

# **KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Viešojo administravimo ir politikos mokslų katedra

## **IKIMOKYKLINIO UGDYMO POKYČIAI REALIZUOJANT DARNŲ VYSTYMAŠI: KRETINGOS RAJONO ATVEJIS**

Magistro darbas

Darbą atliko: SMIRV20, stud. Vaida Ruzgailienė

Darbo vadovė: doc. dr. Valentina Burkšienė

Klaipėda, 2022

## BAKALAURO IR MAGISTRO BAIGIAMŲJŲ DARBŲ LYDRAŠČIO FORMA

### Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo autorius

.....Vaida Ruzgailienė.....  
(bakalauro/magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

.....Ikimokyklinio ugdymo pokyčiai realizuojant darnų vystymąsi: Kretingos rajono atvejis  
(bakalauro/magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

**Patvirtinu, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.**

..... Vaida Ruzgailienė .....  
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

**Sutinku, kad bakalauro/magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.**

.....Vaida Ruzgailienė.....  
(bakalauro/ magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

### Pildo bakalauro/magistro baigiamojo darbo vadovas

**Bakalauro/magistro baigiamąjį darbą ginti** .....

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....  
(data ) .....

(bakalauro/magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

### Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje .....

(data)

.....  
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

### Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vedėjas

**Bakalauro/magistro baigiamąjį darbą ginti** .....

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....  
(data ) .....

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

**Recenzentu(-ais) skiriu** .....

.....  
(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

.....  
(data ) .....

(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

## SANTRAUKA

Ruzgailienė V. Ikimokyklinio ugdymo pokyčiai realizuojant darnų vystymąsi: Kretingos rajono atvejis. Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. Valentina Burkšienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2022 – 66 p. [vaida.dzigaite6@gmail.com](mailto:vaida.dzigaite6@gmail.com)

*Raktažodžiai: darnumas, vystymasis, pokyčiai, organizacija.*

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikia nestabilioje, nuolat kintančioje aplinkoje. Pasikeitimai tapo labai dinamiški ir intensyvūs, pokyčių tempas įstaigose yra kur kas intensyvesnis, nei kada nors anksčiau. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos norėdamos išlikti bei užtikrinti įstaigose sėkmingą darnaus vystymosi realizavimą, susiduria su pokyčių valdymo iššūkiais dinamiškėmis sąlygomis. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos nenorėdamos prarasti konkurencingos pozicijos rinkoje, negali ignoruoti pokyčių svarbą ir jų sėkmingą valdymo svarbą. Tačiau nėra aišku ar sėkmingai vyksta darnaus vystymosi integravimas į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, kokie pokyčiai reikalingi, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos sėkmingai galėtų realizuoti darnų vystymąsi. Taigi, darbo problema formuluoja klausimu: kokių pokyčių reikia, ikimokyklinio ugdymo organizavime, kad būtų sėkmingai realizuojamas darnus vystymasis?

Darbą sudaro trys struktūrinės dalys. Pirmoje dalyje pateikiama darnaus vystymosi koncepcija, darnaus vystymosi teikiama nauda visuomenei ir darnaus vystymosi realizavimo žingsniai – edukavimas, mokymasis, planavimas. Antroje darbo dalyje pateikiamos švietimo organizacijos galimybės realizuojant darnų vystymąsi, apžvelgiama Lietuvos švietimo sistema, darnaus vystymosi pokyčių reglamentavimas ir planavimas Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose, taip pat išskiriamas organizacijos vadovo vaidmens reikšmingumas, kuris lemia sėkmingą darnaus vystymosi realizavimą. Trečioje darbo dalis skirta empiriniam tyrimui, kurio metu atskleidžiama kokie pokyčiai reikalingi, kad Kretingos rajone ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtų galima sėkmingai realizuoti darnų vystymąsi.

Atlikus empirinį tyrimą taikant turinio (content) ir pusiau struktūruoto interviu metodą buvo atskleista ikimokyklinio ugdymo galimi pokyčiai realizuojant darnų vystymąsi. Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad darnaus vystymo pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigose vyksta per lėtai, neskiriama dėmesio darnaus vystymo edukacijai, neužtikrinamas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams ir pedagogams reikiamų žinių ir gebėjimų darnaus vystymo realizavimui.

## SUMMARY

Ruzgailienė V. changes in preschool education realizing sustainable development: The case of Kretinga district. Master's thesis of the study program in regional government. Supervisor doc. dr. Valentina Burkšienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2022 – 66 p. [vaida.dzigaite6@gmail.com](mailto:vaida.dzigaite6@gmail.com)

Keywords: sustainability, development, change, organization.

Preschools operate in an unstable, ever-changing environment. Change has become very dynamic and intense, with the pace of change in institutions being much more intense than ever before. In order to survive and ensure the successful implementation of sustainable development in preschool education institutions, they face the challenges of change management in dynamic conditions. Without wanting to lose a competitive position in the market preschools cannot ignore the importance of change and the importance of managing it. However, it is not clear whether the integration of sustainable development into preschool education institutions is progressing well, what changes are needed for preschool education institutions to successfully realize sustainable development. Thus, the problem of work is formulating the question: what changes are needed in the organization of preschool education in order to successfully achieve sustainable development?

The work consists of three structural parts. The first part presents the concept of sustainable development, the benefits of sustainable development for society and the steps for the realization of sustainable development - education, learning, planning. The second part presents the possibilities of the educational organization in the implementation of sustainable development, reviews the Lithuanian education system, regulation and planning of changes in sustainable development in Lithuanian preschool education institutions, as well the importance of the head of the organization. The third part of the work is devoted to empirical research, which reveals what changes are needed for the successful implementation of sustainable development in preschool education institutions in Kretinga district.

An empirical study using content and a semi-structured interview method revealed the possible changes in preschool education in realizing sustainable development. Empirical research has shown that changes in sustainable development in preschool education institutions are too slow, no attention is paid to education for sustainable development, and the heads and teachers of preschool education institutions are not provided with the necessary knowledge and skills to implement sustainable development.

# BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Darbo vadovė doc. dr. Valentina Burkšienė

SMIRV20 gr. studentei Vaidai Ruzgailienei patvirtinta regionų valdysenos magistro baigiamojo darbo tema:

## **Ikimokyklinio ugdymo pokyčiai realizuojant darnų vystymąsi: Kretingos rajono atvejis**

**Darbo tikslas** – išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo procesų reglamentavimą ir sisteminių planavimą bei nustatyti, kokie pokyčiai turėtų įvykti, kad ikimokyklinis ugdymas sėkmingai prisidėtų realizuojant darnų vystymąsi.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti akademinės literatūros analizę siekiant atskleisti darnaus vystymosi principus ir realizavimo žingsnius.
2. Išanalizuoti teorines švietimo organizacijos galimybes realizuojant darnų vystymąsi.
3. Atlikti tyrimą Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo organizacijoje ir pateikti tyrimo rezultatus.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip 2022 metų gegužės 17 dieną.

Vadovo (-ės) konsultacijos laikas: pagal vadovo pateiktą grafiką.

Studentas

---

(parašas, data)

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Darnaus vystymosi samprata	16
2 lentelė. Darnaus vystymosi nauda	21
3 lentelė. Darnaus vystymosi edukacijos charakteristikos	25
4 lentelė. Darnaus vystymosi planavimo charakteristikos	28
5 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo sampratos	32
6 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo vaikų dalyvavimas siekiant darnaus vystymosi	33
7 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų darnaus vystymosi pokyčiai	39
8 lentelė. Asmeninių savybių įtaka veiklos rezultatams	41
9 lentelė. Darnaus ir nedarnaus vadovavimo požymiai	42
10 lentelė. Suplanuotos darnaus vystymosi realizavimo priemonės Kretingos raj. planuose	49
11 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į 6 ir 8 klausimą	52

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Triguba pagrindinė darnaus vystymosi koncepcija	14
2 pav. Darnaus vystymosi poveikis gyvenimo kokybei	20
3 pav. Lietuvos švietimo sistema	30
4 pav. Ikimokyklinio ugdymo mokytojų turimo darbo stažo skirstinys	50
5 pav. Darnaus vystymo integravimas į ugdymo programas	51
6 pav. Personalo darnaus vystymo edukacija įstaigose	51
7 pav. Atsakingas objektas už darnaus vystymo edukaciją	53
8 pav. Įstaigos vadovo turimų bruožų įvertinimas	54

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	9
<b>1. DARNAUS VYSTYMOŠI PRINCIPAI IR REALIZAVIMO ŽINGSNIAI</b> .....	15
<b>1.1.Darnaus vystymosi koncepcija</b> .....	15
1.1.1. Darnaus vystymosi samprata .....	15
1.1.2. Darnaus vystymosi nauda visuomenei .....	20
<b>1.2.Darnaus vystymosi realizavimo galimybės</b> .....	23
1.2.1. Darnaus vystymosi edukavimas (is) ir mokymasis .....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
1.2.2. Darnaus vystymosi planavimas .....	27
<b>2. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS GALIMYBĖS REALIZUOJANT</b>	
<b>DARNŲ VYSTYMAŠI</b>	29
2.1. Lietuvos švietimo sistema, ikimokyklinio ugdymo galimybės prisidedant prie darnaus vystymosi	29
2.2. Darnaus vystymosi pokyčių reglamentavimas ir planavimas ikimokykliniame ugdyme	34
2.3. Įstaigos vadovo vaidmuo organizacijoje realizuojant darnų vystymąsi	39
<b>3. DARNAUS VYSTYMOŠI POKYČIŲ ĮGYVENDINIMAS KRETINGOS RAJONO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE</b>	44
3.1. Tyrimo metodologija	44
3.2. Tyrimo instrumentas	49
3.3.Tyrimo rezultatai	51
<b>IŠVADOS</b>	60
<b>LITERATŪRA</b>	61
<b>PRIEDAI</b>	67

## IVADAS

**Temos aktualumas:** Darnaus vystymosi pagrindas – tai socialinės gerovės, ekonominio augimo ir tvarios aplinkos balansas ir tolygus šių dimensijų vystymas (is). Toks sąvokos paaiškinimas atsirado Rio de Žaneire (1992) priimtoje darnaus vystymosi įgyvendinimo veiksmų programoje „Darbotvarkė 21“ ir deklaracijoje, kurioje taip pat nurodyti pagrindiniai darnaus vystymosi principai. Darnus vystymasis neįmanomas be plataus visuomenės dalyvavimo, priimant ir įgyvendinant darnaus vystymosi įvairaus lygio sprendimus. Darnus vystymasis ir švietimas- dvi glaudžiai susijusios sąvokos (Pivorienė, 2014). Kaip teigia mokslininkės J. Adomaitienė, I. Zubrickienė (2011, 21 p.) – „...darnaus vystymosi švietimas aprėpia demokratijos, lyčių lygybės, ir žmogaus teisių aspektus, skatina integruotą į aktualias visuomenės problemas orientuotą mokymąsi...“. L. Skrickienės, D. Čepuraitės, K. Štaro (2018) ir K. Trakšelio (2011) teigimu, organizacijos, kuriose vykdomas švietimas, turi turėti besimokančios organizacijos bruožų: atvira, realistiška, saugi, įtraukianti darbuotojus, pasižyminti tarpinstituciniu mokymosi, visiems organizacijos nariams suteikianti saviugdą galimybes, orientuota į esamos padėties tobulinimą. Akivaizdu, kad šiomis savybėmis pasižyminčios organizacijos sukuria tinkamą terpę augti ne tik vaikams, bet ir darbuotojams.

Išsilavinimas, švietimas yra vienas iš svarbiausių faktorių, nuo kurių priklauso visos visuomenės pasirengimas spręsti daugialypes darnaus vystymosi problemas (Damijonaitytė, Vilutienė, 2016). Pasaulio viršūnių susitikime (1992) įteisintoje Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje yra teigiama, kad „visuomenės švietimas (taip pat aplinkosauginis švietimas ir aplinkai kuo mažiau žalos darančio gyvenimo būdo propagavimas) – vienas iš darnaus vystymosi prioritetų“. Švietimo sistema yra skirstoma į priešmokyklinį ugdymą, pradinį, pagrindinį, vidurinį, profesinį ir aukštąjį mokslą (Balčiūnaitienė, Damijonaitytė, Vilutienė ir kt., 2016). Visose švietimo srityse siekiant realizuoti darnų vystymąsi reikia pokyčių, taip pat ir ikimokyklinio ugdymo lygyje reikalingi pokyčiai, norint sėkmingai realizuoti darnų vystymąsi.

Iš pat pradžių darnaus ugdymo ankstyvoje vaikystėje, švietimo srities politikai, Jungtinių Tautų organizacijos neskyrė daug dėmesio, nelaikė reikšminga sritimi siekiant darnaus vystymosi tikslų (Croft, 2017). Nedidelė dalis atliktų tyrimų pripažino jauniausius piliečius kaip asmenis, kurie gali prisidėti prie darnaus vystymosi. Vėlesni mokslininkų I. Pramling Samuelsson (2017), Y. Kraga (2008), E. Arlemalm (2011), A. Sandberg (2011), A. Croft (2017), M. Somerville (2015), C. Williams (2015) ir kt. atlikti tyrimai patvirtino, kad ankstyvasis ugdymas turi didelį potencialą puoselėjant vertybes, elgesį, įgūdžius, kurie prisideda prie darnaus vystymosi, padeda užmegzti ryšį su gamta ir tapti aktyviais bendruomenės piliečiais, geba suprasti socialines ir aplinkosaugines problemas. Taip pat atlikti tyrimai atskleidė, kad ikimokyklinio amžiaus vaikai sugeba kritiškai įvertinti įvairias

situacijas, formuoti nuomonę, daryti teigiamą įtaką savo gyvenamai aplinkai, šeimos nariams. M. Somerville ir C. Williams (2015) teigimu, kuo anksčiau vaikai bus supažindinami su darnaus vystymosi tikslais, tuo bus daromas didesnis poveikis ir įtaka elgsenai, mąstymui, įpročiams. Tai leidžia pagrįsti pokyčių reikšmingumą ikimokyklinių ugdymo srityje (Baumgartner, Kiesnere, 2019). Deja, Lietuvoje darnaus vystymosi integravimas į ikimokyklinio ugdymo organizacijas dar nėra plačiai analizuotas, nerasta gilesnių tyrimų, kaip yra ir gali būti įgyvendinamos darnaus vystymosi prielaidos.

N. Petkevičiūtė, A. Balčiūnaitienė R. Krankalis, I. Kučienė (2018), nagrinėjantys darnų vystymąsi organizacijose, pastebi, kad pagrindinės darnaus vystymosi problemos ir iššūkiai yra iniciatyvos nebuvimas, žinių apie darnumą ir vystymą stoka, lėšų trūkumas, daugumoje organizacijose nėra atsakingo asmens už darnaus vystymosi integravimą, stebėjimą, kontrolę ir vertinimą, netinkamas organizacijos vadovo vadovavimo stilius, vadybos procese nesivadovaujama institucijų vadybos principais. G. Cebrian ir kt. (2020) pastebi, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos norinčios įtvirtinti darnų vystymąsi įstaigoje, neturi pasirengusios veiksmų planą, kuriame akcentas turėtų būti skiriamas pedagogų mokymams. A. Kulikauskaitė (2014) pastebi, kad darnų vystymąsi integravusios ikimokyklinio ugdymo įstaigos labiau atitinka viziją nei tikrovę. Kadangi, vis dar darnaus vystymosi srities švietimas yra laikomas neprivalomu, Lietuvoje priimtus teisinius ir politinius sprendimus sėkmingam darnaus vystymosi tikslams įgyvendinti, bendrojo ugdymo mokyklos dažnai neįtraukia į veiklas.

Remiantis užsienio šalių mokslininkų atliktais tyrimų rezultatais, matoma, kad darnaus vystymosi realizavimas ikimokykliniame ugdyme yra vis dar menkai integruojamas dėl įvairių priežasčių: trūkstanto reglamentavimo, vyriausybės turi rengti strategijas, kurios užtikrintų aplinkos ir plėtros problemų integraciją į visus mokomuosius dalykus, naudojant formalius ir neformalius mokymosi metodus, įstaigos vadovams trūkstantų lyderystės bruožų (Borg ir kt., 2020, 8 p.), pedagogų kompetentingumo darnumo tematika trūkumo (Elmas ir kt., 2018, 105 p., 2 lent.). Šitas problemas išspręsti turėtų padėti viešojo sektoriaus, viešosios politikos priimami sprendimai, rengiamos strategijos (Baumgartner, Kiesnere, 2019). Tai leidžia teigti, kad esama situacija švietimo sistemoje nėra paruošta darnaus vystymosi pokyčiams vykti. Norint darnaus vystymosi nuostatų integravimo į švietimo sistemą, joje turi vykti pokyčiai.

Mokslininkai ne tik akcentuoja darnaus vystymosi realizavimo problemas, tačiau teikia tam tikrus pasiūlymus. Organizacijos, kurios sistemingai integruoja darnų vystymąsi į organizacijos veiklą, ateities perspektyvoje darna leidžia pasiekti ypač gerų darbo rezultatų. N. Petkevičiūtės ir A. Balčiūnaitienės (2018) teigimu, ugdymo įstaigos vadovybė ne tik formuoja ugdymo įstaigos kultūrą, tačiau ir valdo įstaigos darbuotojus, priimdama atitinkamus sprendimus. Užsienio šalių edukologijos mokslininkai: F. Borg, M. Vinterek, G. Cebrian, M. Junvent, I. Mula ir kt. (2020) nagrinėjantys

ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į darnumo vystymąsi ir darnaus vystymosi švietimo kompetencijas pastebi, kad darna organizacijoje priklauso nuo vadovo elgesio, kuris atspindi tam tikrą vadovavimo stilių. Valdymo pamatas – tinkami priimti sprendimai. Nuo priimamų sprendimų efektyvumo, priklauso teikiamų paslaugų kokybė, darbuotojų darbo produktyvumas, pasitenkinimo darbu lygis ir pan. Todėl vadovai turi laikytis ugdymo institucijos vadybos principų, kurie leidžia užtikrinti sėkmingą vadybos organizavimą ir vykdymą ugdymo įstaigose.

G. Cebrian (2020) teigimu, ikimokyklinio ugdymo įstaigos norinčios įtvirtinti darnų vystymąsi įstaigoje, taip pat turi turėti veiksmų planą, kuriame būtų numatyti mokymai pedagogams, integruoti darnaus vystymosi nuostatas į įstaigos veiklos planavimo dokumentus, ugdymo procesą. Šiai minčiai pritaria N. Petkevičiūtė ir A. Balčiūnaitienė (2018) teigdamos, kad pokyčiai galimi tada, kai mokymo programos yra nuolat atnaujinamos darnumo vystymo turiniu, taip pat autorės išskiria tinkamo organizacijos vadovo vaidmens svarbą darnaus vystymosi realizavimui, organizacinis mokymasis laikomas kaip viena svarbiausių darnaus vystymosi realizavimo priemonių (Burkšienė 2016, Skrickienė, Čepuraitė, Štaras, 2018, Trakšėlys, 2011).

Pokyčiai ikimokyklinio ugdymo organizacijose integruojant darnų vystymąsi yra reikalingi sėkmingam socialinių, aplinkosaugos, ekonominių problemų sprendimui, tokiu būdu prisidedant prie visuomenės gerovės puoselėjimo.

Kiekvienos ikimokyklinės įstaigos tikslas, kad jaunoji karta pasižymėtų atsakingumu, liberalumu, bendruomeniškumu, tausojimu, pilietiškumu, suvoktų supančio pasaulio ir savo veiklos darną. Šio tikslo neįmanoma įgyvendinti, nepakeitus ugdymo sistemos taip, kad ji integruotų būtinus darnaus vystymosi realizavimo aspektus, apimančius tiek organizacijos vadybinius, tiek ugdymo procesus. Todėl galima teigti, kad ikimokyklinėse įstaigose turi vykti kompleksiniai pokyčiai, siekiant darnaus vystymosi ir darnios ateities.

**Darbo problema.** Darnaus vystymosi realizavimas skiriasi kiekvienoje šalyje, kiekviename regione ir net kiekvienoje organizacijoje. Skirtumus lemia piliečių ar organizacijos narių unikalios savybės, supratimas ir požiūris į darnumo poreikį, bei kiekvienos šalies pasirinkti strateginiai prioritetai (Bileišis, 2009; Naruševičius, Lazdinis, 2011, Burkšienė, 2016; Cebrian, Junyent, Mula, 2020, Elyan, Al – Doulat, 2021). Lietuvoje šie prioritetai įtvirtinti LR darnaus vystymosi strategijoje (2003). Kadangi ugdymas yra labai svarbi darnaus vystymosi sritis, natūralu, kad ugdymui skiriamas deramas dėmesys Lietuvos darnios plėtros planuose. Tačiau remiantis aukščiau išdėstytais teiginiais, galima išvelgti, jog ugdymo sistemoje, ir ypač ikimokykliniame ugdyme reikalingi pokyčiai, norint pakeisti kryptį darnumo link. Remiantis R. Krankaliu ir I. Kučiene (2010) galima teigti, kad norint pasiekti pokyčių švietimo institucijose, turi būti darnaus vystymosi nuostatos integruojamos į švietimo programas, įstaigos planavimo dokumentus ir ugdymo procesus taip, kad švietimas taptų

svarbiausia kaitos iniciatyva. Remiantis mokslininkų N. Matovic, J. Peeters, V. Lovren Orlovic (2019), R. Elmas, D. Pamuk, T. Akyol (2018), B. Sue (2014), T. Bruce (2011) atliktu tyrimu galima teigti, kad ikimokyklinių įstaigų pedagogai, turintys darnaus vystymosi žinių ir tinkamai taikantys šias žinias vaikų ugdyme, sukuria jaunosios kartos atstovams pilnavertišką ugdymo aplinką, kurioje vaikai turi pakankamai žinių, gebėjimų kiekį, vertina gamtosaugines vertybes, jaučia atsakomybę, auga kūrybiškos asmenybės, drąsūs, pasitikintys savimi, smalsūs, domisi supančia aplinka, būna visuomeniški, pilietiški, išlaikantys biografinės asmenybės vientisumą. Kad pedagogų vaidmuo svarbus švietimo ugdymo organizacijoje įgyvendinant darnų vystymąsi pritaria R. Elmas, D. Pamuk, T. Akyol (2018) teigdami, kad ikimokyklinių įstaigų pedagogai turintys darnaus vystymosi žinių ir tinkamai taikantys ugdymo procesuose, sukuria jaunosios kartos atstovams pilnavertišką ugdymo aplinką. Tai įrodo kiekvienos ugdymo organizacijos vaidmenį realizuojant darnų vystymąsi. Tačiau dėl organizacijų unikalumo, šie pokyčiai gali būti organizuojami ir realizuojami nebūtinai vienodai. Be to, A. Kulikauskaitė (2014) teigia, kad pokyčiai darnaus vystymosi tematika vyksta lėtai, teigiami pokyčiai būtų greičiau pastebimi, jeigu organizacijos vadovams ir pedagogams būtų įvedamas privalomas darnaus vystymosi srities švietimas. Pokyčius skatinančių veiksmų gali būti ir daugiau. Kiti autoriai akcentuoja, aukštos kokybės edukavimą, kuris sudaro sąlygas geresniam žmonių gyvenimui, darniam vystymuisi, tinkamas visuomenės edukavimas turi galią formuoti geresnę pasaulio ateitį (Elmas, 2018, Augutienė, Pakutinskas 2020, Cabezudo, Cicala, Luisa, Black, Silva, 2019, Lambert, Gumuliauskienė, 2011). R. Čiegis (2010), W. Riess, M. Martin, C. Mischo, H.G. Kotthoff (2022) ir kt. teigia, kad kiekviena organizacija ir patys piliečiai gali savarankiškai mokytis. I. Punytė, K. Simonaitytė (2018), M. Carley, I. Christie (2017), R.B. Pojasek, K. Kerstens, D. Squires, N. Vestergaard (2012), R. Čiegis, D. Grundev, D. Štreimikeinė (2005) ir kt. vieną iš svarbiausių pokyčių skatinančių veiksmų išskiria darnaus vystymo planavimą.

Taigi, remiantis moksliniais teiginiais, jog pokyčiai vyksta vangiai, ir įvertinant unikalumo aspektą įgyvendinant su darnumu susijusius pokyčius skirtingose srityse bei organizacijose, šiame darbe formuluojamas **probleminis klausimas**: *kokių pokyčių reikia ikimokyklinio ugdymo organizavime, kad būtų sėkmingai realizuojamas darnus vystymasis?* Šiame tyrime pasirinkta nagrinėti Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Šios organizacijos vaidina svarbų vaidmenį augančios asmenybės socializacijai, vertybinei sistemai, naujų žinių įgijimo procese (A. Norvilienė ir R. Braslauskienė, 2014), kas laikytina labai reikšmingu veiksmu kuriant darnią Lietuvos ateitį.

Remiantis išdėstyta problematika galima formuluoti šio darbo **ginamąjį teiginį** – Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose pokyčiai orientuoti į darnų vystymąsi yra fragmentiški, neapimantys visų galimybių, todėl vyksta per lėtai.

**Problemos iširtumas.** Darnaus vystymosi pokyčių realizavimas organizacijose yra nagrinėjami Lietuvos ir užsienio šalies moksliniuose darbuose. R. Čiegis, A. Gavenauskas (2013) nagrinėjo, kokį poveikį gyvenimo kokybei turi darnus vystymasis. Darnaus vystymosi integracijos vertinimą Lietuvoje atliko – R. Čiegis, J. Ramanauskienė, L. Šimanskienė (2010). Autoriai L. Skrickienė, D. Čepuraitė, K. Štaras (2018) ir K. Trakšelys (2011) išskyrė, kad organizacijos siekiančios pokyčių turi turėti besimokančios organizacijos bruožų: vystymuisi turi turėti sukaupusi būtina kokybiškų žinių kiekį, gebėti generuoti naujas žinias mokydamosi. Autoriai pateikia besimokančios organizacijos esmę ir naudą šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste.

