

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Viešojo administravimo ir politikos mokslų katedra

**VIEŠOJO SEKTORIAUS MOKYMASIS DARNAUS
VYSTYMO SI REALIZAVIMUI**

Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Autorė

SMIRV18 gr. stud. Ligita Achunova

Vadovė

Doc. dr. Valentina Burkšienė

Klaipėda, 2020

MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO LYDRAŠTIS

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

.....Ligita Achunova.....

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

.....Viešojo sektoriaus mokymasis darnaus vystymosi realizavimui

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

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

.....Ligita Achunova.....

(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

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

.....Ligita Achunova.....

(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....

(data)

.....

(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

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

Achunova L. Viešojo sektoriaus mokymasis darnaus vystymosi realizavimui. Regionų valdysenos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. Dr. V.Burkšienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2020. – 65 p. l.achunova@gmail.com

Raktažodžiai: darnumas, mokymasis, viešasis sektorius.

Viešasis sektorius yra sudėtinga bei patirianti pokyčius sistema, kurios efektyviam funkcionavimui būtinas nuolatinis mokymasis, transformuojantis įprastus darbo metodus bei stiprinantis sisteminį mąstymą. Tokiomis savybėmis ir pasižymi DV mokymasis. Tačiau nėra aišku, ar viešojo sektoriaus institucijose skiriama pakankamai dėmesio organizacijos narių mokymuisi, nors viešojo sektoriaus mokymąsi galima įvardinti kaip vieną pagrindinių darnaus vystymosi sėkmės prielaidų. Šiame darbe apsiribota LR viešojo sektoriaus socialine sritimi, dėl pastarosios svarbos visame darnaus vystymosi kontekste. Taigi, darbo problema formuluojama klausimu: *kaip organizuojamas ir vykdomas darnaus vystymosi mokymasis socialinės srities viešojo sektoriaus organizacijose?*

Darbą sudaro trys struktūrinės dalys. Pirmojoje dalyje atliekama teorinė darnaus vystymosi ir viešojo sektoriaus mokymosi sąsajų analizė, nagrinėjant mokymąsi kaip darnaus vystymosi sėkmės prielaidą, organizacinio mokymosi koncepciją bei darnaus vystymosi viešajame sektoriuje aspektus. Antrojoje darbo dalyje pateikiamas tyrimo metodologijos pagrindimas, apibrėžiant tyrimo atlikimo etapus ir jų svarbą. Trečioji darbo dalis skirta empiriniam tyrimui, kurio metu atskleidžiama viešojo sektoriaus DV mokymosi raiška Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų kontekste.

Atlikus empirinį tyrimą taikant turinio (*content*) ir pusiau struktūruoto interviu metodą buvo atskleista DV mokymosi raiška Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 – 2019 metais. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė faktą, jog DV mokymosi raiška nagrinėjamose institucijose yra nevienoda, tačiau visose institucijose šiuo metu vykdomas DV mokymasis yra nepakankamas bei neužtikrinantis viešojo sektoriaus darbuotojams reikiamų žinių ir gebėjimų darnaus vystymosi realizavimui.

SUMMARY

Achunova L. Public Sector Learning for Sustainable Development. Master's Thesis of the Regional Management Study Program. Supervisor doc. Dr. V.Burkšienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2020. - 65 p.

Keywords: sustainability, learning, public sector.

The public sector is a complex and constantly changing system, so in order to be effective, it requires continuous learning, which transforms normal working methods and strengthens systemic thinking. These are the qualities that SD learning is characterized by. Even though, improvement within public sector institutions can be identified as one of the key preconditions for the success of sustainable development, it is not clear whether public sector institutions pay sufficient attention to the learning of the members of the organization. This work is limited to the social sphere of the public sector of the Republic of Lithuania, due to the importance of the latter in the whole context of sustainable development. Therefore, the problem of this work is formulated by the question: *how is sustainable development learning organized and carried out in public sector organizations in the social field?*

This work consists of three structural parts. The first part provides a theoretical analysis of the links between sustainable development and public sector learning, examining learning as a precondition for the success of sustainable development, the concept of organizational learning and the aspects of sustainable development in the public sector. The second part of the work presents the rationale for the research methodology, defining the stages of research and their importance. The third part of the work is devoted to empirical research, during which the expression of public sector SD learning in the context of the organizations subordinated to the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania is revealed.

This empirical study by using the (*content*) and semi-structured interview method revealed the expression of SD learning in the organizations subordinated to the Ministry of Social Security and Labor of the Republic of Lithuania in 2017-2019. An empirical study revealed the fact that the expression of SD learning is unequal in the examined institutions, though the current SD learning in all the examined institutions is insufficient and does not provide public sector employees with the necessary knowledge and skills to achieve sustainable development.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacinio mokymosi samprata	18
2 lentelė. Organizacinio mokymosi modeliai	21
3 lentelė. Organizacinio mokymosi metodai	22
4 lentelė. Darnaus vystymosi mokymo įgyvendinimo principai ES šalyse	24
5 lentelė. Darnumo mokymosi reikšmė viešajame sektoriuje	26
6 lentelė. Refleksijos funkcijų paaiškinimas	28
7 lentelė. Kompetencijos darnaus vystymosi mokymuisi	29
8 lentelė. Darnumo mokymosi sąlygos	30
9 lentelė. Tyrime dalyvaujančių institucijų sąrašas	36
10 lentelė. Planavimo dokumentų ir veiklos ataskaitų sąrašas	37
11 lentelė. Darnaus vystymosi mokymosi tikslai	41
12 lentelė. Darnaus vystymosi mokymosi metodai	42
13 lentelė. DV mokymosi raiška Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 - 2019 metais	47
14 lentelė. DV mokymosi priemonių raiška Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 – 2019 metais	50
15 lentelė. DV mokymosi rezultatai Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 - 2019 metais	51
16 lentelė. DV mokymosi priemonių raiška Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 – 2019 metais planavimo dokumentuose ir ataskaitose	53
17 lentelė. Realizuotos DV mokymosi priemonės Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 – 2019 metais	57
18 lentelė. DV mokymosi realizavimo tendencijos ir jų priežastys	59

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darnaus vystymosi kryptys	15
2 pav. Organizacijos mokymosi lygmenys ir organizacinį mokymąsi veikiančios veiksniai	20
3 pav. Trijų kilpų mokymasis	22
4 pav. Darnaus vystymosi tikslai	35
5 pav. Tyrimo eigos schema	36
6 pav. DV mokymosi raiškos pasiskirstymas Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų dokumentuose 2017 - 2019 metais	46
7 pav. Bendras planavimo dokumentų skaičius 2017 – 2019 metais	47
8 pav. Suplanuotų DV mokymosi priemonių kiekio pokytis Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 - 2019 metais	48
9 pav. 2017 metais organizacijų veiklos planuose formalizuoti DV mokymosi metodai	49
10 pav. 2019 metais organizacijų veiklos planuose formalizuoti DV mokymosi metodai	49
11 pav. Bendras ataskaitų skaičius 2017 – 2019 metais	50
12 pav. Realizuotų DV mokymosi priemonių kiekio pokytis Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 - 2019 metais	51
13 pav. 2017 metais organizacijų veiklos ataskaitose formalizuoti DV mokymosi metodai	52
14 pav. 2019 metais organizacijų ataskaitose formalizuoti DV mokymosi metodai	53

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu planas	70
2 priedas. Transkribuoti interviu duomenys	71

TURINYS

ĮVADAS	9
1. DARNAUS VYSTYMOŠI IR VIEŠOJO SEKTORIAUS MOKYMOŠI SĄSAJOS	14
1.1. Mokymasis kaip darnaus vystymosi sėkmės prielaida	14
1.2. Organizacinio mokymosi koncepcija	17
1.3. Darnaus vystymosi mokymasis viešajame sektoriuje	24
1.3.1. Mokymasis, kaip darnumo skatinimo prielaida	24
1.3.2. Darnaus vystymosi mokymosi sąlygos	27
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS MOKYMOŠI DARNAUS VYSTYMOŠI REALIZAVIMUI TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS	35
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas	35
3. VIEŠOJO SEKTORIAUS MOKYMOŠI DARNAUS VYSTYMOŠI REALIZAVIMUI LR SOCIALINĖS APSAUGOS INSTITUCIJOSE ANALIZĖ	44
3.1. LR socialinės apsaugos institucijų mokymosi darnaus vystymosi realizavimui raiškos analizė	44
3.2. LR socialinės apsaugos institucijų mokymosi darnaus vystymosi realizavimui strateginės kryptys ir tobulinimo galimybės	56
IŠVADOS	61
LITERATŪRA	63
PRIEDAI	69

IVADAS

Temos aktualumas. Darnaus vystymosi realizavimas pastaraisiais dešimtmečiais yra vienas aktualiausių viešojo sektoriaus klausimų ir įvairių mokslo sričių objektų. Šio reiškinių kompleksiskumą suponuoja tai, jog darnus vystymasis vienija skirtingas sritis – aplinkosaugą, ekonomiką, socialinę sritį. Šių komponentų svarba darnaus vystymosi kontekste pabrėžiamas daugelyje mokslinių darbų (Kutkaitis, 2013).

Darnaus vystymosi principai suformuluoti 1992 m. Rio de Žaneire vykusioje Pasaulio Viršūnių (World Summit) konferencijoje. Anot Čiegio ir kt. (2009) darnų vystymąsi galima apibrėžti kaip ekonominio ir socialinio vystymosi siekį kartu su aplinkosauga. Šių principų pagrindu parengtos ir skirtingų valstybių nacionalinės darnaus vystymosi strategijos. Lietuvoje Lietuvos nacionalinė darnaus vystymosi strategija parengta ir pavirtinta 2003 metais. Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje deklaruojami tie patys principai, tačiau pagrindinis dėmesys skiriamas žinioms ir visuomenės įtraukimui į darnaus vystymosi procesą. Tačiau kaip mini V. Domarkas, V. Juknevičienė ir R. Kareivaitė (2012), nepaisant, jog praėjo jau keletas dešimtmečių siekiant užtikrinti darnų vystymąsi, vis dar keliami tie patys probleminiai klausimai, susiję su visomis trimis darnumo dimensijomis.

M. Bostrom ir kt. (2018) teigimu, nepaisant to, kad darnaus vystymosi sąvoka žinoma jau daugiau nei 30 metų, šis reiškinys išgyvena nuolatinės transformacijas ir kelia vis naujus iššūkius. Siekiant užtikrinti darnų vystymąsi, būtina ne tik mokslo ir technologijų pažanga, bet ir ilgalaikiai visuomenės socialiniai ir kultūriniai pokyčiai. Taigi, galima daryti prielaidą, jog darnaus vystymosi iššūkiams turi lemti esminius pokyčius viešojo valdymo struktūrose, kadangi viešojo sektoriaus sprendimai lemia, kaip bus organizuojamas visuomenės švietimas darnaus vystymosi kontekste, didinant visuomenės narių sąmoningumą ir įtrauktį.

Kaip teigia V. Vaitkevičius (2018), viešojo sektoriaus institucijų veikla yra grįsta žiniomis, kadangi pagrindinė šių institucijų funkcija yra organizuoti ir teikti kokybiškas visuomenės poreikius bei lūkesčius atitinkančias paslaugas. Sparčiai tobulėjančios informacinės technologijos lemia visuomenės pokyčius, kurie savo ruožtu lemia ir pakitusius poreikius bei lūkesčius viešųjų paslaugų atžvilgiu. Remiantis V. Burkšiene ir E. Račaitė (2014) bei A. V. Rakšniu ir A. Valicku (2016) galima teigti, kad kintanti aplinka lemia viešojo sektoriaus nuolatinio mokymosi būtinybę siekiant viešojo sektoriaus evoliucijos tiek kalbant apie viešųjų paslaugų teikimo kokybės užtikrinimą, tiek apie darnumo principų integravimą visuomenės narių tarpe, siekiant visuomenės gerovės. V. Domarko (2011) teigimu, darnaus vystymosi ir mokymosi klausimai yra neatsiejami vieni nuo kitų. „Institucijos kuria aplinką, kurioje pradedamos įgyvendinti darnaus vystymosi iniciatyvos; jos nustato sąveikos tarp įvairių ekonominių veikėjų taisykles ir atstovauja darnaus vystymosi

„kultūrai“, todėl ir turi įtakos darnaus vystymosi švietimo (mokymosi) proceso dinamika“ (Domarkas, Juknevičienė, Kareivaitė, 2012, p. 465). Taigi darnaus vystymosi nuostatų integravimas suponuoja naujų kompetencijų poreikį viešajame sektoriuje (Rakšnys, Valickas, 2016), kurias gali užtikrinti nuolatinis viešojo sektoriaus mokymasis. A. Shoqran (2013) pabrėžia, kad sėkmingai veikti gali tik organizacija, kurioje visi nariai nuolat mokosi dirbdami ir dirba mokydami, nes tik tokiu būdu užtikrinama darnumo plėtra, o be to sukuriamos geresnės sąlygos efektyviai veiklai ir pažangos bei konkurencijos užtikrinimui.

Temos iširtumas. Viešojo sektoriaus mokymosi aspektai yra plačiai nagrinėjami tiek užsienio, tiek lietuvių autorių moksliniuose darbuose. A. Shoqran (2013) nagrinėjo personalo mokymosi problematiką švietimo sistemos kontekste. Organizacinis mokymasis skirtinguose kontekstuose nagrinėjamas A. W. L. Da Silva ir kt. (2013), V. Burkšienės, E. Račaitės (2014), M. Mitchell (2014), V. Burkšienės (2016), A. L. Manring (2016), M. Tengo, R. Hill, P. Malmer ir kt. (2017), A. Örtenblad (2018), E. Halmaghi (2018), M. Bostrom (2018), A. I. Starcic, M. Terlevic, M. Lebenicnik (2018). Paminėtų autorių tarpe galima išskirti V. Burkšienę, kurios darbuose didelis dėmesys skiriamas viešojo sektoriaus darnumo mokymuisi ir šio reiškinio aktualijoms.

N. Roome ir C. Louche (2015) pateikia prielaidas, kaip verslo organizacijose taikomi modeliai gali būti transformuoti darnumo užtikrinimui viešosiose organizacijose. A. Klay, A. B. Zimmermann, F. Schneider (2015) pagrindžia refleksijos svarbą siekiant efektyvaus organizacinio mokymosi. J. Boeve-de Pauw ir kt. (2015), V. Vaitkevičius (2018) ir A. Grabažienė, I. Klimavičienė, V. Piligrimienė (2010) pagrindžia mokymosi bei darnaus vystymosi žinių svarbą darnaus vystymosi realizavimui. N. Petkevičiūtė ir A. Balčiūnaitienė (2018) nagrinėja darnumo vystymo problemas bei iššūkius organizacijose. S. Stačinskaitė, R. Petrauskienė R. (2018) pristato kompetencijų modelio taikymą viešajame sektoriuje.

M. Bileišis (2009) nagrinėjo darnaus vystymosi kliūtis viešojo sektoriaus instituciniame kontekste. R. Čiegis, J. Ramanauskienė (2011) atliko darnaus vystymosi integracijos vertinimą Lietuvoje. V. Domarkas, V. Juknevičienė, R. Kareivaitė (2012) išskyrė institucinę dimensiją darnaus vystymosi kontekste, kadangi viešojo sektoriaus institucijos turi teisišką ir tiesioginę įtaką darnaus vystymosi plėtrai. E. Štareikė (2013) pateikia darnaus vystymosi principo įgyvendinimo probleminius aspektus. Mokslinėje literatūroje taip pat nagrinėjami objektyvūs darnaus vystymosi vertinimo rodikliai: A. Kutkaitis (2013) nagrinėja darnaus vystymosi rodiklių išskyrimo problematiką, A. Žemeckė (2014) - darnaus vystymosi realizavimo indikacijos problematiką.

Darbo problema.

A. Klay ir kt. (2016) teigia, jog siekiant visuomenės transformacijos darnaus vystymosi kontekste, būtina transformuoti ir mokymo metodus, skiriant dėmesį ne teorinių koncepcijų,

darančių ribotą kurios daro ribotą poveikį, kūrimui, o orientuotis į praktinius rezultatus. Tačiau susiduriama su problema: viešojo sektoriaus mokymosi problematika mokslinėje literatūroje nagrinėjame bendrame kontekste. Moksliniai šaltiniai (Domarkas, Juknevičienė, Kareivaitė, 2012; Rakšnys, Valickas, 2016; Bostrom ir kt., 2018; Vaitkevičius, 2018) pagrindžia viešojo sektoriaus svarbą darnaus vystymosi realizavimui, o organizacinis mokymasis įvardinamas kaip viena pagrindinių darnaus vystymosi realizavimo priemonių (Burkšienė, 2016; Mitchell, 2013; Bostrom, 2018; Grierson, Munro, 2018).

N. Petkevičiūtė ir A. Balčiūnaitė (2018) darnaus vystymo mokymąsi įvardina kaip aktyvų ir tęstinį procesą, kurio metu gaunant aktualią informaciją, formuojama asmeninė patirtis, prasmės ir žinių konstruktas. Vadinasi, siekiant, kad viešasis sektorius gebėtų savalaikiškai reaguoti į aplinkos pokyčius, integruojant darnaus vystymosi nuostatas į institucijų veiklą bei visos šalies gyvenimą, būtina skirti pakankamai dėmesio viešojo sektoriaus mokymuisi. A. Shoqran (2013) teigimu, organizacijos turi sudaryti sąlygas ir galimybes mokytis visiems organizacijos nariams, stiprinant sisteminių mąstymą bei gebėjimą dirbti komandose. Tačiau, kaip teigia V. Burkšienė (2016) darnus vystymasis tvirtinamas politiniame lygmenyje, skiriant pernelyg mažai dėmesio viešojo sektoriaus mokymo ir mokymosi galimybių analizei, nors kaip jau buvo minėta, viešojo sektoriaus mokymasis yra viena pagrindinių darnaus vystymosi sėkmės prielaidų.

Viešasis sektorius yra sudėtinga sistema, integruojanti daug įvairių visuomenei svarbių sričių bei turinti siekti darnaus vystymosi visuomenės gerovei, todėl šio darbo apimtyje nuspręsta tyrimu pasirinkti socialinės apsaugos sritį. Tarp 17 darnaus vystymosi tikslų, patvirtintų Jungtinių Tautų asamblėjos rezoliucijoje „Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų“, priimtoje 2015 m. rugsėjo 25 d., socialinio pobūdžio problemoms skiriamas nemažas dėmesys, pradedant skurdo mažinimu, vaikų teisių užtikrinimu ir baigiant lyčių diskriminacijos problemomis. Socialinio pobūdžio problemos, kurių sprendimui iškelti uždaviniai darnaus vystymosi dienotvarkėje, yra aktualūs ne tik žemesnio išsivystymo šalims, bei ir Lietuvai. Tokį teiginį patvirtina 2018 metais publikuotoje „JT Darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 m. įgyvendinimo Lietuvoje ataskaita“ pateikiami statistiniai rodikliai, kuriais remiantis matyti, jog 2016 metais Lietuvoje skurdo riziką ar socialinę atskirtį patyrė 30,1 proc. Lietuvos gyventojų, o tai yra 6,6 proc. punktais daugiau už ES šalių vidurkį. A. Bučinskas (2014) pabrėžia, kad Lietuvos gyventojų socialinė diferenciacija ypač ryški kaimiškose vietovėse, kuriose didelė dalis žmonių gyvena žemiau skurdo ribos, valstybės programos, skirtos esamos situacijos keitimui, veikia tik iš dalies, o teikiamos piniginės socialinės išmokos tik gilina krizę. 2018 metais atlikto tyrimo „Darnaus vystymosi tikslai ir planavimo sistema Lietuvoje: esamos situacijos analizė“ duomenimis „32 proc. kaimų gyventojų gyvena skurde, lyginant su 27 proc. miesteliuose ir rajonuose ir 22 proc. didžiuosiuose miestuose (ES

vidurkiai atitinkamai: 27 proc., 22 proc., 24 proc.). 2016 m. 20 proc. turtingiausių žmonių pajamos šalyje buvo 7,1 karto didesnės nei 20 proc. neturtingiausių žmonių. Tai didžiausias atotrūkis ES. 2016 m. neformaliame švietime turėjo galimybę dalyvauti tik kiek daugiau nei pusė (55,8 proc.) bendrojo ugdymo mokyklų mokinių.“ (Punytė, Simonaitytė, 2018, p. 28). Todėl akivaizdu, jog darnaus vystymosi mokymasis viešojo sektoriaus socialinėje srityje yra būtinas sėkmingam socialinių problemų sprendimui, tokiu būdu prisidedant prie visuomenės gerovės puoselėjimo mūsų šalyje.

Pritariant A. Shoqran (2013), kad darnaus vystymosi kontekste organizacijos turi sudaryti sąlygas ir galimybes mokytis visiems organizacijos nariams, stiprinant sisteminį mąstymą bei gebėjimą dirbti komandose, šiame darbe formuluojamas ***probleminis klausimas**: kaip organizuojamas ir vykdomas darnaus vystymosi mokymasis socialinės srities viešojo sektoriaus organizacijose?*

Ginamasis teiginys – darnaus vystymosi mokymasis LR socialinės apsaugos institucijose yra nepakankamas darnaus vystymosi realizavimui.

Darbo objektas. Darnaus vystymosi mokymasis LR socialinės apsaugos institucijose.

Darbo tikslas. Atskleisti viešojo sektoriaus mokymosi aspektus darnaus vystymosi realizavimui LR socialinės apsaugos institucijose.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti viešojo sektoriaus mokymosi ir darnaus vystymosi sąsajas.
2. Pagrįsti viešojo sektoriaus mokymosi darnaus vystymosi realizavimui tyrimo metodologiją.
3. Atlikti LR viešojo sektoriaus darnaus vystymosi mokymosi raiškos ypatumų analizę, tiriant LR socialinės apsaugos sistemos atvejį.

Tyrimo metodologija. Siekiant išnagrinėti viešojo sektoriaus mokymosi darnaus vystymo realizavimui situaciją, atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų, Lietuvos Respublikos teisės aktų, strategijų, statistinių duomenų analizė, sisteminimas, lyginimas; išanalizuoti LR socialinės apsaugos institucijų planavimo dokumentai, teisės aktai, strateginiai veiklos planai, veiklos ataskaitos.

Magistro darbe naudojami kokybiniai duomenų rinkimo ir kiti moksliniai metodai – mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, turinio analizė, sisteminimas, lyginimas, apibendrinimas.

Darbo struktūros apžvalga. Darbą sudaro 3 pagrindiniai skyriai. Pirmas darbo skyrius skirtas teorinei viešojo sektoriaus organizacinio mokymosi kaip darnaus vystymosi sėkmės prielaidos analizei. Antrajame darbo skyriuje pagrindžiama viešojo sektoriaus mokymosi darnaus

vystymosi realizavimui tyrimo metodologija. Trečiasis darbo skyrius skirtas tyrimo rezultatų analizei ir apibendrinimui.

I. DARNAUS VYSTYMOŠI IR VIEŠOJO SEKTORIAUS MOKYMOŠI SAŠAJOS

1.1. Mokymasis kaip darnaus vystymosi sėkmės prielaida

Pastaraisiais dešimtmečiais itin sparčiai vykstantys pokyčiai ekonominėje ir technologinėje srityse lemia tai, jog žinios tampa esminiu ištekliumi, leidžiančiu susivokti šiuolaikiniame pasaulyje ir greitai adaptuotis prie sparčių pokyčių. Savo ruožtu pokyčius ekonominėje, technologinėje, o taip pat ir socialinėse srityse lemia darnaus vystymosi tikslai ir uždaviniai, kurių neįmanoma pasiekti be žinių ir mokymosi. Bene tiksliausiai žinių poreikį siekiant darnaus vystymosi apibūdino R. Čiegis (2008) teigiantis, jog „darnus vystymas yra mobilus tikslas, besikeičiantis kartu su žiniomis, asmeninėmis ir visuomenės vertybėmis bei prioritetais, užtikrinantis ilgalaikį darnumo socialinį vystymą, orientuotą į visuomenės gerovę, gyvenimo kokybę, išsilavinimą bei racionalumą panaudojant aplinkos išteklius institucine sistema grįstoje demokratinėje visuomenėje“ (Petkevičiūtė, Balčiūnaitienė, 2018, p. 238). Pateiktame apibrėžime matyti, jog darnus vystymasis neatsiejamas nuo žinių bei išsilavinimo, reikalingo iškeltų tikslų įgyvendinimui.

