyond the Division of Attenders vs Non-Attenders – A Study into Audience Development in Policy and Practice*. Warwick: University of Warwick. Centre for Cultural Policy Studies.
- Kleberg, C. J. (2002). *National Cultural Policy Reviews: A Method to Discuss and Improve Cultural Policies*. The Second International Conference on Cultural Policy Research, Wellington, New Zealand. <http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/reviews/Kleberg.pdf> (14. март 2010).
- Kloskovska, A. (2001). *Sociologija kulture*. Beograd: Čigoja.
- Коковић, Д. и Лазар, Ж. (2004). „Друштвена транзиција и промене у систему вредности“. *Социолошки преглед*, vol. XXXVIII, no. 1–2, стр. 249–265.
- Коковић, Д. (1997). *Пукотине културе*. Београд: Просвета.

- Kolber, F. (2010). *Marketing u kulturi i umetnosti*. Beograd: Clio.
- Кристић, С. (2006). *Изворни приходи у систему финансирања локалне самоуправе у Републици Србији*. Београд: ПАЈГО центар и Стална конференција градова и општина.
- Krivošejev, V. (2009a). *Muzeji, publika, marketing – Stalne postavke i njegova visost posetilac*. Valjevo: Narodni muzej Valjevo.
- Krivošejev, V. (2009b). „Izložbe, programi, posetioci“. U: D. Martinović i B. Jokić (prir). *Muzeji Srbije – aktuelno stanje*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, str. 32-39.
- Krivošejev, V. (2012). *Muzeji, menadžment, turizam – Ka savremenom muzeju, od teorije do prakse*. Valjevo: NIP Obrazovni informator – Narodni muzej u Valjevu.
- Laaksonen, A. (2010). *Making culture accessible – Access, participation and cultural provision in the context of cultural rights in Europe*. The Council of Europe.
- Landry, C. and Bianchini, F. (1995). *The Creative City*. London: Demos Comedia.
- Lilić, S. (1993). „Upravljanje“. U: M. Matić i M. Podunavac (red). *Enciklopedija političke kulture*. Beograd: Savremena administracija, str. 1211-1216.
- Linc, H. i Stepan, A. (1998). *Demokratska tranzicija i konsolidacija: Južna Evropa, Južna Amerika i postkomunistička Evropa*. Beograd: Filip Višnjić.
- Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action*. (2004). W.K. Kellogg Foundation.
- Malinovski, B. (1970). *Naučna teorija kulture*. Beograd: Savremena administracija.
- Majstorović, S. (1978). *Kultura i demokratija*. Beograd: Prosveta.
- Mandi, S. (2002). *Kulturna politika – kratki vodič*. Novi Sad: VEGA media.
- Marinković, R. (1993). „Odlučivanje“. U: M. Matić i M. Podunavac (red). *Enciklopedija političke kulture*. Beograd: Savremena administracija, str. 765-770.
- Markuze, H. (1977). *Kultura i društvo*. Beograd: BIGZ.
- Maslov, A. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Mat, G., Flac, T. i Lederer, J. (2002). *Menadžment muzeja – umetnosti i ekonomija*. Beograd: Clio.
- Matarasso, F. i Charles, L. (2003). *Uravnoteženje delovanja: 21 strateška dilema u kulturnoj politici*. Beograd: BalkanKult.