F. Borg, M. Vinterek, G. Cebrian, M. Junvent, I. Mula ir kt. (2020) nagrinėjo ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūrį į darnumo vystymąsi ir darnaus vystymosi švietimo kompetencijas. Mokslininkai R. Elmas, D. Pamuk, T. Akyol (2018) analizavo pedagogų požiūrį į darnų vystymą ir teorinių žinių taikymą edukaciniuose užsiėmimuose svarbą. J. Adomaitienė, I. Zubrickienė, R. M. Andriekienė (2010) pateikia prielaidas, kaip Lietuvos švietimo įstaigose dirbantys darbuotojai įgyvendina darnaus vystymosi švietimo strategijas, įvertina pedagogų pasirengimą darnaus vystymosi nuostatomis įgyvendinti. Darnaus vystymosi švietimą analizuoja mokslininkai - G. Cebrian, M. Junyent, I. Mula (2019) ir kt. D. Ozturk – Kahriman, R. Olgan., T. Guler (2012) pateikia prielaidas kaip ikimokyklinio amžiaus vaikai suvokia darnaus vystymosi idėjas.

S. Damijonaitytė ir L. Vilutienė (2016) pagrindžia švietimo ir verslo institucijų bendradarbiavimo svarbą įgyvendinant darnaus vystymosi valdyseną. N. Petkevičiūtė ir A. Balčiūnaitienė (2018) pateikė pagrindines problemas ir iššūkius, su kuriomis susiduria organizacijos, nusprendusios savo įstaigoje realizuoti darnų vystymąsi, nagrinėjo organizacijos vadovų požiūrį integruojant darnų vystymąsi organizacijose. Viešojo sektoriaus ir organizacijos darnumo mokymąsi skirtinguose kontekstuose nagrinėjo A. Balčiūnaitienė (2016), N. Petkevičiūtė (2018), V. Burkšienė (2016). Darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimo prielaidas Lietuvos švietime nagrinėjo A. Kulikauskaitė (2014). R. Krankalis, A. Kulikauskaitė (2014), N. Petkevičiūtė ir A. Balčiūnaitienė (2018) pateikė darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimo būdus organizacijose.

**Tyrimo objektas** – pokyčiai realizuojant darnų vystymąsi ikimokykliniame ugdyme.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo procesų reglamentavimą ir sisteminių planavimą bei nustatyti, kokie pokyčiai turėtų įvykti, kad ikimokyklinis ugdymas sėkmingai prisidėtų realizuojant darnų vystymąsi.

**Darbo uždaviniai:**

4. Atlikti akademinės literatūros analizę siekiant atskleisti darnaus vystymosi principus ir realizavimo žingsnius.
5. Išanalizuoti teorines švietimo organizacijos galimybes realizuojant darnų vystymąsi.

6. Atlikti tyrimą Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo organizacijoje ir pateikti tyrimo rezultatus.

**Ginamasis teiginys**– ikimokyklinio ugdymo procese nepakanka pokyčių, kad jos prisidėtų realizuojant darnų vystymąsi.

**Tyrimo metodai:** išsikeltam darbo tikslui ir uždaviniams pasiekti pirmoje darbo dalyje naudosis mokslinės literatūros analizės metodu. Antroje darbo dalyje mokslinės literatūros ir dokumentų analizės metodu. Trečioje darbo dalyje kokybinį interviu. Anot K. Kardelio (2007) mokslinės literatūros analizė reikalinga norint susipažinti su kitų specialistų darbais, analizė leidžia rasti savo tyrimo faktus patvirtinančią arba prieštaraujančią jiems medžiagą. Literatūros analizės paskirtis yra metodologiškai pagrįsti tiriamąją analitinę dalį. Dokumentų analizė gali būti panaudojama atliekant tiriamojo reiškinių analizę. Šiame darbe, šiuo metodu bus analizuojami ugdymo įstaigų dokumentai (Kardelis, 2007). Remiantis K. Kardelio (2007) teigimu, žinioms iširti tinka kokybinio tyrimo metodai. Kokybinis tyrimas reikalingas siekiant suprasti, kaip individai suvokia ir aiškina pasaulį ir kaip individualiai kuriamos prasmės lemia jų elgesį. Kokybinis tyrimas leidžia nagrinėti pasirinktą atvejį, kuris leidžia išsamiai suprasti tyrimo dalyvio ar tikslinės grupės mąstymą, elgesį ir elgesio priežastis.

**Darbo struktūra:** magistro darbas sudarytas iš 3 dalių. Pirmojoje dalyje pateikiamos paradigmos ir atskleidžiama darnaus vystymosi reikšmingumas šiuolaikiniame pasaulyje. Šioje dalyje taip pat yra analizuojami darnaus vystymosi realizavimo veiksniai. Antroje darbo dalyje pateikiamos teorinės viešosios organizacijos galimybės realizuojant darnų vystymąsi. Trečioji darbo dalis skirta kokybiniam tyrimui, kurio metu atskleidžiama ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadybos reikšmė ir problematika, darnaus vystymosi pokyčiai ir sėkmingas jų valdymas.

# I. DARNAUS VYSTYMOŠI PRINCIPAI IR REALIZAVIMO ŽINGSNIAI

## 1.1. Darnaus vystymosi koncepcija

### 1.1.1. Darnaus vystymosi samprata

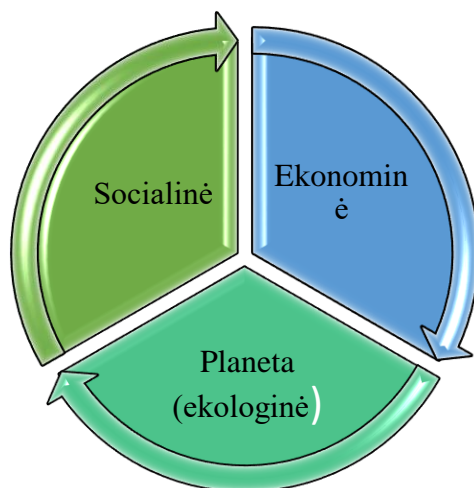
Prasidėjus industrinei revoliucijai šiuolaikinis pasaulis sparčiai pasikeitė. XX amžiuje industriniuose kraštuose pradėta suvokti, kad spartus žmonijos vystymasis, technologijų ir ekonomikos augimas didina taršą, skatina resursų nykimą, vyraujančios pasaulio ekonomikos tendencijos veda prie ekologinės katastrofos (Beišienė, Lukavičienė, 2015). Savo veiksmais žmonės neigiamai paveikė aplinką, keldami pavojų Žemės išsaugojimui ir ateities kartų gyvenimo kokybei. Susidariusi nepalanki situacija visame pasaulyje parodė, kad reikalingi pokyčiai, siekiant racionaliau ir veiksmingiau valdyti visus išteklius, kurie leistų sumažinti neigiamą poveikį aplinkai. Pasak I. Trusina ir E. Jermolajeva (2021), neišvengiamai reikia imtis veiksmų, norint išsaugoti gamtos išteklius, patenkinti visuomenės ekonominius, socialinius ir aplinkos gerovės poreikius. R. Čiegio (2006) teigimu, tai yra svarbi pasaulinė problema, kurią gali spręsti tik sąmoningi, suvokę darnaus vystymosi naudą vadovai: tiek politikai tiek verslo ir privataus sektoriaus organizacijų vadovai. Autorius išskiria darnaus vystymosi koncepcijoje du neatidėliotinus tikslus:

- užtikrinti tinkamą, saugų, gerą gyvenimą visiems žmonėms – tai vystymosi tikslas;
- gyventi ir dirbti atsižvelgiant į biofizinės aplinkos ribas – tai darnumo tikslas.

Nors iš pat pradžių išskirti du tikslai gali atrodyti prieštaringi, bet nepaisant to, jie turi būti pasiekti tuo pačiu metu. Taip pat svarbu neužmiršti etinio teisingumo, kuris garantuoja ateities kartoms galimybes, analogiškas toms, kuriomis naudojosi ankstesnės kartos (Čiegis, Gavenauskas, 2013).

T. Klarin (2018) teigia, kad darnaus vystymosi koncepcija grindžiama vystymosi koncepcija (socialinė ir ekonominė plėtra, pagal ekologinius apribojimus), poreikių suvokimų (išteklių perskirstymas, siekiant užtikrinti gyvenimo kokybę visiems gyventojams) ir ateities kartų koncepcija (galimybę ilgalaikio išteklių naudojimą, reikiamą gyvenimo kokybę užtikrinti ateities kartoms). Darnaus vystymosi koncepcijos esmė kyla iš „trigubos apatinės linijos“, kuri įtvirtina pusiausvyrą tarp trijų darnaus vystymosi ramsčių – aplinkos tvarumo, orientuoto į aplinkos kokybę, kuri yra būtina žmonių ekonominei veiklai ir gyvenimo kokybei gerinti, išlaikymą, socialinį vystymąsi, kuriuo siekiama užtikrinti žmogaus teises ir lygybę, kultūrinės tapatybės išsaugojimą, pagarbą kultūrinei įvairovei, rasei, religijai. Trečia darnaus vystymosi ramstis ekonominis vystymasis, kuris būtinas siekiant išlaikyti natūralų, socialinį ir žmogiškąjį kapitalą, reikalingą pajamoms ir gyvenimo kokybės gerinimui. Ryšys tarp jų nustatytas ir darnaus vystymosi koncepcijoje pavadintas „Triple bottom line“ (Elkington, 1994). Visiškai darnus vystymasis gali būti pasiekiamas suderinus visus šiuos ramsčius, tačiau nėra lengva pasiekti pusiausvyrą tarp trijų skirtingų sričių, nes siekiant darnaus vystymosi

tikslų, būtina atsižvelgti į kitus esančių ramsčių interesus, kad jie nesudarytų disbalanso (Trusina, Jermolajeva, 2021). Iliustracinis paveikslas pateiktas 1 paveiksle, rodantis darnaus vystymosi ramsčių santykį.



### 1. pav. Triguba pagrindinė darnaus vystymosi koncepcija.

Šaltinis: T. Klarin, 2018, p.19

Pasak T. Klarin (2018) *socialinėje kategorijoje* organizacijos turi atsižvelgti į visas suinteresuotas šalis, įskaitant darbuotojus, bendruomenę, kurioje organizacija vykdo savo veiklą, ateities kartas. Išlaikyti glaudžius socialinius ryšius ir santykius bendruomenėse. Organizacijų socialinė atsakomybė yra esminis darnaus vystymosi koncepcijos pagrindas, kurios pareiga tenkinti savo ir suinteresuotųjų asmenų poreikius, būti atsakingai už savo veiksmus. Keletas iniciatyvų, kurias organizacija turi skatinti šioje srityje: žmogaus teisių, lyčių lygybė, saugios darbo aplinkos užtikrinimas, bendruomenės įtraukimas ir t.t. *Planetos (ekologijos) srityje* organizacija turi suvokti savo veiklos pasekmes aplinkai, bendruomenei, ekonomikai, prisidėti prie klimato kaitos mažinimo, prisidėti prie biologinių rūšių įvairovės išsaugojimo, žengti žingsnį darnaus vystymosi keliu, sukurdamos teigiamą arba regeneruojantį poveikį aplinkai. *Ekonomikos srityje* - sukurti organizacijai atvirą, augančią, efektyvią, skaidrią, racionalią institucinę ir palankią aplinką vykdyti veiklai, kryptingai šalinti perteklinius biurokratinius apribojimus. Ugdyti aplinkai palankią kultūrą, skatinti darniuosius viešuosius pirkimus.

Šiuolaikinės organizacijos siekiančios darnaus vystymosi pokyčių žino, kad veiklos sėkmę atspindi ne vien tik organizacijos pelno ir nuostolių ataskaitos, tačiau organizacijos sėkmė priklauso nuo kuriamo santykio su aplinka, socialinės gerovės (Trusina, Jermolajeva, 2021). „Triple bottom line“ koncepcija yra organizacijų transformacijos sistema, padedanti sėkmingai judėti link darnesnės ateities. Taip pat „Triple bottom line“ iliustruoja, kad jei organizacija orientuojasi tik į pelną,

ignoruodami aplinką, gyventojus, ilgalaikėje perspektyvoje tokia organizacija negalės padengti visų susidariusių sąnaudų ir nebus sėkminga (Elkington, 1994).

Darnaus vystymosi terminas apibrėžtas 1980 m. patvirtintoje Pasaulio apsaugos strategijoje, parengtoje Tarptautinės gamtos sąjungos iniciatyva. Vėliau 1987 metais Pasaulio Aplinkos ir Vystymosi komisija, paskelbė ataskaitą „Mūsų bendra ateitis“, kuri išklėdė darnaus vystymosi terminą. Minėtoje ataskaitoje darnus vystymasis – apibrėžtas kaip vystymasis, kuris tenkina dabartinius visuomenės poreikius, nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savuosius (Brundtlando ataskaita, 1987 m.). Šio apibrėžimo tikslas yra akcentuoti ilgalaikę šalių/ valstybių ūkio plėtrą, siekiant racionaliai suderinti visuomenės ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius interesus. Visi šie veiksniai turi būti ne tik derinami tarpusavyje ir papildantys vieni kitus, tačiau privalo būti suteikiamas dėmesys į žmogaus gyvenimo kokybę.

1992 m. viršūnių susitikime, beveik 180 skirtingų šalių atstovai susitiko Rio de Žaneire Jungtinių Tautų konferencijoje, kurioje aptarė daugialypes darnaus vystymosi problemas, išgrynino darnaus vystymosi pagrindinius principus, įgyvendinimo veiksmus, buvo priimtas pasaulinis veiksmų planas. Tame pačiame vykusiame susitikime buvo įkurta Jungtinių Tautų Darnios plėtros komisija. 2012 m. vykusioje Rio +20 konferencijoje „Ateitis, kurios norime“ – buvo patvirtinti darnaus vystymosi įsipareigojimai, sustiprinta darnaus vystymosi politikos formavimo sistema ir pradėtas naujos darnaus vystymosi darbotvarkės rengimas. 2015 metais buvo nustatyta 17 universalių, pasaulinių ir tarpusavyje susijusių darnaus vystymosi tikslų, kurie apima daugelį politikos sričių. Suformuoti, išgryninti darnaus vystymosi tikslai turi būti įgyvendinti iki 2030 m.

Pasaulio ekonomikos globalizacija ir naujų technologijų vystymasis pateikia vis naujų iššūkių ne tik įvairių šalių verslo visuomenei, viešosioms organizacijoms, bet ir visai žmonijai. Šiuolaikinė visuomenė gyvena turbulentiškai kintančioje aplinkoje ir turi sparčiai adaptuotis prie aplinkoje vykstančių pokyčių. Siekiant spręsti globalias aplinkosaugos, socialines ir ekonomines problemas, reikia naujo požiūrio, naujų sprendimo būdų. Šiuolaikinė visuomenė – žinių bei organizacijų visuomenė (Drucker, 2003). Nykstantys gamtos ištekliai, aplinkos tarša ir daugelyje šalių vis dar išliekanti socialinė nelygybė rodo, kad veikla turi labiau atitikti visuomenės lūkesčius. Darnus vystymasis ir prisiimta atsakomybė yra neišvengiama šiandienos organizacijų dabartis. L. Šimanskienės ir E. Župerkienės (2013) teigia, kad organizacijos turėtų siekti veiklos darnumo, didesnę dėmesį skirdamos darniai organizacijų plėtrai, nes taip prisidėtų prie aplinkos saugojimo ne tik organizacijos viduje, bet ir už jos ribų.

Kaip teigia I. Trusina ir E. Jermolajeva (2021), darnus vystymasis neįmanomas be plataus visuomenės dalyvavimo ne tik sprendžiant konkrečius uždavinius, bet ir priimant darnaus vystymosi požiūriu svarbius įvairaus lygio sprendimus. Pateiktame apibrėžime matyti, kad būtina sudaryti sąlygas organizacijoms plėtoti socialinę atsakomybę, skatinti taikyti jos principus savo vykdomoje

veikloje, tokiu būdu, kad galėtų prisidėti prie socialinės gerovės didinimo, ekonominės plėtros ir aplinkos tausojimo. Tik suprasdami ir norėdami darniai elgtis žmonės keičia savo gyvenimą, elgseną požiūrį ir veiksmus.

V. Burksienė (2011) darnaus vystymosi ideologiją įvardina kaip vieną svarbiausių globalių pokyčių, pradant pasauliniu ir baigiant organizaciniu mastu. R. Čiegis (2003) – darnų vystymąsi pateikia kaip naują požiūrį, pažangią viziją, kuri suderina ekonominį vystymąsi, aplinkosaugą ir socialinį teisingumą. F. Borg ir M. Vinterek (2020) pabrėžia, kad švietimas yra priemonė, kurios pagalba vyksta nuodugnus mokymasis, taip pat nuo žmonių išsilavinimo ir kompetencijos priklauso gebėjimas spręsti darnaus vystymosi problemas, organizuoti efektyvų problemų sprendimo procesą, inicijuoti ir valdyti visuomenės pokyčius.

Norint pasiekti darnų vystymąsi pokyčiai turi vykti visose trijose srityse: socialinė apsauga, ekonominė aplinka ir aplinkos apsauga (Cebrian, Junyent, Mula, 2020). Visi šie veiksniai turi būti derinami tarpusavyje, papildyti vieni kitus, taip pat svarbu, kad būtų skiriamas dėmesys į žmogaus gyvenimo kokybę. Literatūroje pastebima, kad nuo pat savo darnaus vystymosi ištakų iki šių dienų, darnaus vystymosi sąvoka susidūrė su skirtingomis interpretacijomis. Brundtlando ataskaitoje nurodyta, kad darnaus vystymosi sąvoka turi skirtingas reikšmes, aiškinant sąvokos reikšmę kalbama apie holistinį planavimą, strategijų priėmimą, ekologiją, paveldo apsaugą, biologinę įvairovę. Praėjus keleriems metams po Brundtlando ataskaitos, Dopsonas (1996), nustatė daugiau nei 300 darnaus vystymosi sąvokų apibrėžimų ir interpretacijų. Mokslininkų pateikiamos darnaus vystymosi sampratų paaiškinimai pateikiami lentelėje (žr. 1 lentelė). Pradiniuose pareiškimuose, o dabar ir dalis autorių nesigilina į semantinę reikšmę ir naudoja terminus sinonimiškai. Tačiau dalis autorių atvirkščiai – stengiasi atskirti terminus, kad aiškiai apibrėžtų ir suprastų bei perteiktų reiškinio kompleksiskumą ir sudėtingumą.

**1 lentelė. Darnaus vystymosi samprata**

<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
S. Martin (2008)	Darnus vystymasis- tai kelionė arba priemonės, reikalingos pasiekti darnumo tikslą.
R. Čiegis, R. Zeleniūtė (2008)	Darnus vystymasis gali būti apibrėžtas ir kaip geresnė nūdienos ir ateities kartų gyvenimo kokybė
S. Diet (2009)	Darnus vystymasis – siekis subalansuoti žmonijos gerovę su įtaka biofizinei aplinkai.
R. Contanza, I. Kubiszewki (2014)	Darnus vystymasis – svarbus visuomenei, būtent žmogaus veikla sukelia problemas sietinas su nedarna.
P. Batrėnas, D. Butkus, V. Oškinis, S. Vasarevičius ir kt. (2018)	Darnaus vystymosi siekis –užtikrinti tinkamą asmens gyvenimo kokybę, siekti visuomenės gerovės ir saugumo, išmintingai suderinus ekonomikos, visuomenės plėtotės bei aplinkos apsaugos reikmes.

T. Bauler (2007)	Darnus vystymasis – tai vystymasis, kurio metu įgyvendinant sprendimus, būtina omenyje turėti ekonominį efektyvumą, socialinę lygybę ir aplinkos išsaugojimą.
J. Edward ir Jr. Jepson(2001)	Darnus vystymasis – vystymasis, siekiant tenkinti dabarties žmonijos poreikius, paliekant ateities kartoms tenkinti jų poreikius.
M. W. Holdgate (1993)	Darnus vystymasis - plėtra yra žinios apie išteklių potencialą. Technologijų tvarumas gali būti vertinamas pagal tai, ar jis padidina gamybą, neperžengdamas aplinkos apsaugos ribų.
R. Čiegis (2009)	Darnus vystymasis – tai savotiškas kompromisas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, leidžiantis siekti visuotinės gerovės sau ir ateinančioms kartoms.
S. Sterling (2010)	Darnus vystymasis – ekonomikos ir aplinkos suderinimas, nauju vystymosi keliu, kuris sudarys sąlygas ilgalaikiam darniam žmonijos vystymuisi.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais.

Susisteminius sampratas, galima pastebėti, kad jose kartojasi *nauda visuomenei, geresnė gyvenimo kokybė, pabrėžiama ilgalaikiškumo, tęstinumo, aspektas*. Darnaus vystymosi dėmesys yra daug platesnis nei tik aplinkos apsauga. Pastebima, kad darnaus vystymosi koncepcija pirmiausia nagrinėja visuomenės išlikimo klausimus, svarbu užtikrinti stiprią, sveiką visuomenę. Tai reiškia, kad reikia tenkinti įvairius esamų ir būsimų kartų poreikius, skatinti asmeninę gerovę, socialinę sanglaudą, sukurti lygias galimybes. Remiantis lentelėje pateiktais autorių sampratų paaiškinimais, galima teigti, kad darnumas bus pasiektas, kai bus patenkinamos dabarties ir ateities kartų poreikiai, neviršijant gamtos talpumo, naudojamas tinkamas žmogaus sukurto, gamtinio, žmogiškojo ir socialinio kapitalo proporcijas, minimizuojant žalą ir pan. Tokios sampratos pavyzdys yra darnus vystymasis, kurio tikslas yra gerinti žmonių gyvenimo kokybę, tuo pačiu neviršijant ekosistemų talpumo (Mensah, 2019). K.A. Verma (2019) teigimu, darnaus vystymosi sąvokas galima interpretuoti įvairiai, tačiau jos esmė yra požiūris į vystymąsi, kuriuo siekiama subalansuoti skirtingus ir dažnai tarpusavyje konkuruojančius poreikius ir suvokimą apie aplinkos socialinius, ekonominius apribojimus su kuriais susiduriame kaip visuomenė. Taip pat pastebima, kad lentelėje pateiktuose mokslininkų apibrėžimuose darnus vystymasis apibrėžiamas kaip evoliucinis procesas, kurio metu didėja gyventojų gebėjimas susidoroti su esamomis problemomis, prisitaikyti prie nuolat vykstančių pokyčių ir kryptingai siekti darnaus vystymosi tikslų.

Galima teigti, kad darnus vystymasis pateikiamas kaip naujas požiūris, pažangi vizija ir nors darnaus vystymosi sampratos interpretuojamos įvairiai, tačiau galima pastebėti, kad jose kartojasi *nauda visuomenei, geresnė gyvenimo kokybė, ilgalaikiškumas, tęstinumas aspektas*. Visiškai darnus vystymasis gali būti pasiektas suderinus socialinę, ekonominę, ekologinę (aplinkos) sritis.

### 1.1.2. Darnaus vystymosi nauda visuomenei

G. Cebrian, M. Junyent, I. Mula (2019) pastebi, kad viešumoje formuojama nuomonė, kad šiuolaikinė ekonomika yra svarbiausia visuomenei. Kuriami įsitikinimai, kad jei kažkas neturi mainų (piniginės) vertės, tai neturi ir tikrosios vertės. Tiesą sakant, teisingiau yra atvirkščiai. Šiuolaikinės ekonomikos spaudimas ir įtampa tiek žmonėms, tiek planetai yra nedarnūs.

S. Damijonaitytė ir L. Vilutienė (2016) taip pat pastebi, kad daugelis gyventojų mano, kad ekonomika yra svarbiausia ir kad iš to kyla individuali ir socialinė gerovė. Tai ne visai tiesa. Nors ekonomika egzistuoja tam, kad palaikytų visuomenės gerovę, ji vis dar yra tik antraeilis visuomenės komponentas. Ekonomika visiškai priklauso nuo gamtos išteklių, taip pat nuo žmonių sugebėjimo valdyti ir tausoti gamtos išteklius. Autorių pozicijai pritaria V. Naruševičius ir I. Lazdinis (2011) teigdami, kad aplinkos gerovė yra labai svarbi žmonių gerovei, nes iš čia gaunami visi mūsų fiziniai ištekliai. Tačiau kiekvienais metais išsekvojame išteklius ir žmonija naudoja daugiau nei 1,75 karto žemės biologinis pajėgumas. Biologinis pajėgumas – tai žemės gaminamų atsinaujinančių išteklių kiekis, kurį gali panaudoti žmonės. Sunaudoti daugiau išteklių, nei tiekama, įmanoma tik mažinant ir bloginant aplinką, naudojant gamtos kapitalą. Todėl žmonės savo veikla nuolat mažina aplinkos galimybes aprūpinti ištekliais, kurių mums prireiks ateityje. Pats tvarumo apibrėžimas yra ekologinio pėdsako mažinimas, kad gyvename žemės biologinio pajėgumo ribose.

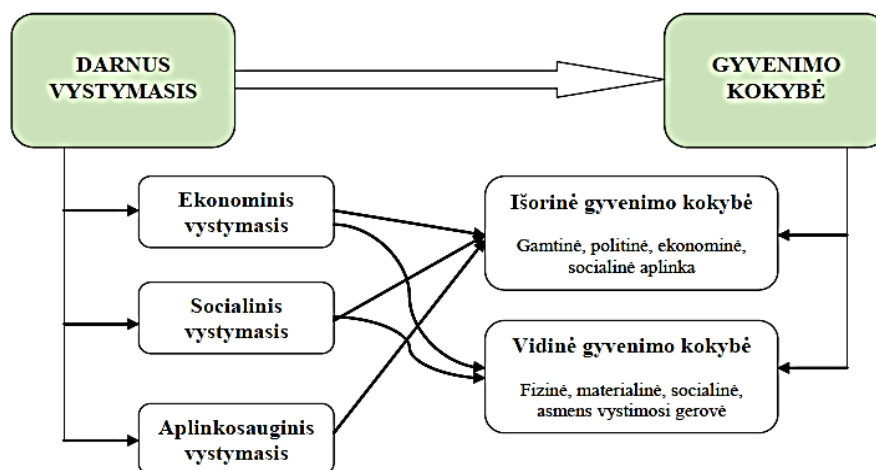
J. Pečkaitienės ir R. Čiegio (2013) teigimu gyvenimo kokybė gali būti pasiekta, sprendžiant konfliktą tarp visuomenės ir gamtos, mažinant gamtos išteklių naudojimą, atliekų išmetimą ir kt. Priimant tinkamus visuomenei ir aplinkai sprendimus, teigiama įtaka juntama gyvenimo kokybei, išorinėms aplinkos sąlygoms, o kiekvieno individo poreikių patenkinimas daro įtaką gyvenimo kokybės ir darnaus vystymosi eigai.

