

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Dovilė MIKAITĖ**

**SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS  
TOBULINIMO SISTEMOS STRATEGINIAI PRIORITETAI:  
ŠIAULIŲ IR TELŠIŲ REGIONŲ ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Dovilė MIKAITĖ**

**SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS  
TOBULINIMO SISTEMOS STRATEGINIAI PRIORITETAI:  
ŠIAULIŲ IR TELŠIŲ REGIONŲ ATVEJIS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)  
Šaka- viešasis administravimas**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius**                      Dovilė Mikaitė  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas**                                      prof. dr. Teodoras Tamošiūnas  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas**                              Doc. dr. Laima Liukinevičienė  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Dovilė Mikaitė. *Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos strateginiai prioritetai: Šiaulių ir Telšių regionų atvejis*. Vadybos ir verslo administravimo (šaka – viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinis vadovas – prof. dr. T. Tamošiūnas. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. Šiauliai.

## SANTRAUKA

Dovilė Mikaitė. **Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos strateginiai prioritetai: Šiaulių ir Telšių regionų atvejis**. Magistro darbas.

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjami pagrindiniai strateginio valdymo aspektai, išnagrinėti ir susisteminti teoriniai ir teisiniai socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos ypatumai. Siekiant nustatyti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemines sritis, atlikta dokumentų, Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymų programų bei jų veiklos analizė. Taip pat 2011 m. sausio – gegužės mėnesiais atliktas ekspertų apklausos tyrimas, kuriame dalyvavo 5 atstovai iš šių Šiaulių ir Telšių regionų socialinių paslaugų įstaigų: Šiaulių m. savivaldybės dienos socialinės globos centro „Goda“, VšĮ Plungės vaikų globos agentūros „Cyrulis“, VšĮ globos namų „Vilties erdvė“, Šiaulių miesto Socialinės paramos centro, Mažeikių r. vaikų našlaičių ir senelių globos namų. Apibendrinus tyrimų rezultatus, patvirtinti teiginiai, kad socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyviam funkcionavimui, trūksta institucijų tarpusavio ryšių palaikymo, bendradarbiavimo; socialinio darbo metodinių centrų veikloje nevykdomas veiklos koordinavimas, vertinimas. Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos institucijose, ne visi strateginio valdymo elementai įgyvendinami. Svarbiausios problemos – nėra aiškos išteklių valdymo politikos bei nevykdoma koordinavimo ir neišvystyta vertinimo sistema. Pateikiami trys socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos strateginiai prioritetai: socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo motyvavimas; socialinio darbo metodinių centrų veiklos koordinavimas ir finansinės situacijos gerinimas; socialinio darbo metodinių centrų veiklos kokybės gerinimas bei vertinimas. Įgyvendinus šiuos strateginius prioritetus, tikėtina, kad socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema taptų lankstesnė, labiau motyvuotų tiek socialinio darbo metodinius centrus rengti ir vykdyti mokymus, tiek ir socialinius darbuotojus įsitraukti į nuolatinį mokymosi procesą.

## SUMMARY

Dovilė Mikaitė. **Social workers' professional development system strategic priorities: case of Šiauliai and Telšiai regions**. Master's work

The paper presents and analyzes the social workers' professional development system for regulating the legal documents, analyze the social work qualification of workers organizing function activities, as well as the latest statistics relating to client groups of social workers and expert interview. Social care institutions administrative office of Social Security and Labour of the Ministry is responsible for social workers to ensure certification and social work workforce training system functions. However, the main organizing body for social workers qualification training - Social Work Resource Centres (51), which organized the theoretical and practical trainings for social workers. Summarizing the results, it can be argued that in social work training system, not all elements of strategic management are implement. The main problem - there is no clear policy for the management of resources, the coordination process is slow and evaluation system undeveloped. In order to improve social work professional development system, there are formulated three strategic priorities of system quality improvement: 1) Social workers' training motivation; 2) methodological centers for social work coordination and improvement of financial situation; 3) methodological centers for social work quality improvement and evaluation. The implementation of these strategic priorities, will help professional development system of the social workers' become more flexible, more motivated and Social Work Resource Centre to develop and provide trainings, what is more social workers would engage in continuous learning process.

## TURINYS

|                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| IVADAS .....                                                                                                                                 | 9  |
| 1. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS<br>STRATEGINIS VALDYMAS: TEORINIS DISKURSAS .....                                | 14 |
| 1.1 Strateginis valdymas: sisteminis požiūris.....                                                                                           | 14 |
| 1.1.1. Strategijos koncepcijų analizė .....                                                                                                  | 14 |
| 1.1.2. Strateginis valdymas kaip sistema.....                                                                                                | 16 |
| 1.1.3. Strateginio valdymo procesas.....                                                                                                     | 18 |
| 1.1.4. Organizacijos aplinkos analizė .....                                                                                                  | 23 |
| 1.1.4.1. Išorinių veiksnių analizė .....                                                                                                     | 24 |
| 1.1.4.2. Organizacijos išteklių analizė.....                                                                                                 | 26 |
| 1.2. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir profesinės veiklos analizė.....                                                     | 28 |
| 1.2.1. Profesinės kvalifikacijos tobulinimo sisteminė analizė .....                                                                          | 28 |
| 1.2.2. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo galimybės.....                                                                        | 32 |
| 1.2.3. Socialinį darbą dirbančiųjų profesinės veiklos ypatumai .....                                                                         | 36 |
| 1.2.4. Žinių reikšmė socialinių darbuotojų veikloje .....                                                                                    | 40 |
| 2. ŠIAULIŲ IR TELŠIŲ REGIONŲ SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ PROFESINĖS<br>KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO STRATEGINĖ ANALIZĖ.....                           | 45 |
| 2.1. Tyrimo dizainas ir metodika .....                                                                                                       | 45 |
| 2.1.1. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo dokumentų analizė .....                                                               | 48 |
| 2.1.2. Socialinio darbo metodinių centrų veiklos ir mokymo programų analizė.....                                                             | 48 |
| 2.1.3. Ekspertų apklausos operacionalizacija .....                                                                                           | 49 |
| 2.2. Statistinių socialinį darbą dirbančiųjų veiklos rodiklių analizė .....                                                                  | 50 |
| 2.3. Dokumentų, reglamentuojančių socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą,<br>analizė.....                                           | 53 |
| 2.4. Socialinių darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo mokymus vykdančių<br>socialinio darbo metodinių centrų veiklos analizė ..... | 58 |
| 2.5. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo (mokymo) programos .....                                                                    | 62 |
| 2.5.1. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų rengimas .....                                                                   | 63 |
| 2.5.2. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų vertinimas .....                                                                 | 64 |
| 2.6. Šiaulių regiono socialinio darbo metodinių centrų socialinių darbuotojų<br>kvalifikacijos tobulinimo programos.....                     | 65 |
| 2.6.1. Šiaulių miesto savivaldybės dienos socialinės globos centro „Goda“ mokymo<br>programos .....                                          | 66 |
| 2.6.2. Socialinio darbo metodinio centro „Goda“ vykdytų mokymų dalyvių<br>vertinimų analizė .....                                            | 68 |
| 2.6.3. Šiaulių miesto socialinių paslaugų centro mokymo programos .....                                                                      | 73 |
| 2.7. Telšių regiono socialinio darbo metodinių centrų socialinių darbuotojų<br>kvalifikacijos tobulinimo programos.....                      | 74 |
| 2.7.1. Plungės vaikų globos agentūra „Cyrulis“ mokymo programos.....                                                                         | 75 |
| 2.7.2. Viešojoje įstaigoje „Vilties erdvė“ mokymo programos.....                                                                             | 75 |
| 2.8. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos išoriniai veiksniai.....                                                           | 77 |
| 2.9. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos vidiniai veiksniai.....                                                            | 82 |
| 2.10. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos SSGG veiksniai .....                                                          | 89 |

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.11. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos veiklos kokybės gerinimo strateginių prioritetų analizė.....   | 92  |
| 2.11.1. Pirmasis prioritetas: Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo motyvavimas.....                                | 92  |
| 2.11.2. Antrasis prioritetas: Socialinio darbo metodinių centrų veiklos koordinavimas ir finansinės situacijos gerinimas..... | 96  |
| 2.11.3. Trečiasis prioritetas: Socialinio darbo metodinių centrų veiklos kokybės gerinimas bei vertinimas.....                | 99  |
| IŠVADOS .....                                                                                                                 | 102 |
| REKOMENDACIJOS .....                                                                                                          | 105 |
| DISKUSIJA .....                                                                                                               | 106 |
| LITERATŪRA .....                                                                                                              | 107 |
| PRIEDAI.....                                                                                                                  | 115 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas..** Strategijos sudedamosios dalys.
- 2 paveikslas.** Strategijos planavimo procesas
- 3 paveikslas.** valdymo funkcijų cikliškumas.
- 4 paveikslas.** Organizavimo proceso sudedamosios dalys
- 5 paveikslas.** Tradicinis strateginio valdymo procesas
- 6 paveikslas.** Strateginio valdymo stadijos ir veiklos.
- 7 paveikslas.** Organizacijos aplinka
- 8 paveikslas.** 7- S modelis
- 9 paveikslas.** Tradicinis strateginio valdymo procesas
- 10 paveikslas.** Kvalifikacijos tobulinimas
- 11 paveikslas.** Mokymasis per visą darbo karjerą
- 12 paveikslas.** Socialinio darbo metodinių centrų pasiskirstymas pagal apskritis (proc.)
- 13 paveikslas.** Socialinio darbuotojo profesinės kvalifikacijos kėlimo formos
- 14 paveikslas.** Socialinių darbuotojų paslaugų teikimas
- 15 paveikslas.** Žinių valdymo blokai
- 16 paveikslas.** Žinios reikalingos efektyviam socialiniam darbui.
- 17 paveikslas.** Tyrimo eigos schema
- 18 paveikslas.** Biudžetinių įstaigų ir seniūnijų socialinių darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)
- 19 paveikslas.** Asmenys, socialines paslaugas gavę dienos centruose (tūkst..).
- 20 paveikslas.** Socialinio darbo metodinių centrų organizuotuose renginiuose dalyvavusių asmenų pasiskirstymas pagal regionus (proc.)
- 21 paveikslas.** Loginis kvalifikacijos tobulinimo programų kūrimo modelis.
- 22 paveikslas.** Mokymo dalyvių teorinių ir praktinių užsiėmimų naudingumas
- 23 paveikslas.** Mokymų dalyvių pasiskirstymas pagal priežastis, paskatinusias dalyvauti mokymuose.
- 24 paveikslas.** Mokymo dalyvių pasiskirstymas pagal mokymų programų temų naudingumą.
- 25 paveikslas.** Mokymų dalyvių pasiskirstymas pagal mokymuose dalyvavimo priežastis
- 26 paveikslas.** Mokymo dalyvių teorinių ir praktinių užsiėmimų vertinimas
- 27 paveikslas.** Mokymų dalyvių pasiskirstymas pagal programos temų naudingumą
- 28 paveikslas.** Geografinis mokymo dalyvių pasiskirstymas pagal regionus.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** Išoriniai veiksniai
- 2 lentelė.** Bendrosios socialinės ir specialiosios paslaugos
- 3 lentelė.** Socialinių darbuotojų profesiniai vaidmenys
- 4 lentelė.** Pagalbą į namus ir socialinę globą namuose gavę asmenys
- 5 lentelė.** Socialinio darbo metodiniuose centruose 2010 m. organizuotų renginių ir mokymų dalyvių pasiskirstymas pagal regionus
- 6 lentelė.** Socialinio darbo metodinio centro „Goda“ neformaliojo mokymo programos
- 7 lentelė.** 2009-2010 m. mokymo programose dalyvavusių asmenų pasiskirstymas
- 8 lentelė.** Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos institucijos ir jų funkcijos
- 9 lentelė.** Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos SSGG analizė
- 10 lentelė.** Įstaigų padalinių vadovų socialiniams reikalams, socialinių darbuotojų, tarnybiniai atlyginimai (koeficientai) pagal kvalifikacines kategorijas.
- 11 lentelė.** Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos vertinimo kriterijai

## PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNAS

1. **Aplinkos įvertinimas** (PEST analizė) – išorinių jėgų ir tendencijų nustatymas. Tai makroaplinkos strateginė analizė, kuriai atlikti plačiausiai naudojama technika, ūkio šakos arba institucijos politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių aplinkos veiksnių įvertinimui (Raipa, 2003).
2. **Atestacija** (*angl. Certification*) – tai procedūra, kuria įvertinama socialinio darbuotojo profesinė kompetencija (Žin., 2011. Nr. 2-79).
3. **Diskursas** (*angl. Discourse*) – išplėstas minties apie kurį nors dalyką išreiškimas (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985).
4. **Kvalifikacija** (*angl. Qualification*) – tai darbuotojo turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai, patyrimas, asmeninės savybės, kurie leidžia kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos srities ir sudėtingumo darbą (Bakanauskienė, 2008).
5. **Mokymo programa** (*angl. training program*) – įvairia formalizuota švietimo programa (modulis), kurio turiniu, perteikimo būdais ir metodais siekiama numatyto rezultato (Žin., 2003, Nr. 63-2853).
6. **Sistema** (*angl. System*) – aibė elementų, kuriuos sieja tam tikri santykiai bei ryšiai, sudarantys vienybę (Lietuvių kalbos žodynas, 2005).
7. **Socialinio darbo metodinis centras** (*angl. Social Work Resource Center*) – tai nustatyta tvarka atrinkta socialinių paslaugų įstaiga, kuri šalia savo pagrindinių funkcijų atlieka ir socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, socialinio darbo inovacijų diegimo bei gerosios patirties sklaidos kitoms socialinių paslaugų įstaigoms funkcijas (Žin., 2009, Nr. 32-1258).
8. **Socialinis darbas** (*angl. Social work*) – tai veikla, padedanti asmeniui, šeimai spręsti savo socialines problemas pagal jų galimybes ir jiems dalyvaujant, nežeidžiant žmogiškojo orumo ir didinant jų atsakomybę, pagrįstą asmens, šeimos ir visuomenės bendradarbiavimu (Socialinių paslaugų įstatymas, 2010).
9. **SSGG** (*angl. - SWOT analyse*) – analizė, kai sujungiami išorinės aplinkos ir vidinės (ištekliai) aplinkos analizės rezultatus, išskiriant organizacijos veiklą lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (Vasiliauskas, 2006).
10. **Strateginio valdymo sistema** (*angl. Strategic Management System*) – pasikartojantis procesas, kuris apima valdymo stadijas, organizacinius padalinius, klientų grupes bei jų veiklą (Arimavičiūtė, 2005).

## IVADAS

### *Tyrimo aktualumas ir problematika.*

Buvimas vieningoje Europos Sąjungos darbo rinkos erdvėje neišvengiamai kelia kvalifikacinius reikalavimus šalies darbo jėgai. Todėl vis didesnis dėmesys skiriamas kvalifikacijos kėlimui, nuolatiniam mokymuisi, kas Europos Sąjungoje suvokiamas, kaip pagrindinis pažangą, užimtumą ir ūkio augimą skatinantis veiksnys.

Lietuvoje nuo 1990 m. pradėta kurti teisinė socialinių paslaugų, kartu ir socialinio darbo bazė. Formuojant socialinių paslaugų sistemą, aktyviai dalyvavo socialinio darbo mokyklos, LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos specialistai, Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija. 1994 m. įsteigus Socialinių darbuotojų rengimo centrą, pradėta akcentuoti socialinių darbuotojų kompetencijų svarbą, todėl nuo 1997 metų organizuojami socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymai, suteikiantys socialiniams darbuotojams galimybę tobulėti savo profesinėje srityje, o nuo 2002 metų vyksta socialinių darbuotojų atestacija (Čepėnaitė, Snieskienė, 2008). Tai bandymai suteikti socialiniams darbuotojams galimybę tobulėti profesinėje srityje (Ivanauskienė, Varžinskienė, 2003).

Socialinio darbuotojo kvalifikacijos kėlimo sistemos nagrinėjimas yra svarbus, dėl to, nes būtent socialinio darbuotojo dėka yra sprendžiamos įvairios socialinės problemos, neigiamai įtakančios valstybės, visuomenės gyvenimą ir raidą.

Besikeičiančios išorinės sąlygos, (kaip pastarųjų metų pasaulinė ekonominė, socialinė ir moralinė krizė), turi didelę įtaką socialinių darbuotojų darbo sąlygoms (Šinkūnienė, Katkonienė, 2010). Todėl siekiant tinkamai atstovauti socialinio darbo profesijai bei sėkmingai prisitaikyti prie kintančių sąlygų socialiniam darbuotojui būtinas geras profesinis pasirengimas, įgūdžiai, plataus spektro žinios, kurias būtina nuolat atnaujinti (Kavaliauskienė, 2010).

LR Socialinių paslaugų įstatymo (Žin. 2010, Nr. 53-2598) 11 straipsnis įtvirtina Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos kompetencijas socialinio darbo srityje: 1) pagal savo kompetenciją teikia Vyriausybei siūlymus dėl valstybės socialinių paslaugų sistemos ir socialinio darbo vystymo kryptių ir rengia teisės aktų projektus socialinių darbuotojų, socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo ir veiklos reglamentavimo; 2) analizuoja socialinių darbuotojų, socialinių darbuotojų padėjėjų poreikius kelti profesinę kvalifikaciją, organizuoti socialinių darbuotojų atestaciją. Šiuo metu šias funkcijas, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2010 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr. A1-612, įgyvendina Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie SADM (Žin. 2010, Nr. 151-7738). Tačiau vienos svarbiausių įstaigų, rengiančios ir vykdančios socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymo programas - socialinio darbo metodiniai centrai (Žin. 2011, Nr. 2-79).

Šalyje socialinį darbą dirba daugiau nei 8 tūkstančiai socialinių darbuotojų ir jų padėjėjų (Blinkevičiūtė, 2008). Prieš dešimt metų tokių darbuotojų buvo 2 kartus mažiau, tai rodo nuolat didėjantį socialinių darbuotojų poreikį. Tačiau Marcinkevičiūtės ir Petrauskienės (2007) teigimu, šiuo metu vis dar aktuali problema kompetentingų socialinių darbuotojų, norinčių ir gebančių dirbti rinkos sąlygomis, tai įrodo ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (SADM) 2010 m. surinkta informacija iš apskričių ir savivaldybių administracijų apie biudžetinių įstaigų socialinių darbuotojų ir seniūnijų specialistų, dirbančių socialinį darbą, turimą ar siekiamą įgyti išsilavinimą. Nustatyta, kad tik 43 proc. socialinį darbą dirbančiųjų, turi reikiamą, socialinio darbo išsilavinimą bei 18 proc. dirbančiųjų siekią jį įgyti (SADM, 2010).

Šiuo metu socialinio darbuotojo kvalifikacijos tobulinimas yra privalomas (Žin., 2011, Nr. 2-79), tačiau remiantis Indrašienės ir Garjonienės (2007) atliktu tyrimu, dėl kvalifikacinių reikalavimų bei 2009 metų spalio mėn. Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos atlikta anketine apklausa „Šiaulių ir Telšių regionų socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikis 2010 m.“, kurioje dalyvavo 34 Šiaulių ir Telšių regionų socialines paslaugas teikiančios įstaigos, nustatyta, kad socialinį darbą dirbantieji nėra motyvuoti kelti profesinę kvalifikaciją.

Visa tai suponuoja **tiriamąjį darbo probleminius klausimus**: 1. Kaip vykdomas socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimas šalyje? 2. Remiantis dokumentais, kitais šaltiniais, ką ir kaip reikėtų keisti, kad dabartinė Lietuvos socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema taptų lankstesnė, labiau motyvuotų socialinius darbuotojus įsitraukti į nuolatinį mokymosi procesą? 3. Kokiais tyrimo metodais ir tyrimų rezultatais suformuoti ir pagrįsti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos veiklos kokybės gerinimo strateginius prioritetus? Atsakymai į šios mokslinės problemos klausimus įgyvendina tyrimo tikslą.

Yra nemažai užsienio ir Lietuvos autorių nagrinėjusių socialinio darbo tema. Plačiai socialinio darbuotojo vertybines orientacijas aprašė Rokeach (1973), Compton ir Galaway (1999), Jonhson (2001), Sutton (1999). Socialinių darbuotojų klientų grupes, jų elgesį, socialinio darbo metodus nagrinėjo Gitterman (2001), Trevithick (2008), Žalimienė (2003), Kavaliauskienė (2005), Švedaitė, Gvaldaitė (2005), Kučinskas, Kučinskienė (2002). Socialiniams darbuotojams reikalingas žinias, įgūdžius efektyviam darbui tyrė Zastrow (2004), Lens (2005), Banks (2006). Banks taip pat nagrinėja ir socialinių darbuotojų etikos ir moralės klausimus reikalingus dirbant socialinį darbą. Kiaunytė bei Dirgėlienė (2006) atskleidė glaudų teorijos ir praktikos ryšį socialinių darbuotojų kompetencijos raidoje. Bagdonas (2001), Ivanauskienė, Varžinskienė (2003) nagrinėjo socialinių darbuotojų kompetencijų ir kvalifikacijos ypatumus. Apie šių specialistų profesinį rengimą Lietuvoje analizavo Kulys ir Constable (1994), Bagdonas (2001), tačiau jų darbuose nenagrinėta socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema.

**Tyrimo objektas.** Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimas.

**Tyrimo dalykas.** Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimas.

**Tyrimo tikslas.** Parengti ir pagrįsti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos veiklos kokybės gerinimo strateginius prioritetus, remiantis Šiaulių ir Telšių regionų socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo situacijos analize.

**Tyrimo uždaviniai.**

1. Išanalizuoti strateginio valdymo koncepciją bei atlikti mokslinės literatūros analizę kvalifikacijos tobulinimo tematika;
2. Nustatyti ir išanalizuoti dokumentus, reglamentuojančius socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.
3. Dokumentų analizės ir ekspertų metodais atlikti šalies socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos situacijos analizę, identifikuojant tobulintinas sistemos sritis.
4. Pagrįsti, ką ir kaip reikėtų keisti, kad dabartinė Lietuvos socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema taptų lankstesnė, labiau motyvuotų socialinius darbuotojus įsitraukti į nuolatinį mokymosi procesą.

**Tyrimo hipotezė.**

Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo regioninę sistemos situaciją apibūdina šie pagrindiniai teiginiai:

1. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyviam funkcionavimui, trūksta institucijų tarpusavio ryšių palaikymo, bendradarbiavimo.
2. Socialinio darbo metodinių centrų veikloje nepakankamai vykdomas veiklos koordinavimas, vertinimas.

Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos veiklos kokybės gerinimo strateginiai prioritetai yra šie:

1. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo motyvavimas;
2. Socialinio darbo metodinių centrų veiklos koordinavimas ir finansinės situacijos gerinimas;
3. Socialinio darbo metodinių centrų veiklos kokybės gerinimas bei vertinimas.

**3. Tyrimo dizainas, tyrimo metodika.**

Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimo tyrimas grindžiamas kiekybinio ir kokybinio tyrimo strategijomis (Merkys, 1995; Bitinas, 1998; Kardelis, 2002; Tidikis, 2003; Bitinas, 2006 ir kt.). Kiekybinio ir kokybinio tyrimo taikymas orientuotas ištirti socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinintinas sritis.

Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemai įvertinti buvo taikyti šie metodai:

1. *Teoriniai*: mokslinės literatūros ir teisinių dokumentų, reglamentuojančių socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą analizė, lyginimas bei apibendrinimas.
2. *Empiriniai*: ekspertų metodas, kokybinio tyrimo metodas - pusiau struktūruotas interviu, skirtas socialinio darbo metodinių centrų vadovams, atsakingiems už praktinį socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymų vykdymą.
3. *Statistiniai*: statistinių tyrimo duomenų kiekybinė aprašomoji analizė.

#### ***Empirinių tyrimų imtys.***

Išnagrinėta daugiau nei 40 dokumentų, susijusių su socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu: teisės aktai, oficialūs valstybės ir tarptautinių institucijų dokumentai, oficialiosios statistikos ir kiti dokumentai, kuriuose pateikiami statistiniai duomenys bei kitokia informacija, susijusi su socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema, socialinio darbo institucijomis, jų funkcijomis ir pasiskirstymu šalyje.

Ekspertų apklausai pasirinkti Šiaulių ir Telių regionų 5 socialinio darbo metodinių centrų vadovai, atsakingi už socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymus, jų vykdymą (socialinio darbo metodiniai centrai – viena svarbiausių kvalifikacijos tobulinimo sistemos dalis). Pusiau struktūruoto interviu metodas su ekspertais, leido išanalizuoti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, įvertinti esamą socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos situaciją. 2011 m. sausio – gegužės mėnesiais tyrimas atliktas šiose Šiaulių ir Telšių regionų socialinių paslaugų įstaigose: Šiaulių m. savivaldybės dienos socialinės globos centre „Goda“, VšĮ Plungės vaikų globos agentūroje „Cyrulis“, VšĮ „Vilties erdvė“, Šiaulių miesto Socialinės paramos centre, Mažeikių r. vaikų našlaičių ir senelių globos namuose.

Raštu kreiptasi į Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybą prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos dėl duomenų suteikimo. Gauta informacija, statistiniai duomenys panaudoti analizuojant esamą socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Taip pat analizuotos LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos, Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų veikos ataskaitos, ministerijos socialiniai pranešimai, apibūdinantys 1998 – 2010 m. socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos raidą.

#### ***Magistro darbo naujumas.***

Pažymėtina, kad mokslinių tyrimų apie socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, rasti pavyko labai mažai. Šią temą tik iš dalies analizavo - Ivanauskienė, Varžinskienė (2003); Švedaitė (2006); Indrašienė, Garjonienė, 2007; Dirgėlienė, 2008, Bagdonas, 2001, kurie nagrinėjo socialiniams darbuotojams reikalingų kompetencijų, teorijos ir praktikos žinių tema, kvalifikacinius socialinių darbuotojų atestacijos reikalavimus ir pan. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo formos, galimybės bei socialinio darbo metodinių centrų veikla -

praktiškai nenagrinėtos. Pažymėtina, kad atliekamas tyrimas sulaukė didelio susidomėjimo metodinių centrų vadovų. Dalis ekspertų akcentavo, kad panašaus pobūdžio tyrimai, turėtų būti atliekami ministerijos iniciatyva, todėl gautus tyrimo rezultatus ir rekomendacijas, siūloma būtinai pateikti Socialinės globos įstaigos administravimo tarnybai prie SADM.

Darbe išnagrinėtos už socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą atsakingų institucijų veiklos funkcijos. Plačiau išanalizuota socialinio darbo metodinių centrų veikla, kuriems priskirtos mokymo programų rengimo, mokymų organizavimo, gerosios patirties ir šviečiamojo pobūdžio renginių organizavimo funkcijos, identifikuoti išoriniai ir vidiniai sistemos veiksniai, turintys įtakos socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemai. Remiantis ekspertų apklausa parengti strateginiai socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos veiklos kokybės gerinimo prioritetai.

### ***Magistro darbo teorinis ir praktinis reikšmingumas.***

*Teorinis reikšmingumas.* Teorinėje darbo dalyje pateikta susisteminta mokslinės literatūros apžvalga strateginio valdymo tema, išanalizuotos kvalifikacijos koncepcijos, socialinių darbuotojų veiklos ypatybės, žinios ir jų reikšmė socialiniame darbe.

*Praktinis reikšmingumas.* Magistro darbe analizuojama socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema, socialinė ir teisinė jos pusės. Darbe nagrinėjama ne tik mokslinė literatūra ir teisės aktai, tačiau pateikiama ir autorės atlikto tyrimo duomenų analizė, kuri apibūdina magistro darbo reikšmingumą. Atlikto tyrimo pagalba (dokumentų analizės, ekspertų – struktūruoto interviu metodais, susistemintai pateikiama apibendrinta sistemos vidinių ir išorinių veiksnių bei SSGG analizė), nustatyti ir pagrįsti trys strateginiai socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos prioritetai.

Igyvendinus strateginius prioritetus, tikėtina, kad socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema taptų lankstesnė, labiau motyvuotų socialinio darbo metodinius centrus rengti ir vykdyti mokymus, o socialinius darbuotojus skatintų įsitraukti į nuolatinį mokymosi procesą.

***Darbo aprobacija.*** 2011 m. balandžio 14 d. SMF studentų mokslinių darbų konferencijoje skaitytas pranešimas tema „*Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos analizė*“. Viešojo sektoriaus strateginio valdymo sekcijoje laimėta pirmoji vieta (žr. 8 priedas). Šios konferencijos leidiniui, priimtas straipsnis ta pačia tema.

***Darbo struktūra.*** Magistro darbą sudaro įvadas, 2 dalys (teorinio pagrindimo ir praktinio tyrimo rezultatų), išvados, rekomendacijos, diskusija, literatūros sąrašas, priedai, pridedamas dokumentas – kompaktinė plokštelė. Darbe pateikta 28 paveikslai ir 11 lentelių, 8 priedai. Panaudoti 134 literatūros šaltiniai ir 42 dokumentai.

# 1. SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO SISTEMOS STRATEGINIS VALDYMAS: TEORINIS DISKURSAS

## 1.1 Strateginis valdymas: sisteminis požiūris

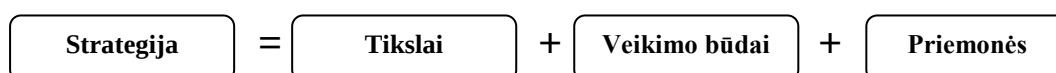
### 1.1.1. Strategijos koncepcijų analizė

Strategijos sąvoka pradėta vartoti tik 20 a. septintame dešimtmetyje, tačiau be šios sąvokos jau neįsivaizduojamas šių dienų politikos, socialinės politikos, ekonomikos formavimas.

Remiantis Arimavičiūte (2005), esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos yra 1) nepasitenkinimas esama padėtimi ar perspektyva ir 2) veiklos sąlygų neapibrėžtumas. Vadinasi organizacijos nepasitenkinimas esama padėtimi ar būsima organizacijos perspektyva, sąlygoja kurti organizacijos veiklos strategiją, siekiant gerinti jos veiklą ateityje. Anot Fidler (2006), strategija yra schema/planas, kurio pagalba sujungiami pagrindiniai organizacijos tikslai, politika ir veiklos segmentai į darnią visumą. Andrews (1969), Motore (1995), Bratianu, Ramona (2010) strategijos terminą taip pat apibūdina kaip plačią organizacijos veiklos programą, kuri skirta organizacijos tikslams ir uždaviniams pasiekti.

Strateginio valdymo pradininkas - Chandler (1962), nurodo, kad strategija sudaro 3 sudedamieji elementai: organizacijos tikslai, veiklos kryptis ir tikslams pasiekti reikalingi resursai (Jucevičius, 1998). Panašiai strategijos sąvoką apibrėžia Stoner ir kt. (1999), Vasiliauskas (2006), Jucevičius (1998), Palubinskas (1997) akcentuodami organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą.

Urbelis (2001) išanalizavęs Lietuvos bei užsienio mokslininkų darbus, nurodo šią strategijos sąvokos formulę (žr. 1 pav.):



1 pav. Strategijos sudedamosios dalys.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Urbelis, V. (2001). Strategija – jos evoliucija ir sąvokos evoliucija.

*Politologija*. Nr. 4

Remiantis Urbeliu strategija yra lygi tikslams, dėl kurių kovojama, kurių siekiame, plius veikimo būdai ir priemonės, su kurių pagalba tikslas gali būti pasiektas.

Enz (2010) teigia, kad strategija taip pat gali būti suvokiama kaip (1) modelis, kuris išplaukia iš nuoseklių sprendimų bėgat laikui arba (2), kaip organizacinių veiksmų planas, kuriuo siekiama trumpalaikių tikslų pasiekimo, o galiausiai ir svarbiausių organizacijos tikslų.

Mintzberg (1973, 1987) analizuodamas strategijos sąvoką, pateikia keturis jos apibrėžimus, strategiją laikydamas kaip:

- **planą** – aiškią veiksmų seką, kuria vadovaujantis siekiama organizacijos tikslų įgyvendinimo;

- **gudrybė** – tam tikras veiksmas, kuriuo tikimas pergudrauti kitus asmenis;
- **modelis** – tai tam tikroje sistemoje pasikartojantis sąmoningas elgsenos būdas;
- **pozicija** – rodikliai, kurie nustato atitinkamą organizacijos padėtį, lyginant su kitomis organizacijomis;

Hofer, Schendel (1978) strategiją traktuoja kaip taisyklių visumą, pagal kurią priimami valdymo sprendimai, tačiau prieš tai, anot autorių būtina įvertinti 4 pagrindinius elementus: aplinką su jos teigiamais ir neigiamais aspektais, pagrindinius veiklos tikslus, situacijos analizę, planus, kaip naudoti turimus resursus. Drucker (2004) analizuodamas strategijos sąvoką, taip pat nurodo, kad ši reikalauja analizuoti esamą padėtį o prireikus ją keisti. Puškorius (2002) kaip ir Drucker, pabrėžia, kad strategija koreguojama keičiantis vidaus ir išorės aplinkai, tai padeda įvertinti strategijos privalumus ir trūkumus, galimybes ir grėsmes. Melniko, Smaliukienės (2008), strategija apibūdinama kaip valdymo sprendimas, (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) esamos sistemos problemoms spręsti, kokybiniais pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį. Šio požiūriu strategija suvokiama kaip problemos sprendimo, prisitaikymo prie aplinkos instrumentas.

Fisk (2007) strategiją vadina - subalansuotu metodu, kuris siejamas su lankstumu ir veiksmų peržiūra sparčiai kintančiame pasaulyje ir dažniausiai apimantis trejų metų laikotarpį. Vadinas remiantis šiais autoriais (Hofer, Schendel, Drucker, Puškorius, Fisk), siekiant parengti organizacijos strategiją, kuri gerintų būsimą jos veiklą, pirmiausia būtina išanalizuoti organizacijos aplinką, esamą padėtį.

Porteris 1996 m. ir 2001 m. konceptualizavo strategijos sąvoką savo darbuose „What is Strategy?“ ir „Strategy and the Internet“ ir pateikia svarbiausius teiginius:

1. Pagrindinis strategijos tikslas – užtikrinti ilgalaikių investicijų efektyviausią grįžtamumą.
2. Konkurencinė strategija turi suteikti išskirtinumo galimybę.
3. Strategija – tai unikalios ir vertingos pozicijos kūrimas sujungiant įvairialypes veiklas.
4. Strategija padeda suvokti, kaip turi susijungti visi organizacijos elementai.
5. Operatyvinis efektyvumas ir strategija vienodai svarbūs siekiant rezultatų, kurie yra organizacijos uždaviniai. Tačiau jie organizaciją veikia skirtingais būdais.
6. Operatyvinis efektyvumas reiškia, jog organizacija geba panašius procesus atlikti geriau nei konkurentai.
7. Strategija orientuota ir į krypties tęstinumą.

Remiantis pateiktais teiginiais, autorius strategiją įvardija kaip organizacijos ilgalaikę poziciją, kai priimami sprendimai, kokią naudą organizacija nori ir gali teikti vartotojams

jungdama ir derindama savo veiklos sistemas bei ieškodama būdų, kaip efektyviausiai susigrąžinti ilgalaikes investicijas (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Taigi, kaip ir daugelis sąvokų, taip ir strategija neturi vieningo apibrėžimo, vieni autoriai akcentuoja strategijos paskirtį, kiti nusako strategijos sandarą, tretį pabrėžia strategijos procesus, tačiau pateiktuose apibrėžimuose išryškėja trys svarbiausi elementai: aplinkos (ir situacijos) analizė, veiklos tikslai, priemonės ir būdai strategijai įgyvendinti.

Šiame darbe bus laikomasi Melniko ir Smaliukienės pateiktos strategijos sąvokos apibrėžimo, laikantis, kad strategija siekiama spręsti esamas sistemos problemas, skatinti kokybinius pačios sistemos pokyčius, numatant esamos problemiškos būsenos pokytį.

### **1.1.2. Strateginis valdymas kaip sistema**

Ši sąvoka oficialiai pradėta naudoti pirmojoje Tarptautinėje strateginio valdymo konferencijoje 1979 m., kurios iniciatorius ir organizatorius buvo Ansoff (Vasile, Iancu, 2009), kuris kartu su Chandler (1962), Andrews (1965) yra strateginio valdymo mokslo pradininkai (Jucevičius, 1998).

Strateginis valdymas buvo pagrįstas 1) institucijos aplinkos tyrimu, 2) labai aiškiai apibrėžtais tikslais, 3) tinkamai parengtomis priemonėmis tikslams pasiekti bei 3) išorinės aplinkos galimybėmis (Arimavičiūtė, 2005). Tačiau skirtingi autoriai skirtingai interpretuoja strateginio valdymo sampratą.

Schendelis ir Hoferis 1978 m. sukūrė sudėtinį strateginio valdymo apibrėžimą, kuris grindžiamas tuo, kad bendras organizacijos sumanymas gali būti išsamiai aprašytas, greta organizacijos politikos ir strategijos nurodant siekiamus tikslus – kaip strateginio valdymo proceso veiksnius (Stoner ir kt., 1999). Thompson (1996), Mikulis (2007) strateginį valdymą įvardija kaip procesą, kurio pagalba organizacija identifikuoja savo tikslus, formuluoja veiksmus, kurie per tam tikrą laiką pagerina organizacijos funkcionavimą. Mikulis akcentuoja besikeičiančios išorinės aplinkos bei vidinės organizacijos įgūdžių ir išteklių suderinamumą. Hunger ir Wheelan (2007) taip pat strateginį valdymą apibūdina kaip veiksmų ir priemonių kompleksą, kuris turi įtakos organizacijos ilgalaikiams veiksams. Šis apibrėžimas neakcentuoja organizacijų aplinkos poveikio valdymui, tačiau pažymima, kad tai ilgalaikis procesas.

Виханский (2002) strateginį valdymą įvardija organizacijos valdymą, kuris remiasi į žmonių potencialą, kaip į organizacijos pagrindą, orientuoja veiklą į klientų poreikius, suteikia lankstų reguliavimą ir savalaikius pokyčius organizacijoje, atitinkantis iššūkiui iš aplinkos ir leidžiantis siekti konkurencinių pranašumų.

Apžvelgus strateginio valdymo apibrėžimus, galima teigti, kad organizacijos strateginis valdymas - nuolat besitęsiantis valdymo procesas, kuris priklauso nuo vidinės ir išorinės

organizacijos, įmonės aplinkos, tai prisitaikymas prie nuolat kintančių aplinkos sąlygų, išnaudojant savo vidinius išteklius, o taip pat tai ateities perspektyvų numatymas.

Ritz, Thom (2004) analizuoja strateginio valdymo įtaką viešojo sektoriaus institucijų funkcionavimui. Kadangi viešojo sektoriaus institucijos reikalingos apibrėžti atitinkamos veiklos srities politikai, jai įgyvendinti ir administruoti, todėl siekiant kuo rezultatyvesnės viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, jos turi būti kryptingai valdomos (Staponkienė, 2004). Ritz ir Thom teigimu **strateginio valdymo procesas viešajame sektoriuje pirmiausia turi būti analizuojamas kaip tikslingas socialinių sistemų, viešųjų institucijų orientavimas.**

Raipa (2002) analizuodamas strateginio valdymo reikšmę viešajame sektoriuje, nurodo:

- Strateginis valdymas - valstybės įgyvendinama funkcija, apimanti 3 tarpusavyje persipynusias stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą;
- Strateginis valdymas - ne vienkartiniai veiksmai, o nuolatinis, atsinaujinantis procesas;
- Pagrindinė strateginio valdymo paskirtis – laiku pritaikyti politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtrą, atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius;
- Svarbiausias strateginio valdymo tikslas yra kuo efektyviau panaudoti šalies ekonominį, mokslinį, technologinį potencialą ir žmogiškuosius išteklius

Arimavičiūtė (2005) pažymi, kad strateginis valdymas vadovaujasi sisteminiu požiūriu. Strateginiu požiūriu, organizacija yra sistema, kurią sudaro daug sudedamųjų dalių, o **sistemos esmė - elementų ir grupių jungimasis į vieningą visumą**, vienodo pobūdžio ryšiais. Kai sukomponuoti elementai susijungia ryšiais, susiformuoja sistemos struktūra, kuri leidžia aukščiausio lygio vadovybei suvokti organizacijos, kaip visumos, atskirų dalių tarpusavio ryšį. Kiekviena organizacijos dalis nebūtinai prisideda prie geriausio rezultato siekimo, tarp jų gali egzistuoti atotrūkis, jos gali konkuruoti, konfliktuoti ir pan.

**Strateginio valdymo sistema tai - pasikartojantis procesas, kuris apima valdymo stadijas, organizacinius padalinius, klientų grupes bei jų veiklą** (Arimavičiūtė, 2005). O strateginis valdymo sisteminis modelis atskleidžia tamprius ir nenutrūkstamus tarpusavio funkcijų ryšius, ir taip suteikiama galimybė susipažinti su visais sistemos elementais, jų veikla. Raipos, Staponkienės (2011) teigimu, strateginį valdymą vertinant sistemiškai, t. y. kaip procesą, **įmanoma bet kurio tipo organizacijoms atlikti viešosios, politikos formavimo, įgyvendinimo prognozavimo bei vertinimo procedūras.** Vadinas, tai leidžia numatyti organizacijų ateities viziją ir parengti jos įgyvendinimo metodologiją – organizacijų veiklos logiką, kurioje nagrinėjami sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo (strateginio planavimo ir strateginės vadybos) užduotys. Arimavičiūtė remdamasi Chakravarthy (1991) taip pat nurodo, kad strateginio valdymo sistemos varijuoja keliomis dimensijomis: sprendimų visapusiškumu ir racionalumu, kontrolės patikrinimu ir strategijos įgyvendinimo proceso pritaikymu organizacijoje.

Jančiauskas (2002) akcentuoja, kad vienas svarbiausių veiksnių, lemiantis organizacijos rezultatyvumą – optimali, pamatuota sistema, kaip socialinės organizacijos valdymas. Taip pat autorius pabrėžia, kad strateginės klaidos valdyme, gali sugriauti visą organizacijos sistemą. Todėl Ginevičius, Sūdžius (2005) teigia, kad **svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo – organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas.**

Strateginio valdymo sistemos yra pritaikomos viešosioms organizacijoms tik prieš tai būtina atsižvelgti į kiekvienos organizacijos ypatybes. Jos leidžia kontroliuoti, kaip organizacijos įgyvendina savo numatytas strategijas ir misiją. Svarbu pažymėti, kad viešosios organizacijos yra sudėtingos institucijos, kurios veikia itin neramioje aplinkoje. Iš šių organizacijų yra reikalaujama iš anksto numatyti visuomenės poreikius, identifikuoti bei reaguoti į sudėtingas demografines, socialines, ekonomines ir aplinkos problemas, į besikeičiančius vartotojų poreikius, piliečių pageidavimus, efektyviai ir taupiai naudoti išteklius ir atlikti visa tai nuolat prižiūrint dėmesingai ir kritiškai prižiūrint visuomenės akiai (Raipa, Staponkienė, 2011).

Anot Arimavičiūtės (2005), strateginio valdymo sistema funkcionuoja tik tose organizacijose, kurios turi ne tik aiškius tikslus, uždavinius, įgaliojimus, bet ir aiškius veiklos vertinimo kriterijus bei informaciją apie strategijos įgyvendinimo kainą ir gaunamą naudą. Tačiau Raipa, Staponkienė (2011) nurodo, kad strateginis valdymas yra koncepcijų grupė, procedūros ir įrankiai, skirti padėti pasiekti numatytų tikslų. **Strateginis valdymas gali būti apibūdinamas kaip sistemingas mėginimas parodyti esminius sprendimus ir veiksmus, kuriais vadovaujama organizacijoje.**

Mintzberg (1994) išskiria strateginio valdymo sistemos pranašumus ir trūkumus. Anot autoriaus sistemos pranašumas - jų pastangos derinti įvairius organizacijos strategijos elementus visais lygiais ir funkcijomis. Tuo tarpu sistemos trūkumas - perdėtas visapusiškumas, determinavimas ir kontrolė, kurie gali nukreipti dėmesį nuo misijos, strategijų, organizacinės struktūros ir viršyti vykdytojų galimybes apimant visą sistemą.

Bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti apibūdinama kaip nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis (Jucevičius, 1998). Remiantis pateiktu strateginio valdymo apibūdinimu, Staponkienė (2004) nurodo, kad realizuojant šią paskirtį reikia atlikti veiklos rezultatyvumo ir aplinkos veiksnių analizę, nustatyti organizacijos veiklos kryptį, parengti ir realizuoti strategiją, vykdyti strateginę kontrolę.

### **1.1.3. Strateginio valdymo procesas**

Akcentuota, kad strateginio valdymo procesas - dinaminis, nuoseklus ir nuolat atsinaujinantis, kuriuo remdamasi organizacija, dėl kintančios aplinkos gali laiku prisitaikyti prie pokyčių.

Siekiant geriau suprasti strateginio valdymo procesą, jį reikėtų analizuoti keturiomis valdymo funkcijomis: planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės (žr. 2 pav.).



**2 pav.** Valdymo funkcijų cikliškumas.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Vasiliauskas, A., (2002). Strateginis valdymas.

Visos šios funkcijos yra tarpiai susijusios. Nuo to kaip bus įgyvendinta viena iš šių funkcijų, priklauso visų efektyvumas bei galutinis rezultatas.

**Planavimas** – pirmoji iš 4 pagrindinių valdymo funkcijų. Tinkamai suplanavus, organizacijoje lengviau atlikti įvairius pakeitimus ir taip siekti užsibrėžtų tikslų (Melnikas, Smaliukienė 2007). Planavimas parengia organizaciją pokyčiams, kurie įvyks, kai bus įvertintos galimybės ir išspręstos kilusios problemos. Raipa (2002) taip pat akcentuoja, kad planavimo metu numatoma, kokie veiksmai ir kada turi būti atliekami, kas juos turi atlikti ir kokie ištekliai būtini numatytam planui įgyvendinti.