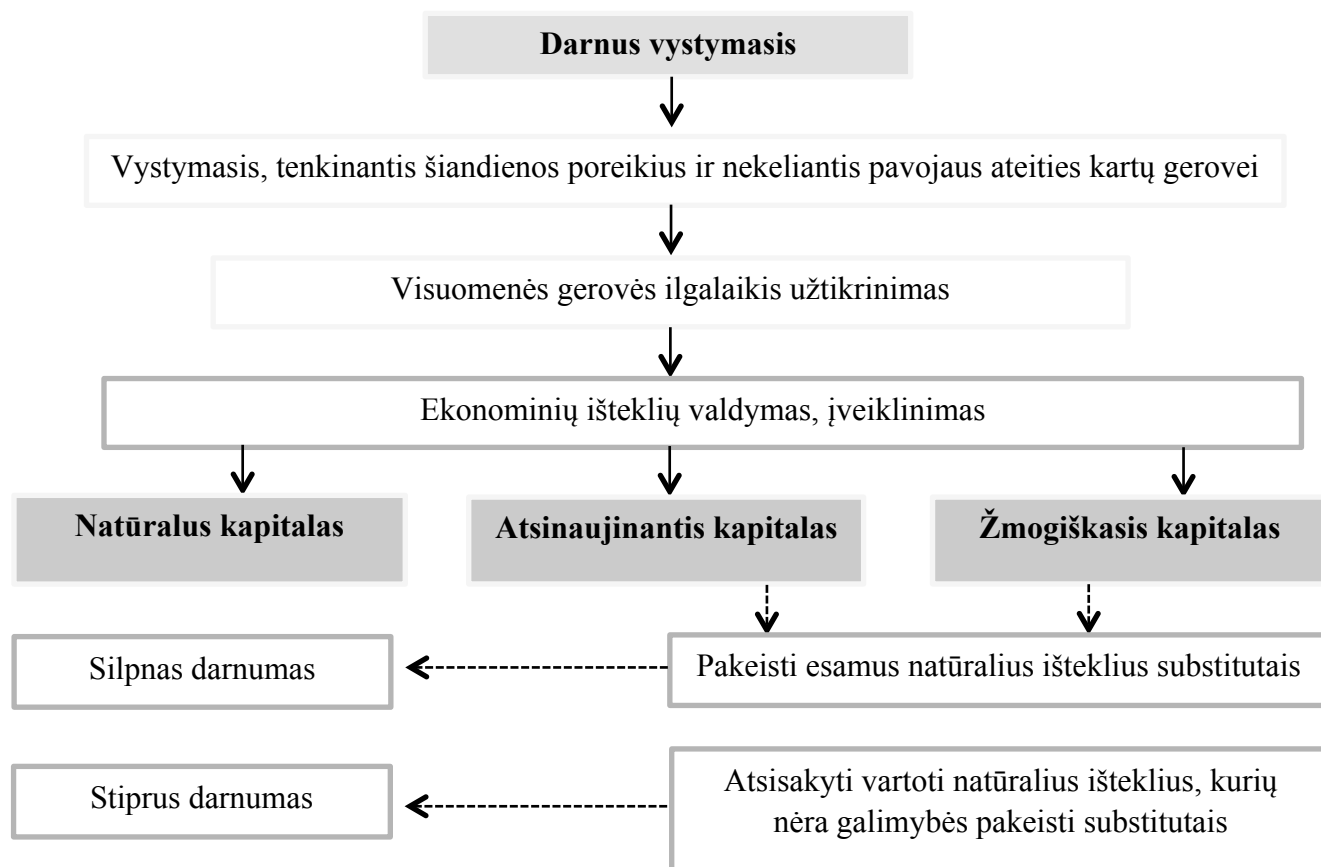
Darnaus vystymosi tematika aktuali jau daugiau nei tris dešimtmečius nuo pat darnaus vystymosi idėjos paskelbimo 1987 metais. Svarbiausia globali užduotis šiuo metu yra natūralios aplinkos ir planetos išteklių išsaugojimas tuo pačiu metu užtikrinant gyventojų gerovę (Boeve-de Pauw ir kt., 2015). Ši monumental užduotis yra apibrėžta darnaus vystymosi koncepcijoje, kurios ištakomis įvardinti XX a. septintajame dešimtmetyje kilę „ekologiniai protestai ir pragmatiški ekonominės plėtros siekiai“ (Žemeckė, 2014, p. 257). A. Bučinskas (2014) mini, jog 1972 metais paskelbtoje studijoje „Augimo ribos“ (angl. *The Limits to Growth*), teigiama, jog neapribojus vartojimo, pasaulinė ekonomika žlugs 2030 metais. Visuomenė, pradėjo kritikuoti dominuojančias nuostatas, jog ekonominė plėtra užtikrina visuomenės gerovę, kadangi auganti gamyba bei nekontroliuojamas gamtinių išteklių naudojimas sąlygoja ne tik lėtesnį ekonomikos augimą, bet ir socialines problemas (Bartuševičienė, 2017). Taigi, 1987 metais Jungtinių Tautų Pasaulinė aplinkos ir plėtros komisijos išplatintame pranešime buvo nuodugniai pagrįstos ekonominės plėtros ir gamtinės aplinkos sąsajos, žala, sąlygota nevaldomo gamybos augimo bei ekologinės padėties blogėjimas globaliniu mastu (Žemeckė, 2014). D. Gedvilaitės (2019) teigimu, 1992 metais Rio De Ženeire įvykusiame pasaulio viršūnių susitikime, darnus vystymasis oficialiai įteisintas kaip svarbiausia ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija, apibrėžiant 27 darnaus vystymosi principus bei sudarant darnaus vystymosi veiksmų programą. V. Burkšienė (2011) darnaus vystymosi ideologiją įvardina kaip vieną svarbiausių globalių pokyčių, pradedant pasauliniu ir baigiant organizaciniu mastu.

Taigi, darnų vystymąsi galima įvardinti kaip ryšius tarp dabarties ir ateities kartų ir su jais susijusius sprendimus, apimant tokias strategiškai svarbias sferas kaip politinė, ekonominė, socialinė, technologinė, tarptautinė ir administracinė sistemos, kurių tiesioginė užduotis yra įgyvendinti darnaus vystymosi uždavinius (Žemeckė, 2014; Bartuševičienė, 2017).

Paminėtinos darnaus vystymosi dimensijos, kuriomis buvo vadovaujama skirtingais darnaus vystymosi ideologijos raidos etapais:

- Dviejų dimensijų darna – verslo ir natūralios aplinkos darna;
- Trijų dimensijų darna – verslo ir aplinkos dimensijas papildo socialinė dimensija;
- Keturių dimensijų darna – prie jau minėtų dimensijų pridedama politinė dimensija, kurios atsakomybės ribose yra teisės aktų, susijusių su aplinkos apsaugos prevencija, iniciavimas ir įgyvendinimas. (Česonis, 2012).

Taigi, galima teigti, kad darnus vystymasis yra daugiakomponentis reiškinys, apimantis ne tik mokslo bei technologinę pažangą (Bartuševičienė, 2017) bet ir reikalaujantis visos visuomenės dalyvavimo (Gedvilaitė, 2019). Esminės darnaus vystymosi kryptys pateikiamos 1 paveiksle esančioje schemeje.



1 pav. Darnaus vystymosi kryptys

Šaltinis: Bartuševičienė (2017, p. 44)

D. Gedvilaitė (2019) mini, jog ES vadovaujasi patvirtinta darnaus vystymosi strategija, o Lietuvoje tokia strategija parengta 2003 metais ir atnaujinta 2011 metais, nurodant priemones darnaus vystymosi įgyvendinimui. 2015 metais pasauliniame lygmenyje nustatyta 17 pasaulinių darnaus vystymosi tikslų, apimančių visas darnaus vystymosi sritis, bei suteikiančių daugiau informacijos bei galimybių juos įgyvendinti.

Nepaisant to, kad nacionaliniai darnaus vystymosi uždaviniai ir jų įgyvendinimo metodai gali skirtis, tikslinga išskirti vieningas priemones, galinčias padėti siekti šių tikslų. V. Burkšienės (2013), M. Mitchell (2013), M. Bostrom (2018) teigimu, darnaus vystymosi nuostatas geriausia įtvirtinti mokymosi būdu. Kalbant apie darnaus vystymosi mokymąsi, paminėtina tai, jog 2002 metais gruodžio mėn. Jungtinių Tautų Generalinė asamblėja 2005 – 2014 metus paskelbė Jungtinių Tautų darnaus vystymosi švietimo dešimtmečiu, ir parengė specialią programą, kurioje pagrindžiama darnaus vystymosi mokymosi svarba, siekiant tvaraus ir darnaus pasaulio vystymosi. Programoje numatyti esminiai veiksniai, užtikrinantys darnaus vystymosi efektyvumą. Tai švietimas, visuomenės informavimas bei inovatyvių mokymo ir mokymosi metodų taikymas, ypatingą dėmesį skiriant mokymuisi, suteikiančiam naujų žinių bei įgūdžių (Grierson, Munro, 2018). J. Boeve-de Pauw ir kt. (2015), teigimu darnaus vystymosi švietimo dešimtmetis ne tik nulėmė pokyčius viešojo sektoriaus organizacijų veikloje, bet darnaus vystymosi mokymasis taip pat buvo integruotas ir į mokymo programas aukštojo mokslo ir kitose institucijose, taip siekiant užtikrinti holistinį visuomenės švietimą. V. D. Pāvāloaia ir kt. (2019) įvardina darnaus vystymosi mokymąsi kaip pagrindinį mokymosi visą gyvenimą komponentą, apimantį ir integruojantį šiuolaikinę koncepciją kuriant žmonijos ateitį. Darnaus vystymosi mokymasis laikomas asmeninio ir socialinio vystymosi prielaida darnumo kontekste, kurio dėka užtikrinama pusiausvyra tarp ekonominės žmogaus gerovės, kultūrinių tradicijų bei pagarbos aplinkai.

Tačiau M. Bostrom ir kt. (2018) pabrėžia, jog darnus vystymasis jau tris dešimtmečius dominuoja kaip globalus ekologinis diskursas, pagrindiniai darnumo siekiai vis dar nėra įgyvendinti. Ši mintis grindžiama pastebėjimu, jog siekiant darnaus vystymosi, būtina ne tik mokslo ir technologijų pažanga, bei ir gilūs ilgalaikiai pokyčiai socialinėje bei kultūrinėje terpėje. Darnus vystymasis nevyksta savaime, jo reikia mokytis, o siekiant, kad šis procesas būtų efektyvus, reikia turėti aiškia viziją, kaip galima inicijuoti, skatinti bei valdyti visuomenės virsmą. M. Mitchell (2013) pritaria anksčiau išsakytai nuomonei, teigdamas, jog darnus vystymasis tai nuolatinis socialinių pokyčių procesas, reikalaujantis kritiško ir nuodugnaus mokymosi. M. Bostrom (2018) teigimu, mokymasis yra neatsiejama darnaus vystymosi koncepcijų dalis, kadangi be aiškių nuorodų ir kriterijų sunku išmokti darnumo. Darnus vystymasis neapsiriboja vien mokymusi, jį

galima įvardinti ir kaip „mokymosi produktą“ – mąstymo ir veikimo būdą, atvirą mokymuisi ir pokyčiams.

V. Burkšienė (2016) atlikusi išsamią organizacinio mokymosi kaip darnaus vystymosi sėkmės prielaidos analizę, pabrėžia, jog darnaus vystymosi mokymasis apima pokyčių, žinių, mokymosi valdymo konceptų, procesų bei priemonių integraciją. Darnaus vystymosi realizavimui būtini tokie aspektai kaip dalyvavimo procesas, dialogas, debatai ir sutarimo pasiekimas, užtikrinantis bendrą supratimą ir dalinimąsi idėjomis. Mokantis darnaus vystymosi pirmiausia reikia išmokti sistemiškai mąstyti, projektuoti ateitį, priminėti tikimybinus sprendimus, integraliai analizuoti. Ne mažiau šiame procese svarbus kūrybiškumas, vertybės bei etika. Mokantis darnumo didelis dėmesys turi būti skiriamas tokių kompetencijų kaip savimotyvacijos, atvirumo pokyčiams, neužtikrintumo, empatijos bei inovacijų stiprinimui, o taip pat priežastinio ryšio tarp priežasčių – pasekmių suvokimui.

Taigi, galima teigti, jog darnus vystymasis yra neįmanomas be mokymosi, apimančio pažangą ne tik mokslo bei technologijų srityje, bet ir fundamentalių vertybių, o taip pat individualių kompetencijų ugdymo. Sėkmingam darniam vystymuisi būtinas mokymasis, kadangi siekiant pastarojo būtinos naujos žinios, kompetencijos bei suvokimas, kaip užtikrinti ilgalaikius socialinius ir kultūrinius pokyčius visuomenėje. Darnaus vystymosi įgyvendinimas priklauso nuo visuomenės gebėjimo keisti įprastus darbo metodus, įsisavinti naujas žinias ir dalintis jomis.

Šiuolaikinė visuomenė yra įvardijama žinių ir organizacijų visuomene, kurioje esminiu ištekliumi tampa ne turimi duomenys, bet gebėjimas įsisavinti ir valdyti naujas žinias (Skačkauskienė, Katinienė, 2015). Svarbu ir tai, kad žinios pasiektų visus organizacijos lygmenis. Šios prielaidos pagrindžia organizacinio mokymosi, kuris nagrinėjami kitame darbo skirsnyje, svarbą.

1.2. Organizacinio mokymosi koncepcija

Pirmajame darbo skirsnyje pagrįsta mokymosi svarba darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui. Kaip teigia V. Burkšienė (2011) „mokymasis vyksta asmeniniame, organizaciniame ir socialiniame lygmenyse mokantis individams ir jų grupėms (Gray, 2009)“ (Burkšienė, 2011, p. 80). P. Jucevičienė ir V. Mozūriūnienė (2009) pabrėžia, jog individo mokymasis yra sietinas su konkrečiomis jo atliekamomis funkcijomis organizacijoje, o organizacinis mokymasis vyksta, individams realizuojant bendrą veiklą. Taigi, darnus vystymasis ir nuolat kintanti aplinka vis labiau įprasmina organizacinio mokymosi svarbą, kaip priemonę užtikrinančią efektyvią visos organizacijos narių mokymąsi, žinių perdavimą bei jų pritaikymą praktikoje. Organizacinį

mokymąsi galima įvardinti kaip vieną efektyviausių priemonių visos organizacijos kaitos ir augimo priemonių, apimančių visus organizacijos lygmenis. Šis darbo skirsnis ir yra skirtas organizacinio mokymosi analizei.

Žinių įgijimas, perdavimas ir panaudojimas mokslininkų bei filosofų tarpe aktualus jau daugelį šimtmečių, tačiau tik prieš keletą dešimtmečių atsirado atskira mokslo disciplina, vadinama „žinių vadyba“ (angl. *Knowledge Management*), kurios viena iš prioritetinių veiklų yra organizacinis mokymasis (Vaitkevičius, 2018). Organizacinį mokymąsi galima įvardinti kaip nuolatinį tobulėjimą. A. Shogran (2013) pagrindžia organizacinio mokymosi svarbą, teigdamas, jog informacijos sklaida ir technologijų pažanga yra pasiekusi tokį lygmenį, jog organizacijos ir atskiri individai nebegali pateisinti pasenusių darbo metodų bei modelių naudojimo. Sukauptos informacijos įprasminimą, naujų žinių generavimą ir kaupimą L. Skrickienė ir kt. (2018) įvardina kaip strateginį pranašumą prieš kitas organizacijas, kadangi mokymasis mažina sąstingį organizacijos viduje, skatina plėtrą bei gebėjimą konkuruoti. Todėl, siekiant efektyvios organizacijų veiklos ir gebėjimo konkuruoti, būtina atsisakyti įsisenėjusių veiklos metodų ir orientuotis į nuolatinį tobulėjimą, semiantis žinių ir patirties iš aplinkos, vadovautis gerąja praktika ir pan. J. Kvedaravičius ir S. Moliušytė (2012) papildė šiuos pastebėjimus, teigdami, jog organizacijos, turinčios daugiau aktualios informacijos, pasižymi kur kas didesniu pranašumu, inovatyvumu ir lengvesniu prisitaikymu prie kintančios aplinkos, nei to, kurių turima informacija yra skurdi arba pasenusi.

Atlikta mokslinės literatūros analizė rodo, jog vieningo organizacinio mokymosi apibrėžimo nėra, tačiau nėra ir esminių skirtumų tarp įvairių mokslininkų pateikiamų organizacinio mokymosi sampratų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Organizacinio mokymosi samprata

Autorius	Samprata
P. Jucevičienė ir V. Mozūriūnienė (2009, p.1130, cit. Argyris, 1992)	„Pačios organizacijos nesimoko, mokosi organizacijų darbuotojai – individai, kurie veikia taip, kad organizacijoje vyksta mokymosi procesai – organizacinis mokymasis, o organizacija turi stengtis tam sukurti palankias sąlygas.“
L. Skrickienė ir kt. (2018)	Organizacinį mokymasis - tai sisteminis organizacijos žinių gavimo, naudojimo ir komunikavimo procesas, būtinas kiekvienai organizacijai nepriklausomai nuo veiklos srities.
V. Burkšienė (2011)	Organizacinio mokymosi proceso metu transformuojamas organizacinis ir kolektyvinis supratimas bei mokomasi sisteminio požiūrio.
P. Dekouloua, P. Trivellas (2015)	Organizacinis mokymasis praturtina ne tik asmenines personalo žinias, bet ir padidina darbuotojų atsidavimą organizacijos tikslams bei užtikrina produktyvumą ir našumą.
G. Valinevičienė (2017) (cit. Dixon, 2000)	Organizacinis mokymasis tai sąmoningas mokymosi procesų naudojimas individualiu, grupiniu ir sistemos lygmeniu, siekiant nuolatos transformuoti organizaciją tokia linkme, kuri padeda tenkinti susijusių veikėjų poreikius.

V. Vaitkevičius (2018)	Organizacinis mokymasis yra prioritetinga žinių vadybos veikla, paremta dalijimusi žiniomis ir pasitikėjimu bei veikiamą lyderystės.
S. Perez Lopez (2005)	Organizacinis mokymasis tai dinamiškas žinių kūrimo ir integracijos procesas, prisidedantis prie geresnių organizacijos rezultatų.
G. Chen (2005)	Organizacinis mokymasis tai procesas, kurio metu dėka naujai gaunamų žinių panaudojimo transformuojama bei koreguojama išorinė bei vidinė organizacijos aplinka, padedanti išlaikyti tvarumą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant lentelėje pateiktus organizacinio mokymosi sampratos apibrėžimus, galima teigti, jog organizacinis mokymasis yra sąmoningas procesas, ne tik užtikrinantis besimokančiųjų pažintinės kompetencijos ugdymą, bet ir skatinantis nuolatinę organizacijos kaitą. Organizacinio mokymosi dėka siekiama išugdyti kritinį mąstymą, padedantį identifikuoti problemas bei jas efektyviai spręsti, taip didinant organizacijos konkurencinį pranašumą, skatinant dialogą tarp organizacijos narių, komandines veiklas, geresnį strateginį vadovavimą ir pan. Organizacinį mokymąsi galima traktuoti kaip būtiną sąlygą siekiant organizacijos transformacijos, suteikiant galimybę tikslingai naudoti žinias bei įgūdžius ir tobulinti turimus gebėjimus ir kompetencijas.

Derėtų atkreipti dėmesį į kai kuriuos bendrus aspektus, užtikrinančius mokymosi sėkmę. J. Adomaitienė ir I. Zubrickienė (2015) pastebi, jog naujų žinių įgijimas turi vis mažesnę prasmę dėl dviejų priežasčių: 1) visas žinias galima gauti naudojantis moderniomis informacinėmis technologijomis; 2) žinios greitai sensta. Taigi, mokymasis turi būti orientuotas ne į žinių kaupimą, o struktūrinio besimokančiųjų suvokimo formavimą. „Vadovaujantis tokiomis nuostatomis, svarbu į mokymą(si) žiūrėti kaip į procesą, o ne kaip į rezultatą: vystyti mąstymą ir formuoti mokymosi įgūdžius (mokymasis kaip procesas), neišleidžiant iš akių rezultato (žinios), nes mokymas(is) be sistemingų žinių negalimas“ (Adomaitienė, Zubrickienė, 2015, p. 61). Taigi, mokymasis yra procesas, padedantis siekti iškeltų tikslų.

A. Shogran (2013) cituoja P. Senge (1990) pastebėjimą, jog organizacinis mokymasis bus veiksmingas įgyvendinant darnų vystymąsi tik tuomet, jei besimokantieji pasižymės atvirumu pokyčiams, mokymusi dirbant, nuolatinio pasiekimų vertinimu ir refleksija. C. L. Clarke (2019) teigia, jog mokymosi efektyvumas organizacijoje glaudžiai susijęs su jos vertybėmis. Tad nenuostabu, jog dėl organizacinio mokymosi reiškinio daugiakomponentiškumo, jo teorijoms skiriamas didelis dėmesys socialinių mokslų kontekste.

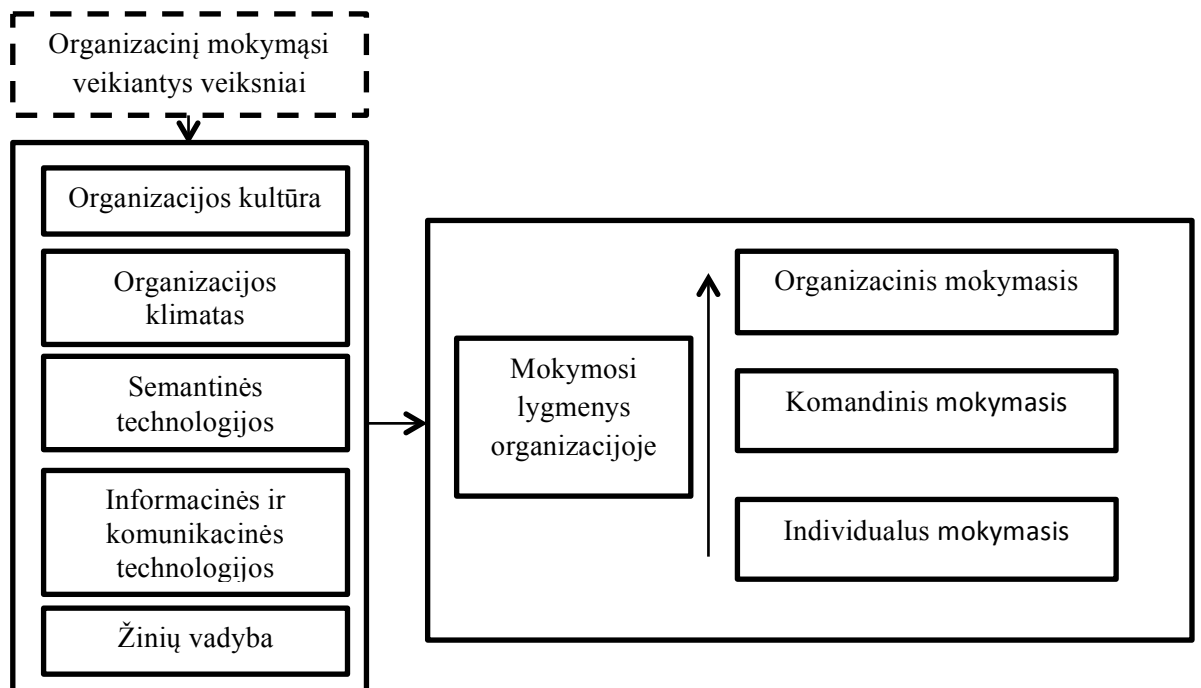
Kaip teigia M. Mitchell (2013), skirtingos disciplinos turi skirtingus atskaitos taškus, tačiau anot M. Bostrom (2018), galima išskirti keletą punktų, būdingų nepriklausomai nuo mokymosi disciplinos ir galinčių lemti mokymosi sėkmę:

- metodų individualizavimas;
- žinių įvairovė;

- mokymasis kaip sistemos dalis;
- mokymasis kaip procesas;
- mokymasis yra naudingas abiem pusėms skirtingose socialinėse srityse.

L. Skrickienė ir kt. (2018) išskiria mokymosi lygius, kurie vyksta lygiagrečiai ir yra orientuoti į bendrą organizacijos viziją, tikslų siekimą bei strategijos užtikrinimą. Tai individualus, komandinis bei organizacinis mokymasis, kurio metu suformuojamas sisteminis organizacijos žinių gavimo, jų panaudojimo bei tarpusavio komunikavimo procesas. Nepaisant to, jog esminis dėmesys šiame darbe skiriamas organizaciniam mokymuisi, V. Burkšienė (2016) pabrėžia, kad mokymasis turi būti priimtinas individualiai, kadangi kiekvieno asmens individualus supratimas, vertybių sistema bei darnos siekis yra sisteminės transformacijos sėkmės prielaida. Tačiau, G. Valinevičienė (2017), remdamasi Argote (2012) teigia, kad nepaisant to, jog „*mokymasis vyksta visais organizacijos lygmenimis (individualiu, kolektyviniu), tačiau tik tada, kai žinios įliejamos (angl. embedded) į organizacijos žinių saugyklą, vyksta organizacinis mokymasis*“ (Valinevičienė, 2017, p. 26).

Esminiai organizacijos mokymosi lygmenys ir organizacinį mokymąsi veikiantys veiksniai pateikti 2 paveiksle.