N. Petkevičiūtė ir A. Balčiūnaitienė (2019) pateikė šias darnaus vystymosi teikiamas naudas visuomenei: sukuriamos palankesnės verslo sąlygos, skatinamas gyventojų užimtumas, didėja naujų geros kokybės darbo vietų kūrimas, užtikrinamos lygios galimybės darbo rinkoje ir visuomenės gyvenime, taip stiprinant socialinę sanglaudą, daugėja pajamų į biudžetą, visuomenė gauna patikimas paslaugas ir prekes, padidėja gyventojų pajamos, sumažinama visuomenės diferenciacija, skurdas, užtikrinamos tinkamos darbo sąlygos, atsiranda palankus bendruomenių požiūris, etiškas švietimas ir vartojimas. Gerėja gyventojų gyvenimo kokybė, teikiamų sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumas ir kokybė.

Visuomenė gauna teigiamą naudą ir tuo metu, kad organizacijos pasirenka darnaus vystymosi kelią. L. Šimanskienės ir A. Petrulio (2014) teigimu, kai skatinamas etiškas ir taupus vartojimas, sukuriamas palankus bendruomenių požiūris, esant palankiam požiūriui, perkamos prekės ar naudojamosi būtent šių organizacijų paslaugomis, nes jomis visuomenė pasitiki, tikima, kad jos į

rinką nepateiks nekokybiškų prekių, paslaugų, neišnaudoja vaikų darbo, savo darbuotojų. Ko pasekoje tokios organizacijos uždirba daugiau, daugiau sumoka mokesčių į valstybės biudžetą, o tai naudinga visai visuomenei. Platesnę naudą visuomenei organizacijai tapus darnia apibrėžia D.B. Reiser (2011) ir V. Rimkus (2020): teikti asmenims ar bendruomenėms produktus ar paslaugas taikant palankią kainodarą, skatinti palankias verslo sąlygas asmenims ar bendruomenėms, kuriančioms verslą, išsaugoti arba pagerinti aplinką, gerinti visuomenės sveikatą, skatinti meno, mokslo ar žinių pažangą; didinti kapitalo srautus į veiklą, kuri naudinga visuomenei, arba į bet kurias kitas tikslingas veiklas, ypač nustatant konkrečią naudą visuomenei ar aplinkai.

A. Boar, R. Bastida ir F. Marimon (2020) pastebi, kad darnus vystymasis tampa vis svarbesnis infrastruktūros planavimo ir politikos formavimo tikslas, o gyvenimo kokybė tampa vis svarbesnė priemonė, padedanti suprasti, apibūdinti ir veiksmingai priimti sprendimus darnaus vystymosi link. Kiekvienas asmuo turi teisę gyventi tinkamoje jo sveikatai bei gerovei palankioje aplinkoje, privalo ir individualiai, ir su kitais planetos gyventojais saugoti aplinką ir gerinti jos būklę dėl dabartinių ir būsimų kartų gerovės. R. Čiegio ir J. Ramanauskienės (2011) sudarytas teorinis modelis, atspindi darnaus vystymosi poveikį gyvenimo kokybei (žr. 2 pav.)



**2.pav. Darnaus vystymosi poveikis gyvenimo kokybei.**

Šaltinis: R. Čiegis, J. Ramanauskienė 2011, p. 8.

Iš pateiktos schemos matoma, kad kiekviena darnaus vystymosi dalis yra susijungusi su skirtingais gyvenimo kokybės aspektais. Gyvenimo kokybė skirstoma į išorinę, kurią sudaro gamtinė, politinė, ekonominė, socialinė aplinka ir į vidinę, kurią sudaro fizinė, materialinė, socialinė, asmens vystymosi gerovė. Ekonominis, socialinis vystymasis turi įtakos vidinei ir išorinei gyvenimo kokybei. Aplinkosauginis vystymasis įtakoja išorinę gyvenimo kokybę. Vertinant gyvenimo kokybę, svarbu atkreipti dėmesį, kad kiekvieno individo gyvenimo kokybę, kuri yra vertinama priklausomai nuo

vertybių sistemos, įsitikinimų visumos, asmens fizinės, psichinės, materialinės padėties, supančios aplinkos, visuomenės ir valdžios (Čiegis, Ramanauskienė, 2011).

Pasak J. Pečkaitienės (2013) XXI amžiuje visuomenė susidurdama su vis didesniais pokyčiais įvairiose srityse, kurie darosi sudėtingesni ir reikalaujantys tinkamo pasirengimo valdant juos, reikalauja naujos vizijos: glaudaus visos visuomenės, privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimo, visuotinio strateginio mąstymo. Vienas iš būdų spręsti daugialypes problemas, pasiekti holistišką augimą yra užtikrinti darnų vystymąsi. Kadangi darnus vystymasis remiasi pamatinėmis trejomis dimensijomis – ekonomikos augimu, visuomenės gerove, aplinkos kokybe, užtikrinant subalansuotą visų dimensijų vystymą neprioretizuojant, nei vienos kitų dviejų sąskaita. Kad būtų pasiektas darnus vystymasis J. Pečkaitienės (2013) teigimu, turi būti sukuriamos sąlygos piliečiams gauti visą reikalingą informaciją susijusią su darnaus vystymosi tematika, sukuriamos galimybės dalyvauti priimant sprendimus, bei galimybė kreiptis į teismus aplinkosaugos klausimais. Plėtojant galimybes gauti informaciją ir dalyvauti priimant sprendimus, gerėja priimamų sprendimų kokybė ir jų įgyvendinimas, visuomenei daugiau pateikiama informacijos apie problemas, taip pat sudaroma galimybė išreikšti savo susirūpinimą ir valstybės institucijoms atkreipti reikiamą dėmesį į šiuos visuomenės interesus. Taip pat pastebima, kad gyventojų įtraukimas didina sprendimų priėmimo proceso atskaitomybę bei viešumą.

Taigi įvairūs šaltiniai pabrėžia darnaus vystymosi naudą, tačiau akcentuojami aspektai skiriasi (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Darnaus vystymosi nauda**

Šaltinis	Išskiriami naudos aspektai
S. Damijonaitytė, L. Vilotienė (2016), V. Naruševičius, I. Lazdinis (2011), J. Pečkaitienė, R. Čiegis (2013).	Gamtos išteklių išsaugojimas, aplinkos gerovė, mažinamas išmetamų atliekų kiekis, biologinės įvairovės išsaugojimas, daugiau žaliųjų plotų.
N. Petkevičiūtė, A. Balčiūnaitienė (2019), L. Šimanskienė, A. Petrusis (2014).	Palankesnės verslo sąlygos, skatinamas gyventojų užimtumas, naujų, geros kokybės darbo vietų sukūrimas, lygios galimybės darbo rinkoje ir visuomenės gyvenime, stiprinama socialinė sanglauda, daugėja pajamų į biudžetą, patikimų paslaugų ir prekių gavimas, sumažinama visuomenės diferenciacija, skurdas, palankus bendruomenių požiūris, etiškas švietimas ir vartojimas.
D.B. Reiser (2011)	Skatinama meno, mokslo ir žinių pažanga, didinami kapitalo srautai į veiklą, kuri naudinga visuomenei, arba į kitas tikslingas veiklas, nustatant konkrečią naudą visuomenei ir aplinkai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Iš lentelės pateiktų duomenų, galima pastebėti, kad vieni autoriai labiau linkę akcentuoti ekologinius (aplinkos) darnaus vystymosi teikiamus naudos aspektus. Kiti didesnę vaidmenį skiria socialinei ir ekonominei sričiai, tačiau reiktų nepamiršti, kad nederėtų išskirti vienos srities, nes darnus vystymasis apima plačiai visas tris sritis: socialinę, ekonominę, ekologinę (aplinkos) apsaugą.

Darnaus vystymosi teikiama nauda visuomenei yra itin plati. Tik darnaus vystymosi pagalba, kiekvienas gyventojas turi galimybę gyventi švarioje, sveikoje ir saugoje aplinkoje. Darnus vystymasis gali pakeisti gyventojų įpročius, elgesį, požiūrį, taip suteikiant galimybę pagerinti gyvenimo kokybę.

Apibendrinus galima teigti, kad darnaus vystymosi pagalba turėtų būti randamas sprendimas, kaip pagerinti žmonių gyvenimo kokybę, patenkinti pagrindinius žmonių poreikius, integruojant aplinkos plėtrą ir apsaugą, siekiant lygybės, socialinio ir kultūrinės įvairovės. Pagrindinis darnaus vystymosi tikslų bruožas yra tas, kad vystymosi tikslai iš esmės yra tarpusavyje susiję, visi veiksniai derinami tarpusavyje, papildydami vieni kitus. Vieno darnaus vystymosi tikslo siekimas, gali vienu metu padėti pasiekti, kai kuriuos kitus tikslus ir uždavinius. Pavyzdžiui, kova su klimato kaita, gali duoti papildomos naudos energetiniam saugumui ir biologinei įvairovei. Nors mokslininkai darnaus vystymosi sąvokas apibrėžia skirtingai, tačiau galima pastebėti, kad jose kartojasi nauda visuomenei, geresnė gyvenimo kokybė, pabrėžiamas ilgalaikiškumo, tęstinumo aspektas. Svarbiausias darnaus vystymosi tikslas, kad būtina tenkinti įvairius esamų ir būsimų kartų poreikius, skatinti asmeninę gerovę, socialinę sanglaudą, sukurti lygias galimybes. Darnaus vystymosi pagrindiniai principai ir tikslai gali prisidėti prie sąmoningesnio elgesio, siekio išsaugoti aplinką.

## **1.2.Darnaus vystymosi edukacija**

Moksliniuose šaltiniuose mokymas, mokymasis, edukacija yra įvardijami kaip tinkami būdai darniam vystymuisi integruoti. Naujoje darnaus vystymosi darbotvarkėje iki 2030 m. aiškiai atsispindi būtinybė įtraukti darnaus vystymosi švietimo tikslus į visus švietimo lygmenis. Sukonkretinus visus 17 darnaus vystymosi tikslų, švietimas dar kartą patvirtinamas kaip labai svarbus siekiant prisidėti prie tvaresnės ir socialiai teisingesnės visuomenės kūrimo. Ketvirtas iš nustatytų darnaus vystymosi tikslų yra siekis visiems užtikrinti aukštos kokybės švietimą ir skatinti mokymąsi visą gyvenimą.

Aukštos kokybės edukavimas sudaro sąlygas geresniam žmonių gyvenimui ir darniam vystymuisi (Elmas, 2018). I. Augutienės ir P. Pakutinsko (2020) teigimu, tinkamas visuomenės edukavimas turi galią formuoti geresnę pasaulio ateitį. Taigi ir švietimo politikos ir strategijos turėtų skatinti taiką, pagarbą ir rūpinimąsi aplinka. Darnaus vystymosi edukavimo (si) tikslas – įgalinti besimokančiuosius įsitraukti ir priimti aktyvų vaidmenį, kovojant su globaliais iššūkiais, ir tapti

aktyviais teisingo, taikaus ir saugaus, tolerantiško, įtraukaus ir darnaus pasaulio kūrėjais. Ieškoti ryšio tarp visuomenės gyvenimo, aktualių vietos bendruomenėje ir globalių problemų, stiprinti besimokančių kritinį mąstymą, savirefleksiją, savarankišką sprendimų priėmimą, plėtoti besimokančiųjų kompetencijas, reikalingas jų visaverčiam gyvenimui kompleksiška ir dinamiška pasaulyje, stiprinti gebėjimus, įgalinčius žmogų prisidėti prie pokyčių vietos ir globaliu lygmeniu (Augutienė, Pakutinskas, 2020). A. Cabezudo, F. Cicala, M. Luisa, B. de Black, M. C. da Silva (2019) teigia, kad šis piliečių edukavimas ir švietimas yra daugialypė švietimo koncepcija, kuri skatina smalsumo, solidarumo ir bendros atsakomybės už pasaulį vertybių sklaidą besimokančiųjų tarpe.

Darnaus vystymosi edukavimas nėra orientuotas į vieną konkrečią sritį. Tai daugialypė, daugiametė švietimo koncepcija, padedanti kiekvienam tapti atviru ir kritiškai mąstančiu žmogumi, gebančiu formuoti ir laisvai reikšti savo nuomonę bei ginti savo vertybines nuostatas. L. Lambert (2011) teigia, kad darnaus vystymosi edukavimas turėtų sukurti interaktyvų, į besimokančiųjų orientuotą mokymąsi, savarankišką mokymąsi, dalyvavimą ir bendradarbiavimą, orientaciją į problemas, tarpdiscipliniškumą ir formaliojo bei savaiminio mokymosi susiejimą su tvarumo kompetencijomis. A. Gumuliauskienė (2011) darnaus vystymosi edukavimą apibūdina kaip elgsenos pokyčių skatinimo ir svarbiausių kompetencijų ugdymui, kurios būtinos darniam vystymuisi užtikrinti. Autorė pastebi, kad sėkmingas nedarnių tendencijų pakeitimas darniomis labai priklauso nuo aukštos kokybės edukavimo darnaus vystymosi srityje visais edukavimo lygiais, įskaitant edukavimą darnaus energijos naudojimo ir transporto sistemų, darnaus vartojimo ir gamybos modelių, sveikatos, žiniasklaidos kompetencijos ir atsakingo pasaulio pilietiškumo klausimais.

Darnaus vystymosi edukavimas gali prisidėti prie didesnės socialinės sanglaudos ir gerovės investuojant į socialinį kapitalą ir užtikrinant vienodas galimybes; piliečių, pirmiausia socialiai nuskriaustų grupių, dalyvavimą siekiant didesnio informuotumo ir šiuolaikiniam pasauliui būdingo sudėtingumo bei tarpusavio priklausomybės supratimo.

J.B. Pauw, N. Gericke, D. Olsson T. berglund (2015) pastebi, kad tik technologiniai sprendimai, politinis reguliavimas ir finansiniai instrumentai negali padėti pasauliui vystytis darniai. Tam būtina ir piliečių mąstysenos ir elgsenos kaita. Todėl šiandieniniame, taip sparčiai besivystančiame pasaulyje nebeužtenka piliečius mokyti tik skaityti, rašyti ir skaičiuoti. Darnaus vystymosi edukavimas šiandien turėtų skatinti pokyčius visuomenėje, puoselėti bendražmogiškas vertybes ir atlikti pagrindinį vaidmenį, padedant žmonėms kurti teisingą, taikų, darnų pasaulį. Visuotinės galimybės mokytis gerina gyvenimo kokybę ir suteikia galimybę rasti novatoriškus sprendimus, susijusius su didžiausiomis šiuolaikinio pasaulio problemomis. F. Borg ir M. Vinterek (2020) teigimu darnaus vystymosi tikslai turi būti suprantama, kaip neatskiriama švietimo dalis, būdinga mokymuisi visą gyvenimą sąvoka: visos švietimo įstaigos – nuo darželio iki aukštojo mokslo

ir neformaliojo bei savaiminio švietimo gali ir turėtų skatinti tvarumo kompetencijos plėtrą. Autorių nuomonei pritaria M. Beišienė ir V. Lukavičienė (2015) teigdamos, kad ikimokyklinio amžiaus vaikų nederėtų palikti nuošalyje ir siekiant ekologinio sąmoningumo, žmogaus nuostatas, elgesį gamtos ir aplinkos atžvilgiu būtina keisti palaipsniui – tikslingai jas formuoti jau ikimokykliniame ugdymo procese, kadangi ikimokyklinio amžiaus vaikų vaikystėje įgyta gamtos stebėjimo, tyrinėjimo, globojimo ir tvarkymo patirtis užaugus motyvuos suaugusių pagarbią sąveiką su gamta. Tokios pat pozicijos laikosi R. Bruzgelevičienė ir J. Kašinskienė (2011) teigdamos, kad tvarumo kompetencijų ugdymas, edukavimas visuose švietimo lygmenyse yra ypač svarbus tvarumo raštingumo ugdymui, taip asmenys tampa teigiamais pokyčių veiksniais savo darbo vietoje ir asmeniniame gyvenime. Taip pat nustatyta, kad kitos kokybinės priemonės yra tinkamos tvarumo kompetencijoms vertinti, tokios kaip refleksyvūs dienoraščiai, interviu, konceptualūs žemėlapiai, rubrikos ir scenarijai, diskusijos ir pan. Pasak Z.O. Atkočiūnienės R. Radiunaitės (2011) naujai įgytos žinios leidžia atlikti intelektualius ir fizinius veiksmus ir iš esmės yra gebėjimas pažinti tikrovę. Žinių vadyba suteikia galimybių organizacijai ne tik kurti konkurencinį pranašumą, bet ir įgyti naujų žinių bei kompetencijų, atsižvelgiant į visuomenėje ir ekonomikoje vykstančius pokyčius. Be edukacijos kiekviena organizacija ir patys piliečiai gali patys mokytis. Mokymasis yra viena iš svarbiausių sąlygų siekiant pokyčių, tačiau mokymuisi turi būti sukurta tam tikra mokymosi aplinka. Mokymosi būdai sukurtose tinkamose aplinkose: diskusijos, dialogai, Focus grupės, koncepcijų žemėlapių konstravimai, planavimas, scenarijų ir modelių kūrimas, apklausos, atvejų analizė, ekskursijos, mokymasis gamtoje, projektai.

Įstaigos personalo darnaus vystymosi mokymasis gali vykti dvejomis formomis (Čiegis, 2010):

- kognityvinis mokymasis įgyjant teorinių žinių;
- praktinis mokymasis, pasireiškiantis kasdieniauose veiksmuose, veiklose ir elgsenoje.

Siekiant darnaus vystymosi mokymasis pirmiausia būna iki veiklos, veikloje ir tęsiasi nuolat ir po veiklos. Taip pat mokymasis gali būti individualus, grupės/ kolektyvo, organizacinis ir organizacijos. Jei mokymasis vyksta individualus yra sukuriamos individualios žinios, jei grupinis – komandinės, o organizacinis mokymasis sukuria kolektyvines, organizacines (formalias) žinias. Mokymosi metu sukauptos organizacijos žinios apima ir neformalias, slypinčias ar neišreikštas žinias.

Autoriai W. Riess, M. Martin, C. Mischo, H. G. Kotthoff (2022) švietimo srityje išskiria šiuos mokymosi lygius:

- mikro lygmuo (pamokos, seminarai, mokymo kursai);
- mezo lygmuo (konkreiti mokymosi įstaiga/ organizacija);

- makro lygmuo (ministerijos, reglamentai, švietimo planai, mokymų programos, nuostatos ir t.t.).

Mikro lygmenyje seminarų, mokymų pagalba mokosi patys organizacijos darbuotojai, vėliau savo įgytas žinias, įgūdžius gali perteikti ugdytiniams pamokų, užsiėmimų, įvairių veiklų metu. Mezo lygmenyje organizacinis darnumas turi įsikomponuoti į visus organizacijos komponentus: vadybą, struktūrą, strategiją, kultūrą. Makro lygmenyje švietimo atstovai turi mąstyti ilgojoje perspektyvoje, ieškoti partnerystės su verslu, bendruomenėmis grupėmis, siekiant darnumo spartos ir didesnio poveikio. Turi nebijoti imtis rizikos, priimant su darnumu susijusius sprendimus: darnaus vystymosi tikslų integravimas į įstatymus, reglamentus, švietimo planus, mokymo programas, nuostatas. Taip pat svarbu sukurti mokymosi aplinką.

Apžvelgus mokslinius teiginius apie edukaciją vaidmenį darniam vystymuisi galima išskirti tam tikras edukacijos darniam vystymuisi charakteristikas (žr. 3 lentelė).

**3 lentelė. Darnaus vystymosi edukacijos charakteristikos**

Šaltinis	Charakteristikos
I. Augutienė, P. Pakutinskas (2020), J. A. Cabezudo, F. Cicala, M. Luisa, B. de Black, M. C. da Silva, L. Lambert (2011), A. Gumuliauskienė (2011), J.B. Pauw, N. Gericke, D. Olsson T. berglund (2015)	Visuomenės edukavimas, atsakomybės skatinimas
A. Gumuliauskienė (2011).	Savarankiškas mokymasis, edukacija
F. Borg, M. Vinterek (2020), M. Beišienė, V. Lukavičienė (2015), R. Bruzgelevičienė, J. Kašinskienė (2011), W. Riess, M. Martin, C. Mischo, H. G. Kotthoff (2022).	Darnaus vystymosi edukacija švietimo įstaigose: nuo darželio iki aukštojo mokslo įstaigų.
Z.O. Atkočiūnienė, R. Radiunaitė (2011), R. Čiegis (2010),	Organizacijos edukacija, mokymasis.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Iš lentelėje pateiktų duomenų, galima pastebėti, kad mokslininkai darnaus vystymosi edukacijoje daugiausiai akcentuoja ir nagrinėja visuomenės edukavimą ir edukaciją švietimo įstaigose. Tai leidžia daryti prielaidą, kad darnaus vystymosi edukacija švietimo įstaigose turi užimti svarbią vietą, nes tai tinkama vieta ir aplinka, kurioje gali susiformuoti darniam vystymuisi reikalingos žinios, įgūdžiai, kritinis mąstymas. Vėliau galima tikėtis, kad asmuo turintis reikiamas kompetencijas sieks teigiamų pokyčių savo asmeniniame gyvenime, darbo vietoje.

## 1.2.2. Darnaus vystymosi planavimas

Ankstesniame poskyryje pateikti W. Riess, M. Martin, C. Mischo, H.G. Kotthoff (2022) siūlomi mokymosi lygiai. Galima pastebėti, kad mezo ir makro lygmenyse autoriai akcentuoja vadybos (kuri integruoja planavimo fazę) ir planų bei programų svarbą darniam vystymuisi. Darnaus vystymosi planavimas – tai kompleksinis procesas, priklausantis nuo vietos sąlygų, išorės veiksnių, šių etapų organizavimas ir priežiūra turi būti skaidrūs, visiems prieinami, paremti atvirais duomenimis. V. Domarkas, V. Juknevičienė, R. Kareivaitė (2012) pabrėžia, kad valstybėje turi būti sukurta tokia viešoji politika ir priimami tokie viešojo administravimo sprendimai, kad darnaus vystymosi komponentai galėtų efektyviai veikti ir sąveikauti. Tokį darnaus vystymosi planavimą ir valdymą gali užtikrinti asmenys turintys tinkamą ir reikalingą patirtį ir ekspertizę. I. Punytė ir K. Simonaitytė (2018) teigia, kad siekiant sėkmingo darnaus vystymosi tikslų planavimo, įgyvendinimo, darnaus vystymosi tikslai turėtų būti integruojami į planavimo, strateginius dokumentus. Tai leidžia užtikrinti, kad viešasis sektorius (nacionalinis ir vietos), privatus sektorius, NVO ir kiti – turi tokį pat tikslą, kalba ta pačia kalba, tai skatina tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir taikomų veiksmų ir priemonių integralumą.

M. Carley ir I. Christie (2017) išskyrė penkias pakopas, kurias padėtų lokalizuoti darnaus vystymosi tikslus:

- sąmoningumo didinimas (nuo politikos atstovo iki visuomenės);
- idėjos palaikymas, propogavimas (darnaus vystymosi idėją turi palaikyti politikai, viešasis, privatus sektorius);
- įgyvendinimas (darnaus vystymo tikslų pasiekimas);
- monitoringas (stebėjimas);
- ilgalaikės perspektyvos planavimas.

Taip pat autorės pabrėžia, kad siekiant sėkmingo darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, svarbu į efektyviai į procesus įtraukti ne tik politiką formuojančias institucijas, bet ir politiką įgyvendinančias institucijas – regionus, miestus, vietinę savivaldą ir bendruomenes. Tokiu principu skatinamas bendradarbiavimas, sisteminis požiūris, sprendimų integruotumas, praktiškumas. Regionų, vietos savivaldos tikslas turėtų būti - visuomenės įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, nes tai yra vienas esminių demokratinės visuomenės pagrindų. Siekiant įtraukti visuomenę į sprendimų priėmimo procesus, paskatinti dalyvauti, efektyvu naudotis šiais įtraukimo formatais: informavimas, dalyvavimas, bendradarbiavimas, bendrakūryba. V. Domarkas, V. Juknevičienė ir R. Kareivaitė (2012) pastebi, kad nuo institucijų priklauso ne tik darnaus vystymosi politika, tačiau institucijos formuoja visuomenės elgesį, kuris susijęs su socialinėmis normomis, taisyklėmis, todėl

institucinį daromą poveikį galima sieti su socialiniu stabilumu, tai padeda išsaugoti ekologiškai jautrius, socialiai, ekonomiškai teisingus vystymosi rezultatus. Tokie asmenys, turintys pradinių kognityvinių ir elgsenoje pasireiškiančių darnaus vystymosi žinių V. Burkšienės (2012) teigimu, gali paspartinti darnaus vystymosi pažangą.

I. Punytė ir K. Simonaitytė (2018) teigia, kad naujas Lietuvos strateginis dokumentas „Lietuva 2030“ yra vienas iš svarbiausių Lietuvos erdvinio planavimo strateginių dokumentų, kuris yra kaip įrankis darnaus vystymosi tikslams įgyvendinti teritoriniu aspektu Lietuvoje. Autorės pastebi, kad darnaus vystymosi įgyvendinimas vyktų sklandžiai, būtinas aiškus strateginis planas, integralus požiūris į strategijų rengimą, planavimą, įgyvendinimą, įtraukiant suinteresuotas šalis. Panašios pozicijos laikosi R. B. Pojasek (2012) teigdamas, kad sklandžiai vyktų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo procesai, reikalinga darnaus vystymosi tikslais paremta strateginių ir/ ar teritorinių planų rengimo metodikos, kurie būtų integruoti į aukščiausią valstybės plėtrą numatančius dokumentus. Taip pat autorius rekomenduoja, formuluojant darnumo politiką, rekomenduojama abstrakčių, sunkiai suprantamų formuluočių, kad ji būtų aiškiai suprantama organizacijoms, visuomenei.