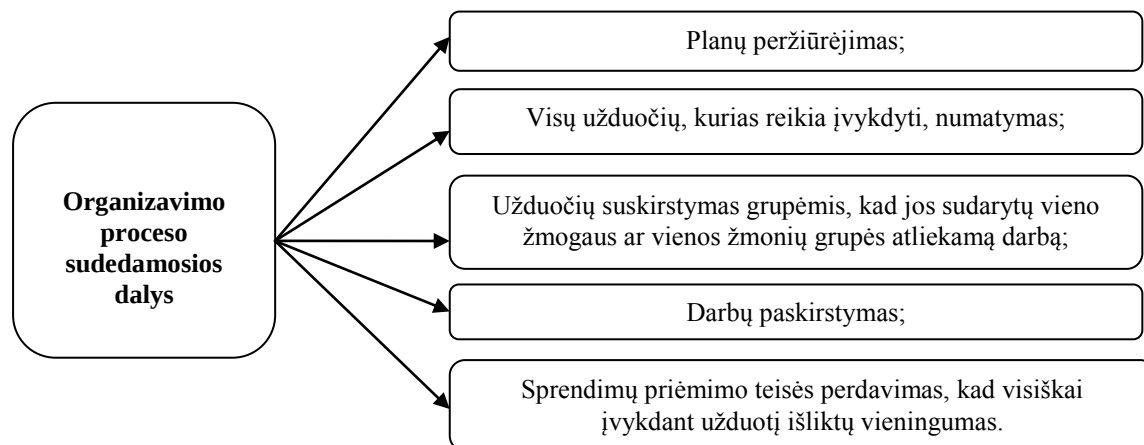
Jucevičius (1998) teigia, kad per strateginį planavimą organizacija susiejama su jos mikroaplinka ir makroaplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Parengus planą atrenkami vykdytojai, rengiama struktūra, deleguojamos funkcijos ir paskirstomos užduotys, motyvuojami vykdytojai, skatinamas bendravimas tarp vykdytojų, vertinama jų darbo kokybė.

Gimžauskienė (2007) taip pat planavimo sąvoką apibūdina kaip valdymo sprendimų rūšį, kuri nukreipta į konkrečią ateitį, kurios trokšta organizacijos vadovai, ir apimančią tikslų formulavimą bei priemonių tiems tikslams įgyvendinti parinkimą. Planavimas derina tarpusavyje ir nukreipia į bendrą tikslą skirtingų laiko perspektyvų tikslus, taip pat skirtingų veikų užduotis. Autorė taip pat nurodo, kad vertinimo proceso požiūriu planas svarbus dėl šių priežasčių:

- Iškelia veiklos matavimo objektus (t.y. aišku, kas turi būti išmatuota);
- Yra orientyras į kontrolės procesą (t.y. aišku, su kuo reikia lyginti faktinius rezultatus);
- Užtikrina išmatuotų ir įvertintų duomenų (informacijos ir žinių) pritaikymą tolesniam organizacijos veiklos vystymui (t.y. aišku, kokia informacija ir žinios yra svarbios ir kaip jos veikia ateities veiklą).

Kaip teigia Allison, Kaye (1997), planavimu, kaip ir kitomis valdymo priemonėmis, yra siekiama didinti organizacijos veiklos efektyvumą.

Atlikus organizacijos išorinės veiksnų analizę, nustatius organizacijos tikslus ir sudarius šių tikslų įgyvendinimo planus, kitas etapas - racionaliai paskirstyti darbus organizacijoje. Melnikas, Smaliukienė (2007) teigia, kad **organizavimo** funkcija neatsiejama nuo visos veiklos, kuri susijusi su formaliu užduočių paskirstymu, numatant darbuotojų pavaldumą ir viršenybę, valdymo politiką, filosofiją, kultūrą, valdymo mechanizmus t.y. sudarant organizacinę valdymo struktūrą. Autorių išskirtos organizavimo proceso sudedamosios dalys pavaizduotos 3 pav.



**3 pav.** Organizavimo proceso sudedamosios dalys

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). Strateginis valdymas. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

Taigi, užsibrėžus organizacijos tikslus, klasifikuojami darbai bei parenkamos darbuotojų grupės, kurie paskirtus darbus galėtų atlikti geriausiai.

Tabatoni, Davies, Barblan (2009) teigia, kad organizacija gali dirbti efektyviai tik tada, kai jos darbuotojai siekia bendrų organizacijos tikslų. Siekiant suvienyti, motyvuoti darbuotojus bendro tikslo siekimui, reikalingas tinkamas vadovavimas. **Vadovavimas** – antroji valdymo funkcija, kurią Melnikas ir Smaliukienė (2007) įvardija kaip žmonių veikimą ir jų veiklos nukreipimą užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti. Vadovai turi mokytis vadovauti, tam kad jų įtaka siekiant organizacijos tikslų turėtų kuo didesnę teigiamą poveikį.

Atliekant nuolatinę kontrolę užtikrinama, kad parengtas strateginis planas būtų tinkamai įgyvendinamas. **Kontrolė** – tai paskutinė valdymo funkcija, kuri ne užbaigia valdymo procesą, bet uždaro jo ratą, kadangi remiantis kontrolės rezultatais koreguojami tikslai ir uždaviniai, iš naujo planuojama, organizuojama ir vadovaujama. Kontrolė parodo, koku mastu ir kaip efektyviai strategija įgyvendinama, kokių dėl to atsiranda pokyčių ir kaip kinta aplinkos sąlygos. Efektyvi kontrolės sistema nėra nukreipta į galutinius rezultatus – jie nuolat tikrinami, todėl analizuojamas ne galutis rezultatas, o rezultato siekimo procesas. Taigi, kontrolė – tai procesas,

kurio metu darbuotojų laimėjimai ir procesų pokyčiai yra lyginami su siekiamu standartu, aptariami ir įvertinami, reikalui esant koreguojami veiklos būdai, priemonės ir pan.

Kai kurie autoriai nurodo, jog strateginio valdymo procesas apima visas organizacijoje atliekamas vadybines funkcijas: prognozavimą, planavimą, vadovavimą, motyvavimą, kontrolę.

Analizuojant strategijos formulavimo procesą, šis susideda iš tam tikrų kūrimo etapų sprendžiant kiekvienam jam būdingus klausimus. Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių strategijos formavimo (kūrimo) proceso schemų, tačiau visuotinai pripažįstama, kad kuriant strategiją būtina turėti tam tikrą modelį, laikantis tam tikro nuoseklumo.

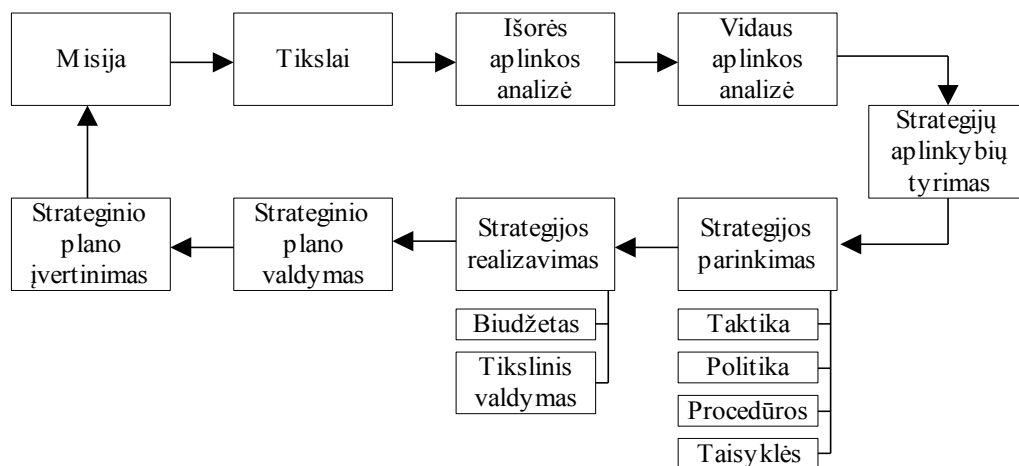
Mitchell (2006) nurodo, kad tikslinga svarstyti strategijos formuluotę, kaip dalį strateginio vadybos proceso, kuris apima tris etapus: diagnozę, formuluotę ir įgyvendinimą. Strateginės vadybos procesas, leidžia organizacijai pasiekti jos tikslus, analizuojant jos gebėjimus, aplinką ir apribojimus, kurioje ji veikia. David (2009) akcentuoja, kad formuluojant strategiją, būtina vadovautis atliktais tyrimais, o esant reikalui juos pakartoti.

Pirmasis diagnozės etapas: apima organizacijos vidinės ir išorinės aplinkos analizę; pagrindinių problemų, probleminių sričių identifikavimą (SSGG analizę). Vaitkevičius ir kt. (2005) išanalizavę Lietuvos ir užsienio autorių darbus, nurodo, kad dalis mokslininkų (Eng, 2004; Barnes, 2002; Jucevičius, 1998; McNamee ir kt., 2004 ir kt.) strateginiai analizei priskiria daugiau funkcijų, kiti (Clark, Scott, 1995; Clark, 1997 ir kt.) kur kas mažiau. Tačiau visi autoriai pritaria, kad strateginė analizė - fundamentalus elementas, kuris formuoja organizacijos strategiją.

Formuluotė – antrasis etapas, kuriame pateikiami konkretūs pasiūlymai, rekomendacijos, siekiant užtikrinti organizacijos veiklos efektyvumą, tikslų įgyvendinimą.

Trečiasis ir baigiamasis etapas strateginiame vadybos procese yra pateiktų rekomendacijų, parengto plano įgyvendinimo darbai. Net ir geriausiai parengta strategija yra nenaudinga jei neįgyvendinta sėkmingai (Rex, Michell, 2007).

Palubinsko (1997) parengtas schematiškas, strategijos rengimo procesą, pateikiamas 4 pav.

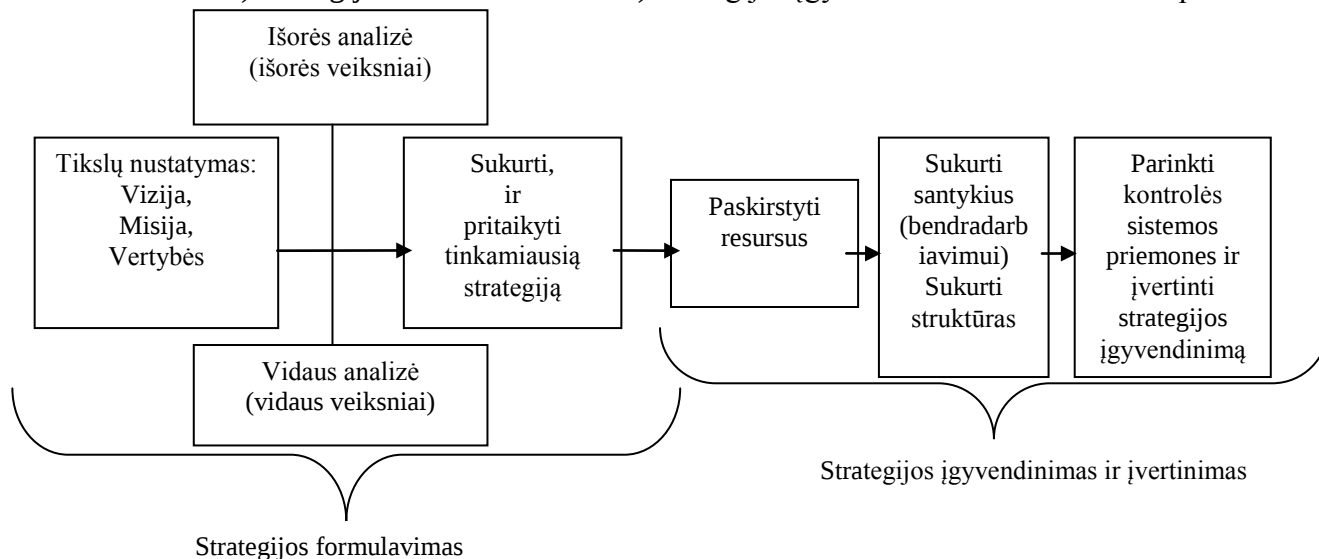


**4 pav.** Strategijos planavimo procesas

Šaltinis: Palubinskas, G. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.

Remiantis paveikslu, pirmasis strategijos formulavimo etapas yra misijos parengimas bei tikslų nustatymas. Tik trečias ir ketvirtas etapas yra išorinės bei vidinės aplinkos analizės.

Tačiau Enz (2010) išskiria dvi strateginio valdymo proceso sudedamąsias dalis, išskirdamas 1) strategijos formulavimo bei 2) strategijos įgyvendinimo ir vertinimo etapus.

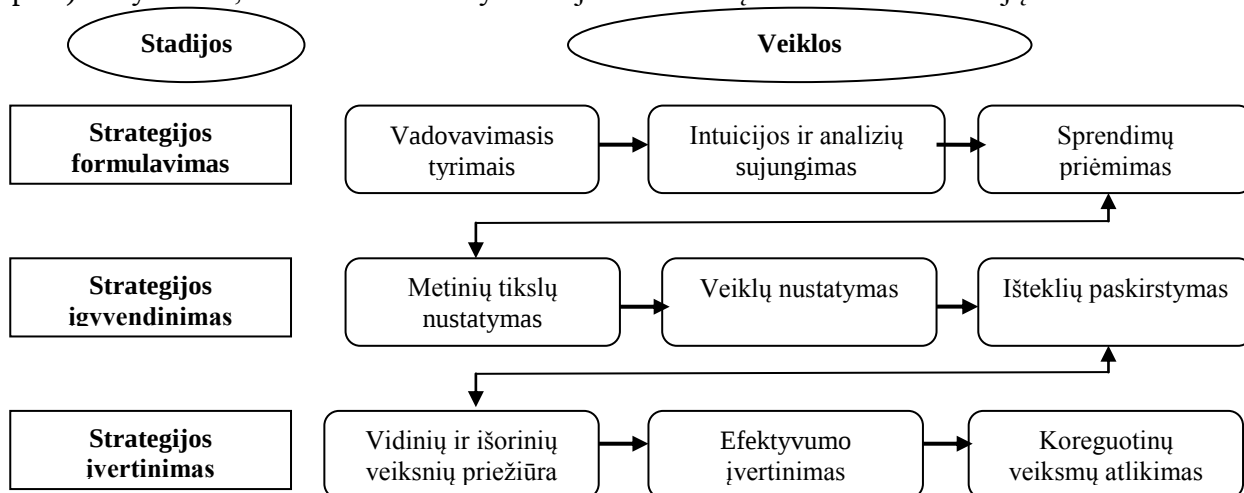


### 5 pav. Tradicinis strateginio valdymo procesas

Šaltinis: Enz. C. A.(2010) Hospitality Strategic Management– Concepts and Cases (second edition). John Wiley and Sons, New Jersey.

Šis strateginio valdymo procesas vaizduoja esminius strategijos kūrimo etapus, tačiau priešingai nei Vasiliauskas, Enz, strategijos formulavimo etape įtraukia tikslų, vizijos, misijos nustatymo, vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių analizę. Taip pat šiame etape parengiama strategija.

David (2009) taip pat išskiria strateginio valdymo proceso stadijas, tačiau kiekvienai jų autorius priskiria po 3 veiklas, kurias būtina atlikti, siekiant įgyvendinti kiekvieną stadiją (žr. 6 pav.) Pažymėtina, kad visos veiklos yra susijusios ir turi įtakos kiekvienai iš jų.



### 6 pav. Strateginio valdymo stadijos ir veiklos.

Šaltinis: David, F. R. (2009). Concepts of strategic management. Six edition. Prieiga per Internetą: <http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategic-management>.

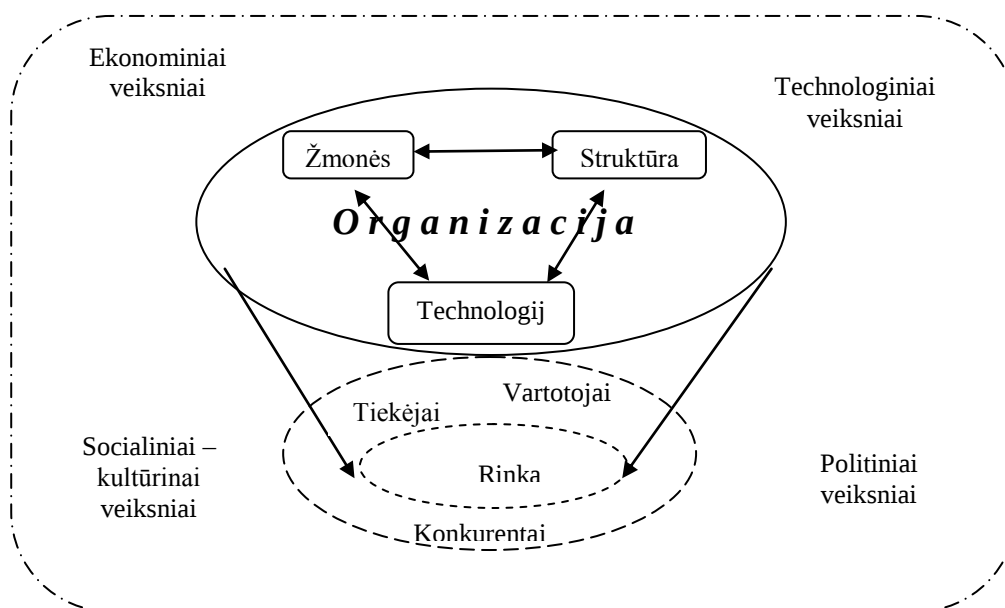
Autorius nurodo, kad rengiant strategiją būtina vadovautis jau atliktais tyrimais, juos susieti su atliktomis analizėmis ir tik tada priimti sprendimą. Strategijos įgyvendinimo stadijoje tikslinga kasmet nustatyti tikslus, veiklas bei paskirstyti išteklius. Įgyvendinat strategiją svarbu atlikti vidinių bei išorinių veiksnių priežiūrą, nes veiksnių kitimas gali turėti įtakos strategijos įgyvendinimui (keičiantis vidiniams, išoriniams veiksniams bus keičiama ir strategija, ar jos sritys).

Taigi strategijos rengimo proceso pradiniai etapai gali skirtis: tai būna arba vizijos, misijos kūrimas ir formulavimas, arba veiklos sąlygų (išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių) analizė, ir ja remiantis, organizacijos vizijos, misijos formulavimas. Gali atrodyti, jog tai nelabai svarbu, tačiau šių skirtingų etapų pasirinkimas, gali turėti įtakos galutiniam strategijos parengimui.

#### 1.1.4. Organizacijos aplinkos analizė

Jokia sistema neveikia izoliuota, bet kuriai organizacijai, įmonei didelę įtaką turi vidinė ir išorinė aplinka (Sakalas, 2003).

Bakanauskienė (2004) analizuodama organizacijos aplinkos sąvoką, nurodo, kad tai yra visos sąlygos, aplinkybės (jėgos, poveikiai), supantys ir veikiantys sprendimo priėmimo subjektą. Anot Sakalausko (2001), Matkevičienės (2007) visi už organizacijos ribų esantys elementai, darantys įtaką organizacijai, vadinami organizacijos aplinka (žr. 7 pav.).



7 pav. Organizacijos aplinka

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Sakalas, A. (2001). Personalo vadyba. Kaunas: Technologija

Damašienės (2002) teigimu, aplinkos tyrimas sudaro organizacijai galimybę prognozuoti, pasirengus planą dirbti nustatytomis aplinkybėmis, kad nustačius grėsmės atvejį, būtų galima parengti strategiją, kuria buvusi grėsmė būtų paversta naudinga galimybe. Enz (2010) taip pat akcentuoja, kad strategijos parinkimui vienas svarbiausių veiksnių yra aplinkos įvertinimas (tiek vidinės tiek išorinės), tam, kad būtų galima realiai įvertinti organizacijos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Gauti rezultatai iš „situacijos analizės“ yra svarbiausi siekiant nustatyti

organizacijos misiją, tikslus bei geriausias būdas pasirinkti tinkamiausią strategiją (Enz, 2010; Bivainis, Tunčikienė, 2009).

#### 1.1.4.1. Išorinių veiksmų analizė

Išoriniai veiksniai susiformuoja už organizacijos ribų, kurių organizacija dažniausiai nevaldo, tačiau gali imtis tam tikrų veiksmų esamai padėčiai keisti. Arimavičiūtės (2005) teigimu, aplinkos pokyčiai gali pareikalausiti papildomų išteklių: personalo, finansų ir naujų technologijų. Pasiūlos apimtis gali priklausyti nuo besikeičiančių paklausos sąlygų ir klientų poreikių bei norų. Todėl svarbu, kuo geriau išanalizuoti išorinius veiksmus, turinčius įtakos organizacijos veiklai.

Viešajame sektoriuje išorinės problemos, tendencijos sunkiai suskaičiuojamos ir prognozuojamos, tačiau išskiriami kai kurie viešosios politikos strateginės aplinkos bruožai:

- Stiprėjantys tarpusavio santykiai tarp viešųjų, privačių ir pelno nesiekiančių struktūrų.
- Atliekant išorinę organizacijų strateginio vystymo analizę, būtina įvertinti viešojo sektoriaus išteklių ribotumą.
- Darbo išteklių, klientų, piliečių aplinkos įvairovė. Visos šios grupės artikuliuoja savo idėjas, interesus, kas dažnai komplikuoja valdymą, paslaugas, darbuotojų atranką ir pan.
- Aukštesnio gyvenimo lygio siekimas. Kompleksinė problema, reikalaujanti tobulinti sveikatos apsaugos, švietimo sistemas, darbo užmokesčio ir kompensavimo mechanizmų lankstumą.

Išorinių jėgų ir tendencijų nustatymas – tai makroaplinkos strateginė analizė, kuriai atlikti plačiausiai naudojama technika, vadinama **PEST analize**. Išorinės aplinkos veiksniai klasifikuojami labai įvairiai, tačiau dažniausiai skiriami: politiniai, teisiniai, ekonominiai, socialiniai, kultūriniai, technologiniai veiksniai (Arimavičiūtė, 2005).

PEST analizės technika nėra atskirai aprašyta strateginio valdymo dalykinėje literatūroje, kaip tikslų ir išbaigtų taisyklių rinkinys. Paprastai apsiribojama tik kontrolinių temų, nagrinėjamų kiekvienu minėtu makroaplinkos aspektu sąrašu. Pats temų sąrašas yra daugiau rekomendacinio pobūdžio, o konkretus jų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos.

Bagdonienė ir kt. (2005), išorinės aplinkos veiksmus skirsto į tiesioginius ir netiesioginius:

1 lentelė

#### Išoriniai veiksniai

| Tiesioginiai išorinės aplinkos veiksniai | Netiesioginiai (šalutiniai) išorinės aplinkos veiksniai |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Vartotojai                               | Ekonominiai                                             |
| Konkurentai                              | Socialiniai                                             |
| Tiekėjai                                 | Politiniai                                              |
| Darbo ištekliai                          | Technologiniai                                          |
| Įstatymai ir kitos reguliavimo normos    | Ekologiniai                                             |

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė E., Zemblytė, J., (2005).

Organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija

**Netiesioginiai veiksniai**, kurie turi įtakos visų ekonomikos šakų ūkiniams subjektams. Šiems priskiriami politiniai, teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir kultūriniai bei technologiniai veiksniai. Papildomai, priklausomai nuo organizacijos veiklos pobūdžio, gali būti analizuojami tarptautiniai, konkurenciniai ir rinkos veiksniai.

**Tiesioginiai veiksniai**, kurie turi įtakos konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija. Priskiriami šie veiksniai: konkurentai, darbo ištekliai, įstatymai ir kitos reguliavimo normos, tiekėjai, klientai ir kiti rinkos komponentai bei veiksniai.

**Politiniai veiksniai** – lemia valdžios politika, įstatymai arba vyriausybės sprendimai, kurie turi įtakos institucijos veiklos reguliavimui. Melnikas, Smaliukienė (2007) prie politinių veiksmų priskiria politinės sistemos sandaros pokyčius ir finansinę krizę. Politiniai veiksniai turi įtakos institucijos veiklos reguliavimui, nes kai kurie politiniai veiksniai padeda arba trukdo institucijai įgyvendinti vyriausybės prioritetinius strateginius tikslus, vykdyti vyriausybės programos įgyvendinimo priemones ir gali priversti instituciją keisti arba koreguoti strateginį veiklos planą. Politika lemia visuomenės pagrindines orientacijas, institucija turi aiškiai suvokti politines realijas.

**Ekonominiai veiksniai** – rodo šalies ūkio (atitinkamos srities) raidą, žmonių užimtumą, veiklos sąlygas. Nagrinėjamos šalies, sektoriaus, regiono arba savivaldybės ekonominės plėtros tendencijos, analizuojama kaip keičiasi vartojimo struktūra, kokią tai gali daryti organizacijai, kokių naujų galimybių gali atsirasti ir kokių dėl to gali kilti grėsmių (Arimavičiūtė, 2005).

**Socialiniai veiksniai** – analizuojama tikslinių grupių sudėtis pagal įvairius parametrus – amžių, lytį, turtą, profesiją, išsilavinimą ir pan., kaip šie parametrai keičiasi ir kaip jie gali keistis ateityje (Pranulis, 1999). Svarbu įvertinti socialinių gyventojų sluoksnius, jų struktūrą, vaidmenis ir raidą. Melnikas, Smaliukienė (2007) išskiria rodiklius, kurių analizė galėtų atskleisti socialinių veiksmų įtaką organizacijai: darbo pasiūlos įvairovė, požiūris į darbo kokybę, lygybė darbe, verstybės susijusios su darbu, geografinis, etnis pasiskirstymas. Nagrinėjama, kokią įtaką šios permainos turi ar gali turėti institucijai, ar jos kelia grėsmę, ar atveria naujas veiklos galimybes.

**Technologiniai veiksniai** – šie veiksniai svarbūs įvertinant naują technologiją, informacijos srautų poveikį institucijos reguliuojamai sričiai, jos valdymui ir tarpusavio ryšiams (Sakalas, 2001). Analizuojama, kokią įtaką šios permainos turi institucijai, kurios iš jų kelia grėsmę ir kurios atveria naujas veiklos galimybes.

Raipa (2003) pažymi, atliekant PEST analizę, politiniai ir ekonominiai aplinkos veiksniai vertinami šalies, o socialiniai ir technologiniai veiksniai – regionų lygmeniu.

Vasiliauskas (2004) taip pat prie išorinių veiksmų analizės išskiria bendresnio pobūdžio, neapčiuopiamus resursus – reputaciją ir novatoriškumą. Šie ištekliai padeda įgyti konkurencinio pranašumo, todėl atliekant strateginių išteklių analizę jie neginčytinai svarbūs.

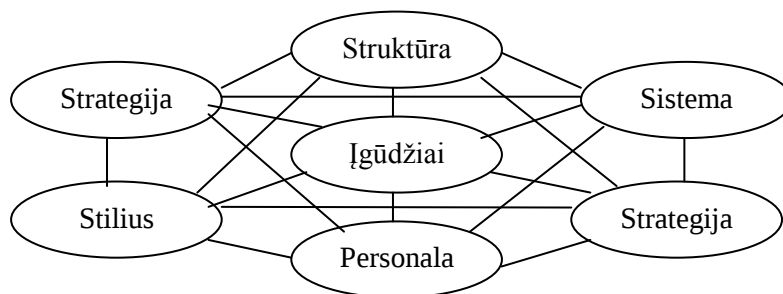
#### 1.1.4.2. Organizacijos išteklių analizė

Bivainis, Tunčikienė (2009) akcentuoja, kad išanalizavus ir įvertinus institucijos išorinius veiksnius, nagrinėjami jos ištekliai: teisinė bazė, organizacinė struktūra, žmonių ištekliai (etatai, kvalifikacija), planavimo sistema, finansiniai ištekliai, apskaitos tinkamumas, ryšių (informacinės ir komunikavimo) ir vidaus kontrolės sistemos.

Kovachevos (2008) teigimu, vidaus aplinkos analizė apsprendžia visus vidaus organizavimo aspektus, tuo tarpu Bakanauskienė (2004) analizuodama vidinę aplinką, akcentuoja visus organizacijos elementus, turinčius įtakos sprendimo priėmimo subjektui.

Bosas (2002) nurodo, kad vidaus veiksnų analizė remiasi organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Taip pat 1) analizė padeda atskleisti realų organizacijos profilį, 2) ir parodo, ar organizacija turi priemonių eliminuoti grėsmes ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorinių veiksnų analizės metu (Bosas, 2002).

Martens, Dehaes, (2008) analizuoja organizacijų vidinės aplinkos veiksnius remdamiesi Mc Kinsey modeliu, vadinamas 7-S. Šio modelio pavadinimas siejamas su jo sudedamaisiais elementais, kadangi visi veiksniai prasideda „s“ raide (strategija (*strategy*), struktūra (*structure*), sistema (*system*), visuotinai pripažintos vertybės (*shared values*), įgūdžiai (*skills*), stilius (*style*), personalas (*staff*)) (žr. 8 pav.). Visi veiksniai sąveikauja tarpusavyje, o kuris taps varomąja jėga, priklauso nuo aplinkybių



8 pav. 7- S modelis

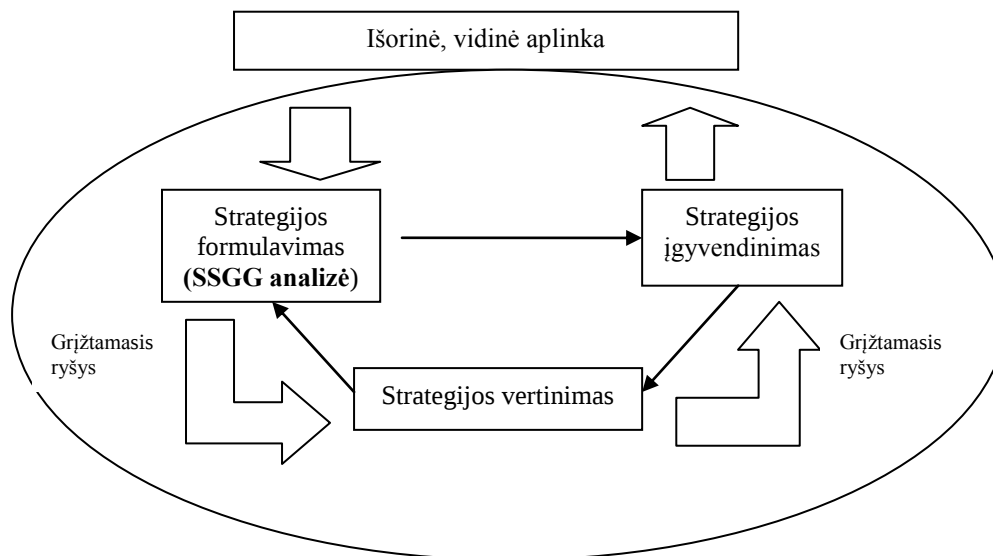
Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Martens, H., Dehaes, R., (2008). Integrating Diversity Management into the Management of the Organisation: Multiple Case Study with the 7S-Instrument. Prieiga per Ebscho duomenų bazę

Autoriai nurodo, kad šio 7 – S modelio elementai gali būti skirstomi į kietąsias ir minkštąsias S (*kietuosius ir minkštuosius vidinės aplinkos veiksnius*). Prie kietųjų elementų priskiriami veiksniai: **strategija** - veiksmai, kuriuos vykdo organizacija, atsižvelgiant arba tikintis tam tikrų išorės pokyčių; **struktūra** – formalioji organizacinė struktūra, kuri paremta koordinavimo įtaka, priklausomai nuo organizacijos dydžio, jos veiklos srities, strategijos; **sistemos** – formalios ir neformalios procedūros, paremtos strategija ir struktūra.

Minkštieji veiksniai, anot autorių yra: **personalas** t.y. organizacijos darbuotojai ir jų charakteristikos (išsilavinimas, kvalifikacijos kėlimas, siekiai ir pan.); **stilius** – kultūrinis stilius

ir valdymo būdas; **įgūdžiai** – tai vienas svarbiausių veiksnių, analizuojantys žmonių kompetencijas organizacijoje; **bendros vertybės** – vyraujantis požiūris, kurio organizacija siekia. Bendrosios vertybės gali būti formaliai išreikštos, bet gali būti neformaliai sutartos. Minkštieji veiksniai yra ne tokie konkretūs, tačiau jie turi didelį poveikį organizacijos veiklai.

Institucijos aplinkos ir jos išteklių analizės rezultatams apibendrinti bei sintezuoti taikomas Harvardo modelio elementas – SSGG analizė (Melnikas, Smaliukienė, 2007). Remiantis Sherman ir kt. (2007), SSGG (privalumų / trūkumų / galimybių / grėsmių) analizė laikoma pagrindine metodologija formuojant organizacijos strategiją (žr. 9 pav.)



**9 pav.** Tradicinis strateginio valdymo procesas

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Sherman, H., Rowley, D.J., Armandi, B.R. (2007). *Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management*. Business Strategy Series. Vol 8. No 3. Prieiga per internetą:

<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/3300080301.html>>

SSGG analizė yra svarbiausias modelis, rengiant organizacijos strateginių planų vystymo kryptį ir sudarantis jiems pagrindą. SSGG atspindi organizacijos *stiprybes* (ką yra pajėgi atlikti), *silpnybes* (ko negali atlikti), *galimybes* (potencialiai naudingos sąlygos organizacijai) ir *grėsmes* (potencialiai nenaudingos sąlygos organizacijai). Strateginių išvadų analizės tikslas – nustatyti esmines institucijos problemas ir tikslus. Institucijos stiprybės, silpnybės išryškėja kaip institucijos išteklių analizės rezultatas, o galimybės ir grėsmės – kaip institucijos aplinkos analizės rezultatas (Bivainis, Tunčikienė, 2009).

Nustačius svarbiausius organizacijos (arba sektoriaus) strateginės situacijos aspektus, Arimavičiūtė (2005) siūlo formuluoti specialias strategijų grupes:

- Grupių panaudojimas, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis institucijos savybėmis;
- Sugebėjimų bei stipriųjų savybių panaudojimas siekiant išvengti galimų grėsmių;

- Geriausio silpnųjų savybių neutralizavimas naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
- Institucijos silpnųjų savybių bei galimybių grėsmių poveikio minimizavimas.

Siekiant sėkmės strategijos suformulavimo, būtina susieti ir suderinti išorės ir vidaus veiksnių analizės rezultatus ir suvokti tarpusavio ryšius, gebėti kūrybiškai interpretuoti situacijas, numatant, kaip silpnybės paversti privalumais ar bent kiek jas pakoreguoti organizacijos naudai, kad jos netrukdytų pasinaudoti atsirandančiomis galimybėmis.

## 1.2. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas ir profesinės veiklos analizė

### 1.2.1. Profesinės kvalifikacijos tobulinimo sisteminė analizė

Kvalifikacijos tobulinimas modernioje visuomenėje, dėl pastebimo prieštaraavimo tarp išaugusių profesinių reikalavimų ir turimo profesinio pasirengimo, yra svarbus socialinio vystymosi veiksnys, suprantamas kaip technologinio progreso tikslas ir sparčiai besivystančios visuomenės natūralus kokybinis poreikis (Briedis, 2007). „Mokymosi visą gyvenimą Europos kvalifikacijų sandaroje“ (2008) teigiama, kad piliečių žinių, gebėjimų ir kompetencijų tobulinimas, pripažinimas yra svarbūs asmeniniam tobulėjimui, konkurencingumui, užimtumui ir socialinei sanglaudai ES (Bankauskienė ir kt., 2009).

Laužacko, Pukelio (2000) teigimu, kvalifikacija parodo „Žmogaus tinkamumo tam tikram darbui laipsnį“. Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodyne (1998) nurodoma, kad kvalifikacija tai - darbuotojo tam tikros profesijos, specialybės įvaldymo laipsnis, specialių žinių ir darbo įgūdžių visuma, kurią žmogus įgijęs gali kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos srities darbą. Panašias sąvokų formuluotes taiko ir kiti autoriai. Martinkus ir kt. (2002), remdamiesi Sauer (1999), nurodo, jog kvalifikacija – mokymosi proceso rezultatas ir įgytų sugebėjimų pritaikymas.

Anot Bakanauskienės (2008), kvalifikacija, tai darbuotojo turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai, patyrimas, asmeninės savybės, kurie leidžia kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos srities ir sudėtingumo darbą. Sakalas (1996) remdamasis vokiška terminologija, nurodo, kad kvalifikacijos tobulinimas, tai žinių suteikimas, kurios reikalingos darbuotojų užimamos pareigoms atlikti. Sakalas (1996), Leonienė (2001) akcentuoja, kad bet kurios srities darbuotojų įgytas išsilavinimas, negali visiškai patenkinti besikeičiančių darbo rinkos reikalavimų, todėl bazinio mokymo žinias būtina nuolat atnaujinti (10 pav.), o tai kartu padeda suvienodinti anksčiau baigusią asmenų žinias su neseniai baigusią asmenų žiniomis.



10 pav. Kvalifikacijos tobulinimas

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai.

Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (Žin. 2011, Nr. 89-4029), švietimo ir mokslo srities, vienas iš pagrindinių ilgalaikių uždavinių, yra „sukurti nuolat besimokančią visuomenę, sudaryti sąlygas asmenims, norintiems keisti ar kelti kvalifikaciją, mokytis visą gyvenimą“. Visuomenė turi priprasti ir prisitaikyti prie poreikio nuolat tobulinti žinias - universiteto laipsnio įgijimas yra aktualus maždaug penkeriems metams – nuolatinis patirties įgijimas ir galimybė asmenims ir organizacijoms nuolat mokytis ir tobulintis yra svarbiausia vertybė ateičiai<sup>1</sup>.

Stankevičienė, Lobanova, (2006) nurodo, kad konkrečią darbuotojo kvalifikaciją apibūdina ir jos lygį įtakoja: 1) išsimokslinimas ir profesinis pasiruošimas; 2) profesinė patirtis; 3) darbuotojo amžius. Autorių teigimu, išsimokslinimas sudaro pagrindą tolimesniam profesiniam ir kvalifikacijos tobulėjimui. Profesinis pasiruošimas – tai platus pirminis pasiruošimas, reikalingas atitinkamo darbo vykdymui, naudojantis mokymosi metu įgytomis žiniomis ir įgūdžiais.

Profesinę patirtį galima nagrinėti dviem aspektais:

- Pirmas, susijęs su profesinio darbo patirtimi (stažu);
- Antras susijęs su darbo patirtimi organizacijoje, nepriklausomai nuo užimamų pareigų.

Toks darbo stažas labai svarbus organizacijoje su dideliu darbuotojų kaitos laipsniu.

Vertinant darbuotojo amžių kvalifikacijos požiūriu, jis siejamas su darbo patirtimi, ir, nors laikui bėgant žmogaus fizinės galimybės mažėja, tai kompensuoja didesnė profesinė patirtis. Tačiau ekonomikos vystymasis, konkurencijos aštrėjimas, darbo humanizavimas, naujų vadybos koncepcijų atsiradimas ir taikymas kelia naujus reikalavimus tiek darbuotojui, tiek pačiam darbui. Martinkus ir kt. (2003) akcentuoja, kad darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas - viena svarbiausių visuomenės vystymosi sąlygų. (Pažymėtina, kad remiantis Kaminsku (2002), kvalifikacijos tobulinimo ir kvalifikacijos kėlimo sąvokas gali būti vartojamos kaip sinonimai).

Autoriai išskiria veiksnius, kurie **lemia kvalifikacijos kėlimo reikšmę**:

- siekimas spartinti technikos, technologijos pažangą ir įdiegti tai darbe;
- darbuotojų tarpusavio konkurencijos didinimas;
- vadybos ir organizavimo mokslo raida;
- pačio darbuotojo asmenybės svarba (Martinkus ir kt., 2003).

Visi minėti veiksniai tarpusavyje yra glaudžiai susiję, vienas kitą papildo ir kartu sudaro bendrą visumą. Tai labai susiję su visuomenės normomis ir požiūriu į mokymąsi bei darbą.

Darbo rinkos terminų ir sąvokų žodyne (1998), nurodoma, kad kvalifikacijos lygiai gali būti išreiškiami įvairiai, pavyzdžiui: darbininkų – tarifinėmis kategorijomis; tarnautojų – pareiginėmis kategorijomis, mokslo darbuotojų – moksliniais laipsniais ir vardais. Socialinių darbuotojų kvalifikacija išreiškiama kvalifikacinėmis kategorijomis, kurios gali būti – socialinis

---

<sup>1</sup>Lietuvos nacionalinė UNESCO komisija. Mokymasis visą gyvenimą. Prieiga per Internetą: <http://unesco.lt/index.php?url=mokymasis-visa-gyvenima>

darbuotojas, vyresnysis socialinis darbuotojas arba socialinis darbuotojas ekspertas (Žin., 2011, Nr. 2-79). Blaschke (1986), Adamonienė ir kt. (2003) analizuodami kvalifikacijos sąvoką, taip pat nurodo, kad ši sąvoka apima ne tik žinias, mokėjimus, įgūdžius, tačiau asmens kvalifikacija yra išreikšta egzaminų, mokymosi arba studijų rezultatus apibrėžiančiuose pažymėjimuose. Tai gi akcentuojamos ne vien tik žinios ar gebėjimai, tačiau ir žinių įvertinimo, pripažinimo aspektas, kuris dažniausiai išreiškiamas tam tikra formalia dokumentine forma.

Užsienio ir Lietuvos autoriai (Cook, Dessler, 2001; Kraiger, 2002; Bogardus, 2004; Sakalas, 2003; Leonienė, 2001 ir kt.) išskiria tokius mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo būdus: formalus ir neformalus mokymas; ilgalaikis ir trumpalaikis; tiesioginis ir distancinis; kompiuterizuotas ir instruktoriaus vadovaujamas; organizacijoje ar už jos ribų; privalomasis ir savanoriškas mokymas; aktyvus ir pasyvus mokymas; individualus ir grupinis, kt.

Stankevičienė, Lobanova, (2006) analizuodamos personalo mokymų būdus, išskiria dažniausius mokymo metodus, kurie yra grupuojami į tokias kategorijas:

- 1) *mokymai darbo vietoje* (stažuotės, darbuotojų įtraukimas į valdymą, darbų rotacija);
- 2) *mokymus ne darbo vietoje* (paskaitos, seminarai, diskusijos, konferencijos).

VDU parengtoje „Mokslinėje studijoje: konsultantų kompetencijų apraše“ (2007), nurodoma, kad dirbant bei mokantis perimami ir įvaldomi veiklos standartai, įgyjama daugelis profesinių ir asmeninių kompetencijų. Thom, Ritz (2004) pabrėžia, kad asmuo mokosi per visą darbo karjerą, kartais net pats to nesuvokdamas (žr. 11 pav.).



**11 pav.** Mokymasis per visą darbo karjerą  
Šaltinis: Thom N., Ritz A., (2004). Viešojo vadyba, Vilnius.

Pradėdamas dirbti, į įstaigą (darbo vietą) atsineša profesinį išsilavinimą, tam tikrus įgūdžius, praktiką. Dirbdamas, pavaduodamas kolegas įgyja darbinių įgūdžių, reikalingų asmens tiesioginiame darbe. Dalyvaudamas seminaruose, konferencijose („už darbo ribų“), dar labiau praplečia savo žinias, kurias apima bendravimo, psichologijos, motyvavimo sritis ir kt. sritis.

Mokymosi priemonės, taikomos „už darbo ribų“, viešajame sektoriuje yra labai paplitusios. Atsižvelgiant į tai, su kokiomis grupėmis dirbama, asmenims ugdyti gali būti taikomos ir kitos priemonės. Anot autorių vadovų ugdymo reikalui tinka mokymasis darbo metu, ypač mentorystės bei instruktavimas, kurie dažnai yra efektyvesni nei tobulinimosi tikslais organizuojami seminaro pobūdžio renginiai.

Stankevičienė, Lobanova, (2006) išskiria pagrindinius mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo principus, grindžiamus šio proceso dalyviu savarankiškumu, teigiamu požiūriu, aktyvumu bei mokymo rezultatų praktinio pritaikymo nauda.

- 1) *Savanoriškumo principas* reiškia, kad darbuotojas pats siekia trūkstamų žinių rodo iniciatyvą;
- 2) *Teigiamo vadovybės požiūrio į mokymąsi principas* reiškia, kad vadovybė turi būti įsitikinusi, kad būtina mokyti savo darbuotojus bei sudaryti tam sąlygas;
- 3) *Praktinis mokymosi principas* reiškia, kad teoriją reikia derinti su praktiniais užsiėmimais;
- 4) *Aktyvaus mokymosi principas* reiškia, kad geriausiai žmogus mokosi tada, kada jo vaidmuo yra aktyvus, o ne pasyvus. Aktyvus problemos sprendimas grupėse yra žymiai efektyvesnis;
- 5) *Pasikeitimo patyrimu principas* reiškia, kad geriau aktyviai mokytis aiškinantis situaciją, negu klausytis apie ją. Todėl keitimasis patirtimi - labai svarbus mokymosi elementas;
- 6) *Tikslingumo principas* reiškia, kad mokytis reikia tikslingai, t.y. tik tų dalykų kurie naudingi organizacijai (atitinka organizacijos tikslus) bei pačiam darbuotojui (jam trūksta būtent tokių žinių, įgūdžių bei gebėjimų);
- 7) *Atsipirkimo principas* reiškia, kad investicijos į darbuotojo mokymą turi atsipirkti.

Vadinasi, sėkmingam mokymuisi, kvalifikacijos kėlimui reikalingas ne vien tik darbuotojo siekis tobulėti, tačiau ir vadovo teigiamas požiūris.

„Mokslinėje studijoje: konsultantų kompetencijų apraše“ (2007), pateikiami šie asmenų pokyčiai, kuriuos sąlygoja mokymasis (kvalifikacijos tobulinimas):

- Ženkliai išauga pasitikėjimas savo jėgomis ir savigarba;
- Gilinamos žinios ir supratimas;
- Tobulinami asmeniniai ir socialiniai gebėjimai ;
- Įgyjami nauji praktiniai įgūdžiai;
- Stiprėja asmens autonomija ir motyvacija veiklai;
- Pozityviai keičiasi asmeninis gyvenimas ir gyvenimo kokybė;
- Įsitraukiama į tolimesnį mokymąsi įvairiuose lygiuose;

- Tampa aktyvesnė pilietinė veikla.

Kvalifikacijos tobulinimas visada lemia asmeninį tobulėjimą, sąlygojamą socialinio, ekonominio bei mokymosi progreso, kurie iš dalies sutampa. Pažymėtina, kad visais atvejais išryškėja aktyvesnė žmogaus veikla formuojant ir keičiant aplinką.

Tai pat kvalifikacija parodo žmogaus tinkamumą tam tikram darbui atlikti (laipsnį), nuo kurio dažniausiai priklauso žmogaus įgūdžiai, žinios bei profesinė veikla. Kvalifikacija įgyjama įgimtų bei ugdomų gebėjimų pagrindu, kuria pabrėžiamas veiklos arba asmens profesinių gebėjimų lygmuo tam tikroje srityje, tačiau kvalifikacijos sąvoka, galima apibrėžti ir tam tikros veiklos reikalavimus ir asmenines savybes.

### **1.2.2. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo galimybės**

LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme „dėl LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. Įsakymo nr. A1-92 „dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ pakeitimo“ (Žin., 2011, Nr. 2-79) teigiama, kad socialinį darbą dirbančiųjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tikslas – kelti socialinį darbą dirbančiųjų profesinę kvalifikaciją, užtikrinant aukštą socialinio darbo ir socialinių paslaugų kokybę bei veiksmingumą.