- Matarasso, F. (1999). *Towards a Local Cultural Index – Measuring the culture vitality of communities*. Comedia.
- Matarasso, F. (1997). *Use or Ornament: The social impact of participation in the arts*. Comedia.
- Matarasso, F. (1996). *Defining Values: Evaluating art programmes*. Comedia.
- Matić, M. (1993). „Građanin“. U: M. Matić i M. Podunavac (red). *Enciklopedija političke kulture*. Beograd: Savremena administracija, str. 345-351.
- Mathison, S. (2008). „What Is the Difference between Evaluation and Research – and Why Do We Care?“. In: Nick L. Smith and Paul R. Brandon (Eds). *Fundamental Issues in Evaluation*. New York – London: The Guilford Press, pp. 183-196.
- McKinley, T. (1998). „Measuring the contribution of culture to human well-being: cultural indicators of development“. In: *Culture, Creativity and Markets – World culture report*. UNESCO publishing, pp. 322-332.
- Menel, S. (1982). *Kulturna politika u gradovima – Izveštaj o studiji Evropskog saveta „Eksperimentalno istraživanje kulturnog razvitka u evropskim gradovima“*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Милосављевић, С. и Радосављевић, И. (2000). *Основи методологије политичких наука*. Београд: Службени гласник.
- Mitchell, R. (2002). *Cultural Policy Evaluation as a Means of a Schemata Construction and as a Policy Instrument*, The Second International Conference on Cultural Policy Research, Wellington, New Zealand. <http://www.culturalpolicies.net/web/files/137/en/mitchell.pdf> (14. март 2010).
- Mrđa, S. (2011). *Kulturni život i potrebe učenika srednjih škola u Srbiji*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Mrđa, S. (2011). *Kulturni život i potrebe studenata u Srbiji*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.
- Nedović, S. (2007). „Institucionalizacija“. U: A. Mimica i M. Bogdanović (ur). *Sociološki rečnik*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, str. 193.
- Немањић, М. (1974). *Културне потребе*. Београд: Вук Караџић.
- Pavlović, Z. (2010). „Prihvatanje demokratije i demokratske orijentacije u Srbiji u kontekstu društvenih promena“. *Psihološka istraživanja*, Vol. XIII (1), str. 35-58.
- Pavlović, Z. (2009). *Vrednosti samoizražavanja u Srbiji – U potrazi za demokratskom političkom kulturom*. Beograd: Institut društvenih nauka.

Pascual, R. J., Dragojevic, S., Dietachmair, P. (2007). *Guide to Citizen Participation in Local Cultural Development for European Cities*. European Cultural Foundation, Interarts Foundation, ECUMEST Association.

Planas Lladó, A. and Soler Masó, P. (2011). "Design and application of a system of evaluation indicators for municipal cultural policies", *Evaluation* July 2011 vol. 17 no. 3, pp. 277-291.

Pattanaik, P. (1998). "Cultural indicators of well-being: some conceptual aspects". In: *Culture, Creativity and Markets – World Culture report*. UNESCO publishing, pp. 333-340.

Petek, A. i Petković, K. (2014). „Odlučivanje“. U: A. Petek i K. Petković (ur). *Pojmovnik javnih politika*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučišta u Zagrebu, str. 118-119.

Петровић, С. (2002). *Културологија*. Београд: Лела.

Popović, M. i Ranković, M. (1981). *Teorije i problemi društvenog razvoja*. Beograd: BIGZ.

Праћење друштвене укључености у Србији. (2009). Београд: Тим потпредседника владе за имплементацију Стратегије за смањење сиромаштва – SECONS – CESID – Републички завод за социјалну заштиту.

Priručnik za praćenje rada lokalne samouprave. (2008). Beograd: Misija OEBS u Srbiji.

Radojković, M. i Stojković, B. (2009). *Informaciono-komunikacioni sistemi*. Beograd: Clio.

Reg, D. (1996). *Odnosi s medijima*. Beograd: Clio.

Rossi, H. P., Freeman, E. H. and Lipsey, W. M. (2004). *Evaluation: A Systematic Approach* (4th ed.). London – New Delhi: Thousand Oaks, CA: Sage.

Роџ, Н. (2010). *Основи социјалне психологије*. Београд: Завод за уџбенике.

Sapir, E. (1974). „Kultura – prava i patvorena“. *Kultura* 26, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, str. 17-42.

Savić, A. (2009). „Muzeji i javnost, neophodnost komunikacije“. U: Martinović, D. i Jokić, B. (prir). *Muzeji Srbije – aktuelno stanje*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, str. 39-46.