B. Murgante, G. Borruso, A. Lapucci (2011) pastebi, kad sėkmingai vyktų darnaus vystymosi planavimas organizacijoje reikalingas darnaus vystymosi iniciatyvos palaikymas visų organizacijoje dirbančių darbuotojų, tikėjimas organizacijos vizija, misija ir tikslu. Taip pat svarbu prieš rengiant strateginį planą ar darnaus vystymosi iniciatyvos planą atsakyti į keletą pagrindinių klausimų, kurie yra kaip pagrindas darnaus vystymosi planavimui: koks mūsų organizacijos tikslas?, kokiais metodais\ būdais mūsų organizacija gali prisidėti prie darnaus vystymosi?, ar darnaus vystymosi iniciatyva tiki ir palaiko visi dirbantys organizacijoje darbuotojai?, kokią sumą mūsų organizacijos biudžete turime numatyti skirti dabar ir ateityje?, su kokiomis kliūtimis yra tikimybė, kad susidursime, kokių priemonių imsime, kad pašalintume kliūtis?. Autoriai šiuos klausimus siūlo diskutuoti organizacijoje bendrai su visais dirbančiais darbuotojais, diskusijos metu gali atsirasti ir kitokių tai organizacijai būdingų ir aktualių klausimų, kuriuos reikėtų aptarti. Taip pat autoriai pabrėžia darnaus vystymosi planavimo svarbą, nes plane dėmesys sutelkiamas į žingsnių rinkinį, kurį reiks sistemingai atlikti, kad sėkmingai pasiekti galutinį tikslą, šiuo atveju darnaus vystymosi iniciatyvą, kuri turi ilgalaikį poveikį. Plano pagalba yra aišku kaip iš taško A (neaiškios ateities perspektyvos) patekti į tašką B (aiški, suprantama darnaus vystymosi perspektyva), kad sėkmingai pereiti iš vieno taško į kitą būtinas darnaus vystymo planavimas.

K. Kerstens, D. Squires, N. Vestergaard (2005) siūlo naudoti L. Johanseno „skėčio“ formos planavimą, kuris orientuotas į centrinę instituciją, kuri imasi veiksmų, priima sprendimus ir koordinuoja žemesnės grandies padalinių sprendimus ir veiksmus. Panašiai darnaus vystymosi

planavimą apibūdina R. Čiegis, D. Grundey, D. Štreimikienė (2005) teigdami, kad miestų ir savivaldybių darnaus vystymosi strategijų planas yra kaip „skėtis“, nes po juo vėliau rengiami kiti svarbūs bendruomenės planai: ekonominis planas, bendrieji ir detalieji teritorijų planai, sektoriniai planai. Autoriai darnaus vystymosi strategijai išskiria šiuos pagrindinius elementus:

1. ilgalaikiai tikslai;
2. veiklos kryptis;
3. tikslui pasiekti reikalingi ištekliai.

Identifikuojant pagrindinį tikslą, jame turi atsispindėti kokį tikslą ir koku lygiu planuojama pasiekti. Situacijai analizuoti autoriai siūlo strateginės analizės metodą: „stakeholders“ analizę, kuri yra suprantama kaip instituciniai subjektai, valdžios atstovai, organizacijos, asmenų grupės esančios savivaldybės teritorijoje, priklausančios nuo jos funkcionavimo, arba turi jam įtakos ir SSSG analizę, kuri sudaro galimybę atlikti darnaus vystymosi problemų analizę. Problemų analizė parodo savivaldybės realią būklę, kliūtis, neigiamus elementus, bendras sąsajas tarp šių elementų. Kai yra suformuluotos ir išanalizuotos savivaldybės problemos, galima identifikuoti detalius darnaus vystymosi tikslus. Tikslui būdingi šie bruožai: konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, realistiški, apibrėžti laike. Sekanti darnaus vystymo planavimo fazė: operatyvinis (realizacinis), kurio metu apibrėžiamas veiksmų ir uždavinių sąrašas, jų įvykdymo laikotarpiai, numatomas reikalingas biudžetas, atsakomybė už užduočių atlikimą ir finansavimo šaltiniai.

Galima daryti prielaidą, kad darnaus vystymosi galima pasiekti, atsižvelgiant į planavimo esmę ir procesą. Kadangi viešasis sektorius turi daugiau galios formuoti darnaus vystymo politiką, remiantis mokslininkų išvadomis galima teigti, kad darnaus vystymosi planavimo dokumentai yra reikšmingi šalies, regiono ir savivaldybės lygmenyje veiklas vykdančioms organizacijoms. Viešųjų organizacijų darnaus vystymo planavimas tai lyg pagrindas, kuris gali padėti sėkmingai realizuoti darnaus vystymosi tikslus. Apžvelgus planavimo reikšmingumą darniam vystymuisi, galima išskirti šias planavimo darniam vystymuisi charakteristikas (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė. Darnaus vystymosi planavimo charakteristikos**

Šaltinis	Charakteristikos
M. Carley, I. Christie (2017), I. Punytė, K. Simonaitytė (2018), V. Domarkas, V. Juknevičienė, R. Kareivaitė (2012), R.B. Pojasek (2012), K. Kerstens, D. Squires, N. Vestergaard (2005), R. Čiegis, D. Grundey, D. Štreimikienė (2005).	Darnaus vystymosi tikslų integravimas į miestų ir savivaldybių strateginius planavimo dokumentus.
B. Murgante, G. Borruso, A. Lapucci (2011).	Darnaus vystymosi planavimas organizacijoje, kai siekiama visų darbuotojų iniciatyvos palaikymo,

	rengiami organizacijos strateginiai planai.
--	---------------------------------------------

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Iš lentelėje pateiktų duomenų, galima pastebėti, kad beveik visi mokslininkai laikosi vieningos pozicijos ir mano, kad darnaus vystymosi planavimas gali būti sėkmingas tada, kai darnaus vystymosi tikslai yra integruojami į miestų ir savivaldybių strateginius planavimo dokumentus. Kol nebus nuoseklių sąsajų su planavimo dokumentais, veiksmingo įgyvendinimo koordinavimo, naivu tikėtis realių pokyčių. Kiti autoriai nagrinėję darnaus vystymosi planavimą organizaciniame lygmenyje taip pat akcentuoja, kad siekiant sėkmingo darnaus vystymosi planavimo, darnaus vystymosi tikslai turi atsispindėti organizacijos strateginiuose planuose.

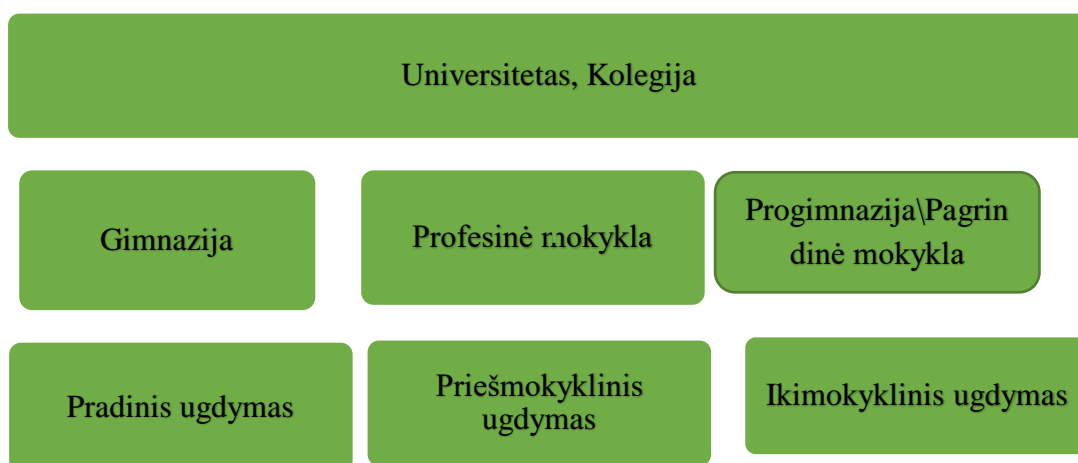
Atlikus akademinės literatūros analizę išsiaiškinta, kad pagrindiniai darnaus vystymosi principai išskiriami šie: kova su diskriminacija, skurdo ir socialinės atskirties mažinimas, vienodų sąlygų dabarties kartų ir ateities kartų užtikrinimas, piliečių teisės užtikrinimas kreiptis į teismus, gauti informaciją, užtikrinti visuomenės darnaus vystymosi švietimą, visuomenės sąmoningumo ugdymą, stiprinti įmonių socialinę atsakomybę, skatinti bendradarbiavimą, partnerystę tarp viešojo ir privataus sektoriaus, skatinti vietos regionų ir nacionalinių veiksmų darną, skatinti ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos veiksmų integralumą, įgalinti teršėjus susimokėti už jų daromą žalą aplinkai ir žmonių sveikatai, sumažinti energijos išteklių naudojimą, naudoti atsinaujinančius energijos šaltinius. Darnus vystymasis sudarytas iš 3 ramsčių: socialinės, ekonominės, ekologinės (aplinkos), itin svarbu, kad visos trys sritys tarpusavyje būtų derinamos, išlaikoma pusiausvyra. Kad sėkmingai darnaus vystymosi strategija būtų įgyvendinta, reikia, kad jos idėjas palaikytų ir suprastų visi šalies piliečiai, tačiau darnaus vystymo strategijos įgyvendinime itin svarbus valstybės institucijų vaidmuo. Siekiant realizuoti darnų vystymąsi pirmu žingsniu galima įvardinti norą keisti įpročius, elgseną, nebijoti iššūkių, pokyčių. Tam reikalingas darnaus vystymosi edukavimas, mokymasis, planavimas. Darnaus vystymosi edukavimo tikslas – įgalinti besimokančiuosius įsitraukti ir prisiimti aktyvų vaidmenį. Vėliau siekiant pokyčių reikalingas darnaus vystymosi mokymasis, kuriam turi būti sudaryta tinkama aplinka: diskusijos, dialogai, Focus grupės, koncepcijų žemėlapių konstravimai, planavimas, scenarijų ir modelių kūrimas, apklausos, atvejų analizė, ekskursijos, projektai. Mokymasis gali vykti dvejomis formomis: kognityvinis mokymasis, kai įgyjama teorinių žinių ir šių žinių pritaikymas kasdieniuose veiksmuose, veiklose, elgsenoje (praktinis mokymasis). Paskutinį darnaus vystymosi realizavimo žingsnį galima įvardinti darnaus vystymosi planavimą, kuris laikomas kaip kompleksinis procesas, priklausantis nuo vietos sąlygų, išorės veiksmų, šių etapų organizavimas ir priežiūra turi būti skaidrūs, visiems prieinami, paremti atvirais duomenimis, tokį planavimą ir valdymą gali užtikrinti tik tinkama, reikalingą patirtį ir ekspertizę turintys asmenys. Darnaus vystymosi tikslai turi būti integruojami į planavimo, strateginius dokumentus. Svarbu į procesus efektyviai įtraukti ne tik

politiką formuojančias institucijas, bet ir politiką įgyvendinančias institucijas – regionus, miestus, vietinę savivaldą, bendruomenes. Tik šių žingsnių pagalba, galima tikėtis sėkmingai pasiekti darnaus vystymo realizavimo.

## II. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS GALIMYBĖS REALIZUOJANT DARNŲ VYSTYMĄSI

### 1.1. Lietuvos švietimo sistema, ikimokyklinio ugdymo galimybės prisidedant prie darnaus vystymosi

Lietuvos švietimo įstatyme nurodyta, kad Lietuvos švietimo sistema apima formalųjį švietimą (pradinį, pagrindinį, vidurinį ugdymą, formalųjį profesinį mokymąsi, aukštojo mokslo studijas), neformalųjį švietimą (ikimokyklinį, priešmokyklinį, suaugusių švietimą), savišvietą, švietimo pagalbą. Grafiškai Lietuvos švietimo sistema pavaizduota paveiksle (žr. 3 pav.).



3.pav. Lietuvos švietimo sistema.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos pateikta informacija.

*Ikimokyklinis* ugdymas yra neformaliojo švietimo dalis. Ikimokyklinis ugdymas nėra privalomas, išskyrus tada, kai nustatyta, kad vaikas auga socialinės rizikos šeimoje. Ikimokyklinio ugdymo tikslas – padėti vaikams išsiugdyti savarankiškumą, pozityvaus bendravimo su bendraamžiais ir suaugusiais pradmenis, pradėti mokytis kūrybiškumo ir mokėjimo mokytis. *Priešmokyklinis* ugdymas yra neformaliojo švietimo dalis. Priešmokyklinis ugdymas yra privalomas nuo 2016 m. rugsėjo 1 d. Priešmokyklinio ugdymo tikslas – pasirengti sėkmingam mokymuisi mokykloje. *Pradinis ugdymas* yra formaliojo švietimo dalis. Pradinis ugdymas yra privalomas, nes pagal įstatymus vaikai privalo mokytis iki 16 metų. Pradinio ugdymo tikslas yra trejopas – suteikti mokiniui dorinės ir socialinės, kultūrinės brandos pradmenis, išugdyti raštingumą, padėti sėkmingai mokytis pagal pagrindinio ugdymo programą. *Pagrindinis ugdymas* yra formaliojo švietimo dalis, kurio tikslas yra kompleksinis: suteikti asmeniui dorinės, sociokultūrinės ir pilietinės brandos pagrindus, bendrąjį raštingumą, technologinio raštingumo pagrindus, ugdyti tautinį sąmoningumą, išugdyti siekimą ir gebėjimą apsispręsti, pasirinkti mokytis toliau. *Vidurinis ugdymas* yra formaliojo

švietimo dalis, kurio tikslas yra trejopas: padėti asmeniui įgyti bendrąjį dalykinį, sociokultūrinį technologinį raštingumą, dorinę, tautinę ir pilietinę brandą, profesinės kompetencijos pradmenis. *Profesinis mokymas* nėra privalomas, tačiau valstybė garantuoja pirminio profesinio mokymo prieinamumą. Profesinis mokymas gali būti pirminis, kai įgyjama pirmoji kvalifikacija. Tęstinio profesinio mokymo metu asmuo gilina, tobulina turimą kvalifikaciją, arba įgyja naują. *Aukštojo mokslo studijos* yra formaliojo švietimo dalis. Aukštasis mokslas nėra privalomas, bet valstybė garantuoja aukštojo mokslo prieinamumą. Visą Lietuvos švietimo sistemą formuoja, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Ministerijos bendrosios nuostatos, tikslai, funkcijos, teisės, veiklos organizavimas, vidaus administravimo kontrolė yra patvirtina Lietuvos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos nuostatose, kurį sudaro šeši skyriai.

Valstybiniu lygmeniu Lietuvos švietimo, mokslo ir sporto ministerija savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos konstitucija, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstatymu, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu, kitais Lietuvos Respublikos priimtais įstatymais ir teisės aktais, Lietuvos Respublikos Prezidento dekretais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos Ministro Pirmininko potvarkiais, taip pat Lietuvos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos nuostatais (toliau - Nuostatai). Lietuvos švietimo įstaigų veiklą koordinuoja ir savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymu, Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymu, Lietuvos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos priimtais įstatymais, įstaigos nuostatomis, miesto tarybos priimtais sprendimais.

***Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme*** (2011) nurodoma, kad ikimokyklinis ugdymas turi padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius poreikius. Pabrėžiama, kad ikimokyklinis ugdymas vyksta šeimoje, o tėvų (globėjų) pageidavimu – pagal ikimokyklinio ugdymo programą. Remiantis šiuo metu galiojančia teisine baze, ugdymas teikiamas vaikui nuo gimimo, iki jis pradeda lankyti priešmokyklinę arba pradinę ugdymo įstaigą.

***Lietuvos švietimo koncepcijoje*** (1992) pažymima, kad ikimokyklinio ugdymo įstaiga turi atliepti vaiko saugumą, iniciatyvą, kūrybiškumą bei saugoti ir stiprinti vaiko sveikatą. Akivaizdu, jog abiejuose dokumentuose pažymima ikimokyklinės įstaigos paskirtis – tenkinti vaikų poreikius.

Kaip Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkai aiškina ikimokyklinio ugdymo sampratą galima matyti 5 lentelėje.

## 5 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo sampratos

Autorius	Apibrėžimas
J. S. Pocienė (2002)	Ikimokyklinis ugdymas – tai vieta, kur formuojasi žmogaus asmenybės pagrindai, todėl pedagogas turi atsižvelgti į vaiko raidą ir pritaikyti jam tinkamus metodus.
J. S. Pocienė (2010)	Ikimokyklinis ugdymas – pirmoji socialinės edukacijos sistemos grandis.
D. Malinauskienė V. Lukavičienė (2012)	Ikimokyklinis ugdymas – švietimo sistemos posistemė, nuo kurios vystymosi ir rezultatų priklauso tolesnė vaiko gyvenimo ir ugdymo (si) kokybė
A. Landsbergienė (2014)	Ikimokyklinio ugdymo tikslas – įgyti kompetencijų, kurios padės sėkmingai dalyvauti mokyklos veikloje. Išskiriamos šios kompetencijos: socialinė, sveikatos saugojimo, pažinimo, komunikavimo, meninė
O. Monkevičienė (2012)	Kokybiškas ikimokyklinis ugdymas skatina sėkmingą mokymąsi ir lemia geresnius vaiko pasiekimus mokykloje.
C.Preston, L. Mowbray (2008)	Ikimokyklinis ugdymas remiasi į vaiką orientuota ugdymo strategija, grindžiama konstruktyvistine ugdymo teorija, kai siekiama, kad ugdytinis savarankiškai mokytųsi per patyrimus konstruotų ir perkonstruotų savo įgytas žinias.
S. Mahmood (2012)	Ikimokyklinis ugdymas – svarbus periodas, kuris padeda pagrindus sėkmingam mokymuisi visą gyvenimą.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis J.S. Pociene, D. Malinauskiene, V. Lukavičiene, A. Landsbergiene, O. Monkevičiene, C. Preston, L. Mowbray.

Iš lentelėje pateiktų mokslininkų sampratų paaiškinimų, galima pastebėti, kad ikimokyklinis ugdymas vaidina svarbų vaidmenį besiformuojančiai asmenybei. Ikimokyklinis ugdymas paruošia vaiką tolimesniam gyvenimui mokykloje, formuoja asmenybės pagrindus o svarbiausia, tai kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose vykdomas ugdymas gali padėti stiprius pagrindus sėkmingam mokymuisi visą gyvenimą. Taip pat prie švietimo ir mokslo ilgalaikio tikslo: išugdyti išsilavinusius, savarankiškus, aktyvius ir atsakingus visuomenės narius, sustiprinti intelektinį visuomenės potencialą, kad žinios ir mokslas užtikrintų darnų ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos tikslų įgyvendinimą (Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, 2003). Ikimokyklinis ugdymas švietimo sistemoje užima svarbią vietą, nes tai pirmoji švietimo įstaiga, kurią vaikas pradeda lankyti.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2020 m. pagal ikimokyklinio ugdymo programas buvo ugdoma daugiau nei 75 proc. 1-6 metų amžiaus vaikų. Remiantis statistikos duomenis ir mokslininkų I. Pramling Samuelsson (2017), Y. Kraga (2008), E. Arlemalm (2011), A. Sandberg (2011), A. Croft (2017), M. Somerville (2015), C. Williams (2015) ir kt. atliktais tyrimais, galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi didelį potencialą, užima svarbų vaidmenį ir yra puiki terpė puoselėjant vertybes, elgesį, įgūdžius, kurie prisideda prie darnaus vystymosi, padeda užmegzti ryšį su gamta ir tapti aktyviais bendruomenės piliečiais, kurie geba suprasti socialines ir

aplinkosaugines problemas. Taip pat atlikti tyrimai atskleidė, kad ikimokyklinio amžiaus vaikai sugeba kritiškai įvertinti įvairias situaciją, formuoti nuomonę, daryti teigiamą įtaką savo gyvenamai aplinkai, šeimos nariams.

Vaikų dalyvavimas ir veiklumas yra labai svarbūs ankstyvajame vaikystės ugdyme siekiant darnaus vystymosi, tiek mokslininkai tiek ikimokyklinių įstaigų vadovai, pedagogai mažai dėmesio skyrė šiai sričiai (Borg, Samuelsson, 2022). I. Pramling Samuelsson (2017), Y. Kraga (2008), E. Arlemalm (2011), A. Sandberg (2011), A. Croft (2017), M. Somerville (2015), C. Williams (2015), C. Mader (2015), C. Rammel (2015), F. Borg (2022), I. M. Samuelsson (2022) ir kt. atlikti tyrimai patvirtino, kad ankstyvasis ugdymas turi didelį potencialą puoselėjant vertybes, elgesį, įgūdžius, kurie prisideda prie darnaus vystymosi, padeda užmegzti ryšį su gamta ir tapti aktyviais bendruomenės piliečiais, geba suprasti socialines ir aplinkosaugines problemas. Autoriai ikimokyklinio amžiaus vaikų dalyvavimui išskiria keletą formų, kurios pateiktos lentelėje (žr. 6 lentelė).

6. lentelė. Ikimokyklinio ugdymo vaikų dalyvavimas siekiant darnaus vystymosi.

Dalyvavimo būdas	Dalyvavimo būdo paaiškinimas
Diskusijos su vaikais	Diskusijos vykdomos pagal temas: skurdas, badas, lyčių nelygybė, gera sveikata, lyčių lygybė, klimato kaita ir t.t.
Vaikų skatinimas išreikšti nuomonę	Skatinti vaikų nuomonės išreiškimą diskusijos metu, įvairių veiklų metu. Užduodant skatinamuosius, atvirus klausimus, kurie išprovokuoja diskusiją, savo nuomonės išreiškimą.
Įgytos žinios – per patirtį	Patirtinis mokymasis leidžia geriau įsisavinti žinias per gyvenimišką patirtį.
Gerbiama ir atsižvelgiama į vaikų požiūrį	Kiekvieno vaiko nuomonę gerbti, palaikyti.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis F. Borg ir I. M. Samuelsson, I. Pramling Samuelsson, Y. Kraga, E. Arlemalm, A. Sandberg, A. Croft, M. Somerville, C. Williams, C. Mader, C. Rammel ir kt. (2008-2022)

Autorių pozicijai pritaria R. Elyan ir A. Al-Doulat (2021) teigdamos, kad darnaus vystymosi kompetencijų plėtrą turi skatinti visos švietimo įstaigos, nepaliekant nuošalį ikimokyklinį ugdymą. Norint, kad švietimas būtų įrankis, paspartinantis pokyčius siekiant darnaus vystymosi tikslų būtina skirti didelį dėmesį mokymo programoms, autorės siūlo į programas įtraukti šias temas: skurdo samprata ir priežastys, netinkama mityba, sveiko gyvenimo modeliai, žmogaus teisės, energijos išteklių, lyčių nelygybė, klimato kaita, technologijos, žmogaus santykiai su pasauliu. Rengiant ir įtraukiant darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinio ugdymo mokymo programas galima tikėtis, kad ateityje užaugę asmenys bus tie, kurie sprendžia pasaulio problemas, pasižymi kūrybingumu, produktyvumu, prisideda prie visų darnaus vystymosi tikslų o tai atitinkamai, leidžia pasiekti darnaus vystymosi tikslų įvairiose dimensijose.

Kad darnaus vystymosi švietimas turi tapti prioritetu ir ikimokykliniame ugdyme yra teigiama ir *Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje* (2003 m. rugsėjo 11 d.):..., „Pilietinio aktyvumo ugdymas, aplinkosauginis švietimas, aplinkai ir sveikatai palankaus gyvenimo būdo propagavimas turi užimti deramą vietą visose švietimo pakopose“ (23 p.), ...išugdyti išsilavinusius, savarankiškus, aktyvius ir atsakingus visuomenės narius, sustiprinti intelektualinį visuomenės potencialą, kad žinios ir mokslas užtikrintų darnų ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos tikslų įgyvendinimą“ (32 p.).

C. Williams (2015), teigia, kad reikia naujo požiūrio, kai į ikimokyklinio amžiaus vaikus žiūrima kaip į kompetentingus asmenis, kurie gali daryti pokyčius ir intensyviai dalyvauti sprendžiant įvairius su darniu vystymuisi susijusiais klausimais. Ikimokyklinis ugdymas turėtų suteikti kiekvienam vaikui galimybę išsiugdyti didėjančią atsakomybę ir susidomėjimą darniu vystymuisi, aktyvų dalyvavimą visuomenės gyvenime, taip ženkliai prisidedant prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, kadangi, švietimo pagalba gali nuosekliai plėtoti gamtamokslinį vaikų ugdymą, užtikrinti socializacijos sėkmę, skatinti iniciatyvumą, kūrybiškumą, savarankiškumą.

Kad kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga galėtų prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, reikia kad strategijos pagrindines nuostatas regiono politikai perkeltų į regionų plėtros planus, švietimo specialistai darnaus vystymosi tikslus į mokymo programas įtrauktų kaip privalomus o ne rekomendacijos pobūdžio.

Apibendrinus galima daryti išvagas, kad ikimokyklinis ugdymas gali prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, nes šiose įstaigose vykdomas švietimas, kurio pagalba gali suformuoti asmenybes, kurios turėtų reikiamus įgūdžius ir kompetencijas, kurios reikalingos siekiant darnaus vystymosi. Ilgojoje perspektyvoje galima išvelgti teigiamą naudą ir visuomenei, galima tikėtis, kad tokie asmenys bus aktyvūs, atsakingi visuomenės nariai, kurie sprendžia pasaulio problemas, prisideda prie darnaus vystymo tikslų pasiekimo.