Profesinės kvalifikacijos kėlimas įsakyme – neformalusis švietimas, kuriuo siekiama pagilinti ar atnaujinti socialinio darbuotojo veiklai reikalingas žinias, gebėjimus ir praktinius įgūdžius.

Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos aprašo III skyriaus penktame punkte nurodoma, kad „socialinis darbuotojas privalo nuolat kelti savo profesinę kvalifikaciją. Jo profesinė kvalifikacija yra vertinama socialinio darbuotojo atestacijos metu“ (Žin. 2011, Nr. 2-79 ). Šis Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas yra pagrindinis dokumentas reglamentuojantis socialiniams darbuotojams, socialinių darbuotojų padėjėjams ir socialinį darbą dirbantiems prilyginamų darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo tikslus ir uždavinius, profesinės kvalifikacijos kėlimo organizavimą ir finansavimą bei kvalifikacijos kėlimo programų atranką.

Socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimo uždaviniai (Žin. 2011, Nr. 2-79).:

- skatinti socialinį darbą dirbančiųjų profesinį tobulėjimą;
- sudaryti galimybes socialinį darbą dirbantiems įgyti didesnę profesinę kompetenciją;
- tirti socialinį darbą dirbančiųjų profesinio tobulinimosi poreikius ir įvertinti socialinio darbo būklę;
- plėtoti socialinį darbą dirbančiųjų profesinį bendravimą ir bendradarbiavimą

Socialinių darbuotojų teoriniai ir praktiniai mokymai vykdomi pagal socialinius darbuotojus rengiančių aukštųjų mokyklų socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programas ir Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prie SADM direktoriaus patvirtintas socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programas.

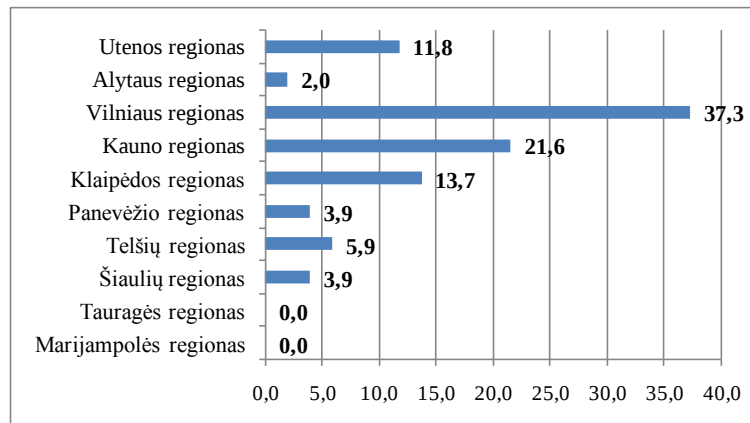
Metodinis centras, tai nustatyta tvarka atrinkta socialinių paslaugų įstaiga (Žin. 2009, Nr. 32-1258), kuri šalia savo pagrindinių funkcijų atlieka ir socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, socialinio darbo inovacijų diegimo bei gerosios patirties sklaidos kitoms socialinių paslaugų įstaigoms funkcijas.

Svarbiausios **metodinių centrų** funkcijos:

- nuolat analizuoti vykdomą veiklą, taikomus pažangius socialinio darbo metodus, kaupti gerosios patirties pavyzdžius, apibendrinti rezultatus ir skleisti juos kitiems socialinių paslaugų teikėjams;
- konsultuoti ir teikti metodinę pagalbą socialinių paslaugų teikėjams;
- organizuoti socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymus, rengti ir įgyvendinti socialinių darbuotojų bei socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacijos kėlimo programas, jas registruoti teisės aktų nustatyta tvarka;
- vykdyti kitas šviečiamojo pobūdžio programas (seminarus ir diskusijas, mokymo ciklus pagal specializuotas temas, stažuotojų priėmimą ir jų konsultavimą), sudarant galimybes socialinio darbo studentams atlikti praktiką;
- bendradarbiauti su vietos ir užsienio partneriais, kuriant šiuolaikinį, socialinio darbo reikalavimus atitinkantį, socialinių paslaugų tinklą.

Remiantis atlikta dokumentų analize, nustatyta, kad metodiniai centrai, organizuodami savo veiklą, vadovaujasi Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu „dėl socialinio darbo metodinių centrų atrankos konkurso nuostatų patvirtinimo“ (Žin. 2009, Nr. 32-1258) bei savo įstaigos įstatais. Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos aprašo (Žin. 2011, Nr. 2-79) 48 straipsnis reglamentuoja, kad įstaigai socialinio darbo metodinio centro statusas suteikiamas 5 metams. Didėjantis įstaigų, pretenduojančių įgyti ar įgijusių socialinio darbo metodinio centro vardą, skaičius rodo, kad šios suinteresuotos turėti šį statusą, kuris didina įstaigos prestižą tarp socialinį darbą dirbančiųjų, o taip pat gali pritraukti papildomų lėšų (Profesinės kvalifikacijos tobulinimas socialinio darbo raidoje, 2008). Tačiau atlikus teisės aktų, reglamentuojančių socialinio darbo metodinių centrų veiklą, analizę, nustatyta, kad metodinių centrų veikla nefinansuojama. .

Šiuo metu, Lietuvoje yra 51 socialinio darbo metodinis centras. Jų pasiskirstymas pagal regionus pateikiamas 12 pav.



**12 pav.** Socialinio darbo metodinių centrų pasiskirstymas pagal apskritis (proc.)

Sudaryta autorės, remiantis Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos suteikta informacija

Iš paveikslą matyti, kad daugiausiai socialinio darbo metodinių centrų yra Vilniaus apskrityje. Antrą vietą, pagal metodinių centrų skaičių, (kuris yra dvigubai mažesnis, nei Vilniaus apskrityje) užima Kauno apskritis. Pažymėtina, kad Tauragės ir Marijampolės regionuose iš viso nėra socialinio darbo metodinių centrų, tad šiuose regionuose dirbantys socialiniai darbuotojai priversti profesinę kvalifikaciją kelti aplinkiniuose regionuose.

Pirmieji (33) socialinio darbo metodiniai centrai patvirtinti LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2007 m. įsakymu Nr. A1-76 (Žin. 2007, Nr. 34 -1261). Tvirtinant socialinio darbo metodinius centrus, kartu patvirtintos ir šių centrų parengtos 58 socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos.

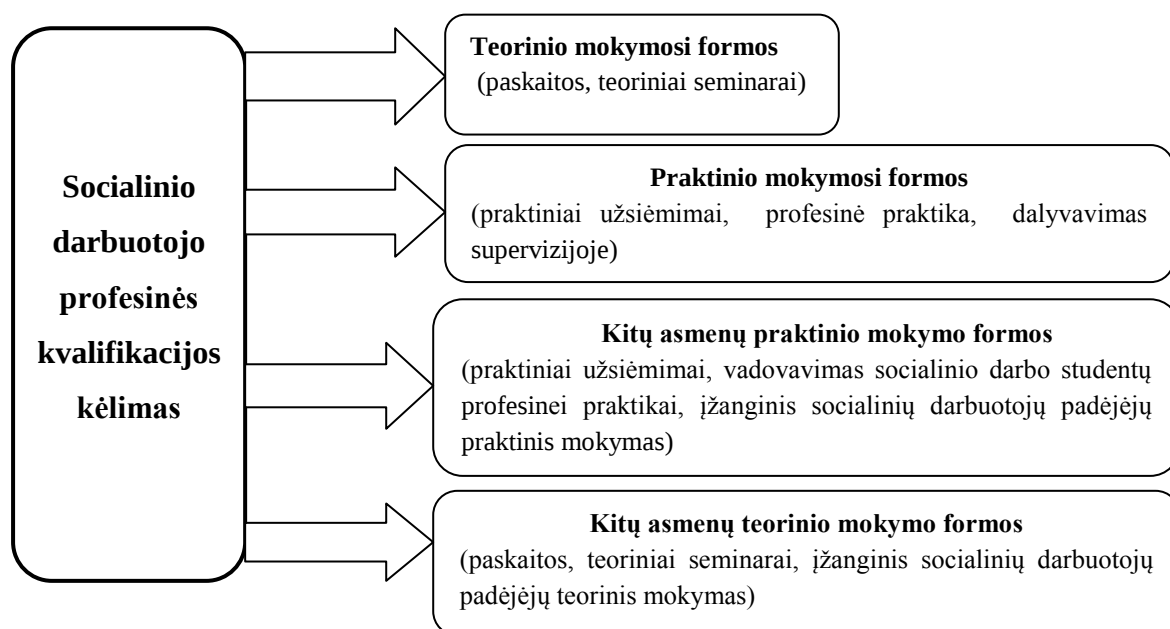
Pirmieji socialinio darbo metodiniai centrai Šiaulių regione taip pat patvirtinti 2007 m. tai - Šiaulių miesto savivaldybės dienos užimtumo centras „Goda“ bei Šiaulių miesto savivaldybės Socialinių paslaugų centras. Pažymima, kad praėjus daugiau nei trims metams, nuo pirmųjų socialinio darbo metodinių centrų patvirtinimo, naujų socialinių paslaugų įstaigų pageidaujančių tapti metodiniais centrais Šiaulių regione nėra. Telšių regione iš viso yra 3 socialinio darbo metodiniai centrai: Plungės vaikų globos įstaigų agentūra „Cyrulis“ bei dvi įstaigos Mažeikių rajone - VšĮ „Vilties erdvė“ ir Mažeikių rajono vaikų našlaičių ir senelių globos namai, kurios metodiniais centrais tapo 2009 m. (Žin. 2009, Nr. 146-6540).

Taip pat socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymus vykdo socialinio darbo mokymo įstaigos, t.y., mokymo įstaiga, kuri rengia socialinio darbo specialistus, pagal socialinio darbo studijų programas. Remiantis „Aikos“ (atvira informavimo konsultavimo orientavimo sistema) statistine informacija, šalyje šiuo metu socialinius darbuotojus rengia 16 mokymo įstaigų – 8 universitetai ir 8 kolegijos, kuriuose kasmet parengiama apie 900 socialinių darbuotojų. Šiaulių ir Telšių regionuose yra po vieną mokymo įstaigą, rengiančią socialinius darbuotojus, Šiaulių regione - Šiaulių valstybinė kolegija, Telšių regione – Žemaitijos kolegija.

Pažymėtina, kad socialinio darbo mokymo įstaigose vykdomi mokymai, seminarai yra įskaitomi į socialinio darbuotojo kvalifikacijos kėlimą atestacijos metu, o mokymų programų neprivaloma tvirtinti Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos direktoriaus įsakymu.

Socialinį darbą dirbantysis kelia savo kvalifikaciją dalyvaudamas teoriniuose mokymuose, kuriuose nenuosekliųjų studijų būdu jis įgyja teorines socialinio darbo žinias, bei praktiniuose mokymuose, įgyja praktinius socialinio darbo įgūdžius ir gebėjimus.

Socialinis darbuotojas gali kelti kvalifikaciją, organizuodamas ir kitų asmenų teorinius ir praktinius mokymus, kurių metu jis moko kitus socialinius darbuotojus, socialinio darbuotojo padėjėjus, socialinio darbo studentus, padėdamas jiems įgyti reikalingų socialinio darbo žinių bei praktinių socialinio darbo įgūdžių ir gebėjimų. 13 pav. pateikiamos socialinio darbuotojo profesinės kvalifikacijos kėlimo būdai.



**13 pav.** Socialinio darbuotojo profesinės kvalifikacijos kėlimo formos

Sudaryta autorės, remiantis Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu (Žin., 2011, Nr. -2-79).

Iš pateikto paveikslo matyti, kad socialiniai darbuotojai privalo dalyvauti tiek teoriniuose tiek praktiniuose mokymuose. Svarbu paminėti, kad „kitų asmenų“ teorinis/praktinis mokymas, gali būti vykdomas ir toje pačioje įstaigoje, kurioje dirba socialinis darbuotojas, tačiau mokymai turi vykti pagal Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos direktoriaus patvirtintas socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programas. Šiuo metu darbo rinkos neformaliojo mokymo programų sąvade yra beveik 300 patvirtintų socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų (Darbo rinkos neformaliojo mokymo programų sąvadas, 2011). Taip pat prie „kitų praktinio mokymo“ priskiriamas vadovavimas socialinio darbo profesijos studentams, kurie atlieka profesinę praktiką įstaigoje.

Anot Steger (2008), dėl globalizacijos, atsiveria galimybės mokytis vieniems iš kitų, dalintis idėjomis, bendradarbiauti kuriant bendras veiklas. Pažymėtina, kad nuo 2008 m., Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-370, Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo aprašas buvo papildytas teiginiu, dėl socialinių darbuotojų dalyvavimo socialinio darbo kvalifikacijos renginiuose ES (Žin. 2008, Nr. 134-5219). Šiuo punktu įtvirtinta, kad socialinių darbuotojų dalyvavimas kvalifikacijos kėlimo renginiuose ES yra įskaitomas į socialinio darbuotojo kvalifikacijos kėlimą. Naujajame ministro įsakyme (Žin., 2011, Nr. 2-79) nurodoma, kad „*socialinio darbuotojo dalyvavimas socialinio darbo kvalifikacijos kėlimo renginiuose (socialinio darbo stažuotėse, socialinio darbo mokymo įstaigų organizuojamuose kvalifikacijos kėlimo renginiuose) užsienyje, taip pat Lietuvos Respublikoje tais atvejais, kai minėtus renginius organizuoja užsienio socialinio darbo mokymo įstaigų lektoriai, yra įskaitomas į socialinio darbuotojo kvalifikacijos kėlimą*“. Šis punktas sudaro sąlygas socialiniams darbuotojams, dalyvavusiems tarptautiniuose projektuose, kurių tikslas – skatinti bendradarbiavimą su užsienio šalių socialinio darbo įstaigomis, užtikrinti gerosios socialinio darbo patirties sklaidą ir pan., teorijos ir praktikos mokymų valandų užskaitymą, dalyvaujant socialinių darbuotojų kvalifikacijos vertinime (atestacijos metu).

Remiantis Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos aprašu, socialinio darbuotojo darbdavys privalo jam sudaryti sąlygas kelti savo profesinę kvalifikaciją 13 pav. pateiktomis profesinės kvalifikacijos kėlimo formomis **ne mažiau kaip 16 valandų per metus**. Tačiau minimali socialinio darbuotojo profesinės kvalifikacijos kėlimo trukmė priklauso nuo kvalifikacinės kategorijos, kurią socialinis darbuotojas siekia įgyti arba prasitęsti jos galiojimo laiką atestacijos metu.

### 1.2.3. Socialinį darbą dirbančiųjų profesinės veiklos ypatumai

Socialinių darbuotojų profesinė veikla daro įtaką pokyčiams visuomenėje, žmonių tarpusavio santykių problemų sprendimui (Socialinis darbas. Profesinės veiklos įvadas. 2004). Lens (2005) socialinio darbuotojo veiklą visuomenėje, įvardija kaip moralinių vertybių kompasu.

Socialinio darbuotojo rengimo standarte (2008) nurodoma, kad socialinis darbuotojas dirba socialines paslaugas teikiančiose organizacijose ir kitose institucijose, kuriose yra socialinių paslaugų poreikis. Remiantis Socialinių paslaugų įstatymu, socialinės paslaugos, kurias teikia socialinį darbą dirbantieji, yra skirstomos į bendrąsias ir specialiąsias paslaugas (Žin. 2010, Nr. 53-2598). Bendrosios paslaugos - teikiamos asmeniui (šeimai), kurio gebėjimai savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimoms) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime gali būti ugdomi ar kompensuojami atskiromis, be nuolatinės specialistų pagalbos teikiamomis paslaugomis (žr. 2 lentelę). Tuo tarpu specialiosios socialinės paslaugos teikiamos asmeniui (šeimai), kurio

gebėjimams savarankiškai rūpintis asmeniniu (šeimos) gyvenimu ir dalyvauti visuomenės gyvenime ugdyti ar kompensuoti bendrųjų socialinių paslaugų nepakanka.

2 lentelė

**Bendrosios socialinės ir specialiosios paslaugos**

| <b>Bendrosioms socialinėms paslaugoms priskiriamos:</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Specialiosioms paslaugoms priskiriama:</b>                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• informavimo,</li> <li>• konsultavimo,</li> <li>• tarpininkavimo ir atstovavimo,</li> <li>• sociokultūrinės paslaugos,</li> <li>• transporto organizavimo,</li> <li>• maitinimo organizavimo,</li> <li>• aprūpinimo būtiniausiais drabužiais ir avalyne, ir kt.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• socialinė priežiūra;</li> <li>• socialinė globa.</li> </ul> |

Sudaryta autorės remiantis LR Socialinių paslaugų įstatymu (Žin. 2010, Nr. 53-2598)

LR socialinių paslaugų įstatyme (Žin., 2010, Nr. 53-2598), socialinis darbas yra aprašomas kaip „veikla, padedanti asmeniui, šeimai spręsti savo socialines problemas pagal jų galimybes ir jiems dalyvaujant, nežeidžiant žmogiškojo orumo ir didinant jų atsakomybę, pagrįstą asmens, šeimos ir visuomenės bendradarbiavimu“. Apibrėžime, socialinį darbą dirbantysis - specialistas, dirbantis su asmeniu, jo šeima, siekia įgalinti bei motyvuoti savo klientą, kad šis savarankiškai gebėtų spręsti iškilusias problemas (Socialinis darbas: profesinės veiklos įvadas, 2004).

LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme „Dėl LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymo nr. A1-92 „dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ pakeitimo (Žin., 2011, Nr. 2-79) išskiriamos šios pagrindinės socialinio darbuotojo klientų grupės:

- |                                           |                                                   |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| • likę be tėvų globos vaikai;             | • socialinės rizikos suaugę asmenys ir jų šeimos; |
| • socialinės rizikos vaikai ir jų šeimos; | • suaugę asmenys su negalia ir jų šeimos;         |
| • vaikai su negalia ir jų šeimos;         | • kt. asmenys, turintys socialinių                |
| • socialinės rizikos šeimos ir jų vaikai; | problemų ir negalintys pasirūpinti                |
| • senyvo amžiaus asmenys ir jų šeimos;    | savimi, bendruomenė.                              |

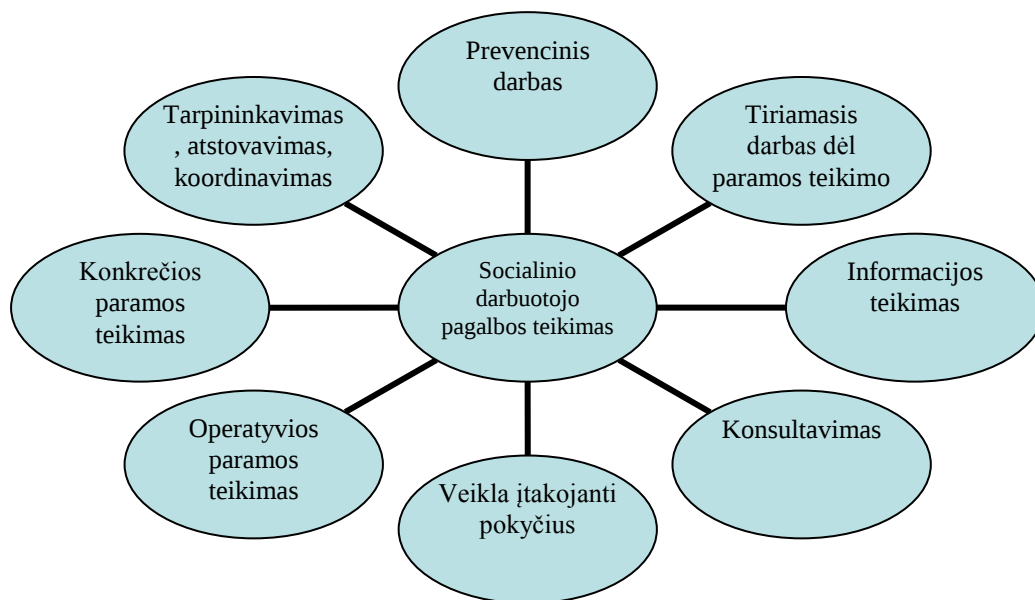
Kaip matome, socialinių darbuotojų tikslinė grupė labai įvairi ir skirtinga, todėl socialiniai darbuotojai turi būti pasirengę: vertinti ir nustatyti pagalbos poreikius asmeniui, šeimai ar bendruomenei ir inicijuoti jos teikimą; planuoti socialines paslaugas asmeniui, šeimai ar bendruomenei; organizuoti socialinį darbą ir socialinių paslaugų teikimą asmeniui, šeimai ar bendruomenei; vertinti socialinio darbo su asmeniu, šeima ar bendruomene ir pagalbos teikimo jiems veiksmingumą (Žin., 2011, Nr. 2-79). Atliekant šią veiksmų seką sudaromas socialinio darbo

procesas, kuriuo Sutton (1999) teigimu, siekiama dirbti su žmonėmis tam, kad būtų įvertintos jų reikmės, sutarti, suformuluoti ir įgyvendinti planai.

Į socialinio darbuotojo veiklos sritį patenka ir socialinė vadyba, todėl išskiriamos šios valdymo funkcijos: tikslų nustatymas, situacijos analizė, projektavimas, planavimas, modeliavimas, sprendimų priėmimas, sprendimo organizavimas ir įgyvendinimas, komunikacija, rezultatų kontrolė ir įvertinimas, refleksija ir korekcija (Socialinis darbas: profesinės veiklos įvadas, 2004).

Žalimienė (2003) nurodo, kad poreikio nustatymas ir vertinimas apima dvi pagrindines veiklas. Pirmiausia būtina surinkti informaciją apie klientą ir išsiaiškinti socialinę problemą. Socialinis darbuotojas ištiria ir užfiksuoja kliento probleminę situaciją, analizuoja priežastis, sukeliančias kliento socialines problemas ir tiria kliento poreikius, siekiant jas išspręsti. Antra, užmezga kontaktus su klientu. Socialinis darbuotojas tikslina problemą, aiškinasi kliento aplinkos įtraukimo į pagalbos procesą galimybes, motyvuoja klientą efektyviai pagalbai bei siūlo problemos sprendimo būdus. Anot Johnson (2001), ši funkcija yra kiekvieno socialinio darbuotojo įgūdžių šerdis, o profesionali sąveika ir pagalba labai priklauso nuo gebėjimo vertinti bei planuoti. Atliekant šią funkciją, Sutton (1999) akcentuoja, kad labai svarbus klientų įtraukimas į veiksmų planavimą, nes taip atsiranda bendrų tikslų siekimas, ir tai „kur kas veiksmingesnis metodas negu žmonių neprileidimas ir sprendimų darymas, remiantis manymu: mes daugiau ir geriau žinome ko jums reikia“. Bendru darbu pagrįstas metodas padeda lengviau numatyti svarbiausius klausimus, motyvuoti klientą.

Po planavimo prasideda kitas etapas – veikla (organizuojamas socialinis darbas ir socialinių paslaugų teikimas). 14 pav. pavaizduotas socialinio darbuotojo galimų paslaugų teikimas.



**14 pav.** Socialinių darbuotojų paslaugų teikimas

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Žalimienė, L. (2003). Socialinės paslaugos. Vilnius, VU specialiosios psichologijos laboratorija.

Johnson (2001) nurodo, kad socialinis darbuotojas vykdydamas prevencinį darbą, ugdo žmonių socialinius įgūdžius, reikalingus socialinės problemos prevencijai, informuoja visuomenę apie gresiančias problemas, derina prevencinę veiklą su kitomis paramos formomis. Teikiant informaciją - parengia informacinę medžiagą, kuria ir plėtoja komunikacijos su klientu sistemą, teikia vienkartinę informaciją, teikia reikalingus faktus. Konsultuoja, kaip klientas gali geriausiai pasinaudoti turima informacija, žiniomis, teikia patarimus, siūlo alternatyvius paramos būdus. Socialinis darbuotojas taip pat gali daryti įtaką pokyčiams, nes vykdo intervenciją į kliento situaciją ir jo santykius su artimaisiais, skatina kliento iniciatyvą, kliento socialinės aplinkos keitimą. Teikia operatyvią paramą. Formuoja komandą ir organizuoja jos darbą, suteikia skubią pagalbą, įtraukia šeimos narius ir aplinkinius į problemos sprendimą. Teikdamas konkrečią paramą užtikrina paslaugų gavimą kliento aplinkoje, teikia socialines paslaugas institucijose, vykdo reabilitacinį darbą. Socialinis darbuotojas tarpininkas, atstovas ir koordinatorius, nes yra kliento ir jo socialinės aplinkos, kliento ir kitų paramos institucijų bei organizacijų, teikiančių paramą tarpininkas. Taip pat atstovauja kliento interesams kitose įstaigose, koordinuoja suinteresuotųjų darbą sprendžiant socialines problemas.

Kučinskas, Kučinskienė (2000) be minėtų funkcijų, papildomai išskiria dar dvi: bendri veiklos organizavimo klausimai ir profesinės veiklos tobulinimas. Funkcija, bendri veiklos organizavimo klausimai, susiję su bendravimu su klientais bei savanoriais ir bendradarbiavimu su socialiniais partneriais. Autoriai pažymi, kad profesinės veiklos tobulinimas apima 5 veiklos sritis, nes: socialinis darbuotojas turi analizuoti socialinės aplinkos sistemas; daryti teigiamą įtaką socialinėms sistemoms; plėtoti socialinio darbo profesijos koncepciją; tobulinti profesiją (Kučinskas, Kučinskienė, 2000).

Lens (2005) teigia, kad socialiniai darbuotojai yra asmenys, kurie nuolatos „gelbėja“ kitus, tačiau, kadangi skirtingų tipų socialinėse įstaigose darbas bei struktūra gali skirtis, todėl skiriasi ir socialinių darbuotojų funkcijos. Skirtingų funkcijų struktūra suponuoja skirtingus socialinių darbuotojų vaidmenis. 3 lentelėje pateikiama susisteminta skirtingų autorių informacija apie socialinių darbuotojų profesinius vaidmenis.

3 lentelė

#### Socialinių darbuotojų profesiniai vaidmenys

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teare ir McPheeters (1974)                               | 1. Susisiekiantis darbuotojas . 2. Tarpininkas. 3. Gynėjas. 4. Vertintojas. 5. Mokytojas. 6. Elgesio keitėjas. 7. Mobilizuotojas. 8. Konsultantas. 9. Bendruomenės planuotojas. 10. Paslaugų teikėjas. 11. Duomenų tvarkytojas. 12. Administratorius |
| Socialinis darbas. Profesinės veiklos įvadas (2004)      | 1.Kliento identifikuoja. 2. Tarpininkas. 3. Vertintojas. 4. Mobilizuotojas. 5. Mokytojas. 6. Konsultantas                                                                                                                                            |
| Žalimienė (2003)                                         | 1.Makleris.2. Advokatas. 3. Vertintojas. 4. Mokytojas. 5. Reikalų tvarkytojas. 6. Mobilizuotojas. 7. Konsultantas. 8. Bendruomenės planuotojas. 9. Pagalbos-rūpybos darbuotojas. 10. Tyrėjas. 11. Administratorius. 12. Koordinatorius               |
| Zastrow (2004)                                           | 1.Įgalintojas. 2. Makleris. 3. Advokatas. 4. Agitatorius. 5. Tarpininkas. 6. Derybininkas. 7. Auklėtojas. 8. Iniciatorius. 9. Teisėjas. 10. Koordinatorius. 11. Tyrėjas. 12. Grupės vertintojas.                                                     |
| The Role Of The Social Worker In The 21st Century (2005) | 1.Patarėjas.2. Advokatas. 3.Partneris. 4. Rizikos ir poreikio vertintojas. 5. Priežiūros vadovas. 6. Socialinės kontrolės agentas.                                                                                                                   |

Sudaryta autorės, remiantis nurodytais autoriais

Taigi socialinį darbą dirbantysis atlieka daugybę profesinių vaidmenų, teikiant socialines paslaugas. Remiantis lentelėje pateikta informacija, socialinis darbuotojas nuo gynėjo, tarpininko, konsultanto, koordinatoriaus tampa vertintoju, mokytoju, tyrėju.

Anot Parsons (1991), tarpininko vaidmuo – neatsiejamas socialiniame darbe, nes šis vaidmuo skatina susitaikyti, pasiekti bendro susitarimo, kompromiso ir yra ypač reikalingas, sprendžiant konfliktines situacijas. „The Role Of The Social Worker In The 21st Century“ (2005) išskiriamas *priežiūros vadovo* vaidmuo, kuris organizuoja paslaugas vartotojams ir tiesiogiai bendrauja su klientais. *Patarėjas – konsultantas*, kuris dirba individualiai su asmenimis, siekiant išspręsti jų asmenybės problemas. Tai efektyvus ir pasikartojantis sumanymas/reiškinys per visą socialinio darbo istoriją.

Socialinių darbuotojų profesinius vaidmenis Suharto (2006) skirsto pagal jų atliekamas pagrindines funkcijas: konsultavimas, išteklių vadyba ir mokymas. Atliekant konsultavimo funkciją, autorius nurodo, kad darbuotojas atlieka *įgalintojo, vertintojo, planuotojo* vaidmenis. Remiantis kita funkcija socialinis darbuotojas yra *tarpininkas, advokatas, agitatorius*, vykdant švietėjo (ugdytojo) funkciją socialinis darbuotojas atlieka *mokytojo, instruktoriaus, koordinatoriaus* vaidmenis.

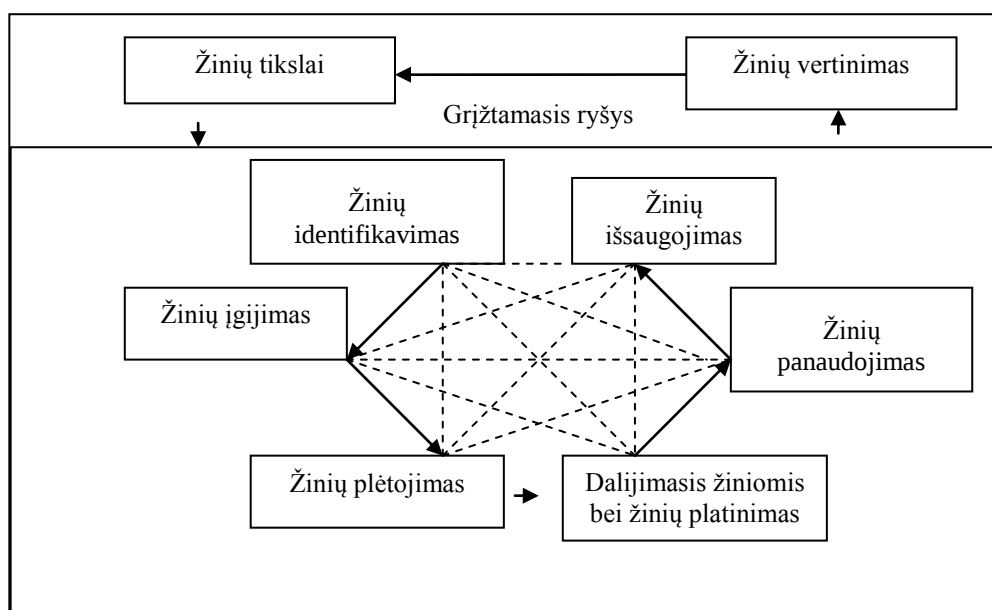
Socialiniu darbu siekiama gerinti ryšius tarp žmonių ir jų aplinkos, stiprinti asmenų ir bendruomenių prisitaikymo prie aplinkos galimybes bei padėti jiems integruotis visuomenėje. Socialiniai darbuotojai dirba valstybės, savivaldybių, privačiose ar kitose įstaigose, įmonėse, organizacijose, asociacijose, paslaugų centruose. Bendraudami individualiai su kiekvienu asmeniu ir jo aplinka, socialiniai darbuotojai gali tiksliai įvertinti situaciją ir tinkamai organizuoti socialinių paslaugų teikimą. Tai labai svarbu atkuriant ir palaikant asmens gebėjimus savarankiškai spręsti jam ar jo šeimai iškylančias socialines problemas ir taip mažinti jų socialinę atskirtį. Siekiant šių tikslų, dažniausiai atliekami tarpininko, gynėjo, mokytojo, konsultanto ir kiti vaidmenys, kuriems atlikti kvalifikuotai reikalingos žinios. Indrašienė, Garjonienė (2007) taip pat teigia, kad socialinių darbuotojų įgytos žinios, gebėjimai, įgūdžiai ir etinės vertybės apibūdina socialinio darbuotojo profesinę kvalifikaciją ir įtakoja praktinės veiklos sėkmę bei yra pakankamai svarbus veiksnys socialinio darbo kokybei.

#### **1.2.4. Žinių reikšmė socialinių darbuotojų veikloje**

Anot Ruželio (2010), teigiami ekonominiai globalizacijos efektai suteikia daugiau galimybių realizuoti save, didėja žmonių pasirinkimo galimybės ir laisvės, tačiau atsiranda daugiau konkurencijos, kuri skatina bet kurios srities specialistus tobulėti, ieškoti ir įgyti naujų žinių, praktikoje taikyti naujausius metodus, tam kad darbas būtų kokybiškas ir teigiamai įvertintas (Alifanovienė ir kt. (2008).

Remiantis Socialinių darbuotojų rengimo standartu (2008), sėkmingą socialinio darbuotojo darbą lemia šios asmeninės savybės: komunikabilumas, kūrybingumas, greita orientacija, kruopštumas, sąžiningumas, darbštumas, pareigingumas, dėmesingumas, optimizmas, humaniškumas, ryžtas, drąsa. Šiame dokumente taip pateikiami sėkmingo socialinio darbuotojo darbui reikalingi bendrieji gebėjimai: atsakingumas, organizuotumas, kūrybiškumas, savarankiškumas priimant sprendimus, kolektyvinis darbas, taktiškumas, tolerantiškumas, matematinis raštingumas, kompiuterinis raštingumas. Jungtinėse Amerikos Valstijose laikomasi nuostatos, kad „socialiniai darbuotojai turėtų būti emociškai brandūs, objektyvūs ir jautriai reaguoti į žmonių ir jų problemas. Jie turi būti atsakingi, dirbti savarankiškai ir palaikyti gerus santykius bei bendradarbiauti su klientų grupėmis“ (US Department of Labor, 2010). Socialiniai darbuotojai siekdami būti kuo arčiau žmonių ir padėti jiems spręsti jų socialines problemas, turi mokėti analizuoti pokyčius, vykstančius visuomenėje ir įvertinti, kaip jie veikia žmogų, bendruomenę. Tačiau siekiant efektyvaus darbo nepakanka vien tik asmeninių savybių, bendrųjų gebėjimų būtinos ir profesinės žinios (Ivanauskienė, Varžinskienė, 2003). Jarvis (2001) pažymi, kad mokymasis, žinių siekimas yra žmogaus būties pamatas.

Vis dažniau siekiant pagerinti tiek organizacijos tiek ir darbuotojų vykdomos veiklos rezultatus, kuriamos duomenų bazės, kuriose fiksuojami pokyčiai, sudaromi organizacinio mokymosi planai. Šio proceso įgyvendinimas byloja apie darbuotojų ir apie organizaciniame darinyje vykdomą žinių valdymą. Probst ir kt. (2006) žinių valdymo sistema pateikiama 15 pav.



**15 pav.** Žinių valdymo blokai

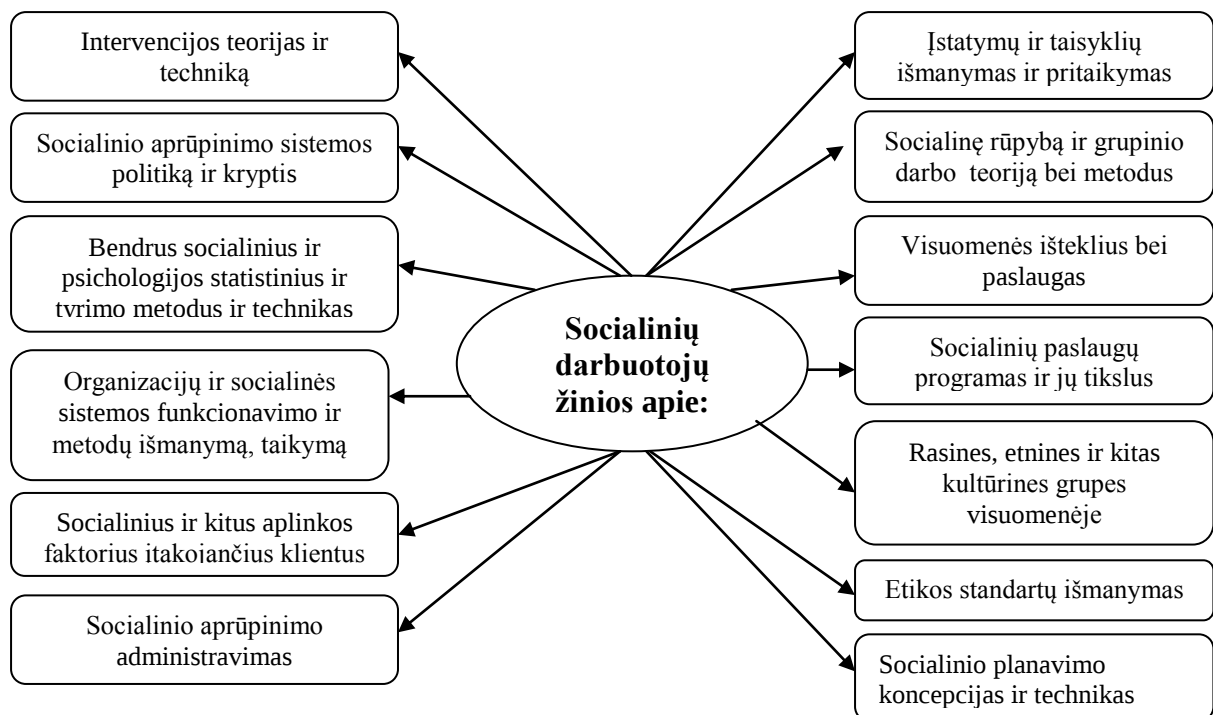
Šaltinis: Probst G., Raub S., Romhardt K. (2006). Žinių vadyba: sėkmės komponentai. Vilnius : Knygiai

Autoriai nurodo, kad pateikta sistema yra suformuota remiantis įvairių organizacijų žinių valdymo problemų klasifikacija, tačiau šį modelį galima pritaikyti ir socialinį darbą dirbančiųjų žinių valdymui. Socialinis darbuotojas, siekiantis įgyti tam tikros srities žinių, analizuoja

informaciją (internete, žiniasklaidoje ir pan.), kur ir kas organizuoja atitinkamos srities mokymus. Išklausus mokymus, žinios yra plėtojamos. Darbuotojas grįžęs į darbo vietą, su kolektyvo nariais aptaria vykdytus mokymus, jų naudą, naujai įgytą informaciją (žinias). Atliekant nuolatinės pareigas, kilus probleminėms situacijoms naujos žinios gali būti pritaikomos darbo vietoje, atliekant pavestas funkcijas. Probst ir kt. (2006) pabrėžia, kad žinias galima apibūdinti, kaip pažinimo ir įgūdžių, kuriuos asmenys vartoja sprenddami problemas, visuma. Jos apima tiek teoriją, tiek praktines, kasdienes taisykles bei instrukcijas. Žinios yra pagrįstos duomenimis ir informacija, tačiau skirtingai nuo pastarųjų, jos visuomet susijusios su asmenimis. Žinias formuoja asmenys, ir jos atspindi tai, kaip jie supranta priežastinius ryšius.

Johnson (2001) nurodo, kad socialinių darbuotojų žinių šaltiniai yra platūs, įvairūs ir naudojami iš įvairių disciplinų. Autorius nurodo, kad dauguma socialiniam darbui reikalingų žinių yra pasiskolintos iš socialinių mokslų, ypač psichologijos ir sociologijos, politinių mokslų, ekonomikos ir istorijos, fiziologijos, todėl jas pasirinkti ir pritaikyti įvairiomis situacijomis visada yra problemiška, o įvairių šaltinių žinias sujungti yra gana sunku (McDonald, 2006).

Zastrow (2004), remiantis Nacionalinės socialinių darbuotojų asociacijos „Praktinio socialinio darbo klasifikavimo standartais“ (Standards for the classification of social work practice“, 1981), teigia, kad socialinis darbuotojas sprendžiantis socialiai pažeidžiamų visuomenės narių problemas, turi turėti žinių apie šalies socialinę politiką, socialinės sistemos funkcionavimą, išmanyti socialinių paslaugų administravimą ir kt. Susisteminta informacija apie Zastrow išskiriamas socialiniams darbuotojams reikalingas žinias pateikiama 16 pav.



**16 pav.** Žinios reikalingos efektyviam socialiniam darbui.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Zastrow, C., (2004). Introduction to social work and social welfare: empowering people.

Išskirtos žinios, reikalingos socialiniams darbuotojams, pateikiamos gana smulkiai detalizuotos, tuo tarpu Weiss-Gal, Welbourne (2008), ištyrę dešimties valstybių (Čilės, Vokietijos, Vengrijos, Indijos, Meksikos, Pietų Amerikos, Ispanijos, Švedijos, D. Britanijos bei JAV) socialinio darbo profesijos ypatybes, išskiria reikalingą žinių bazę, suskirstytą į 4 sritis:

- žinios apie socialines problemas, kurios susijusios su skurdu, vaikų išnaudojimu bei nepriežiūra;
- žinios apie pažeidžiamiausias grupes, tokias kaip pagyvenę žmonės, etninių mažumų bei žmonės su negalia, klientų grupės, kurios kenčia nuo diskriminacijos, priespaudos, socialinės atskirties;
- prevencijos ir intervencijos strategijos, siekiant padėti tiek individui, tiek ir šeimai, grupei, bendruomenei ir pan.
- nuolatiniai tyrimai apie skirtingų asmenybių bendravimą bei socialinių, ekonominių, politinių ir kultūrinių skirtumų analizę, kurios dažniausiai sukelia socialines problemas (Weiss-Gal, Welbourne, 2008).

Johnson (2001) priešingai nei Zastrow, akcentuoja, kad svarbiausios socialinių darbuotojų žinios turi būti apie tai, kas žinoma apie žmones ir jų socialines sistemas, kad būtų galima juos suprasti tam tikrose situacijose ir didesnes socialines sistemas bei kreipti socialinių darbuotojų veiksmus taip, kad jie praturtintų individų socialinį funkcionavimą. Autoriaus nuomone, kad socialinis darbuotojas turėtų pakankamai žinių reikia:

1. Plačių mokslo apie žmogų pagrindų;
2. Suprasti žmones, jų sąveiką ir tą socialinę situaciją, kurioje jie funkcionuoja;
3. Būti susipažinus su praktikos teorija, kuri susijusi su pagalbos esme, pagalbos procesu, su daugeliu intervencijos strategijų, tinkamų įvairioms situacijoms ir sistemoms;
4. Specializuotų žinių, kurios reikalingos dirbant su ypatingomis klientų grupėmis ir išskirtinėmis situacijomis;
5. Gebėjimo mąstyti, pasitelkti vaizduotę ir kūrybiškumą naudojant žinias.

Johnson daugiausiai dėmesio skiria žinioms apie žmonių socialinius santykius, specializuotų žinių, pagalbos socialiai pažeidžiamiems asmenims procesus. Autorius taip pat akcentuoja, kad socialinis darbuotojas privalo būti pasirengęs eksperimentuoti turimomis žiniomis, sugebėti mąstyti teoriškai, sistemingai, kritiškai ir kūrybiškai.

Analizuojant šalies teisinius dokumentus - „Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinius reikalavimus“ (Žin., 2011, Nr. 2-79) nurodoma, kad socialinis darbuotojas turi turėti teorinių socialinio darbo žinių apie Lietuvos socialinės apsaugos sistemą, socialinės apsaugos sritį reglamentuojančius teisės aktus, žmogaus teises, ES šalių socialinės paramos sistemas, o įgytomis teorinėmis žiniomis ir praktiniais socialinio darbo įgūdžiais bei

gebėjimais turi nuolat dalintis su savo kolegomis (socialinių darbuotojų padėjėjais, socialinio darbo studentais, kitais socialinį darbą dirbančiais asmenimis).

Ivanauskienė ir Varžinskienė (2003), cituoja Compton ir Galaway, kurie socialiniams darbuotojams reikalingas žinias skiria į tris sritis:

- 1) žinios apie individo elgesį, adaptacijos būdus ir viską, kas susiję su adaptacija;
- 2) žinios apie situaciją – bendruomenę, jos institucijas, ir įvairius resursų tipus;
- 3) kompensacinio pobūdžio žinios, padeda suprasti santykius tarp žmonių ir aplinkos, kuri viena vertus skatina arba slopina augimą, plėtrą ir žmogiškojo potencialo realizavimą, kita vertus skatina arba slopina aplinkos gebėjimą paremti žmogiškojo potencialą.

Socialinių darbuotojų žinias Trevithick (2008) taip pat skirsto į 3 dalis: teorines žinias, praktines žinias ir faktines žinias. Teorinės žinios susideda iš įvairių teorijų, analizuojančios žmones, jų santykius; teorijos, kurios analizuoja socialinio darbo vaidmenis, užduotis ir tikslus; teorijos, kurios tiesiogiai susijusios su praktika, kaip praktikos metodai, jų perspektyvos. Faktinės žinios kaip ir teorinės žinios, apima labai plačias sritis. Autorius teigia, kad faktinės žinias sudaro teisė/įstatymai; socialinė politika; institucijos, kurioje dirba socialinis darbuotojas veiklos kryptis, darbo tvarka; informacija apie specifines žmonių grupes bei informacija apie ypatingas asmenines ir socialines problemas.

Sutton (1999) teigia, kad „socialinis darbas, tai profesija, kurioje žinios naudojamos“. Trevithick socialiniame darbe praktines žinias, pateikia kaip procesą: žinių įgijimas, žinių pritaikymas bei naujų žinių kūrimas. Socialinis darbuotojas savo darbe praktiškai pritaiko įgytas teorines žinias, o dirbant su skirtingoms klientų grupėms, socialinis darbuotojas turi būti kūrybiškas, nes nevysi problemų sprendimo būdai tinkantys vienai tikslinei grupei, gali taip pat veiksmingai būti pritaikomi kitai. Vadinasi, socialinis darbuotojas remdamasis savo ir kitų socialinių darbuotojų praktine patirtimi, kuria naujus būdus, žinias, todėl kartais vadinami žinių praktikais-generuotojais (kūrėjais) (Trevithick, 2008).