2 pav. Organizacijos mokymosi lygmenys ir organizacinį mokymąsi veikiantys veiksniai

Šaltinis: Sachan ir kt., 2016, p. 44

Kaip jau buvo minėta, organizacinis mokymasis yra daugialypis reiškinys, kuo galima pagrįsti organizacinio mokymosi modelių gausą. Pagrindiniai jų pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. Organizacinio mokymosi modeliai

Modelis	Požymiai
D. Kolb modelis	<p>Modelį sudaro keturių pakopų ciklas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Naujos konkrečios patirties atsiradimas arba egzistuojančios patirties aiškinimas iš naujo; - Refleksinis stebėjimas, kurio metu itin svarbu išreikšti neatitikimus tarp patirties ir supratimo; - Konceptualizavimas, refleksijai sukėlus naują idėją arba egzistuojančios abstrakčios sąvokos modifikaciją; - Aktyvus eksperimentavimas, gilinant turimus įgūdžius.
M. Crossan 4I modelis	<p>Modelis apima keturis mokymosi etapus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pirmasis etapas vyksta individualiame lygmenyje ir yra įvardinamas kaip išankstinis galimybių, įtakotų asmeninio patyrimo, atpažinimas; - Antrasis etapas vyksta asmeniniame ir grupiniame lygmenyse ir yra įvardinamas kaip įžvalgų ar idėjų aiškinimas žodžiais ar veiksmais sau ir kitiems asmenims; - Trečiasis etapas apibūdinamas kaip bendro supratimo tarp individų ugdymas ir abipusiai suderintų veiksmų procesas; - Ketvirtasis etapas – institucionalizacija, apibūdinamas kaip procesas, užtikrinantis, kad vyktų įprasti veiksmai.
SECI modelis	<p>Šis modelis apima keturis etapus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socializacijos etapas, kurio metu dalinamasi žiniomis, patirtimi ir yra kuriamas bendras suvokimas. Šiame etape mokomasi tiek individualiai, tiek grupėse; - Eksternalizacijos etapo metu asmeninės slypinčios žinios paverčiamos kolektyvinėmis išreikštomis žiniomis; - Kombinacijos etapo metu kolektyvinės išreikštos žinios derinamos su visai organizacijai priklausančiomis žiniomis. Šis etapas gali būti įvardintas kaip organizacinis mokymasis; - Internalizacijos etapo metu gautos žinios įsisavinamos veiklos metu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Valinevičiene (2017) Aponte, Zapata, (2013), Tamaševičiumi (2015), Mitchell (2013)

Apibendrinant 2 lentelėje pateiktus organizacinio mokymosi modelius, galima teigti, jog Kolb, Crossan ir SECI mokymosi modeliai yra skirti išmokti mokyti bei dalintis gautomis žiniomis su kitais organizacijos nariais. Pastebima, jog lentelėje apibūdintus organizacinio mokymosi modelius sieja tai, jog visi jie yra vykdomi cikliška arba tam tikrai etapais. Crossan ir SECI modelius vienija tai, jog vadovaujantis šiais metodais, mokomasi tiek individualiame, tiek kolektyviniame lygmenyje. O bemaž svarbiausias šiuos tris modelius vienijantis aspektas yra tai, jog mokymo proceso metu gautos naujos žinios ir įgūdžiai yra įtvirtinami atliekant įprastą veiklą. Visi 2 lentelėje pateikti modeliai yra adaptuojami konkrečios organizacijos poreikiams, ieškant efektyviausio mokymosi metodo bei atsižvelgiant į organizacijoje sukurtas sąlygas mokymuisi ir turimą personalo žinių bagažą.

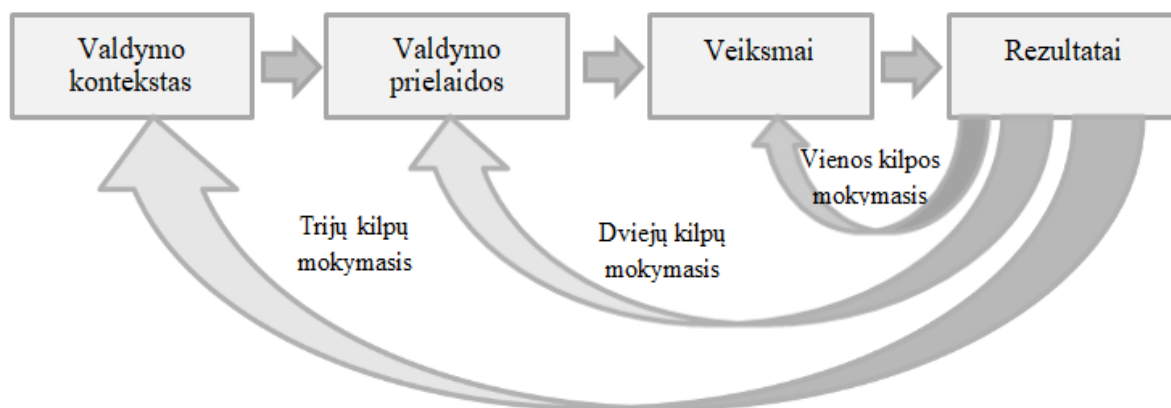
Tačiau organizacinis mokymasis gali būti organizuojamas ne tik taikant konkrečius mokymosi modelius, bet ir vadovaujantis skirtingais organizacinio mokymosi metodais. 3 lentelėje pateikiami organizacinio mokymosi metodai (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Organizacinio mokymosi metodai

Modelis	Autoriai	Požymiai
Vienos kilpos mokymosi metodas	R. Bubnys (2012), V. Tamaševičius (2015), Saul McLeod (2010)	Organizacijos nariai skatinami mokytis geriau atlikti savo užduotis, tačiau esminės organizacijos tvarkos, tikslų ir kitų veiklų nuostatos lieka nepakitusios. Vienos kilpos mokymosi procesas yra sutelktas į organizacinius veiksmus ir jų padarinius.
Dviejų kilpų mokymosi metodas	R. Bubnys (2012), V. Tamaševičius (2015), Saul McLeod (2010)	Dviejų kilpų mokymasis yra sietinas su strateginiu, aktyviu, generatyviu ir visaapimančiu organizaciniu elgesiu. Taikant dviejų kilpų mokymosi metodą, galima tikėtis radikalių ir transformatyvių organizacijos pokyčių bei organizacijos vertybių permąstymo

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bubniu (2012), Saul McLeod (2010), Tamaševičiumi (2015)

Vienos kilpos mokymosi metodas nėra tinkamas darnumo mokymuisi dėl jau minėtų priežasčių – mokantis darnumo būtini tiek individualūs organizacijos narių pokyčiai, tiek pokyčiai organizaciniame lygmenyje. Dviejų kilpų mokymosi metodas labiau atitinka darnumo mokymuisi keliamus kriterijus, tačiau visgi neskatina sisteminio mąstymo ir holistinio požiūrio. Todėl kilo poreikis trečiam mokymosi lygiui, vadinamajam trijų kilpų mokymosi metodu (žr. 3 pav.).



3 pav. Trijų kilpų mokymasis

Šaltinis: Mitchell, 2013, p. 4

Trijų kilpų mokymąsi F. Fahrenbach ir F. Kragulj (2019) įvardina kaip gilesnį vienos ir dviejų kilpų mokymosi metodų lygmenį, kuris turi didesnę reikšmę ir pasižymi didesniu gilumu, susijusiu su esminėmis transformacijomis tiek individualiame, tiek organizaciniame lygmenyse. V. Tamaševičius (2015) trijų kilpų mokymąsi įvardina kaip sudėtingiausią mokymosi būdą, apimančią „sisteminą mokymosi proceso, konteksto, kuriame vyksta mokymasis, mokymosi prielaidų ir

motyvacinių vertybių apmąstymą“ (Tamaševičius, 2015, p. 100). Tokio mąstymo dėka įvertinamos palankios ir nepalankios mokymosi sąlygos, nustačius kurias, formuojamos mokymuisi palankios strategijos. A. Johannessen ir kt. (2019) nuomone, trijų kilpų mokymosi metodas vienija apmąstymus ir atsakymus į klausimus – „kodėl mes mokomės taip, kaip mokomės?“, „kokios yra pagrindinės normos, vertybės ir paradigmos?“ Vadovaujantis trijų kilpų mokymosi metodu galima rasti atsakymą į klausimą – kaip nuspręsti, kas yra teisinga? Tai leidžia įvertinti, kas gali dalyvauti priimant svarbius sprendimus. Galima teigti, kad trijų kilpų mokymosi metodas įgalina mokintis mokyti (*learning to learn*), o refleksija, siejama su veiksmais ir gaunamais rezultatais, užtikrina efektyvesnę ir naudingesnę žinių panaudojimą organizacijos veikloje. Trikilpis mokymasis itin tinkamas darnumo mokymuisi, kadangi jo dėka užtikrinamas gilus bei transformatyvus mokymasis, įgalinantis sisteminio mąstymo vystymąsi, vertybinius bei organizacinės kultūros pokyčius, siekiant darnumo organizacijoje. A. Johannessen ir kt. (2019) teigia, jog vadovaujantis trijų kilpų mokymosi metodu, užtikrinami esamų valdymo struktūrų, normų bei vertybių pokyčiai.

Apibendrinant organizacinio mokymosi privalumus, galima teigti, kad jis „efektyviai veikia bendrą suvokimą ir sisteminį mąstymą, stiprina komandinį darbą, tikslingą turimų žinių panaudojimą, didina atsakomybę ir teigiamai veikia teikiamų paslaugų kokybę“ (Burkšienė, 2016, p. 144 - 145). Paminėtina tai, kad organizacinis mokymasis yra tęstinis procesas, kurio metu įtvirtinamos ir tikslingai panaudojamos jau turimo žinios bei kompetencijos, mokomasi praktiškai kuriant naujas žinias, tobulinant įgūdžius bei skleidžiant įgytą patirtį visoje organizacijoje.

Organizacinį mokymąsi galima įvardinti kaip kompleksinį procesą, apimančią visų organizacijos lygių narių tobulėjimą. Tam, kad organizacinis mokymasis padėtų pasiekti norimus tikslus, būtina užtikrinti tam tikrus aspektus: individualizuoti mokymo metodus, užtikrinti reikiamų žinių įvairovę, garantuoti mokymosi nuoseklumą ir tęstinumą bei parinkti tinkamus mokymosi metodus, leidžiančius suformuoti efektyvias mokymosi strategijas. Svarbu tai, jog darnumo mokymuisi organizacijoje turi būti užtikrintos palankios sąlygos, tarp kurių viena svarbiausių – pačios organizacijos noras mokyti bei tobulėti. Priklausomai nuo organizacijos siekių ir tikslų, turi būti pasirenkamas tinkamiausias darnumo mokymosi metodas ir tinkamai organizuojamas mokymosi procesas, kadangi nuo proceso nuoseklumo ir tinkamai parinktos strategijos didele dalimi priklauso darnumo mokymosi sėkmė.

1.3. Darnaus vystymosi mokymasis viešajame sektoriuje

1.3.1. Mokymasis, kaip darnumo skatinimo prielaida

Ankstesniuose darbo skirsniuose pagrįsta, jog darnumo nuostatų įtvirtinimui ir įgyvendinimui būtinas mokymasis, kadangi mokymasis ne tik suteikia žinių apie darnumą bei jo vystymąsi, bet ir įgalina organizacinės elgsenos pokyčius, skatina didesnę organizacijos narių įsitraukimą į vykstančius procesus bei ugdo platesnę pasaulėžiūrą. Kaip teigia Z. Atkočiūnienė (2011), „Tinkamų ir laiku gautų žinių bazė, nuolatinis naujų žinių įgijimas ir efektyvi žinių vadyba organizacijoje prisideda ne tik prie racionaliausių ekonominių sprendimų, bet ir prie tikrovės transformacijų į darnų tobulėjimą [...]“ (Atkočiūnienė, 2011, p. 57). Kalbant apie darnaus vystymosi mokymąsi L. C. Ilechukwu ir kt. (2014) pabrėžia, jog darnaus vystymosi mokymosi vaidmuo yra padėti žmonėms ugdyti požiūrį bei įgūdžius, padedančius priimti pagrįstus sprendimus ir ateityje veikti jais vadovaujantis. Buvusi Jungtinių Tautų organizacijos generalinė direktorė I. Bokova įvardina darnumo mokymąsi kaip svarbiausią kelio į darnumą priemonę. Darnūs ekonominiai, technologiniai ir politiniai sprendimai įmanomi tik iš esmės pakeitus mąstymo bei elgesio principus. (National Journeys towards Education for Sustainable Development, 2013). A. Wiek ir kt. (2015) teigimu, norint išspręsti darnumo problemas, šis procesas turi apimti ne tik akademinę bendruomenę, bet išsiplėsti gerokai plačiau, tam pritaikant darnumo kompetencijas, skirtas skirtinga profesine veikla užsiimantiems asmenims.

Europos Sąjungos valstybėse viešojo sektoriaus organizacijose darnumo mokymo įgyvendinimo principai skiriasi (žr. 4lentelę).

4 lentelė. Darnaus vystymosi mokymo įgyvendinimo principai ES šalyse

Šalis	Atsakingas subjektas	Paiškinimas
Prancūzija	„Ecole Nationale d'Administration“ (ENA)	Specializuotos institucijos ar profesinio mokymo organizacijų atstovai institucijos įgyvendina darnumo mokymus viešojo sektoriaus organizacijose.
Italija	Atitinkamą kvalifikaciją turintys asmenys	Italijos viešojo sektoriaus organizacijos skelbia konkursus, kurių metu atrenkami tinkami kandidatai, išklausę atitinkamus kursus ir galintys mokyti darnumo viešojo sektoriaus organizacijose.
Airija	Formalaus švietimo institucijos	Darnumo mokymas įgyvendinamas specializuoto formalaus švietimo pagalba
Suomija	Suomijos viešojo valdymo institutas (HAUS)	Kiekviena viešojo sektoriaus institucija pasirenka savo mokymo metodus ir paslaugos teikėjus, atsižvelgiant į siekiamus tikslus.
Olandija	Olandijos viešasis administravimo institutas (PBLQ)	Kiekviena viešojo sektoriaus institucija pasirenka savo mokymo metodus ir paslaugos teikėjus, atsižvelgiant į siekiamus tikslus.

Jungtinė Karalystė	Karališkasis administravimo institutas (RIPA)	viešojo institutas	Darnumo mokymas įgyvendinamas instituto atstovų
--------------------	---	--------------------	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis V. D. Pāvaloaia ir kt. (2019)

Paminėtina tai, kad Lietuvos Respublikoje, kaip teigia M. Bileišis (2009) valstybės mastu nėra laikomasi vieningos darnaus vystymosi politikos, taigi ir darnaus vystymosi mokymai nėra organizuojami valstybiniame lygmenyje, skiriant už šį procesą atsakingas institucijas.

Tačiau, nepaisant to, jog darnumo mokymus skirtingose ES šalyse įgyvendina skirtingos institucijos pasitelkdamos įvairius metodus, darnumo mokymas tiek vietos, tiek nacionaliniame ar instituciniame kontekste turi būti orientuotas į vieningų naujų įgūdžių plėtotę, taikant tiek institucinius, tiek individualius metodus.

Nepaisant to, jog darnumo mokymosi pradžia sietina su gamybos ar verslo organizacijomis dėl joms keliamų naujų aplinkosauginių ir kitokių reglamentų, paminėtina, jog verslo organizacijos darnumo mokosi tik tiek, kiek joms reikia verslo vystymui. Šioje vietoje būtina pabrėžti viešojo sektoriaus svarbą, kadangi šis sektorius yra atsakingas už visuomenės gerovės kūrimą. Viešasis sektorius privalo ne tik sudaryti sąlygas ekonomikos plėtrai, bet ir užtikrinti darnų visuomenės vystymąsi, prisitaikant prie kintančių sąlygų. Kaip teigia R. Panganiban ir kt. (2017) viešasis sektorius nuolat vystosi, o viešojo sektoriaus darbuotojai susiduria su iššūkiais siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą, įgyvendinant ekonominius bei politinius reikalavimus.

V. Domarkas (2011), V. Burkšienė (2016), V. D. Pāvaloaia ir kt. (2019) pabrėžia, jog viešojo sektoriaus organizacijos yra svarbiausi subjektai, kurių kompetencijoje yra rūpinimasis visuomene, taigi, galima teigti, jog nuolatinis mokymasis, įgauna svarbą ne tik kaip organizacijos veiklos efektyvumo prielaida, bet ir būtina sąlyga holistiniam visuomenės švietimui. Tačiau darnaus vystymosi mokymasis kiekvienoje organizacijoje turi unikalių savybių dėl „dalyvaujančių unikalių organizacijos subjektų bei jų turimos unikalios patirties ir turimų bazinių žinių“ (Burkšienė, 2011, p. 78). V. Domarkas (2011) viešojo sektoriaus institucijų svarbą darnaus vystymosi principų įgyvendinimui pagrindžia teigdamas, jog viešojo sektoriaus institucijos būdamos atsakingos už viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimą, „sudaro sąlygas plėtoti ekonomines, socialines veiklas ir aplinkosaugines iniciatyvas, inicijuoti, importuoti, modifikuoti ir skleisti naujas technologijas. [...] **Institucijos kuria aplinką**, kurioje pradedamos įgyvendinti darnaus vystymosi iniciatyvos; jos nustato sąveikos tarp įvairių ekonominių veikėjų taisykles ir atstovauja darnaus vystymosi „kultūrai“, todėl ir turi įtakos darnaus vystymosi švietimo (mokymosi) proceso dinamikai“ (Domarkas, 2011, p. 465). V. D. Pāvaloaia ir kt. (2019) pabrėžia, jog viešojo sektoriaus institucijos turi skatinti darnų vystymąsi ir riboti veiksmus, galinčius sukelti ekonominį ar socialinį disbalansą, inicijuoti ir vykdyti planus, atspindinčius darnaus vystymosi principus. Viešojo

sektorius institucijų darbuotojai ne tik turi prisitaikyti prie verslo aplinkos dinamikos, tačiau turi ir gebėti koordinuoti procesus įvairiausiose srityse, kad pastarieji vyktų visuomenės naudai bei ekonominei ir socialinei gerovei. R. Bartkutė (2014) pateikia L. H. Gunderson ir C. S. Holling (2002) pastebėjimus, jog viena iš pagrindinių darnaus vystymosi principų įgyvendinimo kliūčių yra problemos, sukeltos mokymosi klaidų. Todėl viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai turi turėti ne tik pakankamai žinių ir informacijos apie darnų vystymąsi, bet ir užtikrinti efektyvius ir įtraukius darnaus vystymosi mokymosi metodus, kadangi nuo viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų įsitraukimo didžiąją dalimi priklauso darnaus vystymosi rezultatai.

Apibrėžimai, pagrindžiantys darnumo mokymosi viešajame sektoriuje reikšmę, pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Darnumo mokymosi reikšmė viešajame sektoriuje

Autorius	Darnumo mokymosi reikšmė viešajame sektoriuje
D. Grierson, K. Munro (2018)	Tai švietimas, visuomenės informavimas bei inovatyvių mokymo ir mokymosi metodų taikymas, ypatingą dėmesį skiriant mokymuisi, suteikiančiam viešojo sektoriaus darbuotojams naujų žinių bei įgūdžių.
J. Boeve-de Pauw ir kt. (2015)	Darnaus vystymosi mokymosi integravimas į mokymo programas aukštojo mokslo ir kitose institucijose, naudingas siekiant užtikrinti holistinį visuomenės švietimą.
M. Bostrom ir kt. (2018)	Mokymasis yra neatsiejama darnaus vystymosi koncepcijų dalis, kadangi be aiškių nuorodų ir kriterijų sunku išmokti darnumo. Darnus vystymasis neapsiriboja vien mokymusi, jį galima įvardinti ir kaip „mokymosi produktą“ – mąstymo ir veikimo būdą, atvirą mokymuisi ir pokyčiams.
M. Mitchell (2013)	Darnus vystymasis tai nuolatinis socialinių pokyčių procesas, reikalaujantis kritiško ir nuodugnaus mokymosi.
V. Burkšienė (2016)	Darnaus vystymosi mokymasis apima pokyčių, žinių, mokymosi valdymo konceptų, procesų bei priemonių integraciją. Darnaus vystymosi realizavimui būtini tokie aspektai kaip dalyvavimo procesas, dialogas, debatai ir sutarimo pasiekimas, užtikrinantis bendrą supratimą ir dalinimąsi idėjomis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Remiantis lentelėje pateiktomis išvalgomis, galima teigti, jog darnumo mokymasis viešajame sektoriuje yra svarbus dėl daugelio kriterijų. Pirmiausia paminėtina tai, jog žinios susiję su darniu vystymusi keičiasi itin sparčiai, todėl būtinas nuolatinis ir nuoseklus viešojo sektoriaus mokymasis, užtikrinantis aktualiausios informacijos suteikimą. Tik tokiu būdu viešasis sektorius gali efektyviai šviesti visuomenę. Svarbu paminėti ir tai, jog darnumo mokymasis reikalauja nusistovėjusių įpročių, vertybių ir mąstymo paradigmos pokyčių, pagrįstų kritiniu mąstymu. Taigi, siekiant, jog darnumo mokymasis viešajame sektoriuje vyktų sklandžiai ir efektyviai, būtina visų lygių viešojo sektoriaus organizacijų personalo tarpusavio sąveika, užtikrinanti bendrą suvokimą.

1.3.2. Darnaus vystymosi mokymosi sąlygos

Siekiant jog darnumo mokymasis viešajame sektoriuje būtų efektyvus, organizacijos turi užtikrinti eilę sąlygų. Mokantis darnumo yra itin svarbu nuolat formuoti bei **tobulinti organizacinę kultūrą**, pagrįstą kolegiškais visų lygių darbuotojų santykiais. Pastaruoju metu organizacinei kultūrai yra skiriamas pakankamai didelis dėmesys, kadangi ji yra vienas iš svarbių aspektų, padedančių užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą ir konkurencingumą. I. Kvedaravičienė (2013), remdamasi B. C. Madu (2011) teigia, kad organizacinė kultūra yra viena iš komponentų, svarbių tvariai organizacijos veiklai, konkurenciniam pranašumui, bei yra viena iš sėkmingos organizacijos priežasčių. L. Šimanskienė (2008) pabrėžia, kad organizacinės kultūros dėka yra užtikrinamas bendrumo organizacijai jausmas, ugdomas atsidavimas organizacijai, kuriami draugiški santykiai kolektyve bei įtvirtinami elgesio standartai. L. Šimanskienė ir J. Paužuolienė (2010) organizacinės kultūros vystymą organizacijoje įvardina kaip vieną iš pagrindinių šiuolaikinio valdymo aspektų. I. Kvedaravičienė (2013) teigia, kad pirmiausia, organizacinė kultūra padeda suvokti identitetą. Antra, vieninga organizacinė kultūra didina organizacijos narių atsidavimą organizacijos tikslams. Galiausiai, organizacinė kultūra įtakoja elgsenos (tame tarpe ir darnios elgsenos) standartų tobulinimą.

Kaip jau buvo minėta, viešojo sektoriaus organizacijos „**kuria aplinką**, kurioje pradedamos įgyvendinti darnaus vystymosi iniciatyvos [...]“ (Domarkas, 2011, p. 465), tačiau darnumo mokymosi sėkmė priklauso ir nuo organizacijos gebėjimo sukurti mokymuisi palankią aplinką, kuri anot E. Halmaghi (2018) pasižymi tokiomis savybėmis:

- nuolat kurti galimybes kiekvienam darbuotojui mokytis;
- mokytis iš savo patirties ir iš kitų žmonių (kolegų) patirčių;
- skatinti praktikos tyrimą ir dialogą;
- sistemingai spręsti problemas;
- nustatyti ryšį tarp asmens ir organizacinės veiklos;
- nuolatos tikslingai mokytis, siekiant tikslų;
- formuoti organizacinį klimatą skatinantį kiekvieną darbuotoją mokytis ir plėtoti savo visą potencialą;
- skatinti dialogą, bendradarbiavimą ir komandinį mokymąsi;
- jei įmanoma, išplėsti mokymąsi su kitais žmonėmis už organizacijos ribų;
- skatinti informacijos ir žinių perdavimą už organizacijos ribų;
- kurti mokymosi sistemą ir mokymosi paskirstymą;
- eksperimentuoti su naujomis idėjomis;

- remti darbuotojų kompetencijų plėtrą.

V. D. Pāvāloaia ir kt. (2019), V. Burkšienės (2011) teigimu, viena iš darnumo mokymosi viešojo sektoriaus organizacijose sėkmės prielaidų yra tai, jog šių organizacijų darbuotojai jau turi turėti *pakankamą žinių bagažą*, kadangi nuo viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų ištraukimo didžiąją dalimi priklauso darnaus vystymosi rezultatai. Tačiau V. D. Pāvāloaia ir kt. (2019) teigimu, viešojo sektoriaus darnumo mokymosi procesą apsunkina tai, jog viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai šiame procese vaidina dvejopą vaidmenį – *jiems tenka ir mokintis patiems ir organizuoti visuomenės darnumo ugdymo procesą*.

A. Rakštelienė ir kt. (2017) pabrėžia, jog itin svarbu atsakingai *identifikuoti mokymosi poreikius*, kadangi nuo to priklauso mokymų rezultatai ir jų įtaka organizacijos veiklai. Anot, N. Petkevičiūtės ir A. Balčiūnaitienės (2018), nepriklausomai nuo to, kokie mokymo metodai taikomi viešojo sektoriaus organizacijose, svarbu nepamiršti, jog darnumo vystymosi mokymasis yra *nuolatinis pokytis ir atsinaujinimas*. Todėl šiame procese, kaip jau buvo minėta, itin svarbus vaidmuo skiriamas *bendradarbiavimui kuriant naujas žinias bei įgūdžius*. Labai svarbu, kad *darbuotojai ir patys ugdytų savo kognityvines struktūras* komunikacijos bei diskusijų pagalba. Todėl, galima teigti, jog siekiant efektyvaus darnumo mokymosi yra itin svarbu užtikrinti ne tik palankią mokymosi terpę, bet ir nuolat formuoti bei tobulinti organizacinę kultūrą, pagrįstą kolegiškais visų lygių darbuotojų santykiais. V. D. Pāvāloaia ir kt. (2019) pabrėžia, jog šiuo atveju itin pasitarnauja *projektinio darbo gebėjimai*.