## **2.2. Darnaus vystymosi pokyčių reglamentavimas ir planavimas Lietuvos ikimokykliniame ugdyme**

Oficialioje Jungtinių Tautų programose patvirtinta, kad 2030 m. darnaus vystymosi darbotvarkę pasirašiusios vyriausybės yra atsakingos, kad būtų pasiekti 17 darnaus vystymosi tikslai. Todėl pasirašiusių vyriausybių pareigos turėtų apimti nacionalinės politikos, planų ir programų kūrimą. Švietimas laikomas vienu iš pagrindinių metodų kuriant nacionalines sistemas, ypač švietimo programas, dėmesys turėtų būti skiriamas mokymo programų tikslui, turiniui, veiklai ir vertinimui. Tokio planavimo nacionaliniu lygmeniu nebuvimas gali sukurti atotrūkį tarp to, ką valstybė įsipareigojo ir to, kas įtraukta ugdymo įstaigose į mokymo programas. Taip pat gali padėti sukurti neigiamą atotrūkį, susijusį su prisiimamu švietimo vaidmeniu per mokymo programas siekiant tvarios veiklos tikslų. Reikia įvertinti švietimo programas, kad būtų ištirta, kiek darnaus vystymosi tikslai yra įtraukti į mokymo programas. Toks vertinimas suteiktų aiškių ir konkrečių įrodymų apie mokymo programų stipriąsias ir silpnąsias vietas, žvelgiant iš darnaus vystymosi tikslų perspektyvos.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos veikia nestabilioje, nuolat kintančioje aplinkoje. Pasikeitimai tapo labai dinamiški ir intensyvūs, pokyčių tempas įstaigose yra kur kas intensyvesnis, nei kada nors anksčiau. S. Videikienės ir L. Šimanskienės (2013) teigimu, be švietimo nebus darnaus vystymosi, ugdymo įstaigose mokymo programos vaidina svarbų vaidmenį siekiant darnaus vystymosi tikslų. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos norėdamos išlikti bei užtikrinti įstaigose sėkmingą darnaus vystymosi realizavimą, susiduria su pokyčių valdymo iššūkiais dinamiškomis sąlygomis. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos nenorėdamos prarasti konkurencingos pozicijos rinkoje, negali ignoruoti pokyčių svarbą ir jų sėkmingą valdymo svarbą.

Mokslininkų G. Cebrian, M. Junyent ir I. Mula (2019) teigimu siekiant vadybinių pokyčių įstaigoje, turi būti darnaus vystymosi tikslai įtraukti į mokymo programas. Mokymo programos vertinimas turi keletą tikslų, iš kurių svarbiausias yra nustatyti mokinių mokymosi rezultatų mastą, žinių, įgūdžių ir nuostatų įgijimą bei gauti naudos iš to, ką jie mokėsi, sudarydami galimybes veikti gyvenimiškose situacijose. Mokslininkės atliktuose tyrimuose pastebi, kad mokymo programos vertinimas taip pat nustato tikslus, kuriuos mokymo programos įgyvendintojas pasiekė, ir užtikrina skirtingų ugdymo turinio elementų tinkamumą vaikų amžiaus tarpsniams ir jų poreikiams. Ikimokyklinių įstaigų vadovams ir pedagogams suteikiama informacija ir duomenys, padedantys planuoti ir nustatyti mokymo programų trūkumus, kad būtų galima priimti atitinkamus sprendimus. Svarbu atkreipti dėmesį, kad mokymo programų vertinimo procesai būtų vykdomi naudojant efektyvias priemones ir įrankius. Produktyvus planavimo procesas turi būti sistemingas, kad būtų sėkmingai integruojami į mokymo programas darnaus vystymosi tikslai, vertinimas turi būti pagrįstas taisyklėmis, standartais ir pagrindais. Norint pasiekti reikšmingų pokyčių būtinas organizuotos

reformos metodas. K. Machačkova (2019) teigimu, su atnaujintais mokymosi ir mokymo programų metodais vaikai sistemingai yra vedami prie darnaus vystymosi vertybių.

Mokymo programos turėtų paskatinti mokslinius, kultūrinius, socialinius ir ekonominius pokyčius, vykstančius vietos, regioniniu ir pasauliniu lygiu. Į programas reikia įtraukti šiuolaikines problemas, tokias kaip: žmogaus teisė, aplinkos apsauga, lyčių lygybė ir t.t. Pertvarkius mokymo programas, nukreipiamas dėmesys nuo grynujų faktų ir sąvokų, padedama vaikams suprasti supantį pasaulį, kuriame jie gyvena.

R. Elyan ir A. Al-Doulat (2021) teigimu, bet kuri mokymo programa turėtų pasižymėti penkiais bruožais:

- suprantama, konkreči. Kad pedagogai ir vaikai suprastų mokymo programos tikslą, turinį ir seką.
- aiški mokymosi tikslų pasirinkimo galimybė.
- inovatyvi mokymosi strategija.
- aiškūs vertinimo metodai ir jų rezultatai.
- mokymo programos įgyvendinimo realumas.

Taip pat autoriai pateikia tris mechanizmus, kaip darnaus vystymosi tikslus, koncepcijas įtraukti į mokymo programas:

- turi būti parengta speciali darnaus vystymosi mokymo programa;
- integracinis požiūris – darnaus vystymosi koncepcijos gali būti įtrauktos į temas, susijusias su aplinka, aplinkos ištekliais;
- skatinimas savarankiškumas, įgytas žinias taikyti kasdieninėje veikloje, užklasinuose užsiėmimuose.

Į sukurtus naujus mokymo programų modulius, kuriuose įtraukiami darnaus vystymosi klausimai, tokie moduliai turėtų būti integruoti į mokymo dalykus papildomu būdu, naudojant STEAM metodą. Šis metodas apima keturias disciplinas: mokslą, inžineriją, technologijas, matematiką. Mokslininkai R. Jančius ir A. Gavenauskas (2021) pabrėžia, kad tinkamo elgesio įgijimas, tobulinant žinias, įgūdžius, požiūrį, skatinant kritinį, kūrybinį, sisteminių mąstymą, mokymąsi dalyvaujant grupinėse veiklose daro besimokančius jautresnius esančioms klimato grėsmėms. Mokymo programa yra pagrindinė pokyčių priemonė siekiant sumažinti klimato problemą.

Norint pokyčių ugdymo įstaigose, ugdymo programos turi būti kokybiškos, mokymo programoms sudaryti rekomenduojama naudoti mokslininkų G. Cebrian, M. Junyent ir I. Mula (2020) sukurtą „veiklos modelį“, kuriame kokybė ir požiūris į kiekvieną vaiką kaip išskirtinį yra pagrindiniai šio modelio bruožai. Jeigu darnus vystymasis nebus įtrauktas į mokymo programas, rezultate turėsime asmenis, kurie negeba priimti sprendimus kasdieniame gyvenime, nesugebės

susidoroti su darnaus vystymosi keliamais iššūkiais. Švietimas yra tvirtas darnaus vystymosi pagrindas, nebus pasiekti užsibrėžti tikslai, jeigu išsilavinimo lygis išliks žemas. Vyriausybė, kiekviena ugdymo įstaiga individualiai, turi imtis rimtų įsipareigojimų siekiant darnaus vystymosi tikslų, nes teisingas išsilavinimas yra pusiaukelė pasaulio problemų sprendimo link.

Lietuvos vyriausybės patvirtintu nutarimu *Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje* yra nurodyta, už kuriuos uždavinius Švietimo, mokslo ir sporto ministerija yra atsakinga. Didžiausia ministerijos atsakomybė atitinkamai daugiausiai matoma švietimo ir mokslo srityje, tačiau kaip atsakinga ar dalinai su kitomis ministerijomis kaip vykdytoja pastebima ir kitose srityse – oras ir klimato kaita, kraštovaizdis ir biologinė įvairovė, atliekų tvarkymas, žemės ūkis, užimtumas, turizmas, visuomenės sveikata, kultūros ir savitumo išsaugojimas. Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje švietimas laikomas vienas iš darnaus vystymosi prioritetų, iškelti ilgalaikiai, trumpalaikiai tikslai, bei uždaviniai ir įgyvendinimo priemonės kaip tuos uždavinius tikslingai pasiekti. Remiantis Nacionaline darnaus vystymosi strategija (2003 m. rugsėjo 11 d.), galima pastebėti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoms siekiant darnaus vystymosi integravimo pokyčių Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje skiriamas itin menkas dėmesys: „...pilietiško aktyvumo ugdymas, aplinkosauginis švietimas, aplinkai ir sveikatai palankaus gyvenimo būdo propagavimas turi užimti deramą vietą visose švietimo pakopose (66 p.)“, „sudaryti sąlygas asmenims mokytis visą gyvenimą(85 p.)“, „skleisti darnaus vystymosi idėjas visais švietimo lygmenimis(85 p.)“, „sudaryti sąlygas asmenims mokytis formalioju ir neformalioju būdu(83 p.)“. Galima pastebėti, kad Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje nebuvo aptikta ar išskirta atskirai numatyti pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Šiame darbe minėtose vietose ikimokyklinis ugdymas minimas bendrai, kai turima omenyje visą švietimo sistemą. Taip pat pastebėta, kad siekiant pagerinti visuomenės švietimą, įtraukti pagrindines žinias apie kultūros vertybes ir jų apsaugos būdus nėra numatyta įtraukti į ikimokyklinio ugdymo programas. Numatoma įtraukti tik į bendrojo lavinimo mokyklų bendrąsias programas ir rekomenduojama įtraukti į aukštojo mokslo studijų programas.

Kadangi ikimokyklinio ugdymo procesai vyksta savivaldoje, tikslinga būtų apžvelgti *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą* (1991). Šio įstatymo tikslas – skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą. 6 straipsnyje kaip savarankišką savivaldybių funkciją yra numatyta : „ikimokyklinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo organizavimas, vaikų ir jaunimo užimtumo organizavimas (5 p.)“. Vietų susijusių su darnumu, vystymuisi, tvarumu ir pan. nerasta.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų, pedagogų, organizacijos vadovų pagrindinis reglamentas laikomas *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991)*, kuriame pateikiamos bendrosios nuostatos, švietimo sistemos sandara, švietimo prieinamumas ir kokybė, švietimo valdymas, savivalda, mokinio, tėvų (globėjų, rūpintojų), mokytojo ir kito švietimo teikėjo teisės ir pareigos,

švietimo finansavimas, tarptautinis bendradarbiavimas. Kaip ir Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje taip ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme, švietimas laikoma kaip pagrindinė priemonė, kurios pagalba galima pasiekti tam tikrų pokyčių. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme švietimas pateikiamas kaip „...veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus...(1 p.)“, „...švietimas saugo ir kuria tautos tapatybę, perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, visuomenės gyvenimą – darnų ir solidarų, valstybės pažangų ir saugų (1 p.)“.

*Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“* tiesiogiai ikimokyklinis ugdymas neišskiriamas, dokumente bendroje visumoje akcentuojama visuomenė, tačiau juk ikimokyklinio amžiaus vaikai taip pat priklauso bendrai visuomenei. Tai patvirtina ir dokumente pateikta frazė: „Trys milijonai kūrėjų! (8 p.)“. Tiesiogiai ikimokykliniam ugdymui skirtas užuominas galima išvelgti šiose vietose: „...nuo mažens ugdomas kūrybingumas ir lyderystė (7 p.)“, „Vaizduotė, kūrybiškumas ir kritinis mąstymas vertinami kaip svarbūs šalies ištekliai ir yra ugdomi nuo mažens visą gyvenimą (8 p.)“, „... sveika gyvensena yra nuosekliai ugdoma nuo pat mažens...(9 p.)“, „Sukurti ir visose švietimo įstaigose įdiegti kūrybingumui, ieškojimams ir tobulėjimui atviras mokymosi programas ir kompetencijos vertinimo ir įsivertinimo sistemą (9 p.)“, „Visose ugdymo įstaigose įgyvendinti žiniasklaidos raštingumą didinančias programas (10 p.)“.

Kitas svarbus dokumentas yra: „*Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos* (2021), kurią pasirašė Lietuvos Respublikos Seime atstovaujamos politinės partijos, bendradarbiaudamos su Lietuvos savivaldybių asociacija ir Lietuvos švietimo taryba. Šiame dokumente yra pateikiama 18 pagrindinių įsipareigojimų, kurios skirtos visoms Lietuvos švietimo įstaigoms. Pateiktuose įsipareigojimuose skiriamas dėmesys ugdymo metodams, pedagogų mokymams, mokyklos vadovų lyderystės gebėjimų tobulinimui. Bus siekiama įdiegti mokymuisi visą gyvenimą tikslinės finansinės paramos sistemą, iki 2027 metų informacinių ir komunikacinių technologijų raštingumo kompetencijų ugdymą (si) įsipareigoja įtraukti į ikimokyklinio ugdymo programas. Galima pastebėti, kad darnus vystymasis taip pat įtrauktas į bendrus švietimo įstaigų įsipareigojimus, dokumente pateikiamas antru punktu, kuris nurodo, kad: „Iki 2024 metų sukurti bendrą ir visiems – kaimo bei miesto, įskaitant užsienio lietuvių ir tautinių bendrijų bei mažumų, – vaikams prieinamą bendrojo ugdymo kokybės standartą, atsakančią į XXI amžiaus iššūkius, kuris užtikrintų kasdienei veiklai reikalingus bazinius gebėjimus (kalbinis, gamtamokslinis, informacinių technologijų, finansinis, kultūrinis, pilietinis raštingumas), kompetencijas, būtinas sudėtingoms problemoms spręsti, ir ugdytų vertybes, reikalingas veikti greitai besikeičiančioje aplinkoje (2 p.)“. Šis pateiktas susitarimas galioja iki 2030 metų ir bus įgyvendinamas atitinkamoms valstybės institucijoms priimant reikiamus teisės aktus bei kitus sprendimus (Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos 2021-2030).

Apžvelgus dokumentus, galima išskirti reglamentuojamus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pokyčius darniam vystymuisi (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų darnaus vystymosi pokyčiai**

Šaltinis	Reglamentiniai pokyčiai ikimokykliniame ugdyme
Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (1991)	„ikimokyklinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo organizavimas, vaikų ir jaunimo užimtumo organizavimas“.
Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991)	„... <b>veikla</b> , kuria <b>siekama suteikti</b> asmeniui visaverčio savarankiško <b>gyvenimo pagrindus</b> ir <b>padėti</b> jam nuolat <b>tobulinti</b> savo <b>gebėjimus</b> ...“, „... <b>švietimas</b> , saugo ir kuria tautos tapatybę, perduoda vertybes, kurios <b>daro</b> žmogaus <b>gyvenimą prasmingą</b> , visuomenės gyvenimą – <b>darnų</b> ir <b>solidarų</b> , valstybės <b>pažangų</b> ir <b>saugų</b> “.
Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos (2021)	„Įsipareigota iki 2027 metų <b>į ikimokyklinio ugdymo programas įtraukti informacinių ir komunikacinių technologijų raštingumo kompetencijų ugdymą (si)</b> “, „Iki 2024 metų <b>sukurti</b> bendrą ir visiems – kaimo bei miesto, įskaitant užsienio lietuvių ir tautinių bendrijų bei mažumų – vaikams prieinamą <b>bendrojo ugdymo kokybės standartą</b> , atsakančią į XXI amžiaus iššūkius, kuris <b>užtikrintų</b> kasdienei veiklai <b>reikalingus</b> bazinius <b>gebėjimus</b> (kalbinis, gamtamokslinis, informacinių technologijų, finansinis, kultūrinis, pilietinis raštingumas), <b>kompetencijas</b> , būtinas sudėtingoms problemoms spręsti ir <b>ugdytų vertybes</b> reikalingas veikti greitai besikeičiančioje aplinkoje“.
Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“	„ <b>Trys milijonų kūrėjų</b> “, „...“, nuo mažens <b>ugdomas kūrybingumas</b> ir <b>lyderystė</b> “, „ <b>Vaizduotė, kūrybiškumas ir kritinis mąstymas</b> vertinami kaip svarbūs šalies ištekliai ir yra <b>ugdomi</b> nuo mažens visą gyvenimą.“, „... <b>sveika gyvensena yra</b> nuosekliai <b>ugdoma</b> nuo pat mažens...“, „Sukurti ir visose švietimo įstaigose <b>įdiegti kūrybingumui, ieškojimams ir tobulėjimui atviras mokymosi programas ir kompetencijos vertinimo ir įsivertinimo sistemą</b> “, „Visose ugdymo įstaigose įgyvendinti žiniasklaidos raštingumą didinančias programas“
Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2003 m. rugsėjo 11 d.).	„...pilietinio aktyvumo ugdymas aplinkosauginis švietimas, aplinkai ir sveikatai palankaus gyvenimo būdo propagavimas turi užimti deramą vietą visose švietimo pakopose“, „sudaryti sąlygas <b>asmenims mokytis visą gyvenimą</b> “, „ <b>skleisti darnaus vystymosi idėjas</b> visais švietimo lygmenimis“, „ <b>sudaryti sąlygas asmenims mokytis</b> formalioju ir neformalioju būdu“.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Apžvelgus dokumentus galima teigti, kad įstatymuose yra mažai plėtojama ikimokyklinio ugdymo įstaigoms numatyti darnaus vystymosi pokyčiai. Tačiau įstatymai kaip pagrindiniai reglamentai ir neturi išplėtoti, jie leidžia veikti. Darnaus vystymo pokyčių užuominas galima aptikti planavimo dokumentuose, kuriuose numatomi tikslai, pokyčiai, numatomos priemonės reikalingos, kad sėkmingai įvyktų pokyčiai. Daugiausiai darnaus vystymo pokyčių skirtų ikimokyklinio ugdymo įstaigoms numatyta planavimo dokumentuose „Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos (2021) ir „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“.

### 2.3. Įstaigos vadovo vaidmuo organizacijoje realizuojant darnų vystymąsi

Organizacijų vadovams nuolat kyla naujų iššūkių, kuriuos priimant būtinos naujos idėjos: kaip valdyti organizaciją, bendrauti ir numatyti organizacinės veiklos ateitį, pasiruošti greitoms permainoms, visuotinei konkurencijai, bendrauti ir numatyti organizacinės veiklos ateitį, pasiruošti greitoms permainoms. Šios išorės ir vidaus jėgos verčia vadovus ieškoti naujų būdų, kurie ne tik padėtų išlaikyti prekių ir paslaugų kokybę, bet ir puoselėti darbuotojų moralę, kas užtikrintų organizacijos stabilumą. Siekiant šių tikslų reikia kitokių vadovavimo formų, nes įsakymai, komandos ar tiesiog užduočių delegavimas nebeveiksmingi, todėl darnaus vadovavimo vaidmuo čia tampa vis svarbesnis. A. Linda – Kiesnere ir R. J. Baumgartner (2019) pastebi, kad vadovo įsitraukimas į organizacijos darnaus vystymosi valdymą yra vienas iš pagrindinių sėkmės veiksnių siekiant darnaus organizacijos vystymosi. Organizacijos vadovas yra atsakingas ne tik už išteklių paskirstymą, bet turėtų paskatinti darbuotojus imtis darnaus vystymosi iniciatyvos, savo įsipareigojimu ir lyderyste daryti didelę įtaką organizacijos kultūrai ir visos organizacijos sprendimo priėmimo procesams. Nuo organizacijos vadovo priklauso įstaigos veiklos efektyvumas, sugebėjimas keistis, priimti naujus iššūkius, realizuoti darnų vystymąsi. Visi pokyčiai pirmiausia prasideda nuo įstaigos vadovo. Jei vadovai nori tobulėti, būti naudingi organizacijai, visuomenei turi norėti mokytis darnaus vadovavimo, nebijoti pokyčių. Todėl transformuojant vadovavimą į darnų vadovavimą įstaigos vadovui šį procesą tenka pradėti nuo savęs. L. Šimanskienė ir E. Župerkienė (2013) išskiria keletą asmeninių savybių poveikį veiklos rezultatams užtikrinant vadovavimo darną vadovo savimonės formavimo veiksniams (žr. 8 lentelė)

8. lentelė Asmeninių savybių įtaka veiklos rezultatams

Asmeninės savybės	Įtaka veiklos rezultatams
Pasitikėjimas savimi	Lengviau atliekamos sudėtingos užduotys ir įgyvendinami sunkiai pasiekiami tikslai.
Vidinė kontrolė	Lankstesnis, novatoriškesnis problemų sprendimas ir taikomos veiklos strategijos gerina veiklos rezultatus pagal objektyvius kriterijus, kaip pelningumas ir pardavimų augimas.
Emocinė branda	Siekiama pažangos, nuolat tobulėjama.
Asmeninė dora	Didesnis darbuotojų lojalumas, darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimas ir parama.
Socializuota galios motyvacija	Užtikrintumas ir didesnis darbuotojų pasitikėjimas, kai vadovas vadovauja grupei, deryboms, ieškodamas išteklių, skatina pokyčius, reikalauja drausmės.
Energingumas ir pakantumas stresui	Racionalūs sprendimai stresinėse situacijose.
Saikingai išreikštas laimėjimų poreikis	Greitesnis nesutarimų likvidavimas, realistinių planų rengimas, galutinių terminų, plano veiksmų numatymas, kliūčių šalinimas, veiksmingo organizacijos darbo organizavimas.

Saikingas narystės poreikis	Užtikrinamas pakankamas dėmesys tiek tarpusavio santykiams, tiek užduočiai, neteikiant pirmumo nei vienam iš jų.
-----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Šaltinis: L. Šimanskienė E. Župerkienė 2013, p. 93.

E.Swanson, S. Kim, S. M. Lee, J.J. Yang, Y.K. Lee (2020) asmens kompetencijas skirsto į 3 grupes: verslo kompetencijos, socialinės kompetencijos, profesinės kompetencijos. Autorių nuomone, kaip reikalingiausias kompetencijas vadovui – lyderiui įvardija šias: žinios apie organizaciją, kuriai vadovauja ir orientacija į rezultatą (verslo kompetencija), lyderiavimas, komandinis darbas, bendradarbiavimas, komunikabilumas, novatoriškumas, iniciatyvumas, lankstumas (socialinės kompetencijos), konceptualus mąstymas, analitinis mąstymas, planavimas ir organizavimas, žinios apie darnų vystymąsi, ekologiją. Bendroje visumoje organizacijos vadovą traktuoja kaip turintį išskirtinių savybių, kurių dėka tikėtina, kad gebės tinkamai vadovauti. Įgyvendindami darnos strategiją vadovai atsako už tikslų, vertybių ir procedūrų derinimą visose organizacijos valdymo sistemose, vadovų ir darbuotojų lojalumo skatinimą. Skleisdamas ir puoselėdamas darnos idėjas vadovas privalo sukurti organizacijoje elgsenos kultūrą, kuri pasižymėtų darbo našumu, kolektyvo darbo kūrybiškumu, novatoriškumu, perspektyvių veiklos krypčių paieška ir įgyvendinimu, skatinti draugiškumą aplinkai, sėkmingą darnos principais pagrįstą mokymą ir mokymąsi, skatinant žmonių saviraišką (Šimanskienė, Župerkienė, 2013).

Kad veikla būtų darni, reikia asmeninio indėlio: būtina keisto kiekvieno į šią veiklą įtraukto individo mąstyseną. Taigi savimonė pradedama keisti nuo individo, tada pereina į kitus lygius: grupės, organizacijos, visuomenės. Pasak S. L. Martin (2022), darnus vadovavimas reiškia bendrą atsakomybę, kad nebūtų nepagrįstai naikinami finansiniai ir žmonių ištekliai, pažeidžiama supanti aplinka, siekis vesti organizaciją ir jos narius darnios plėtros link, vykdyti socialiai atsakingą veiklą, veikti socialiai atsakingos įmonės veiklos metodais. Palyginimui darnaus ir nedarnaus vadovavimo požymiai pateikti 9 lentelėje.

### 9. lentelė Darnaus ir nedarnaus vadovavimo požymiai

Požymis	Nedarnus vadovavimas	Darnus vadovavimas
Organizacijos vizija	Organizacijos vizija miglota	Organizacijos vizija aiški, orientuota į darnumą.
Tikslai	Orientuoti į greitą pažangą	Orientuoti į ilgalaikę pažangą.
Atsakingumas	Vadovai atsakingi už save, kažkiek turi atsakomybės už darbo grupę	Atsakingi už individą, grupę, organizaciją, visuomenę
Organizacinė kultūra	Fragmentiška	Stipri, orientuota į darnų organizacijos vystymąsi
Sutelktumas	Individualios pastangos	Bendros pastangos padedant vienas kitam
Pasitikėjimas	Būtina griežta kontrolė	Aukštas pasitikėjimo žmonėmis laipsnis ir geranoriškumas

Darbo rezultatai	Individų darbų visuma	Komandos narių bendrų pastangų sinergija
Pokyčiai	Sunaikinti sena kuriant naują: naujų konstrukcijų, naujų technologijų ir naujų žmonių paieška	Iš naujo panaudojami, išdėstomi ir sutelkiami organizacijos turimi ištekliai
Bendradarbiavimas, orientavimas į komandinį darbą	Bendradarbiavimas pageidautinas, bet nebūtinai, grupinis darbas	Nuolatinis bendradarbiavimas, komandinis darbas
Darnumo samprata	Neturi supratimo kas tai yra	Vadovaujasi darnumo principais
Lojalumas	Darbuotojus organizacijoje laiko tik jų gaunamas atlygis	Darbuotojai lojalūs organizacijai, nes tenkinami jų poreikiai ir jie jaučiasi saugūs
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Kelti savo kvalifikacija – darbuotojo asmeninis reikalas	Nuolat rūpinamasi darbuotojais, keliama darbuotojų kvalifikacija
Inovacijos/ kūrybiškumas	Ribojanti, atrenkanti kam skirti lėšas ir išteklius	Sisteminė, nuolatinė, kūrybiška, tam skiriamas lėšų
Darbo santykiai	Formalūs	Siekia bendradarbiauti

**Šaltinis:** L. Šimanskienė, E. Župerkienė, 2013, p. 27-28

F. Borg (2020), tyrinėjė vadovo savybių įtaką organizacijos veiklos rezultatams, nustatė, kad vadovo savybės (dalykinės ir asmeninės) lemia valdymo kokybę, kurią rodo organizacijos veiklos rezultatai. Vadovo savybės, lemiančios vadovavimo stilių, materializuojasi valdymo sprendimų procese. Galutiniai organizacijos veiklos rezultatai priklauso ne tik nuo valdymo proceso, bet ir nuo vadovo asmeninių bei dalykinių savybių, vadovavimo stiliaus. Vadovai formuoja organizacijos kultūrą per savo veiksmus ir vadovavimo būdą, kuriais įtraukia į organizacijos veiklą. Taip pat tokie vadovai, nuolat mąsto kaip jų organizacijos strategija daro teigiamą poveikį aplinkai ir kokius dar teigiamus pokyčius organizacijos veikloje gali padaryti, kad prisidėtų prie darnaus vystymosi (Martin, 2022).