Kaip ir Trevithick, Barker (1995) taip pat akcentuoja, kad žinių pagrindas sukuriamas iš paties socialinio darbuotojo tyrimų, teorijų plėtojimo ir sistemiško svarbių fenomenų stebėjimo bei iš tiesioginės/netiesioginės kitų socialinių darbuotojų patirties.

Socialinių darbuotojų veikloje reikalingas platus spektras žinių, kurių socialiniai darbuotojai įgyja dar studijuodami socialinio darbo mokymo įstaigose. Tačiau remiantis Brandler, Roman (2009), sėkmingam socialiniam darbui reikalingas žinias, būtina nuolat atnaujinti tam, kad įvaldyti naujas kompetencijas, tobulinti profesinę kvalifikaciją nuolat kintančioje aplinkoje.

## **2. ŠIAULIŲ IR TELŠIŲ REGIONŲ SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS TOBULINIMO STRATEGINĖ ANALIZĖ**

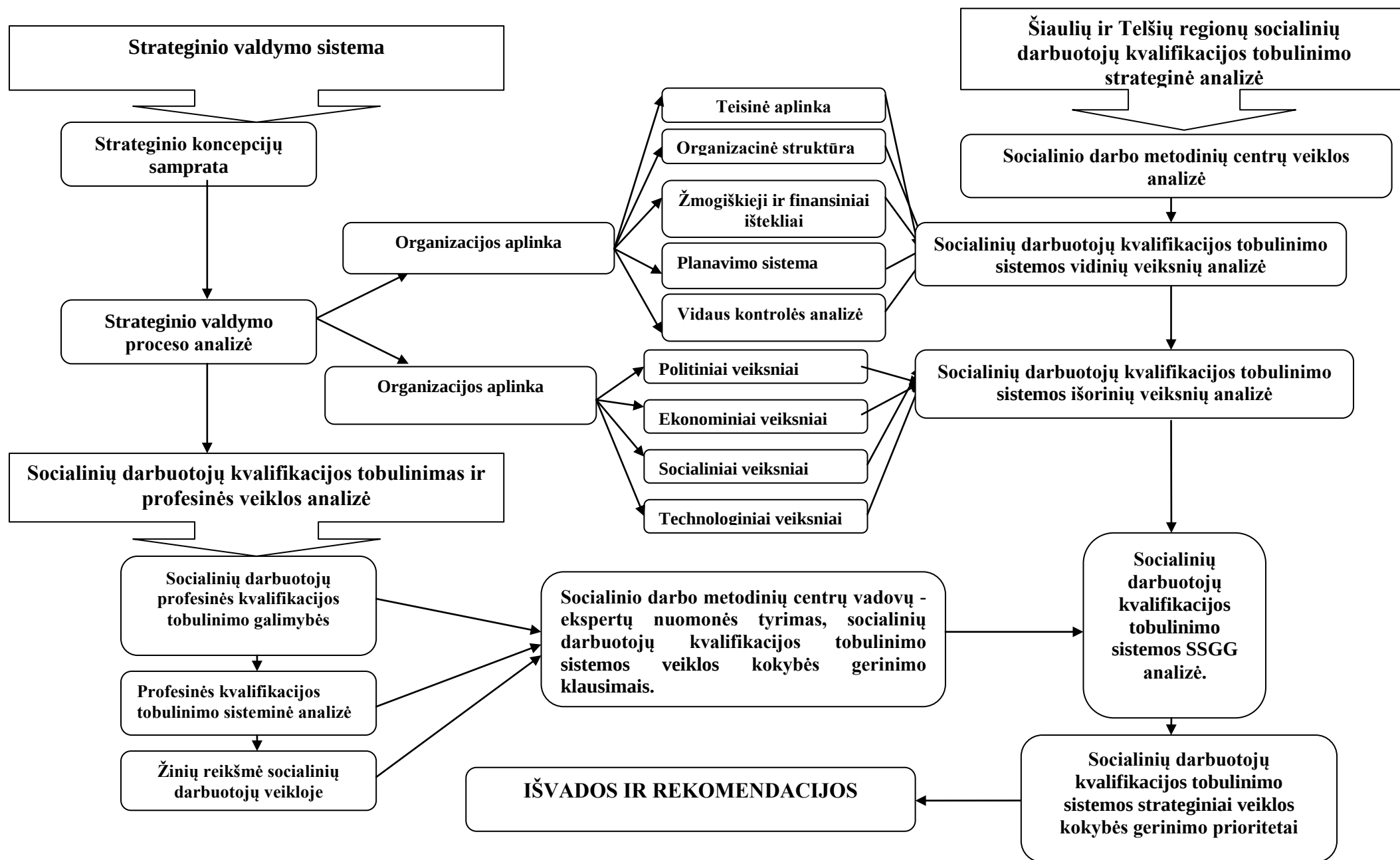
### **2.1. Tyrimo dizainas ir metodika**

**Tyrimo metodika grindžiama** užsienio ir Lietuvos mokslininkų teorinėmis koncepcijomis apie strateginį valdymą bei jo įtaką institucijų veiklai (Enz, 2010; David, 2009; Hunger, Wheelan, 2007; Виханский, 2002; Melnikas, Smaliukienė 2007; Ginevičius, Sūdžius, 2005, Ritz, Thom, 2004; Raipa, Staponkienė, 2011), kvalifikacijos tobulinimą ir jo reikšmę (Bakanauskienė, 2008; Briedis, 2007; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Thom, Ritz, 2004; Adamonienė ir kt., 2003; Martinkus ir kt., 2003; Leonienė, 2001; Laužackas, Pukelis, 2000; Blaschke, 1986; Sakalas, 1996, 1998; ir kt.) bei socialinių darbuotojų profesinės veiklos ypatumus ir profesines žinias (Brandler, Roman, 2009; Weiss-Gal, Welbourne, 2008; Alifanovienė, Šapelytė, Gelžinienė, 2008; Trevithick, 2008; Indrašienė, Garjonienė, 2007; McDonald, 2006; Probst, Raub, Romardt, 2006; Suharto 2006; Lens 2005; Zastrow 2004; Žalimienė 2003; Johnson 2001; Sutton 1999; Teare ir McPheeters 1974; Parsons 1991 ir kt.).

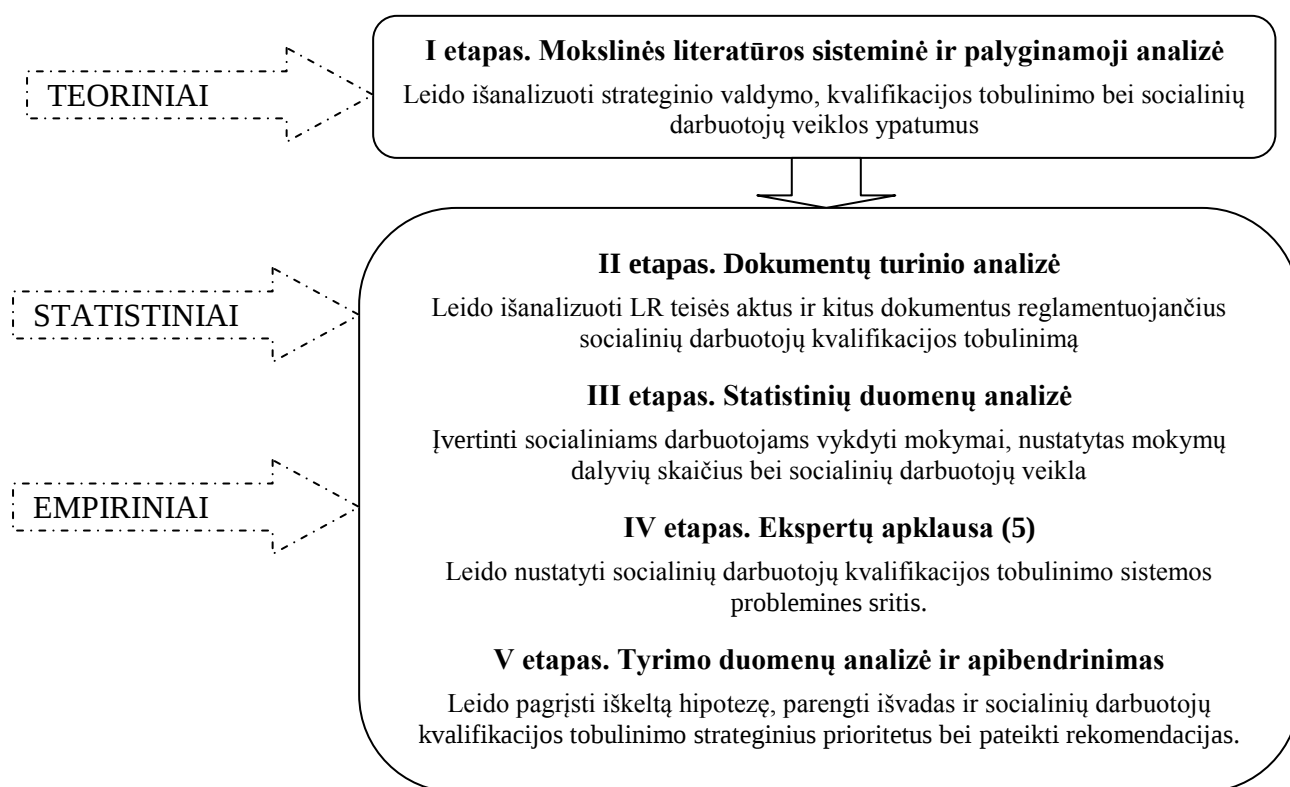
Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos tyrimas grindžiamas kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodais (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008, Bitinas, 2006, Tidikis, 2003, Kardelis, 2002, 2007 ir kt.).

Siekiant ištirti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos strateginį valdymą, išanalizuota mokslinė literatūra, LR teisės aktai, strateginiai dokumentai, bei pasirinktas kokybinio tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu su penkiais Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų vadovais – ekspertais. Remiantis Kardeliu (2007) kokybinio tyrimo metodai, skirtingai nuo kiekybinių, teikia svarbų giluminį situacijos vaizdą, o informacija gauta žodžiu suteikia platesnes galimybes nuodugniau pažinti tiriamą situaciją. Atlikta apklausa leido ištirti labai mažai nagrinėtą, socialinio darbo metodinių centrų veiklą bei regioniniame lygmenyje įvertinti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą. Remiantis ekspertų apklausa nustatytos probleminės socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos sritys bei suformuluoti sistemos strateginiai prioritetai. Magistro darbo žemėlapis pateikiamas žemiau esančiame paveiksle.

**Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos strateginiai prioritetai: Šiaulių ir Telšių regiono atvejis**  
**Magistro darbo žemėlapis**



17 pav. pateikiamas socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos valdymui ir funkcionavimui tirti taikyti teoriniai, empiriniai ir statistiniai tyrimo metodai.



17 pav. Tyrimo eigos schema

### Tyrimo etapai:

Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos funkcionavimui įvertinti buvo taikyti šie tyrimo metodai:

1. *Mokslinės literatūros sisteminė ir palyginamoji analizė*: Analizuojant mokslinę literatūrą buvo nagrinėjama: strateginio valdymo procesas, atlikta strategijos bei kvalifikacijos koncepcijų analizė, organizacijų išorinių veiksnių bei išteklių analizė, išanalizuota socialinį darbą dirbančiųjų profesinės veiklos ypatumai, žinių reikšmė socialinių darbuotojų veikloje bei socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimo galimybės.
2. *Dokumentų turinio analizė*. Buvo analizuojami LR teisės aktai, LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos ataskaitos, kiti oficialūs valstybės institucijų dokumentai, oficialiosios statistikos ir kiti dokumentai, kuriuose pateikiami statistiniai duomenys bei kitokia informacija apie socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą vykdančias institucijas, jų funkcijas bei pasiskirstymą regionuose. Taip pat analizuoti neoficialūs dokumentai, kurie susiję su tyrimo tematika (žiniasklaidos priemonės).
3. *Statistinių duomenų analizė*. Statistiniai duomenys (iš statistikos departamento, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos surinktų duomenų) leido įvertinti socialinių darbuotojų veiklą. Buvo raštu kreiptasi į Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybą

prie SADM, dėl informacijos suteikimo apie šalies metodinių centrų veiklą. Gauti duomenys leido nustatyti mokymų dalyvių skaičių, dalyvavusių metodinių centrų vykdytuose mokymuose. Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų veiklos ataskaitos, leido atskleisto vykdytų mokymų bei mokymų dalyvių skaičių minėtuose regionuose, taip pat padėjo nustatyti priskirtų funkcijų įgyvendinimą. Statistiniai duomenys apdoroti MS Excel programa bei sudaryti paveikslai ir lentelės.

4. *Ekspertų apklausa*. Tiriamos srities specialistų apklausai pasirinktas, pusiau struktūruotas interviu metodas, kurio tikslas nustatyti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemines sritis. 2011 m. sausio – gegužės mėnesiais atlikta apklausa Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų: Šiaulių m. savivaldybės dienos socialinės globos centras „Goda“, VšĮ Plungės vaikų globos agentūra „Cyrulis“, VšĮ „Vilties erdvė“, Šiaulių miesto Socialinės paramos centras, Mažeikių r. vaikų našlaičių ir senelių globos namai – vadovų, kurie yra atsakingi už praktinį socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymų vykdymą.
5. *Tyrimo duomenų analizė ir apibendrinimas*. Surinkti duomenys išanalizuoti ir susisteminti. Kai kurie apibendrinti duomenys pateikiami lentelėse, pavaizduoti schematiškai paveiksluose. Pateikiami socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos strateginiai prioritetai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

#### **2.1.1. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo dokumentų analizė**

Siekiant ištirti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, analizuota: socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo formos, socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą vykdančios institucijos, jų funkcijos ir veikla, pasiskirstymas regionuose, mokymo programų rengimą ir vertinimą reglamentuojantys dokumentai bei veiklos ataskaitos. Išnagrinėta daugiau nei 40 dokumentų, susijusių su socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu: teisės aktai, oficialūs valstybės ir tarptautinių institucijų dokumentai, oficialiosios statistikos ir kiti dokumentai (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veikos ataskaitos, socialiniai pranešimai, apibūdinantys 1994 – 2010 m. socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos raidą), kuriuose pateikiami statistiniai duomenys bei kitokia informacija, susijusi su socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema. Atlikta dokumentų analizė, leido nustatyti institucijas atsakingas už socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą, mokymų vykdytojus ir pan.

#### **2.1.2. Socialinio darbo metodinių centrų veiklos ir mokymo programų analizė**

Siekiant ištirti metodinių centrų veiklą, raštu kreiptasi į Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybą prie SADM, dėl duomenų suteikimo. Gauti tik bendri duomenys apie

regionų socialinio darbo metodinių centrų vykdytuose mokymuose, pagal patvirtintas programas bei gerosios patirties sklaidos, šviečiamojo pobūdžio renginiuose, dalyvavusių asmenų skaičių. Gauta informacija, statistiniai duomenys panaudoti analizuojant esamą socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą.

Taip pat remiantis Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos bei Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų pateiktomis veiklos ataskaitomis, nustatytas minėtuose regionuose vykdytų mokymų ir mokymų dalyvių skaičius, mokymo programų vykdymo/nevykdymo priežastys. Gauti duomenys leido įvertinti už socialinių darbuotojų kvalifikacijos praktinį mokymą atsakingų metodinių centrų veiklą, įvertinti mokymo programų įvairovę regionuose bei jų įgyvendinimą.

### **2.1.3. Ekspertų apklausos operacionalizacija**

Ekspertų apklausa atlikta 2011 m. sausio – gegužės mėnesiais. Apklausiai panaudotas pusiau struktūruotas interviu, kurį sudarė 7 klausimai (žr. 1 priedas). Prieš pradėdant vykdyti interviu buvo imtasi organizacinių veiksmų: įstaigų vadovams sutikus dalyvauti tyrime, susitikimo data bei laikas derintas individualiai, atsižvelgiant į eksperto užimtumą, buvo supažindinta su tyrimo etikos principais. Ekspertų apklausai atrinkti buvo naudota netikimybinė tikslinė tiriamųjų atranka, kuriai netaikomi atsitiktinumo ir statistinio reprezentatyvumo kriterijai. Tyrimui buvo parinkti visi Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų vadovai - ekspertai, kurie atsakingi už socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymus, jų vykdymą (socialinio darbo metodiniai centrai – viena svarbiausių kvalifikacijos tobulinimo sistemos dalis). Ekspertų apklausoje dalyvavo 5 asmenys, vadovaujantys šioms socialinių paslaugų įstaigoms: Šiaulių m. savivaldybės dienos socialinės globos centrui „Goda“, VšĮ Plungės vaikų globos agentūrai „Cyrulis“, VšĮ „Vilties erdvė“, Šiaulių miesto Socialinės paramos centrui bei Mažeikių r. vaikų našlaičių ir senelių globos namams. Metodinių centrų vadovai turi pakankamai informacijos išsamiai tiriamojo reiškinio analizei atlikti. Pažymėtina, kad Šiaulių m. savivaldybės dienos socialinės globos centro „Goda“ direktorė turi įgyjusi aukščiausią galimą socialinių darbuotojų kvalifikacinę kategoriją – „socialinio darbo ekspertė“. Ši kvalifikacinė kategorija šalyje suteikta tik 13 socialinių darbuotojų<sup>2</sup>.

Atlikus pusiau struktūruoto interviu metodą su ekspertais, išnagrinėtos socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema, įvertinta esama socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos situacija, išoriniai ir vidiniai sistemos veiksniai, turintys įtakos sistemos veiklai bei nustatytos probleminės sritys regioniniu lygmeniu.

---

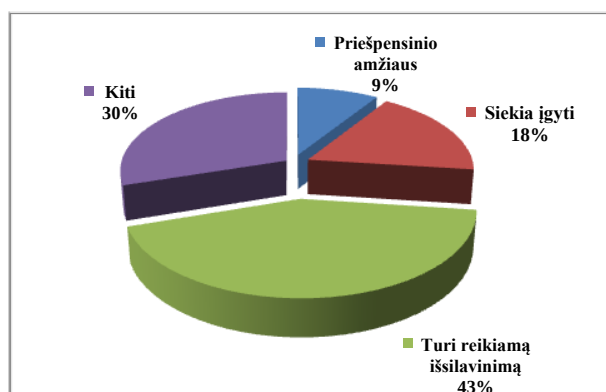
<sup>2</sup> Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie SADM. Socialinių darbuotojų atestacija. Prieiga per Internetą: <http://www.sgiat.lt/socialiniu-darbuotoju-atestavimo-ir-socialini-darba-dirbanciuju-kvalifikacijos-kelimo-organizavimas/socialiniu-darbuotoju-atestacija/>

Surinkti duomenys išanalizuoti ir apibendrinti. Pateikiami kartu su ekspertais suformuluoti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos strateginiai prioritetai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

## 2.2. Statistinių socialinį darbą dirbančiųjų veiklos rodiklių analizė

2007 – 2008 metų Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos „Socialiniame pranešime“ teigiama, kad **socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo garantas**. Teorinėje dalyje nustatyta, kad socialiniai darbuotojai savo veikloje vykdo daugybę funkcijų, atlieka ne vieną profesinį vaidmenį, todėl siekiant įvertinti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo svarbą, būtina kiekybiškai (statistiškai) įvertinti socialinį darbą dirbančiųjų veiklos pobūdį, aptarnaujamas klientų grupes.

Lietuvoje yra apie 8 tūkst. socialinį darbą dirbančiųjų biudžetinėse ir privačiose įstaigose (Blinkevičiūtė, 2008). Siekiant nustatyti, kokia dalis socialinių darbuotojų, seniūnijų specialistų, dirbančių socialinį darbą, turi ar siekia įgyti (mokosi) reikiamą išsilavinimą, 2010 m. SADM iniciatyva nustatyta, kad iš socialinį darbą dirbančiųjų, reikiamą išsilavinimą (socialinio darbo) turi tik 43 proc. dirbančiųjų, 18 procentų darbuotojų siekia jį įgyti (žr.18 Pav.)



**18 pav.** Biudžetinių įstaigų ir seniūnijų socialinių darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Šaltinis: LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2010

Dėl pensinio amžiaus išsilavinimo reikalavimas nėra taikomas 8,6 proc. darbuotojų. Vadinasi apie 61 procentas socialinį darbą dirbančiųjų turi ar siekia įgyti socialinio darbo ar jam prilygintą išsilavinimą, tuo tarpu apie 30 proc. socialinį darbą dirbančiųjų neturi ir nesiekia įgyti reikiamo išsilavinimo (SADM, 2010).

Gana didelė dalis socialinių darbuotojų yra įdarbinti savivaldybių įstaigose, socialinių paslaugų centruose bei seniūnijose. 2007 m. įteisinus socialinę globą asmens namuose, kaip atskirą kompleksinę pagalbą, reikalaujančią nuolatinės socialinių darbuotojų bei jų padėjėjų, sveikatos priežiūros specialistų ar kitų reikalingų specialistų priežiūros, 2009 m. šių paslaugų

teikimas buvo organizuojamas 30 savivaldybių. Pagalbos ir socialinės globos namuose paslaugos buvo suteiktos 13,6 tūkst. žmonių, arba 2 procentais asmenų daugiau nei 2008 m. (Lietuvos Statistikos departamentas, 2010). 4 lentelėje pateikiama statistinė informacija apie pagalbą į namus ir socialinę globą namuose gavusius asmenis.

4 lentelė

**Pagalbą į namus ir socialinę globą namuose gavę asmenys**

|                          | 2006 m.    | 2007 m.    | 2008 m.     | 2009 m.     |
|--------------------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Lietuvos Respublika      | 7927       | 8189       | 13262       | 13554       |
| Alytaus apskritis        | 645        | 491        | 497         | 633         |
| Kauno apskritis          | 1106       | 1172       | 2505        | 1624        |
| Klaipėdos apskritis      | 657        | 730        | 1397        | 1021        |
| Marijampolės apskritis   | 323        | 471        | 499         | 529         |
| Panevėžio apskritis      | 831        | 871        | 1406        | 1394        |
| <b>Šiaulių apskritis</b> | <b>919</b> | <b>956</b> | <b>1655</b> | <b>1485</b> |
| Tauragės apskritis       | 368        | 453        | 506         | 464         |
| <b>Telšių apskritis</b>  | <b>580</b> | <b>536</b> | <b>531</b>  | <b>680</b>  |
| Utenos apskritis         | 572        | 581        | 1391        | 1695        |
| Vilniaus apskritis       | 1926       | 1928       | 2875        | 4029        |

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Statistikos departamentas, 2011

Šiaulių apskrityje 2009 metais asmenų gavusių socialines paslaugas namuose sumažėjo 10,27 proc., tik Akmenės, Pakruojo, Kelmės ir Šiaulių rajonų savivaldybėse šių asmenų skaičius padidėjo nuo 2 iki 6 proc. Telšių regione, šių asmenų skaičius per paskutinius 4 metus buvo didžiausias. Lyginant su 2006 - aisiais metais šių paslaugų poreikis išaugo 14,7 proc. Kaip ir ankstesniais metais, dauguma, arba keturi iš penkių socialinių paslaugų namuose gavėjų, sudarė pensinio amžiaus, penktadalį – darbingo amžiaus asmenys su negalia ir 2 proc. vaikai su negalia.

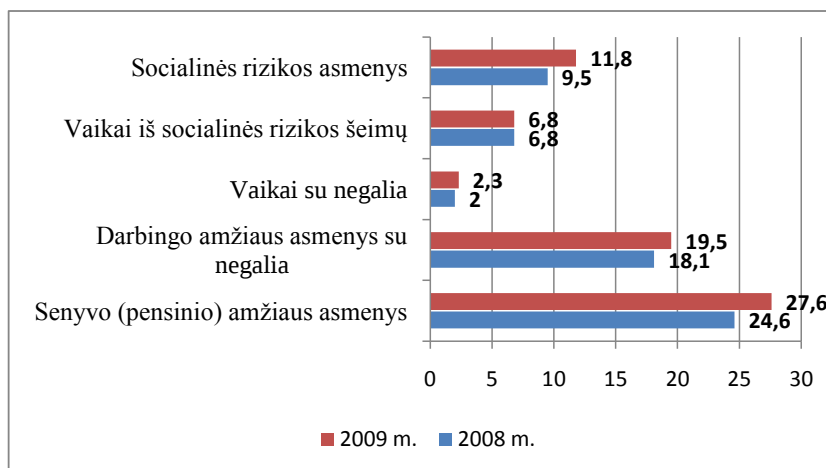
Minėtu laikotarpiu pagalbos ir socialinės globos paslaugas asmens namuose teikė 1708 socialinį darbą dirbančiųjų, jų padėjėjai ir lankomosios priežiūros darbuotojai. Iš jų dirbusiųjų visą darbo dieną buvo 1042, vadinasi, šiek tiek daugiau nei 650 asmenų, dirbo tik dalį darbo dienos. Asmenų skaičius, teikusių šias paslaugas, lyginant su 2008-aisiais, padidėjo 14 proc. (Lietuvos Statistikos departamentas, 2010).

Šiaulių regione socialines paslaugas asmens namuose 2009 m. teikė 121 socialinis darbuotojas. Lyginant su 2008 m. šis skaičius sumažėjęs 8 proc.

Be teikiamų socialinių paslaugų namuose, socialiniai darbuotojai dirba 52 savivaldybių nevyriausybinuose vaikų ir 89 savivaldybių ir nevyriausybinuose senelių globos namuose, taip pat socialinių darbuotojų paslaugos reikalingos nestacionarių socialinių paslaugų įstaigose, kurių šalyje yra apie 450 (Statistikos departamentas, 2011). Tai krizių, bendruomenės centrai, nakvynės namai, šeimos paramos centrai (tarnybos), dienos centrai, teikiantys pagalbą įvairių

socialinių grupių asmenims (grįžusiems iš įkalinimo įstaigų, patyrusiems smurtą, asmenims su negalia, senyvo amžiaus asmenims, šeimoms ir kt.).

Remiantis statistikos departamento duomenimis, 2009 m. dienos centruose apsilankė apie 68 tūkst. asmenų. Tai yra 7 tūkstančiais daugiau nei 2008 m. Dienos centrų lankytojai rūpinosi 3243 darbuotojai, iš kurių 1933 – socialiniai darbuotojai (ir socialiniai pedagogai) bei 2272 savanoriai (Statistikos departamentas, 2010). Dažniausi 2008 m. ir 2009 m. dienos centrų lankytojai buvo senyvo (pensinio) amžiaus ir darbingo amžiaus asmenys su negalia. 2009 m. šių asmenų atitinkamai buvo 27,6 ir 19,5 tūkst. (žr. 19 pav.).



**19 pav.** Asmenys, socialines paslaugas gavę dienos centruose (tūkst.).

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Lietuvos statistikos departamentas, 2010 m.

Analizuojamu laikotarpiu, nekito tik vaikų iš socialinės rizikos šeimų skaičius, apsilankiusių dienos centruose. Šiaulių regione dienos centruose per 2009 m. apsilankė 379 vaikai, šis skaičius lyginant su 2008 m. yra sumažėjęs 33 proc. Tačiau priešinga situacija Telšių regione, 2009 m. dienos centruose apsilankė 518 vaikų, ir šis skaičius nuo 2006 m. yra išaugęs 27 proc.

Analizuojant vaikų globos namų bei juose augančių vaikų skaičių, nustatyta, kad 2009 m. daugiausiai vaikų globos namų buvo Vilniaus apskrityje – 25, Klaipėdos ir Kauno apskrityse po 18. Mažiausiai vaikų globos įstaigų – 3, buvo Telšių regione, kuriuose augo 221 vaikas. Šiaulių regione yra 16 vaikų globos įstaigų, daugiausia jų po 3 - Šiaulių miesto ir Pakruojo r. savivaldybėse, po dvi Akmenės, Joniškio r. savivaldybėse. Šiaulių regione minėtu laikotarpiu vaikų globos namuose augo 744 vaikai.

Kita svarbi socialinį darbą dirbančiųjų veiklos sritis – darbas su socialinės rizikos šeimomis. Lietuvoje 2009 m. socialinės rizikos šeimų buvo 11,1 tūkst., kuriose augo 24,2 tūkst. vaikų. Socialinės priežiūros paslaugas šioms šeimoms teikė socialiniai darbuotojai darbui su socialinės rizikos šeimomis, kurių 629,5 pareigybės buvo finansuojamos iš valstybės biudžeto lėšų. 2010 m. su socialinės rizikos šeimomis skirtingu darbo krūviu (0,25 – 0,75 pareigybės ir

pan.) jau dirbo 682 socialiniai darbuotojai (SADM, 2010). Telšių regione buvo 595 socialinės rizikos šeimos, kuriose augo 1301 vaikas. Šiaulių regione - 1136 socialinės rizikos šeimos, kuriose auga 2766 vaikai ir tai sudaro 10,2 proc. visų socialinės rizikos šeimų bei 11,4 proc. visų socialinės rizikos šeimose augusių vaikų (Lietuvos Statistikos departamentas, 2011).

Pažymėtina, kad kasmet laipsniškai mažėja vienai socialinio darbuotojo pareigybei vidutiniškai šalyje tenkantis socialinės rizikos šeimų skaičius. 2008 m. vienam socialiniam darbuotojui teko 18,8 socialinės rizikos šeimų, 2009 m. pradžioje – 17,9, 2010 m. pradžioje – 17,3. To priežastis kasmet didėjantis socialinių darbuotojų skaičius.

Remiantis SADM pateikta informacija (2010), kasmet auga socialines paslaugas siekiančių gauti asmenų skaičius. Kai kuriose apskrityse, šių paslaugų poreikis yra ženkliai išaugęs, kitose užfiksuota mažėjimo tendencija. Per paskutinius dvejus metus, socialinių darbuotojų suteiktos socialinės paslaugos vidutiniškai siekia daugiau nei 120 tūkst. asmenų. Augantis socialinių paslaugų poreikis, įpareigoja socialinius darbuotojus tobulinti savo žinias, įgūdžius, dirbti kūrybiškai, siekti aukštesnės profesinės kompetencijos, domėtis socialinėmis naujovėmis, bei jas diegti kasdieniame darbe (National Association of Social workers, 2009).

### **2.3. Dokumentų, reglamentuojančių socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, analizė**

Siekiant išanalizuoti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, būtina atlikti dokumentų analizę, siekiant nustatyti institucijų atsakingų už kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą, jų funkcijas, ryšius ir pan.

Anot Prakapo (2007), profesionalaus socialinio darbo Lietuvoje pradžia laikytini pirmieji nepriklausomos valstybės gyvavimo metai. Tuo metu buvo parengtos pirmosios socialinio darbo studijų programos Vilniaus, Vytauto didžiojo universitetuose, Utenos aukštesniojoje medicinos mokykloje. Didelę įtaką socialinio darbo raidai turėjo 1994 m. įkurta Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija bei socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimui organizuoti prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įkurtas Socialinių darbuotojų rengimo centras. 20 a. pab. buvo parengta ir publikuota daugybė mokslinių ir metodinių leidinių kaip - Socialinis darbas; Naujovės socialiniame darbe; Socialinio darbo procesas besikeičiančiame pasaulyje ir kt., skirtų socialinio darbo problemoms analizuoti. Taip pat minėtu laikotarpiu susibūrė didelis būrys Lietuvos mokslininkų (Bagdonas, Baršauskienė, Gvaldaitė, Jonutytė, Jurkuvienė, Kučinskai, Leliūgienė, Pivorienė, Vitkauskaitė, Vaicekauskienė, Švedaitė, Žalimienė ir kt.), nagrinėjančių socialinio darbo reiškinius, akredituotos šalies ir užsienio ekspertų vykdomos socialinio darbo studijų programos (Prakapas, 2007).

Vienas svarbiausių įvykių, įtvirtinusių socialinio darbuotojo profesiją buvo 1996 m. priimtas **LR Socialinių paslaugų įstatymas** (Leliūgienė ir kt., 2006), kuriame apibrėžiama socialinių paslaugų samprata, paslaugų tikslai ir rūšys, reglamentuojamas socialinių paslaugų valdymas, skyrimas ir jų teikimas, socialinės globos įstaigų licencijavimas, finansavimas, mokėjimas už socialines paslaugas bei ginčų, susijusių su socialinėmis paslaugomis, nagrinėjimas. Šio įstatymo 11 straipsnis įtvirtina Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (SADM) kompetencijas socialinio darbo srityje (Žin. 2010, Nr. 53-2598). Svarbiausios priskirtos funkcijos yra: 1) pagal savo kompetenciją teikti Vyriausybei siūlymus dėl valstybės socialinių paslaugų sistemos ir socialinio darbo vystymo kryptių ir rengti teisės aktų projektus dėl asmens (šeimos) socialinių paslaugų poreikio nustatymo, socialinių paslaugų skyrimo, teikimo, finansavimo, mokėjimo už socialines paslaugas, socialinės globos normų, socialinės globos įstaigų licencijavimo, socialinių darbuotojų, socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo ir veiklos reglamentavimo; 2) analizuoti ir vertinti socialinių paslaugų būklę šalyje ir teikti pasiūlymus savivaldybėms dėl socialinių paslaugų planavimo, organizavimo bei 3) analizuoti socialinių darbuotojų, socialinių darbuotojų padėjėjų poreikius kelti profesinę kvalifikaciją, organizuoti socialinių darbuotojų atestaciją. Pirmąją funkciją, ministerija įpareigojama rengti teisės aktus, teisės aktų projektus dėl socialinių paslaugų sistemos tobulinimo, socialinio darbo vystymo bei socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimo. Antroji funkcija akcentuoja socialinių paslaugų esamos situacijos įvertinimo būtinybę, siekiant konkrečių socialinių paslaugų teikimo planavimo ir šių paslaugų organizavimo (teikimo) veiksmų. Trečiąją funkciją, reglamentuojama socialines paslaugas teikiančių asmenų, kvalifikacijos tobulinimo (mokymų) poreikių tyrimą, siekiant nustatyti aktualiausias socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimo sritis. Ministerijai taip pat atsakinga už dirbančiųjų įvertimą, suteikiant atitinkamą kvalifikacinę kategoriją atestacijos metu.

Šiuo metu šias funkcijas, LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-612, atlieka Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie (SADM) (Žin. 2010, Nr. 151-7738). Tarnyba taip pat:

- atlieka socialinės globos įstaigų teikiamų paslaugų, jų kainų, personalo sudėties, paslaugų gavėjų skaičiaus, lėšų panaudojimo ir poreikio analizę ir vertinimą;
- koordinuoja socialinio darbo metodinių centrų, kitų įstaigų, organizuojančių socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimą, mokymų vykdymą;
- atlieka socialinį darbą dirbančiųjų profesinio tobulinimo poreikių analizę ir vertinimą;
- vertina socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimo programų kokybę, organizuoja jų atranką;
- atlieka metodinių socialinio darbo centrų atranką ir vertina jų veiklos kokybę;

- kaupia socialinį darbą dirbančiųjų duomenų banką, sistemina, analizuoja informaciją apie socialinį darbą dirbančiuosius, teikia šią informaciją SADM bei kitiems suinteresuotiems asmenims.

Pažymėtina, kad Socialinės globos įstaigų administravimo taryba prie SADM, pagal priskirtas funkcijas, yra pagrindinė įstaiga, atsakinga už socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą. Tai įstaiga, kuri turėtų atlikti koordinatorės vaidmenį visiems kitiems socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos grandims.

Kitas svarbus veiksnys socialinio darbo raidai buvo Lietuvos socialinių darbuotojų asociacijos priimtas „**Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas**“ (Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija, 1998). Šiame dokumente įtvirtinami pagrindiniai socialinio darbuotojo etikos principai, veiklos atsakomybė, vertybės bei pareigos. Dokumente taip pat akcentuojama socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo svarba. Nurodoma, kad socialinis darbuotojas „<... yra gero profesinio išsilavinimo specialistas, pasižymintis dorovingumu; nuolat kelia savo kvalifikaciją; atnaujiną žinias, kad galėtų realizuoti socialinio darbo vertybes...>. Šis dokumentas neturi privalomos galios ir nesukelia teisinių pasekmių, tačiau šiuo etikos kodeksu siekiama įtvirtinti bendrąsias socialinio darbo nuostatas.

Kitas svarbus žingsnis žengtas 1998 m., LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymu Nr. 31, patvirtinus „**Socialinių darbuotojų kvalifikacinius reikalavimus ir atestavimo tvarką**“ (Žin., 1998, Nr. 15 -364). Dokumente reglamentuojamas pirminis socialinių darbuotojų atestavimas, kurio vieni iš tikslų buvo 1) „ugdyti socialinius darbuotojus, didinti jų atsakomybę, skatinti iniciatyvą siekti žinių, domėtis naujovėmis bei skatinti kūrybiškai dirbti“ bei 2) „numatyti socialinių darbuotojų kvalifikacinio tobulėjimo poreikius ir sukurti mokymo - lavinimo strategiją“.

Socialinių darbuotojų atestavimas buvo sudarytas iš 3 etapų:

- 4 modulių tikslinių mokymo kursų vykdymo;
- socialinių darbuotojų praktinės veiklos vertinimo;
- kvalifikacinės kategorijos suteikimo (Socialinis pranešimas, 1999).

I-asis etapas - mokymo kursų organizavimas pradėtas vykdyti 1999 m. Socialiniams darbuotojams, dalyvavusiems mokymuose, buvo suteikta galimybė išklausyti 4 modulių kursus: Lietuvos socialinės apsaugos sistema, Socialinio darbo pagrindai, Socialinio bendravimo įgūdžiai ir Socialinio darbo etika bei kursas pagal klausytojo pasirinktą specializaciją. Mokymus pagal minėtus modulius 1999 m. vykdė 13, 2000-aisiais metais 16 mokymo įstaigų įvairiuose Lietuvos regionuose (Socialinis pranešimas, 1999; 2000).

Svarbu pažymėti, kad pirminėje socialinių darbuotojų atestacijoje 2002 -2003 m. dalyvavo daugiau nei 4000 socialinį darbą dirbančiųjų. Pagal SADM atliktas mokymo kursų klausytojų

apklausas net 47 proc. apklaustųjų prieš tai nebuvo dalyvavę jokiuose socialiniams darbuotojams skirtuose kvalifikaciniuose mokymuose. Dėstytojų nuomone, 88 proc. klausytojų turėjo pakankamai tik praktinių įgūdžių (Socialinis pranešimas, 1999).

Socialinių darbuotojų atestavimo pirmajame etape išryškėjo, kad mokymo kursų vykdymas yra ypač reikšmingas. Apie mokymo kursų socialiniams darbuotojams praktikams reikšmę byloja ir tai, kad net 99 proc. klausytojų mokymų naudą įvertino teigiamai.

Taip pat **1999 metai** socialinio darbo srityje svarbūs tuo, kad **Lietuvos profesijų klasifikatoriuje oficialiai įteisinta socialinio darbuotojo profesija** bei pateiktas šios profesijos aprašas (Vaicekauskienė, 2007). 2001 m. ir 2003 m. LR Vyriausybė patvirtino socialinio darbo studijų kryptį ir socialinio darbuotojo profesines kvalifikacijas.

SADM siekdama sukurti sklandžią socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą bei suteikti metodinę pagalbą socialinį darbą dirbantiems praktikams, 2003 m. kartu su Švedijos tarptautinės plėtros agentūra (SIDA) ir Stokholmo universitetu, pradėjo įgyvendinti tarptautinį **Socialinio darbo metodinių centrų projektą**.

Projektą sudarė 3 etapai, kurių tikslai: 1) rengti socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programas; 2) įkurti metodinius centrus, kurie teiktų profesionalią paramą ir vykdytų specializuotus mokymus socialiniams darbuotojams; 3) sukurtų mokymo programą metodinių centrų darbuotojams, kaip teikti metodinę pagalbą (Čepėnaitė, Sneškienė, 2008).

Pirmajame etape, Socialinių darbuotojų rengimo centro (prie SADM) buvo nustatytas socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimo poreikis. Šis centras rinko duomenis ir kūrė duomenų bazę apie asmenis dirbančius socialinį darbą šalyje. Taip pat šiame etape buvo rengiamos universalios mokymo programos, visiems socialinį darbą dirbantiems.

Antrame etape, socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu (Žin., 2003, Nr. 97-4368) buvo patvirtintos socialinio darbo metodinių centrų atrankos konkurso nuostatos, pagal kurias, konkurso būdu buvo atrinkta 12 (iš 68) įstaigų, kuriose kuriami minėti metodiniai centrai. Šių centrų uždaviniai buvo – konsultuoti ir teikti metodinę pagalbą kitiems socialinių paslaugų teikėjams, organizuoti specializuotus mokymus, analizuoti vykdomą veiklą, taikomus pažangius darbo metodus, kaupti medžiagą ir ją apibendrinti.

Trečiajame etape buvo apmokomi socialinio darbo metodinių centrų darbuotojai (po 3 iš kiekvieno centro), kurie dalyvavo Stokholmo universiteto ekspertų organizuojuose mokymuose pagal specializuotus kvalifikacijos tobulinimo kursus.

Taigi, nuo 2003 metų, aktyviai kuriami socialinio darbo metodiniai centrai bei apmokomi jų darbuotojai, taip buvo kryptingai vykdoma socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo decentralizacija. Projektu taip pat buvo siekiama, kad metodiniai centrai palaikytų glaudžius ryšius su socialinio darbo mokymo įstaigomis, o šiose įstaigose besimokantys socialinio darbo

studentai atliktą praktiką metodiniuose centruose. Taip buvo skatinama stiprinti socialinio darbo mokymo įstaigų partnerystę su praktinės veiklos įstaigomis.

2006 m. balandžio 5 d. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-92 „dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ priimti teisės aktai, kurie reglamentavo socialinį darbą dirbančiųjų profesinę veiklą, žinias, įgūdžius bei asmenines savybes, profesinės kvalifikacijos kėlimo tikslus ir uždavinius bei atestavimo tvarką. Šiuo ministro įsakymu priimti dokumentai, buvo gana dažnai keičiami, papildomi.

**LR švietimo ir mokslo ministro bei LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2008 m. birželio 26 d. įsakymu Nr. ISAK-1872/A1-209 patvirtintas Socialinių darbuotojų rengimo standartas.** Šis dokumentas nustato reikalavimus socialinio darbo studijų programai bei studijų organizavimui, įvardija socialinio darbuotojo veiklos sritis, tačiau taip pat prie socialinių darbuotojų veiklos sričių, nurodytas „Socialinio darbuotojo profesinės veiklos tobulinimas ir plėtotė“, kurios metu nurodyta:

- Taikyti naujoves socialinio darbuotojo profesinėje veikloje;
- **Tobulinti profesinę kvalifikaciją;**
- Sisteminti socialinio darbo patirtį ir ją skleisti visuomenėje.

Taigi, socialinių darbuotojų rengimo standartas yra dar vienas dokumentas, kuris įtvirtina socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos tobulinimo būtinumą.

Šiuo metu svarbiausias dokumentas reglamentuojantis socialinių darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimą yra **LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-639 dėl LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymo nr. A1-92 „dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ pakeitimas** (Žin., 2011, Nr. 2-79), kuris nurodo socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymus organizuojančias įstaigas, reglamentuoja kvalifikacinius reikalavimus, nustato profesinės kvalifikacijos kėlimo formas, trukmę bei atestacijos tvarką.

Remiantis Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos aprašu (Žin., 2011. Nr., 2-79), socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų poreikį šalyje tiria, šių programų rengimą inicijuoja bei jų įgyvendinimą koordinuoja Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie SADM, bendradarbiaudama su **Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija**. Bendradarbiaudamos įstaigos taip pat šalyje renka

informaciją apie patvirtintų ar suderintų kvalifikacijos kėlimo programų efektyvumą ir vykdo jų stebėseną šalyje bei pagal atskirus regionus.

Anot Bagdono (2001), socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo situacija šalyje yra pakitusi, todėl bendrai socialinį darbą jau galima periodizuoti:

**1 periodas:** 1990-1991 m., kai įvardijama socialinio darbo sąvoka. Minėtu laikotarpiu vyko socialinės apsaugos reforma, kuri išryškino socialinių darbuotojų poreikį.

**2 periodas:** 1992-2002 m. beveik visuose Lietuvos universitetuose, aukštesniosiose mokyklose, kolegijose buvo kuriamos socialinio darbo programos, taip pat kuriama teisinė bazė, reglamentuojanti socialinių darbuotojų veiklą, profesinės kvalifikacijos kėlimą bei pirminę socialinių darbuotojų atestaciją.

**3 periodas:** nuo 2002 m. iki šių dienų – tai profesionaliojo socialinio darbo ir pilietinio sektoriaus stiprėjimas. Stebima socialinio darbo tyrimų mokslinė plėtra, socialinė integracija į Europos Sąjungos socialines struktūras, kurių dėka užtikrinamos socialinės garantijos, socialinių paslaugų internacionalizacija (Bagdonas, 2001).

Apibendrinant, svarbų vaidmenį socialinio darbo raidai turėjo priimtas LR socialinių paslaugų įstatymas (1996), Lietuvos socialinių darbuotojų asociacijos parengtas Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas (1998) bei kiti minėti dokumentai, akcentuojantys socialinio darbuotojo veiklos sritis, vertybes. Pažymima, kad sėkmingas socialinis darbas priklauso nuo tarpusavyje susijusių vertybių, teorijos ir praktikos dermės, todėl visuose minėtuose dokumentuose remiamasi nuolatinio mokymosi idėja.

Tačiau svarbiausias veiksnys socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemoje, buvo vykdyta pirminė socialinių darbuotojų atestacija, kuri suteikė galimybę socialinį darbą dirbantiesiems įgyti bazines profesines žinias, institucijoms, atsakingoms už socialinio darbo sritį, padėjo įvertinti esamą socialinio darbo būklę ir motyvuoti dirbančiuosius tolesniam tobulėjimui. Šiuo metu aktualūs, sistemiškumo ir nuolatinio tobulėjimo reikalavimai socialinį darbą dirbančiųjų profesinei veiklai reglamentuojami LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-639 (Žin., 2011. Nr. 2-79).

## **2.4. Socialinių darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo mokymus vykdančių socialinio darbo metodinių centrų veiklos analizė**

Siekiant nustatyti kaip socialinio darbo metodiniai centrai vykdo jiems priskirtas funkcijas, raštu kreiptasi į Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybą, dėl informacijos suteikimo. Remiantis gauta informacija apie 2010 m. šalies socialinio darbo metodinių centrų veiklą (apie organizuotus mokymus, mokymų dalyvių skaičių) bei Šiaulių ir Telšių regionų metodinių centrų

suteikta informacija apie jų vykdytus mokymus, renginius, šiame skyriuje pateikiama susisteminta ir apibendrinta informacija.