Sekulić, N. (2007). „Evolucionizam, sociokulturni“. U: A. Mimica i M. Bogdanović (prir). *Sociološki rečnik*. Beograd: Zavod za udžbenike, str. 137-138.

Scriven, M. (2003/2004). "Michael Scriven on the Differences Between Evaluation and Social Science Research". *The Evaluation Exchange*, Volume IX, No. 4, pp. 7-8.

Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Schuster, J. M. (2002). "Informing Cultural Policy. Data, Statistics, and Meaning". Paper prepared for presentation at: *Statistics in the Wake of Challenges Posed by Cultural Diversity in a Globalization Context*. International Symposium on Cultural Statistics, UNESCO Institute for Statistics. Montréal, Québec, Canada. October 21 to 23, 2002.

Simić, M. (2010). „Studije kulture posle kulture“. *FPN Godišnjak*, str. 481-487.

Sparkling, K. (1994). *Organizacija i funkcije marketinga*. Beograd: Clio.

Spasić, I. (2004). *Sociologije svakodnevnog života*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

Stanovčić, V. (1993). „Slobode i prava čoveka i građanina“. U: M. Matić i M. Podunavac (red). *Enciklopedija političke kulture*. Beograd: Savremena administracija, str. 1056-1084.

Stojanović, A. i Vukanović, M. (2014). *Kulturna politika i zavodi za zaštitu spomenka kulture*. Zavod za proučavanje kulturnog razvitka. http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/10/Kulturna-politika-i-zavodi-za-zastitu-spomenika_Masha-Vukanovic_i_Ana_Stojamovic.pdf

Стојановић, А. (2013). „Развој апстрактних вредности или продукција конкретних садржаја – стратешка дилема културне политике у Србији“. *Зборник Факултета драмских уметности* 22. Београд: Факултет драмских уметности, стр. 283-292.

Stojanović, A. (2011). „Strateško planiranje na lokalnom nivou u Srbiji“. *Kultura* 130, Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, str. 60-74.

Стојановић, А. (2007). *Стратешка анализа општинске културне политике – студија случаја: општина Смедеревска Паланка (2000-2005)*. Магистарски рад. Београд. Универзитет уметности у Београду.

Stoner A.F. Dž., Friman, E. R. i Gilbert, R. D. Jr. (2002). *Menadžment*. Beograd: Želnid.

Şuteu, C. (2005). "Cultural policy in South East Europe – Cultural policies in transition: the issue of participation and the challenge of democracy". In: Weeda et al. (Ed). *The Arts, Politics and Change – Participative Cultural Policy-making in South East Europe*. Amsterdam: Boekmanstudies, pp. 24-32.

Tomanović, S. (2007). „Socijalizacija“. U: A. Mimica i M. Bogdanović (prir). *Sociološki rečnik*. Beograd: Zavod za udžbenike, str. 526-527.

Tripković, M. (2007). „Funkcija, manifestna“. U: A. Mimica i M. Bogdanović (prir). *Sociološki rečnik*. Beograd: Zavod za udžbenike, str. 154-155.

Trozbi, D. (2012). *Ekonomika kulturne politike*. Beograd: Clio.

Fisk, Dž. (2001). *Popularna kultura*, Beograd: Clio.

Фројд, С. (1973). „Нелагођност у култури“. У: *Из културе и уметности*, Нови Сад: Матица Српска, стр. 261-357.

Hawkes, J. (2001). *The Fourth Pillar Of Sustainability – Culture’s essential role in public planning*. Cultural Department Network Victoria.

Herskovic, M. (1970). „Kulturna antropologija“. *Kultura* 12. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka, str. 54-112.

Holden, Dž. (2012). „Kako vrednujemo umetnost i kulturu“. U: B. Mickov (ur). *Održivi razvoj kulture: Evropske perspektive*. Novi Sad: Zavod za kulturu Vojvodine, str. 170-182.

Holden, J. (2006). *Cultural value and the crisis of legitimacy*. London: Demos.