Paminėtinas dar vienas darnumo mokymosi sėkmės aspektas – *svarstymų (reflektavimo) galimybės*. Kaip teigia R. Helyer (2015), refleksija yra sudėtingas procesas, jungiantis mąstymą, veiksmus ir patirtis. Daugelyje mokymosi teorijų refleksija pabrėžiama kaip pagrindinis veiksnys mokymosi procesuose, įskaitant praktikos mokymąsi darbo vietoje. Kai kurios svarbios konkrečios kolektyvinės refleksijos funkcijos yra socialiniai procesai (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Refleksijos funkcijų paaiškinimas

Refleksijos funkcijos	Paaiškinimas
Mokymasis iš klaidų	Mokymasis iš klaidų turi nemažą potencialą padidinti mokymosi efektyvumą.
Dalijimasis žiniomis	Dalijimasis žiniomis ir patirtimi padeda tobulinti darbo praktiką, sujungti teorines žinias su praktiniais sprendimais, atskleisti turimas kompetencijas.
Vizijos pasidalijimas	Pasidalinimas vizija yra vienas svarbiausių komandinio darbo sėkmės veiksnių
Įprasto mąstymo iššūkis	Nauji požiūriai ir idėjos gali būti įvardinami kaip organizacijos pokyčių sėkmės prielaida, keičiant nusistovėjusias normas ir vertybes.
Grįžtamieji procesai	Visi anksčiau įvardinti etapai turėtų lemti pokyčius praktinėje veikloje, klaidų nebekartojimą ir nauju požiūriu paremtus sprendimus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Tjosvold ir kt. (2004), Nissila (2007), Helyer (2015)

Sėkmingas mokymasis darbo vietoje pasižymi įsitvirtinusia refleksija. Kompetencijos tobulinimo kursai gali tapti refleksijos pagrindu. Apmąstyti, palyginti patirtį, sukurti naujas perspektyvas ir kritiškai vertinti patirtį – tai yra reflektavimo procesai, kurie susieja teoriją su praktika, formalų mokymąsi su neformaliu mokymusi ir individualius procesus su socialiniais procesais darbo aplinkoje. Darnumo mokymosi kontekste tikslinga paminėti, jog darnumo siekiančių organizacijų darbuotojų kompetencijos nėra tapatinamos su bendrosiomis profesinėmis kompetencijomis. Jungtinių Tautų Organizacijos leidinyje „Darnaus vystymosi švietimo tikslai. Mokymosi tikslai“ (2017), remiantis De Haan (2010), Wiek ir kt., (2011), Rieckmann (2012), pateikiamos šios pagrindinės darnų vystymąsi skatinančios kompetencijos (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Kompetencijos darnaus vystymosi mokymuisi

Kompetencija	Apibūdinimas
Sisteminio mąstymo kompetencija	Gebėjimas atpažinti ir suprasti tarpusavio ryšius; analizuoti sudėtingas sistemas
Koordinacinė kompetencija	Gebėjimas suprasti ir įvertinti įvairius ateities scenarijus; kurti ateities vizijas
Normatyvinė kompetencija	Gebėjimas suprasti ir atsižvelgti į normas ir vertybes, kuriomis grindžiami žmogaus veiksmai
Strateginė kompetencija	Gebėjimas kolektyviai tobulėti ir įgyvendinti novatoriškus, dar labiau darnumą užtikrinančius veiksmus vietos ir pasauliniame lygmenyje
Bendradarbiavimo kompetencija	Gebėjimas mokytis iš kitų, suprasti ir gerbti kitų poreikius, perspektyvas ir kartu spręsti problemas
Kritinio mąstymo kompetencija	Gebėjimas užimti poziciją, atspindinčią vertybinius įsitikinimus, susijusius su darnumo vystymusi
Savimonės kompetencija	Gebėjimas atstovauti savo nuostatas bendruomenėje bei globalioje visuomenėje, savo veiksmų vertinimas ir motyvacija
Integruota problemų sprendimo kompetencija	Gebėjimas pritaikyti skirtingus problemų sprendimo būdus sprendžiant sudėtingas darnumo problemas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Jungtinių Tautų Organizacijos leidiniu „Darnaus vystymosi švietimo tikslai. Mokymosi tikslai“ (2017),

R. Panganiban ir kt. (2017) pagrindžia nuolatinio mokymosi svarbą kompetencijų užtikrinimui dėl nuolat tobulėjančių technologijų ir besiplečiančių atsakomybės ribų. 7 lentelėje išvardintos kompetencijos gali padėti išskirti tarp viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų *lyderi arba lyderius*, galinčius užtikrinti sklandų ir efektyvų darnumo mokymosi procesą. A. V. Rakšnio (2019) teigimu, dalinimasis informacija, t. y. mokymasis, yra efektyvesnis, kai organizacijoje yra lyderių, turinčių reikiamas kompetencijas. Mokslininkų susidomėjimas lyderyste grindžiamas tuo, jog lyderystė yra neabejotinas organizacijos veiklos sėkmės veiksnys (Kirliauskienė, Statkauskaitė, 2016), ji svarbi žmogaus pasiekimams (Minelgaitė, Vaičiukynaitė, 2017). R. Panganiban ir kt. (2017) lyderystę įvardina kaip vieną svarbiausių aspektų, nuo kurio priklauso viešojo sektoriaus institucijų personalo atsidavimas, veiklos efektyvumas ir pasitenkinimas darbu, o lyderystės įgūdžių

stiprinimas visuose lygmenyse padeda įvertinti pasiektą pažangą bei padidina atsakomybę priimant sprendimus.

Paminėtina tai, jog lyderystės ir vadovavimo apibrėžtys pastaruoju metu išgyvena transformacijas, kuomet nebeužtenka laikytis formalių pozicijų. Kaip teigia V. Vaitkevičius (2016, p. 126), „efektyvi vadovų veikla jau sunkiai įsivaizduojama be lyderystės kompetencijų, o lyderystė – be vadovavimo įgūdžių. Kaip teigia J. Urbanovič ir J. Navickaitė (2016), lyderystė yra būdinga ne tik aukščiausio lygmens vadovams ir ji negali būti tapatinama su asmens užimama pozicija. Lyderyste vis dažniau laikomas gebėjimas numatyti, inicijuoti ir įgyvendinti realius pokyčius organizacijoje. R. Sukackaitė ir Z. O. Atkočiūnienė (2016) tvirtina, jog visgi didžiausias dėmesys skiriamas vadovų lyderystės analizei, kadangi vadovai daugiau nei kiti organizacijos nariai turi galių ir išteklių daryti įtaką. Kaip teigia, M. Stafford-Smith ir kt. (2017) vis daugėja įrodymų, kad darnumo mokymosi sėkmė organizacijoje priklauso ne tik nuo tinkamai parinktų organizacinio mokymosi metodų, bet ir nuo tinkamai parinktų lyderių, atsakingų už darnumo vystymą organizacijoje.

Galima teigti, kad darnumo skatinimo prielaidos turi pasiekti visų lygių viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojus. Esminis uždavinys, siekiant darnumo viešojo sektoriaus organizacijose yra: 1) lyderių, turinčių darnumo srities žinių bei kompetencijų, nustatymas; 2) nuolatinio mokymosi skatinimas, formuojant bendradarbiavimu ir vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą, kuriant mokymuisi palankią aplinką bei sudarant galimybę reflektuoti.

Darnumo mokymosi sąlygas galima susiskirstyti į dvi kategorijas – tai individualios ir organizacinės. Dar kitaip jas galima įvardinti kaip vidines, nulemtas darbuotojų asmeninių savybių ar charakterio bruožų, bei išorines, už kurių sudarymą atsakinga organizacijos vadovybė ar visas personalas. Darnumo mokymosi sąlygos susistemintai pateiktos 8 lentelėje.

8 lentelė. Darnumo mokymosi sąlygos

Individualios sąlygos		Organizacinės sąlygos	
Autoriai	Sąlygų svarbos paaškinimas	Autoriai	Sąlygų svarbos paaškinimas
V. Pāvāloaia ir kt. (2019), Adomaitienė, J., Zubrickienė, I. (2015)	Projektinio darbo gebėjimai Projektinio darbo požymiai: besimokantieji įgyja gebėjimų aktyviai bei kūrybingai konstruoti žinias, įgauna naujų patirčių, mokosi spręsti problemas realioje situacijoje, bei prisiima atsakomybę už sprendimus ir rezultatus.	A. Rakšteliene ir kt. (2017)	Mokymo poreikių identifikavimas suteikia kryptį organizacijos daromoms investicijoms į personalą ir padeda nustatyti darbuotojus, į kurių vystymą investuoti verta bei leidžia matyti visuminį kompleksinį organizacijos vaizdą ir parengti tokias mokymo ar organizacijos vystymo programas, kurios ne tik pašalina pasekmes, bet ir įveikia jų atsiradimo priežastis, tuo leisdamas užtikrinti ilgalaikę kompanijos veiklos sėkmę.

N. Petkevičiūtė, A. Balčiūnaitienė (2018)	Kognityvinių struktūrų ugdymas. Komunikuojant ir diskutuojant ne tik gilinamos jau turimos žinios, bet ir gaunama naujų, tuo pačiu metu stiprinant kognityvines struktūras bei komunikacines kompetencijas.	N. Petkevičiūtė, A. Balčiūnaitienė (2018), A. V. Rakšnys (2019)	Bendradarbiavimas kuriant naujas žinias bei įgūdžius. Bendradarbiavimas yra viena esminių sąlygų formuojant žinių kūrimo ir perdavimo procesus viešajame sektoriuje.
A. Shoqran (2013) (cit. Senge, 1990), V. Burkšienė (2011)	Mokymasis turi apimti mąstymo transformaciją	A. Shoqran (2013) (cit. Senge, 1990)	Darnumo mokymuisi turi būti naudojamos įvairios praktikos. Darnumo mokymasis turi vykti dirbant. Mokantis darnumo, būtina užtikrinti nuoseklų veiklos bei pasiekimų vertinimą ir refleksiją.
N. Petkevičiūtė ir A. Balčiūnaitienė (2018), (cit. Leal Filho (2013))	Darnus vystymasis neturi būti traktuojamas kaip atskira disciplina. Darnumo mokymasis turėtų būti orientuotas į darnaus vystymosi kompetencijos ugdymą. Darnumo filosofija vadovaujasi holistiniu požiūriu	V. Burkšienė (2011)	Mokantis darnaus vystymosi reikalingi žmonės, gebantys spręsti tarpdisciplinines problemas ir turintys didelius gebėjimus bent vienoje srityje.
V. Burkšienė (2011)	Mokymasis turi būti gilus ir vykti individualiame lygmenyje.	A. Rakštelienė ir kt. (2017)	Palankios mokymosi aplinkos užtikrinimas
Darnaus vystymosi švietimo tikslai. Mokymosi tikslai“ (2017),	Darniam vystymuisi reikalingos kompetencijos	I. Kvedaravičienė (2013),	Organizacinės kultūros tobulinimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Apibendrinant lentelėje pateiktas darnumo mokymosi sąlygas, galima teigti, kad sėkmingas darnumo mokymasis turi būti organizuojamas vadovaujantis šiais principais:

- lyderių ir motyvuotų darbuotojų, turinčių didelių gebėjimų tam tikrose srityse išskyrimas;
- aiškios mokymų strategijos formulavimas bei mokymosi programų, integruotų į darbinę veiklą, parengimas;
- mokymosi užtikrinimas visuose viešojo sektoriaus organizacijos lygmenyse;
- nuoseklus pasiektų rezultatų įvertinimo ir refleksijos užtikrinimas.

8 lentelėje išvardintų darnaus mokymosi sąlygų įgyvendinimui būtina parinkti efektyvius mokymosi metodus. Kaip teigia A. Bortnikas (2017) pastarojo laikmečio iššūkiai suponuoja vis naujų mokymo formų bei metodų paieškas, diferencijuojant mokymų tikslus bei jau turimas individų kompetencijas.

Be įprastų mokymo(si) metodų – seminarų, kursų, konferencijų, grupinių apklausų, paminėtinas ir taip vadinamas e – mokymasis. Kaip teigia R. Panganiban ir kt. (2017), tobulėjant technologijoms, viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai turi galimybę ne tik lengviau ir efektyviau atlikti savo užduotis, bet ir mokytis naudojantis technologijomis. Technologijų dėka galima modeliuoti realaus gyvenimo situacijas bei mokintis spręsti kylančias problemas darbo vietoje, taip įtvirtinant ir panaudojant turimas žinias bei įgūdžius. E – mokymasis neapsiriboja kursų rengimu bei instruktavimu. Suteikiama galimybė iš karto gauti naudą iš informacijos, procedūrų bei problemų, derinant e – mokymosi veiklas su organizacijos prioritetais. E – mokymasis pasižymi universalumu, greičiu ir nuoseklumu, ką sunku užtikrinti naudojant tradicinius mokymosi metodus. Be to, mokymuisi naudojant informacines technologijas, skatinamas bendradarbiavimas tarp visų viešojo sektoriaus organizacijos skyrių, administracijos, vadovų bei darbuotojų. Viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojai bendraudami gali dalintis žiniomis bei kurti bendrą supratimą ir rasti praktinius problemų sprendimus. Inovatyvių technologinių paslaugų teikimo procesas suteikia galimybes ne tik mokytis patiems viešojo sektoriaus darbuotojams, bet ir įtraukti visuomenės narius į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą. R. Panganiban ir kt. (2017) pateikia pavyzdį, kaip San Chose mieste vykdant projektą „Wikiplanning“, socialinės žiniasklaidos dėka suteikiamos galimybės prisidėti prie darnaus miesto vystymosi. Piliečių įgalinimas taip pat gali būti vykdomas socialinių tinklų pagalba, tokiu būdu stiprinant tarpusavio sąveiką vietos problemų sprendimui.

Nepriklausomai nuo naudojamų darnaus vystymosi mokymuisi taikomų metodų, anot D. Grierson ir K. Munro (2018), pastaruosius turi vienyti šie bruožai:

- nagrinėjamos temos turi būti tyrinėjamos remiantis novatoriškais būdais;
- aktyvus dalyvavimas ir tarpusavio bendradarbiavimas;
- mokymasis turi būti nukreiptas į problemos, su kuria susiduriama, sprendimą;
- mokymasis turi būti tarpdisciplininis, ieškant integruotų sprendimų;
- visų suinteresuotųjų šalių mokymasis turi vykti bendrai;
- mokymasis turi vykti skatinant kritinį mąstymą, bendradarbiavimą, diskusijas, apmąstymus ir dialogą;
- turi būti skatinamas sisteminis mąstymas, įgalinantis įvertinti priežastis, pasekmes bei keičiamo objekto poveikį visumai.

Nepaisant darnumo mokymui ir mokymuisi taikomų metodų skirtumų, šis procesas turi būti nukreiptas vieningo tikslo siekimui. Siekiant jog darnumo mokymosi procesas vyktų sklandžiai, būtinas tam tikrų sąlygų įgyvendinimas: organizacinės kultūros tobulinimas, tinkamų sąlygų mokymuisi sudarymas, mokymo poreikių identifikavimas, bendradarbiavimas dalinantis bei kuriant naujas žinias, naujų žinių bei įgūdžių įtvirtinimas darbinėje veikloje, personalo mokymasis

individualiame bei kolektyviniame lygmenyse, transformatyvių mokymosi metodų užtikrinimas, darnaus vystymosi kompetencijų ugdymas, galimybės reflektuoti.

Apibendrinant pirmąjį skyrių, galima teigti, kad viešojo sektoriaus veikla pagrįsta nuolat kintančia informacija ir gebėjimu panaudoti turimas žinias teikiamų paslaugų efektyvumo ir kokybės didinimui. Todėl darnus vystymasis yra neįmanomas be viešojo sektoriaus mokymosi, kaip nuolatinių pokyčių garanto. Darnaus vystymosi įgyvendinimas glaudžiai siejasi su viešojo sektoriaus gebėjimu ne tik pakeisti įprastus darbo metodus bei priimti pokyčius, bet holistiniu visuomenės švietimu, tokiu būdu įtvirtinant ilgalaikius socialinius ir kultūrinius pokyčius. Vienas iš būdų užtikrinti darnų vystymąsi viešajame sektoriuje bei visuomenėje yra organizacinis darnumo mokymasis, užtikrinantis mokymąsi individualiame bei kolektyviniame lygmenyse. Darnumo mokymosi sėkmė gali būti užtikrinama gebėjimu parinkti tinkamą mokymo strategijų kombinaciją, siejančią profesinių ir darnumo kompetencijų vystymą, užtikrinančią tarpdiscipliniškumą bei sinergiją visose veiklos srityse. Darnumo mokymasis turi būti integruojamas į darbo procesą, taip įtvirtinant naujas žinias bei įgūdžius praktiškai, o ne teoriniame lygmenyje bei formuojant kritinį mąstymą, atvirą nuolatiniams pokyčiams ir atsinaujinimui.

Trikilpis mokymasis itin tinkamas darnumo mokymuisi, kadangi jo dėka užtikrinamas gilus bei transformatyvus mokymasis, įgalinantis sisteminio mąstymo vystymąsi, vertybinius bei organizacinės kultūros pokyčius, siekiant darnumo.

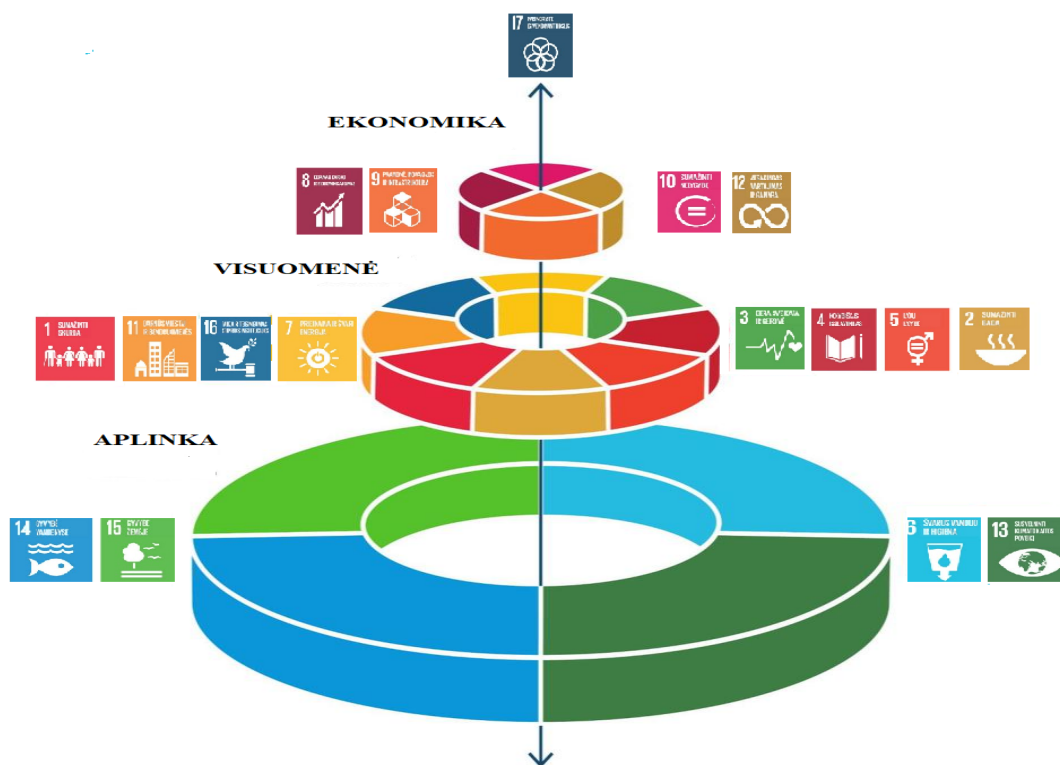
Taigi darnaus vystymosi mokymasis viešajame sektoriuje apima pokyčių, žinių, mokymosi valdymo konceptų, procesų bei priemonių integraciją. Darnaus vystymosi mokymui realizuoti būtinas dalyvavimas, dialogai, debatai, dalijimasis idėjomis ir žiniomis. Procesu metu siekiama bendro sutarimo, formuojamas bendras supratimas apie darnumą ir darnų vystymąsi. Šį procesą apsunkina tai, jog viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai šiame procese vaidina dvejopą vaidmenį – jiems tenka ir mokintis patiems ir organizuoti visuomenės darnumo ugdymo procesą. Darnaus vystymosi mokymosi viešajame sektoriuje **tikslai** - gebėjimas projektuoti ateitį, priminti tikimybinius sprendimus, integraliai analizuoti, modeliuoti realaus gyvenimo situacijas bei mokintis spręsti kylančias problemas darbo vietoje, taip įtvirtinant ir panaudojant turimas žinias bei įgūdžius. Darnaus vystymosi mokymuisi viešajame sektoriuje būtinas pačios organizacijos noras mokytis ir tobulėti, organizacinė kultūra, užtikrinant organizacijos narių sąveiką mokantis bei dalinantis naujomis žiniomis, tobulinimas, nuolatinis mokymasis darbo vietoje bei tinkamų lyderių šios veiklos vystymui pasirinkimas. Siekiant užtikrinti, jog darnaus vystymosi mokymosi **metodai** yra parinkti tikslingai, pirmiausia reikia identifikuoti mokymosi poreikį organizacijoje, bei parinkti individualizuotus ir pritaikytus organizacijos poreikiams mokymo metodus, galinčius užtikrinti reikiamų žinių įvairovę. Darnaus vystymosi mokymuisi viešajame sektoriuje rekomenduojami šie

būdai: seminarai, kompetencijų tobulinimo kursai, konferencijos, grupinės apklausos, projektinių darbo gebėjimų ugdymas, e – mokymasis, refleksija, pačių darbuotojų kognityvinių struktūrų ugdymas.

II. VIEŠOJO SEKTORIAUS MOKYMO SI DARNAUS VYSTYMO SI REALIZAVIMUI TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Tiriamoji viešojo sektoriaus sritis. Teorinėje darbo dalyje pagrįsta, jog darnaus vystymosi įgyvendinimui reikalingas mokymasis, leidžiantis užtikrinti viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojams žinias, padedančias greitai adaptuotis prie nuolatinių pokyčių, įgyvendinant bendrus organizacijos siekius ir užtikrinant efektyvią veiklą. Šioje vietoje tikslinga prisiminti, jog darnus vystymasis yra mobilus tikslas, kintantis drauge su atsinaujinančiomis žiniomis bei visuomenės prioritetais. Tačiau, nepriklausomai nuo kintančių aplinkybių, darnus vystymasis yra orientuotas į visuomenės gyvenimo gerovės ir kokybės užtikrinimą, racionaliai vadovaujantis turimais ištekliais. Savo ruožtu, visuomenės gerovės ir gyvenimo kokybės užtikrinimas glaudžiai siejasi su valstybės socialine politika. Kaip jau buvo minėta, socialinės apsaugos klausimams darnaus vystymosi kontekste yra skiriamas nemažas dėmesys, kadangi šios srities problemų yra labai daug ir skirtingo pobūdžio – tarp 17 nustatytų darnaus vystymosi tikslų, 8 yra socialinio pobūdžio (žr. 4 pav.). Kiekvieno tikslo sprendimui yra iškelti uždaviniai, tarp kurių Lietuva kaip prioritetinius yra išsikėlusį skurdo, socialinės atskirties ir pajamų nelygybės mažinimą bei užimtumo skatinimą.



4 pav. Darnaus vystymosi tikslai

Šaltinis: <https://docplayer.net/65155847-Sustainable-development-indonesia-oleh-emil-salim-17-3-2-2017-8-8-2017.html>

Paminėtina tai, jog socialinio pobūdžio problemos dėl savo gausos ir skirtingų sprendimo būdų, suponuoja įvairių žinių ir gebėjimų poreikį, kurį savo ruožtu gali užtikrinti darnaus vystymosi mokymasis. Teorinėje darbo dalyje pagrįsta, jog siekiant vieningo tikslo, viešojo sektoriaus organizacijose gali būti taikomi skirtingi mokymosi metodai, tačiau mokymuisi turi būti sudarytos tam tikros sąlygos, padedančios užtikrinti efektyvų gaunamų žinių pritaikymą. Darnaus vystymosi mokymasis turi užtikrinti nuolatinę kaitą, skatinančią darnumo kompetencijų vystymąsi bei žinių integravimą kasdieniniuose procesuose. Analizuojant teorinę medžiagą, susijusią su darnaus vystymosi mokymuisi, nustatyta, jog šis procesas, siekiant bendro sutarimo, turi apimti eilę procesų, tokių kaip dalyvavimas, dialogai, debatai, dalijimasis idėjomis ir žiniomis.

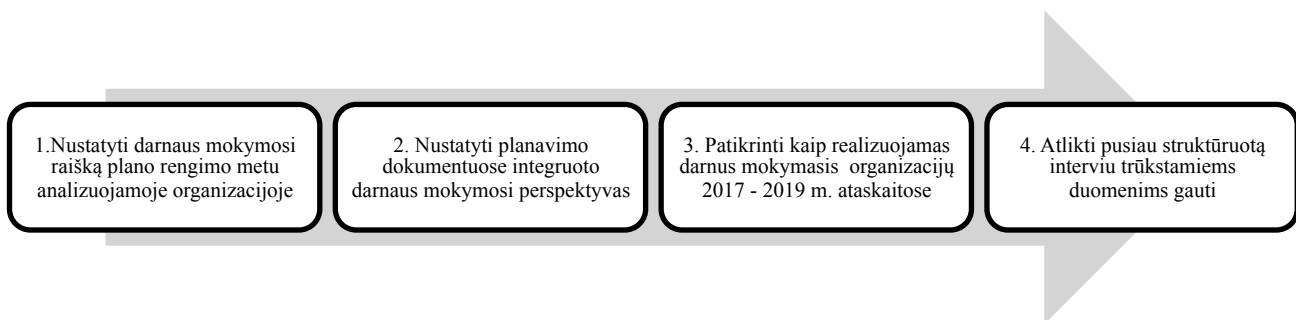
Lietuvoje už Darnaus vystymosi darbotvarkės įgyvendinimą pagal kompetenciją yra atsakingos visos ministerijos, iš kurių pagrindinės koordinuojančios yra Aplinkos ministerija ir Užsienio reikalų ministerija. Rengiant Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją, 2000 metais buvo suburta Nacionalinė darnaus vystymosi komisija, kurios funkcijos apsiriboja darnaus vystymosi įgyvendinimo ataskaitų vertinimu bei pasiūlymų strategijos atnaujinimui teikimu. Darnaus mokymosi raiškos ypatumų tyrimui Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų pavyzdžiu, buvo pasirinktos visos įstaigos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, pateiktos 9 lentelėje.