Remiantis dokumentais, reglamentuojančiais socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, *socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymo programas rengia ir mokymus vykdo socialinio darbo metodiniai centrai, socialinius darbuotojus rengiančios aukštosios mokyklos bei kitos įstaigos (įmonės, organizacijos)* (Žin., 2011, Nr. 2-79). Metodinis centras, tai nustatyta tvarka atrinkta socialinių paslaugų įstaiga (Žin., 2009, Nr. 32-1258), kuri šalia savo pagrindinių funkcijų atlieka ir socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, socialinio darbo inovacijų diegimo bei gerosios patirties sklaidos kitoms socialinių paslaugų įstaigoms funkcijas.

Analizuojant 2010 m. šalies socialinio darbo metodinių centrų veiklą, nustatyta, kad socialinio darbo metodiniuose centruose buvo vykdomi mokymai, pagal patvirtintas mokymo programas, kuriuose dalyvavo 933 socialinį darbą dirbantieji (žr. 5 lentelę). Kvalifikacijos kėlimas dalyvaujant socialinio darbo metodinių centrų programose yra labai svarbus atestuojantis, siekiant įgyti ar prasižinti jau turimą socialinio darbuotojo kvalifikacinę kategoriją. Kaip minėta, Vilniaus regione yra daugiausiai socialinio darbo metodinių centrų (37,3 proc.), tad natūralu, kad šiame regione užfiksuota ir daugiausiai mokymo dalyvių – 544 asmenys (58,3 proc. visų dalyvavusių mokymuose asmenų). Kauno regionas yra antrasis pagal socialinio darbo metodinių centrų skaičių (regione yra 21,6 proc. visų metodinių centrų), tačiau remiantis Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos pateiktais duomenimis, 2010 m. šiame regione mokymai, pagal patvirtintas mokymų programas nebuvo vykdomi.

5 lentelė

**Socialinio darbo metodiniuose centruose 2010 m. organizuotų renginių ir mokymų dalyvių pasiskirstymas pagal regionus**

| Regionas                        | Dalyvių skaičius             |                             |                      |
|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------|
|                                 | Pagal patvirtintas programas | Gerosios patirties sklaidos | Šviečiamojo pobūdžio |
| Vilniaus apskritis              | 544                          | 407                         | 941                  |
| Kauno apskritis                 | -                            | 769                         | 878                  |
| Klaipėdos, Tauragės apskritys   | 106                          | 549                         | 814                  |
| Šiaulių, Telšių apskritys       | 15                           | 273                         | 456                  |
| Panevėžio apskritis             | 132                          | 1122                        | 24                   |
| Alytaus, Marijampolės apskritys | 28                           | -                           | -                    |
| Utenos apskritis                | 108                          | 28                          | 85                   |
| <b>Iš viso:</b>                 | <b>933</b>                   | <b>3148</b>                 | <b>3198</b>          |

Šaltinis: Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prie SAM informacija

Remiantis Socialinio darbo metodinių centrų atrankos konkurso nuostatų (Žin., 2009, 32-1258) 7.2 punktu, nurodoma, kad viena iš socialinio darbo metodinių centrų funkcijų yra „nuolat analizuoti vykdomą veiklą, taikomus pažangius socialinio darbo metodus, kaupti gerosios patirties pavyzdžius, apibendrinti rezultatus ir skleisti juos kitiems socialinių paslaugų

teikėjams“. Siekiant atlikti pavestas funkcijas, socialinio darbo metodiniai centrai vykdo gerosios patirties sklaidos bei šviečiamojo pobūdžio renginius. Gerosios patirties renginiuose aktyviausiai dalyvavo Panevėžio regiono socialinį darbą dirbantieji, kurių 2010 m. buvo 1122 dalyviai. Utenos regiono socialinio darbo metodinių centrų organizuojuose renginiuose dalyvavo tik 28 dalyviai. Tačiau Alytaus ir Marijampolės regionų metodiniai centrai nevykdė jokios gerosios patirties renginių, šviečiamojo pobūdžio veiklos. Siekiant išsiaiškinti, kodėl nevykdoma veikla, nustatyta, kad šiose apskrityse yra tik 1 socialinio darbo metodinis centras - Alytaus profesinio rengimo centras.

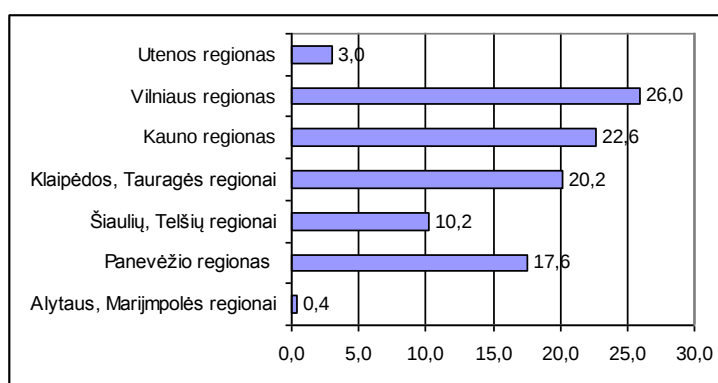
Metodinių centrų organizuojuose šviečiamojo pobūdžio renginiuose aktyviausiai dalyvavo Vilniaus (941 asmuo), Kauno (878 asmenys), Klaipėdos ir Tauragės (814 asmenų) regionų socialinį darbą dirbantieji. Beje, svarbu pažymėti, kad Taurės regione socialinio darbo metodinių centrų nėra, vadinasi, tik Klaipėdos metodiniai centrai (7) vykdo aktyvią veiklą, įtraukdami ir gretimo regiono – Tauragės socialinį darbą dirbančiuosius. Panevėžio ir Utenos regionų socialinio darbo metodinių centrų šviečiamojo pobūdžio renginiuose atitinkamai dalyvavo tik 24 ir 85 asmenys.

Analizuojant Šiaulių ir Telšių apskričių socialinio darbo metodinių centrų veiklą, pažymėtina, kad aktyviausias metodinis centras, vykdomas socialinių darbuotojų mokymus pagal patvirtintas mokymo programas yra Šiaulių miesto savivaldybės dienos socialinės globos centras Goda, kuris per 2009 m. vykdė tris mokymus pagal „Konfliktų, kylančių dirbant su proto negalia turinčiais klientais, specifika ir sprendimas“ mokymų programą. Mokymuose išviso dalyvavo 45 asmenys. 2010 m. šis centras vykdė vienus mokymus pagal minėtą programą, juose dalyvavo 15 asmenų (plačiau šio socialinio darbo metodinio centro veikla, mokymo programos pateikiamos 2.6 skyriuje). Taip pat organizuoti šviečiamojo pobūdžio renginiai: „dailės terapijos taikymas socialiniame darbe“, „Įgalinimo (empowerment) metodai socialiniame darbe“, vykdytos organizacijų vadovų grupinės supervizijos. Tuo tarpu kitas Šiaulių regiono metodinis centras – Šiaulių miesto savivaldybės Socialinių paslaugų centras, per pastaruosius 2 metus nevykdė mokymų socialinį darbą dirbantiems pagal pasitvirtintas mokymo programas, taip pat šviečiamojo pobūdžio bei gerosios patirties renginių.

Telšių regione, aktyviai šviečiamojo pobūdžio renginius bei gerosios patirties sklaidą vykdo VšĮ Plungės vaikų globos agentūra „Cyrulis“ metodiniu socialinio darbo centru tapęs 2007 m. bei tik 2010 m. metodiniu centru tapęs Mažeikių rajono vaikų našlaičių ir senelių globos namai. Per 2010 metus vykdyti įvairiausi šviečiamojo pobūdžio renginiai: teorinė – praktinė konferencija „Socialinio darbuotojo vaidmuo mažinant socialinę atskirtį“; metodinis seminaras „Vaikų gerovės užtikrinimo galimybės ir vertinimas“; Atvirų durų diena „Vaikystė su druskos skoniu“ ir kt. Taip pat svarbu pažymėti, kad tik Mažeikių rajono vaikų našlaičių ir senelių globos

namai 2010 m. vykdė gerosios patirties sklaidą, organizuodami diskusijas, susitikimus, popietes, sociokultūrinius renginius bei kt. Šiaulių ir Telšių regionuose per 2010 m. socialinio darbo metodinių centrų organizuotuose renginiuose (šviečiamojo pobūdžio, gerosios patirties sklaidos) dalyvavo 792 asmenys.

Galima teigti, kad socialinio darbo metodinių centrų aktyvumą bei jų veiklą galima vertinti pagal tai, kokių ir kiek šviečiamojo pobūdžio renginių organizuojama, mokymo programų vykdoma bei svarbiausia, kiek socialinį darbą dirbančiųjų yra įtraukiama į socialinio darbo metodinių centrų vykdomą veiklą, nes teisės aktų reglamentuojančių metodinių centrų veiklos kokybės vertinimą nėra. 20 pav. pateikiamas socialinį darbą dirbančiųjų, dalyvavusių metodinių centrų organizuotuose mokymuose bei renginiuose, pasiskirstymas pagal regionus.



**20 pav.** Socialinio darbo metodinių centrų organizuotuose renginiuose dalyvavusių asmenų pasiskirstymas pagal regionus (proc.)

Sudaryta autorės, remiantis gauta informacija iš Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prie SAM, 2011m.

Remiantis pateiktu paveikslu, galime teigti, kad Vilniaus, Kauno bei Klaipėdos regionų socialinio darbo metodiniai centrai aktyviai vykdo veiklą, organizuodami bei įtraukdami daugiausiai socialinį darbą dirbančiųjų (apie 68,8 proc.). Tik šiek tiek minėtiems regionams nusileidžia Panevėžio regionas, į organizuojamus renginius įtraukdamas 17,6 proc. visų dalyvių. Kiek sudėtingesnė situacija yra Alytaus ir Marijampolės bei Utenos regionuose, kuriuose yra 13,8 proc. visų šalies socialinio darbo metodinių centrų, tačiau jų organizuotuose mokymuose dalyvavo tik 3,4 proc. socialinį darbą dirbančiųjų (iš visų 2010 m. dalyvavusių asmenų socialinio darbo metodinių centrų organizuotuose renginiuose bei mokymuose).

Taip pat socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programas rengia ir vykdo socialinio darbo mokymo įstaigos, t.y., mokymo įstaiga, kuri ruošia socialinio darbo specialistus, pagal socialinio darbo studijų programas. Remiantis „Aikos“ (atvira informavimo konsultavimo orientavimo sistema) statistine informacija, šalyje socialinius darbuotojus rengia 16 mokymo įstaigų – 8 universitetai ir 8 kolegijos. Pažymėtina, kad socialinio darbo mokymo įstaigose

vykdomi mokymai, seminarai yra įskaitomi į socialinio darbuotojo kvalifikacijos kėlimą atestacijos metu, o mokymų programų nereikalaujama tvirtinti Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos direktoriaus įsakymu.

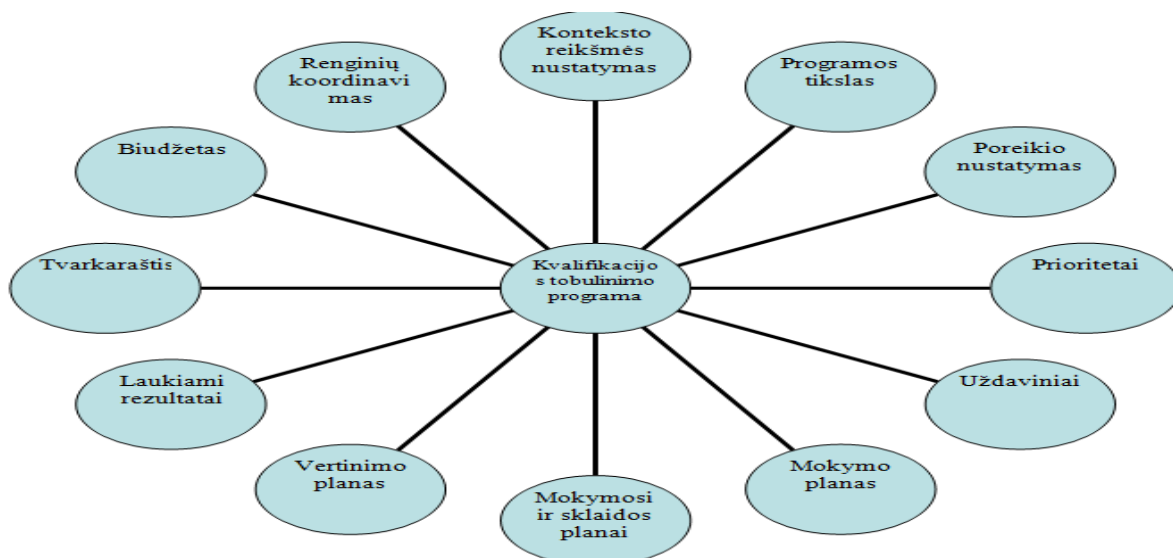
## 2.5. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo (mokymo) programos

Mokymo programų rengimas yra viena iš socialinio darbo metodinių centrų funkcijų. Tad siekiant nustatyti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo ir jų vertinimo procesą, atlikta dokumentų analizė.

Kvalifikacijos tobulinimo programa, tai pirmiausia ugdymo programa (Bankauskienė, 2009), kuri LR švietimo įstatyme (Žin., 2003, Nr. 63-2853) apibrėžiama kaip „įvairiai formalizuota švietimo programa (modulis), kurios turiniu, perteikimo būdais ir metodais siekiama numatyto rezultato“.

Suaugusiųjų švietime terminas programa naudojamas daugeliu reikšmių. Programa gali reikšti vienkartinį mokomąjį ar praktinio pobūdžio renginį, oficialų kursą, kursų rinkinį, individualų mokymąsi, projektą, seminarą, konferenciją ir pan. (Bankauskienė ir kt., 2009).

Caffarella (2002) rengiant suaugusiųjų ugdymo programas, siūlo naudoti loginę kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo modelį, kurį sudaro 12 elementų (žr. 21 pav.).



**21 pav.** Loginis kvalifikacijos tobulinimo programų kūrimo modelis.

Šaltinis: Caraffella, R., S., (2002). Planning programs for adult learners. A practical guide for educators, trainees, and staff developers. San Francisco: Josey Bass.

Šio modelio savitumas – mokymosi ir sklaidos planai, kurie akcentuoja domėtis mokymo dalyvių įgytų žinių pritaikymu - darbo vietose, namuose bendruomenėje ir pan.

Jucevičius, Simonaitienė (2008), programos terminą papildė ir studijų programos sampratą – studijų programa yra dėstyto, mokymo planas, apimantis studijų turinio, dėstytojų ir studentų veiklos būdų sistemą, skirtą švietimo institucijos suplanuotoms priemonėms įgyvendinti, kad

būtų pasiekti mokymosi tikslai. Brookfiel (1986), analizuoja ugdymo programų bruožus ir teigia, kad šios turi daug bendrų bruožų: „Žmonės susitinka – fiziškai ar virtualiai – turėdami tikslą, ir bent jau daliai tas tikslas yra ko nors išmokti“.

Remiantis LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu (Žin. 2011, Nr. 2-79), profesinės kvalifikacijos kėlimo programa: „Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prie SADM direktoriaus įsakymu patvirtinta socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa“. Taigi, socialinių darbuotojų profesinė kvalifikacija keliama dalyvaujant mokymuose pagal patvirtintas mokymo programas, kuriuose nenuosekliųjų studijų būdu įgyjamos teorinės socialinio darbo žinios, bei praktiniuose mokymuose, kuriuose nenuosekliųjų studijų būdu įgyjami praktiniai socialinio darbo įgūdžiai ir gebėjimai.

Pirmosios – 58 socialinio darbo metodinių centrų parengtos socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos, LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu patvirtintos 2007 m. (Žin., 2007, Nr. 34-1261), kai buvo patvirtinti pirmieji socialinio darbo metodiniai centrai. 2007 metais patvirtintos dar 38 socialinio darbo mokymo įstaigų kvalifikacijos kėlimo programos (Žin. 2007. Nr. 40-1509). Nuo 2008 m. mėnesio socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos tvirtino Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos prie SADM direktoriaus įsakymu (Žin. 2008. Nr. 134-5219), tačiau 2010 m. rugsėjo mėn. likvidavus tarnybą, šią funkciją atlieka naujai įsteigta Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie SADM.

Šiuo metu Lietuvoje yra daugiau nei 300 socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų. Daugiausiai jų – 70 patvirtintų Vilniaus, 43 – Kauno regionuose. Šiaulių ir Telšių regionuose yra 13 socialinio darbo metodinių centrų parengtų mokymo programų.

### **2.5.1. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų rengimas**

Socialinių darbuotojų mokymų programas „rengia ir vykdo“ socialinio darbo metodiniai centrai, socialinio darbo mokymo įstaigos (Žin., 2008. Nr. 134-5219).

Kvalifikacijos kėlimo programa yra rengiama užpildant Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos formą. Naujausia socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo forma patvirtinta 2011 m. pradžioje (žr. 2 priedas) Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prie SADM direktoriaus įsakymu (Žin. 2011, Nr. 38-1848). Šioje formoje pirmiausia nurodomas pareiškėjas, jo adresas, pateikiamas programos pavadinimas, tikslinė grupė, programos trukmė. Programos apibūdinimui būtina nurodyti programos tikslą, uždavinius, pateikti programos naujumą, aktualumą, taip pat nurodyti kaip programa yra pritaikyta dabartinei socialinio darbo situacijai Lietuvoje (ar rezultatus galima naudoti praktinėje veikloje? Ar Programos tikslas realus, o uždaviniai atitinka Programos tikslą ir pan.).

Siekiant, kad mokymuose būtų taikomi kuo įvairesni, inovatyvūs mokymo būdai, programos formoje turi būti nurodyti mokymo metodai, taip pat pateikiami jų apibūdinimai. Formoje taip pat išdėstomas programos mokymo planas, išskirstant teorinio ir praktinio mokymo valandas, aprašomas mokymo turinys (dėstomos temos, mokymų metu vykdomi užsiėmimai, pagrindinės sąvokos, darbo metodai bei jų aprašymas ir pan.), nurodoma programai rengti naudotos literatūros sąrašas.

Siekiant įvertinti programos naudingumą, būtina nurodyti mokymo dalyvių planuojamas suteikti kompetencijas, kokias žinias bei gebėjimus turės galimybę įgyti mokymų dalyviai. Taip pat būtina nurodyti, asmenis, kurie rengė ir vykdys mokymo programas, jų patirtį ir kompetencijas bei koku būdu (forma) bus įvertintos mokymo dalyvių žinios (testas, apklausa ir pan.). Beje, siekiant užtikrinti tinamą mokymo dalyvių mokymosi aplinką, organizatoriai privalo užtikrinti materialinę mokymo bazę (patalpos, vaizdo/garso aparatūra, galimybė aprūpinti klausytojus dalomąja medžiaga bei reikalingomis mokymo priemonėmis: užduočių rinkiniu, plakatais, konspektais, kompiuterine mokomąja programa ir kt.).

Ankstesnėje socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos formoje buvo nurodyta pateikti informaciją apie programos įgyvendinimo datą (-as) bei mokymų kainą vienam dalyviui. Naujausioje formoje minėti reikalavimai nebetaikomi.

Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa yra rengiama užpildant Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos formos 3 egzempliorius ir teikiama atrankai Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybai prie SADM (Žin., 2011, Nr. 2-79).

### **2.5.2. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų vertinimas**

LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme (Žin. 2011. Nr. 2-79) nurodoma, kad „socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų atranką koordinuoja ir vykdo Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie SADM“. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programas vertina Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų atrankos komisija, kurią sudaro Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos, Lietuvos socialinių darbuotojų asociacijos atstovai ir nepriklausomi socialinio darbo ekspertai. Šios komisijos sudėtį ir jos darbo reglamentą tvirtina Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos direktorius.

Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų atrankos komisija pateiktą kvalifikacijos kėlimo programą vertina (komisijos vertinimo forma pateikiama 3 priede) šimtabalėje sistemoje, pagal šiuos vertinimo kriterijus:

1. Programos aktualumas ir naujumas.
2. Programos įgyvendinimo rezultatų pritaikymas praktikoje.

3. Programos atitiktis tikslinės grupės narių specializacijai.
4. Įvairių mokymo metodų taikymas.
5. Tiesioginio (-ių) Programos rengėjo (-ų) fizinio (-ių) asmens (-ų) patirtis ir kompetencija.
6. Programos vykdytojo (-ų) (dėstytojo (-ų)) patirtis ir kompetencija.
7. Mokymo turinio aprašymo kokybė.
8. Materialinės mokymo bazės atitikimas programai vykdyti.
9. Programos parengimo ir paraiškos pateikimo kokybė (Žin. 2011, Nr. 38-1848).

Kiekvienam iš šių kriterijų yra skiriamas tam tikra balų suma. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa atrenkama komisijai išvedus kiekvienos programos vertinimo vidutinį balą. Kvalifikacijos kėlimo programa yra pripažįstama tinkama, jeigu jos vertinimo balų vidurkis yra ne mažesnis kaip 60 balų. Taip pat socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų atrankos komisijos vertinimo anketoje nurodomos programos stipriosios ir silpnosios pusės bei pateikiama komisijos nario vertinimo išvada. Priimta programa svarstymui turi būti įvertinta per 45 kalendorines dienas nuo jos gavimo dienos. Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos direktoriaus įsakymu patvirtinta socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programa yra registruojama socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų duomenų bazėje ir galioja 5 metus (Žin. 2011, Nr. 2-79). Praėjus minėtam laikotarpiui, mokymo programa atnaujinama. Jos neatnaujinus, ji panaikinama.

Informacija apie socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programas skelbiama Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos interneto svetainėje<sup>3</sup>.

## **2.6. Šiaulių regiono socialinio darbo metodinių centrų socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos**

Siekiant nustatyti, Šiaulių regiono socialinio darbo metodinių centrų parengtų mokymo programų įvairovę bei nustatyti programų specifiškumą, tikslines grupes, atlikta metodinių centrų parengtų ir patvirtintų programų analizė.

Pirmosios Šiaulių regione socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos (8) patvirtintos LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2007 m. įsakymu (Žin. 2007 Nr. 34-1261) dviejų socialinio darbo metodinių centrų: Šiaulių miesto savivaldybės dienos užimtumo centro „Goda“ bei Šiaulių miesto savivaldybės Socialinių paslaugų centro.

Šiuo metu Šiaulių regiono socialinio darbo metodiniai centrai iš viso yra parengę ir turi patvirtintas 9 mokymo programas, pagal kurias gali organizuoti mokymus, o asmenys išklause šių metodinių centrų organizuotuos mokymus, gali dalyvauti socialinių darbuotojų atestacijoje (surinkus atitinkamą mokymo valandų skaičių). Daugiausia jų parengęs socialinio darbo

---

<sup>3</sup> Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos internetinė svetainė: <http://www.sgiat.lt/programos/>

metodinis centras „Goda“ (8). Šiaulių miesto savivaldybės Socialinių paslaugų centras (taip pat metodinis centras) turi parengę ir patvirtintą vieną mokymo programą.

### 2.6.1. Šiaulių miesto savivaldybės dienos socialinės globos centro „Goda“ mokymo programos

Dienos socialinės globos centro „Goda“ tikslas – teikti dienos socialinės globos paslaugas asmenims, turintiems proto negalią, gerinti šių žmonių gyvenimo kokybę, vykdyti jų socialinę integraciją<sup>4</sup>. Metodinio centro darbuotojai siekiant efektyviau vykdyti kasdienę veiklą, yra pasirengę 8 mokymo programas (žr. 6 lentelę), iš kurių 7 skirtos su proto negalią dirbantiems asmenims.

6 lentelė

Socialinio darbo metodinio centro „Goda“ neformaliojo mokymo programos

| Nr. | Mokymo programos pavadinimas                                                                                          | Valstybinis kodas |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1.  | Asmenų, turinčių proto negalią, agresijos valdymas                                                                    | 596876237         |
| 2.  | Asmenų, turinčių proto negalią, socialinės kompetencijos ugdymas ir palaikymas                                        | 596876238         |
| 3.  | Proto negalią turinčių asmenų užimtumo planavimas ir organizavimas socialinių paslaugų įstaigose                      | 596876239         |
| 4.  | Užimtumo užsiėmimų vedimo metodikos pristatymas „Spalvų muzika“                                                       | 596876258         |
| 5.  | Protiškai neįgalaus asmens gebėjimas kurti bei jo kūrybos produktų funkcionavimas šiuolaikinio meno kūrinių kontekste | 596876248         |
| 6.  | Psichosocialinių intervencijų taikymas socialiniame darbe su psichiškai neįgaliais asmenimis                          | 596876249         |
| 7.  | Psichikos sutrikimų turinčių asmenų užimtumo terapijos vaidmuo jų sveikimo procese                                    | 596876250         |
| 8.  | Konfliktų, kylančių dirbant su proto negalią turinčiais klientais, specifika ir sprendimas                            | 596876287         |

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais (Žin. 2007, Nr. 34-1261; 2007, Nr. 40-1509)

Šių mokymų tikslinė grupė – socialiniai darbuotojai ir socialinio darbo organizatoriai, dirbantys su proto negalią turinčiais asmenimis nestacionariose ar stacionariose socialinių paslaugų įstaigose. Septynios iš aštuonių mokymo programų turinys skirtas 16 val. teorinio ir 24 val. praktiniam mokymui. Trumpiausia programa „Konfliktų, kylančių dirbant su proto negalią turinčiais klientais, specifika ir sprendimas“, kurios metu dėstomos aštuonios teorijos ir aštuonios praktikos mokymų valandos.

Nors visos parengtos programos susijusios su asmenimis dirbančiais su proto negalią turinčiais asmenimis, tačiau kiekviena programa yra labai specifinė, suteikianti atitinkamos srities žinių. Tarkime, mokymo programa „**Asmenų, turinčių proto negalią, socialinės kompetencijos ugdymas ir palaikymas**“. Šioje programoje socialiniai darbuotojai yra supažindinami su kasdienio gyvenimo įgūdžių ugdymo metodais, neįgaliųjų motyvacijos būdais ir socialinės kompetencijos kėlimo galimybėmis. Remiantis mokymo programoje pateiktomis temomis, nurodoma, kad mokymuose taip pat suteikiam informacija kaip mokyti asmenis,

<sup>4</sup> Šiaulių miesto savivaldybės dienos socialinės globos centro „Goda“ internetinė svetainė: <http://www.centrasgoda.lt/apie.php>

turinčius proto negalią, savarankiškumo buityje, kaip padėti planuoti reikalingų produktų įsigijimą bei produktų saugojimą, maisto gaminimą. Mokymuose akcentuojami būdai, metodai, kaip dirbant kartu, įmanoma protinę negalią turinčius asmenis, išmokyti savarankiškiau gyventi, siekiant padėti klientų grupei bei palengvinti aplinkinių, šeimos narių gyvenimą.

Mokymo programa „**Asmenų, turinčių proto negalią, agresijos valdymas**“ suteikia žinių apie agresyvaus elgesio priežastis, naujus agresijos valdymo metodus bei įgalina perteikti informaciją ir klientų tėvams, globėjams. Šiuose mokymuose taip pat aptariami artimiausios aplinkos išteklių panaudojimas, analizuojamas „antiagresyvaus elgesio“ aplinkos kūrimas, nagrinėjami galimi darbo ypatumai dirbant su „sunkiais atvejais“.

Socialinio darbo metodinio centro „Goda“, taip pat parengta mokymo programa „**Konfliktų, kylančių dirbant su proto negalią turinčiais klientais, specifika ir sprendimas**“, kuri suteikia žinių apie psichologinius bendravimo su proto negalią turinčiais klientais ypatumus, konfliktų priežastis, konfliktinių situacijų sprendimo būdus, konfliktų valdymo įgūdžius. Taip pat nagrinėjamos konfliktinių valdymo metodų kūrimo technikos bei jų praktinis taikymas.

Taigi visos mokymo programos yra specifinės, tad socialinį darbą dirbantieji su negalią turinčiais asmenimis turi galimybę išsirinkti jiems aktualiausią, pagal veiklos pobūdį, darbą su klientų grupėmis atitinkančius mokymus.

Analizuojant mokymo programų vykdymą 2008 – 2009 metais, Šiaulių miesto savivaldybės dienos socialinės globos centras „Goda“ mokymus vykdė pagal tris programas: „Asmenų, turinčių proto negalią, agresijos valdymas“, „Psichikos sutrikimų turinčių asmenų užimtumo terapijos vaidmuo jų sveikimo procese“, „Konfliktų, kylančių dirbant su proto negalią turinčiais klientais, specifika ir sprendimas“.

7 lentelė

**2009-2010 m. mokymo programose dalyvavusių asmenų pasiskirstymas**

| <b>Mokymo programa</b>                                                                       | <b>Mokymų dalyvių skaičius</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| „Asmenų, turinčių proto negalią, agresijos valdymas“                                         | 100 asmenų                     |
| „Psichikos sutrikimų turinčių asmenų užimtumo terapijos vaidmuo jų sveikimo procese“         | 14 asmenų                      |
| „Konfliktų, kylančių dirbant su proto negalią turinčiais klientais, specifika ir sprendimas“ | 66 asmenys                     |

Sudaryta autorės, remiantis Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos ataskaita, 2009, 2010 m.

Metodinio centro vadovo teigimu, informacija apie numatomus vykdyti mokymus skleidžiama informuojant socialines paslaugas teikiančias įstaigas, kurių darbuotojai anksčiau dalyvavo metodinio centro mokymuose bei internetinėje svetainėje.

Analizuojant **profesijos mokytojų kompetencijos atitiktis programos reikalavimams**, nustatyta, kad visas mokymų programas vykdo socialinio darbo magistro laipsnį, socialinio

darbuotojo eksperto kvalifikacinę kategoriją ir psichologo, psichologijos dėstytojo kvalifikaciją bei darbo patirtį turinčios specialistės.

**Mokymo sąlygų ir metodinės medžiagos atitiktis neformaliojo mokymo programos reikalavimams.** Nustatyta, kad metodiniame centre teoriniam ir praktiniam mokymui vykdyti pritaikytos 2 patalpos: 50 vietų salė ir 25 vietų pasitarimų salė. Mokymo patalpos aprūpintos techninėmis priemonėmis: multimedija, kompiuteriu. Mokymo programose nurodyta, kad mokymai vykdomi remiantis lietuvių ir užsienio autorių moksliniais darbais.

Metodinio centro darbuotojai, nesant socialinio darbo metodiniams centrams nustatytos bendros mokymo organizavimo ir vykdymo tvarkos, mokymą įformino pasirengtuose laisvos formos dokumentuose. Mokymo dalyviai registruojami grupės dalyvių sąrašuose, kuriuose nurodyta dalyvio vardas ir pavardė, darbovietės pavadinimas, pareigos ir parašas. Kiekvienas dalyvis savo parašu patvirtina dalyvavimą mokymuose.

Mokymo dalyviams išduoti laisvos formos kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimai, kuriuose nurodytas seminaro pavadinimas, trukmė (išskiriant teorinio ir praktinio mokymo valandas), data, vykdžiusio mokymą metodinio centro pavadinimas, dalyvio vardas ir pavardė, pažymėjimo registracijos numeris. Kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimų registracija vykdoma laisvos formos parengtame Metodinio centro išduotų kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimų socialiniams darbuotojams registre.

Penkios programos, išvardintos 7 lentelėje nebuvo įgyvendinamos nuo programų patvirtinimo datos. Įstaigos vadovo teigimu, metodinio centro parengtų ir įregistruotų Neformaliojo mokymo programų sąvade programų nevykdymo priežastys:

- nenustatytas programos mokymo poreikis socialinių paslaugų įstaigose,
- tikslinės grupės suformavimo problemos;
- nepakankamai skiriama lėšų socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, daugumai mokymo dalyvių už mokymus apsimokėti tenka savo lėšomis,
- metodinis centras neturi galimybių vienu metu vykdyti visas programas,
- trys programos skirtos specifinės specializacijos tikslinei grupei.

Socialinio darbo metodiniame centre taikoma **vidinė mokymo kontrolė ir kontrolės metodai** atliekant dalyvių anketinę apklausą siekiant gauti grįžtamąjį ryšį, nustatyti mokymo dalyvių atsiliepimą apie vykdytus mokymus, jų pasiūlymus, poreikius būsimiems mokymams.

#### **2.6.2. Socialinio darbo metodinio centro „Goda“ vykdytų mokymų dalyvių vertinimų analizė**

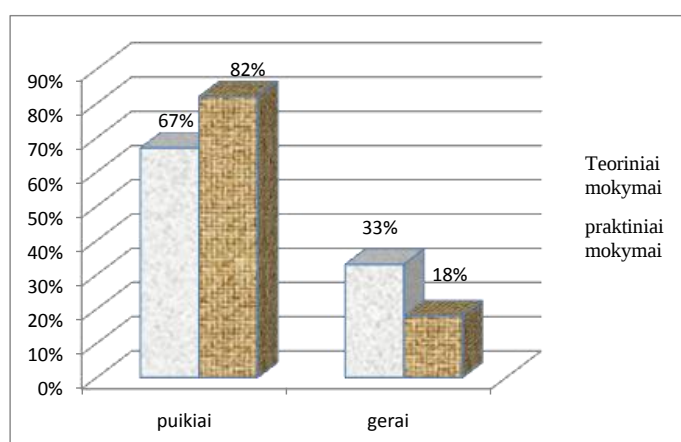
Siekiant įvertinti socialinio darbo metodinio centro „Godos“ vykdomus mokymus, pateikiama išanalizuota 2008 – 2010 m. vykdytų mokymų, pagal patvirtintas mokymo programas, dalyvių vertinimo apibendrinta informacija. Taip pat siekiant įvertinti socialinio

darbo metodinio centro vykdomą mokymų sklaidą, bus pateikiama mokymuose dalyvavusių asmenų geografinis pasiskirstymas.

#### I. Mokymo programos „*Asmenų, turinčių proto negalią, agresijos valdymas*“ vertinimas.

Pagal 2010 m. pavasarį atlikto mokymo dalyvių (N=100) anketinių apklausų duomenis, programos įgyvendinimas tenkina dalyvių poreikius. Į klausimą „*Ar mokymai atitiko Jūsų lūkesčius?*“ 98 proc. dalyvių atsakė „atitiko“, 2 proc. – „labiau atitiko, nei neatitiko“. Nustatyta, kad 98 proc. dalyvių, informacija, kurią išgirdo mokymuose jiems bus naudinga ateityje. Tik 2 proc. apklaustųjų nenurodė jokie atsakymo.

Analizuojant, kaip respondentai vertina vykdytų teorinių ir praktinių mokymų naudingumą, nustatyta, kad šios programos naudingesni praktiniai mokymai (žr. 22 pav. ).



**22 pav.** Mokymo dalyvių teorinių ir praktinių užsiėmimų naudingumas

Sudaryta autorės, remiantis mokymų dalyvių anketine apklausa

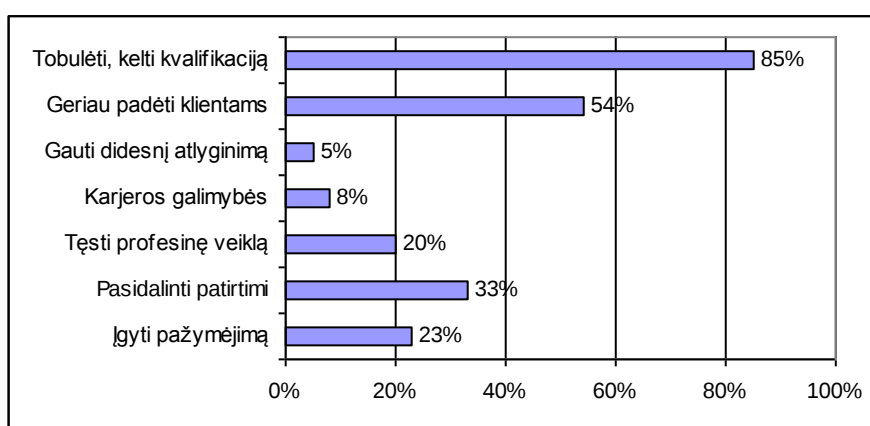
Puikiai vykdytų mokymų praktinius užsiėmimus įvertino 82 proc. mokymo dalyvių, teorines paskaitas - 67 proc. mokymų dalyvių. Galima teigti, kad dėstytojai organizuodami mokymus tinkamai pasiruošė mokymo dalyvių praktiniams užsiėmimas, taip pat galima pritarti ir teorinėje dalyje pateiktu Sutton (1999) teiginiu, kad „socialinis darbas, tai profesija, kurioje žinios naudojamos“. Svarbios ne tik teorinės žinios, tačiau ir kūrybiški praktiniai mokymai, metodai, kaip tinkamai, teorines žinias, pritaikyti praktiškai.

Daugiau nei pusė (64 proc.) mokymų dalyvių nurodė, kad visos mokymo programos temos buvo naudingos. Trečdalis mokymo dalyvių išskyrė mokymo temas, kurios jų nuomone buvo naudingiausios. 15 proc. dalyvių labiausiai sudomino „Agresijos valdymo“ tema suteikta informacija. Po dešimt procentų dalyvių įvardijo „Agresijos samprata ir jos pasireiškimo priežastys“, „Agresijos įvertinimo metodų kūrimas“ bei „Gyvenimo pozicijos“ naudingiausias mokymų temas.

Siekiant išsiaiškinti, kokių pastabų bei pasiūlymų turi mokymų dalyviai būsimiems mokymams, buvo pateiktas atviras klausimas: „Jūsų pasiūlymai, pastabos“. Mokymų dalyviai nurodo, kad:

- „Norėtusi daugiau praktinių/ grupinių užduočių“,
- „Seminariai vyktų dažniau ir būtų trumpesni (t. y. mažiau dienų)“,
- „Skirti daugiau laiko praktiškai dirbančių socialinių darbuotojų pasisakymams, agresijos įvykių aptarimams“.

Iš mokymų dalyvių apklausos anketų, galima teigti, kad mokymuose dalyvavo motyvuoti dalyviai kelti profesinę kvalifikaciją. Apie tai, kokios priežastys paskatino dalyvauti mokymuose, 23 pav. pateikiamas dalyvių pasiskirstymas.



23 pav. Mokymų dalyvių pasiskirstymas pagal priežastis, paskatinusias dalyvauti mokymuose.

Sudaryta autorės, remiantis mokymų dalyvių anketine apklausa

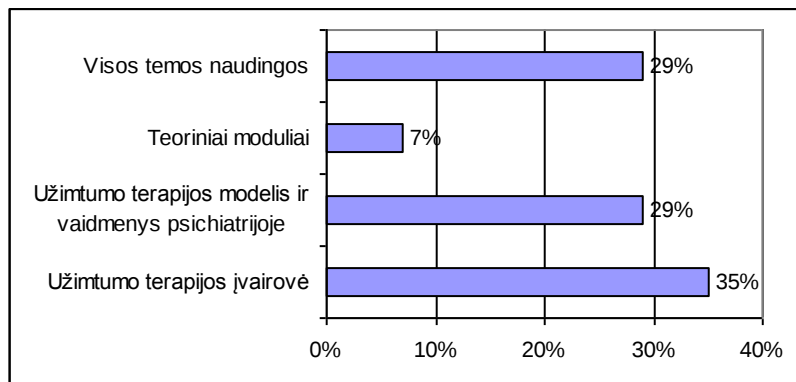
Iš paveikslo matyti, kad pagrindinė priežastis, kodėl asmenys dalyvavo mokymuose (dažniausiai pasikartojanti), kurią nurodė 85 proc. mokymų dalyvių, buvo ta, kad dalyvaujant mokymuose *siekama tobulėti, kelti kvalifikaciją*. Šiek tiek daugiau nei pusė mokymų dalyvių (54 proc.) nurodė, kad dalyvaujama mokymuose siekiant geriau padėti klientams, trečdalis (33 proc.) dalyvių nurodė, kad tai būdas pasidalinti patirtimi. Mažiau nei 10 proc. dalyvių dalyvavimas mokymuose – gauti didesnį atlyginimą, karjeros galimybes.

## II. Mokymo programos „*Psichikos sutrikimų turinčių asmenų užimtumo terapijos vaidmuo jų sveikimo procese*“, vertinimas.

Pagal šią programą buvo vykdyti tik 1 mokymai, kuriuose dalyvavo 14 asmenų.

Šios programos 71 proc. mokymų dalyvių nurodė, kad įgytas žinias galės pritaikyti savo praktinėje veikloje, likę 29 % dalyvių mano, kad įgytas žinias tik „iš dalies“ galės pritaikyti praktinėje veikloje. Perpus mažiau apklausos dalyvių (14 proc.) nei ankstesniame klausime nurodė, kad praktinius įgūdžius įgytus mokymu metu „iš dalies“ galės pritaikyti savo praktinėje veikloje. Atsakymą „taip“ pasirinko 86 proc. mokymų dalyvių.

Tik trečdalis (29 proc.) mokymų dalyvių nurodė, kad visos mokymo programos temos buvo naudingos. 24 pav. pateikiamas mokymo dalyvių pasiskirstymas, išskiriant mokymų programų temas pagal naudingumą.

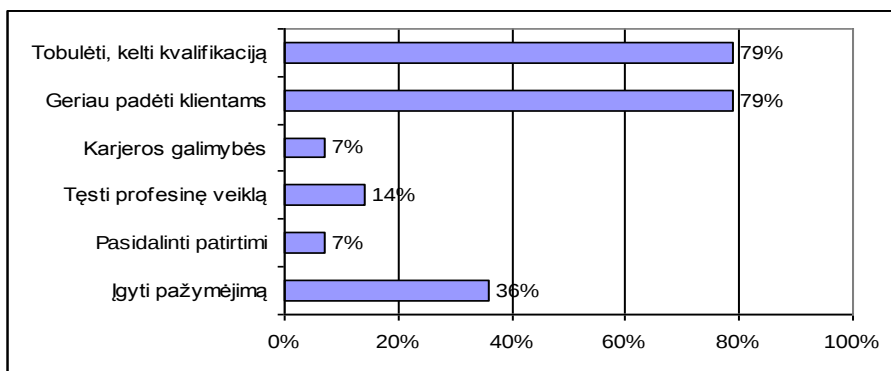


**24 pav.** Mokymo dalyvių pasiskirstymas pagal mokymų programų temų naudingumą.  
Sudaryta autorės, remiantis mokymų dalyvių anketine apklausa

Didžiausia dalis (35 proc.) apklausos dalyvių nurodė, kad jų nuomone, naudingiausia mokymo programos tema „Užimtumo terapijos įvairovė. Užimtumo terapijos proceso įvertinimas, planavimas, pritaikymas praktikoje“. Vienodai apklausos dalyvių (po 29 proc.) pasirinko „Užimtumo terapijos modelis ir vaidmenys psichiatrijoje, veiklos analizė, veikla ir problemų sprendimas, dokumentacija“ bei nurodė, kad visos mokymo temos buvo naudingos.

Pažymėtina, kad 37 proc. mokymų dalyvių nuomone, organizuojant šią mokymo programą, tikslinga išsamiau pateikti šias mokymų temas: „Pagalbos proceso planavimas ir įvertinimas“, „Praktiniai užsiėmimai apie muzikos terapiją“, „Motyvacijos skatinimo instrumentai“. Vadinasi mokymosi dalyvių lūkesčiai šioms mokymo temoms buvo didesni, nei dėstytojai buvo pasiruošę mokymams.

25 pav. pateikiamas mokymų dalyvių nurodytos priežastys dalyvauti mokymuose.



**25 pav.** Mokymų dalyvių pasiskirstymas pagal mokymuose dalyvavimo priežastis

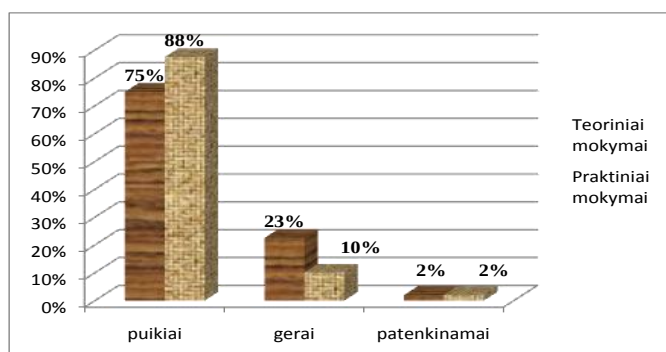
Sudaryta autorės, remiantis mokymų dalyvių anketine apklausa

Galime daryti išvadą, kad šiuose mokymuose taip pat dalyvavo motyvuoti dalyviai, nes daugelio nurodytos priežastys – kelti kvalifikaciją, geriau padėti klientams bei įgyti kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimą.

### III. Mokymo programos „*Konfliktų, kylančių dirbant su proto negalią turinčiais klientais, specifika ir sprendimas*“ vertinimas

Mokymuose, pagal šią programą dalyvavo 66 asmenys. Remiantis gautais atsakymais, nustatyta, kad ši programa labiausiai atitiko mokymo dalyvių lūkesčius, tai nurodė 97,5 proc. mokymų dalyvių, ir tik 2,5 proc. dalyvių atsakė „labiau atitiko, nei neatitiko“. 95 proc. mokymo dalyvių nurodė, kad suteikta informacija mokymuose, bus naudinga ateityje.

Siekiant išsiaiškinti mokymų dalyvių nuomonę apie vykdytus mokymus, pateikti klausimai apie teorinio ir praktinio mokymo naudingumą (žr. 26 pav.).

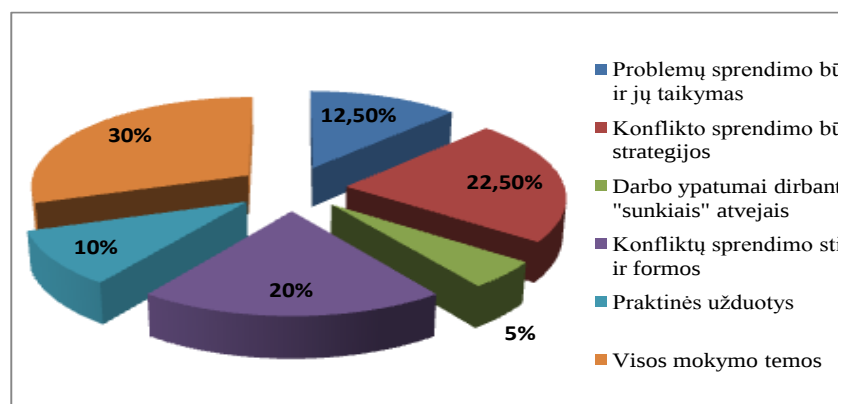


**26 pav.** Mokymo dalyvių teorinių ir praktinių užsiėmimų vertinimas

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: mokymų dalyvių anketine apklausa

Kaip ir ankstesnėse mokymo programose, geriau įvertintas praktinis mokymas. Teorinį mokymą 75 proc. dalyvių įvertino „puikiai“.