Kita savybė, svarbi organizacijos vadovo veiksmingumui ir organizacijos veiklos rezultatams, yra kontrolės centras. L. Šimanskienė ir E. Župerkienė (2013) pastebi, kad vadovai, pasižymintys stipria vidaus kontrole, suvokia, kad tik jų pačių veiksmai gali nulemti įvykius. Šio tipo organizacijos vadovai prisiima daugiau atsakomybės už savo veiksmus ir organizacijos veiklą. Jie labiau nukreipti į ateities perspektyvą, linkę aktyviai planuoti, pasiekti užsibrėžtus tikslus, imasi daugiau iniciatyvos, pastebi ir sprendžia problemas. Pasitiki savo gebėjimais paveikti žmones, labiau linkę įtikinėti, o ne taikyti prievartos ir manipuliacijos taktiką.

Nagrinėti vadovavimo modeliai įtraukia įvairias vadovų asmenines ir dalykines savybes, kaip organizacijos veiklos rezultatą lemiantį veiksni. Vadovų asmeninės ir dalykinės savybės, kaip individualūs veiksniai, sąveikaujantys su kitais veiksniais, padeda tobulinti vadovavimo stilių, kas leidžia grupei veiksmingai vykdyti užduotis ir pagerinti organizacijos siekiamus rezultatus. Vadovo

savybės, lemiančios vadovavimo stilių, materializuojasi valdymo sprendimų procese ir lemia galutinius grupės veiklos rezultatus. Galima išskirti tokias organizacijos vadovo savybės, lemiančios pokyčių veiksmingumą: charizma, intelektualusis aktyvumas ir protinių pastangų skatinimas, kiekvieno darbuotojo emocinių poreikių tenkinimas, lyderystė.

H. Burns, D. Vaught ir C. Bauman (2015) nagrinėję lyderystės įtaką organizacijos pokyčiams, pastebi, kad pasiektų darnaus vystymosi tikslus, lyderiai turi valdyti išteklius, būti vizionierius sutelkdamas dėmesį į ilgalaikius tikslus, nepažeisdamas organizacijos vertybes ir principus. Organizacijos vadovus- lyderius turėtų motyvuoti vizija kaip pasiekti tikslus besikeičiant aplinkos veiksniams ir įtraukti visas suinteresuotas šalis į valdymo procesą. Vadovavimas atspindi transformacinio vadovavimo stiliaus ypatybes. Tokio vadovavimo, kartu su visų suinteresuotų šalių koordinavimu ir dalyvavimu, poveikis gali padidinti ekonominį efektyvumą, socialinę sanglaudą ir atsakomybę už aplinkos išsaugojimą. Vadovo – lyderio vaidmens svarbą organizacijoje pabrėžia ir C. Way (2021), teigdamas, kad darnaus vystymosi pasiekimas stebimas kaip cikliškas ryšys su strategijų planavimu, įgyvendinimu bei stebėjimu, kaip pagrindinėmis vadovo – lyderio pareigomis. Galiausiai, norint užtikrinti, kad tvaraus vystymosi tikslai būtų pasiekti, būtinas tvirtas vadovavimas, nuoseklus įgyvendinimo planas ir visų suinteresuotų šalių dalyvavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad darnus valdymas apima darnaus vystymosi tikslą, fizinius, informacinius ir materialius išteklius, įvertinantis ekonominius, ekologinius, socialinius organizacijos, regiono ar šalies darnos aspektus, aplinkos ir vidinius organizacijos pokyčius, sugebantis parinkti ir įtraukti tinkamus žmones siekti šių tikslų, skatinantis kūrybiškai ieškoti naujų darnaus vystymosi būdų.

Išanalizavus torines viešosios organizacijos galimybes realizuojant darnų vystymąsi, galima daryti išvadas, kad ikimokyklinis ugdymas turi didelį potencialą prisidedant prie darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo. Taip pat ikimokyklinio ugdymo įstaigos gali padėti stiprius pagrindus sėkmingam mokymuisi visą gyvenimą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų svarbumą patvirtina ir tai, kad daugiau nei 75 proc. vaikų 1-6 metų amžiaus lanko minėtą švietimo įstaigą. Tačiau, kad ikimokyklinio ugdymo lygmenyje įvyktų pokyčiai, pirmiausia reikia, kad strategijos pagrindines nuostatas regiono politikai perkeltų į regionų plėtros planus, švietimo specialistai darnaus vystymo tikslus į mokymo programas įtrauktų kaip privalomus ne rekomendacinio pobūdžio. Tačiau ne tik vyriausybė, politikai, bet ir kiekviena ugdymo įstaiga individualiai turi imtis rimtų įsipareigojimų siekiant darnaus vystymosi tikslų, tiek edukuodama savo personalą, tiek atsakingai rengdama ir įgyvendindama veiklos planus. Švietimo organizacijos darnaus vystymo pokyčių reglamentavimas numatytas Nacionalinėje darnaus vystymo strategijoje, kurioje teigiama, kad bus siekiama pilietinio aktyvumo ugdymo, aplinkosauginio švietimo, aplinkai ir sveikatai palankaus gyvenimo būdo propagavimo ikimokykliniame ugdyme. Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme darnaus vystymo

pokyčiai ikimokykliniame ugdyme numatyti laikant švietimą kaip pagrindiniu įrankiu, kuris kiekvienam asmeniui gali suteikti visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus. Susitarime dėl Lietuvos švietimo politikos darnaus vystymo pokyčiai ikimokykliniame ugdyme numatyti konkretūs: iki 2027 metų į programas bus įtraukiamas informacinių ir komunikacinių technologijų raštingumo kompetencijų ugdymas (si), taip pat kalbinis, gamtamokslinis, informacinių technologijų, finansinis, kultūrinis, pilietinio raštingumo kompetencijos, kurios yra būtinos siekiant darnaus vystymo. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ ikimokyklinio ugdymo srityje tikslas numatytas išugdyti vaikų lyderystę, kūrybiškumą, kritinį mąstymą, sveikos gyvensenos įpročius, žiniasklaidos raštingumo. Tačiau Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme darnaus vystymo pokyčiai ikimokykliniame ugdyme nenumatyti. Siekiant sėkmingai realizuoti darnų vystymąsi, mokslininkai ypatingai akcentuoja įstaigos vadovo vaidmenį. Įstaigos vadovas savo įsipareigojimu ir lyderyste turi imtis iniciatyvos daryti įtaką organizacijos kultūrai ir visos organizacijos sprendimo priėmimo procesams. Nuo įstaigos vadovo priklauso įstaigos veiklos efektyvumas, sugebėjimas keistis, priimti naujus iššūkius, sėkmingai realizuoti darnų vystymąsi. Darniai vadovauti organizacijai gali vadovas, kuris pasižymi šiais bruožais: pasitikėjimas savimi, vidinė kontrolė, lyderiavimas, emocinė branda, novatoriškumas, komunikabilumas, žinios apie darnų vystymąsi, ekologiją, konceptualus ir analitinis mąstymas. Organizacijos vadovo dalykinės, asmeninės savybės ir valdymo stilius lemia valdymo kokybę, kurią rodo organizacijos veiklos rezultatai.

### III. DARNAUS VYSTYMOŠI POKYČIŲ ĮGYVENDINIMAS KRETINGOS RAJONO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE

#### 6.1. Tyrimo metodologija

Atsižvelgiant į mokslininkų publikacijas, tyrimus, susijusiais su darnaus vystymo pokyčiais ikimokyklinio ugdymo įstaigose veiklos tematika trūkumo, šiame darbe siekiama išsamiau pažvelgti į Kretingos rajono atvejį. Galima teigti, kad šis tyrimas yra aktualus ne tik Kretingos rajono atveju, tačiau ir Lietuvos mastu, siekiant sėkmingai realizuoti darnų vystymąsi ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimo tikslas – įvertinti, kokie pokyčiai reikalingi Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų organizavime, kad būtų sėkmingai realizuojamas darnus vystymasis.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti Kretingos rajono savivaldybės strateginės plėtros plano analizę, Kretingos rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017-2022 metų veiklos planus, siekiant atskleisti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra planuojama realizuoti darnų vystymąsi.
2. Anketinės apklausos su ikimokyklinio ugdymo pedagogais būdu nustatyti, pedagogų nuomonę darnaus vystymo kontekste, kokie pokyčiai padėtų sėkmingai realizuoti darnų vystymąsi.
3. Pusiau struktūruoto interviu su ikimokyklinio ugdymo vadovėmis metu nustatyti, kokie veiksniai kliudo sėkmingai įgyvendinti nacionalinę darnaus vystymo strategiją Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

*1 uždavinio įgyvendinimo metodus..* Kretingos rajono savivaldybės strateginės plėtros planas ir Kretingos rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 ir 2022 metų veiklos planai buvo randami oficialiuose įstaigų internetiniuose portaluose. Dokumentai analizuojami vadovaujantis nagrinėjimo, interpretavimo, sisteminio mąstymo principais, remiantis teorijų ir gautų tyrimo rezultatų tarpusavio ryšiais. Kretingos rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane ieškota duomenų, siekiant išsiaiškinti ar savivaldybė yra numačiusi darnaus vystymo pokyčius švietime, ar rengiant strateginį plėtros planą Nacionalinės darnaus vystymo tikslai yra įtraukiami į planą, ar vadovujamasi Nacionaline darnaus vystymo strategija. Analizuojant Kretingos rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017-2022 metų veiklos planus, siekta išsiaiškinti ar Švietimo skyrius planuose yra numatęs pokyčius susijusius su darniu vystymu, ar numatyti darnaus vystymo mokymai ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams, pedagogams. Abiejuose minėtuose dokumentuose per paieškos laukelį buvo ieškota šie raktiniai

žodžiai ir frazės: „edukacija“, „mokymasis“, „darnumas“, „darnus vystymasis“, „darnus“, „tvarus“, ikimokyklinis ugdymas“, šių raktinių žodžių pagalba galima išsiaiškinti ar pasirinktuose dokumentuose akcentuojami ir įtraukiami darnaus vystymo tikslai, kokie planuojami darnaus vystymo pokyčiai, kurie padėtų sėkmingai realizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

**2 uždavinio** įgyvendinimo metodas. Siekiant išsiaiškinti Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo pedagogų nuomonę darnaus vystymo kontekste, buvo pateikta anketinė apklausa. Anketoje respondentams buvo pateikta 11 klausimų, iš kurių 8 buvo uždari ir 1 atviras, 2 lentelės su teiginiais, kuriuose reikėjo pažymėti, kaip sutinka su pateiktais teiginiais. Pateiktus klausimus galima suskirstyti į tipus: demografiniai klausimai, klausimai apie patirtį, elgesį, nuomones. Duomenys susisteminti „Excel“ programos pagalba.

**3 uždavinio įgyvendinimo metodas.** Siekiant išsiaiškinti Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovių poziciją apie darnaus vystymo realizavimą pasirinkta atlikti kokybinį pusiau struktūruotą interviu (angl. semi - structured). Kokybinis pusiau struktūruotas interviu metodologiniu požiūriu yra kokybinio tyrimo interviu forma, kuris atliekamas su vienu žmogumi susitikus pokalbiui gyvai, pokalbis yra išsamus, siekiama įsigilinti į tyrimo dalyvio perspektyvą, detaliai aptariant tyrimui aktualią temą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 81). Duomenys buvo susisteminti „Excel“ programa. Siekiant išlaikyti tyrimo dalyvių konfidencialumą šiame darbe neatskleidžiamos tapatybės, kiekviena vadovė žymima inicialu „N“ ir šalia atitinkamas skaičius, pavyzdžiui: N1 žymi pirmąją tyrimo dalyvę, N2 – antrąją tyrimo dalyvę ir t.t.

**Tiriamoji imtis.** Kretingos rajone veikia šios *ikimokyklinio ugdymo* įstaigos:

1. Kretingos lopšelis – darželis „Ažuoliukas“;
2. Kretingos lopšelis – darželis „Pasaka“;
3. Kretingos lopšelis – darželis „Žilvitis“;

**Bendrojo lavinimo mokyklos, kuriose teikiamas ikimokyklinis ugdymas:**

1. Kretingos mokykla – darželis „Žibutė“;
2. Kretingos rajono „Kurmaičių“ pradinė mokykla;
3. Kretingos Marijos Tiškevičiūtės mokykla;
4. Kretingos rajono Kūlupėnų Motiejaus Valančiaus pagrindinė mokykla;
5. Kretingos rajono Grūšlaukės mokykla – daugiafunkcinis centras;
6. Kretingos rajono Baublių mokykla – daugiafunkcinis centras;
7. Kretingos rajono Kartenos mokykla – daugiafunkcinis centras;
8. Kretingos rajono Jokūbavo A. Stulginskio mokykla – daugiafunkcinis centras;
9. Darbėnų gimnazijoje;

10. Simono Daukanto progimnazija.

### **Mokyklų skyriai, kuriuose teikiamas ikimokyklinis ugdymas:**

1. Kretingos rajono Vydmantų gimnazijos ikimokyklinio ugdymo skyrius „Pasagėlė“;
2. Kretingos rajono Salantų gimnazijos ikimokyklinio ugdymo skyrius „Rasa“;
3. Kretingos Simono Daukanto progimnazijos Rūdaičių skyrius.

Dėl dalyvavimo tyrime buvo tartasi su visomis 17 įstaigų, siekiant apklausti įstaigų vadovus ir pedagogus (viso: 157). Dėl įvairių priežasčių (laiko stokos, nedarbingumo, neaktuali darbo tema ir t.t.) tyrime atsisakė dalyvauti 78 respondentai. Taigi tyrime dalyvavo 6 vadovai (N=6) ir 73 pedagogai (N=73).

## **3.2. Tyrimo instrumentas**

*1 uždaviniui* buvo naudotas turinio analizės metodas. Analizuojami dokumentai – Kretingos rajono savivaldybės strateginės plėtros planas ir Kretingos rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017 – 2022 metų veiklos planai. Raktinių žodžių „darnumas“, „darnus vystymasis“, „darnus“, „tvarus“ pagalba siekiama išsiaiškinti ar tiriamuose dokumentuose yra įtraukta Nacionalinė darnaus vystymo strategija, ar įtraukti darnaus vystymo tikslai į planus. Raktinių žodžių „edukacija“, „mokymasis“, siekiama išsiaiškinti ar planuose yra numatyta darnaus vystymo mokymas, kuris svarbus siekiant sėkmingai pasiruosti darnaus vystymo realizavimui. Raktiniu žodžiu „ikimokyklinis ugdymas“ siekiama išsiaiškinti kiek abiejuose planuose skiriama bendrai dėmesio ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Minėtų raktinių žodžių pagalba siekiama išsiaiškinti ar ikimokyklinio ugdymo įstaigose pokyčiai yra orientuoti į darnų vystymąsi, kokie pokyčiai reikalingi, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoms pavyktų sėkmingai realizuoti darnų vystymąsi.

*2 uždaviniui* įgyvendinti buvo parengtas klausimynas anketinei ikimokyklinių įstaigų pedagogų apklausai (žr. 1 priedą). Rengiant klausimyną Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo pedagogams klausimais siekta išsiaiškinti:

- 1) ar siekiama organizacijoje realizuoti darnaus vystymo tikslus,
- 2) ar organizacijoje yra taikomos edukacinės priemonės ikimokyklinių įstaigų personalui, siekiant realizuoti darnų vystymąsi,
- 3) ar į ikimokyklinio ugdymo planus siekia įtraukti darnaus vystymo tikslus.

Klausimyne buvo pateikti keturi demografiniai klausimai t.y. 1,2, 3 ir 10 klausimas, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, turimą darbo stažą ir užimamas pareigas organizacijoje. Ketvirto klausimo tikslas buvo išsiaiškinti ar ikimokyklinio ugdymo programoje yra integruotas darnus

vystymasis, savo atsakymus respondentai galėjo išreikšti vienu iš trijų galimų atsakymų (taip, ne, nežinau). Penkto klausimo tikslas išsiaiškinti, kokia situacija ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra su personalo darnaus vystymo edukacija, galimas atsakymo variantas taip pat vienas iš trijų (taip, ne, neturiu nuomonės). Šeštasis klausimas pateikiamas lentelės forma, kurioje buvo 6 teiginiai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti, pasirinkti šie vertinimo kriterijai: visiškai pritariu, pritariu, nei pritariu/ nei nepritariu, nepritariu, visiškai nepritariu. Pateikti teiginiai buvo susiję su personalo mokymusi, tobulėjimu, darnaus vystymo edukacija, darnaus vystymo integravimu į ugdymo programas, strateginius veiklos planus. Septintu klausimu siekta išsiaiškinti, kas turėtų būti atsakingas už darnaus vystymo edukaciją įstaigose, respondentai galėjo pasirinkti tiek atsakymų variantų, kiek atrodė tinkamų, bei paskutinė eilutė palikta kaip atviras atsakymas, jei mano, kad kitas turėtų būti atsakingas asmuo, kuris nebuvo paminėtas aukščiau esančiuose atsakymuose (pateikti galimi variantai: asmeniškai kiekvienas darbuotojas, organizacijos vadovas, savivaldybės švietimo skyrius, švietimo ministerija). Aštuntas klausimas klausimyne pateiktas taip pat kaip šeštasis klausimas lentelės forma, kurioje buvo trys teiginiai. Teiginiai susiję su vadovo vaidmeniu įstaigoje siekiant realizuoti darnų vystymąsi, įstaigos socialinį atsakingumą, bei siekta išsiaiškinti ar organizacijose yra sukurtas tinkama aplinka, kurioje būtų galima sėkmingai realizuoti darnų vystymąsi. Šiuos teiginius respondentai turėjo įvertinti tokiais galimais variantais: visiškai pritariu, pritariu, nei pritariu/ nei nepritariu, nepritariu, visiškai nepritariu. Devintasis klausimas pateikiamas su daug galimų variantų, šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę, apie vadovų turimus asmeninius bruožus. Pateikti 7 –ini galimi vadovų bruožai, bei 8 –as galimas variantas paliktas atviras, kur suteikiama galimybė įrašyti kitą respondento manymu tinkamą atsakymą. Vienuoliktasis klausimas pateikiamas atviras, kur respondentas galėjo įrašyti savo atsakymą, šiuo klausimu siekta išsiaiškinti kokį įsilavinimą/ us turi respondentas.

Ruošiantis pusiau struktūruotam interviu su Kretingos rajono *ikimokyklinio ugdymo vadovėmis* iš anksto buvo pasiruošiamos tam tikros klausimų gairės (žr. 2 priedą). Klausimais siekta išsiaiškinti:

1. ar siekia į ugdymo programas integruoti darnų vystymąsi;
2. ar skiria dėmesį personalo darnaus vystymo edukacijai;
3. kas turėtų prisiimti atsakomybę už ikimokyklinių įstaigų darnaus vystymo edukaciją.

Interviu metu buvo pateiktas vienas papildomas klausimas, kurio tikslas buvo išsiaiškinti kaip vadovės elgtųsi ir priimtų naujus pokyčius, jei darnaus vystymo tikslus reiktų privalomai integruoti į organizacijos kultūrą, ugdymo planus, veiklą, strateginius veiklos planus.

### 3.3. Tyrimo rezultatai

**1 uždavinio rezultatai.** Šiame darbe laikomasi pozicijos, kad siekiant darnaus vystymo pokyčių, reikalingas darnaus vystymo mokymas, edukacija, planavimas, kuris turi atsispindėti oficialiuose tiriamų institucijų dokumentuose. Oficialiais dokumentais laikomi strateginiai plėtros planai, veiklos planai, teisės aktai. Tiriamuoju atveju laikoma Kretingos rajono savivaldybės 2021-2030 metų strateginis plėtros planas, Kretingos rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017-2022 metų veiklos planus. Taigi, darnaus vystymo numatomus pokyčius galima atskleisti atlikus minėtų dokumentų analizę

Analizuojant rajono atvejį, randama pateiktą 2021 m. gruodžio 22 d. patvirtintą Kretingos rajono savivaldybės 2021-2030 m. **strateginis plėtros planas**. Kretingos rajono savivaldybės 2021-2030 m. strateginiame plėtros plane 14 lentelėje 2 prioritete „Tvarus, tolygus ir efektyvus Kretingos rajono vystymas“ išskiriama 2.2.4. uždavinys „Diegti inovatyvią švietimo sistemą“, kuris skirstomas į priemones: „kokybiško ir pažangaus formaliojo ugdymo prieinamumo užtikrinimui“ (2.2.4.1), mokymosi visą gyvenimą ir ugdymo karjerai sistemos efektyvinimui (2.2.4.2), neformaliojo vaikų ir suaugusiųjų švietimo plėtrai (2.2.4.3), darnaus ugdymo skatinimui ir socialinės emocinės gerovės stiprinimui (2.2.4.6), žinių, susijusių su ekologija formavimas ugdymo sistemoje (2.2.4.7). Per paieškos laukelį ieškant raktinių žodžių be galūnių susijusių su pokyčiais, randama: „*edukacija*“ neaptikta jokių duomenų, „*mokymasis*“ randama strateginiame plėtros plane dviejose vietose, kur mokymasis minimas vienoje iš vystymo sričių – sumani visuomenė, 7 problemoje– „Neužtikrinama tinkama savivaldybės teikiamų paslaugų kokybė, šiai problemai spręsti vienas iš sprendimo būdų numatoma: prie problemos sprendimo taip pat prisidėtų nuolatinis savivaldybės Tarybos, administracijos ir savivaldybei pavaldžių įstaigų darbuotojų *mokymasis* ir kvalifikacijos tobulinimas“. Raktinis žodžių „darnumas“, „darnus vystymasis“ neaptiktas dokumente. Raktinis žodis „darnus“ minimas strateginio plėtros pirmame prioritete: „*Darnus* ir tvarus regionų ekonomikos augimas (ekonominė sanglauda)“. Taip pat pirmame prioritete galima pastebėti raktinį žodį „*tvarus*“, ši sąvoka strateginiame plane dar minima prie antrojo strateginės plėtros srities „*Tvarus, tolygus ir efektyvus Kretingos rajono vystymas*“.

Nagrinėjant Kretingos rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017, 2018, 2019 metų **veiklos planuose** pokyčių susijusių su darniu vystymu ikimokykliniame ugdyme nerasta, galima teigti, kad visose trijose dokumentuose prioritetinės veiklos kryptys, priemonės išliko beveik identiška trijų metų laikotarpi. 2020 - 2021 metų veiklos planuose 3 skyriuje, kurio pavadinimas „Mokyklų vadovų, mokytojų, ir mokyklų bendruomenių konsultavimas ir informavimas“ septintu numeriu pažymėta atsiranda priemonė: „Seminarų, *mokymų organizavimas* ir konsultavimas

aktualiais ugdymo turinio programų įgyvendinimo ir ugdymo kokybės klausimais“. Su darnumu susiję 2020-2021 metais veiklos planuose išlieka trečias skyriaus prioritetas: „Veiksmingos, darnios, atsakingu valdymu grįstos švietimo įstaigų vadybinės veiklos iniciavimas, skatinimas“. 2022 metų veiklos plane galima pastebėti atsirandančių daugiau prioritetinių kryptių, lyginant su praeitais metais, kai buvo tik 4 prioritetinės kryptis, šiais metais išskiriamos net 10 prioritetinių kryptių. Ikimokyklinis ugdymas tiesiogiai išskiriamas dviejose prioritetuose: „Ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo aplinkos ir turinio atnaujinimas, pritaikant įvairių ugdymosi poreikių turintiems mokiniams, integruojant darnaus vystymosi, kūrybingumo, verslumo ir STEAM kompetencijas“(1.2. prioritetinė kryptis), ir „Vaikų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumo didinimas“ (4.1. prioritetinė kryptis); taip pat galima paminėti pirmu prioritetu minima prioritetą: „Kūrybingos asmenybės ugdymas švietimo, kultūros ir meno priemonėmis, kuriant darnią pilietinę visuomenę“(1.1. prioritetinė kryptis).

Gautas rezultatas susistemintas ir pateikiamas 10 lentelėje.

**10 lentelė. Suplanuotos darnaus vystymosi realizavimo priemonės Kretingos raj. planuose**

<b>Įrašai</b>	<b>Darnaus vystymosi tikslo atitikmuo</b>
<b>Planavimo dokumentas - Kretingos raj. sav. 2021-2030 m. strateginis plėtros planas</b>	
2.2.4 uždavinys	4.Kokybiškas išsilavinimas 9. Pramonė, inovacijos ir infrastruktūra.
2.2.4.1 priemonė	4. kokybiškas išsilavinimas
2.2.4.2 priemonė	4. Kokybiškas išsilavinimas 8. Deramas darbas ir ekonomikos augimas
2.2.4.3 priemonė	4. Kokybiškas išsilavinimas
2.2.4.6 priemonė	4. Kokybiškas išsilavinimas
2.2.4.7 priemonė	13. Sušvelninti klimato kaitos poveikį 12. Atsakingas vartojimas ir gamyba 4. Kokybiškas išsilavinimas
7 problema	11.Darnūs miestai ir bendruomenės
1 prioritetas	7. Deramas darbas ir ekonomikos augimas
2 strateginės plėtros sritys	11. Darnūs miestai ir bendruomenės
<b>Planavimo dokumentas – Kretingos rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017-2022 metų veiklos planai</b>	
1.2. Prioritetinė kryptis	4. Kokybiškas išsilavinimas
4.1. Prioritetinė kryptis	4. Kokybiškas išsilavinimas
1.1.Prioritetinė kryptis	4.Kokybiškas išsilavinimas, 11. Darnūs miestai ir bendruomenės

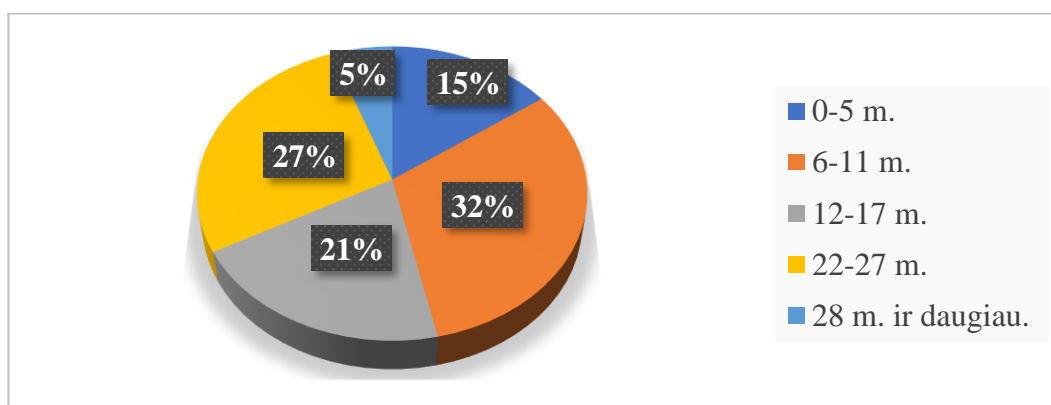
**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis planavimo dokumentais ir Nacionalinės darnaus vystymo strategija

Apibendrinus Kretingos rajono savivaldybės 2021-2030 strateginį plėtros planą ir Kretingos rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017-2022 metų veiklos planus, galima remtis

V. Domarko, V. Juknevičienės, R. Kareivaitės (2012), I. Punytės, K. Simonaitytės (2018), M. Carley, I. Christie (2017), R.B. Pojasek (2012), R. Čiegio, D. Grundey, D. Štreimikeinės ir kitų mokslininkų įžvalgomis ir daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose pokyčiai vyksta lėtai, nėra orientuoti į darnų vystymąsi, nes darnaus vystymo tikslai nėra integruojami į planavimo ir strateginius plėtros dokumentus. Analizuotuose Kretingos raj. planavimo dokumentuose nėra teiginių, įrodančių šių planų hierarchinį ryšį su nacionalinio lygmens strategijomis, įtvirtinančiomis darnaus vystymosi sieki.