9 lentelė. Tyrime dalyvaujančių institucijų sąrašas

Organizacija	Oficialus organizacijos tinklapis
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie SADM	https://www.sodra.lt/
Užimtumo tarnyba prie SADM	https://uzt.lt/
Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie SADM	http://www.sppd.lt/lt/
Valstybinė darbo inspekcija prie SADM	https://www.vdi.lt/
Neįgalųjų reikalų departamentas prie SADM	http://www.ndt.lt/
Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie SADM	https://vaikoteises.lt/
Jaunimo reikalų departamentas prie SADM	https://jrd.lt/
Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba prie SADM	http://ndnt.lrv.lt/
Ginčų komisija prie SADM	https://ginkom.lt/

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo metodologinė eiga. Tyrimas atliekamas vadovaujantis 4 žingsnių schema, kuri pateikta 5 paveiksle.



5 pav. Tyrimo eigos schema

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Duomenų rinkimo eiga. Šio darbo ribose laikoma, jog DV mokymosi faktas turi būti užfiksuotas oficialiuose tiriamų institucijų dokumentuose. Oficialiais viešojo sektoriaus dokumentais laikomi planavimo dokumentai, ataskaitos bei teisės aktai. Tiriamuoju atveju tokiais dokumentais laikomi institucijos vadovo įsakymai, kuriuose fiksuojamas darbo grupių sudarymo faktas, kadangi remiantis teorinėje dalyje pateiktomis R. Helyer (2015), S. Sachan ir kt., 2016, A. Shoqran (2013) išvalgomis komandinis darbas yra viena iš esminių efektyvaus darbo sėkmės prielaidų.

Taigi, DV mokymosi procesą galima atskleisti atlikus Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų oficialios informacijos ir oficialių dokumentų analizę. Konkrečiu atveju – planavimo dokumentų ir veiklos ataskaitų analizę (žr. 10 lentelę). Paminėtina, tai, kad lentelėje pateikti tik tie dokumentai, kurie atitinka tyrimo kriterijus, aprašytus žemiau.

10 lentelė. Planavimo dokumentų ir veiklos ataskaitų sąrašas

Organizacija	Dokumentas
	Veiklos planai
Užimtumo tarnyba prie SADM	Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2019 metų veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2019 m. balandžio 12 d. įsakymu Nr. A1-201 Lietuvos darbo biržos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2017 metų veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2017 m. gegužės 8 d. įsakymu Nr. A1-228
Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie SADM	Socialinių paslaugų priežiūros departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2019 metų veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2019 m. Socialinių paslaugų priežiūros departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2017 metų veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2017 m. gegužės 8 d. įsakymu Nr. A1-228
Neįgaliųjų reikalų departamentas prie SADM	Neįgaliųjų reikalų departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2019 metų veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2019 m. Neįgaliųjų reikalų departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2018 metų veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. birželio 20 d. įsakymu Nr. A1-298 Neįgaliųjų reikalų departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2017 metų veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2017 m. gegužės 8 d. įsakymu Nr. A1-228
Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie SADM	Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2019 metų veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2019 m. balandžio 12 d. įsakymu Nr. A1-201 Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2017 metų veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2017 m. gegužės 8 d. įsakymu Nr. A1-228
Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba prie SADM	Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2019 metų veiklos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2019 m. balandžio 12 d. įsakymu Nr. A1-201

	Veiklos ataskaitos
Užimtumo tarnyba prie SADM	Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2018 metų veiklos ataskaita Lietuvos darbo biržos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2017 metų veiklos ataskaita
Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie SADM	2019 metų veiklos ataskaita, 2020-03-31 Nr. 1, Vilnius 2018 metų veiklos ataskaita, 2019 m. vasario 7 d. Nr. R1-4 Vilnius
Neįgaliųjų reikalų departamentas prie SADM	Neįgaliųjų reikalų departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2019 metų veiklos ataskaita Neįgaliųjų reikalų departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2017 metų veiklos ataskaita
Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie SADM	Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2019 metų veiklos ataskaita, 2020-03-31 Nr. 5-1, Vilnius Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2017 metų veiklos ataskaita, 2018-03-30 Nr. 5-1, Vilnius

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

1. *Nustatyti DV mokymosi raišką plano rengimo metu analizuojamoje organizacijoje.* Analizuojant mokslinę literatūrą, nustatyta, jog planavimas taip pat gali būti traktuojamas kaip mokymasis, todėl šio darbo ribose naudojant reikšminius žodžius be galūnių *darnumas, darnaus, tvarus*, ieškoma teiginių susijusių su darnumu tik mokymosi kontekste. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų vadovų įsakymuose, susijusiuose su darbo grupių sudarymu, vertinama darnaus mokymosi raiška 2017 – 2019 metais. Atliekant dokumentų, atitinkančių kriterijus paiešką, buvo analizuojami ir ankstesnių nei 2017 metų organizacijų vadovų įsakymai, kadangi juose galima rasti vertingos informacijos apie planuojamą darbo grupių planų rengimui sudarymą. Šiuo tikslu atliktas pilotinis tyrimas ieškant vidinių organizacijų dokumentų, atitinkančių tyrimo kriterijus.

2. *Nustatyti planavimo dokumentuose integruoto darnaus mokymosi perspektyvas.* Teorinėje darbo dalyje minėta, jog integruotas DV mokymasis pasireiškia sprendimų priėmimu darbinėje veikloje, apjungiant skirtingas disciplinas bei pritaikant skirtingų sričių žinias optimalaus sprendimo paieškai. Todėl nurodytuose planavimuose dokumentuose (žr. 8 lentelę) naudojant reikšminius žodžius be galūnių *darnumas, darnaus, tvarus*, ieškoma teiginių susijusių su darnumu tik mokymosi kontekste.

Siekiant nenukrypti nuo darbo temos, būtina išskirti dokumentų atrankos kriterijus. Remiantis A. V. Rakšniu (2019), buvo numatyti šie kriterijai:

- universalus dokumentų pobūdis;
- dokumentų atitiktis atvejo strategijai.

Darbo autorė pasirinko dokumentus, kurie yra aktualūs visoms Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžioms organizacijoms. Tai Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro patvirtinti institucijų veiklos planai. Vadovaujantis antru kriterijumi, t. y. dokumento atitiktimi atvejo strategijai, iš pateikto Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų sąrašo buvo atrinkti darbo objektą atitinkantys dokumentai, t. y. tokie veiklos planai, kuriuose yra užfiksuotas DV mokymosi faktas.

3. *Patikrinti kaip realizuojamas darnus mokymasis organizacijų ataskaitose.* Siekiant nustatyti, ar planavimo dokumentuose išskirti DV mokymosi tikslai yra įgyvendinti, atliekama organizacijų veiklos ataskaitų analizė, naudojant tuos pačius raktinius žodžius. Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, darnus vystymasis yra nuolatinis procesas, reikalaujantis nuodugnaus mokymosi (M. Mitchell, 2013), o nuolatinis mokymasis savo ruožtu yra būtina sąlyga holistiniam visuomenės švietimui. (Domarkas, 2011; Burkšienė, 2016; Pāvāloaia ir kt..2019). Tai yra itin svarbu, kadangi viešojo sektoriaus organizacijos atlieka dvejopą vaidmenį – ne tik pačios mokosi darnumo, bei ir turi užtikrinti visuomenės švietimą šia tema. Todėl, siekiant atliekamo tyrimo išsamumo ir stengiantis nuodugniai iširti visus darnumo mokymosi aspektus Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose, tyrimo atlikimui pasirinkti dokumentai apima 2017 – 2019 metų laikotarpį, taip tikintis iširti darnumo mokymosi procesų nuoseklumą ir iširti ar mokymosi tikslai yra realizuoti.

4. *Atlikti pusiau struktūruotą interviu trūkstamiems duomenims gauti.* Siekiant užtikrinti tyrimo gilumą ir atsakyti į iškeltus klausimus, tikslinga įgyvendinti atsakingų asmenų interviu. Interviu dėka galima užpildyti trūkstamas informacijos spragas ir nuodugniai įvertinti DV mokymosi procesą Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose. Interviu metodas šio tyrimo ribose pasirinktas dėl šio metodo privalumų. Kaip teigia K. Kardelis (2005) interviu metodas leidžia užtikrinti tyrimo proceso lankstumą, kadangi atsižvelgiant į atsakymą, galima pakoreguoti klausimą ir gauti išsamesnę informaciją apie analizuojamą reiškinį. Nepaisant to, kad interviu metu naudojamos parengtos gairės, informantai gali laisvai formuoti savo nuomonę bei pateikti savitą požiūrį nagrinėjamu klausimu. Taigi, šio darbo ribose, interviu metodo pasirinkimą nulėmė jo lankstumas bei galimybė rinkti reikiamą informaciją iš nedidelės informantų grupės. Šio darbo ribose pasirinktas *pusiau struktūruoto interviu metodas*. Pusiau struktūruotas interviu remiasi interviu planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai ir iš anksto apgalvota jų pateikimo seka, tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįtrauktų klausimų, jeigu mano, kad taip galima būtų praturtinti tyrimą (B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė, 2008).

Interviu metodo naudingumas baigiamajame darbe grindžiamas faktus, jog įvardinus bendruosius teorinius darnumo vystymosi mokymosi viešajame sektoriuje aspektus, tikslinga atlikti detalesnę šio reiškinių analizę, atsižvelgiant į atsakingų ir kompetentingų asmenų nuostatas bei matymus šių dienų perspektyvoje. Interviu pasirinktas ir įvertinus šio metodo privalumus, tokius kaip lankstumas, kadangi tyrimo metu yra galimybė patikslinti klausimus bei papildyti atsakymus bei išsamių atsakymų bei papildomos informacijos gavimas. Interviu gairės (1 priedas) yra sudarytos darbo autorės.

Pirminių duomenų rinkimo metodai ir procedūros. Tyrime dalyvavo 5 informantai – Socialinių paslaugų priežiūros departamento prie SADM administracinio skyriaus vedėja A. Dambrauskienė, 2017 – 2019 Užimtumo tarnybos prie SADM direktore dirbusi L. Valalytė (šiuo metu užimanti Aplinkos ministro patarėjos postą), Neįgalųjų reikalų departamento prie SADM programų stebėsenos ir kontrolės skyriaus patarėja L. Gulbinė, Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos prie SADM specialistė (informantės prašymu pareigos bei pavardė nenurodomi) bei Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie SADM specialistė (informantės prašymu pareigos bei pavardė nenurodomi).

Su informantais buvo iš anksto susitarta dėl interviu. Pristatant tyrimą buvo paaiškinama, kokių tikslų jis atliekamas, taip pat pabrėžiama, kad duomenys bus panaudoti tiksliai magistro baigiamajame darbe moksliniams tikslams. Tai reikalinga, kad informantai galėtų laisvai reikšti savo nuomonę apie darnaus vystymosi mokymosi ypatumus Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose. Kadangi tyrimas yra kokybinio pobūdžio, tai pateikus informantui klausimą (informantui pageidaujant, klausimas tikslinamas) jam nebuvo pateikiami atsakymo variantai, o fiksuojamos jo paties mintys. Informantų kalba neredaguota.

Duomenų apdorojimo etapas. Atrinkus oficialius Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų dokumentus, būtina numatyti kriterijus, kuriais vadovaujantis atliekamas duomenų apdorojimas šiuose dokumentuose.

1. *Nustatyti darnaus mokymosi raišką plano rengimo metu analizuojamoje organizacijoje.* Teorinėje darbo dalyje išgryninta, kad darnaus vystymosi mokymasis vienija ne vieną tikslą. Šio darbo ribose pasirinkti tie darnaus vystymosi mokymosi tikslai, kuriuos galima aptikti, atliekant pasirinktų Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų oficialių dokumentų analizę. 11 lentelėje pateikiami teoriniai darnaus vystymosi mokymosi tikslai, kurių ieškoma oficialiuose dokumentuose, pateiktuose 10 lentelėje.

11 lentelė. Darnaus vystymosi mokymosi tikslai

Teorinis darnaus vystymosi mokymosi tikslas	Paaškinimas
Gebėjimas projektuoti ateitį	Mokymasis strateginių planų rengimo metu (darbo grupių organizavimas, plano rengimo procesas), kadangi rengiant planus yra projektuojama ateitis
Integraliai analizuoti	Darbo grupės sudėtis. Darbas skirtingas profesines kompetencijas turinčių asmenų grupėse, sudaro sąlygas integraliai analizuoti sudėtingus reiškinius, diskutuojant ir dalijantis žiniomis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tačiau, atliktas pilotinis tyrimas parodė, jog institucijų vadovų įsakymų, atitinkančių tyrimo kriterijus, nėra. Institucijose, kurių oficialūs dokumentai atrinkti kaip atitinkantys tyrimo kriterijus, pateikiami vadovų įsakymai apsiriboja formalia informacija apie veiklos planavimą, valdymą, priemones, atsakomybės ribas bei įgyvendinimo stebėseną. Kalbant apie viešojo sektoriaus mokymus plačiąja prasme, tyrime dalyvaujančių institucijų darbo reglamentuose ar nuostatose apsiribojama apie atsakomybės už darbuotojams vykdomus mokymus apibrėžtimi ir darbuotojų pareigas šiame kontekste. Oficialiuose Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų interneto tinklapiuose informacija apie darbo grupes taip pat pateikiama labai ribotai. Organizacijų tinklapiuose galima rasti informaciją apie nuolatinės komisijas bei darbo grupes bei jų sudėtį. Taigi, tokia informacija šio tyrimo ribose nėra aktuali ir informatyvi. Galima daryti prielaidą, kad darbo grupių sudarymas veiklos planų rengimo procese vyksta gana chaotiškai ir nėra dokumentuojamas. Taigi, remiantis atlikta pilotine apžvalga, galima konstatuoti, kad duomenų apdorojimas šiame etape neturi prasmės, kadangi nesuteikia jokios reikalingos informacijos.

2. *Nustatyti planavimo dokumentuose integruoto darnaus mokymosi perspektyvas.* Šis tyrimo žingsnis apima kelias pakopas.

a) Pirmajame duomenų apdorojimo etape atrinktuose Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų 2017 – 2019 veiklos planuose, analizuojama darnaus mokymosi raiška, detalizuojant dokumentų skaičių per nagrinėjamą laikotarpį.

b) Teorinės darbo dalies apibendrinime yra išskirti rekomenduojami DV mokymosi būdai viešajame sektoriuje - seminarai, kompetencijų tobulinimo kursai, konferencijos, grupinės apklausos, projektinių darbo gebėjimų ugdymas, e – mokymasis, refleksija, pačių darbuotojų kognityvinių struktūrų ugdymas. Atliekant atrinktų organizacijų veiklos planų turinio analizę, neįmanoma įvertinti, ar naudojami visi išvardinti darnaus vystymosi mokymosi metodai, todėl visų pirma nurodytuose dokumentuose išskiriama, kurios Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžios organizacijos nurodo konkrečius DV mokymosi metodus ir

paskaičiuojama, kiek kartų nagrinėjamuose dokumentuose užfiksuotas vienas ar kitas mokymosi metodas (žr. 12 lentelę)

12 lentelė. Darnaus vystymosi mokymosi metodai

Kriterijus	Būdai
Sąveika mokantis	Seminarai, konferencijos, kursai
Projektinio darbo gebėjimų ugdymas	Darbas grupėse
Novatoriški mokymosi metodai	E-mokymasis
Tarpdisciplininis mokymasis	Bendravimas su kitų organizacijų atstovais
Sinergija	Skirtingų mokymosi strategijų kombinacijos
Visuomenės švietimas	Mokymų visuomenei organizavimas

Remiantis 11 ir 12 lentelėse pateiktais kriterijais Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų oficialių dokumentų analizė atliekama turinio (*content*) analizės būdu. Tyrimo rezultatai apdoroti MS Excel programa.

3. *Patikrinti kaip realizuojamas darnus mokymasis organizacijų ataskaitose.* Siekiant įsitikinti, ar veiklos planuose suplanuoti darnumo mokymosi tikslai yra įgyvendinti, atliekama Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų 2017 – 2019 metų veiklos ataskaitų analizė, nustatant atitikimą tarp suplanuotų ir įgyvendintų DV mokymų. Šiame etape organizacijų veiklos ataskaitose ieškoma tai, kas išrinkta ir sugeneruota antrojo etapo metu kaip DV mokymosi priemonės. Tyrimo rezultatai apdoroti MS Excel programa.

4. *Atlikti pusiau struktūruotą interviu trūkstamiems duomenims gauti.* Pusiau struktūruoto interviu darbo planas:

1. Struktūruoto interviu tikslo pristatymas. Informantams paaiškinta, kokių tikslų yra atliekamas tyrimas ir pagrįsta, jog kiekvieno jų nuomonė yra labai svarbi, siekiant gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

2. Interviu dalyvaujantys informantai užtikrinti, kad tyrimo metu gauti rezultatai bus naudojami tik šio mokslinio darbo rašymui ir nebus paviešinti.

3. Interviu dalyviai informuoti, jog jų atsakymai bus įrašinėjami bei gauti jų sutikimai.

4. Interviu dalyviai supažindinti su interviu eigos principais.

Interviu metu gauti duomenys analizuoti naudojant *kokybinę turinio analizę*. Kokybinė turinio analizė buvo organizuojama pagal šiuos etapus:

1. Įrašų transkripcija;

2. Gautų duomenų analizavimas;

3. Tyrimo rezultatų pateikimas.

R. Žukauskienės (2008) teigimu, turinio analizės dėka galima padaryti objektyvias išvadas ir sistemingai identifikuoti specifines pranešimų charakteristikas.

Interviu klausimai sudaryti apdorojus 1 – 3 tyrimo etapus. Apdorojus 1 tyrimo etapo rezultatus bei nustačius, jog institucijų vadovų įsakymų, atitinkančių tyrimo kriterijus, nėra, liko neatsakyti klausimai, kaip Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose realizuojami šie DV mokymosi tikslai – „*gebėjimas projektuoti ateitį*“ bei „*integraliai analizuoti*“. Siekiant gauti atsakymus į šiuos klausimus, pusiau struktūruoto interviu informantams buvo užduodami šie klausimai: 1. *Veiklos planas Jūsų organizacijoje rengiamas organizacijos darbuotojų ar šiam darbui samdoma nepriklausoma specializuota įmonė? Kadangi teorinėje darbo dalyje išgryninta, jog DV mokymasis yra neatsiejamas nuo debatų, dialogų ir komandinės veiklos, informantų buvo klausiama: 2. Jei veiklos planas yra rengiamas pačių organizacijos darbuotojų ar šiame procese dalyvauja skirtingų skyrių darbuotojai? Šie du klausimai yra skirti išsiaiškinti, kaip realizuojamas DV mokymosi tikslas „gebėjimas projektuoti ateitį“.* Darbo eigoje nustatyta, jog DV mokymosi tikslas „*integraliai analizuoti*“ gali būti realizuotas dirbant komandose skirtingas profesines kompetencijas turintiems asmenims, diskutuojant bei dalinantis žiniomis. Todėl, siekiant išsiaiškinti, kaip realizuojamas šis DV mokymosi tikslas interviu dalyviams užduotas klausimas: 3. *Ar strateginį planą rengė tik Jūsų administracijos specialistai, ar kvietėte specialistus – praktikus iš kitų organizacijų?*

Apdorojus tyrimo duomenis trečiajame etape, nustatyti neatitikimai tarp suplanuotų ir įgyvendintų DV mokymosi priemonių. Todėl siekiant išsiaiškinti šio reiškinio priežastis, interviu metu informantams buvo užduotas klausimas: 4. *Analizuojant Jūsų organizacijos veiklos planus ir ataskaitas, nustatyta, jog kai kurie planuose suplanuoti mokymaisi, neatsispindi ataskaitose. Kas lėmė, kad mokymai įtraukti į planą ir kas nulėmė, jog jie liko neįgyvendinti?*

Interviu metu gauti duomenys transkribuoti, išanalizuoti naudojant kokybinę turinio analizę ir padaryti tyrimo uždavinius atitinkantys apibendrinimai.

3. VIEŠOJO SEKTORIAUS MOKYMOŠI DARNAUS VYSTYMOŠI REALIZAVIMUI LR SOCIALINĖS APSAUGOS INSTITUCIJOSE ANALIZĖ

3.1. LR socialinės apsaugos institucijų mokymosi darnaus vystymosi realizavimui raiškos analizė

Darnaus mokymosi raiška plano rengimo metu analizuojamose organizacijose. Siejant tyrimo kriterijus su teorine darbo dalimi galima teigti, jog darbo grupių sudarymas yra vienas iš svarbių DV mokymosi elementų, kadangi pastarąsias galima įvardinti kaip vieną svarbiausių aspektų atspindinčių organizacijų veiklos specifiką, stiprinant darbą komandose, bendradarbiaujant, dalinantis turimomis žiniomis ir įgaunant naujų, bei ieškant optimalių sprendimų žinių bei įgūdžių pritaikymui praktikoje.

Kaip jau buvo minėta, DV mokymasis vienija ne vieną tikslą. Deja, reikia paminėti, kad atliekant tik oficialių Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų dokumentų turinio analizę, sudėtinga įvertinti, kaip tyrime dalyvaujančios organizacijos siekia DV mokymosi tikslų. Todėl, grindžiant tyrimo metodologiją, buvo išskirta keletas DV mokymosi tikslų, kurie gali būti nustatyti analizuojant oficialius organizacijų dokumentus. Vienas šių tikslų yra „*gebėjimas projektuoti ateitį*“. Šio tikslo išskyrimui pasirinkti tokie kriterijai kaip mokymasis strateginių planų rengimo metu, darbo grupių organizavimas strateginių planų rengimo metu ir pats plano rengimo procesas.

Kitas kriterijus, kuriuo vadovaujantis buvo nagrinėjami oficialūs Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų dokumentai yra gebėjimas „*integraliai analizuoti*“. Tačiau, nesant galimybės išanalizuoti informacijos, susijusios su darbo grupių sudarymu, nėra galimybės įvertinti ar Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžios organizacijos, rengdamos veiklos planus kviečia asmenis turinčius skirtingas profesines kompetencijas, taip sudarant sudaro sąlygas integraliai analizuoti sudėtingus reiškinius, diskutuojant ir dalijantis žiniomis.

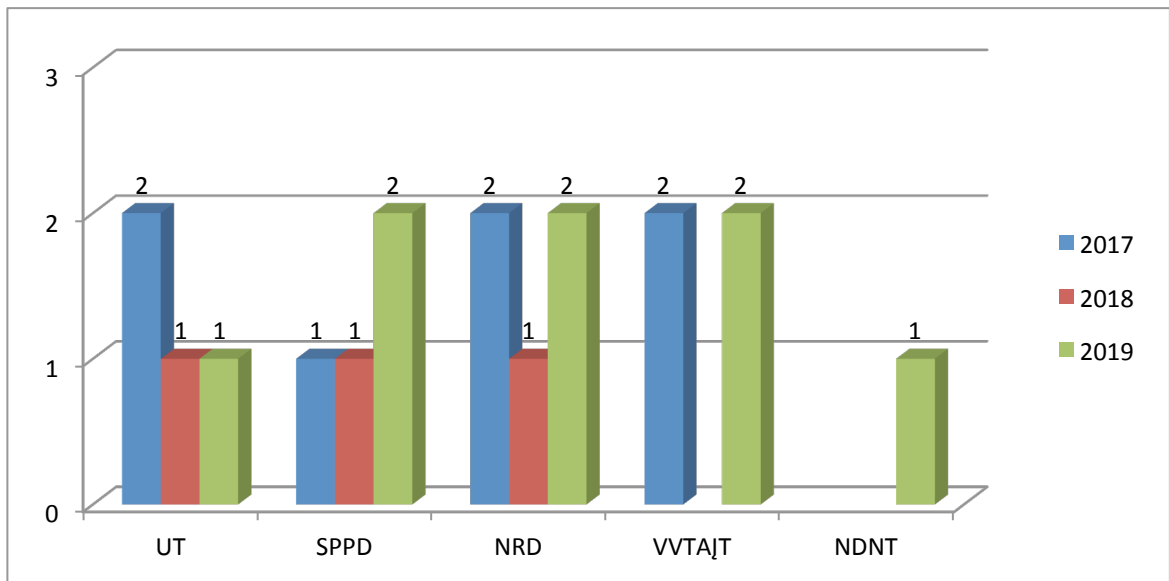
Deja, analizuojant tyrimo kriterijus atitinkančių Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų veiklą, nustatyta, jog strateginių dokumentų planavimas vykdomas organizacijų viduje. Jei šiam tikslui ir yra buriamos darbo grupės, jų veikla arba nėra protokoluoja, arba protokolai lieka tik pačios organizacijos viduje ir nėra pateikiama kaip oficialus dokumentas prieinamas visuotinei peržiūrai. Atliktas Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų vadovų įsakymų pilotinis tyrimas taip pat nedavė laukiamų rezultatų. Nei vienoje organizacijoje nerasta vadovo įsakymų, susijusių su DV mokymusi.