Siekiant nustatyti, kokios mokymo programos temos yra tobulintinos, pateiktas atviras klausimas: „*Kokios programos temos (mokymų dalyviams) buvo naudingiausios?*“ dalyvių atsakymai pasiskirstė gana tolygiai, nes nebuvo mokymo temų, kurios buvo išskirtos visų mokymuose dalyvavusių asmenų (žr. 27 pav.).



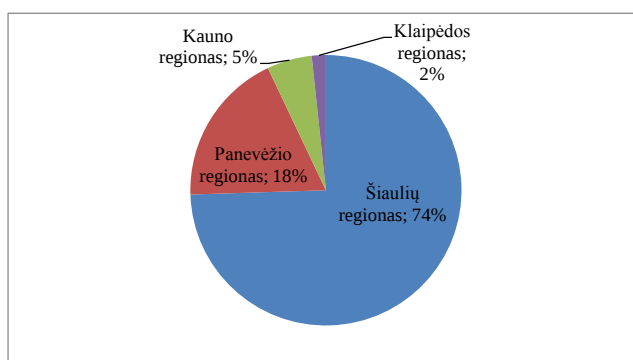
**27 pav.** Mokymų dalyvių pasiskirstymas pagal programos temų naudingumą

Iš gautų atsakymų galime teigti, kad mokymų dalyvių nuomone, naudingiausios mokymų temos susijusios su konfliktų sprendimo būdais, stiliais, formomis, strategijomis.

Mokymo dalyviai, išreikšdami savo nuomonę, pasiūlymus, pastabas apie šią mokymo programą, nurodė „organizuoti mokymus temomis: *Apie darbą su senais ir pagyvenusiais asmenimis; kaip darbuotojams išvengti „perdegimo“ darbe*“. Taip pat pateikta pastaba, kad „mokymuose skirti daugiau praktinių valandų“. Mokymo dalyvių organizatorių teigimu, atsižvelgiama į mokymų dalyvių gautas pastabas, pasiūlymus, mokymo temos yra koreguojamos, derinamas, keičiamas mokymų pobūdis, siekiama tinkamai paskirstyti laiką.

Apibendrinant, iš atliktos mokymų dalyvių apibendrintos apklausos, nustatyta, kad socialinio darbo metodinio centro „Godos“ vykdyti mokymai atitinka mokymo dalyvių lūkesčius.

Analizuojant mokymo dalyvių geografinį pasiskirstymą (žr. 28 pav.) nustatyta, kad daugiausiai mokymuose dalyvauja šiauliečiai (74 proc. visų vykdytų mokymo dalyvių).



**28 pav.** geografinis mokymo dalyvių pasiskirstymas pagal regionus.

Beveik penktadalis (18 proc.) asmenų atvyksta iš Panevėžio regiono. Iš Kauno ir Klaipėdos regionų mokymuose dalyvavo atitinkamai 5 ir 2 proc. mokymų dalyvių.

Taigi, socialinio darbo metodinis centras „Goda“, 2008 – 2010 m. iš aštuonių parengtų ir įregistruotų Neformaliojo mokymo programų sąvade programų išviso mokymus vykdė pagal tris programas: „Asmenų, turinčių proto negalią, agresijos valdymas“, „Psichikos sutrikimų turinčių asmenų užimtumo terapijos vaidmuo jų sveikimo procese“, „Konfliktų, kylančių dirbant su proto negalią turinčiais klientais, specifika ir sprendimas“. Likusių 5 mokymo programų nevykdymo priežastys – nenustatytas programos mokymo poreikis; nesuformuotos mokymo grupės; finansinės priežastys ir kt.

### **2.6.3. Šiaulių miesto socialinių paslaugų centro mokymo programos**

Antrasis Šiaulių regiono socialinio darbo metodinis centras – Šiaulių miesto socialinių paslaugų centras, kuris metodiniu centru tapo 2007 m. Šis metodinis centras yra parengęs ir turi patvirtintą vieną socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymo programą – „**Socialinis**

*darbas su suaugusiais, turinčiais fizinę negalią bei su pagyvenusiais asmenimis*“, kurios trukmė 16 val. teorinio ir 24 praktinio mokymo valandų.

Šios programos tikslinė grupė – socialiniai darbuotojai, dirbantys su fizinę negalią turinčiais ir pagyvenusiais asmenimis. Remiantis programos mokymo temomis, mokymai padėtų susipažinti su naujausiais socialinio darbo metodais, analizuoti „gerosios patirties“ pavyzdžius, supažindins su „amžiaus brandos“ požiūriu, t.y. požiūris į senatvę kaip į „vystymosi“ stadiją ir pan. Iš viso programoje numatyta analizuoti 11 teorinio ir 15 praktinio mokymo temų.

Tačiau remiantis Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos ataskaitomis (2008, 2009), centras mokymų nevykdo. Pokalbio metu su įstaigos darbuotoja, kuri iniciavo šią socialinių paslaugų įstaigą tapti socialinio darbo metodiniu centru, nustatyta, kad įstaiga, metodiniams centrams numatytų veiklų ir funkcijų, neatlieka nuo pat pradžių (tapusi socialinio darbo metodiniu centru). Nors įstaiga turi reikiamas patalpas, įrangą mokymams organizuoti, tačiau dėl finansinių priežasčių mokymai neorganizuojami. Nurodoma, kad socialinio darbo metodiniu centru tapti buvo prestižo reikalas, tačiau jų veikla nefinansuojama, nors centrams priskiriama gana didelė atsakomybė bei „nuleidžiamos“ svarbios funkcijos, kurių atlikimui reikalinga skirti papildomo laiko (prie šiuo metu atliekamų funkcijų) arba priimti naują darbuotoją, kuris būtų atsakingas už šių funkcijų vykdymą (kadangi metodinis centras turi vykdyti gerosios patirties, šviečiamojo pobūdžio renginius bei kt.). Kadangi Socialinių paslaugų centras yra Šiaulių miesto savivaldybės biudžetinė įstaiga, tai šiek tiek apsunkina bei riboja sprendimo priėmimo procesą.

Taigi, įstaiga metodinio centro funkcijų nevykdo daugiau nei keturi metai, tačiau Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos internetinėje svetainėje, ši įstaiga vis dar įtraukta į metodinių centrų sąrašą. **Vadinasi socialinio darbo metodinių centrų veikla nėra vertinama.**

## **2.7. Telšių regiono socialinio darbo metodinių centrų socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programos**

Telšių regione yra 3 socialinio darbo metodiniai centrai - Plungės vaikų globos agentūra „Cyrulis“, Mažeikių r. Vaikų našlaičių ir senelių globos namai bei VŠĮ „Vilties erdvė“, kurie yra parengę ir pasitvirtinę 4 socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programas. Svarbu pažymėti, kad metodinis centras Mažeikių r. Vaikų našlaičių ir senelių globos namai, nėra parengę nė vienos mokymo programos, nors socialinio darbo metodiniu centru tapo 2009 m. gruodžio mėn. (Žin., 2009, Nr. 146-6540). Kiti du metodiniai centrai yra parengę po dvi socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programas.

### 2.7.1. Plungės vaikų globos agentūra „Cyrulis“ mokymo programos

Šio socialinio darbo metodinio centro parengtos dvi mokymų programos – *„Socialinis darbas su rizikos grupių vaikais ir socialinis darbas su rizikos šeimomis“* ir *„Socialinio darbo supervizijos vykdymo mokymai“*.

Mokymo programos *„Socialinio darbo supervizijos vykdymo mokymai“*, kurios trukmė – 16 val., (8 val. teorinio ir 8 val. praktinio mokymo), skirta socialiniams darbuotojams bei socialinių darbuotojų padėjėjams. Mokymų dalyvių grupę sudaro 10 asmenų.

Mokymuose pateikiamos teorinės žinios apie supervizijos metodo atsiradimą, taikymą bei naudą. Praktinėje dalyje taikoma grupinė supervizija. Seminaro vedėjo pokalbis su mokymų dalyviais. Grupinė supervizija stiprina ir praturtina socialinį darbą dirbančiųjų patirtį teorines bei praktines žinias. Taip mokymai netiesiogiai stiprina darbuotojų bendravimo efektyvumą bei gebėjimą savo veikloje spręsti iškilusias dilemas.

Kita metodinio centro mokymo programa – *„Socialinis darbas su rizikos grupių vaikais ir socialinis darbas su rizikos šeimomis“*, kurios trukmė 16 teorinio ir 24 praktinio mokymo valandų. Programa taip pat skirta socialiniams darbuotojams bei socialinių darbuotojų padėjėjams. Mokymų teorinėje dalyje pristatomi pažangiausi socialinio darbo metodai, siekiant efektyvios veiklos rezultatų darbe su socialinės rizikos vaikais bei socialinės rizikos šeimomis. Praktiniuose mokymuose naudojamas atvejo analizės metodas, organizuojamas darbas grupėse, įvairios diskusijos.

Deja, minėtos programos nebuvo vykdomos nuo programų patvirtinimo. Metodinio centro direktorės teigimu, mokymai nevykdomi, dėl darbuotojų trūkumo bei nepakankamo esamų darbuotojų išsilavinimo, nes organizuoti informatyvius ir naudingus mokymus, būtini kvalifikuoti specialistai, o supervizijos mokymus gali vykdyti ne visi. Taip pat akcentuota, kad mokymus buvo planuota organizuoti, informacija buvo skelbiama žiniasklaidoje, išsiuntinėta el. paštais į socialinių paslaugų įstaigas, tačiau šių programų mokymo poreikis per mažas, nes mokymo grupės nesudaromos.

### 2.7.2. Viešojo įstaiga „Vilties erdvė“ mokymo programos

Metodinis centras taip pat yra parengęs dvi mokymo programas: *„Tarpininkavimo specialisto vaidmuo asmenų su proto negalia profesinės adaptacijos ir į(si)darbinimo procese“* bei *„Socialinių darbuotojų, dirbančių su proto negalios asmenimis, socialinis palaikymas“* (Žin. 2010, Nr. 100-5201).

Abi mokymo programos skirtos socialiniams darbuotojams dirbantiems su proto negalia turinčiais asmenimis. Šių programų trukmė – 16 val., šešios valandos skirtos teoriniam, o dešimt valandų praktiniam mokymui.

Pirmosios programos „*Tarpininkavimo specialisto vaidmuo asmenų su proto negalia profesinės adaptacijos ir į(si)darbinimo procese*“ tikslas – lavinti tarpininkavimo įgūdžius ir jų praktinį pritaikymą dirbant su proto negalia turinčiais asmenimis. Teorinėse paskaitose pateikiamos žinios apie socialinio darbuotojo tarpininko atliekamą vaidmenį, apie tarpininkavimo proceso reikšmę ir galimybes. Praktiniuose užsiėmimuose teorinės žinios taikomos vaidmeniniuose žaidimuose, analizuojamos įvairios situacijų sprendimo galimybės, kuriose įmanoma atlikti tarpininko vaidmenį ir taip išspręsti esamą problemą ir pan.

Mokymo programoje „*Socialinių darbuotojų, dirbančių su proto negalios asmenimis, socialinis palaikymas*“ suteikiamos teorinės žinios apie verbalinę ir neverbalinę signalų reikšmę, stresinės situacijos sprendimo, savęs motyvavimo būdus ir pan. Praktiškai mokomasi problemų sprendimo įgūdžių ugdymo, situacijų analizavimas su emocinės būsenos tvarkymu, atsparumo stresui didinimu.

VšĮ „Vilties erdvė“ daugiau nei metai yra tapęs socialinio darbo metodiniu centru, mokymo programos patvirtintos daugiau nei prieš pusę metų, tačiau jos dar nėra vykdomos. Įstaigos vadovė teigia, kad nėra darbuotojų kas šias programas galėtų vykdyti. Įstaigoje jaunas kolektyvas, nors socialiniai darbuotojai yra įgiję reikiamą išsilavinimą, tačiau trūksta patirties.

Apibendrinat Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų mokymo programas, jos yra specifinės. Dažniausiai įstaigos pasirengia mokymo programas tokias, kurios atitinką jų veiklos pobūdį, sritį. **Atliktos analizės metu nustatyta, kad šie metodiniai centrai iš viso yra pasirengę 13 mokymo programų, tačiau nuo jų patvirtinimo mokymus vykdė tik Šiaulių miesto savivaldybės dienos užimtumo centras „Goda“, kuris iš 8 mokymo programų vykdė 3 mokymo programas.**

Apibendrintos socialinio darbo metodinių centrų įstaigų vadovų, mokymo programų nevykdymo priežastis yra: tikslinės grupės suformavimo problemos; nepakankamas lėšų skyrimas socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimui; mokymo programų specifiškumas; darbuotojų trūkumas.

**Šiaulių ir Telšių regionuose metodinių centrų parengtos mokymo programos sudaro apie 4 procentus visų patvirtintų mokymo programų. Šis skaičius gana mažas. Taip pat nustatyta, kad tik 23 proc. visų Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų patvirtintų mokymo programų buvo realizuotų (įvykdytų).** Atlikus analizę galima teigti, kad socialiniams darbuotojams Šiaulių ir Telšių regionuose, vykdomų mokymo programų įvairovė labai maža.

## 2.8. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos išoriniai veiksniai

Bet kuri organizacija, institucija ar sistema, siekdama veiklos efektyvumo, produktyvumo, privalo atsižvelgti į kintančią aplinką, įvertindama ir numatydamą išorinių ir vidinių veiksnių poveikį veiklai. Siekiant įvertinti išorinius veiksnius turinčius įtakos socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemai, šiame skyriuje bus analizuojami *politiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai* aplinkos veiksniai, kuriuos išskiria daugelis autorių (Tamošiūnas, 2009; Melnikas, Smaliukienė, 2007; Arimavičiūtė, 2005; Vasiliauskas, 2004; Palubinskas, 1997; Damašienė, 2002; ir kt.). Šių veiksnių įvertinimas – tai makroaplinkos strateginė analizė, kuri dar vadinama PEST analize.

### Politiniai veiksniai turintys įtakos socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemai

Remiantis LR Socialinių paslaugų įstatymu (Žin. 2010, Nr. 53-2598), pagrindinė atsakomybė sprendžiant socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo klausimus tenka LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai. Ministerijai priskirtas funkcijas susijusias su socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu šiuo metu įgyvendinta Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie SADM.

Lietuvos 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo strategijoje, išskiriami Sanglaudos skatinimo veiksmų programos uždaviniai, kurių vienas jų užtikrinti prieinamas ir **aukštos kokybės** socialines paslaugas. Tokios paslaugos suteikiamos tik kvalifikuotų ir profesionalių specialistų. Visa tai pasiekama nuolat ugdant darbuotojus, sukūrus mokymo ir kvalifikacijos kėlimo stimulų sistemą.

Socialinės apsaugos ir darbo ministerija įgyvendindama Šeimos politiką remiasi Valstybine šeimos politikos koncepcija, kuri patvirtinta 2008 m. LR Seimo nutarimu nr. X-1569. Šios koncepcijos ketvirtame skyriuje „*Valstybinės šeimos politikos veiksmų kryptys*“, 4.4. poskyryje „Šeimos politikos veiksmų kryptys socialinės paramos ir paslaugų šeimai srityje“ išskiriamas 4.4.1.4. uždavinys: „*tobulinti specialistų, dirbančių prevencinį, intervencinį ir postvencinį darbą su šeimomis, rengimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą*“. Šiame dokumente įtvirtinama nuostata, užtikrinti tinkamą asmenų dirbančių su šeimomis kvalifikacijos tobulinimą.

Dar 2006 m. seimas priėmė nutarimą, kad socialinį darbą gali dirbti asmenys turintys reikiamą socialinio darbo išsilavinimą. Asmenims neturintiems reikiamo išsilavinimo, buvo suteiktas penkerių metų laikotarpis, per kurį asmenys galėjo įgyti aukštąjį universitetinį arba neuniversitetinį, socialinio darbo ar jam prilygintą išsilavinimą. 2011 m. liepos mėnesį baigsis penkerių metų laikotarpis. Tačiau 2011 m. balandžio viduryje, buvo siūlomas Socialinių

paslaugų įstatymo pakeitimas, kuriuo, socialiniams darbuotojams buvo siūloma 5 metams pratęsti laikotarpį profesiniam išsilavinimui įsigyti. Pataisa buvo inicijuota dalies Seimo narių nuogąstaujant, kad socialiniai darbuotojai gali neatitikti reikalavimų dėl aukštojo išsilavinimo ir ateityje tokių darbuotojų gali pritrūkti. Tačiau SADM duomenimis, tokie nuogąstavimai yra nepagrįsti, nes socialinio darbo mokslus baigusių specialistų kiekis gerokai viršija poreikį. Šiuo metu socialinius darbuotojus rengia 16 mokymo įstaigų – 8 universitetai ir 8 kolegijos. Kasmet parengiama apie 900 socialinių darbuotojų. Taigi Seimo nariai nepritarė tokiai pataisai, nes atsižvelgta SADM pateiktą informaciją, kad tokie pasikeitimai nėra tikslingi, bei paliko galioti esamą tvarką (SADM, 2011). Nustatytos išimtys tik socialiniams darbuotojams, kuriems iki reikiamo išsilavinimo įgijimo yra likę mažiau negu pusė išsilavinimui įsigyti skirto termino. Taip pat šios nuostatos netaikomos socialiniams darbuotojams, kuriems nuo šio įstatymo įsigaliojimo iki senatvės pensijos amžiaus yra likę ne daugiau kaip 7 metai.

Ekspertų nuomone, išsiskyrė šiuo klausimu. Vieni įstaigų vadovai teigiamai vertina šį nutarimą. Anot jų „**pagaliau socialinio darbo profesija bus vertinama ir gerbiama**, o priimtas nutarimas įrodo, kad **socialiniu darbuotoju turi dirbti specialistas**“. Taip pat pažymima, kad buvo suteiktas 5 metų laikotarpis reikiamam išsilavinimui įgyti. Tačiau kiti socialinio darbo metodinio centrų vadovai, neigiamai vertina šį nutarimą, nes teks atleisti asmenis, kurie turi didelę darbo patirtį ir priimti jaunos, visiškai be patirties, tad šiuos asmenis reikės apmokyti. Respondentų teigimu, prireiks nemažai laiko, kad jis gebėtų atlikti darbą taip, kaip galėtų atlikti asmuo, išdirbęs daug metų ir turintis didžiulę patirtį, tačiau ir neturėdamas reikiamo išsilavinimo.

Tačiau ekspertai iškėlė kitą klausimą, dėl pensinio amžiaus asmenų, kurie šiuo metu dirba socialiniais darbuotojais. Akcentuota, kad **dirbantys pensininkai neturi reikiamo išsilavinimo, tačiau priimtame nutarime apie tai nieko nepasakyta**. „Jų negalime atleisti, todėl negalime priimti jaunų socialinio darbo išsilavinimą turinčių specialistų“.

Pažymėtina, kad Danijoje, Prancūzijoje, D. Britanijoje (nuo 2003 m.) reikalaujama, kad socialinį darbą dirbantieji turėtų socialinio darbo išsilavinimą, tačiau Vokietijoje šis reikalavimas netaikomas (Boddy, Statham, 2009).

2008 m. buvo priimtas LR Vyriausybės nutarimas „Dėl ilgalaikės socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimo ir socialinių garantijų gerinimo 2008-2012 metų programos patvirtinimo“, kurio paskirtis – didinti socialinį darbą dirbančiųjų atlyginimus ir gerinti socialines garantijas (Žin. 2009, Nr. 53-1968). Tačiau ši programa vykdoma tik iš dalies. Programoje numatyta, didinti socialinių darbuotojų atlyginimus, gerinti darbo sąlygas, užtikrinti kvalifikacijos kėlimą. Tačiau remiantis atlikta analize, nustatyta, kad šiuo metu tik iš dalies pagerintos darbo sąlygos, prailginant socialinį darbą dirbančiųjų atostogas.

Respondentų nuomone, **šalyje nėra** vieningos ir nuolat **veikiančios socialinių darbuotojų profesinės sąjungos**. Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija pirmąją šalies nepriklausomybės dešimtmetį suvaidino labai svarbų vaidmenį, ir atliko labai didelį darbą socialinių darbuotojų profesijos įtvirtinimui. Tačiau šiuo metu asociacija veiktos nevykdo. Internetinėje svetainėje paskutinės naujienos pateiktos 2008 m., galima daryti prielaidą, kad šiuo metu nėra vieningos organizacijos, profesinės sąjungos, asociacijos, kuri veiktų visos šalies mastu ir gintų socialinių darbuotojų interesus, pasisakytų už socialinių darbuotojų atlyginimų didinimą ir pan.

### **Ekonominiai veiksniai, turintys įtakos socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemai.**

Sudėtinga šalies socialinė bei nestabili ekonominė situacija, turi įtakos visuomenės kultūrinio, dvasinio ir ypač dorovinių vertybių nuosmukiui. Šalies ekonominės, moralinės krizės turi labai didelę įtaką socialinių darbuotojų veiklai. Šalyje fiksuojamas vis didesnis socialinių paslaugų poreikis, todėl socialinių darbuotojų veikla tampa vis svarbesnė, tačiau sunkus darbas įvertinamas vienu mažiausiu atlyginimu šalyje (atlyginimai žemesni ir už kultūros darbuotojų, ir už pedagogų). Vidutinis socialinį darbą dirbančių darbuotojų darbo užmokestis 2010 m. ketvirtąjį ketvirtį buvo beveik 620 litų mažesnis, nei vidutinis darbo užmokestis. Ekspertų teigimu, nors socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra privalomas, socialiniai darbuotojai nėra motyvuoti dalyvauti mokymuose, kelti profesinę kvalifikaciją iš savo lėšų, nes turima kvalifikacinė kategorija neturi įtakos darbo užmokesčio didėjimui.

Ekspertų nuomone, nors 2008 m. buvo priimtas LR Vyriausybės nutarimas „Dėl ilgalaikės socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimo ir socialinių garantijų gerinimo 2008-2012 metų programos“, kurio paskirtis – numatyti socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimą ir socialinių garantijų gerinimą iki 2012 metų (Žin., 2009, Nr. 419), šis dokumentas esamos situacijos nepagerino. **Ekspertų nuomone, atlyginimas priklausantis nuo socialinio darbuotojo kvalifikacijos, kvalifikacinės kategorijos, kaip šiuo metu yra sutvarkyta mokytojų atlyginimo sistema, būtų svarbiausias ir pagrindinis veiksnys, motyvuojantis socialinius darbuotojus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo procese.**

Kitas svarbus veiksnys yra ES struktūrinė parama, kuri nuosekliai mažina socialinius ir ekonominius skirtumus tarp ES šalių narių ar atskirų regionų<sup>5</sup>. ES regioninę politiką galima laikyti struktūrinės politikos sudedamąja dalimi, kuri įgyvendinama pasitelkus ES Struktūrinius fondus ir Sanglaudos fondą, kurie apibrėžiami, kaip kompleksas teisinių, administracinių ir ekonominių priemonių, padedančių racionaliau išdėstyti gamybinės jėgas, suvienodinti gyvenimo lygį, užtikrinti kokybiškų teikiamų socialinių paslaugų kokybę. Įgyvendinant šią

---

<sup>5</sup> Kas yra ES struktūrinė parama? Prieiga per Internetą: <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/parama>

politiką, koordinatoriaus vaidmenį atlieka Bendrija<sup>6</sup>. Finansų ministerijos ataskaitoje (2008), akcentuojama, kad struktūrinės politikos fondai, pirmiausia siekia padėti sunkumus išgyvenantiems regionams prisitaikyti prie besikeičiančių ekonominių ir socialinių sąlygų.

**Europos socialinis fondas** remia projektus, sprendžiančius socialines (pirmiausia užimtumo) problemas. Finansuoja: švietimą ir profesinį mokymą; paramą įsidarbinant; mokslinius tyrimus, technologijų plėtrą (pvz., specialistų mokymą mokslinio tyrimo įstaigose); socialinės ekonomikos projektus (pvz., padeda sukurti privačias vaikų priežiūros įstaigas); **švietimo ir profesinio mokymo sistemų tobulinimą** (darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą) (*ES parama: Lietuvos galimybės*, 2006).

Dažnai ES finansuojamos programos yra vienintelis žmogiškųjų išteklių mobilumo ir kompetencijos plėtros finansavimo šaltinis. Lietuvoje šiuo metu vykdomi socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymai „Socialinių įstaigų darbuotojų ir vadovų kvalifikacijos tobulinimas“, kurie finansuojami iš ES lėšų, būtent iš 2007- 2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 1 prioriteto „Kokybiškas užimtumas ir socialinė aprėptis“ įgyvendinimo priemonės „Žmogiškųjų išteklių tobulinimas viešajame sektoriuje“ projekto lėšų. Bendra projekto vertė 4 509 822,00 Lt. Projekto tikslinė grupė: 1043 socialiniai darbuotojai, 1444 socialinių darbuotojų padėjėjai, 198 socialinių įstaigų vadovai<sup>7</sup>.

Taip pat vykdomas socialinių darbuotojų perkvalifikavimo projektas „Dirbančių socialinių darbuotojų perkvalifikavimo organizavimas bei koordinavimas“. Bendra projekto vertė: 2 484 518,00 Lt. Šio projekto poreikis grindžiamas 2006 m. LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakyme Nr. A1-92 (Žin., 2006, Nr. 43-1569) ir jo pakeitimuose (toliau – Įsakymas) nustatytu reikalavimu „Socialinis darbuotojas turi turėti aukštąjį socialinio darbo ar jam prilyginamą išsilavinimą“, kuris reiškia, kad visi šiuo metu socialinį darbą dirbantys asmenys, kurie neturi aukštojo socialinio darbo ar jam prilyginamo išsilavinimo, privalo jį įgyti iki 2011 m., nepersikvalifikavę iki nurodyto termino, šie asmenys negalės toliau dirbti socialiniais darbuotojais ir turės būti atleidžiami iš šių pareigų. Projektu siekiama didinti socialinių darbuotojų ir auklėtojų, dirbančių socialinį darbą, profesinę kvalifikaciją. Socialinių darbuotojų perkvalifikavimo projekto tikslinė grupė - 400 socialinių darbuotojų, pageidaujančių įgyti reikalaujamą profesinę kvalifikaciją.<sup>8</sup> 2010 m. gegužės mėn. prasidėjo minėtų darbuotojų perkvalifikavimo procesas. Perkvalifikavimo studijas vykdo Vilniaus universitetas (Vilniuje), Vilniaus pedagoginis universitetas kartu su

---

<sup>6</sup> European Union Structural Funds. Information and Publicity guidelines for EU Structural Funds 2007-2013

<sup>7</sup> Socialinių įstaigų darbuotojų ir vadovų kvalifikacijos tobulinimas. Prieiga per Internetą: <http://www.darborinka.lt/veikla/projektai/165>

<sup>8</sup> ES struktūrinė parama 2007-2013 m. Prieiga per Internetą: [http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/sadm/projektai?pro\\_id=3004&sparams=34162&pgsz=50](http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/sadm/projektai?pro_id=3004&sparams=34162&pgsz=50)

Utenos kolegija (Kaune ir Panevėžyje), Klaipėdos valstybinė kolegija (Klaipėdoje), kurios truks nuo vienerių iki 1,5 metų. Baigus perkvalifikavimo studijas, socialiniams darbuotojams bus išduoti pažymėjimai, liudijantys, kad jie atsiskaitė 40 ar 60 kreditų socialinio darbo dalykų ir įgijo socialiniam darbui prilyginamą išsilavinimą.

Analizuojant Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 1999-2001 m. socialinius pranešimus, 2004 m., 2005 m. veiklos ataskaitas, nustatyta, kad vykdant pirminę atestaciją, I –ame jos etape rengtuose mokymo kursuose pagal 4 modulius (Lietuvos socialinės apsaugos sistema, Socialinio darbo pagrindai, Socialinio bendravimo įgūdžiai ir Socialinio darbo etika), šie buvo dalinai finansuojami iš valstybės biudžeto (vieno modulio kaina 140 Lt, iš kurių 100 Lt padengė valstybė, 40 Lt - savivaldybės ar pačio klausytojo lėšos). 1999 m. iš valstybės biudžeto siekiant, kad socialiniai darbuotojai įgytų bazines profesines žinias, panaudota 320,8 tūkst. litų, 165 klausytojai už mokymo kursus mokėjo patys. 2000 –aisiais metais, įvairiuose Lietuvos regionuose minėtus kursus rengė 16 mokymo įstaigų, laimėjusių ministerijos skelbtą mokymo programų konkursą. 2000 m. mokymo kursus baigė 1084 socialinių darbuotojų - praktikų. Mokymo kursai taip pat iš dalies buvo finansuojami iš valstybės biudžeto lėšų (skirta 296 tūkst. Lt).

Analizuojant 2004 m. socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programoms buvo skirta tik 115,4 tūkst. lt. Už šią sumą buvo organizuojami kursai bei mokymai. Socialinių darbuotojų rengimo centre mokymai vyko pagal 32 mokymo programas. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2005 m. ataskaitoje, socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programai skirti 166,2 tūkst. lt. Minėtame dokumente nurodoma, kad atsižvelgiant į socialinių darbuotojų poreikius, Socialinių darbuotojų rengimo centras, organizuodamas kvalifikacijos tobulinimą socialiniams darbuotojams, taip pat kartu su ekspertais rengė naujas mokymo programas. Viso per 2005 m. laikotarpį parengta 40 mokymo programų, pagal kurias buvo vykdomi socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymai.

Apibendrinant, išanalizavus socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimui skiriamų lėšų skirtumus, galime teigti, kad įstojus į Europos Sąjungą, Lietuvai atsiveria didžiulės galimybės, tiek didinti darbuotojų profesinę kvalifikaciją, tiek tobulinti esamą socialinio darbo kvalifikacijos kėlimo sistemą, analizuojant gerąją užsienio valstybių patirtį bei siekiant užtikrinti darnaus vystymosi tikslus: pasiekti socialinę-ekonominę gerovę bei visuomenės ir aplinkos harmoniją (Kavaliauskas, 2001). Svarbiausias - ekonominis veiksnys, kuris skatina socialinius darbuotojus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo sistemoje.

**Socialiniai veiksniai, turintys įtakos socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemai**

Socialinio darbuotojo profesija neturi visuomenėje monopolijos, kokią turi gydytojai, teisininkai, mokytojai. Ši profesija Lietuvoje gyvuoja jau daugiau dešimtmetį, bet iki šiol didelei visuomenės daliai, o neretai ir valdžios atstovams ji nesuprantama ir nepakankamai įvertinta, nežinoma, ką ir kokiomis sąlygomis dirba socialiniai darbuotojai, apie jų atlyginimus, darbo sąlygas, socialines garantijas, šių darbuotojų nepalaiko jokia profesinė sąjunga, asociacija.

Socialiniai darbuotojai nėra motyvuoti kelti savo profesinę kvalifikaciją. Tačiau ne visada socialiniai darbuotojai turi galimybes dalyvauti mokymuose, nes 1) kvalifikacijos kėlimo kursai yra mokami, už juos turi mokėti socialiniai darbuotojai arba jų darbdaviai, taip pat 2) fiksuojamas vis didesnis socialinių paslaugų poreikis, vadinasi didėja socialinį darbą dirbančiųjų darbo krūvis. Per paskutinius dvejus metus, socialinės paslaugos vidutiniškai suteikiamos daugiau nei 120 tūkst. asmenų. Teikiamos socialinės paslaugos namuose, taip pat socialiniai darbuotojai dirba 52 savivaldybių nevyriausybinuose vaikų ir 89 savivaldybių ir nevyriausybinuose senelių globos namuose, socialinių darbuotojų paslaugos reikalingos nestacionarių socialinių paslaugų įstaigose, kurių šalyje yra apie 450 (Statistikos departamentas, 2011). Tai krizių, bendruomenės centrai, nakvynės namai, šeimos paramos centrai (tarnybos), dienos centrai, teikiantys pagalbą įvairių socialinių grupių asmenims (grįžusiems iš įkalinimo įstaigų, patyrusiems smurtą, asmenims su negalia, senyvo amžiaus asmenims, šeimoms ir kt.).

### **Technologiniai veiksniai, turintys įtakos socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemai.**

Globalizacijos dėka populiarios technologijos vis labiau naudojamos visame pasaulyje, taip pat didėja technologijų tarpusavio interaktyvumas. Tautos, organizacijos ir atskiri individai turi galimybes naudotis globaliais tinklais. Tačiau analizuojant Lietuvos socialinių darbuotojų darbo sąlygas, akcentuojama problema, kad socialinis darbuotojas siekiantis visapusiško tobulėjimo, nėra aprūpinamas kompiuterizuota darbo vieta, nesuteikiamas transportas. Kompiuterizuotos darbo vietos nesuteikimas, neskatina socialinių darbuotojų domėtis naujausiais teisės aktais, reglamentuojančiais jų kvalifikacijos kėlimą, neužtikrinama būsimų mokymų, šviečiamojo pobūdžio ir gerosios patirties reginių sklaida.

## **2.9. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos vidiniai veiksniai**

Bet kurios organizacijos, sistemos vidaus veiksmų analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes ši analizė leidžia organizacijai apibūdinti savo susiformuotų uždavinių įvykdymo galimybes. Organizacijos sėkmė priklausys nuo to, ar sugebės ji pastebėti atsirandančias galimybes ir jomis pasinaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. Šioje dalyje, remiantis Bivainio, Tunčikienės (2009) išskirtais vidiniais organizacijos ištekliais:

teisinė bazė, organizacinė struktūra, žmonių ištekliai (etatai, kvalifikacija), planavimo sistema, finansiniai ištekliai, ryšių (informacinės ir komunikavimo) ir vidaus kontrolės sistemos analize, bus išanalizuota socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema.

### **Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos teisinė bazė.**

Dokumentai, reglamentuojantys socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, plačiau analizuoti 2.3. skyriuje. Jau minėta, kad svarbiausias dokumentas, reglamentuojantis socialinių darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimą yra LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. A1-639 dėl LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymo nr. A1-92 „dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ pakeitimas (Žin. 2011, Nr. 2-79).

**Socialinių darbuotojų kvalifikaciniai reikalavimai** nustato reikalavimus socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų veiklai, nurodo pagrindines jų funkcijas, organizuojant ir teikiant paslaugas bei vertinant šių paslaugų veiksmingumą. Nustato sąlygas, kada asmens išsilavinimas gali būti prilyginamas socialinio darbo išsilavinimui.

Socialinių darbuotojų atestacijos tvarka reglamentuoja socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, jų profesinės kompetencijos bei praktinės veiklos įvertinimą ir kvalifikacinių kategorijų suteikimą.

**Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos aprašas** detalizuoja socialinių darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimo formas, socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą vykdančias įstaigas (įmones, organizacijas), kvalifikacijos tobulinimo programų atranką, finansavimą ir kt.

Svarbus veiksnys, turintis įtakos socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, yra mokymo programų rengimas ir tvirtinimas (analizuota 2.6. skyriuje). Ne visi socialinių darbuotojų išklaustyti mokymai yra užskaitomi socialinių darbuotojų atestacijos metu. Socialiniai darbuotojai siekiantys įgyti tam tikrą kvalifikacinę kategoriją, privalo išklaustyti atitinkamą (teorinių ir praktinių) mokymų valandų skaičių, svarbiausia, kad išklaustytos mokymo programos būtų patvirtintos Darbo rinkos neformaliojo mokymo programų sąvade. Tai įneša sumaištį socialiniams darbuotojams, nes mokymai skirti būtent jiems, tačiau socialinį darbą dirbantieji pirmiausia turi išsiaiškinti ir pasirinkti, į kuriuos mokymus tikslinga vykti, kad šie būtų užskaitomi socialinių darbuotojų atestacijai. Remiantis 2009 m. Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyboje atlikus 40 atestuočių socialinį darbą dirbančiųjų pateiktą bylų analizę, paaiškėjo, kad keliant profesinę kvalifikaciją, socialiniai darbuotojai bendrai buvo išklause 6583 valandas, iš kurių atestacijai užskaitytos tik 3723

valandos (t.y. 57 proc.). Neužskaityti kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimai, kurių mokymai vykdyti pagal nepatvirtintas Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos direktoriaus mokymo programas. Turint omeny, kad daugelio socialinių darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo mokymai yra mokami, pateisinamas socialinį darbą dirbančiųjų nepasitenkinimas, dėl ne visų atestacijai užskaitomų išklausių mokymų programų.

### **Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos organizacinė struktūra.**

**LR Socialinių paslaugų įstatymo** (Žin. 2010, Nr. 53-2598) 11 straipsnis reglamentuoja Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos kompetencijas socialinio darbo srityje. Minėtas dokumentas įpareigoja SADM pagal savo kompetenciją, teikti teisės aktus, teisės aktų projektus dėl socialinių paslaugų bei socialinio darbo vystymo kryptių, socialinių darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo ir veiklos reglamentavimą. 8 lentelėje pateikiamos socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos institucijų funkcijos:

8 lentelė

#### **Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos institucijos ir jų funkcijos**

| <b>Institucija</b>                                                                             | <b>Funkcijos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija</b><br>(Žin. 2010, Nr. 53-2598)                 | <b>Pagal kompetenciją socialinio darbo srityje:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) teikia Vyriausybei siūlymus dėl valstybės socialinių paslaugų sistemos ir socialinio darbo vystymo kryptių ir rengia teisės aktų projektus dėl socialinių darbuotojų, socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo ir veiklos reglamentavimo ir kt.;</li> <li>2) analizuoja socialinių darbuotojų, socialinių darbuotojų padėjėjų poreikius kelti profesinę kvalifikaciją, organizuoja socialinių darbuotojų atestaciją;</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie SADM</b><br>(Žin. 2010, Nr. 151-7738) | <b>Tarnyba atlieka šias funkcijas socialinio darbo srityje:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) koordinuoja socialinio darbo metodinių centrų, kitų įstaigų, organizuojančių socialinį darbą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, mokymų vykdymą;</li> <li>2) atlieka socialinį darbą dirbančiųjų profesinio tobulinimo poreikių analizę ir vertinimą;</li> <li>3) organizuoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimą;</li> <li>• teisės aktų nustatyta tvarka socialinių darbuotojų atestaciją;</li> <li>• socialinio darbo metodinės ir informacinės medžiagos rengimą, leidybą;</li> <li>• socialinio darbuotojo profesinės kvalifikacijos pripažinimą norint dirbti socialiniu darbuotoju;</li> </ul> </li> <li>4) vertina socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimo programų kokybę ir organizuoja jų atranką;</li> <li>5) atlieka metodinių socialinio darbo centrų atranką;</li> <li>6) kaupia socialinį darbą dirbančiųjų duomenų banką, sistemina, analizuoja informaciją apie socialinį darbą dirbančiuosius ir teikia šią informaciją SADM bei kitiems suinteresuotiems asmenims;</li> <li>7) skleidžia pažangią socialinio darbo inovacijų patirtį;</li> <li>8) konsultuoja socialinį darbą dirbančiuosius kvalifikacijos kėlimo, persikvalifikavimo, atestacijos klausimais;</li> </ol> |
| <b>Socialinio darbo metodiniai centrai</b><br>(Žin. 2009, Nr. 32-1258)                         | <b>Socialinio darbo metodinių centrų funkcijos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) organizuoti pažangiais ir naujoviškais socialinio darbo metodais grįstą įstaigos veiklą;</li> <li>2) nuolat analizuoti vykdomą veiklą, taikomus pažangius socialinio darbo metodus,</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | kaupti gerosios patirties pavyzdžius, apibendrinti rezultatus ir skleisti juos kitiems socialinių paslaugų teikėjams;<br>3) organizuoti socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymus, rengti ir įgyvendinti socialinių darbuotojų bei socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacijos kėlimo programas, jas registruoti teisės aktų nustatyta tvarka;<br>4) vykdyti kitas šviečiamojo pobūdžio programas (seminarus ir diskusijas, mokymo ciklus pagal specializuotas temas, stažuotojų priėmimą ir jų konsultavimą), sudarant galimybes socialinio darbo studentams atlikti praktiką;<br>5) bendradarbiauti su vietos ir užsienio partneriais, kuriant šiuolaikinį, socialinio darbo reikalavimus atitinkantį, socialinių paslaugų tinklą. |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Sudaryta autorės, remiantis teisės aktais.

Šiuo metu pagrindinė institucija atsakinga už socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą yra Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie SADM (Žin. 2010, Nr. 151-7738). Ši tarnyba savo veiklą pradėjo 2010 spalio 1 d., likvidavus Lietuvos darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybą prie SADM. Lentelėje pateiktas funkcijas iki tarnybos likvidavimo atlikto Socialinių darbuotojų rengimo centras, veiklą vykdęs nuo 1993 m., kuris 2006 m. tapo Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos prie SADM struktūriniu padalinu. Šis pertvarkymas suteikė Centrai galimybę socialinių darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo procese apjungti teritorinių darbo rinkos mokymo tarnybų, veikiančių Vilniaus, Kauno, Klaipėdos - Tauragės, Šiaulių - Telšių, Panevėžio, Alytaus - Marijampolės, Utenos apskričių regionuose, veiklas, labiau priartinti (kvalifikacijos kėlimo organizavimo ir koordinavimo paslaugas) prie socialinių darbuotojų gyvenamosios vietos, nes būtent teritorinėse darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybose buvo, teikiamos konsultacijos kvalifikacijos kėlimo ir atestavimo klausimais, priimami atestuotis ketinančių socialinių darbuotojų dokumentai.

Taigi, remiantis Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos funkcijomis socialinio darbo srityje, įstaiga koordinuoja socialinio darbo metodinių centrų veiklą.

Pirmieji socialinio darbo metodiniai centrai buvo patvirtinti 2003 m. (Čepėnaitė, Snieškienė, 2008) Tai buvo antrasis įgyvendinamo tarptautinio Socialinio darbo metodinių centrų projekto etapas. Konkurso būdu buvo atrinkta 12 socialinių paslaugų įstaigų, kurios buvo kuriami socialinio darbo metodiniais centrais pagal specializacijas (vaikams su proto negalia, pagyvenusiems asmenims, išėjusiems iš įkalinimo įstaigų, moterų krizių centrai ir pan.). Šiuo metu šalyje yra 51 socialinio darbo metodinis centras, kuriems yra pavesta praktiškai užtikrinti socialinių darbuotojų kvalifikacijos mokymo programų rengimą, mokymų organizavimą.

**Remiantis ekspertų nuomone, trūksta socialinio darbo metodinių centrų veiklos koordinavimo.** Yra priskirtos funkcijos, tačiau kaip jas geriau atlikti, kaip jas vykdyti nėra nurodoma. Taip pat akcentuojama, kad nevyksta jokia socialinio darbo metodinių centrų bendra veikla, seminarai. Respondentai teigia, kad trūksta veiklos vieningumo, metodiniai

centrai nėra motyvuojami aktyviai vykdyti priskirtas funkcijas. Viena apklausos dalyvė net nurodė, jog *„šiuo metu socialinio darbo metodiniais centrais gali tapti visi, reikia tik užpildyti reikiamą formą, nes jokia rimta atranka nevykdoma“*. Ekspertė teigia, jog prieš ketverius metus tapti socialinio darbo metodiniu centru buvo prestižo reikalas, tačiau greitai laiku *„bus prestižas ne būti socialinio darbo metiniu centru“*.

Taigi, socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema vykdoma tradiciniu principu *„iš viršaus į apačią“*. Pažymėtina, kad Socialinės globos įstaigų administravimo taryba prie SADM, pagal priskirtas funkcijas, yra pagrindinė įstaiga, atsakinga už socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą. Tai įstaiga, kuri turėtų atlikti koordinatorės vaidmenį visiems kitiems socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos grandims, tačiau socialinio darbo metodinių centrų įstaigų vadovų, esama situacija netenkina. Siūloma griežtinti socialinio darbo metodinių centrų atrankos kriterijus, parengti socialinio darbo metodinių centrų motyvavimo programą bei aktyvinti institucijų, atsakingų už socialinio darbo metodinių centrų veiklos koordinavimą, vertinimą, veiklos vykdymą. **Ekspertai pabrėžia, kad siekiant užtikrinti efektyvų socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą, būtinas visų grandžių institucinis bendradarbiavimas, veiklos koordinavimas.**

#### **Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos žmogiškieji ir finansiniai ištekliai.**

Globalizacijos dėka yra atveriamos uždaros sienos ir suteikiama galimybė visuomenėms ar valstybėms pasisemti iš kitų valstybių patirties ir perimti iš jų tai, kas geriausia. Vienas iš ES ir Lietuvos prioritetų yra padidinti investicijas į žmones ir mokymą. Lietuva, vykdydama užimtumo politiką, akcentuoja efektyvesnio investavimo į žmogiškuosius išteklius svarbą bei siekia pagerinti darbo kokybę ir produktyvumą.

Siekiant skatinti investicijas į žmogiškąjį kapitalą, naudojamos struktūrinių fondų lėšos pagal Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategijos Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programą.

Žmogiškųjų išteklių plėtra ypač susijusi su ekonomikos augimu ir socialine sanglauda. Aukštesnis išsilavinimo lygis, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas sąlygoja aukštesnį užimtumo lygį, didesnę produktyvumą (Socialinis pranešimas, 2004). Tai sąlygoja ne tik poreikį suteikti tinkamą ir paklausią kvalifikaciją jos neturintiems asmenims, bet taip pat paskatinti mokymosi visą gyvenimą kultūros ir sistemos formavimąsi, nes sparti technologijų kaita, globalizacijos procesas, veiksniai yra ne vienkartiniai, o besitęsiantys.

Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos, Socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimo skyriuje dirba trys specialistai atsakingi už socialinį darbą dirbančiųjų

kvalifikacijos mokymų, socialinių darbuotojų atestacijos organizavimą, metodinių centrų koordinavimą ir kitų funkcijų atlikimą<sup>9</sup>. Likvidavus Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybą, taip pat ir Socialinių darbuotojų rengimo centrą, du jos darbuotojai, liko dirbti naujoje įstaigoje. Taigi, pasikeitus institucijoms, dalis kvalifikuotų darbuotojų, turintys didelę darbo patirtį išsaugoti naujoje struktūroje.

Pažymėtina, kad socialinį darbą šalyje dirba apie 8 tūkstančiai asmenų. Remiantis įstaigos veiklos nuostatais (Žin. 2010, Nr. 151-7738) bei ekspertų teiginiais, trims darbuotojams priskirta vykdyti gana daug funkcijų.

Kadangi socialiniams darbuotojams finansuojamų mokymų yra organizuojama labai mažai, tad Lietuvai įstojus į ES atsirado galimybė pasinaudoti jos teikiama parama, per įvairiausių mokymų organizavimą. SADM internetinėje svetainėje nurodoma, kad įgyvendinant 1998–2009 m. programas, buvo organizuoti 9 projektų atrankos konkursai, kuriems buvo pateikti 1217 projektai. Per visus šiuos metus beveik 59,2 mln. Lt paremti 288 socialinių paslaugų plėtros projektai, įgyvendinti 58 savivaldybėse, finansuotose socialinių paslaugų įstaigose paslaugos teikiamos apie 15,5 tūkst. paslaugų gavėjų, sukurta apie 1150 naujų darbo vietų.