**2 uždavinio rezultatai.** Klausimynų pagalba buvo apklausti Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo pedagogės. Iš 140 anketų skirtų ikimokyklinio ugdymo pedagogėms grįžo 73 atsakytos anketos gauti duomenys pateikti diagramose. 100% Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose dirbančios mokytojos, metodininkės yra moterys. Didžiausia dalis respondentų sudarė ikimokyklinio ugdymo pedagogės, t.y. 88 % respondentų ir like 12 % sudarė ikimokyklinio ugdymo mokytojos, metodininkės. Iš 73 atsakiusių ugdymo pedagogų nei viena nebuvo 66 metų ar vyresnė. Didžioji dalis darbuotojų buvo 30-39 metų (23 darbuotojai) ir 50-65 metų amžiaus (20 darbuotojų), 40-49 metų (15 darbuotojų), mažiausiai darbuotojų yra jaunesnio amžiaus – 20-29 metų (11 darbuotojų). Į paskutinį klausimyno klausimą (t.y. 11), kuris buvo atviras, visi respondentai nurodė, kad turi aukštąjį išsilavinimą pedagogikos srityje. Keletas respondentų nurodė, kad turi ne vien tik pedagogikos išsilavinimą, tačiau ir kitos srities, anketoje buvo minimos šios studijų kryptys: socialinis darbas, kūrybinės industrijos, viešasis administravimas.

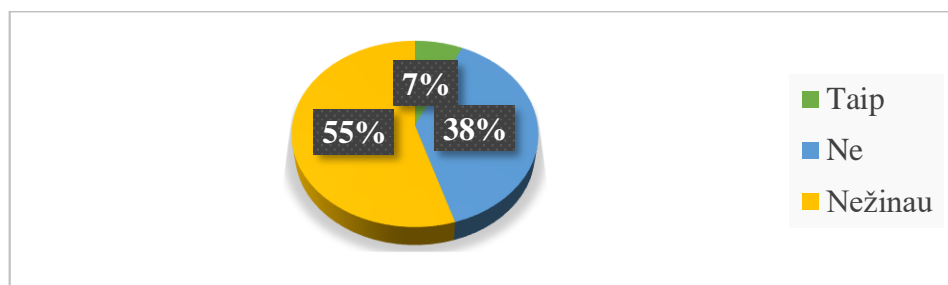
Respondentų darbo stažas ikimokyklinio ugdymo įstaigose pateiktas 4 paveiksle.



**4.pav. Ikimokyklinio ugdymo mokytojų turimo darbo stažo skirstinys.**  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis respondentų gautais atsakymais.

Iš 4 paveikslo duomenų matoma, kad daugiausiai darbuotojų dirba turinčių darbo stažą 6-11 metų (23 darbuotojai) ir 22-27 metų stažą (20 darbuotojų), mažesnė dalis turi 0-5 metų darbo stažą (11 darbuotojų), 12-17 metų stažą turi 15 darbuotojų ir netgi 4 respondentai pažymėjo, kad turi darbo stažo 28 ir daugiau metų. Bendroje visumoje galima teigti, kad didžioji dalis darbuotojų yra pastovūs, dirbantys toje pačioje įstaigoje.

Ar jūsų įstaigoje ikimokyklinio ugdymo programoje yra integruotas darnus vystymasis? 5 paveiksle pateikiami gauti rezultatai į šį klausimą.

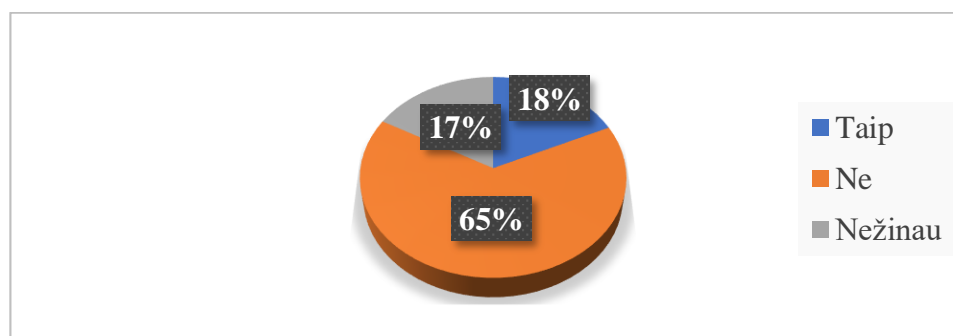


**5. pav. Darnaus vystymo integravimas į ugdymo programas.**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis respondentų gautais atsakymais.

Iš 5 paveikslo duomenų matoma, kad daugiau nei pusę respondentų nežino, ar į ikimokyklinio ugdymo programas yra įtrauktas darnus vystymasis. 38 % respondentų pažymėjo, kad į ugdymo programas darnus vystymasis nėra įtrauktas, dar mažiau respondentų (7 %) teigia, kad į ikimokyklinio ugdymo programas darnus vystymasis yra įtrauktas. Tai leidžia teigti, kad pokyčiai švietimo institucijose, ikimokyklinio ugdymo programose vyksta vangiai, nes darnaus vystymo tikslai į ugdymo programas nėra įtraukiamos. Siekiant pokyčių ikimokyklinio ugdymo įstaigose ugdymo programos turi būti kokybiškos, jose turėtų atsispindėti darnaus vystymo nuostatos.

Ar jūsų įstaigoje personalas yra edukuojamas apie darnų vystymąsi? 6 paveiksle pateikiami gauti rezultatai į šį klausimą.



**6. pav. Personalo darnaus vystymo edukacija įstaigose. Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis respondentų gautais atsakymais. ?**

Iš 6 paveikslo matoma, kad daugiau kaip pusę pedagogų (t.y. 65 %) teigia, kad jų įstaigoje nėra mokytojai edukuojami apie darnų vystymąsi. 17 % darbuotojų nežino ar jų ugdymo įstaigoje mokytojai yra edukuojami apie darnų vystymąsi, šiek tiek daugiau darbuotojų (18 %) teigia, kad jų įstaigoje personalas yra edukuojamas apie darnų vystymąsi. Tai leidžia teigti, kad kol darnaus vystymo srities švietimas išliks neprivalomas, pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigose nevyks, arba vyks labai lėtai. Susiduriama ir su kita problema, jeigu darnaus vystymo žinių neturės pedagogai, negalės ugdytiniams sukurti pilnavertišką ugdymo aplinką.

Respondentams buvo pateikiamos 2 lentelės, kuriuose turėjo pažymėti kaip sutinka su teiginiais, iš viso buvo pateikta 9 teiginiai atsakymų pasiskirstymą galima matyti 11 lentelėje

**11 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į 6 ir 8 klausimyno klausimą**

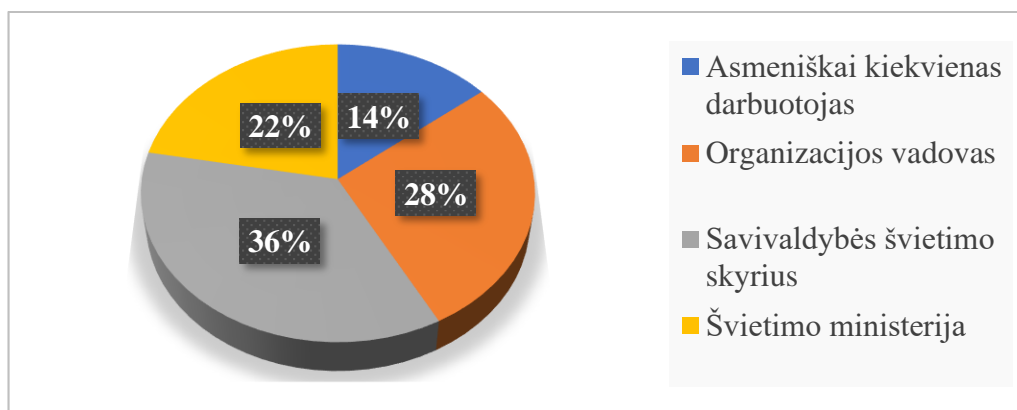
<b>Teiginiai</b>	<b>Visiškai pritariu</b>	<b>Pritariu</b>	<b>Nei pritariu\ nei nepritariu</b>	<b>Nepritariu</b>	<b>Visiškai nepritariu</b>
Darnaus vystymo edukacija yra reikalinga ikimokyklinio ugdymo įstaigose. <i>(jei nepritariate šiam teiginiui į 7 klausimą neatsakykite)</i>	55	16	2	0	0
Mano įstaigoje ugdymo specialistai linkę nuolat siekti naujų žinių.	11	29	33	0	0
Mano įstaigos vadovas nuolat skatina tobulėti.	4	10	28	18	13
Mūsų organizacijos ugdymo programoje yra integruotas darnus vystymasis.	2	13	40	18	0
Mūsų įstaigos strateginiame veiklos plane turi būti priemonių skirtų darniam vystymui realizuoti.	32	25	16	0	0
Rengiant įstaigos strateginį planą turi būti įtraukti visi įstaigos darbuotojai.	43	24	6	0	0
Organizacijos darnus vystymasis priklauso nuo vadovo.	18	28	22	5	
Mano organizacijoje yra sukurta tinkama aplinka darniam vystymuisi realizuoti.	0	8	32	14	19
Mano įstaiga yra socialiai atsakinga.	4	17	37	15	0

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis respondentų gautais atsakymais.

Analizuojant pasiskirsčiusius atsakymus į pateiktus klausimus matoma, kad net 71 respondentų pažymėjo, kad darnaus vystymo edukacija yra reikalinga ikimokyklinio ugdymo įstaigose, tik 2 respondentai neturi nuomonės (žymėjo nei pritariu/ nei nepritariu). 40 respondentų mano, kad jų įstaigoje ugdymo specialistai linkę nuolat siekti naujų žinių, likę 33 respondentai nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu. Organizacijos aplinką respondentai linkę vertinti neigiamai, tik 8 respondentai mano, kad organizacijoje yra sukurta tinkama aplinka darniam vystymui realizuoti, 32 neturi nuomonės, 33 respondentai vertina neigiamai ir mano, kad jų įstaigoje nėra sukurta tinkama

aplinka, kad būtų galima sėkmingai realizuoti darnų vystymąsi. 21 respondentas mano, kad jų įstaiga yra socialiai atsakinga, 37 respondentai neturi nuomonės, likę 15 respondentų mano, kad jų įstaiga nepasižymi socialiniu atsakingumu. Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai kritiškiau linkę vertinti savo įstaigos vadovus, net 31 respondentas mano, kad jų įstaigos vadovai nėra linkę skatinti personalą nuolat tobulėti ir siekti naujų žinių, 28 respondentai neturi nuomonės ir tik 14 respondentų mano, kad jų įstaigos vadovės pasižymi lyderyste, nuolat skatina tobulėti, mokytis. 46 respondentai mano, kad sėkmingai organizacijoje būtų realizuojamas darnus vystymasis yra svarbus vadovo vaidmuo, 22 respondentai neturi nuomonės ir tik 5 respondentai mano, kad vis dėlto, ne vien nuo įstaigos vadovo priklauso darnaus vystymo pokyčiai organizacijoje. Prie teiginio „Mūsų organizacijos ugdymo programoje yra integruotas darnus vystymasis“ galima pastebėti sąsaja su 4 klausimo atsakymais („Ar jūsų įstaigoje ikimokyklinio ugdymo programoje yra integruotas darnus vystymasis?“), į klausimą ir teiginį lygiai tiek pat respondentų (40) pažymėjo, kad nežino ar darnus vystymasis yra įtrauktas, 18 respondentų nepitaria teiginiui, tik 15 respondentų mano, kad į ugdymo programas darnus vystymasis yra įtrauktas. 57 respondentų mano, kad įstaigos strateginiame veiklos plane turi būti numatytos priemonės skirtos darniam vystymuisi realizuoti, likę 16 respondentų neturi nuomonės. Net 67 respondentai mano, kad jie turi būti įtraukti į įstaigos strateginio plano rengimą, likę 6 respondentai neturi nuomonės ar jų dalyvavimas įstaigos strateginio plano rengime yra svarbus. Remiantis 11 lentelės duomenimis, galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai mato poreikį darnaus vystymo edukacijai. Taip pat, kad sėkmingai įvyktų darnaus vystymo realizavimas didžioji dalis respondentų sutinka, kad tam turi būti numatytos priemonės, kiekvienos įstaigos strateginiame veiklos plane.

Kas yra/ turėtų būti atsakingas už darnaus vystymosi edukacija ikimokyklinio ugdymo įstaigose? 7 paveiksle pateikiami gauti atsakymai į šį klausimą.

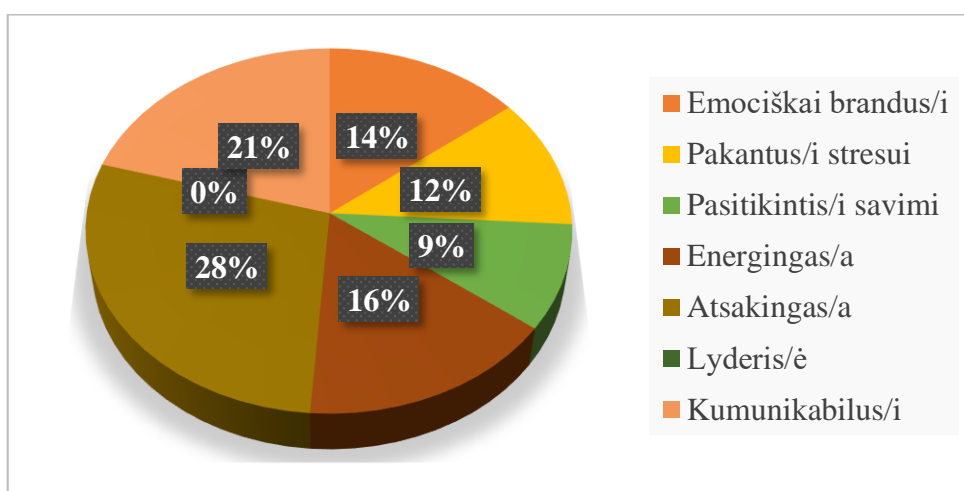


**7. pav. Atsakingas objektas už darnaus vystymo edukaciją.** Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis respondentų gautais atsakymais.

Į pateiktą 7 klausimą respondentai galėjo pateikti tiek atsakymų variantų, kiek jiems atrodė tinkami. Iš 7 paveikslo duomenų matoma, kad didžiausia dalis ugdymo pedagogų mano, kad už darnaus vystymo edukacija ikimokyklinio ugdymo įstaigose turėtų būti atsakingas savivaldybės švietimo

skyrius (36 %), organizacijos vadovas (28 %) mažesnė dalis respondentų (22 %) mano, kad švietimo ministerija ir tik 14 % ugdymo pedagogai mano, kad už darnaus vystymo edukacija yra atsakingi patys asmeniškai. Nei vienas respondentas nepateikė kito varianto. Remiantis šios diagramos duomenimis galima daryti prielaidą, kad sėkmingai vyktų darnaus vystymo edukacija visi objektai sistemingai turėtų imtis lyderio vaidmenį, pradedant nuo Švietimo ministerijos ir savivaldybės švietimo skyriaus, iki organizacijos vadovo ir kiekvieno darbuotojo asmeniškai. Kadangi ankstesnės lentelės duomenimis buvo matoma, kad pedagogai išreiškė didelį poreikį darnaus vystymo edukacijai, todėl ir patys darbuotojai galėtų užimti aktyvų vaidmenį ir gvildinti šią problemą organizacijoje, kad būtų greičiau pasiekiamas norimas tikslas.

Pažymėkite, kokiais bruožais pasižymi Jūsų organizacijos vadovas/ė. Į šį klausimą gauti rezultatai susisteminti ir pateikti 8 paveiksle.



**8.pav. Įstaigos vadovo turimų bruožų įvertinimas.** Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis respondentų gautais atsakymais.

Respondentai vertindami organizacijos vadovo bruožus galėjo pažymėti ne vieną bruožą, kuris jų nuomonę buvo tinkamas. Iš gautų rezultatų galima pastebėti, kad nei vienas respondentas savo organizacijos vadovą nevertina kaip lyderį, tačiau visi respondentai vadovus laiko atsakingais, 21 % respondentų mano, kad vadovai pasižymi komunikabilumu, 16 % respondentų mano, kad pasižymi vadovas energingumu, 14 % respondentų pažymėjo emociniu brandumu, 12 % respondentų mano, kad vadovas pakantus stresui, ir tik 9 % respondentų mano, kad organizacijos vadovas pasižymi pasitikėjimu savimi. Remiantis teorija ir gautais respondentų atsakymais galima patvirtinti, kad pokyčiai nevyksta, nes trūksta vadovo lyderiavimo, paskatinimo, kad darbuotojai taip pat imtųsi darnaus vystymo iniciatyvos. Visi pokyčiai pirmiausia prasideda nuo įstaigos vadovo, tam reikalingas vadovo noras mokytis darnaus vadovavimo, nuolat tobulėti, nebijojimo priimtų naujų pokyčių, siekio būti naudingais organizacijai ir visuomenei.

**3 uždavinio rezultatai.** Kaip jau buvo minėta anksčiau pusiau struktūruotame interviu dalyvavo Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo vadovės, kurios yra atsakingos už daug veiklų

įstaigose, tačiau iš administravimo srities galima išskirti svarbiausias šias veiklas: vadovauja strateginio plano ir metinių veiklos planų, programų, projektų rengimui, tvirtina ikimokyklinio ugdymo įstaigų strateginius planus, švietimo programas, ugdymo programas, projektus ir kitus įstaigos veiklą reglamentuojančius dokumentus.

Siekiant išsiaiškinti ar į ugdymo programas integruojama Nacionalinė darnaus vystymo strategija, buvo paklausta, *ar jūsų įstaigoje ikimokyklinio ugdymo programoje yra integruojamas darnus vystymasis?* Visų šešių informančių atsakymai galima teigti buvo vienodi, kad jų įstaigose į ugdymo programas darnaus vystymo tikslai nėra įtraukiami: *N1- tiesiogiai nėra, tačiau ugdymo programoje yra įtraukta sveikos gyvensenos pradmenis, skatinamas judėjimas, prioritetas kokybiškas ugdymas. N2- nėra integruotas. N3- nėra integruotas, bet manau ikimokyklinio amžiaus vaikams ugdymo programoje nebūtų tikslinga integruoti darnų vystymąsi....Tokio amžiaus vaikai dar per maži suprasti dalį darnaus vystymo tikslų, pavyzdžiui: apie lyčių lygybę, darbą, ekonomiką, atsinaujinančius energijos išteklius ir t.t. Kam jiems tokiems jauniems tokia informacija? Manau, kad darnus vystymasis turėtų būti integruojamas į pradinio, vidurinio ugdymo programas. N4-nėra. N5- ne nėra, nesam gavę tokių nurodymų, informacijos, kad tai būtų privaloma. N6 – darnaus vystymo ugdymas ikimokyklinio ugdymo vaikams...ar tikrai reikalinga? Ugdome sveiką santykį su gamta, sveika gyvenseną, bet kitų darnaus vystymo tikslų ugdymas nemanau, kad ikimokyklinio amžiaus vaikai yra pasiruošę gauti tokią informaciją.*

Interviu metu buvo užduotas dar vienas papildomas klausimas, kuris nebuvo numatytas iš anksto: *Jeigu darnaus vystymo pokyčiai būtų privalomi, ar imtumėtės pokyčių?* Tyrimo informantės teigė, kad: *N1 – neturėtume kitokio pasirinkimo. N2 – jeigu būtų privaloma tai taip atitinkamai imtumėtės pokyčių. N3 – tektų priimti pokyčius, tačiau asmeniškai manau, kad tokie pokyčiai mūsų įstaigoje nebūtų tikslingi. N4- taip, tačiau kiek būtų numatyta tam lėšų? Nes neužtenka gauti tik nurodymą, tam reikalingi mokymai, priemonės ir pan. N5 – kadangi esame valstybinė įstaiga, tai gauti nurodymai turėtų būti vykdomi. N6 – darytume, tačiau norėtus tam pagrindžiančių faktų, įrodymų, kad tokie pokyčiai tikrai reikalingi ikimokyklinio ugdymo įstaigoms.*

Siekiant išsiaiškinti situaciją apie darnaus vystymo mokymąsi skirtą vadovams ir pedagogams, buvo pasiteirauta: *„Kaip manote ar darnaus vystymo edukacija, mokymai reikalingi ikimokyklinio ugdymo personalui?“*. Informantės teigė, kad: *N1-jeigu būtų numatoma, kad reikia integruoti darnų vystymąsi į ugdymo programas, tada mokymai tikrai reikalingi. N2- tokių mokymų neturime ir šiai dienai manau nėra poreikio. N3 – siekti naujų žinių visada reikia. N4 – manau, kad nereikalingi. N5- manau, kad naudingiau būtų personalui sulaukti kitokių mokymų susijusių su streso valdymu, perdegimu darbe, migrantų vaikų sėkmingą integraciją ir t.t. N6 – neturiu nuomonės, ar tokie mokymai mums būtų reikalingi.*

Paskutinio klausimo tikslas buvo išsiaiškinti vadovių nuomonę, kas turėtų būti inicijuoti ir būti atsakingas už darnaus vystymo edukaciją, buvo paklausta: „*Kas turėtų būti atsakingas už darnaus vystymosi edukaciją ikimokyklinio ugdymo įstaigose?*“. Informančių atsakymai: *N1- savivaldybės švietimo skyrius, N2 – švietimo ministerija, N3 –švietimo ministerija, tačiau jeigu būtų papildomai skirtas biudžetas, mes patys kaip organizacija galime susiorganizuoti tokius mokymus. N4 – švietimo skyrius. N5 – savivaldybės švietimo skyrius. N6 – švietimo skyrius.*

Apžvelgus tyrime dalyvavusių informantų atsakymus galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos dar nėra pasiruošusios pokyčiams. Išryškėja pagrindinė problema, kodėl vis dar darnus vystymasis nėra realizuojamas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, t.y. dėl pasyvaus vadovų vaidmens organizacijoje. Pačios vadovės savo atsakymais į užduodamus klausimus patvirtino, kad nėra pasiruošusios realizuoti darnaus vystymo į savo vadovaujamos įstaigos ugdymo programas, nemato tikslo skirti dėmesį personalo darnaus vystymo edukacijai. Nei viena interviu davusi įstaigos vadovė nemato poreikio imtis iniciatyvos ir lyderės vaidmens, siekiant realizuoti darnaus vystymo tikslus į savo organizacijos kultūrą, veiklos planus, ugdymo programas. Teorinėje darbo dalyje buvo minėta, kad ikimokyklinio amžiaus vaikai neturėtų palikti nuošalyje, su darnaus vystymo tikslais turėtų susipažinti lankydami ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Tačiau įstaigų vadovės laikosi pozicijos, kad darnaus vystymo tikslai neturi atsispindėti ikimokyklinio ugdymo programose, manoma, kad tokio amžiaus vaikai nėra potencialūs susipažinti su darnaus vystymo tikslais. Taip pat pastebėta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos nepasižymi besimokančios organizacijos bruožais, pokyčiai vykdomi tada, kada gaunama iš „aukščiau“ tam tikrą nurodymą, įsakymą, pačios kaip organizacijos nenori imtis iniciatyvos.

Remiantis atliktais tyrimo rezultatais, galima teigti, kad darnaus vystymo pokyčiai nevyksta ikimokyklinio ugdymo įstaigose, nes Kretingos rajono savivaldybės strategine plėtros plane šios įstaigos paliekamos nuošalyje. Nors strateginiame plėtros plane numatytas uždavinys diegti inovatyvią švietimo sistemą, skatinti darnų ugdymą, formuoti ekologijas žinias, tačiau pokyčiai numatomi pradinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo mokiniams, ikimokyklinis ugdymas nėra įtraukiamas. Kadangi Kretingos rajono savivaldybės strateginis plėtros planas yra kaip „skėtis“, naivu tikėtis, kad darnaus vystymo numatomi pokyčiai bus planuojami ir atsispindės Kretingos rajono savivaldybės Švietimo skyriaus veiklos planuose. Nors vieną iš prioritetų Švietimo skyrius yra numatęs, kad atnaujinti ugdymo aplinką ir turinį integruojant darnaus vystymo kompetencijas, tačiau tai tik minima kaip prioritetinė sritis, bet tam numatomų priemonių neaptikta. Kad darnaus vystymo pokyčiai ikimokyklinio ugdymo įstaigose nevyksta tai patvirtina gauti tyrimo rezultatai iš pedagogų ir įstaigų vadovų. Darbe atliktas tyrimas leidžia patvirtinti ginamąjį teiginį, kad Kretingos rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose pokyčiai orientuoti į darnų vystymąsi yra fragmentiški, neapimantys

visų galimybių, dėl šių priežasčių pokyčiai vyksta per lėtai. Siekiant užtikrinti darnaus vystymo realizavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, rekomenduotina:

- rajono lygmenyje užtikrinti darnaus vystymo tikslų ir uždavinių įgyvendinimą institucijose, skatinti iniciatyvas „iš apačios“;
- įtraukti darnaus vystymo mokymąsi ir edukaciją kaip vieną iš svarbiausių uždavinių į Kretingos Švietimo skyriaus veiklos planus;
- rengiant, planuojant pokyčius susijusius su darniu vystymu nepalikti nuošalyje ikimokyklinio ugdymo įstaigas;
- skatinti nuolatinį organizacijos mokymąsi;
- organizuoti darnaus vystymo mokymus ne tik ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovėms, tačiau ir pedagogams;
- skatinti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovių lyderystę.