Taigi, įvertinti kaip Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose siekiama DV mokymosi tikslo „*gebėjimas projektuoti ateitį*“ yra praktiškai neįmanoma.

Kalbant apie kitą darnaus vystymosi mokymosi tikslą „*integraliai analizuoti*“ stebima analogiška situacija. Analizuojant viešai pateiktų oficialių tyrime dalyvaujančių institucijų dokumentus negalima išgryninti kokios yra dokumentų rengimo procedūros, kad dalyvauja šių dokumentų rengime, ar institucijos į strateginių dokumentų planavimą įtraukia kitų sričių specialistus praktikus. Visi paminėti klausimai, kurių neįmanoma atskleisti oficialių dokumentų analizės dėka, tikslinami taikant interviu metodą ir apklausiant atsakingus už strateginių planų bei ataskaitų rengimą Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų darbuotojus.

Tokie tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog darbo grupių sudarymui kaip DV mokymosi efektyvumo prielaidai nagrinėjamose organizacijose nėra skiriamas pakankamas organizacijų vadovų dėmesys. Tokia prielaida vėlgi gali būti sietina su teorinėje darbo dalyje pateiktomis išvalgomis, jog efektyviai organizacijos veiklai užtikrinti neužtenka to, kad vadovai laikosi formalių pozicijų. Tam, kad būtų užtikrinamas efektyvus komandinis darbas, inicijuojami bei įgyvendinami pokyčiai vadovams būtinos lyderystės kompetencijos. Taigi, tyrimo eigoje paaiškėjo, jog Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose vadovai arba neturi lyderio kompetencijų, arba iš organizacijos narių tarpo nėra išskiriami asmenys, galintys lyderiauti, taip skatinant visų organizacijos narių dalyvavimą priimant svarbius sprendimus, mokantis ir dalinantis naujomis žiniomis praktinio darbo metu.

Kaip jau buvo minėta tyrimo metodologijoje, 2017 – 2019 metų laikotarpis pasirinktas siekiant ištirti ar DV mokymasis Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose įgyvendinamas nuosekliai. Tai galima užtikrinti analizuojant tokius pačius skirtingų metų dokumentus. Todėl yra tikslinga ne tik pateikti bendrą dokumentų, atitinkančių tyrimo kriterijus, skaičių, bet ar jų pasiskirstymą nagrinėjamu laikotarpiu (žr. 6 pav.).



6 pav. DV mokymosi raiškos pasiskirstymas Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų dokumentuose 2017 - 2019 metais

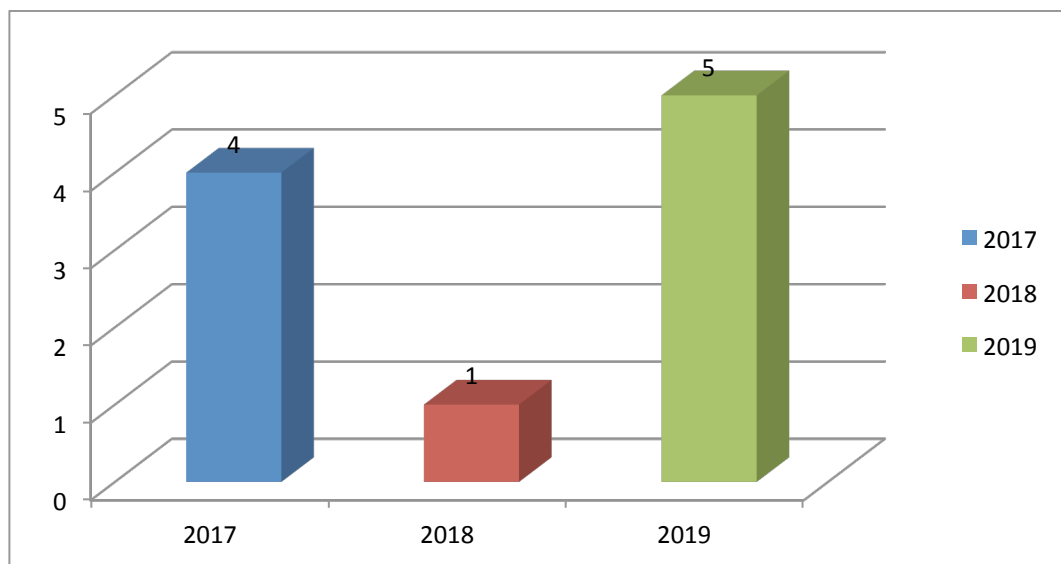
Paveiksle matyti, kad DV mokymosi nuoseklumas yra skirtingas nagrinėjamų organizacijų kontekste. Pavyzdžiui Užimtumo tarnyboje prie SADM 2017 metais tiek veiklos plane, tiek veiklos ataskaitoje formalizuotas DV mokymasis, tačiau 2018 ir 2019 metais DV mokymosi apraiškos rastos tik 2019 metų veiklos plane ir 2018 metų veiklos ataskaitoje. Vertinant Socialinių paslaugų priežiūros departamento prie SADM DV mokymosi raišką, galima teigti, kad joje išlaikytas didesnis nuoseklumas – 2017 metais DV mokymosi apraiškos rastos šios organizacijos veiklos plane, 2018 metų veiklos ataskaitoje, o 2019 metais abiejuose dokumentuose. Neįgaliųjų reikalų departamente prie SADM 2017 ir 2019 metais DV mokymosi apraiškos rastos ir šios organizacijos veiklos plane ir ataskaitoje, 2018 – veiklos ataskaitoje. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyboje prie SADM DV mokymosi apraiškos 2017 metais rastos abiejuose dokumentuose, 2018 metų dokumentuose DV mokymosi apraiškos neaptiktos, o 2019 metais vėlgi rastos abiejuose dokumentuose. Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyboje prie SADM DV mokymosi apraiškos rastos tik šios įstaigos 2019 metų veiklos plane.

Vertinant tokį DV mokymosi raiškos chronologinį pasiskirstymą, galima daryti tik prielaidas, jog DV mokymosi raiškos nenuoseklumas oficialiuose Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų dokumentuose gali būti nulemtas skirtingų DV mokymosi tikslų bei uždavinių ir veiklos planavimo konkrečiose institucijose savitumais.

Taigi, kitas tyrimo etapas yra skirtas išsiaiškinti integruoto DV mokymosi perspektyvas Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų planavimo dokumentuose.

Integruoto darnaus mokymosi perspektyvos Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų planavimo dokumentuose.

7 paveiksle pateikiamas bendras skaičius planavimo dokumentų, kuriuose aptikta DV mokymosi raiška kiekvienais nagrinėjamo periodo metais.



7 pav. Bendras planavimo dokumentų skaičius 2017 – 2019 metais

Paveiksle matyti, jog didesnis skaičius Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų oficialių dokumentų, atitinkančių tyrimo kriterijus, nustatytas 2017 ir 2019 metais. 2018 metais DV mokymosi raiška užfiksuota tik Neįgaliųjų reikalų departamento prie SADM veiklos plane.

13 lentelėje pateikiamas veiklos planų, kuriuose buvo užfiksuotas DV mokymosi faktas pasiskirstymas pagal nagrinėjamo laikotarpio metus ir institucijas.

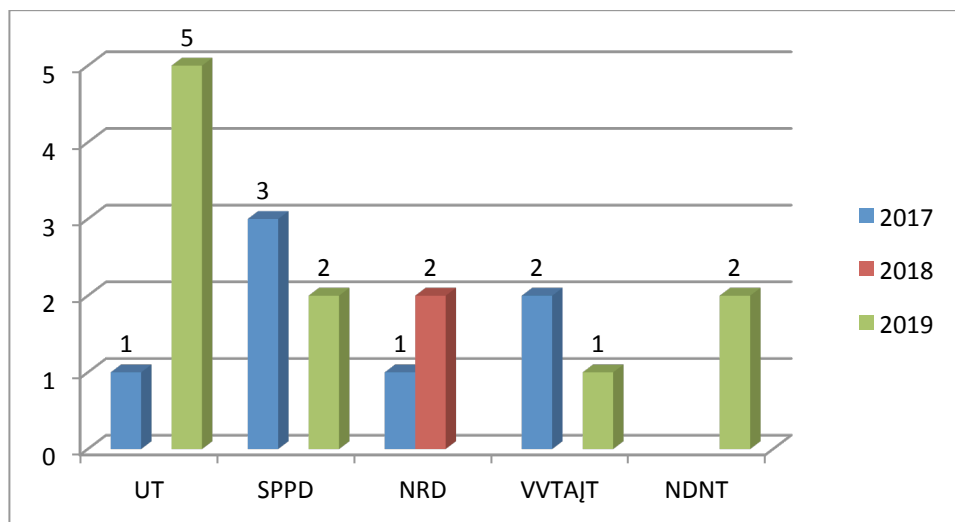
13 lentelė. DV mokymosi raiška Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 - 2019 metais

	2017 m.	2018 m.	2019 m.
UT	+		+
SPPD	+		+
NRD	+	+	+
VVTAIT	+		+
NDNT			+

Lentelėje matyti, jog tik vienoje iš Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų - Neįgaliųjų reikalų departamente prie SADM DV mokymosi raiška fiksuota visuose nagrinėjamo laikotarpio veiklos planuose. Užimtumo tarnyboje prie SADM, Socialinių paslaugų priežiūros departamente prie SADM, Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyboje prie SADM DV mokymosi faktas šių organizacijų veiklos planuose

užfiksuotas 2017 ir 2019 metais, o Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyboje prie SADM tik 2019 metais.

Toliau pateikiami duomenys apie suplanuotus taikyti DV mokymosi metodus nagrinėjamose organizacijose (žr. 8 pav.). Skaičiai diagramoje atspindi, kiek kartų suplanuota DV mokymosi priemonė fiksuota 2017 – 2019 metų veiklos planuose.

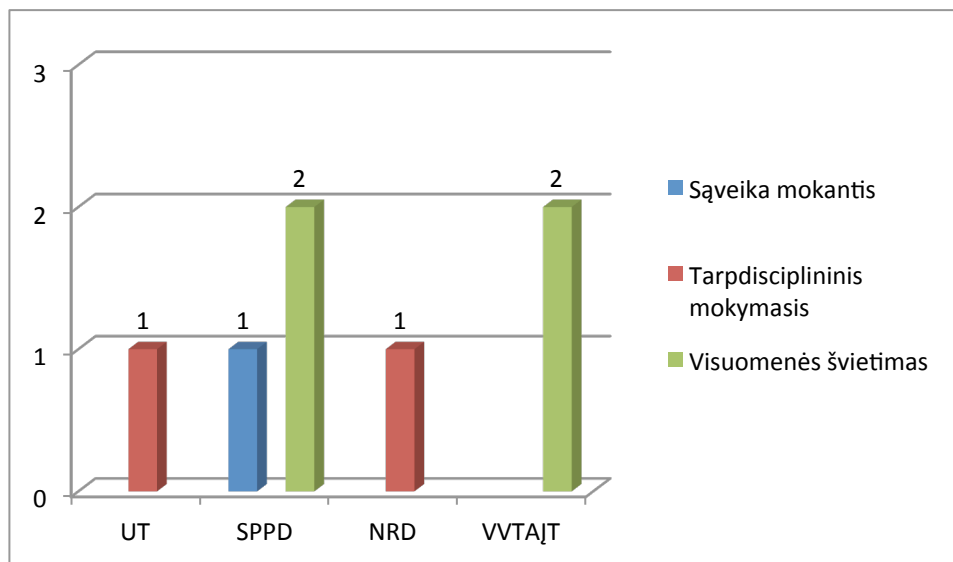


8 pav. Suplanuotų DV mokymosi priemonių kiekio pokytis Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 - 2019 metais

Paveiksle matyti, jog didžiausias suplanuotų DV mokymosi priemonių skaičius per visą nagrinėjamą laikotarpį stebimas Užimtumo tarnyboje prie SADM bei Socialinių paslaugų priežiūros departamente prie SADM, o mažiausias Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyboje prie SADM.

Toliau analizuojamos Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų DV mokymosi suplanuotos priemonės pagal taikomus mokymosi metodus, kurie buvo išskirti tyrimo metodologijos pagrindimo dalyje. Pirmiausiai pateikiami kiekvienų metų duomenys atskirai, o vėliau sudaroma palyginamoji lentelė, leidžianti įvertinti organizacijų suplanuotų DV mokymosi metodų skaičiaus pokytį nagrinėjamu laikotarpiu.

9 paveiksle pateikiamas Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų 2017 metais suplanuotų DV mokymosi metodų skaičius. Skaičiai diagramoje atspindi, kiek kartų atitinkamas metodas fiksuotas 2017 metų veiklos plane. Institucija, kurios planavimo dokumentuose 2017 metais neužfiksuotas nei vienas darnaus vystymosi mokymosi metodas, paveiksle nevaizduojama.

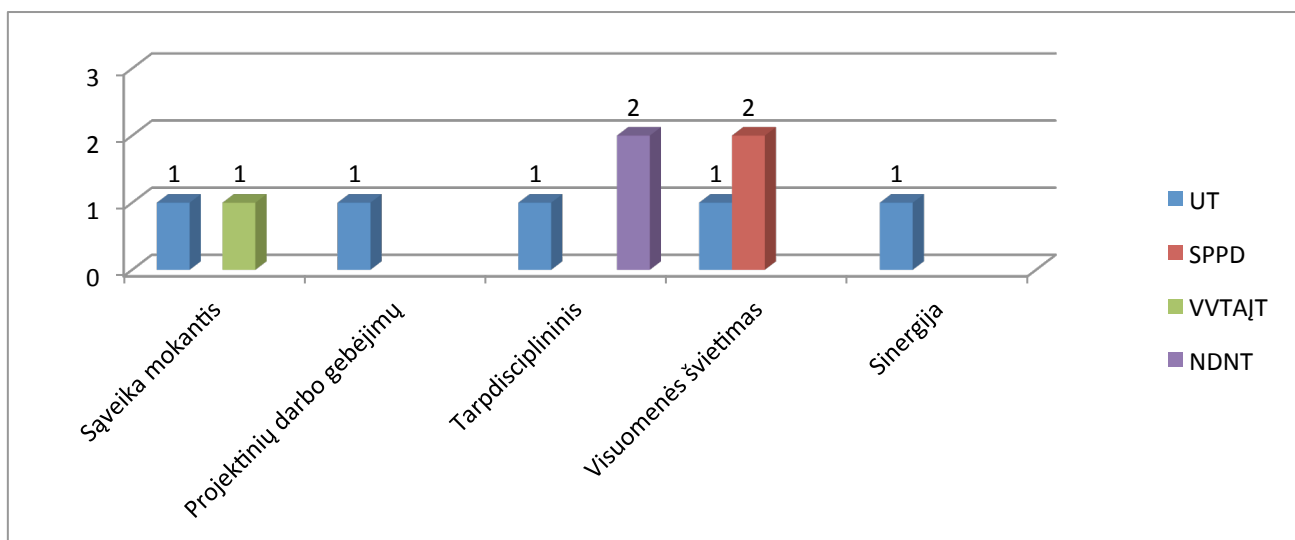


9 pav. 2017 metais organizacijų veiklos planuose formalizuoti DV mokymosi metodai

Paveiksle matyti, kad iš tyrimo metodologijos pagrindimo dalyje išskirtų šešių kriterijų, 2017 metais Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose buvo suplanuoti tik trys. Daugiausiai suplanuotų DV mokymosi priemonių 2017 metais stebima Socialinių paslaugų priežiūros departamente prie SADM.

Kaip jau buvo minėta 2018 metų nagrinėjamų organizacijų veiklos planuose, DV mokymosi raiška užfiksuota tik Neįgalųjų reikalų departamento prie SADM veiklos plane. Šios organizacijos 2018 metų veiklos plane buvo formalizuotos dvi DV mokymosi priemonės, atitinkančios šiuos kriterijus – projektinio darbo gebėjimų ugdymas ir visuomenės švietimas.

10 paveiksle pateikiamas Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų 2019 metais suplanuotų DV mokymosi metodų skaičius.



10 pav. 2019 metais organizacijų veiklos planuose formalizuoti DV mokymosi metodai

Paveiksle matyti, jog daugiausiai DV mokymosi priemonių 2019 buvo suplanuota Užimtumo tarnyboje prie SADM. Socialinių paslaugų priežiūros departamente prie SADM bei

Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyboje prie SADM nustatytas vienodas skaičius suplanuotų DV mokymosi priemonių. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyboje prie SADM 2019 metais buvo formalizuota tik viena DV mokymosi priemonė. Neįgaliųjų reikalų departamente prie SADM 2019 metais DV mokymosi priemonės šios organizacijos veiklos plane nebuvo formalizuotos.

Tam, kad palyginti suplanuotų DV mokymosi priemonių raišką visose nagrinėjamose organizacijose 2017 – 2019 metais, sudaryta 14 lentelė.

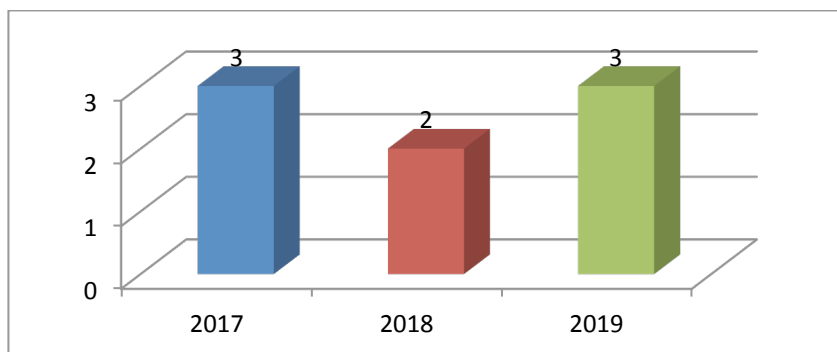
14 lentelė. DV mokymosi priemonių raiška Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 – 2019 metais

	UT	SPPD	NRD	VVTAJT	NDNT	Viso:
Sąveika mokantis	1	1		1		3
Projektinio darbo gebėjimų ugdymas	1					1
Novatoriški mokymosi metodai						
Tarpdisciplininis mokymasis	2				2	4
Sinergija	1					1
Visuomenės švietimas	1	4	1	2		8
Viso:	6	5	1	3	2	

Taigi, kaip matyti lentelėje, didžiausia DV mokymosi priemonių raiška 2017 – 2019 metais stebima Užimtumo tarnyboje prie SADM bei Socialinių paslaugų priežiūros departamente prie SADM. Kalbant apie DV mokymosi priemonių pasikartojimo dažnį, nagrinėjamų institucijų veiklos planuose dažniausiai 2017 – 2019 metais formalizuota DV mokymosi priemonė buvo visuomenės švietimas (8).

Kitas tyrimo etapas skirtas patikrinti, ar organizacijų 2017 – 2019 metų veiklos planuose suplanuotos DV mokymosi priemonės yra įgyvendintos. Šiam uždaviniui įgyvendinti atliekama Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų 2017 – 2019 metų veiklos ataskaitų analizė.

Patikrinti kaip realizuojamas darnus mokymasis organizacijų ataskaitose. 11 paveiksle pateikiamas bendras skaičius ataskaitų, kuriuose aptikta DV mokymosi raiška kiekvienais nagrinėjamo periodo metais.



11 pav. Bendras ataskaitų skaičius 2017 – 2019 metais

Paveiksle matyti, jog didesnė dalis informacijos apie realizuotus DV mokymosi uždavinius pateikiamas nagrinėjamų organizacijų 2017 ir 2019 metų veiklos ataskaitose.

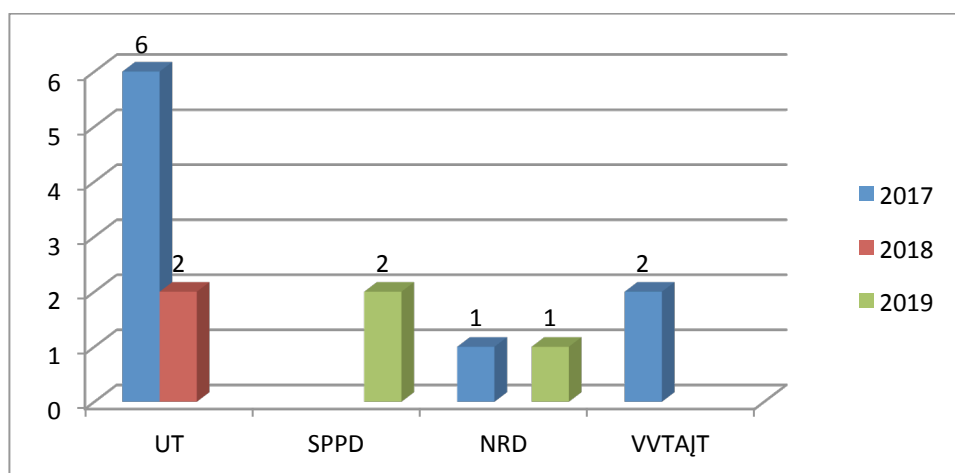
15 lentelėje pateikiamas veiklos ataskaitų, kuriose buvo užfiksuotas DV mokymosi faktas pasiskirstymas pagal nagrinėjamo laikotarpio metus ir institucijas.

15 lentelė. DV mokymosi rezultatai Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 - 2019 metais

	2017 m.	2018 m.	2019 m.
UT	+	+	
SPPD			+
NRD	+		+
VVTAJT	+		
NDNT			

Lentelėje matyti, kad nei vienos tyrime dalyvaujančios organizacijos veiklos ataskaitose DV mokymosi rezultatai nebuvo užfiksuoti visais nagrinėjamais metais. Šiuo atveju galima daryti prielaidą, jog iškelti DV mokymosi tikslai liko neįgyvendinti, kadangi veiklos ataskaitose apie tai nepateikiama jokia informacija.

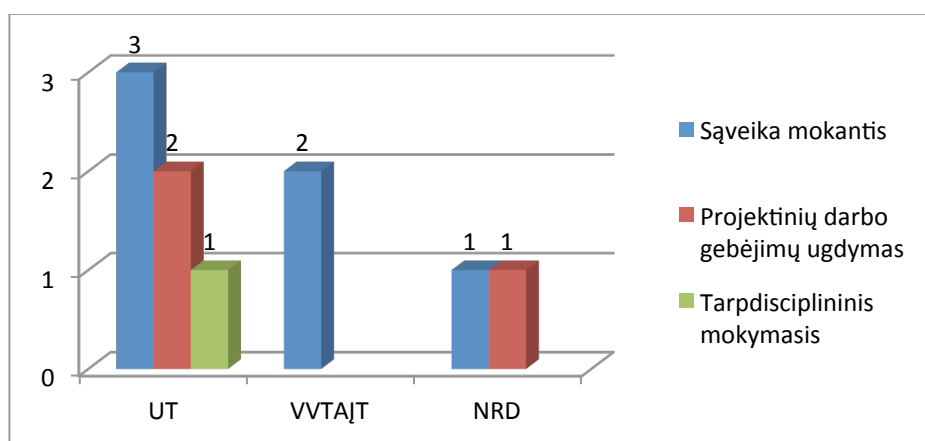
Toliau pateikiami duomenys apie suplanuotų DV mokymosi metodų įgyvendinimą nagrinėjamose organizacijose (žr. 12 pav.). Skaičiai diagramoje atspindi, kiek kartų DV mokymosi priemonė fiksuota 2017 – 2019 metų veiklos ataskaitose. Institucija, kurios ataskaitoje 2017 - 2019 metais neužfiksuotas nei vienas faktas apie realizuotus DV mokymosi metodus, paveiksle nevaizduojama. Šiuo atveju tai yra Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyboje prie SADM. Paminėtina, tai, kad nagrinėjamų organizacijų veiklos planuose planuojamos įgyvendinti priemonės yra žymimos kodais, tačiau organizacijų veiklos ataskaitos pateikiamos laisva forma, todėl tiksliai susieti planuotos ir realizuotos priemonės nėra įmanoma. Dar vienas svarbus aspektas yra tai, kad vieno iškelto tikslo realizavimui organizacijos neretai taiko keletą skirtingų metodų. Todėl, 8 ir 12 paveiksluose pateikiami duomenys skiriasi.



12 pav. Realizuotų DV mokymosi priemonių kiekio pokytis Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 - 2019 metais

Paveiksle matyti, jog didžiausias realizuotų DV mokymosi priemonių skaičius per visą nagrinėjamą laikotarpį stebimas Užimtumo tarnyboje prie SADM. Socialinių paslaugų priežiūros departamente prie SADM, Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyboje prie SADM ir Neįgaliųjų reikalų departamente prie SADM fiksuotas vienodas skaičius realizuotų DV mokymosi priemonių, o Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyboje prie SADM nefiksuotas nei vienas realizuotas DV mokymosi metodas per nagrinėjamą laikotarpį.

Tyrimo eigoje toliau detalizuojamas realizuotų DV mokymosi priemonių skaičius nagrinėjamų organizacijų kontekste pagal kiekvienus analizuojamo laikotarpio metus. 13 paveiksle pateikiamas Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų 2017 metais realizuotų DV mokymosi metodų skaičius. Skaičiai diagramoje atspindi, kiek kartų atitinkamas metodas fiksuotas 2017 metų veiklos ataskaitoje. Institucija, kurios veiklos ataskaitoje 2017 metais neužfiksuotas nei vienas darnaus vystymosi mokymosi metodas, paveiksle nevaizduojama.