Per 2007–2009 metų programos įgyvendinimo metus projektų atrankos konkursams buvo pateikta 270 projektų 89 mln. Lt sumai. Programos lėšos (20,5 mln. Lt) buvo skirtos 94 projektams 42 savivaldybėse. Iš visų finansuotų projektų 42 pateikti nevyriausybinių organizacijų arba nevyriausybinių organizacijų kartu su savivaldybėmis<sup>10</sup>.

### **Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo planavimo sistema.**

Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie SADM, planuodama savo veiklą vykdo socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimo poreikio tyrimus. Dokumentuose nurodoma, kad įstaiga bendradarbiaudama su Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija, kasmet šalies mastu renka informaciją apie ateinančių metų socialinių darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo poreikius (vykdo anketinę apklausą) ir teikia pasiūlymus Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai dėl kvalifikacijos kėlimo mokymų organizavimo. Taip pat šalies mastu organizuoja socialinį darbą dirbančiųjų profesinės kvalifikacijos kėlimo mokymus, konferencijas, gerosios patirties sklaidos renginius.

Remiantis Socialinių darbuotojų rengimo centro 2010 m. apibendrinta „Socialinį darbą dirbančiųjų profesinės kvalifikacijos mokymų poreikio 2011 m. suvestine“ (žr. 4 priedą),

<sup>9</sup> Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos struktūra ir kontaktai. Prieiga per Internetą:

<http://www.sgiat.lt/struktura-ir-kontaktai/darbuotojai-ir-kontaktai/>

<sup>10</sup> Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Programos ir projektai. Prieiga per Internetą:

<http://www.socmin.lt/index.php?926844816>

nustatyta, kad didžiausias socialinį darbą dirbančiųjų mokymo poreikis šiems metams (2011) (šalies mastu) buvo išreikštas pagal šias sritis:

- Psichologinio pobūdžio mokymai (konfliktai, perdegimo sindromas, streso valdymas)
- Socialinio darbuotojo vaidmuo ir bendravimas su klientais, darbas su atveju, tarpininkavimas, socialinio darbo metodai ;
- Dirbantys su proto negalią turinčiais asmenimis

Šias temas pasirinko trečdalis (N=1178) asmenų iš visų (3345) apklaustųjų. Taigi, socialiniams darbuotojams aktualiausi psichologinio pobūdžio mokymai, sprendžiant konfliktines situacijas, susipažinti su perdegimo sindromu bei būdais kaip to išvengti. Taip pat didelė dalis apklaustųjų pageidauja mokymų, susijusių su socialinių darbuotojų atliekamais vaidmenimis, bendravimu su klientais, atvejų analizės metodų taikymu bei išryškėjo asmenų dirbančių su proto negalią turinčiais asmenimis mokymų poreikis.

Šiaulių, Telšių regionuose taip pat kasmet buvo atliekamos Socialinį darbą dirbančiųjų profesinės kvalifikacijos tobulinimo poreikio tyrimai, kurį atlikdavo Lietuvos darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos specialistai. 2010 m. buvo apklaustos 15 socialinių paslaugų įstaigos, kuriose dirba 552 asmenys. Nustatyta, kad Šiaulių ir Telšių regionų socialinį darbą dirbantieji, 2011 m. pageidauja dalyvauti mokymuose pagal temas:

- Socialinė psichologinė pagalba, teikiant socialines paslaugas neįgaliesiems, socialinės rizikos asmenims.
- Darbas su socialiai pažeidžiamais asmenimis bendrieji, socialiniai ir psichologiniai aspektai.
- Socialinių darbuotojų profesinė etika.

Kai kurios mokymo programos iš dalies sutampa su šalies bei Šiaulių ir Telšių regionų socialinį darbą dirbančiųjų išreikštu poreikiu. Pažymėtina, kad septynios teritorinės tarnybos minėtas apklausas atlikdavo visuose regionuose, susisteminta informacija būdavo pateikiama kiekvieno regiono socialinio darbo metodiniams centrams, kurie galėdavo rengti programas ar organizuoti šviečiamojo pobūdžio renginius minėtomis temomis. Tačiau atlikti mokymo poreikio tyrimai yra tik rekomendacinio pobūdžio, todėl socialinio darbo metodinių centrų, atlikta apklausa neįpareigoja jų organizuoti.

Taip pat pažymėtina, kad Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos veiklos planai yra suderinti su bendra organizacijos strategija. Veiklos planai yra koreguojami ir atnaujinami. Nustatomi veiklos prioritetai, numatomas atestuojamų asmenų skaičius, mokymų skaičius ir pan., tačiau ekspertų teigimu, numatyti strateginiai veiklos planai, jų

daly, kurios susijusios su metodinių centrų veikla, nepateikiami (nesupažindinami) socialinio darbo metodiniams centrams.

### **Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos vidaus kontrolės analizė**

Analizuojant Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prie SADM veiklos nuostatus (Žin. 2010, Nr. 151 – 7738), tarnyba, vykdydama jai pavestas funkcijas, turi teisę nustatyta tvarka gauti iš ministerijų ir kitų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kitų juridinių asmenų, fizinių asmenų informaciją ir pasiūlymus Tarnybos kompetencijos klausimais. Tačiau socialinių paslaugų įstaiga tapusi socialinio darbo metodiniu centru, remiantis Socialinio darbo metodinių centrų atrankos konkurso nuostatais (Žin. 2009, Nr. 32-1258), neįsipareigoja niekam teikti veiklos ataskaitų, informacijos apie metodinio centro vykdomus mokymus ir pan.

Remiantis ekspertų apklausa, dalis socialinio darbo metodinių centrų veikla nėra vertinama, nes nėra parengtų kriterijų kaip tai turėtų būti atliekama. **Ekspertai** taip pat **svarsto**, kaip motyvuoti socialinio darbo metodinius centrus, būti aktyvesniais, viena apklausos dalyvė nurodė, kad **kol nebus finansuojama metodinių centrų veikla, tol negalėtų vykti ir socialinio darbo metodinio centro veiklos vertinimo**. Taip pat svarstoma, kodėl nevykdomas metodinių centrų veiklos koordinavimas, kurio trūkumą akcentavo visi Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų vadovai, ekspertų teigimu, to priežastis neviseiškai sutvarkyta teisinė bazė, reglamentuojanti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos institucijų bendradarbiavimą, ryšių palaikymą.

Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos vidaus auditą atlieka Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Vidaus audito skyrius. Tarnybos valstybinį (finansinį (teisėtumo) ir veiklos) auditą atlieka LR valstybės kontrolė (Žin. 2010, Nr. 151-7738).

### **2.10. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos SSGG veiksniai**

Šioje dalyje pateikiama socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos stiprybių, silpnybių, grėsmių ir galimybių lentelė (žr. 9 lentelė), sudaryta remiantis atlikta minėtos sistemos vidinių ir išorinių veiksnių analize, dokumentų analize bei socialinio darbo metodinių centrų vadovų (ekspertų) apklausa.

9 lentelė

#### **Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos SSGG analizė**

| <b>Stiprybės</b>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Silpnybės</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Parengti socialinių darbuotojų kvalifikaciniai reikalavimai, kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojanti teisinė bazė;</li><li>• Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymai vis dažniau finansuojami iš ES struktūrinių fondų;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Metodiniai centrai neskatinami (nemotyvuojami) veiklos kokybės gerinimu ir aktyvinimu;</li><li>• Teisinė bazė neskatina socialinių darbuotojų kelti profesinę kvalifikaciją, kadangi kvalifikacinė kategorija neturi įtakos socialinį darbą dirbančiųjų atlyginimo augimui;</li></ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Šalyje yra patvirtintas 51 (Šiaulių Telšių regionuose 5) socialinio darbo metodinis centras, kuris turėtų organizuoti mokymus, gerosios patirties, šviečiamojo pobūdžio renginius socialinių darbą dirbantiesiems;</li> <li>• Šalyje yra parengtų daugiau nei 300 (Šiaulių, Telšių regionuose socialinio darbo metodiniai centrai parengę – 13) mokymo programų socialinių darbą dirbantiesiems;</li> <li>• Socialiniais darbuotojais nuo 2011 m. liepos 1 d. galės dirbti tik socialinio darbo išsilavinimą turintys asmenys;</li> <li>• Sukurta socialinių darbuotojų duomenų bazė;</li> <li>• LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu (Žin. 2009, Nr. 75-3082) nuo 2009 m. į Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą įskaitomi mokymai vykdyti socialinio darbo mokymo įstaigų (kurios suteikia socialinio darbo krypties išsilavinimą).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Šiaulių regione yra du socialinio darbo metodiniai centrai, tačiau vienas jų, jokių metodinio centro funkcijų neatlieka;</li> <li>• 2010 m. iš 13 Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų parengtų mokymo programų, vykdyti tik vieni mokymai pagal vieną mokymo programą;</li> <li>• Remiantis ekspertų apklausa nustatyta, kad trūksta socialinio darbo metodinių centrų veiklos koordinavimo;</li> <li>• Socialinio darbuotojo veikla visuomenėje mažai vertinama, tai viena iš priežasčių, kodėl socialinių darbuotojų atlyginimai vieni mažiausi šalyje;</li> <li>• Socialiniai darbuotojai neturi aktyvios profesinės sąjungos, asociacijos, kuri skatintų darbuotojus siekti geresnių atlyginimų, motyvuojančios kvalifikacijos tobulinimo sistemos;</li> <li>• Iš atliktos ekspertų apklausos, nustatytas silpnas bendradarbiavimas su socialinio darbo mokymo įstaigomis, kitais socialinio darbo metodiniais centrais.</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Galimybės</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skatinti socialinio darbo metodinius centrus, kurti socialinius tinklus ir vykdyti tarptautinius bendradarbiavimo projektus su institucijomis, taip pat rengiančiomis socialinių darbuotojų mokymus;</li> <li>• Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimas;</li> <li>• Skatinti socialinio darbo metodinių centrų bendradarbiavimą su kitais metodiniais centrais, socialinio darbo mokymo įstaigomis;</li> <li>• Sukurti metodinių centrų finansavimo sistemą;</li> <li>• Parengti socialinio darbo metodinių centrų veiklos vertinimo kriterijus (procesą);</li> <li>• Aktyvės socialinio darbo metodinių centrų veikla, organizuojant mokymus ir kt. renginius;</li> <li>• Gerės socialinių darbuotojų atliekama veikla.</li> </ul>                                                    | <p style="text-align: center;"><b>Grėsmės</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonominės, socialinės ir moralinės krizės;</li> <li>• Auganti socialinė įtampa visuomenėje;</li> <li>• Nelanksti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema;</li> <li>• Atlyginimų mažinimas;</li> <li>• Nesugebėjimas pasinaudoti ES paramos galimybėmis (nepanaudojama potenciali parama);</li> <li>• Socialinių darbuotojų emigracija.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Sudaryta autorės, remiantis ekspertų teiginiais, atlikta dokumentų analize, vidinių ir išorinių veiksnių analize.

Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui yra parengta daug mokymo programų (apie 300), tačiau remiantis Šiaulių ir Telšių regionų atveju, socialinio darbo metodiniai centrai yra parengę 13 mokymo programų, tačiau 2010 m. tik 7,8 proc. programų buvo vykdytų, 2009 m. - 30 proc. Tai rodo, kad didelis mokymo programų skaičius, dar nereiškia, kad mokymai organizuojami pagal visas mokymo programas.

Šiaulių regiono Socialinio darbo metodinių centrų organizuojamuose mokymuose 2008 m. dalyvavo 135 asmenys, 2009 m. - 45 dalyviai, 2010 – 15 asmenų. Sudėtinga įvardinti priežastis, dėl kurių dalyvių skaičius mažėja, tačiau tikėtina, kad tai gali būti finansinės priežastys, nes visi socialinio darbo metodinių centrų organizuojami mokymai socialiniams darbuotojams yra mokami. Taip pat būtina paminėti, kad socialiniai darbuotojai kvalifikaciją kelti gali vyksti ir į kitus regionus. Atlikus 2009 metais Šiaulių regiono atestuotų socialinių darbuotojų suvestinę,

nustatyta, kad keliant profesinę kvalifikaciją, socialiniai darbuotojai bendrai buvo išklause 6583 valandas, iš kurių Šiaulių regione atestuoti asmenys bendrai buvo išklause apie 3,5 tūkst. mokymo valandų, tuo tarpu kitose apskrityse apie 3 tūkst. valandų. Vadinasi socialiniai darbuotojai migruoja rinkdamiesi mokymus<sup>11</sup>.

LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu (Žin. 2009, Nr. 75-3082) nuo 2009 m. į Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą įskaitomi mokymai vykdyti socialinio darbo mokymo įstaigų (aukštosios mokyklos, kurios rengia socialinio darbo specialistus). Taip socialiniams darbuotojams sudaroma galimybė, jau net studijų metu „kaupiti“ pažymėjimus apie išklaustyta mokymų programas, kuriuos (dažniausiai nemokamai) organizuoja mokymo įstaigos.

**Sukurta socialinių darbuotojų duomenų bazė**, kurioje registruojama informacija apie socialiniams darbuotojams suteiktą, pratęstą ar panaikintą kvalifikacinę kategoriją. Kaip teigia Paliulis ir Astrauskienė (2003), informacinės valdymo sistemos labai svarbios valdymo ir administravimo procese, kurios suteikia tikslią ir laiku gautą informaciją, siekiant palengvinti valdymo sprendimų priėmimą ir efektyviai atlikti planavimo, koordinavimo ir kontrolės funkcijas. Tai suteikia svarbių žinių apie praeitį, dabartį, numatomą ateitį ir organizacijai svarbius vidaus bei išorės įvykius. Informacinės **valdymo sistemos padeda analizuoti ir vizualizuoti informaciją, palengvina įvairaus lygio vadovų ir administratorių darbą.**

Iš sistemos administratoriaus įvestos ir duomenų bazėje sukauptos informacijos, leidžiama bet kuriuo momentu rasti vėluojančius atestuotis asmenis, paruošti ataskaitas, pažymas bei visa tai atsispausdinti. Pagrindinės sistemos naudotojų užduotys – informacijos apie socialinius darbuotojus įvedimas. Būtinai socialinių darbuotojų duomenys: išsilavinimas; darbo stažas; darbovietė; klientų grupė; išklaustyta mokymo programos; suteikta kvalifikacinė kategorija.

Atlikus veiklos analizę, nustatyta, kad **socialinio darbo metodiniai centrai, nebendradarbiauja su kitais metodiniais centrais, socialinio darbo mokymo įstaigomis bei socialinių darbuotojų asociacija.** Ekspertų nuomone, bendradarbiavimo neskatina ir Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba. Tačiau bendradarbiavimas suteiktų galimybę bendrų renginių organizavimui, bendrų asociacijų kūrimuisi. „Penktojoje ekonominės ir socialinės sanglaudos pažangos ataskaitoje „Augantys regionai, auganti Europa“ (2008), teigiama, kad bendradarbiavimas yra esminė sanglaudos politikos dalis ir teigiamai vertina tai, kad bendradarbiavimas dabar yra „visavertis“ tikslas. Pabrėžiama, kad bendradarbiavimas yra vienas iš geriausių pridėtinę šios politikos vertę rodančių pavyzdžių, ir todėl bendradarbiavimą reikėtų stiprinti. Taip pat būtina bendradarbiauti su užsienio socialinio darbo organizacijomis, institucijomis, siekiant dalytis gerąja patirtimi, naujais darbo metodais, organizuoti šviečiamojo pobūdžio renginius, skatinti kurti socialinius tinklus ir vykdyti tarptautinius bendradarbiavimo

---

<sup>11</sup> Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos metinė ataskaita (2009).

projektus siekiant užtikrinti nuoseklų socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Pažymėtina, kad tik vienas iš 5 Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų rengia ir įgyvendina projektus ES struktūrinei paramai gauti.

Taip pat pažymėtina, kad šiuo metu šalyje nėra vieningos organizacijos, kuri atstovautų socialinį darbą dirbančiųjų poreikius. Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija labai aktyviai veikė po šalies nepriklausomybės atgavimo. Šios organizacijos dėka, socialinio darbo profesija tapo pripažinta (parengti kvalifikacijos kėlimą reglamentuojantys dokumentai, parengtas socialinių darbuotojų etikos kodeksas (1996), minima socialinių darbuotojų diena ir pan.), tačiau šiuo metu asociacija šalies mastu veiklos nevykdo. Ekspertai įvardija vadovavimo, finansavimo problemas. Tačiau pažymi, kad šiuo metu pamažu kuriasi regioninės socialinių darbuotojų asociacijos. Mažeikių socialinio darbo metodinių centrų vadovai dalyvauja Klaipėdos regiono socialinių darbuotojų asociacijos veikloje. Tikimasi, kad regioniniu mastu besikuriantys judėjimai, pamažu vėl suburs vieningai socialinių darbuotojų asociacijos veiklai.

## **2.11. Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos veiklos kokybės gerinimo strateginių prioritetų analizė**

Politinės ir ekonominės jėgos turi didžiulę įtaką visoms organizacijoms, todėl ypač svarbu valdyme tapo: restruktūrizavimas, organizacijų apjungimas ir jų mažinimas, strategijų keitimas, kokybiniai išbandymai, atnaujinimo projektai.

Atlikus socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos analizę ankstesniuose skyriuose (statistiškai įvertinus socialinių darbuotojų veiklą, išnagrinėjus teisės aktus, reglamentuojančius socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, įvertinus esamą socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo situaciją, išanalizavus mokymus organizuojančių socialinio darbo metodinių centrų funkcijas, veiklą bei Šiaulių ir Telšių regionų mokymų programas, parengus socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos SSGG analizę), pateikiami suformuoti (remiantis atlikta analize, ekspertų teiginiais) ir pagrįsti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos veiklos kokybės gerinimo strateginiai prioritetai.

### **2.11.1. Pirmasis prioritetas: Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo motyvavimas**

Targamadžė (2000), remiantis Oldroy, Elsner, Poster, (1996), motyvaciją apibūdina kaip padrąsinimo procesą, kuris skatina individą tam tikrai veiklai, siekiant norimų rezultatų. Stoner, Freeman, Gilbert (1999) motyvaciją apibūdina kaip psichologinę savybę, lemiančią asmens įsipareigojimo laipsnį, „į kurią įeina veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi“. Tarptautinių žodžių žodyne, motyvacijos samprata

pateikiama kaip „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“ (Vaitkevičiūtė, 2001).

Analizuojant Maslow poreikių piramidę, motyvaciją galima paaiškinti šios piramidės poreikių principu. Kol nepatenkinami žemiausi (fiziologiniai, saugumo, socialiniai) poreikiai, aukštesnio lygio poreikiai (poreikis būti gerbiamam ir pripažintam bei saviraiškos poreikis) nebus įsisamoninti, nebus siekiami (Stoner, Freeman, Gilbert, 2006). Taigi, jei socialinis darbuotojas negali patenkinti saugumo (ar net fiziologinių), socialinių poreikių, tikėtina, kad jis nebus motyvuotas siekti kvalifikacijos tobulinimo – saviraiškos poreikio įgyvendinimo.

Remiantis ekspertų teiginiais, Indrašienės ir Garjonienės (2007) tyrimu, bei Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos 2009 m. atlikta anketine apklausa „Šiaulių apskrities socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikis 2010 m.“, kurios metu apklaustos 34 socialinių paslaugų įstaigos (iš kurių 19 įstaigų yra Šiaulių regione, o 15 - Telšių regione) nustatyta, kad **socialinį darbą dirbantieji nėra motyvuoti kelti profesinę kvalifikaciją**. Apklausos dalyviai teigia, kad „stinga motyvacijos, nes turima kvalifikacija neturi realios įtakos darbo užmokesčiui“.

2008 m. buvo priimtas LR Vyriausybės nutarimas „Dėl ilgalaikės socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimo ir socialinių garantijų gerinimo 2008-2012 metų programos patvirtinimo“, kurio paskirtis – numatyti socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimą ir socialinių garantijų gerinimą iki 2012 metų (Žin. 2009, Nr. 53-1968). Šio dokumento uždaviniai:

- užtikrinti, kad socialinį darbą dirbančiųjų vidutinis darbo užmokestis laipsniškai didėdamas priartėtų prie šalies vidutinio darbo užmokesčio ir jį pasiektų;
- sudaryti socialinį darbą dirbantiems geresnes darbo sąlygas (pailginti kasmetines atostogas, nustatyti transporto lengvatas, užtikrinti saugą darbe);
- tobulinti socialinį darbą dirbančiųjų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo ir atestavimo tvarką.

Analizuojant, kaip pirmasis uždavinys yra įgyvendinamas šiuo metu, nustatyta, kad įgyvendinant Ilgalaikę socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimo ir socialinių garantijų gerinimo 2008 – 2012 m. programą, priimtas LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, kuriuo patvirtintas **socialinį darbą dirbančiųjų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas** (Žin., 2009, Nr. 9-333). Ekspertų teigimu, šis aprašas **yra tik rekomendacinio pobūdžio**. Atlikus teisės aktų analizę, kurie reglamentuoja socialinių darbuotojų atlyginimus, **pagal turimą kvalifikacinę kategoriją**, nustatyta, kad nuo 2009 m. priėmus socialinį darbą dirbančiųjų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašą, 19 punkte nurodomi, įstaigų padalinių vadovų socialiniams reikalams (socialiniam darbui, socialinėms paslaugoms), socialinių

darbuotojų, kuriems kvalifikacinės kategorijos suteiktos po 2004 m. gegužės 31 d., tarnybiniai atlyginimai (koeficientai) (Žin., 2009, Nr. 104-4354), **nekito** iki šiol. Nurodyti atlyginimai (koeficientai) pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė

**Įstaigų padalinių vadovų socialiniams reikalams, socialinių darbuotojų, tarnybiniai atlyginimai (koeficientai) pagal kvalifikacines kategorijas.**

| Kvalifikacinė kategorija          | Koeficientas              |                         |
|-----------------------------------|---------------------------|-------------------------|
|                                   | įstaigų padalinių vadovai | socialiniai darbuotojai |
| Socialinis darbuotojas            | 8,95–15,93                | 8,9–15,25               |
| Vyresnysis socialinis darbuotojas | 9,05–16,15                | 9,0–15,76               |
| Socialinis darbuotojas ekspertas  | 9,63–16,6                 | 9,52–16,2               |

Šaltinis: socialinį darbą dirbančiųjų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas, (Žin. 2009, Nr. 9-333, ir dokumento pakeitimai)

Analizuojant įstaigų padalinių vadovų socialiniams reikalams (socialiniam darbui, socialinėms paslaugoms), socialiniams darbuotojams bei socialinių darbuotojų padėjėjams, kuriems nesuteiktos kvalifikacinės kategorijos, nustatyti tarnybiniai atlyginimai (koeficientai), taip pat ne kito nuo 2009 m. Tačiau analizuojant socialinių darbuotojų, kuriems yra suteikta kvalifikacinė kategorija ir socialinį darbą dirbantiesiems, kurie neturi kvalifikacinės kategorijos, tačiau turi aukštąjį universitetinį socialinio darbo ar jam prilygintą išsilavinimą bei daugiau nei 5 metų socialinio darbo stažą, jų rekomenduojamas atlyginimų koeficientas svyruoja nuo 9,11–15,76 (žr. 5 priedą). Taigi, atlyginimai skiriasi 0,44 koeficiento. Tačiau **ekspertų nuomone, šis dokumentas neįpareigoja socialių paslaugų įstaigų, didinti socialinį darbą dirbančiųjų atlyginimų.** Akcentuota, kad socialinės įstaigos, kurių steigėjas yra savivaldybė, mažai finansuojamos, todėl dėl atlyginimų didinimo, reikalingi savivaldybės tarybų pritarimai, tačiau tai vieni opiausių klausimų, tad prašymai dažniausiai nepatenkinami.

Ekspertų teigimu, nors jau 2011 m., Ilgalaikės socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimo ir socialinių garantijų gerinimo 2008-2012 metų programos (Žin. 2009, Nr. 53-1968) pirmasis uždavinys neįgyvendintas. Socialinių darbuotojų atlyginimai vieni mažiausių šalyje. Vidutinis socialinį darbą dirbančių darbuotojų darbo užmokestis 2010 m. III ketvirtį buvo apie 620 Lt mažesnis nei vidutinis darbo užmokestis šalies ūkyje. Blinkevičiūtė nuo 2001 m. iki 2008 m.ėjusi Socialinės apsaugos ir darbo ministrės pareigas akcentavo, kad per 2009-2011 metus numatoma padidinti socialinį darbą dirbantiesiems darbo užmokestį 72 proc. 2009 m. darbo užmokestį siūloma didinti 30 proc., o 2010-2011 metais - po 15 procentų. Tačiau atlyginimai socialiniams darbuotojams nekito.

Ministerija pripažįsta, kad socialinių darbuotojų atlyginimai neatitinka realybės, todėl 2011 m. sausio mėnesį Socialinės apsaugos ir darbo ministras Jankauskas paragino savivaldybių

administracijas didinti atlyginimus sunkų darbą dirbantiems socialiniams darbuotojams, kurių uždarbiai yra vieni mažiausių<sup>12</sup>. SADM specialistės Burbaitės teigimu, ieškota būdų, kaip pagerinti situaciją, rasti galimybių padidinti darbo užmokestį socialiniams darbuotojams, jų padėjėjams ir seniūnijų specialistams, kadangi „dirbančių socialinį darbą darbo krūviai pastaruoju metu ypač išaugo, į juos kreipiasi kur kas daugiau žmonių“. **Priimtas LR Vyriausybės nutarimas „dėl dalies nepanaudotų specialiųjų tikslinių dotacijų, skirtų socialinėms išmokoms ir kompensacijoms skaičiuoti ir mokėti, skyrimo** (Žin. 2011, Nr. 12-533). Taigi nuo šių metų (2011 m.) vasario 1 d. socialinių darbuotojų priedams ar priemokoms galima skirti dalį nepanaudotų dotacijų, skirtų administruoti socialines išmokas ir kompensacijas.

Lietuvos Savivaldybių asociacijos direktorė Žakaitienė teigia, kad „pinigų trūksta pašalpoms mokėti, tad šiuo atveju žmonės yra apgaudinėjami. Pažymėtina, kad, turimais duomenimis, **socialinių išmokų skaičius kol kas tik didėja, todėl susidaro labai paradoksali situacija: ministerija leidžia mokėti, o savivaldybės neišgali**“.

**Antrasis**, Ilgalaikės socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimo ir socialinių garantijų gerinimo 2008-2012 metų programos **uždavinys** – socialinį darbą dirbančiųjų darbo sąlygų gerinimas (pailginti atostogas, nustatyti transporto lengvatas, užtikrinti saugą darbe).

2008 m. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 1386 „Dėl pavojingų darbų sąrašo patvirtinimo“ pakeitimu (Žin., 2008, Nr. 40-1911), „savivaldybių seniūnijų, savivaldybių administracijos vaiko teisių apsaugos, socialinės paramos padalinių darbuotojų, socialinių paslaugų įstaigų socialinių darbuotojų, socialinių pedagogų, socialinių darbuotojų padėjėjų, dirbančių su socialinės rizikos šeimomis, socialinės rizikos asmenimis ar asmenimis, turinčiais psichinių sutrikimų, darbas“ įtrauktas į pavojingų darbų sąrašą. Siekiant gerinti socialinių darbuotojų saugą darbe, įstaigose pasirašomos saugaus darbo taisyklės, kai kuriose kvalifikacijos tobulinimo mokymuose, akcentuojama saugaus darbo metodai ir pan.

Pažymėtina, kad 2008 m. birželį Seimas pritarė Transporto lengvatų įstatymo pakeitimams (Žin., 2009, Nr. 32-890), kuriais nuo 2009 m. sausio 1 d. savivaldybės privalėjo kompensuoti važiavimo į darbą ir iš jo išlaidas kaimuose ir miesteliuose socialinių paslaugų įstaigose, seniūnijose dirbantiems socialiniams darbuotojams ir jų padėjėjams, socialiniams pedagogams, jų darbo dienomis važiuojantiems į darbą iki 40 kilometrų vietinio (priemiestinio) reguliaraus susisiekimo autobusais, tolimojo susisiekimo autobusais, keleiviniais traukiniais, laivais ir keltais. Tačiau nuo 2009 m. birželio 1 d., šis punktas panaikintas, nurodant, kad važiavimo išlaidos kompensuojamos tik mokiniams ir vaikų globos įstaigų gyventojams, tačiau savivaldybių tarybos savo nustatyta tvarka gali kompensuoti važiavimo išlaidas ir kitais atvejais.

---

<sup>12</sup> Tavorienė, V., (2011). Socialinių pašalpų pinigai – tarnautojų atlyginimams. Prieiga per Internetą: <http://www.ekonomika.lt/naujiena/socialiniu-pasalpu-pinigai-tarnautoju-atlyginimams-4567.html>

Remiantis ekspertų teiginiais, dėl finansinės krizės, Šiaulių miesto, Plungės bei Mažeikių rajonuose, socialinių darbuotojų kelionės „į darbą“ ir „iš darbo“ – nefinansuojamos.

Kitas darbo sąlygas gerinantis veiksnys – atostogų ilginimas. LR Vyriausybės priimtas nutarimas, (Žin., 2009, 60-2354) „Dėl kai kurių kategorijų darbuotojų, turinčių teisę į kasmetines pailgintas atostogas, sąrašo ir šių atostogų trukmės patvirtinimo“, kuriame, nurodoma, kad darbuotojai, dirbantys socialinį darbą stacionariose socialinės globos įstaigose, sutrikusio vystymosi kūdikių namuose, jų atostogų trukmė – 42 kalendorinės dienos. Taip pat išskirti darbuotojai, dirbantys socialinį darbą kandomojo kalinimo ir laisvės atėmimo vietose, švietimo įstaigose, nestacionariose socialinių paslaugų įstaigose asmenims su proto ar psichine negalia, laikino gyvenimo namuose, darbuotojai, dirbantys socialinį darbą su socialinės rizikos suaugusiais asmenimis, socialinės rizikos šeimomis, asmenimis su proto ar psichine negalia, ir darbuotojai, dirbantys socialinį darbą ir teikiantys socialines paslaugas asmens namuose (pagal pareigybės aprašymą) - suteikiamos – 35 kalendorinės dienos. Taigi, tai vienintelis darbo sąlygas gerinantis veiksnys, kuris yra įgyvendinamas.

Ekspertų teigimu, trečiasis programos uždavinys – tobulinti socialinį darbą dirbančiųjų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo ir atestavimo tvarką, tik iš dalies yra įgyvendinamas. ES lėšomis vis dažniau rengiami socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymai, tačiau kol kas nėra parengta lanksti ir motyvuojanti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema, kuri skatintų socialinius darbuotojus įsitraukti į nuolatinį mokymosi procesą, net tik į organizuojamus nemokamus mokymus.

Taigi, Ilgalaikė socialinį darbą dirbančiųjų darbo užmokesčio didinimo ir socialinių garantijų gerinimo 2008-2012 metų programa, yra vykdoma tik iš dalies. **Ekspertų nuomone, atlyginimas, priklausantis nuo socialinio darbuotojo kvalifikacijos, kvalifikacinės kategorijos**, kaip šiuo metu yra sutvarkyta mokytojų atlyginimų sistema, kuri motyvuoja pedagogus kelti kvalifikaciją, nes kvalifikacijos kėlimas turi įtakos jų atlyginimų kitimui (augimui), **būtų svarbiausias ir pagrindinis veiksnys, motyvuojantis socialinius darbuotojus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo procese.** Tikėtina, kad tai kartu gerintų ir socialinių darbuotojų veiklos kokybę.

#### **2.11.2. Antrasis prioritetas: Socialinio darbo metodinių centrų veiklos koordinavimas ir finansinės situacijos gerinimas**

Socialinio darbo metodinių centrų atrankos konkurso nuostatuose nurodoma, kad Socialinio darbo metodinis centras – tai nustatyta tvarka atrinkta socialinių paslaugų įstaiga, kuri šalia savo pagrindinių funkcijų atlieka ir socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, socialinio darbo inovacijų diegimo bei gerosios patirties sklaidos kitoms socialinių paslaugų įstaigoms

funkcijas (Žin. 2009, Nr. 32-1258). Socialinio darbo metodinis centras konkurso būdu tapęs metodiniu centru, šį statusą įgyja 5 metams, vėliau vėl teikiami dokumentai pagal nurodytas formas, metodinio centro statusui prasitęsti. Socialinių paslaugų įstaigoms tapusioms socialinio darbo metodiniais centrais, priskiriamos svarbios funkcijos

- nuolat analizuoti vykdomą veiklą, taikomus pažangius socialinio darbo metodus, kaupti gerosios patirties pavyzdžius, apibendrinti rezultatus ir skleisti juos kitiems socialinių paslaugų teikėjams;
- organizuoti socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymus, rengti ir įgyvendinti socialinių darbuotojų bei socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacijos kėlimo programas, jas registruoti teisės aktų nustatyta tvarka;
- vykdyti kitas šviečiamojo pobūdžio programas (seminarus ir diskusijas, mokymo ciklus pagal specializuotas temas, stažuotojų priėmimą ir jų konsultavimą), sudarant galimybes socialinio darbo studentams atlikti praktiką;
- bendradarbiauti su vietos ir užsienio partneriais, kuriant šiuolaikinį, socialinio darbo reikalavimus atitinkantį, socialinių paslaugų tinklą (Žin. 2009, Nr. 32-1258).

Ekspertų nuomone, šių funkcijų nuolatiniam vykdymui reikalingi tiek žmogiškieji tiek finansiniai ištekliai. Atlikus teisės aktų, reglamentuojančių socialinio darbo metodinių centrų veiklos funkcijas analizę, nustatyta, kad **metodinių centrų veikla nefinansuojama**. Metodiniai centrai tik vykdydami socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymus pagal patvirtintas mokymo programas, turi galimybę šiek tiek užsidirbti. Tačiau remiantis atlikta Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų mokymo programų, veiklos analize, nustatyta, kad per 2009 – 2010 m. tik 1 socialinio darbo metodinis centras vykdė mokymus: per 2010 m. vykdyta viena, 2009 m. – 3 mokymo programos. Pažymėtina, kad šiuose regionuose, metodiniai centrai yra parengę ir pasitvirtinę iš viso 13 mokymo programų. Remiantis ekspertų teigimu, mokymo programų pagrindinės nevykdymo priežastys:

- tikslinės grupės suformavimo problemos;
- mokymo programų specifiškumas;
- darbuotojų trūkumas;
- nepakankamas lėšų skyrimas socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimui.

Tikslinės grupės suformavimo problema dažniausiai yra dėl finansinių priežasčių. Socialinio darbo metodinių centrų vadovai akcentuoja, **kad socialinių darbuotojų veiklai didelės įtakos turi socialiniai, ekonominiai šalies svyravimai**. Tikėtina, jog paskutinių 2 metų sumažėjusį asmenų, keliančių kvalifikaciją (Šiaulių ir Telšių regionuose) skaičiui, įtakos turėjo tarptautinė ekonominė krizė, kurios metu, išaugo socialinių paslaugų poreikis (didėjo socialinių darbuotojų darbo krūvis).

Taip pat akcentuota, kad socialinių darbuotojų atlyginimai vieni mažiausių šalyje. Atliekant struktūruotą interviu su ekspertais nustatyta, kad vidutinis atlyginimas jų socialines paslaugas teikiančioje įstaigoje yra apie 1100 – 1200 lt. Atlikus socialinio darbo metodinių centrų vykdomų mokymų kainų analizę, nustatyta, kad socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymų kaina svyruoja nuo 120 iki 400 lt. Jei mokymo programa 16 val., skirtingų socialinio darbo metodinių centrų mokymai kainuoja nuo 120 iki 160 lt., penkių dienų mokymų (40 val.) kaina nuo 200 – 400 lt. Vadinasi mokymų kaina gali siekti trečdalį darbo užmokesčio. Ekspertų teigimu, daugeliui kaimo vietose gyvenantiems socialiniams darbuotojams šis atlyginimas yra pagrindinis pragyvenimo šaltinis, todėl dalis darbuotojų, kvalifikacijos mokymų negali sau leisti. Galima daryti prielaidą, kad socialinių darbuotojų maži atlyginimai, neskatina socialinių darbuotojų dalyvauti kvalifikacijos kėlime, o tai turi įtakos ir socialinio darbo metodinių centrų mokymo programų nevykdymui.

Ekspertai taip pat akcentuoja, kad tapus metodiniu centru, susiduriama su problemomis:

- padidėja darbuotojų darbo krūvis (tiek administracinis, tiek organizacinis – šviečiamojo pobūdžio, gerosios patirties renginių organizavimas ir kt.);
- trūksta bendradarbiavimo su institucijomis, kurios koordinuotų socialinio darbo metodinių centrų veiklą;
- metodinių centrų darbuotojai neturi kur kelti kvalifikacijos.

Taigi, socialinės įstaigos tapusios metodiniais centrais, prisiima didelę atsakomybę už praktinį socialinio darbo vystymą regionų lygmenyje (kaupia gerosios patirties pavyzdžius, vykdo šviečiamojo pobūdžio programas, organizuoja mokymus, rengia ir įgyvendina programas, bendradarbiauja su partneriais, kuriant socialinių paslaugų tinklą), tačiau **Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų vadovai nurodo, kad jų veiklai trūksta finansavimo, koordinavimo, bendradarbiavimo, kas yra svarbu mokymo kokybės ir metodinių centrų veiklos efektyvumui užtikrinti.** Nurodoma, kad pagrindinė institucija – Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie SADM, kuriai pateikta užpildyta metodinio centro konkursui atrankos forma, teikiamos mokymo programos, neskatina metodinių centrų veiklos bendradarbiavimo, neorganizuoja bendrų metodinių centrų renginių, projektų ir pan., o pati sistema nemotyvuoja metodinių centrų veiklos gerinimui. Ekspertai teigia, kad minėti įstaigai, jų prašymu, persiunčiama informacija apie kiekvieną mėnesį planuojamus vykdyti mokymus. Taip pat visiems metodiniams centrams, Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba kartą per metus persiunčia socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymų poreikio analizę. Tačiau tai tik informacinio-rekomendacinio pobūdžio medžiaga – neprivaloma. Ekspertų teigimu, esama socialinio darbo metodinių centrų situacija nemotyvuoja

juos aktyviai veikti, to priežastis neviseiškai sutvarkyta teisinė bazė, reglamentuojanti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos institucijų bendradarbiavimą, ryšių palaikymą.

### 2.11.3. Trečiasis prioritetas: Socialinio darbo metodinių centrų veiklos kokybės gerinimas bei vertinimas

Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prie SADM nuostatuose (Žin., 2010, Nr. 151-7738) išskiriamos šios funkcijos socialinio darbo metodinių centrų veiklos srityje:

- koordinuoja socialinio darbo metodinių centrų, kitų įstaigų, organizuojančių socialinį darbą darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, mokymų vykdymą;
- vertina socialinį darbą dirbančiųjų kvalifikacijos kėlimo programų kokybę ir organizuoja jų atranką;
- atlieka metodinių socialinio darbo centrų atranką ir vertina jų veiklos kokybę.

Remiantis socialinio darbo metodinių centrų vadovais, trūksta Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos koordinavimo atliekant metodiniams centrams priskirtas funkcijas.

Analizuojant socialinių darbuotojų mokymo programų vertinimo procesą, nustatyta, kad mokymo programos vertinamos pagal 9 kriterijus (žr. 11 lentelė)

11 lentelė

**Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos vertinimo kriterijai**

| Vertinimo kriterijus                                                                            | Apibūdinimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Programos aktualumas ir naujumas.                                                            | Pagal šį kriterijų vertinama, kaip programoje supažindinama su naujais darbo metodais, apžvelgiamos socialinio darbo aktualijos dėstomoje srityje, ar programa sudaryta atsižvelgiant į naujausius socialinę apsaugą reglamentuojančius teisės aktus bei socialinės politikos kryptis ir prioritetus. Atrankos komisijos nuomone, programą, kuri atitinka šį vertinimo kriterijų, maksimaliai įvertinama 10 balų |
| 2. Programos įgyvendinimo rezultatų pritaikymas praktikoje.                                     | Vertinama ar programa yra pritaikyta dabartinei socialinio darbo situacijai Lietuvoje, ar jos rezultatus galima naudoti praktinėje veikloje. Kriterijus vertinamas 5 balais                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3. Programos atitiktis tikslinės grupės narių specializacijai.                                  | Vertinimo komisija analizuoja, ar mokymų programos turinys pagrįstas atsižvelgiant į klausytojų specializaciją, jų poreikius, kompetenciją tam tikrai informacijai gauti. Maksimalus vertinimas - 10 balų.                                                                                                                                                                                                       |
| 4. Įvairių mokymo metodų taikymas.                                                              | Vertinama ar programos aprašyme yra aiškiai ir detalai aprašomi numatomi naudoti mokymo metodai (paskaitos, darbas grupėse, diskusijos, atvejų aptarimas, simuliacijos ir pan.), pateikiamos praktinės užduotys ir pan. Šių vertinimo kriterijų programoje atitikimas vertinamas taip pat 20 balų.                                                                                                               |
| 5. Tiesioginio (-ių) Programos rengėjo (-ų) fizinio (-ių) asmens (-ų) patirtis ir kompetencija. | Analizuojami nurodytų dėstytojų gyvenimo aprašymai. Vertinama ar dėstytojai turi teorinių, praktinių mokymų organizavimo patirties. Maksimalus šio kriterijaus atitikimas vertinamas 10 balų.                                                                                                                                                                                                                    |
| 6. Programos vykdytojo (-ų) (dėstytojo (-ų)) patirtis ir kompetencija.                          | Analizuojamos pateiktos programos vykdytojo (-ų), dėstytojo (-ų) patirtį ir kompetenciją įrodantys dokumentai. Vertinama 10 balų.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7. Mokymo turinio aprašymo kokybė.                                                              | Šioje dalyje vertinamas mokymo turinio aprašymas, dėstomos temos, mokymų metu vykdomi užsiėmimai ir pan. Vertinama 25 balais.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 8. Materialinės mokymo bazės                                                                    | Penkiais balais vertinamas įstaigos turimos įrangos, patalpų, atitikimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                              |                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>atitikimas programai vykdyti.</i>                         | teoriniam ir (ar) praktiniam mokymui organizuoti.                                                                                     |
| <i>9. Programos parengimo ir paraiškos pateikimo kokybė.</i> | Vertinamas programos įforminimas, atitikimas nurodytai programos rengimo formai, reikalingų dokumentų pateikimas. Vertinama 5 balais. |

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos vertinimo metodika

(Žin., 2011, Nr. 38-1848)

Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų atrankos komisija balais vertina mokymo programų parengimą, kiekvienam kriterijui priskiriant tam tikrą balą. Remiantis komisijos vertinimo metodika, nustatyta, kad didžiausias galimas balas – 25 balai, gali būti skiriami už kokybišką mokymo turinio aprašymą, kuriame išsamiai aprašytos dėstomos temos, mokymų metu planuojami vykdyti užsiėmimai (pavadinimai, trukmė, turinys). Penktadalį balų skiriama už įvairių mokymo metodų taikymą mokymu metu. Šiam kriterijui aprašyti nurodomi, kokie programos mokymo metodai (paskaitos, darbas grupėse, diskusijos, atvejų aptarimas, simuliacijos ir pan.), leis pasiekti programos tikslą ir uždavinius.

Remiantis SADM ataskaita (2010), nustatyta kad per 2010 m. įvertintos 73 socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos, patvirtintos 57.

Ekspertų teigimu, programų vertinimas yra šiek tiek sugriežtintas, nei buvo prieš keturis metus, tačiau pasitaiko, kad įstaigos darbuotojai nuvykę į kitų socialinio darbo metodinių centrų organizuojamus mokymus, grįžta nusivylę. Socialinių paslaugų įstaigų vadovai akcentuoja, kad metodinių centrų viena iš funkcijų *„nuolat analizuoti vykdomą veiklą, taikomus pažangius socialinio darbo metodus, kaupti gerosios patirties pavyzdžius, apibendrinti rezultatus ir skleisti juos kitiems socialinių paslaugų teikėjams“*, tačiau metodinių centrų veiklos kokybė skiriasi, to pasėkoje, skiriasi ir mokymų kokybė. Ekspertai pabrėžia, *„būtų tikslinga, jei Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos sudaryta mokymų vertinimo komisija, pasidomėtų apie vykdomus mokymus, atvyktų ir įvertintų mokymų kokybę, mokymo dalyvių vertinimą“*. Taip pat siūloma sugriežtinti mokymo programų atranką, nustatant ne 60 minimalią balų sumą, o 80. Akcentuota, kad tikslinga būtų skleisti ne vien tik gerąją patirtį, tačiau taip pat analizuoti, kas yra atliekami ne taip, kaip ir ką reikėtų keisti.

**Pabrėžiama, kad metodinių centrų veikla nėra skatinama.** Metodiniai centrai, nebendradarbiauja su kitais metodiniais centrais, socialinio darbo mokymo įstaigomis bei socialinių darbuotojų asociacija. Tačiau bendradarbiavimas suteiktų galimybę bendrų renginių organizavimui, bendrų asociacijų kūrimui bei bendrų projektų rengimui ES struktūrinei paramai gauti. „Penktojoje ekonominės ir socialinės sanglaudos pažangos ataskaitoje „Augantys regionai, auganti Europa“ (2008), teigiama, kad bendradarbiavimas yra esminė sanglaudos politikos dalis ir yra vienas iš geriausių pridėtinę vertę rodančių pavyzdžių. Bendradarbiavimas skatintų taikyti naujus darbo metodus, kurti socialinius tinklus ir vykdyti tarptautinius bendradarbiavimo projektus siekiant užtikrinti nuoseklų socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.

**Remiantis ekspertų apklausa, socialinio darbo metodinių centrų veikla nėra vertinama**, nes nėra parengtų veiklos vertinimo kriterijų, kokiais metodais, būdais ir kaip tai turėtų būti atliekama. Ekspertai pabrėžia, kad nuo 2008 m. kiekvieną ketvirtį socialinio darbo metodiniai centrai, siųsdavo teritorinėms Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyboms užpildytas lenteles, apie vykdytus mokymus pagal patvirtintas mokymo programas, šviečiamojo pobūdžio renginius, vykdytą gerosios patirties sklaidą, tačiau likvidavus Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybą, vykdytos veiklos nebereikalaujama teikti.