Holden, J. (2005a). *Valuing Culture in the South East*. London: Demos.

Holden, J. (2005b). “Capturing Cultural Value”. In: H. Voegen (Ed). *What Makes Sense? – Cultural Management and the Question of Values in a Shifting landscape*. Brussels: ENCATC, pp. 99-107.

Holden, J. (2004). *Capturing Cultural Value: How culture has become a tool of government policy*. London: Demos.

Christie, C. A. (2007). “Reported Influence of Evaluation Data on Decision Makers’ Actions An Empirical Examination”. *American Journal of Evaluation*, Vol. 28 No. 1, pp. 8-25.

Coryn, C. L. S., Noakes A. L., Westine D. C. and Schroter, C. D. (2011). “A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice From 1990 to 2009”. *American Journal of Evaluation* 32 (2), pp. 199-226.

Cvetičanin, P. „Pojam kulture“ – ppt. prezentacija (20. oktobar 2015). TIMS, Fakultet za sport i turizam, Univerzitet EDUCONS. <https://05aabd32c59c1fd7e5849ea3ff5dcc32b0cc086d.googledrive.com/>. (децембар 2015)

Cvetičanin, P. i Milankov, M. (2011). *Kulturne prakse građana Srbije – preliminarni rezultati istraživanja*. Beograd: Zavod za proučavanje kulturnog razvitka.

Cvetičanin, P. (2007). *Kulturne potrebe, navike i ukus građana Srbije i Makedonije*. Niš: Odbor za građansku inicijativu.

Weiss, C. (1998). “How We Learned Anything New About the Use of Evaluation?” *American Journal of Evaluation*, Vol. 19, No. 1, pp. 21-33.

Wesselink, A., Colebatch, H. and Pearce, W. (2015). *The Evidence on Evidence-Based Policy Making: Discourses, Meanings and Practices*. ICPP Milan 2015 T08P01 Policy Work Research: Linking Evidence with Theory.

Šola, T. (2002). *Marketing u muzejima – ili o vrlini i kako je obznaniti*. Beograd: Clio.

Публикације

Културне политике градова Србије: Културни ресурси града Београда. (2012). Завод за проучавање културног развитака. http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/kulturne_politike_begrad.pdf

Културне политике градова Србије: Културни ресурси града Новог Сада. (2012). Завод за проучавање културног развитака. http://zaprokul.org.rs/wp-content/uploads/2015/01/kulturna_politika_Novi_Sad.pdf

Културни ресурси округа Србије. (2011). Завод за проучавање културног развитака. <http://zaprokul.org.rs/kulturni-resursi-okruga-srbije/>

Културне политике градова Србије. Културни ресурси градова (2010). Завод за проучавање културног развитака. <http://zaprokul.org.rs/kulturne-politike-gradova-srbije-kulturni-resursi-gradova-uporedni-prikaz/>

Документа:

Agenda 21 for culture, United cities and local governments -committee on culture. <http://www.agenda21culture.net/index.php/docman/agenda21/212-ag21en/file> (5. јануар 2016)

Advice on local implementation of the Agenda 21 for culture. <http://www.agenda21culture.net/index.php/docman/agenda21/137-d2advice-on-local-implementation-of-the-agenda-21-for-culture/file> (5. јануар 2016)

Culturals indicators and Agenda 21 for culture. <http://www.agenda21culture.net/index.php/docman/agenda21/159-docindicen/file> (5. јануар 2016)

Arts indicators for local government: valuing, planning for and measuring the contribution of the arts in local government in Australia. <http://www.culturaldevelopment.net.au/downloads/ArtsIndicators-literaturereview.pdf>

Unesco Culture for Development Indicators – Methodology Manual. (2014). UNESCO. http://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/cdis_methodology_manual_0.pdf (14. август 2014)

Measuring Cultural Participation, 2009 – Framework for Cultural Statistics Handbook No. 2. UNESCO Institute for Statistics. <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/fcs-handbook-2-cultural-participation-en.pdf> (5. јануар 2016)

The 2009 UNESCO Framework for Cultural Statistics (FCS). UNESCO Institute for Statistics. <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/framework-cultural-statistics-culture-2009-en.pdf> (9. јануар 2013)

Statistical Indicators for Arts Policy. (2005). International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA). <http://media.ifacca.org/files/statisticalindicatorsforartspolicy.pdf> (27. октобар 2013)

Cultural Liberty in Today's Diverse World – Human Development Report. (2004). UNDP.