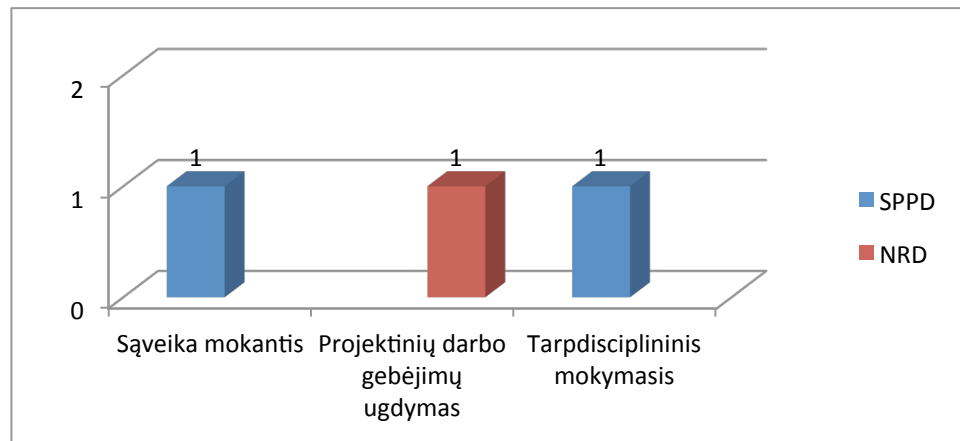


13 pav. 2017 metais organizacijų veiklos ataskaitose formalizuoti DV mokymosi metodai

Paveiksle matyti, kad iš tyrimo metodologijos pagrindimo dalyje išskirtų šešių kriterijų, 2017 metais Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose buvo realizuoti tik trys. Daugiausiai realizuotų DV mokymosi priemonių 2017 metais stebima Užimtumo tarnyboje prie SADM.

Nagrinėjant 2018 metų organizacijų veiklos ataskaitas, įvertinta, jog DV mokymosi priemonių realizavimo faktas užfiksuotas tik vienoje iš tyrime dalyvaujančių institucijų - Užimtumo tarnyboje prie SADM. Šios organizacijos 2018 metų veiklos ataskaitoje formalizuotos dvi realizuotos DV mokymosi priemonės - projektinio darbo gebėjimų ugdymas ir tarpdisciplininis mokymasis.

14 paveiksle pateikiamas Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų 2019 metais realizuotų DV mokymosi metodų skaičius.



14 pav. 2019 metais organizacijų ataskaitose formalizuoti DV mokymosi metodai

Paveiksle matyti, jog tik dviejų organizacijų 2019 metų ataskaitose rasta informacija apie realizuotas DV mokymosi priemones - Socialinių paslaugų priežiūros departamente prie SADM ir Neįgaliųjų reikalų departamente prie SADM.

Tam, kad palyginti suplanuotų DV mokymosi priemonių raišką ir jų realizavimą visose nagrinėjamose organizacijose 2017 – 2019 metais, sudaryta 16 lentelė.

16 lentelė. DV mokymosi priemonių raiška Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 – 2019 metais planavimo dokumentuose ir ataskaitose*

	UT	SPPD	NRD	VVTAĮT	NDNT	Viso:
Sąveika mokantis	1/3	1/1	-	1/2		3/5
Projektinio darbo gebėjimų ugdymas	1/2	-	-/1			1/3
Novatoriški mokymosi metodai	-	-	-	-	-	-
Tarpdisciplininis mokymasis	2/1	-/1	-		2/-	4/2
Sinergija	1/-	-	-			1/-
Visuomenės švietimas	1/-	4/-	1/-	2/-		8/-
Viso:	6/6	5/2	1/1	3/2	2/-	

*pirmasis skaičius lentelėje reiškia suplanuotą DV mokymosi priemonę, antrasis – realizuotą.

Kaip matyti lentelėje, kai kuriose organizacijose stebimas neatitikimas tarp suplanuotų ir realizuotų DV mokymosi priemonių – veiklos planuose jie nėra formalizuoti, tačiau ataskaitose pateikiama informacija apie DV mokymosi metodų taikymą. Analizuojant rezultatus matyti, jog nepaisant neatitikimų daugiausiai DV mokymosi metodų nagrinėjamu laikotarpiu realizuota Užimtumo tarnyboje prie SADM. Didžiausias neatitikimas tarp suplanuotų ir realizuotų DV mokymosi metodų stebimas Socialinių paslaugų priežiūros departamente prie SADM. Kalbant apie taikomų DV mokymosi metodų taikymo dažnį, 2017 – 2019 metais daugiausiai kartų realizuota „sąveika mokantis“, t. y. DV mokymasis vyko seminarų, konferencijų bei kursų metu. Pastebėtina, jog per visą nagrinėjamą laikotarpį nei vienoje organizacijoje nebuvo naudojami novatoriški mokymosi metodai. Būtina paminėti ir tai, jog neįgyvendintas nei visuomenės švietimo kaip DV mokymosi projektas, nors nagrinėjamų organizacijų veiklos planuose jis užfiksuotas 8 kartus.

Taigi atlikus Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų 2017 - 2019 metų veiklos planų ir jų ataskaitų turinio analizę, nustatyta, jog visuose organizacijose, kurių dokumentai buvo atrinkti duomenų rinkimo etape, per visą nagrinėjamą laikotarpį bent kartą formalizavo bent vieną DV mokymosi metodą. Tačiau pastebėtina tai, jog tik dvi organizacijos inicijavo DV mokymosi metodus kiekvienais nagrinėjamo periodo metais - Užimtumo tarnyba prie SADM ir Neįgaliųjų reikalų departamentas prie SADM. Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba prie SADM inicijavo DV mokymosi metodus tik 2019 metais, Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie SADM ir Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie SADM – 2017 ir 2019 metais.

Lyginant 2017, 2018, 2019 metų laikotarpius Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose, nustatyta, jog daugiausiai darnaus vystymosi mokymosi metodų visų organizacijų kontekste inicijuota 2017 metais, o mažiausiai 2018 metais. Darnaus vystymosi mokymosi raiška didėjo tik Socialinių paslaugų priežiūros departamente prie SADM, kai tuo tarpu mažėjo net trijose - Užimtumo tarnyboje prie SADM, Neįgaliųjų reikalų departamente prie SADM ir Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyboje prie SADM.

Apibendrinant Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų 2017 – 2019 metų veiklos planų ir jų ataskaitų analizę, galima teigti, jog DV mokymosi metodų taikymo raiška yra pasiskirsčiusi netolygiai tiek vertinant pagal skirtingus metus, tiek pačių institucijų kontekste. DV mokymasis nagrinėjamose institucijose nėra aktyvus ir turi mažėjimo tendenciją. Todėl vertinant analizės rezultatus, galima teigti, jog Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose nėra skiriamas pakankamas dėmesys DV mokymuisi.

Atlikti pusiau struktūruotą interviu trūkstamiems duomenims gauti. Kaip jau buvo minėta, pusiau struktūruotame interviu dalyvavo tyrime dalyvaujančių Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų darbuotojai, atsakingi už organizacijų veiklos planų rengimą. Siekiant išsiaiškinti, kaip realizuojamas DV mokymosi tikslas „*gebėjimas projektuoti ateitį*“, interviu dalyvių buvo paklausta, ar *veiklos planai Jūsų organizacijoje rengiami organizacijos darbuotojų ar šiam darbui samdoma nepriklausoma specializuota įmonė?* Analizuojant interviu metu gautus duomenis nustatyta, jog visuose organizacijose veiklos planai yra rengiami pačių organizacijos darbuotojų. L. Valalytė (UT prie SADM) teigė, jog rengiant planą „*dalyvauja visų lygių darbuotojai ir organizacijos vadovai*“, tuo tarpu kiti tyrimo dalyviai apsiribojo atsakymu, jog veiklos planų rengime dalyvauja skirtingų skyrių darbuotojai. NRD prie SADM atstovė L. Gulbinė teigė: „*Yra rengiamas pačios organizacijos darbuotojų. Taip, mes bendradarbiaujame tarp skyrių.*“ NDNT prie SADM specialistė teigimu: „*Mes patys rengiame*

planą. Čia ištikrųjų, kaip kokio susirinkimo nėra, tik kiekvienas skyrius yra atsakingas ir derina pagal savo kompetenciją.“ VVTAIT prie SADM atstovė į šį klausimą atsakė: „Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Tarnyba), vadovaudamasi Tarnybos vidiniais teisės aktais, kiekvienais metais rengia Tarnybos veiklos plano projektą, kurį teikia Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijai ir suderinus minėto plano projektą, jis yra tvirtinamas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu. Už Tarnybos veiklos plano projekto parengimą yra atsakingas Tarnybos Kokybės vadybos ir pokyčių valdymo skyrius. Siekiant parengti Tarnybos veiklos plano projektą, nėra įsigyjama specializuota paslauga, susijusi su Tarnybos veiklos plano projekto parengimu. Minėtas skyrius, atsakingas už Tarnybos veiklos plano projekto parengimą, organizuoja vidinius pasitarimus, kuriuose dalyvauja Tarnybos struktūrinių skyrių atstovai bei kiekvienas pagal savo kompetenciją, sritį, konkrečių metų prioritetus, teikia siūlymus Tarnybos veiklos plano projektui. Bendradarbiaujant ir diskutuojant su visais Tarnybos struktūrinių skyrių atstovais yra parengiamas Tarnybos veiklos plano projektas.“

Siekiant išsiaiškinti, kaip realizuojamas DV mokymosi tikslas „integraliai analizuoti“ interviu dalyvių buvo pasiteirauta: „Ar strateginį planą rengė tik Jūsų administracijos specialistai, ar kvietėte specialistus – praktikus iš kitų organizacijų?“ Analizuojant atsakymus į šį klausimą, paaiškėjo, jog tyrime dalyvaujančios įstaigos taiko skirtingą praktiką. L. Valalytė (UT prie SADM) teigė: „Kitų organizacijų atstovų pasiūlymus pasitelkiame per socialinių partnerių dalyvavimą įstaigos valdyme (per tarybą prie įstaigos). Dalyvauja verslo, kitų valstybinių institucijų atstovų ir profesinių sąjungų atstovai“. Likusieji informantai teigė, jog rengdami veiklos planą nekviečia šiame procese dalyvauti specialistų praktikų iš kitų organizacijų. A. Dambrauskienė (SPPD prie SADM) į šį klausimą atsakė: „Mes esame įstaiga prie ministerijos. Pagal strateginio planavimo metodiką strateginį planą rengia ministerija. Mūsų įstaiga teikia savo dalį ministerijai, derinama ir ministras patvirtina strateginį planą.“ VVTAIT prie SADM atstovė į šį klausimą atsakė: „Pažymėtina, kad Tarnyba, kaip pavaldi įstaiga Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, vadovaujasi bei įgyvendina Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginį veiklos planą, bei juo vadovaudamasi rengia konkrečių metų Tarnybos veiklos plano projektą.“

Trečiajame tyrimo etape nustačius neatitikimus tarp suplanuotų ir įgyvendintų DV mokymosi priemonių bei siekiant išsiaiškinti šio reiškinių priežastis, pusiau struktūruoto interviu metu informantų buvo pasiteirauta, kokios priežastys lemia tai, jog veiklos planuose suplanuoti DV mokymaisi lieka neįgyvendinti metų bėgyje. Į šį klausimą visi tyrime dalyvavę informantai atsakė, jog tokio reiškinių priežastis yra nepakankamas finansavimas. Taip pat buvo paminėta ir kita

priežastis, lemianti suplanuotų mokymų neįgyvendinimą – metų eigoje pasikeitę poreikiai organizacijos kontekste.

3.2. LR socialinės apsaugos institucijų mokymosi darnaus vystymosi realizavimui strateginės kryptys ir tobulinimo galimybės

DV mokymasis yra ilgas ir sudėtingas procesas, apimantis daugybę aspektų, tačiau itin aktualus nūdienos viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo užtikrinimo kontekste. Viešojo sektoriaus institucijos, siekdamos gebėti prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių, privalo sutelkti dėmesį į organizacijos narių mokymąsi, užtikrinant naujas aktualias žinias bei gebėjimus, sudarančius prielaidas veiksmingai veiklai. Kaip jau buvo minėta, viešojo sektoriaus svarba grindžiama pastarojo įvairių sričių ir integracija bei atsakomybe už visos šalies gerovę. Taigi, nuo viešojo sektoriaus organizacijų gebėjimo objektyviai reaguoti į kintančią aplinką, visuomenės poreikius, priimti tinkamus ir savalaikius sprendimus, priklauso ir darnumo principų įgyvendinimas visuomenėje.

Tyrimui buvo pasirinkta Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus socialinės apsaugos sritis, kadangi ji yra viena svarbiausių visame darnaus vystymosi kontekste ir stipriai koreliuojantis su kitomis darnaus vystymosi dimensijomis. Planuojant tyrimą buvo remiamasi A. Shoqran (2013) pastebėjimu, jog DV mokymasis viešajame sektoriuje turi būti užtikrinamas visuose organizacijos lygmenyse, taip stiprinant sisteminių mąstymą bei gebėjimą dirbti komandose. Siekiant atskleisti nagrinėjamo reiškinių gilumą remiantis teorinėje darbo dalyje išnagrinėta mokslinė literatūra, buvo išskirti kriterijai, kuriais remiantis buvo atliekamas Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų darnumo mokymosi raiškos tyrimas 2017 – 2019 metais. Atliekant turinio analizę organizacijų planavimo dokumentuose bei jų ataskaitose buvo siekiama atsakyti į du pagrindinius klausimus: 1) ar Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose DV mokymasis yra orientuotas į tokių darnaus vystymosi mokymosi tikslų kaip „*gebėjimas projektuoti ateitį*“ bei „*integraliai analizuoti*“ įgyvendinimą; 2) kokiais mokymosi metodais viešojo sektoriaus organizacijose užtikrinami tokie aspektai kaip: *sąveika mokantis, projektinio darbo gebėjimų ugdyimas, novatoriški mokymosi metodai, tarpdisciplininis mokymasis, sinergija bei visuomenės švietimas*. Paskutinis kriterijus „*visuomenės švietimas*“ yra pasirinktas vadovaujantis faktas, jog viešasis sektorius ne tik pats mokosi darnumo, bet ir turi įgyvendinti holistinį visuomenės švietimą darnumo klausimais.

Atliktas pilotinis tyrimas parodė, jog 2017 – 2019 metais iš devynių Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų tik penkių organizacijų planavimo dokumentuose ir jų ataskaitose užfiksuotas DV mokymosi faktas.

Išnagrinėjus teorinę medžiagą, nustatyta, jog DV mokymasis viešajame sektoriuje turėtų būti vykdomas vadovaujantis šiais principais:

1. Mokantis darnumo planuojant, t. y. formuojant darbo grupes, t. y. projektuojant ateitį bei dalyvaujant šiose darbo grupėse skirtingas profesines kompetencijas turintiems asmenims, taip sudarant sąlygas integraliai aktualaus reiškinių analizei.
2. Formalizuojant DV mokymosi perspektyvas organizacijų veiklos planuose.
3. Realizuojant iškeltus DV mokymosi tikslus.

Vadovaujantis logine tyrimo schema esminiai tyrimo metu gauti rezultatai susisteminti ir pateikti lentelėje (+ ženklas lentelėje reiškia, kad organizacija realizavo iškeltą tikslą per nagrinėjamą laikotarpį bent vieną kartą) (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Realizuotos DV mokymosi priemonės Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 – 2019 metais

	UT	SPPD	NRD	VVTAJT	NDNT
Darnumo mokymasis planuojant:					
Gebėjimas projektuoti ateitį	+	+	+	+	-
Integraliai analizuoti	+	-	-	-	-
Darnumo mokymosi metodų realizavimas:					
Sąveika mokantis	+	+	-	+	-
Projektinio darbo gebėjimų ugdymas	+		+	-	-
Novatoriški mokymosi metodai	-	-	-	-	-
Tarpdisciplininis mokymasis	+	+	-	-	-
Sinergija	-	-	-	-	-
Visuomenės švietimas	-	-	-	-	-

Teorinėje darbo dalyje minėta, jog siekiant sklandaus ir efektyvaus DV mokymosi organizacijoje, būtina, jog šis procesas apimtų visus organizacijos lygmenis, taip sudarant prielaidas veiksmingai tarpusavio sąveikai ir bendram suvokimui. Atliktas tyrimas parodė, jog nagrinėjamose organizacijose darbo grupėms, kaip sėkmingo DV mokymosi prielaidai, nėra skiriamas pakankamas dėmesys. Kadangi, kaip jau buvo minėta, nėra galimybės išnagrinėti organizacijų vadovų įsakymų, susijusių su darbo grupių veikla, orientuota į DV mokymąsi, galima daryti prielaidą, jog strateginių veiklos planų rengimas vyksta vadovaujantis Strateginio planavimo metodika.

Remiantis pusiau struktūruoto interviu rezultatais, matyti jog abu DV mokymosi tikslus („gebėjimas projektuoti ateitį“ „integraliai analizuoti“) 2017 – 2019 metais pasiekė tik viena tyrime dalyvavusi organizacija - Užimtumo tarnyba prie SADM. Nei vieno DV mokymosi tikslo nagrinėjamu laikotarpiu nepasiekė taip pat tik viena organizacija - Neįgalumo ir darbingumo

nustatymo tarnyba prie SADM. Likusiose trijose organizacijose (Neįgaliųjų reikalų departamente prie SADM, Socialinių paslaugų priežiūros departamente prie SADM ir Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyboje prie SADM) 2017 – 2019 metais realizuotas tik vienas DV mokymosi tikslas - „*gebėjimas projektuoti ateitį*“. Šis tikslas realizuojamas veiklos plano rengimo metu dalyvaujant pasitarimuose skirtingų organizacijų skyrių darbuotojams, taigi, mokantis planavimo metu.

Kaip matyti 17 lentelėje, iš šešių tyrimo metodologijos dalyje išskirtų DV mokymosi kriterijų, 2017 – 2019 metais realizuoti tik trys – sąveika mokantis, projektinio darbo gebėjimų ugdymas bei tarpdisciplininis mokymasis. Kalbant apie dažniausiai taikytus DV mokymosi metodus Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose paminėtina tai, jog šiose įstaigose daugiausiai kartų buvo realizuota sąveika mokantis, t. y. taikant įprastus mokymosi metodus – seminarus, konferencijas, kursus. Tyrime dalyvavusios organizacijos mokantis darnumo ugdė projektinio darbo gebėjimus bei organizavo tarpdisciplininį mokymąsi, tai yra darnumo buvo mokomasi bendradarbiaujant su kitų organizacijų atstovais.

Paminėtina tai, jog per nagrinėjamą laikotarpį nei vienoje tyrime dalyvaujančioje institucijoje nebuvo naudoti novatoriški DV mokymosi metodai, taip nesudarant galimybių viešojo sektoriaus darbuotojams modeliuoti realių gyvenimo situacijų bei spręsti kylančių problemų darbo vietoje, panaudojant turimas žinias bei įgūdžius (Panganiban ir kt., 2017).

Tyrimo rezultatai parodė, jog per 2017 – 2019 metus nebuvo realizuoti šiuos DV mokymosi tikslus atitinkantys kriterijai: sinergija ir visuomenės švietimas, nepaisant to, kad sinergija buvo formalizuota vienos organizacijos veiklos plane, o visuomenės švietimas net keturių organizacijų veiklos planuose. Vertinant, tai, kad Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose nėra taikomos skirtingų mokymosi strategijų kombinacijos, galima daryti prielaidą, kad organizacijose tam nėra poreikio. Tačiau vertinant tai, jog nagrinėjamu laikotarpiu nebuvo įgyvendintas nei vienas visuomenės švietimo projektas, demonstruoja tai, jog viešojo sektoriaus funkcijos neatlieka esminės savo funkcijos darnumo kontekste – neužtikrina holistinio visuomenės švietimo.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, galima išskirti LR socialinės apsaugos institucijų mokymosi darnaus vystymosi realizavimui tendencijas, kuriomis vadovaujantis organizuojamas ir realizuojamas šis procesas ir galimas priežastis, dėl kurių DV mokymasis viešojo sektoriaus institucijose vyksta vangiai (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. DV mokymosi realizavimo tendencijos ir jų priežastys

DV mokymosi tendencijos	Priežastys
Darnaus vystymosi mokymai nėra organizuojami valstybiniame lygmenyje, skiriant už šį procesą atsakingas institucijas.	Valstybės mastu nėra laikomasi vieningos darnaus vystymosi politikos.
DV mokymasis nagrinėjamos institucijose nėra aktyvus ir turi mažėjimo tendenciją.	Žinių apie darnumą stoka, neįvertinant darnumo ir jo principų taikymo organizacijos veikloje svarbos. Mažas DV mokymų skaičius rodo jog organizacijose vyrauja nusistovėjusi tvarka, neskatinanti mąstymo ir veikimo būdų, atvirų mokymuisi ir naujų žinių realizavimui praktikoje.
Inicijuoti darnaus vystymosi mokymai lieka nerealizuoti	Finansavimo stoka, pasikeitę organizacijos poreikiai ataskaitinio laikotarpio metu.
Nerealizuojamas integralaus analizavimo tikslas rengiant veiklos planus	Veiklos planai rengiami vadovaujantis Strateginio planavimo metodika, kurioje darnumo principai nėra įteisinti.
Neįgyvendinamas holistinis visuomenės švietimas	Viešasis sektorius neįvertina savo, kaip darnumo mokytojo, paskirties ir svarbos.

Teorinėje darbo dalyje buvo minėta, jog siekiant sėkmingo darnumo mokymosi organizacijoje, būtina ne tik organizacijos iniciatyva, bet ir viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimas (Pāvāloaia ir kt., 2019). Todėl remiantis atlikta Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų veiklos planų ir ataskaitų analize, galima teigti, jog viešojo sektoriaus institucijose darbuotojai neturi galimybės inicijuoti jiems aktualių mokymų, o organizacijų vadovybė, atsižvelgdama į finansines galimybes, inicijuoja tuos mokymus, kurie yra būtini kasdieninės organizacijų veiklos vykdymui.

Taigi, siekiant, jog užtikrinti darnaus vystymosi realizavimą viešojo sektoriaus institucijose, rekomenduotina:

- Valstybiniame lygmenyje užtikrinti darnaus vystymosi mokymosi tikslus bei uždavinius koordinuojančių institucijų sąveiką ir įtraukiant į šį procesą viešojo sektoriaus institucijas;
 - Įprasminti DV mokymąsi kaip svarbią sąlygą, užtikrinančią organizacijos transformaciją;
 - Traktuoti nuolatinį mokymąsi kaip organizacijos veiklos sėkmės prielaidą;
 - Identifikuoti mokymosi poreikį, atsižvelgiant į turimą viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų žinių bagažą;
 - Formuoti bendradarbiavimu ir vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą, sudarant sąlygas plėtoti komandinį darbą ir įtvirtinti žinias praktikoje;
 - Suvokti viešojo sektoriaus vaidmens darnumo vystymosi kontekste dvilypumą.
- Organizuoti DV mokymus ne tik viešojo sektoriaus darbuotojams, bet ir visuomenei,

- Organizaciniame lygmenyje vertinti mokymosi efektyvumą, sudarant sąlygas darbuotojų refleksijai.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, galima teigti, kad nepakankamas DV mokymasis Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose yra nulemtas netinkamo darnaus vystymosi koordinavimo valstybiniame lygmenyje, neįtraukiant į šį procesą visuomenės bei viešojo sektoriaus institucijų bei nesudarant pastarosioms galimybės prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų realizavimo.

Taigi, siekiant, jog užtikrinti darnaus vystymosi realizavimą viešojo sektoriaus institucijose, rekomenduotina:

- Valstybiniame lygmenyje užtikrinti darnaus vystymosi mokymosi tikslus bei uždavinius koordinuojančių institucijų sąveiką įtraukiant į šį procesą viešojo sektoriaus institucijas, skatinant iniciatyvumą „iš apačios“;

- Didinti viešojo sektoriaus organizacijų vadovų suvokimą apie darnaus vystymosi svarbą, skatinant darnumą organizacijų viduje ir tokių būdu didinant vis naujų žinių poreikį organizacijos narių tarpe;

- Įprasminti DV mokymąsi kaip svarbią sąlygą, užtikrinančią organizacijos transformaciją;

- Skatinti skirtingų profesinių kompetencijų asmenų bendradarbiavimą planavimo etape;

- Traktuoti nuolatinį mokymąsi kaip organizacijos veiklos sėkmės prielaidą;

- Identifikuoti mokymosi poreikį, atsižvelgiant į turimą viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų žinių bagažą;

- Formuoti bendradarbiavimu ir vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą, sudarant sąlygas plėtoti komandinį darbą ir įtvirtinti žinias praktikoje;

- Suvokti viešojo sektoriaus vaidmens darnumo vystymosi kontekste dvilypumą. Organizuoti DV mokymus ne tik viešojo sektoriaus darbuotojams, bet ir visuomenei,

- Organizaciniame lygmenyje vertinti mokymosi efektyvumą, sudarant sąlygas darbuotojų refleksijai.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus viešojo sektoriaus mokymosi ir darnaus vystymosi sąsajas teoriniame lygmenyje, mokymosi svarba šiame kontekste pagrįsta nuolatine viešojo sektoriaus transformacija ir gebėjimu pritaikyti žinias praktinėje veikloje. Efektyvus darnaus vystymosi mokymasis viešajame sektoriuje vienija tokius aspektus kaip tinkama mokymo strategijų kombinacija, užtikrinanti reikiamų kompetencijų vystymą, tarpdiscipliniškumą bei visų veiklos sričių sinergiją. Darnaus vystymosi mokymasis turi pasižymėti ne žinių kaupimu, tačiau skatinti sisteminių mąstymą, užtikrinantį darnumui būtinus vertybinius bei organizacinės kultūros pokyčius. Mokslinės literatūros analizės dėka išgryninti esminiai darnaus vystymosi mokymosi tikslai turi būti užtikrinami identifikuojant mokymosi poreikius, parenkant tam tinkamus metodus bei užtikrinant sąlygas visų organizacijos lygių darbuotojams nuolat mokytis ir įvirtinti gautas žinias praktikoje.