## IŠVADOS

1. Atlikus akademinės literatūros analizę išsiaiškinta, kad pagrindiniai darnaus vystymosi principai išskiriami šie: kova su diskriminacija, skurdo ir socialinės atskirties mažinimas, vienodų sąlygų dabarties ir ateities kartų užtikrinimas, piliečių teisės užtikrinimas kreiptis į teismus, gauti reikalingą informaciją, užtikrinti visuomenės darnaus vystymosi švietimą, visuomenės sąmoningumo ugdymą, stiprinti įmonių socialinę atsakomybę, skatinti bendradarbiavimą, partnerystę tarp viešojo ir privataus sektoriaus, skatinti vietos regionų ir nacionalinių veiksmų darną, skatinti ekonominių, socialinių ir aplinkosaugos veiksmų integralumą, įgalinti teršėjus susimokėti už jų daromą žalą aplinkai ir žmonių sveikatai, sumažinti energijos išteklių naudojimą, naudoti atsinaujinančius energijos išteklius. Siekiant realizuoti nacionalinę darnaus vystymo strategiją, svarbus vaidmuo tenka viešajam sektoriui. Siekiant pokyčių darnaus vystymo tikslai turi būti integruojami į planavimo, strateginius dokumentus. Svarbu į procesus efektyviai įtraukti politiką įgyvendinančias institucijas – regionus, miestus, vietinę savivaldą, bendruomenes.

2. Išanalizavus teorines švietimo organizacijos galimybes realizuojant darnų vystymąsi išsiaiškinta, kad ikimokyklinis ugdymas turi didelį potencialą prisidedant prie darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo. Kadangi šiose įstaigose vykdomas švietimas, kurio pagalba gali suformuoti asmenybes, kurios turėtų reikiamus įgūdžius ir kompetencijas, kurios reikalingos siekiant darnaus vystymo. Taip pat ikimokyklinis ugdymas gali padėti stiprius pamatus sėkmingam mokymuisi visą gyvenimą. Kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose įvyktų pokyčiai, pirmiausia reikia, kad strategijos pagrindines nuostatas regiono politikai perkeltų į regionų plėtros planus, švietimo specialistai darnaus vystymo tikslus į mokymo programas įtrauktų kaip privalomus ne rekomendacinio pobūdžio. Tačiau ne tik vyriausybė, politikai, bet ir kiekviena ugdymo įstaiga individualiai turi imtis rimtų įsipareigojimų siekiant darnaus vystymo tikslų, nes teisingas išsilavinimas yra pusiaukelė pasaulio problemų sprendimo link.

3. Atliktas tyrimas parodė, kad darnaus vystymo pokyčiai Kretingos rajono savivaldybės strateginiame plėtros plane nėra numatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigoms. Trūksta ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovėms ir pedagogams pasiruošimo, žinių, įgūdžių, kad būtų galima sėkmingai realizuoti darnų vystymąsi į įstaigos kultūrą, ugdymo programas, veiklos planus, organizacijos veiklą. Siekiant užtikrinti efektyvų darnaus vystymo realizavimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pirmiausia pokyčiai turėtų įvykti savivaldybės lygmenyje, kad būtų sudarytos visos reikalingos sąlygos darnaus vystymo edukacijai ikimokyklinio ugdymo įstaigose, darbuotojų kompetencijų stiprinimui.

## LITERATŪRA

1. Atkočiūnienė Z.O. Radiunaitė R. 2011. Žinių vadybos įtaka darnaus vystymosi reikšmėms įgyvendinti organizacijoje. Nr. 58 [žiūrėta 2022 m. kovo 13 d.], 1-18 psl. Prieiga per Internetą: [https://www.researchgate.net/publication/330529681\\_Ziniu\\_vadybos\\_itaka\\_darnaus\\_vystymosi\\_reiksmems\\_igyvendinti\\_organizacijoje](https://www.researchgate.net/publication/330529681_Ziniu_vadybos_itaka_darnaus_vystymosi_reiksmems_igyvendinti_organizacijoje)
2. Augutienė I. Pakutinskas P. 2020. Globalusis švietimas – esama situacija, poreikiai ir galimybės. Parengė Nacionalinė Nevyriausybinų vystomojo bendradarbiavimo organizacijų platforma. [žiūrėta 2022 m. kovo 28 d.] 1-32 p. Prieiga per Internetą: <https://www.vbplatforma.org/LT/biblioteka/568>
3. Balčiūnaitienė A. 2016. Darnaus vystymosi kompetencijos ugdymas (is) aukštojo mokslo institucijoje: daktaro disertacija. Kaunas.
4. Balčiūnaitienė A., Petkevičiūtė N. 2018. Darnumo vystymasis organizacijose: problemos ir iššūkiai. Nr. 20 [žiūrėta 2021 m gegužės 24 d.], 1-29 psl. Prieiga per Internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/vsvt/article/view/5594>
5. Baumgartner J. R., Kiesnere L. A. 2019. Sustainability Management in Practice: Organizational Change for Sustainability in Smaller Large-Sized Companies in Austria.
6. Beišienė M., Lukavičienė V. 2015. Ekologinės aplinkosauginės veiklos organizavimas ikimokyklinėje įstaigoje. Šiauliai.
7. Boar A. Bastida R. Marimon F. 2020. A Systematic Literature Review. Relationships between the Sharing Economy, Sustainability and Sustainable Development Goals. Nr. 12 (17) 1-14p. [žiūrėta 2022 m. kovo 26 d.]. Prieiga per Internetą: <https://doi.org/10.3390/su12176744>
8. Borg F. Samuelsson I. P. 2022. Preschool children's agency in education for sustainable: the case of Sweden. [žiūrėta 2022 m. kovo 6 d.] 147-163 psl. Prieiga per Internetą: <https://doi.org/10.1080/1350293X.2022.2026439>
9. Borg F. Vinterek M. 2020. Principals' Views on and Descriptions of Preschool Education for Sustainable Development. Nr. 10 (2) [žiūrėta 2021 m. gegužės 20 d.], 18-40 psl. Prieiga per Internetą: [https://www.researchgate.net/publication/342898758\\_Principals\\_Views\\_on\\_and\\_Descriptions\\_of\\_Preschool\\_Education\\_for\\_Sustainable\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/342898758_Principals_Views_on_and_Descriptions_of_Preschool_Education_for_Sustainable_Development)
10. Bruce T. 2011 Early childhood education. British.
11. Burkšienė V. 2013. Influence of Personal Competency on Sustainable Development Knowledge Creation in the Organization Nr. 3 (32) [žiūrėta 2021 m gegužės 24 d.] 71-83 psl. Prieiga per Internetą: <https://vb.ku.lt/object/elaba:6087451/index.html>

12. Burkšienė V. 2016. Visuotinė kokybės vadyba darniam Klaipėdos regiono vystymuisi. Straipsnių rinktinė: Regionų valdysena nuo teorijos iki praktikos. Sudarytojas J. Dvorak. Klaipėda.
13. Burkšienė V. 2011. Individualių bazinių darnaus vystymosi žinių identifikavimas, remiantis Vygotskio asmenybės išsivystymo teorija. Nr 1 (25), [žiūrėta 2021 m. gegužės 23 d.] 77-86 psl. Prieiga per Internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/31232>
14. Burns, H., Vaught, D., Bauman, C. 2015. Leadership for Sustainability: Theoretical Foundations and Pedagogical Practices that Foster Change. International Journal of Leadership Studies.
15. Cabezudo A., Cicala F., Luisa M., de Black B., da Silva M. C. 2019. Global Education Guidelines Concepts and methodologies on global education for educators and policy makers. [žiūrėta 2021 m. gruodžio 10 d]. Prieiga per Internetą: <http://www.coe.int/t/dg4/nscentre/ge/GE-Guidelines/GEguidelines-web.pdf> .
16. Cebrian G. Junyent M. Mula I. 2020. Competencies in Education for Sustainable Development: Emerging Teaching and Research Developments. Nr. 12 (579) [žiūrėta 2021 m. gegužės 20 d.], 1-9 psl. Prieiga per Internetą: [https://www.researchgate.net/publication/338548352\\_Competencies\\_in\\_Education\\_for\\_Sustainable\\_Development\\_Emerging\\_Teaching\\_and\\_Research\\_Developments](https://www.researchgate.net/publication/338548352_Competencies_in_Education_for_Sustainable_Development_Emerging_Teaching_and_Research_Developments)
17. Čiegis R. Gavenauskas A. 2013. Darnaus vystymosi poveikis gyvenimo kokybei. Nr. 68, 7-26 p.
18. Čiegis R., Grundey D., Štreimikeinė D. 2005. Darnaus vystymosi strateginis planavimas: municipaliniai aspektai. Nr. 11 (4) [žiūrėta 2022 m. balandžio 16 d.], 260-269 p. Prieiga per Internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:6173522/>
19. Čiegis R., Ramanauskienė J., Šimanskienė L. 2010. Lietuvos regionų darnaus vystymosi vertinimas. Klaipėda.
20. Damijonaitė S., Vilutienė L. 2016. Darnus projektų valdymas: švietimo ir verslo institucijų bendradarbiavimas. Kaunas.
21. Domarkas V., Juknevičienė V., Kareivaitė R. 2012. Institucinės dimensijos vaidmuo darnaus vystymosi koncepcijoje. Nr. 3 (11) [žiūrėta 2022 m. kovo 19 d.], 461-472 psl. Prieiga per Internetą: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.11.3.250>
22. Elmas R., Pamuk D. Akyol T. 2018. Drama in Education for Sustainable Development: Preservice Preschool Teachers on Stage, Nr.7 [žiūrėta 2021 m. gegužės 19 d.], 1-14 p. Prieiga per Internetą: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jel/article/view/74316>
23. Elyan R., Al-Doulat A. 2021. Evaluating the Content of Palestinian Curricula in Light of the Sustainable, Development Goals 2030, Nr. 17 [žiūrėta 2021-lapkričio 17 d], 1-24 p. Prieiga per Internetą: [https://journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde\\_1/article/view/687](https://journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde_1/article/view/687)
24. Galkutė L. 2014. Quality Assurance System Based on the Sustainable Development Paradigm: the Lithuanian Perspective. In Sustainable Development and Quality Assurance in Higher Education.

[žiūrėta 2021 m. gegužės 24 d.] 114-131 psl. Prieiga per Internetą:  
<https://www.lituanistika.lt/content/86266>

25. Gedvilaitė D. 2019. Šalies regionų darnios plėtros vertinimas: daktaro disertacija. Vilnius.
26. Grunda R. 2011. Verslo transformavimo į darnų verslą valdymas: daktaro disertacija. Kaunas.
27. Jociūtė A. 2013. Visuomenės darnus vystymasis. Vilnius.
28. Jucevičienė P. 2007. Besimokantis miestas. Kaunas.
29. Kardelis K. ,2007. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.
30. Kerstens K., Squires D., Vestergaard N. 2005. Methodological Reflections on the Short –Run Johansen Industry Model in Relation to Capacity Management. Nr. 20 [žiūrėta 2022 m. balandžio 16 d.] 425-443 p. Prieiga per Internetą: <https://www.jstor.org/stable/42629486>
31. Klarin T. 2018. The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues. Nr. 21 [žiūrėta 2022 m. kovo 15 d.] 1-28 p. Prieiga per Internetą: <https://sciendo.com › pdf › zireb-2018-0005>
32. Kolb A.Y., Kolb D. A. 2007. The Kolb learning style inventory. New York.
33. Kulikauskaitė A. 2014. Darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimo prielaidos Lietuvos švietime. Lietuvos akademinė bibliotekų tinklas [žiūrėta 2021 m. balandžio 09.]. Prieiga per duomenų bazę eLABa: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2161833/>
34. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyrius. 2017. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus 2017 metų veiklos planas. Nr. VI-31. [žiūrėta 2022 m. kovo 10 d.]. Prieiga per Internetą: <https://svietimas.kretinga.lt/svietimo-skyriaus-veikla/53-veiklos-programa>
35. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyrius. 2018. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus 2018 metų veiklos planas. Nr. VI-9. [žiūrėta 2022 m. kovo 10 d.]. Prieiga per Internetą: <https://svietimas.kretinga.lt/svietimo-skyriaus-veikla/53-veiklos-programa>
36. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyrius. 2019. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus 2019 metų veiklos planas. Nr. VI-4. [žiūrėta 2022 m. kovo 10 d.]. Prieiga per Internetą: <https://svietimas.kretinga.lt/svietimo-skyriaus-veikla/53-veiklos-programa>
37. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyrius. 2020. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus 2020 metų veiklos planas. Nr. VI-3. [žiūrėta 2022 m. kovo 10 d.]. Prieiga per Internetą: <https://svietimas.kretinga.lt/svietimo-skyriaus-veikla/53-veiklos-programa>
38. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyrius. 2021. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus 2021 metų veiklos planas. Nr. VI-6. [žiūrėta

- 2022 m. kovo 10 d.]. Prieiga per Internetą: <https://svietimas.kretinga.lt/svietimo-skyriaus-veikla/53-veiklos-programa>
39. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyrius. 2022. Kretingos rajono savivaldybės administracijos švietimo skyriaus 2022 metų veiklos planas. Nr. VI-1. [žiūrėta 2022 m. kovo 10 d.]. Prieiga per Internetą: <https://svietimas.kretinga.lt/svietimo-skyriaus-veikla/53-veiklos-programa>
  40. Kretingos rajono savivaldybės taryba „Dėl Kretingos rajono savivaldybės 2021-2030 m. strateginio veiklos plano patvirtinimo“, 2021 m. gruodžio 22 d. Nr. T2-337. Kretinga.
  41. Krankalis R. Kučienė I. 2010. Darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimas Radviliškio rajono švietimo institucijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr.3 (19) [žiūrėta 2021 m. gegužės 20 d.], 245-251 p. Prieiga per Internetą: <file:///C:/Users/User/Desktop/Baigiamojo%20darbo%20informacija/Darnumo%20igyvendinimas%20radviliškyje.%20Straipsnis.pdf>
  42. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo“, 1994 liepos 7 d. Nr. I-533. Vilnius.
  43. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „Dėl valstybinės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015. Vilnius.
  44. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“, 2003 m. rugsėjo 11 d. Nr. 1160. Vilnius.
  45. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas“, 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281. Vilnius.
  46. Machačkova K. 2019 Innovative pedagogics and education for sustainable development in knowledge management of public and private educational institutions.
  47. Matovic N., Peeters J., Lovren Orlovic V. 2019. Education for Sustainable Development and Preschool Teachers Competencies.
  48. Martin M. Misco C. Kothoff H.G. Waltner E.M. 2022. How can Education for Sustainable Development (ESD) Be Effectively Implemented in Teaching and Learning? An Analysis of Educational Science Recommendations of Methods and Procedures to Promote ESD Goals. Nr. 14 (3708) [žiūrėta 2022 m. vasario 15 d.] 1-16 p. Prieiga per Internetą: <https://doi.org/10.3390/su14073708>
  49. Mader C., Rammel C. 2015. Transforming Higher Education for Sustainable Development. Nr. 1 [žiūrėta 2022 m. kovo 28 d.]. 1-4 psl. Prieiga per Internetą: <https://sustainabledevelopment.un.org>
  50. Martin S.L. 2022. What Is Sustainable Leadership? Nr. 8 [žiūrėta 2021 m. spalio 30 d.], 1-20 psl. Prieiga per Internetą: <https://www.topuniversities.com/courses/business-management/what-sustainable-leadership>

51. Mensah J. 2019. Sustainable development: meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Nr. 5. [žiūrėta 2022 m. kovo 26 d.] 1-22 p. Prieiga per Internetą: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>
52. Murgante B., Borruso G., Lapucci A. 2011. Geocomputation, Sustainability and Environmental Planning. Berlin.
53. Ozturk – K. D., Olgan R., Guler T. 2012. Preschool Children’s Ideas on Sustainable Development: How Preschool Children Perceive Three Pillars of Sustainability with the Regard to 7R. Nr. 4 [žiūrėta 2021 m. gegužės 20 d.], 1-9 psl. Prieiga per Internetą: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1002994>
54. Pauw J.B., Gericke N., Olsson D., Berglund T. 2015. The Effectiveness of Education for Sustainable Development. Nr. 7 (11). [žiūrėta 2022 m. kovo 28 d.] 1-25 psl. Prieiga per Internetą: <https://doi.org/10.3390/su71115693>
55. Petkevičiūtė N., Balčiūnaitienė A. 2018. Darnumo vystymasis organizacijose: problemos ir iššūkiai. Vytauto Didžiojo universiteto mokslo publikacijos. Mokslinių straipsnių rinkinys, Nr. 20 [žiūrėta 2021 m. balandžio 12 d.] 1-29 psl. Prieiga per Internetą: [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15260/Petkevi%C4%8Di%C5%ABt%C4%97\\_2018\\_VSVT.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15260/Petkevi%C4%8Di%C5%ABt%C4%97_2018_VSVT.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
56. Pivorienė J. 2014. Darnios plėtros socialinė dimensija ir globalus švietimas, Nr. 39, 39-47 p.
57. Pojasek R. B. 2012. Planning a Sustainability Thrust for Organizational Governance Environmental Quality Management. Nr. 10. [žiūrėta 2022 m. vasario 14 d.]. 77-85 psl. Prieiga per Internetą: [www.academia.eu](http://www.academia.eu)
58. Punytė I., Simonaitytė K. 2018. Darnaus vystymosi tikslų integravimas į teritorijų planavimo procesus: Žingsniai darnaus Lietuvos miestų vystymosi link. Rekomendacijos. Nr. 1. [žiūrėta 2022 m. sausio 19 d.]. 1-64 psl. Prieiga per Internetą: [kurkl.lt/projektai/darnus-teritoriju-planavimas](http://kurkl.lt/projektai/darnus-teritoriju-planavimas)
59. Reiser D. B. 2011. Benefits Corporations – A Sustainable Form of Organization? Nr. 293 [žiūrėta 2022 m. kovo 10 d.]. 1-37 psl. Prieiga per Internetą: <https://ssrn.com/abstract=2144795>
60. Rimkus V. 2020. Žalioji pasaulėžiūra ir aplinkosauginės žmogaus teisės kaip socialinio darbo galimybės kurti tvarią aplinką. Klaipėdos universitetas: Tiltai, Nr. 2 [žiūrėta 2021 m. gegužės 21 d.], 46-63 psl. Prieiga per Internetą: [file:///C:/Users/User/Downloads/80222541\\_MAIN.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/80222541_MAIN.pdf)
61. Skrickienė L., Čepuraitė D., Štaras K. 2018. Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. Vilnius: Lietuvos akademinė bibliotekų tinklas [žiūrėta 2021 m. spalio 1 d.]. 57-66 p. Prieiga per duomenų bazę eLABa: <https://repository.mruni.eu/handle/007/16474>
62. Somerville M., Williams C. 2015. Sustainability education in early childhood: an updated review of research in the field. Nr. 16 (2) [žiūrėta 2021 m. lapkričio 10 d.], 102-118 psl. Prieiga per Internetą: <https://doi.org/10.1177/1463949115585658>

63. Sue Bredekamp. 2014. Effective Practices in Early Childhood Education: Building a Foundation. Nr. 10 (13) [žiūrėta 2021 m. spalio 15 d.], 1-31 psl. Prieiga per Internetą: <https://lccn.loc.gov/2018050832>
64. Swanson E., Kim S., Lee M. S., Yang J.J., Lee Y. K. 2020. The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social kapital theory. Nr. 42 [žiūrėta 2022 m. balandžio 2 d.]. 88-96 psl. Prieiga per Internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
65. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. „Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos (2021-2030)“.
66. Trakšėlyš K. 2011. Besimokančiosios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris. Lituaništika [interaktyvus], Nr. 101 [žiūrėta 2021 m. gegužės 23 d.] 98-106 psl. Prieiga per Internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/28962>
67. Trusina I. Jermolajeva E. 2021. The scientific discourse on the concept of sustainable development. Nr. 12 [žiūrėta 2022 m. kovo 10 d.] 1-25 psl. Prieiga per Internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1019747>
68. Šimankienė L. Petrusis A. 2014. Darnumas ir jo teikiama nauda organizacijoms. Nr. 1 (11) [žiūrėta 2022 m. kovo 10 d.] 221-231 psl. Prieiga per Internetą: <https://www.researchgate.net/publication/270546157>
69. Šimankienė L. Župerkienė E. 2014. Darnus vadovavimas: teorinės ir praktinės įžvalgos Lietuvoje. Klaipėda
70. Štreimikienė D. 2015. Darnus vystymasis: teorija ir praktika. Kaunas
71. Verma A. K. 2019. Sustainable development and environmental ethics. Nr. 10 (1) 1-5 psl. Prieiga per Internetą: <https://ssrn.com/abstract=3689046>
72. Videikienė S. Šimankienė L. 2013. Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. Mokslinių straipsnių rinkinys, Nr. 10 [žiūrėta 2021 m. lapkričio 17 d.] 1-18 psl. Prieiga per Internetą: <https://repository.mruni.eu>
73. Zubrickienė I. Adomaitienė J. 2011. Andragoginė sąveika: nuo habitualizacijos link transformuojančiojo mokymosi. Lituaništika [interaktyvus], Nr.1 [žiūrėta 2021 m. gegužės 29 d.] 1-12 psl. Prieiga per Internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/32952>
74. Way C. 2021. What is sustainability leadership? Nr. 12 (9) [žiūrėta 2022 m. sausio 12 d.], 1-19 psl. Prieiga per Internetą: <https://www-td-org.translate.google.com/insights/what-is-sustainability-leadership? x tr sl=en& x tr tl=lt& x tr hl=lt& x tr pto=op.sc>

# **PRIEDAI**

### Klausimynas ikimokyklinio ugdymo pedagogėms

**1. Jūsų lytis?**

- Moteris
- Vyras

**2. Organizacijoje Jūsų užimamos pareigos?**

- Ikimokyklinio ugdymo pedagogė
- Ikimokyklinio ugdymo pedagogė, metodininkė.
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**3. Jūsų turimas darbo stažas?**

- 0-5 m.
- 6-11 m.
- 12-17 m.
- 22 – 27 m.
- 28 m. ir daugiau.

**4. Ar jūsų įstaigoje ikimokyklinio ugdymo programoje yra integruotas darnus vystymasis?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**5. Ar jūsų įstaigoje personalas yra edukuojamas apie darnų vystymąsi?**

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

**6. Pažymėkite (+), kaip jūs pritariate šiems teiginiams:**

Teiginiai	Visiškai pritariu	Pritariu	Nei pritariu\ nei nepritariu	Nepritariu	Visiškai nepritariu
Darnaus vystymo edukacija yra reikalinga ikimokyklinio ugdymo įstaigose. <i>(jei nepritariate šiam teiginiui į 7 klausimą neatsakykite)</i>					
Mano įstaigoje ugdymo specialistai linkę nuolat siekti naujų žinių.					
Mano įstaigos vadovas nuolat skatina tobulėti.					
Mūsų organizacijos ugdymo programoje yra					

integruotas darnus vystymasis.					
Mūsų įstaigos strateginiame veiklos plane turi būti priemonių skirtų darniam vystymui realizuoti.					
Rengiant įstaigos strateginį planą turi būti įtraukti visi įstaigos darbuotojai.					

**7. Kas yra/ turėtų būti atsakingas už darnaus vystymosi edukaciją ikimokyklinio ugdymo įstaigose?**

- Asmeniškai kiekvienas darbuotojas
- Organizacijos vadovas
- Savivaldybės švietimo skyrius
- Švietimo ministerija
- Kiti atsakingi asmenys (įrašykite)\_\_\_\_\_

**8. Pažymėkite (+) kaip jūs pritariate šiems teiginiams...:**

<b>Teiginiai</b>	<b>Visiškai pritariu</b>	<b>Pritariu</b>	<b>Nei pritariu/ nei nepritariu</b>	<b>Nepritariu</b>	<b>Visiškai nepritariu</b>
Organizacijos darnus vystymasis priklauso nuo vadovo.					
Mano organizacijoje yra sukurta tinkama aplinka darniam vystymuisi realizuoti.					
Mano įstaiga yra socialiai atsakinga.*					

*\*Socialinė atsakomybė – organizacijos įsipareigojimas vykdyti veiklą, tokiais būdais, kurie kurtų vertę organizacijai ir klientams ne aplinkos ar visuomenės sąskaita (Misiulaitytė, 2019).*

**9. Pažymėkite, kokiais bruožais pasižymi Jūsų organizacijos vadovas/ė (galite pažymėti ne vieną atsakymą):**

- Emociškai brandus/i;
- Pakantus/i stresui;
- Pasitikintis/i savimi;
- Energinga/s;
- Atsakinga/s
- Lyderė/is
- Komunikabili/us

- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**10. Jūsų amžius?**

- 24-29 m.
- 30-39 m.
- 40-49 m.
- 50-65 m.
- 66 ir daugiau.

**11. Jūsų turimas išsilavinimas?**

**Atsakymas:**

\_\_\_\_\_

### **Klausimynas ikimokyklinio ugdymo vadovėms**

1. Ar jūsų įstaigoje ikimokyklinio ugdymo programoje yra integruotas darnus vystymasis?
2. Ar jūsų įstaigoje personalas yra edukuojamas apie darnų vystymąsi?
3. Kas yra/ turėtų būti atsakingas už darnaus vystymosi edukaciją ikimokyklinio ugdymo įstaigose?