World Culture Report: Culture, Creativity And Markets. (1998). UNSECO.

Our Creative Diversity. Report of the World Commission on Culture and Development. (1996). UNSECO.

In from the Margins. (1997). Council of Europe.

Светска повеља о праву на град (2004).

https://pravonagrabg.files.wordpress.com/2009/08/svetska-povelja-o-pravu-na-grad_srp2.pdf

Европска повеља о локалној самоуправи. (1985).
http://www.coe.org.rs/REPOSITORY/128_evropska_povelja_o_lokalnoj_samoupravi.pdf

Performance Indicator Guidance: Museums and Galleries 2013/14. Department for Culture, Media and Sport Performance Indicator Guidance.

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/477934/Performance_Indicators_Guidance.pdf.

Cultural Policy in the Netherlands. (2006). Amsterdam: Ministry of Education, Culture and Science, The Hague, Boekmanstudies.

Country profile, The Netherlands, Council of Europe/ERICarts, Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, 17th edition", 2015.

Country profile, Serbia, Council of Europe/ERICarts, Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, 17th edition", 2015.

Country profile, United Kingdom, Council of Europe/ERICarts, Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. 13th edition", 2012.

Country profile, Serbia and Montenegro, Council of Europe/ERICarts, Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, 6th edition, 2005.

Cultural Policy in Serbia: Experts' Report, European Programme of National Cultural Policy Reviews, MOSAIC PROJECT, CDCULT(2003)1B, 12 May 2003.

Стратегија развоја културе општине Темерин 2015-2020.

Стратегија културног развоја Града Панчева 2010-2015 (јул 2010). Градска управа града Панчева.

Локални план (стратегија) развоја културе града Ваљева 2012-2016.

Извештаји о реализацији програма установа и организација у области културе за 2008, 2009, 2010. годину, Секретаријат за културу Градске управе Града Београда.

Приоритети деловања у култури Републике Србије за период од 2013. до 2017. године – предлог Националног савета за културу (новембар 2012)
<http://www.nsk.gov.rs/doc/zakljucci/Prioriteti%20delovanja%20u%20kulturi%202013-2017%20PDF.pdf> (јун 2014).

Стратешки планови културних установа из Југоисточне Србије. (2012). Ниш: Одбор за грађанску иницијативу Ниш – Свен Ниш.

Извештај о посети установама и организацијама културе у општинама Аутономне Покрајине Војводине, Нови Сад, јун 2001.

Закони и стратегије:

Закон о локалној самоуправи („Сл. гласник РС“, бр. 129/2007 и 83/2014 - др. закон)

Закон о буџетском систему („Сл. гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр. и 108/2013)

Закон о култури („Сл. гласник РС“, бр. 72/2009)

Закон о територијалној организацији Републике Србије („Сл. гласник РС“, бр. 129/2007)

Закон о спречавању дискриминације особа са инвалидитетом („Сл. гласник РС“, бр. 33/2006)

Устав Републике Србије („Сл. гласник РС“, бр. 98/2006)

Закон о јавним службама („Сл. гласник РС“, бр. 42/91 и 71/94)

Национална стратегија за придруживање Србије и Црне Горе Европској унији (2005)

Чланци у дневним новинама (онлајн издања):

Decentralizacija u kulturi prioritet u 2016. godini.
<http://www.blic.rs/kultura/vesti/tasovac-decentralizacija-kulture-prioritet-u-2016-godini/dc9y91m>