2. Tyrimo metodologija grindžiama atlikta teorinės literatūros analize, siekiant įvertinti darnaus vystymosi mokymosi raišką Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose 2017 – 2019 metais. Empiriniam tyrimui pasirinkta socialinės apsaugos sritis dėl pastarosios svarbos ir sąveikos su kitomis darnaus vystymosi dimensijomis. Tyrimo atlikimui buvo sudaryta strategija, apimanti keturis etapus: 1) nustatyti DV mokymosi raišką plano rengimo metu analizuojamoje organizacijoje; 2) nustatyti planavimo dokumentuose integruoto darnaus mokymosi perspektyvas; 3) patikrinti kaip realizuojamas darnus mokymasis organizacijų ataskaitose; 4) atlikti pusiau struktūruotą interviu trūkstamiems duomenims gauti. Suformuota tyrimo metodologija leidžia įvertinti darnaus vystymosi mokymosi raišką bei jo nuoseklumą Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose pradedant planavimu ir baigiant įgyvendinimu.

3. Atlikus LR viešojo sektoriaus darnaus vystymosi mokymosi raiškos ypatumų analizę, tiriant LR socialinės apsaugos sistemos atvejį, nustatyta jog darnaus vystymosi mokymasis 2017 – 2019 metais buvo formalizuotas penkiose iš devynių Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžių organizacijų. Organizacijose, kuriose nagrinėjamu laikotarpiu buvo nustatytas darnaus vystymosi mokymosi faktas, darnaus vystymosi mokymosi raiška yra nevienoda. Akivaizdu, kad siekiant efektyvaus darnaus vystymosi realizavimo DV mokymasis yra nepakankamas. Tačiau, ištyrus veiksnius, lemiančius DV mokymosi raišką Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai pavaldžiose organizacijose, nustatyta, jog pačios organizacijos planuodamos darbuotojų mokymus neturi galimybės inicijuoti jiems aktualių DV mokymųsi, kadangi rengdamos veiklos planus privalo vadovautis ministerijos strateginiu planu. Taigi, siekiant užtikrinti efektyvų viešojo sektoriaus mokymąsi darnaus vystymosi realizavimui pirmiausia būtini pokyčiai ministerijos lygmenyje, sudarant sąlygas darnaus vystymosi mokymuisi

viešojo sektoriaus organizacijose, palankias reikšmingos informacijos gavimui bei darbuotojų kompetencijų stiprinimui.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomaitienė, J., Zubrickienė, I. (2015). Projektai mokymosi procese: iniciatyvumą įgalinantys aspektai. *Andragogika*, 1(6), 58 – 78.
2. Aponte, S. P. D., Zapata, D. I. C. (2013). A model of organizational learning in practice. *Estudios Gerenciales*, 29 (129), 439-444.
3. Atkočiūnienė, Z. O., Siudikienė, D., Girmienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 86, 68 – 97.
4. Atkočiūnienė, Z. O., Radiunaitė, R. (2011). Žinių vadybos įtaka darnaus vystymosi reikšmėms įgyvendinti organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 58, 56 – 73.
5. Bagdonienė, D., Paulavičienė, E. (2010). Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas, *Ekonomika ir vadyba*, 15, 366 – 373.
6. Bartkutė, R. (2014). Socialinio kapitalo ir darnaus vystymosi parametrų tarpusavio sąsajos. *Darnus vystymasis: teorija ir praktika*. Vilniaus universitetas.
7. Bartuševičienė, I. (2017). Nematerialių išteklių įtakos darniam vystymuisi Europos Sąjungos šalyse vertinimo modelis. Daktaro disertacija. Mykolo Romerio universitetas.
8. Bileišis, M. (2009). Institutional Obstacles for the Implementation of Sustainable Development Policy (A Case Study of Lithuania), *Viešoji politika ir administravimas*, 28, 52 – 61.
9. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
10. Boeve-de Pauw, J., Gericke, N., Olsson, D., Berglund, T. (2015). The Effectiveness of Education for Sustainable Development, *Sustainability*, 7.
11. Bortnikas, A. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje, *Viešoji politika ir administravimas*, 16(2), 335 –346.
12. Bostrom, M. ir kt. (2018). Conditions for Transformative Learning for Sustainable Development: A Theoretical Review and Approach, *Sustainability*, 10(12), 44-79.
13. Bubnys, R. (2012). Reflektyvaus mokymo(si) metodų diegimo aukštojoje mokykloje metodika: refleksija kaip besimokančiųjų asmeninės ir profesinės raidos didaktinis metodas. Šiauliai: Šiaulių valstybinė kolegija.
14. Bučinskas, A. (2014). Darnaus vystymosi problemos Lietuvos kaimo raidos procese, *Tiltai*, 3, 17 – 34.
15. Burkšienė, V. (2016). Darnaus vystymosi sėkmės veiksniai viešojo sektoriaus kontekste. Klaipėda: KU.

16. Burkšienė, V. (2016). Visuotinė kokybės vadyba darniam Klaipėdos regiono vystymuisi. Straipsnių rinktinė: Regionų valdysena: nuo teorijos iki praktikos. Sudarytojas J. Dvorak. Klaipėda: KU.
17. Burkšienė, V., Račaitė, E. (2014). Organizacinis vystymasis Lietuvos Respublikos ministerijose. *Regional formation and development studies* 12 (1), 29-44.
18. Burkšienė, V. (2013). Influence of Personal Competency on Sustainable Development Knowledge Creation in the Organization. *Socialiniai tyrimai*, 3 (32), 71 – 83.
19. Burkšienė, V. (2011). Individualių bazinių darnaus vystymosi žinių identifikavimas, remiantis Vygotskio asmenybės išsivystymo teorija. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 1(25), 77 – 86.
20. Clark-Bolt, B., Lee, J., Noonan J., Seale, D., Vinck, S. (2018). The Rise of the Learning Culture. *SpencerStuart*, 1-10.
21. Clarke, C. (2019). A Framework of Organization Learning, Entrepreneurial Orientation, and External Relational Networks: A Study of Minority Ethnic Business Performance. The University of Wisconsin.
22. Chen, G. (2005). An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices. *Management Decision*, 43(4), 479-500.
23. Česonis, G. 2012. Lietuvos regioninės politikos tobulinimo kryptys. Daktaro disertacija. Mykolo Romerio universitetas.
24. Čiegis, R., Ramanauskienė, J. (2011). Integruotas darnaus vystymosi vertinimas: Lietuvos atvejis. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2 (26), 39 - 49
25. Čiegis, R., Ramanauskienė, J., Martinkus, B. (2009). The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, (2), 28-37.
26. Da Silva, A. W. L., Steil, A. V. & Selig, P. M. (2013). Learning in Organizations as Outcome of Environmental Assessment Processes. *Ambiente & Sociedade*, 16, 129-152.
27. Darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų. Jungtinių Tautų generalinė asamblėja. 2015 m. spalio 21 d.
28. Darnus vystymasis: teorija ir praktika. (2014). Kolektyvinė monografija. Vilnius: VU.
29. Dekouloua, P., Trivellas, P. (2015). Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 367 – 375.
30. Domarkas, V., Juknevičienė, V., Kareivaitė, R. (2012). Institucinės dimensijos vaidmuo darnaus vystymosi koncepcijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (3), 461 – 472.

31. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešojo politika ir administravimas*, 10 (1), 9 – 16.
32. Fahrenbach, F., Kragulj, F. (2019). The ever-changing personality: revisiting the concept of triple-loop learning. Prieiga per internetą: www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm.
33. Gedvilaitė, D. (2019). Šalies regionų darnios plėtros vertinimas. Daktaro disertacija. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
34. Grabažienė, A., Klimavičienė, I., Piligrimienė, V. (2010) Darnaus vystymosi žinių svarba ir poreikis. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 6, 92 - 98.
35. Grierson, D., Munro, K. (2018). Towards transformative Learning Methods for interdisciplinary postgraduate Education for Sustainable Development (ESD): A Case Study. *Archnet-IJAR*, 12 (1), 209 – 227.
36. Halmaghi, E. (2018). From the traditional organization to the learning organization. *Defense Resources Management*, 9(1), 98-103.
37. Helyer, R. (2015) Learning through reflection: the critical role of reflection in work-based learning (WBL), *Journal of Work-Applied Management*, 7 (1), 15-27.
38. Henry, A. D. (2009). The Challenge of Learning for Sustainability: a Prolegomenon to Theory. *Research in Human Ecology*, 16, 131-140.
39. Ilechukwu, L. C., Collins, Ch. N., Ugwuozor, F. O. (2014). Education and Development Disconnect in Nigeria: Education for Sustainable Development (ESD) as the 21st Century Imperative for Nigeria's National Transformation, Sustainable Development and Global Competitiveness. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5 (23), 44 – 56.
40. Johannessen, A., Swartling, A. G., Wamsler, Ch., Andersson, K. ir kt. (2019). Transforming urban water governance through social (triple-loop) learning. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/eet.1843>.
41. JT darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 m. įgyvendinimo Lietuvoje ataskaita. 2018.
42. Jucevičienė, P., Mozūriūnienė, V. (2009). Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizmo ribos. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 1129 – 1138.
43. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
44. King, W. R. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning*. University of Pittsburgh: Springer.
45. Kirliauskienė, R., Stakauskaitė, L. (2016). Mokinių lyderystės gebėjimų skatinimas muzikine projektine veikla. *Pedagogika*, 123 (3), 148 – 158.

46. Klay, A., Zimmermann, A. B., Schneider, F. (2015). Rethinking science for sustainable development: Reflexive interaction for a paradigm transformation. *Future*, 65, 72-85.
47. Kutkaitis, A. (2013). Darnaus vystymosi rodiklių išskyrimo metodologija: problemos ir išvalgos. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (9), 93 – 101.
48. Kvedaravičienė, I. (2013). Makro lygmens bei organizacijos kultūros konteksto ir organizacijos elgsenos sąsajų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 65, 33-44.
49. Kvedaravičius, J., Moliušytė, S. (2012). Mokymosi proceso organizacijoje tobulinimas pasitelkiant neurolingvistinio programavimo įrankius. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai*, 2 (31), 119 – 124.
50. Lyderystė. Prieiga per internetą: <https://www.sac.smm.lt/>.
51. Lyderystės tipai. Koks turi būti šiuolaikinis vadovas? Prieiga per internetą: <https://www.seb.lt/infobankas/verslui/lyderystes-tipai-koks-turetu-buti-siuolaikinis-vadovas>
52. Manring, S. L. (2016). Creating and managing interorganizational learning networks to achieve sustainable ecosystem management. *Organization Environ.* 20:325-346.
53. McLeod, S. (2010). Kolb - Learning Styles. Prieiga per internetą: http://cei.ust.hk/files/public/simplypsychology_kolb_learning_styles.pdf
54. Minelgaitė, I., Vaičiukynaitė, E. (2017). Į sekėją orientuota lyderystė ir emocijos: tarpdisciplininė perspektyva. *Socialiniai tyrimai*, 40 (1), 38 – 46.
55. Mitchell, M. (2014). From Organisational Learning to Social Learning: a Tale of Two Organisations in the Murray–Darling basin. *Rural Society*, 22, 230-241.
56. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. (2011). Vilnius: Lututė.
57. National Journeys towards Education for Sustainable Development, 2013.
58. Nissila, S. P. (2007). Individual and collective reflection: how to meet the needs of development in teaching. *European Journal of Teacher Education*, 28, 209 – 219.
59. Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean?. *The Learning Organization*. Vol.25(3), 150-158.
60. Oželienė, D., Drejeris, R. (2015). Įmonių darnios plėtros vertinimo metodinio potencialo analizė. *Verslas XXI amžiuje*, 7(2), 189–198.
61. Perez Lopez, S., Manuel Montes Peon, J., & Jose Vasquez Ordas, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
62. Petkevičiūtė, N., Balčiūnaitienė, A. (2018). Darnumo vystymas organizacijose: problemos ir iššūkiai. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 20, 232 – 260.

63. Pivorienė, J. (2014). Darnios plėtros socialinė dimensija ir globalus švietimas. *Socialinis ugdymas* 3 (39), 39–47.
64. Punytė, I., Simonaitytė, K. (2018). Darnaus vystymosi tikslai ir planavimo sistema Lietuvoje: esamos situacijos analizė. *Kur Lietuvai*.
65. Rakšnys, A. V. (2019). Bendradarbiavimu grindžiamos organizacinės kultūros formavimas viešajame valdyme. Daktaro disertacija. *Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)*. Vilnius: MRU.
66. Rakšnys, A. V., Valickas, A. (2016). Viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens ir organizacinės kultūros transformacijos modernizavimo tradicijų kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 15 (4), 687–701.
67. Rakšteliene, A., Serafinas, D., Šepetienė, R. (2017). Sisteminiis neformalaus mokymo veiksmingumo vertinimas. *Tarptautinis verslas: inovacijos, psichologija, ekonomika*. 8, 1 (13), 58 – 75.
68. Roome, N. & Louche, C. (2015). Journeying Toward Business Models for Sustainability. *Organization & Environment*, 29, 11-35.
69. Sachan, S Aroura et al. (2016). Concept of Learning Organization: Facilitators and Flow of Learning. *Int. Journal of Engineering Research and Applications*, 6 (2), 42-47.
70. Shogran, A. (2013). The Degree of Availability of Learning Organization Controls for Senge in Irbid University College from the Point of View of Employees: Obstacles and Development Proposals. *European Scientific Journal* February, 9 (5), 139 – 158.
71. Skačkauskienė, I., Katiniene, A. (2015). Žinių potencialo sampratos formavimasis tinklaveikos visuomenėje. *Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje*, 7(2) 163–171.
72. Skrickienė, L., Čepuraitė, D., Štaras, K. (2018). Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste. *Sveikatos ekonomika ir vadyba*, 28 (1), 57 – 66.
73. Stačinskaitė, S., Petrauskienė, R. (2018). Kompetencijų modelio taikymas valstybės tarnybos žmogiškųjų išteklių valdymo procese: Lietuvos institucijų patirtis, *Viešoji politika ir administravimas*, 17 (3), 327-343.
74. Stafford – Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F. ir kt. (2017). Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science*, 12, 911 – 919.
75. Starcic, A. I., Terlevic, M., Lebenicnik, M. (2018). Designing Learning for Sustainable Development: Digital Practices as Boundary Crossers and Predictors of Sustainable Lifestyles, *Sustainability* 2018, 10 (6), 2030.
76. Sukackaitė, R., Atkočiūnienė, Z. O. (2016). Inovacinės organizacijos kultūros ir lyderystės sąsajos Lietuvos įmonėse. *Informacijos mokslai*, 74, 38 – 46.

77. Šimanskienė, L., Paužuolienė, J. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės ir organizacinės kultūros sąsajų tyrimas Lietuvos organizacijose. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 23 (4), 109 -117.
78. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15 (4), 175 -179.
79. Štareikė, E. (2013). Darnaus vystymosi principo įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 35 (2), 284 – 296
80. Tengo, M., Hill, R., Malmer, P. ir kt. (2017). Weaving knowledge systems in IPBES, CBD and beyond—lessons learned for sustainability, *26(27)*, 17 – 25.
81. Tjosvold, D., Yu, Z., Hui, C. (2004). Team Learning from Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem Solving. *Journal of management studies*, 41 (7), 1223-1245.
82. Urbanovič, J., Navickaitė, J. (2016). *Lyderystė autonomiškoje mokykloje*. Monografija. Vilnius: MRU.
83. Vaičekauskaitė, R. (2017). Pasekėjo įgalinimo prielaidų konstravimas, *Logos*, 92, 198 – 205.
84. Vaitkevičius, V. (2018). Žinių vadybos reikšmė viešojo sektoriaus inovatyvumui. *Informacijos mokslai*, 83, 36 – 51.
85. Valinevičienė, G. (2017). Studentų individualus ir kolektyvinis mokymasis organizacinio mokymosi edukacinėse aplinkose. Daktaro disertacija *Socialiniai mokslai, edukologija (07S)*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
86. Wiek, A., Bernstein, M. J., Foley, R. W. Ir kt. (2015), Operationalising Competencies in higher Education for sustainable Development, https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46435888/Wiek_etal_2015.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558364644&Signature=Hh3xjSnSvDBgJCuR%2B1BxB%2B932rQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DKey_competencies_in_sustainability_a_ref.pdf
87. Žemeckė, A. (2014). Darnaus vystymosi realizavimo indikacijos problematika. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, 11, 255 – 268.

PRIEDAI

PUSIAU STRUKTŪRUOTO INTERVIU PLANAS

Esu Klaipėdos universiteto magistrantė Ligita Achunova. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą tema " Viešojo sektoriaus mokymasis darnaus vystymosi realizavimui". Atliekant empirinį tyrimą, nepavyko rasti informacijos, susijusios su Jūsų institucijos veiklos planų rengimo procesu, todėl prašau Jūsų atsakyti į keletą klausimų:

1. Ar organizacijos veiklos planas yra rengiamas pačios organizacijos darbuotojų ar šiam darbui samdoma kažkokia specializuota įmonė?
2. Jei planą rengia patys darbuotojai, ar planavime (diskusijose, darbo grupėse) dalyvauja skirtingų skyrių darbuotojai?
3. Ar strateginį veiklos planą rengia tik Jūsų administracijos specialistai, ar kviečiate specialistus – praktikus iš kitų organizacijų?
4. Analizuojant Jūsų organizacijos veiklos planus ir ataskaitas, nustatyta, jog kai kurie planuose suplanuoti mokymaisi, neatsispindi ataskaitose. Kas lėmė, kad mokymai įtraukti į planą ir kas nulėmė, jog jie liko neįgyvendinti?

TRANSKRIBUOTI INTERVIU DUOMENYS

Interviuotoja: L. Achunova

Informantai: Neįgaliųjų reikalų departamentas programų stebėsenos ir kontrolės skyriaus patarėja Lina Gulbinė, Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnybos specialistė, Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos specialistė, Socialinių paslaugų priežiūros departamento administracinio skyriaus vedėja Alina Dambrauskienė, 2017 – 2019 Užimtumo tarnybos prie SADM direktore dirbusi Ligita Valalytė (šiuo metu užimanti Aplinkos ministro patarėjos postą).

Interviu atlikimo data: 2020 05 20 - 22

Bendra interviu trukmė: 35 min.

Pirmas informantas. Neįgaliųjų reikalų departamentas (Vyr. specialistė Lina Gulbinė)

Ar organizacijos veiklos planas yra rengiamas pačios organizacijos darbuotojų ar tam darbui samdoma kažkokia įstaiga? Jei rašo patys darbuotojai, ar planavime dalyvauja skirtingų skyrių darbuotojai?

Yra rengiamas pačios organizacijos darbuotojų. Taip, mes bendradarbiaujame tarp skyrių.

- Ar strateginį planą rengė tik Jūsų administracijos specialistai, ar kvietėte specialistus praktikus iš kitų organizacijų?

Ne, rengia tik mūsų specialistai.

Analizuojant Jūsų organizacijos veiklos planus ir ataskaitas, nustatyta, jog kai kurie planuose suplanuoti mokymaisi, neatsispindi ataskaitose. Kas lėmė, kad mokymai įtraukti į planą ir kas nulėmė, jog jie liko neįgyvendinti?

Negautas finansavimas.

Antra informantas. Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba.

- Ar organizacijos veiklos planas yra rengiamas pačios organizacijos darbuotojų ar tam darbui samdoma kažkokia įstaiga? Jei rašo patys darbuotojai, ar planavime dalyvauja skirtingų skyrių darbuotojai?

Mes patys rengiame planą. Čia ištikrųjų, kaip kokio susirinkimo nėra, tik kiekvienas skyrius yra atsakingas ir derina pagal savo kompetenciją.

- Ar strateginį planą rengė tik Jūsų administracijos specialistai, ar kvietėte specialistus praktikus iš kitų organizacijų?

Kadangi dar irgi kaip ir neseniai dirbu, tai pagal mane kiek esu čia pradirbusi, tai tikrai nesikviečiam nieko iš kitų įstaigų.

Analizuojant Jūsų organizacijos veiklos planus ir ataskaitas, nustatyta, jog kai kurie planuose suplanuoti mokymaisi, neatsispindi ataskaitose. Kas lėmė, kad mokymai įtraukti į planą ir kas nulėmė, jog jie liko neįgyvendinti?

Pasikeitę prioritetai metų bėgyje.

Trečias informantas. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba.

- Ar organizacijos veiklos planas yra rengiamas pačios organizacijos darbuotojų ar tam darbui samdoma kažkokia įstaiga? Jei rašo patys darbuotojai, ar planavime dalyvauja skirtingų skyrių darbuotojai?

Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Tarnyba), vadovaudamasi Tarnybos vidiniais teisės aktais, kiekvienais metais rengia Tarnybos veiklos plano projektą, kurį teikia Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijai ir suderinus minėto plano projektą, jis yra tvirtinamas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu.

Už Tarnybos veiklos plano projekto parengimą yra atsakingas Tarnybos Kokybės vadybos ir pokyčių valdymo skyrius. Siekiant parengti Tarnybos veiklos plano projektą, nėra įsigyjama specializuota paslauga, susijusi su Tarnybos veiklos plano projekto parengimu. Minėtas skyrius, atsakingas už Tarnybos veiklos plano projekto parengimą, organizuoja vidinius pasitarimus, kuriuose dalyvauja Tarnybos struktūrinių skyrių atstovai bei kiekvienas pagal savo kompetenciją, sritį, konkrečių metų prioritetus, teikia siūlymus Tarnybos veiklos plano projektui. Bendradarbiaujant ir diskutuojant su visais Tarnybos struktūrinių skyrių atstovais yra parengiamas Tarnybos veiklos plano projektas.

- Ar strateginį planą rengė tik Jūsų administracijos specialistai, ar kvietėte specialistus praktikus iš kitų organizacijų?

Pažymėtina, kad Tarnyba, kaip pavaldi įstaiga Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijai, vadovaujasi bei įgyvendina Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos strateginį veiklos planą, bei juo vadovaudamasi rengia konkrečių metų Tarnybos veiklos plano projektą. Oficialiai Tarnyba teisės aktų tvarka nerengia strateginio veiklos plano.

- Analizuojant Jūsų organizacijos veiklos planus ir ataskaitas, nustatyta, jog kai kurie planuose suplanuoti mokymaisi, neatsispindi ataskaitose. Kas lėmė, kad mokymai įtraukti į planą ir kas nulėmė, jog jie liko neįgyvendinti?

Ataskaitinio periodo metu pasikeitę darbuotojų mokymų poreikiai ir finansinių lėšų perskirstymas.

Ketvirtas informantas. Socialinių paslaugų priežiūros departamento administracinio skyriaus vedėja Alina Dambrauskienė

Ar organizacijos veiklos planas yra rengiamas pačios organizacijos darbuotojų ar šiam darbui samdoma kažkokia specializuota įmonė?

Patys darbuotojai.

Jei planą rengia patys darbuotojai, ar planavime (diskusijose, darbo grupėse) dalyvauja skirtingų skyrių darbuotojai?

Taip, skirtingų skyrių darbuotojai.

Ar strateginį veiklos planą rengia tik Jūsų administracijos specialistai, ar kviečiate specialistus – praktikus iš kitų organizacijų?

Mes esame įstaiga prie ministerijos. Pagal strateginio planavimo metodiką strateginį planą rengia ministerija. Mūsų įstaiga teikia savo dalį ministerijai, derinama ir ministras patvirtina strateginį planą.

- Analizuojant Jūsų organizacijos veiklos planus ir ataskaitas, nustatyta, jog kai kurie planuose suplanuoti mokymaisi, neatsispindi ataskaitose. Kas lėmė, kad mokymai įtraukti į planą ir kas nulėmė, jog jie liko neįgyvendinti?

Finansinių išteklių trūkumas.

Penktas informantas. Buvusi Užimtumo tarnybos prie SADM direktorė Ligita Valalytė

- Ar organizacijos veiklos planas yra rengiamas pačios organizacijos darbuotojų ar tam darbui samdoma kažkokia įstaiga? Jei rašo patys darbuotojai, ar planavime dalyvauja skirtingų skyrių darbuotojai?

Planas rengiamas pačios organizacijos darbuotojų (visų lygių) ir vadovų.

- Ar strateginį veiklos planą rengia tik Jūsų administracijos specialistai, ar kviečiate specialistus – praktikus iš kitų organizacijų?

Kitų organizacijų atstovų pasiūlymus pasitelkiame per socialinių partnerių dalyvavimą įstaigos valdyme (per tarybą prie įstaigos). Dalyvauja verslo, kitų valstybinių institucijų atstovų ir profesinių sąjungų atstovai.

- Analizuojant Jūsų organizacijos veiklos planus ir ataskaitas, nustatyta, jog kai kurie planuose suplanuoti mokymaisi, neatsispindi ataskaitose. Kas lėmė, kad mokymai įtraukti į planą ir kas nulėmė, jog jie liko neįgyvendinti?

- Besikeičiantys veiklos prioritetai lemia tai, jog kai kuriems mokymams pritrūksta lėšų.