Igre bez granica – vozači i majstori glavni u kulturi!
<http://www.blic.rs/Vesti/Srbija/521113/IGRE-BEZ-GRANICA-Vozaci-i-majstori-glavni-u-kulturi> (22. децембар 2014)

Ristić: Budžet za kulturu i informisanje oko 16 milijardi dinara.
<http://www.blic.rs/kultura/vesti/ristic-budzet-za-kulturu-i-informisanje-oko-16-milijardi-dinara/g58m00> (25. новембар 2013)

Svrha vlasti u Srbiji je realizacija koalicionog sporazuma, a ne prosperitet društva.
http://www.danas.rs/danasrs/kultura/svrha_vlasti_u_srbiji_je_realizacija_koalicionog_sporazuma_a_ne_prosperitet_drustva.11.html?news_id=209623 (16.2.2011)

Srbija i Evropa ne misle na isti način (1), intervju sa Milenom Dragičević Šešić,
www.politika.co.yu/rubrike/tema-dana/t53226.lt.html (15. фебруар 2008)

Srbija i Evropa ne misle na isti način (2). <http://www.politika.rs/rubrike/tema-dana/t53227.lt.html> (15. март 2008)

Интернет стране:

Министарство културе и информисања – www.kultura.gov.rs

Национални савет за културу – www.nsk.gov.rs

Стална конференција градова и општина – www.skgo.org

Народна библиотека Србије – www.nb.rs

Cultuurnetwerk Nederland – <http://www.cultuurnetwerk.nl>

Australia Council for the Arts – <http://www.australiacouncil.gov.au>

Natural history museum, London – www.nhm.ac.uk

Arts Council – www.artscouncil.org.uk

Web Center for Social research methods – www.socialresearchmethods.net

Музејски документацијски центар – www.mdc.hr

Центар за истраживање креативне економије – <http://madmarx.rs>

Биографија ауторке

Ана Стојановић рођена је 1975. године у Смедеревској Паланци, где је завршила основну и средњу школу, као и основну школу за музичко образовање. Дипломирала је 2001. године на Филозофском факултету Универзитета у Београду, на одељењу за историју уметности – менторка проф. др Лидије Мереник. Магистрирала је 2007. године на Универзитету уметности у Београду, на интердисциплинарним постдипломским студијама – студијска група: Интеркултуралност, менаџмент уметности и медијација на Балкану – менторка проф. др Весне Ђукић. Наредне године пријавила је докторску дисертацију на Факултету драмских уметности Универзитета уметности у Београду.

По завршетку основних студија била је професионално и волонтерски ангажована у домаћим и међународним организацијама цивилног друштва, углавном на пројектима развоја цивилног друштва и промоцији женских људских права. Од 2009. године започела је професионални ангажман у Заводу за проучавање културног развоја, од када се континуирано бави истраживањима у области културне политике и менаџмента у култури. Од тада је објавила три стручна текста у домаћим часописима:

- Стојановић, А. (2015). „Културна политика града Београда“. *Култура* 146. Београд: Завод за проучавање културног развоја, стр. 275-296.
- Стојановић, А. (2013). „Развој апстрактних вредности или продукција конкретних садржаја – стратешка дилема културне политике у Србији“. *Зборник Факултета драмских уметности* 22. Београд: Факултет драмских уметности, стр. 283-292.
- Стојановић, А. (2011). „Стратешко планирање на локалном нивоу у Србији“. *Култура* 130. Београд: Завод за проучавање културног развоја, стр. 60-74.

Коауторка је две студије везане за непокретно културно наслеђе:

- *Очување непокретног културног наслеђе – стање и перспективе* (2015) које је реализовано у сарадњи Завода за проучавање културног развоја и Сталне конференције градова и општина (публикација је у припреми за штампу).
- *Stojanović, A. i Vukanović, M. (2014). Kulturna politika i zavodi za zaštitu spomenka kulture*. Београд: Завод за проучавање културног развоја.