Taip pat pažymėtina, kad Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba, „vykdydama jai pavestas funkcijas, turi teisę nustatyta tvarka gauti iš ministerijų ir kitų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų, kitų juridinių asmenų, fizinių asmenų informaciją ir pasiūlymus Tarnybos kompetencijos klausimais“ (2010, Nr. 151 – 7738). Tačiau socialinių paslaugų įstaiga tapusi socialinio darbo metodiniu centru, remiantis Socialinio darbo metodinių centrų atrankos konkurso nuostatais (Žin. 2009, Nr. 32-1258), neįsipareigoja teikti veiklos ataskaitų, informacijos apie socialinio darbo metodinio centro vykdomus mokymus ir pan. **Tad daroma prielaida, kad nors metodiniams centrams yra priskirtos svarbios funkcijos vykdant socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą (Žin. 2009, Nr. 32-1258), Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybai priskirtos metodinių centrų veiklos vertinimo funkcijos (Žin. 2010, Nr. 151-7738), tačiau jų vykdymas, nevertinamas.**

Siekiant įvertinti socialinio darbo metodinių centrų, vykdančių socialinio darbo mokymus, gerosios patirties sklaidą, šviečiamojo pobūdžio renginius ir kt. funkcijas, tikslinga sukurti metodinių centrų veiklos vertinimo metodiką. Remiantis ekspertų teiginiais, **tinkamiausi metodinių centrų veiklos vertinimo kriterijai** turėtų būti šie: socialinį darbą dirbančiųjų, tobulinusių kvalifikaciją pagal patvirtintas mokymo programas, skaičius; šviečiamojo pobūdžio bei gerosios patirties renginių organizavimas, skaičius; bendradarbiavimo su kitais socialinio darbo metodiniais centrai bei mokymo įstaigomis bendrų projektų rengimas, skaičius; ir pan.

Tačiau viena ekspertė pabrėžė, kad **kol nebus finansuojama metodinių centrų veikla, tol negalėtų vykti ir socialinio darbo metodinio centro veiklos vertinimas**. Ekspertės nuomone, finansavimas galėtų būti „*ir nedidelė, simbolinė suma, gal net metodinio centro mini biudžetas*“, tačiau tokiu atveju, įstaigos darbuotojai būtų motyvuoti, „*tai nebūtų tik įstaigos vadovo užgaida*“, o iš metodinių centrų būtų galima reikalauti veiklos kokybės bei ją vertinti.

## IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę strateginio valdymo ir kvalifikacijos tobulinimo tematika, nustatyta, kad:
  - Strateginis valdymas naudojamas įvairiuose organizacijų valdymo lygmenyse, suteikia galimybę bet kuriai institucijai, sistemai prognozuoti aplinkos dinamiką, identifikuoti išorinės aplinkos galimybes ir grėsmes (įvertinant politinius, ekonominius, socialinius, technologinius veiksnius) bei laiku pritaikyti institucijos, sistemos strateginius procesus prie kintančios aplinkos.
  - Strateginio valdymo sistema tai - pasikartojantis procesas, kuris apima valdymo stadijas, organizacinius padalinius, klientų grupes bei jų veiklą.
  - Sistemingas strateginio valdymo metodų taikymas, skatina veiklos plėtrą bei didina atsakomybę už veiklos rezultatus, padeda labiau koordinuoti tarpinstitucinius ryšius,
  - Kintanti aplinka, turi įtakos valstybių ekonominiams, socialiniams, technologiniams ir kitiems pokyčiams. Šie pokyčiai įtakoja žmogiškuosius išteklius, skatina juos dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo procese.
  - Kvalifikacija, tai darbuotojo turimos žinios, mokėjimai, įgūdžiai, gebėjimai, asmeninės savybės, kurios leidžia kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos srities ir sudėtingumo darbą.
  - Kvalifikacijos tobulinimas suteikia darbuotojams pasitikėjimo savo jėgomis, nes gilinamos žinios, praktiniai įgūdžiai ir supratimas, tobulinami asmeniniai ir socialiniai gebėjimai, didėja motyvacija veiklai ir pan.
2. Atlikus dokumentų analizę, nustatyta, kad socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą įtvirtinta LR Socialinių paslaugų įstatymas (2010, Nr. 53-2598), Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas“ (1998), Socialinio darbuotojo rengimo standartas (2008) ir kt. dokumentai, tačiau svarbiausias – **Socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos aprašas** (Žin. 2010, Nr. 2-79). Šis aprašas nustato socialinį darbą dirbantiesiems prilyginamų darbuotojų profesinės kvalifikacijos kėlimo tikslus, uždavinius, profesinės kvalifikacijos kėlimo organizavimą ir finansavimą bei kvalifikacijos kėlimo programų atranką.
3. Atliktus mokslinės literatūros, dokumentų analizės bei ekspertų (struktūruoto interviu) metodus, išanalizavus šalies socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą (įvertinus išorinius ir vidinius jos veiksnius), išnagrinėjus įstaigų, atsakingų už socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, funkcijas bei vykdomą veiklą, atliktus Šiaulių ir Telšių regionų socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo situacijos analizę. Nustatyta, kad:

- Esama socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema nemotyvuoja socialinių darbuotojų kelti profesinę kvalifikaciją;
  - Šalyje yra 51 socialinio darbo metodinis centras, atsakingas už socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, mokymų organizavimą ir vykdymą, tačiau jų veikla nevertinama ir mažai koordinuojama;
  - Remiantis Šiaulių ir Telšių regionų ekspertų teiginiais, socialinio darbo metodiniai centrai nėra motyvuojami veiklos kokybės gerinimui, mokymų organizavimui, nes metodinių centrų veikla nefinansuojama;
4. Remiantis atliktais tyrimais, patvirtinta tyrimo hipotezė bei teiginys, jog esama socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema, nemotyvuoja socialinį darbą dirbančiųjų kelti profesinę kvalifikaciją. Apibendrinus rezultatus, galima teigti, kad socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos institucijose, ne visi strateginio valdymo elementai įgyvendinami. Svarbiausios problemos – nėra aiškos išteklių valdymo politikos bei nevykdoma koordinavimo ir neišvystyta vertinimo sistema.

Siekiant tobulinti esamą socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, nustatyti šie socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos veiklos kokybės gerinimo strateginiai prioritetai:

- **Socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo motyvavimas;**

Ekspertų teigimu, atlyginimas, priklausantis nuo socialinio darbuotojo kvalifikacijos, kvalifikacinės kategorijos (kaip šiuo metu yra parengta pedagogų atlyginimų sistema), būtų svarbiausias ir pagrindinis veiksnys, motyvuojantis socialinius darbuotojus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo procese. Tikėtina, kad tai kartu gerintų ir socialinių darbuotojų veiklos kokybę bei metodinių centrų mokymų programų paklausos didėjimą.

- **Socialinio darbo metodinių centrų veiklos koordinavimas ir finansinės situacijos gerinimas;**

Atlikus dokumentų analizę, nustatyta, kad socialinio darbo metodinių centrų veikla nefinansuojama. Metodiniai centrai tik vykdydami mokymo programas, gali užsidirbti. Tačiau nustatyta, kad iš Šiaulių ir Telšių regionuose esančių penkių socialinio darbo metodinių centrų, 2008 – 2010 m. tik vienas metodinis centras vykdė mokymus pagal 3 parengtas mokymo programas. Nustatytos kitų programų nevykdymo priežastys – tikslinės grupės suformavimo problemos; mokymo programų specifiškumas; darbuotojų trūkumas. Taigi, 3 metodiniai centrai, dėl šių priežasčių mokymų nevykdė, tačiau vykdo kitus šviečiamojo pobūdžio renginius, gerosios patirties sklaidą, bet ši veikla taip pat nefinansuojama. Remiantis Šiaulių ir Telšių regionų ekspertų (5) teigimu, taip pat

metodiniams centrams trūksta veiklos koordinavimo. Metodiniai centrai savo veikloje vadovaujami Metodinių centrų atrankos konkurso nuostatais (Žin. 2009, Nr. 32- 1258), tačiau kaip iš tiesų turėtų būti vykdoma veikla – neaišku. Socialinio darbo metodinių centrų vadovai teigia, kad „*funkcijos vykdomos kas kaip išmano*“.

- **Socialinio darbo metodinių centrų veiklos kokybės gerinimas bei vertinimas.**

Tai pat ekspertų akcentuota, kad metodinių centrų veikla nevertinama, neskatinamas veiklos kokybės gerinimas. Nerengiami bendri socialinio darbo metodinių centrų projektai, renginiai. Pažymėtina, kad bendradarbiavimas skatintų kurti socialinius tinklus, taikyti inovatyvius darbo metodus, vykdyti tarptautinius bendradarbiavimo projektus siekiant užtikrinti nuoseklų socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą.

Metodinių centrų veiklos kokybės vertinimui nėra parengtų vertinimo kriterijų, kokiais metodais ir kaip tai turėtų būti atliekama. Metodiniai centrai Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prašymu, kiekvieną mėnesį siunčia informaciją apie ketinamus vykdyti mokymus, tačiau nuo 2011 m. nebereikalaujama teikti informacijos apie metodinių centrų vykdytą veiklą (šviečiamojo pobūdžio renginius, gerosios patirties sklaidą ir pan.). Ekspertai pabrėžia, kad **nors metodiniams centrams yra priskirtos svarbios funkcijos vykdant socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą** (Žin. 2009, Nr. 32- 1258), **tačiau centrų veikla nevertinama**. Remiantis ekspertų teiginiais, **tinkamiausi metodinių centrų veiklos vertinimo kriterijai** galėtų būti šie:

- socialinį darbą dirbančiųjų, tobulinusių kvalifikaciją pagal patvirtintas mokymo programas, skaičius;
- šviečiamojo pobūdžio bei gerosios patirties renginių organizavimas, skaičius;
- bendradarbiavimo su kitais socialinio darbo metodiniais centrai bei mokymo įstaigomis bendrų projektų rengimas, skaičius; ir pan.

Igyvendinus šiuos strateginius prioritetus, tikėtina, kad socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistema taptų lankstesnė, labiau motyvuotų tiek socialinio darbo metodinius centrus rengti ir vykdyti mokymus, tiek ir socialinius darbuotojus įsitraukti į nuolatinį mokymosi procesą.

## REKOMENDACIJOS

*Remiantis gautais darbo tyrimo rezultatais, siekiant tobulinti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, siūloma:*

### **Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai:**

- Priimtą LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymą, kuriuo patvirtintas **Socialinį darbą dirbančiųjų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas** (Žin., 2009, Nr. 9-333), įtvirtinti, ne kaip rekomendacinio pobūdžio dokumentą, tačiau privalomą visoms socialinių paslaugų įstaigoms. Ekspertų nuomone, atlyginimas priklausantis nuo kvalifikacijos, kvalifikacinės kategorijos, būtų svarbiausias veiksnys, motyvuojantis socialinius darbuotojus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo procese.

### **Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybai prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos:**

- Siekiant efektyvaus socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimo, būtina derinti ir tikslinti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos institucijų prioritetus, tikslus, uždavinius, jų įgyvendinimo priemones, atsižvelgiant į kintančias išorės ir vidaus sąlygas;
- Kartu su metodiniais centrais rengti strateginius veiklos planus, vykdyti veiklos derinimą (koordinavimą), tai užtikrintų bendrų tikslų siekimą tiek nacionaliniu tiek regioniniu lygmeniu. Pasibaigus einamiesiems metams, kartu analizuoti ir įvertinti vykdytą veiklą, pasiekimus, problemines veiklos sritis ir pan.;
- Skatinti šalies metodinių centrų bendrą veiklą, organizuojant apskritojo stalo diskusijas, bendrus metodinės praktikos seminarus, konferencijas, metodinių centrų suvažiavimus, siekiant tobulinti mokymų vykdymą, metodinių centrų veiklos kokybės gerinimą;
- Bent iš dalies finansuoti socialinio darbo metodinių centrų veiklą. Taip metodiniai centrai bus motyvuojami vykdyti priskirtas funkcijas. Taip pat siūloma rinkti aktyviausius, socialinio darbo metodinius centrus, skiriant skatinamąsias premijas ir pan.

### **Socialinio darbo metodiniams centrams:**

- Siekiant išspręsti mokymų tikslinių grupių suformavimo problemą, tikslinga mažinti kvalifikacijos tobulinimo mokymų kainas;
- Plėtoti bendradarbiavimą su kitais socialinio darbo metodiniais centrais, socialinio darbo mokymo įstaigomis, organizuojant bendrus renginius, projektus;
- Tobulinti socialinio darbo metodinių centrų veiklą, rengiant ir įgyvendinat projektus finansuojamus iš Europos Sąjungos pramos fondų;
- Mokymo programas rengti atsižvelgiant į Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos kasmet atliekamą socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo mokymų poreikio analizę;

## DISKUSIJA

Mokslinių šaltinių, šalies socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos situacijos, teisinės ir politinės bazės bei Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų vadovų nuostatų analizė atskleidė kelias diskutuotinas aktualijas, kurių gilesnei analizei tikslinga atlikti papildomų tyrimų. Diskusijoje pateikiamos kelios magistrinio darbo autorės nuostatos, kurios darbe plačiau nebuvo analizuotos, tačiau autorės nuomone, atlikti tyrimai galėtų papildyti, o ir dar labiau pagrįsti, kad socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, būtina tobulinti.

Magistro darbe analizuota Šiaulių ir Telšių regionų socialinio darbo metodinių centrų mokymo programos bei jų vykdymas. Paaiškėjo, kad iš 13, Šiaulių ir Telšių regiono socialinio darbo metodinių centrų parengtų mokymo programų, per 2008 – 2010 m. laikotarpį vykdytos tik 3 kvalifikacijos tobulinimo programos. Tai yra, tik 23 proc. parengtų mokymo programų. Būtų tikslinga ištirti socialinio darbo metodinių centrų mokymo programų vykdymą šalies mastu. Taip būtų nustatytas socialinio darbo metodinių centrų, patvirtintų mokymo programų įgyvendinimas.

Pažymėtina, kad socialinė paslaugų įstaiga, konkurso būdu tapusi socialinio darbo metodiniu centru, šį statusą įgyja penkiems metams. Tačiau remiantis ekspertų teiginiais, nevykdant metodiniams centrams skirtų funkcijų, šis statusas turėtų būti anuliuotas. Šiaulių regiono Šiaulių miesto Socialinių paslaugų centras, 2007 m. tapo socialinio darbo metodiniu centru, tačiau jokių metodinių centrų funkcijų nevykdo nuo pradžių. Tačiau kaip ir nurodoma teisės aktuose, Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos internetinėje svetainėje vis dar nurodomas, kaip socialinio darbo metodinis centras. Panaikinus metodinius centrus, kurie nevykdo priskirtų funkcijų, nebebūtų klaidinami socialiniai darbuotojai, kurie gali kreiptis dėl mokymų, taip pat padėtų ir šioms įstaigoms, gauti neaktualių laiškų, prašant nurodyti ketinamą vykdyti mokymų sąrašus pan.

Išanalizavus socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, galima teigti, kad socialinių darbuotojų profesija šalyje nevertinama. Atlyginimų sistema, darbo sąlygos, kvalifikacijos tobulinimo sistema nemotyvuoja darbuotojų dirbti šį darbą. Analizuojant metodinių centrų vaidmenį socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemoje, galima teigti, kad nors jiems priskirtos svarbios funkcijos, tačiau jų veikla mažai kam svarbi. Šiuo metu dar vykdomi ES finansuojami mokymai (už jų vykdymą atsakinga Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie SADM), kuriems skiriama apie 4 mln. Lt. Tačiau tikslinga būtų, sutvarkyti efektyviai veikiančią socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, kurioje būtų paskirtos konkrečios, nuolat mokymus vykdančios institucijos, kurių veikla, bent iš dalies būtų finansuojama iš ministerijos lėšų, o socialiniai darbuotojai galėtų nemokamai kelti kvalifikacinę kategoriją. Pažymėtina, kad būtent socialinių darbuotojų dėka yra sprendžiamos įvairios socialinės problemos, neigiamai įtakančios valstybės, visuomenės gyvenimą ir raidą, todėl šiems darbuotojams bei jų kvalifikacijos tobulinimui, turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys.

## LITERATŪRA

1. Ačaitė, V. (2005). Lietuvos regioninės politikos aspektai ES kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiaulių universiteto leidykla.
2. Adamonienė, R., Daukila, S., Palujauskienė, A., Krikščiūnas, B., Maksvienė, I. (2003). *Profesinio ugdymo psichologija ir pedagogika*. Utena: Indra.
3. Aikos (atvira informavimo konsultavimo orientavimo sistema). Prieiga per Internetą: <[http://www.aikos.smm.lt/Stoj\\_aukst\\_jungt\\_sarasai.htm](http://www.aikos.smm.lt/Stoj_aukst_jungt_sarasai.htm)>.
4. Alifanovienė, D., Šapelytė, O., Gelžinienė E., (2008). Neformalusis suaugusiųjų mokymasis asmenybės ir profesinio tobulėjimo kontekste. Prieiga per Internetą: <[http://www.su.lt/filemanager/download/6430/02\\_Alifanoviene\\_Sapelyte\\_Gelzinine.pdf](http://www.su.lt/filemanager/download/6430/02_Alifanoviene_Sapelyte_Gelzinine.pdf)>.
5. Allison M., Kaye J. (1997). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*.
6. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius
7. Bagdonas, A. (2001). Socialinis darbas Lietuvoje: raidos, praktikos ir akademinis aspektai.// STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika., Vilnius: VU
8. Bagdonienė, L., Bagdonas, E., Kazlauskienė E., Zemblytė, J., (2005). Organizacijų vadyba. Kaunas: Technologija
9. Bandler S., Roman, C. P. (2009). *Group work. Skills and strategies for effective interventions*. Routledge. Taylor & Francis group.
10. Bankauskienė, N., Augustinienė, A., Čiučiulienė N., (2009). Kaip parengti kvalifikacijos tobulinimo programą? Kaunas: Technologija.
11. Banks S. (2006). *Ethics and values in social work*. Third Editon. Basingstoke, Hampshire
12. Barker R. L. (1995). *The Social Work Dictionary*. Washington DC: Nasw Press.
13. Barker R. L., (1999). *The social work dictionary fourth edition*. Baltimore, MD. USA
14. Bitinas B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius. Kronta.
15. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla.
16. Bivainis, J., Tunčikienė Ž., (2009). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis planavimas. Monografija. Vilnius: Technika
17. Blaschke, D. (1986). *Soziale Qualifikationen am Arbeitsmarkt und im Beruf. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt-und Berufsforschung*.
18. Boddy, J., Statham, J., (2009). *European Perspectives on Social Work: Models of Education and Professional Roles*. Prieiga per Internetą: <[http://eprints.ioe.ac.uk/717/1/European\\_Social\\_Work\\_Briefing\\_Paper\\_final\\_version\\_for\\_print.pdf](http://eprints.ioe.ac.uk/717/1/European_Social_Work_Briefing_Paper_final_version_for_print.pdf)>.
19. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas : nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
20. Bosas, A. Valdymo efektyvumo didinimas – atsakas į eurointegracijos ir globalizacijos iššūkius. Prieiga per internetą: <<http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/LRS%20mokslininkai/Bosas/Valdymo%20efektyvumo%20didinimas.pdf>>
21. Bratianu, C., Ramona, A., (2010). The company's strategių management concept. Internetinė prieiga per Ebsco duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=104&sid=ee94741d-f872-4100-a021-96769a1c4d3f%40sessionmgr113>>.
22. Briedis, M., (2007). Mokyklos vadovų ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimo situacija Lietuvoje ir patirtis kitose ES šalyse. Prieiga per Internetą: <[http://www.pprc.lt/MetodineVeikla/Metodines\\_rekomendacijos.pdf](http://www.pprc.lt/MetodineVeikla/Metodines_rekomendacijos.pdf)>.
23. Brookfield, S. (1986). *Understanding and Facilitating Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

24. Caraffella, R., S., (2002). Planning programs for adult learners. A practical guide for educators, trainees, and staff developers. San Francisco: Josey Bass.
25. Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise. Cambridge, Mass: MIT press.
26. Chen D. Q., Mocker M. ir kt. (2010). Information systems strategy: reconceptualization, measurement, and implications. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&hid=105&sid=437c09c6-bcde-46f9-8a45-c2ea6f987f9e%40sessionmgr113>>.
27. Čaplikas, V. (2006). *Lietuvos ir Europos Sąjungos regioninė politika*. Kaunas: Atmintis
28. Čepėnaitė A., Snieškienė D. (Red.) (2008). *Profesinės kvalifikacijos tobulinimas socialinio darbo raidoje*. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.
29. Damašienė, V. (2002). Valdymo pagrindai. Šiauliai: Šiaurės Lietuva.
30. Darbo rinkos neformaliojo mokymo programų sąvadas. Prieiga per Internetą: <[http://82.135.219.213/mod/nf\\_reg/](http://82.135.219.213/mod/nf_reg/)>.
31. Darbo rinkos terminai ir sąvokos (1998). Vilnius: Agora.
32. David, F. R. (2009). *Concepts of strategic marketing*. Prieiga per internetą: <<http://www.slideshare.net/saberkhosravi/concepts-of-strategic-management>>.
33. Davis, Blake (2008). Social work education and the practice environment in europe and eurasia. Prieiga per internetą: <[http://www.crin.org/docs/Best%20Practices%20in%20Social%20Work%20\\_final\\_121008.pdf](http://www.crin.org/docs/Best%20Practices%20in%20Social%20Work%20_final_121008.pdf)>.
34. Dirgėlienė I., Kiaunytė A., (2008). Praktika rengiant socialinius darbuotojus: Klaipėdos universiteto patirtis. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
35. Drucker, P. F. 2004. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius
36. Enz. C. A.(2010) Hospitality Strategic Management– Concepts and Cases (second edition). John Wiley and Sons, New Jersey.
37. Europos bendrijų komisija.(2005). Komisijos komunikatas „Sanglaudos politika ekonomikos augimui ir darbo vietų kūrimui skatinti: Bendrijos strateginės gairės 2007–2013 m.“ Briuselis
38. *Europos Sąjungos parama: Lietuvos galimybės* (2006). Pilietinės visuomenės institutas
39. Feurer, R., Chaharbaghi, K. (1995). Strategy development: post, present and future. // Management Decision, No 6.
40. Fidler, B. (2006). Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vilnius: Žara.
41. Fisk, P. (2007). Rinkodaros genijus. Vilnius: Vilniaus spauda
42. Gaižutis, A. (2008). *Marketingo pagrindai. Paskaitų konspektas*. Vilnius: Vilniaus Universitetas
43. Gimžauskienė, E., (2007). Organizacijų veiklos vertinimo sistemos. Mokslo monografija. Kaunas: Technologija
44. Gitterman, A. (2001). Handbook of Social Work Practice with Vulnerable and Resilient Populations. Second edition. New York: Columbia University Press.
45. Gvaldaitė, L., Švedaitė B. (2005). Socialinio darbo metodai. Socialinių darbuotojų rengimo centras.
46. Hamburger F., Sander G., Wöbcke M.(2002). Social Work Education in Europe. Prieiga per Internetą: <[http://www.certs-europe.com/SITE\\_ANGLAIS/papers/swed-eur.pdf](http://www.certs-europe.com/SITE_ANGLAIS/papers/swed-eur.pdf)>.
47. Hofer, C., W., Schendler, D. (1978). Strategy formulation: analytical concepts. St. Paul, MN: West. Prieiga per Internetą: <<http://www.scotland.gov.uk/Publications/2005/12/1394855/48578>>.
48. Hunger J. D., Wheelan T. L. (2007). Strategic Management and Business Policy. Horlow: Prentice Hall
49. Indrašienė, V., Garjonienė, V. D. (2007). Socialinių darbuotojų kompetencijų vertinimas atestacijos metu. Socialinis ugdymas 2007 Nr. 4 (15)
50. Išoraitė, M. (2007). Socialinių paslaugų administravimas. Mykolo Romerio universitetas. UAB „Saulėlė“.

51. Ivanauskienė, V., Varžinskienė, L., (2003). Socialinio darbo kompetencija ir nuolatinis mokymasis. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos. Kaunas, VDU.
52. Jarvis P., (2001). Mokymosi paradoksai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto Švietimo studijų centras.
53. Johnson L. C. (2001). Socialinio darbo praktika. Bendrasis požiūris. Vertimas į lietuvių kalbą. VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
54. Johnson, G., Scholes, K. (1997). *Exploring corporate strategy: text and cases*. 4th ed. Prentice Hall International.
55. Jucevičienė, P., Simonaitienė, B., (2008). Tarpdalykinės magistrantūros programa ir jos įgyvendinimo modelis, adaptuotas Darnaus vystymosi programai. Kaunas: Technologija.
56. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
57. Kaminskas, K.(2002). Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos reikšmingumas. Daktaro disertacija. Vilnius.
58. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas. Judex.
59. Kardelis, K., (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai). Lietuvos kūno kultūros akademija.
60. Kavaliauskas P. (2001). Subalansuotas vystymas – Lietuvos generalinio plano pagrindas. Tausojanti plėtra informacinėje visuomenėje
61. Kavaliauskienė, V., (2010). Refleksijos kultūra – socialinio darbuotojo profesinės veiklos raiškos aspektas. *Acta paedagogica vilnensia*, 25.
62. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos, 4 tomas. Mokslo darbai*. Vilnius: Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla.
63. Kovacheva, T., (2008). *Information technologies for strategic management*. Prieiga per internetą: <[http://www.foibg.com/ibs\\_isc/ibs-03/IBS-03.pdf#page=53](http://www.foibg.com/ibs_isc/ibs-03/IBS-03.pdf#page=53)>.
64. Kučinskas V., Kučinskienė R. (2000). Socialinis darbas švietimo sistemoje: teoriniai aspektai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
65. Laužackas R., Dienys V. (2004). *Profesijos mokytojų strateginių kompetencijų nustatymo ir jų kvalifikacijos tobulinimo modulių rengimo metodika*. Vilnius
66. Laužackas R., Pukelis K. (2000). Kvalifikacija ir kompetencija: samprata, santykis bei struktūra profesijos mokytojo veiklos kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos 3*
67. Leliūgienė I., Gedraitienė E., Rupšienė L. (2006). Socialinių darbuotojų/socialinių pedagogų rengimas Lietuvoje. *Pedagogika*
68. Lens, V. (2005). Advocacy and argumentation in the public arena: A guide for social workers. *Social Work*, 50(3). Prieiga per Ebsco duomenų bazę.
69. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa
70. Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba (2009). Socialinis darbas su socialinės rizikos šeimomis. Vilnius: Kronta.
71. Mačys, G. (2005). *Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje*. Vilnius: MRU.
72. Marcinkevičiūtė L. ir Petrauskienė R. (2007). Socialinių paslaugų teikimo tobulinimo aktualijos kaimiškose seniūnijose. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 21.
73. Martens, H., Dehaes, R., (2008). Integrating Diversity Management into the Management of the Organisation: Multiple Case Study with the 7S-Instrument. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&hid=119&sid=da096e91-f596-4ed7-a95f-4f5214444d26%40sessionmgr113>>.
74. Martinkus, B., Neverauskas, B., Algimantas, S. (2002). *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija.
75. Matkevičienė, R., (2007). Verslo organizacijos informacinės aplinkos tyrimas. *Informacijos mokslai*, Nr. 41.

76. McDonald, C., (2006). Challenging social work. Palgrave Macmillan.
77. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2008). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
78. Mikulis, J., 2007. Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius: Ciklonas.
79. Mokslinė studija: konsultantų kompetencijų aprašas (2007). VDU. Prieiga per Internetą: <[http://esf.vdu.lt/esf/esf0160/files/konsultanto-komp-aprasas\\_1.pdf](http://esf.vdu.lt/esf/esf0160/files/konsultanto-komp-aprasas_1.pdf)>.
80. Monkevičienė, Z. (2001). Veiksniai, sąlygojantys metodinių priemonių pa(si)rinkimą įmonės strategijai rengti. Socialiniai mokslai, 6 (32).
81. Naktinienė, G., Paulauskas, J., Petrokienė, R., Vitkauskas, V., Zabarskaitė, J. (2005). Lietuvių kalbos žodynas (t. I–XX, 1941–2002): elektroninis variantas. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas.
82. National Association of Social Workers (2009). Membership workforce study. Professional development. Prieiga internetą: <<http://workforce.socialworkers.org/studies/ProfDev.pdf>>.
83. Paliulis N., Astrauskienė N. (2003). Informacinės valdymo sistemos. Vilnius. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
84. Palubinskas, G. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.
85. Parsons R. J. (1991). Mediator Role in Social Work Practice. Prieiga per Ebsco duomenų bazę.
86. Prakapas R. (2007). Socialinių darbuotojų veiklos Lazdijų rajono savivaldybėje ypatumai. Prieiga per Internetą: <[https://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/sd/archyvas/dwn.php?id](https://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/sd/archyvas/dwn.php?id)>.
87. Pranulis V., Pajuodis A., Virvalaitė R. (1999) Marketingas. Vilnius: Eugrimas
88. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2006) Žinių vadyba sėkmės komponentai. Knygiai: Vilnius
89. Raipa, A. (2003). Strateginis planavimas viešajame administravime. *Viešasis administravimas*. Monografija. Kaunas: Technologija.
90. Raipa, A., (2002). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. Monografija. Vilnius Lietuvos teisės universitetas.
91. Raipa, A., Stapokienė, J. (2011). Strateginis valdymas šiuolaikiniame viešojo sektoriaus raidos etape. *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija.
92. Rex C. Mitchell, Ph.D. (2006). Strategy formulation. Prieiga per internetą: <<<http://www.csun.edu/~hfmgt001/smresources.htm>>>.
93. Robert J. Teare and Harold L. McPheeters. (1974). Manpower Utilization in Social Welfare. Southern Regional Education Board. Prieiga per Ebsco.
94. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
95. Sakalas, A., (2001). Personalo vadyba. Kaunas: Technologija
96. Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas: monografija (2006). Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
97. Sherman, H., Rowley, D.J., Armandi, B.R. (2007). *Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management*. Business Strategy Series. Vol 8. No 3. Prieiga per Emerald duomenų bazę: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/3300080301.htm>>
98. Simanavičienė, Ž., Kilijonienė, A. (2004). Pagrindiniai regioninės politikos įgyvendinimo ir vertinimo aspektai. Management of organizations: Systematic Research.
99. Skriptunova E., Tarelkina T. (2001). Нужна ли нам стратегия? Prieiga per internetą: <<http://www.axima-consult.ru/stati-1-3.html>>.
100. Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2011). Atestacija. Prieiga per Internetą: <[http://sgiat.lt/kiti\\_padaliniai/atestacija](http://sgiat.lt/kiti_padaliniai/atestacija)>.
101. Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2011). Metodiniai centrai. Prieiga per Internetą: <<http://sgiat.lt/?pageid=92>>.
102. Socialinis darbas. Profesinės veiklos įvadas. 2004. V.: VU
103. Stankevičienė, A., Lobanova, L., (2006). Personalo vadyba organizacijoje. Vilnius.

104. Staponkienė, J. (2004). *Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.*
105. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. Socialiniai tyrimai. Nr. 4.
106. Steger, Manfred B. (2008). Globalizacija. Vilnius: Eugrimas
107. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., (2006). Vadyba. Kaunas.
108. Stoner, J.A.F., Edward Freeman, R., Daniel, R., Gilbert, JR. (1999). *Vadyba*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
109. Suharto E. (2006). Roles of social workers in Indonesia: issues and challenges in rehabilitation for people with disability. Prieiga per Internetą: <<http://www.policy.hu/suharto/Naskah%20PDF/CibinongDifableSocialWork.pdf>>.
110. Sutton C., (1999). Socialinis darbas, bendruomenės veikla ir psichologija. V. VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
111. Svirskienė, G. (2005). Naujosios žinių ekonomikos iššūkiai ir organizacinis pasipriešinimas naujovėms. Ernesto Galvanausko mokslinė konferencija „*Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.*
112. Šinkūnienė J. R., Katkonienė A., 2010. „Socialinių darbuotojų profesinės veiklos motyvacijos veiksniai“. Socialinis darbas. Nr. 9(1). MRU
113. Tabatoni, P., Davies, J., Barblan, A. (2009). Strategic management, a tool of leadership- concepts and paradoxes. Prieiga per internetą: <[http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic\\_Manag\\_Uni\\_institutional\\_Development.1069322397877.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Development.1069322397877.pdf)>.
114. Tamošiūnas, T., (2003). Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: Įvado struktūra. Šiaulių universiteto leidykla.
115. Tamošiūnas, T., (2009). Mąstyti strategiškai. Prieiga per internetą: <[www.mkc.lt/dokumentai/mokymosi\\_medziaga\\_II/Mastyk\\_strategiskai.doc](http://www.mkc.lt/dokumentai/mokymosi_medziaga_II/Mastyk_strategiskai.doc)>.
116. Targamadzė, V. (2002). Edukacinio stimuliavimo sąvokinė erdvė. Socialiniai mokslai. Nr. 1 (22).
117. Tarptautinių žodžių žodynas, (c) Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985
118. The Scottish Government. (2005). The Role Of The Social Worker In The 21st Century. Prieiga per internetą: <<http://www.scotland.gov.uk/Publications/2005/12/1994633/46334>>.
119. Thom N., Ritz A., (2004). Viešojo vadyba, Vilnius.
120. Thomson, A., (1996). Organizations in action. New York: McGraw-Hill.
121. Tidikis R. (2003). *Socialinių tyrimų metodologija*. Vilnius. Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
122. Trevithick, T., (2008) Revisiting the Knowledge Base of Social Work: A Framework for Practice. British Journal of Social Work 38.
123. United States Department of Labor. Occupational outlook Handbook, 2010-2011 edition. Prieiga per Internetą: <<http://www.bls.gov/oco/pdf/ocos060.pdf>>.
124. Urbelis, V. (2001). Strategija – jos evoliucija ir sąvokos evoliucija. *Politologija*. Nr. 4
125. Vaicekauskienė, V. (2007). Socialinių darbuotojų rengimo turinio prielaidos. Socialinis ugdymas, Nr. 4 (15)
126. Vaicekauskienė, V., Jankūnienė I. (2009). Socialinio darbuotojo veiklos komandoje ypatumai gydant pacientą. Prieiga per internetą: <[www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)>.
127. Vaitkevičius S., Monkevičienė Z., Bartosevičienė V. (2002). Instrumentarijus įmonės strategijai rengti: samprata ir struktūra. *Inžinerinė ekonomika*, 5 (31),
128. Vaitkevičius, S., Jucevičius, J., Kriaucionienė, M., (2005). Inovatyvumo siekis organizacijose kaip pokyčių ir juos remiančių socialinių tyrimų metodologijų kūrimo prielaida. Strateginės analizės instrumentų taksonomijos modelis. *Socialiniai mokslai* Nr. 3(49)
129. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija
130. Vogelius, R. (2004). Organizacinė strategija. Marketingo idėjos. Nr. 8

131. Weiss-Gal I., Welbourne P. (2008). The professionalisation of social work: a cross-national exploration. *Int J Soc Welfare* 2008: 17. Prieiga per Ebsco duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=11&sid=a4f69f1b-3dfb-4ce3-ac40-66614ecdada8%40sessionmgr13>>
132. Zastrow, C., (2004). Introduction to social work and social welfare: empowering people. Australia: Thomson Brooks / Cole.
133. Žalimienė, L., (2003). Socialinės paslaugos. Vilnius, VU specialiosios psichologijos laboratorija.
134. Шеховцева Л.С. О( 2002). *Некоторых понятиях стратегического управления*. Опубликовано в номере: Менеджмент в России и за рубежом №6 /

## Dokumentai

1. Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija (1998). Lietuvos socialinių darbuotojų etikos kodeksas. Vilnius
2. Lietuvos statistikos departamentas (2011). Asmenys, socialines paslaugas gavę dienos centruose. Prieiga per Internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveelections.asp?MainTable=M3161501&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSID=6582&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>.
3. LR „Transporto lengvatų įstatymas“. Valstybės žinios, 2009, Nr. 32-890). Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=343553](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=343553)>.
4. LR finansų ministerija. (2007). Kas yra struktūrinė parama. Prieiga per internetą : <[http://www.esparama.lt/lt/kas\\_yra\\_strukturine\\_parama.>](http://www.esparama.lt/lt/kas_yra_strukturine_parama.>)>.
5. LR regioninės plėtros įstatymas. Valstybės žinios. 2000. Nr. 66-1987. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=298580](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=298580)>.
6. LR Seimo nutarimu priimta Valstybinė šeimos politikos koncepcija. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=5477&p\\_k=1](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=5477&p_k=1)>.
7. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymas „dėl „Socialinių darbuotojų kvalifikacinių reikalavimų ir atestavimo tvarkos patvirtinimo“. Valstybės žinios. 1998, Nr. 15 -364.
8. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veiklos ataskaita (2010). Prieiga per Internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-1191824460>>.
9. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. Balandžio 5 d. Įsakymo nr. A1-92 „dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ pakeitimo. Valstybės žinios. 2008. Nr. 134-5219. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=331377](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=331377)>.
10. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymo nr. a1-92 „dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ pakeitimo. Valstybės žinios. 2008, Nr. 134-5219. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=331377](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=331377)>.
11. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2010 m. birželio 4 d. įsakymo nr. A1-217 „Dėl Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pavadinimo pakeitimo ir nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo. Valstybės žinios. 2010, Nr. 151-7738. Prieiga per Internetą: <<http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=144010>>.

- 12.LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl socialinio darbo metodinių centrų atrankos konkurso nuostatų patvirtinimo“ . Valstybės žinios 2007, 34-1261. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=339687&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=339687&p_query=&p_tr2=)>.
- 13.LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų ir socialinio darbo metodinių centrų atrankos konkurso nuostatų patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2006, Nr. 86-3376. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=281277](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=281277)>.
- 14.LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašo patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2005, Nr. 94-3510. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=260347](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=260347)>.
- 15.LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų ir socialinio darbo metodinių centrų patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2007, 34-1261. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=294221](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=294221)>.
- 16.LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2006, Nr. 43-1569. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=274447&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=274447&p_query=&p_tr2=)>.
- 17.LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programų patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2007, Nr. 40-1509. Prieiga per Internetą <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=295367&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=295367&p_query=&p_tr2=)>.
- 18.LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „dėl socialinį darbą dirbančiųjų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo pakeitimo“. Valstybės žinios. 2009, Nr. 104-4354. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=351484](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=351484)>.
- 19.LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „dėl teritorinių socialinių darbuotojų atestacijos komisijų sudarymo ir jų nuostatų patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2007, Nr. 27-1007). Prieiga per Internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=292982&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=292982&p_query=&p_tr2=)
- 20.LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-639 „dėl Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymo nr. a1-92 „dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ pakeitimo“. Valstybės žinios. 2011, Nr. 2-79. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=390533](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=390533)>.
- 21.LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, dėl Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. Balandžio 5 d. įsakymo nr. A1-92 „dėl socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų kvalifikacinių reikalavimų, socialinių darbuotojų ir socialinių darbuotojų padėjėjų profesinės kvalifikacijos kėlimo tvarkos bei socialinių darbuotojų atestacijos tvarkos aprašų patvirtinimo“ pakeitimo. Valstybės žinios. 2009, Nr. 75-3082. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=346994](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=346994)>.
- 22.LR Socialinių paslaugų įstatymas. Valstybės žinios. 2010, Nr. 53-2598. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=270342&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=270342&p_query=&p_tr2=)>.
- 23.LR Vyriausybės nutarimas „dėl dalies nepanaudotų specialiųjų tikslinių dotacijų, skirtų socialinėms išmokoms ir kompensacijoms skaičiuoti ir mokėti, skyrimo“. Valstybės žinios, 2011, Nr. 12-533. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=391516&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=391516&p_query=&p_tr2=)>.
- 24.LR Vyriausybės nutarimas „Dėl ilgalaikės socialinį darbą darbuotojų darbo užmokesčio didinimo ir socialinių garantijų gerinimo 2008-2012 metų programos patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2009, Nr. 53-1968. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=352020](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=352020)>.

- 25.LR Vyriausybės nutarimas „dėl kai kurių kategorijų darbuotojų, turinčių teisę į kasmetines pailgintas atostogas, sąrašo ir šių atostogų trukmės patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2009, 60-2354. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=344498](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=344498)>.
- 26.LR Vyriausybės nutarimas „dėl nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo“// Valstybės žinios, 2011, Nr. 89-4029. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=396083](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=396083)>.
- 27.LR Vyriausybės nutarimas „dėl pavojingų darbų sąrašo patvirtinimo“ pakeitimo. Valstybės žinios, 2008, Nr. 40-1911. Prieiga per Internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=368929&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=368929&p_query=&p_tr2=>)>.
- 28.LR Vyriausybės nutarimas „Dėl socialinės paramos koncepcijos“. Valstybės žinios 1994, Nr. 36-653. Prieiga per internetą: <<http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=10082>>.
- 29.Penktoji ekonominės ir socialinės sanglaudos pažangos ataskaita. Augantys regionai, auganti Europa. (2008). Prieiga per internetą: <[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/fm/failai/ES\\_paramos\\_ateitis/3\\_5\\_pazangos\\_ataskaita\\_I\\_Ip.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/ES_paramos_ateitis/3_5_pazangos_ataskaita_I_Ip.pdf)>.
- 30.Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2011). Nuo liepos 1 d. socialiniais darbuotojais galės dirbti tik turintys profesinį išsilavinimą. Prieiga per Internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?23808062>>.
- 31.Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Socialinis pranešimas 1999. Prieiga per Internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-1351634479>>.
- 32.Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Socialinis pranešimas 2009-2010. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-1351634479>>.
- 33.Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Socialinis pranešimas 2008-2009. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?132610553>>.
- 34.Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Socialinis pranešimas 2007-2008. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?132610553>>.
- 35.Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2004 m. veiklos ataskaita. Prieiga per Internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-1641228193>>.
- 36.Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2005 m. veiklos ataskaita. Prieiga per Internetą: <<http://www.socmin.lt/index.php?-1641228193>>.
- 37.Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prie SADM direktoriaus įsakymas „dėl socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų atrankos tvarkos aprašo ir socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos formos patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2011, Nr. 38-1848. Prieiga per Internetą:<[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=395542&p\\_query=&p\\_tr2=>](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395542&p_query=&p_tr2=>)>
- 38.Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas „Dėl socialinio darbuotojo profesinės kvalifikacijos pripažinimo norint dirbti pagal socialinio darbuotojo profesiją ar laikinai arba vienkartinei teikti socialinio darbuotojo paslaugas Lietuvos Respublikoje tvarkos aprašo patvirtinimo“. Valstybės žinios. 2010, Nr. 135-6914
- 39.Socialinių darbuotojų rengimo standartas. Profesinio išsilavinimo lygis – penktasis. (2008). V. Profesinio mokymo metodikos centras.
- 40.Statistikos departamentas (2010). Socialinės paslaugos 2009. Prieiga per Internetą: <[http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/download\\_release/?id=3496&download=1&doc=1754&PHPSESSID](http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/download_release/?id=3496&download=1&doc=1754&PHPSESSID)>
- 41.Statistikos departamentas (2011). Socialinės rizikos šeimos. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3160902&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSIId=4024&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=>>>.
42. Šiaulių darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnybos 2009 m. metinė veiklos ataskaita.

## **PRIEDAI**

**Interviu klausimynas:**

1. Kas paskatino tapti Socialinio darbo metodiniu centru?
2. Su kokiomis problemomis susidūrėte (susiduriate) tapę Socialinio darbo metodiniu centru?
3. Ar Jūsų metodinis centras vykdydamas Socialinio darbo metodinių centrų funkcijas bendradarbiauja su šiomis įstaigomis (organizacijomis), jei taip, kaip šis bendradarbiavimas pasireiškia (gal bendri mokymai, konsultacijos ir pan.)?
  - a. Su socialinių darbuotojų mokymo įstaigomis (universitetai, kolegijos) –
  - b. Su kitais socialinio darbo metodiniais centrais –
  - c. Su Socialinės globos įstaigų administravimo tarnyba –
  - d. Su Lietuvos socialinių darbuotojų asociacija –
4. Kaip vertinate Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos atliekamas funkcijas, jų veiklą, užtikrinant socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą?
5. Jūsų nuomone, kokios yra pagrindinės socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos problemos? Ar Jus tenkina esama sistema?
6. Kaip siūlytumėte tobulinti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, siekiant užtikrinti efektyvų socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimą?
7. Jūsų nuomone, kokios priemonės padėtų motyvuoti socialinius darbuotojus aktyviai dalyvauti socialinių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo procese?

Forma patvirtinta  
Socialinės globos įstaigų  
administravimo tarnybos prie  
Socialinės apsaugos ir darbo  
ministerijos 2011 m. kovo 28 d.  
direktoriaus įsakymu Nr. V(4)-33

**(Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programos forma)**

\_\_\_\_\_  
(Programos teikėjo pavadinimas)

\_\_\_\_\_  
(Programos teikėjo duomenys: juridinio asmens teisinis statusas, buveinės adresas, kodas,  
pašto indeksas, telefono ir fakso numeris, el. paštas)

Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybai prie  
Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos

**SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO PROGRAMA**

20 - - - Nr. \_\_\_\_\_  
(data)

**PROGRAMOS PAVADINIMAS** \_\_\_\_\_

**Programos tikslinė grupė:** \_\_\_\_\_  
(dalyvis įgis ar patobulins žinias darbe su nurodytąja tiksline klientų grupe)

**Programos trukmė:** \_\_\_\_\_ val. (\_\_\_\_\_ teorinės, \_\_\_\_\_ praktinės)

\_\_\_\_\_  
(tiesiogiai už Programos įgyvendinimo organizavimą atsakingo asmens duomenys: vardas, pavardė, darbovietė ir  
pareigos, telefono ir fakso numeris, el. paštas)

Programa patvirtinta  
Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prie  
Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus \_\_\_\_\_ įsakymu Nr. \_\_\_\_\_  
(data)

**1. PROGRAMOS APIBŪDINIMAS**

**1.1. Programos tikslas:**

**1.2. Programos uždaviniai:**

**1.3. Programos naujumas, aktualumas:**

**1.4. Programos įgyvendinimo rezultatų pritaikymas praktikoje** (kaip Programa yra pritaikyta dabartinei socialinio darbo situacijai Lietuvoje. Ar rezultatus galima naudoti praktinėje veikloje? Ar Programos tikslas realus, o uždaviniai atitinka Programos tikslą):

**1.5. Programos mokymo metodai:**

| Eil. Nr. | Metodas | Metodo apibūdinimas |
|----------|---------|---------------------|
| 1.       |         |                     |
| 2.       |         |                     |
| 3.       |         |                     |

**1.6. Programos mokymo planas:**

| Eil. Nr. | Temos pavadinimas | Mokymosi valandos |           |         |
|----------|-------------------|-------------------|-----------|---------|
|          |                   | Teorinės          | praktinės | iš viso |
| 1.       |                   |                   |           |         |
| 2.       |                   |                   |           |         |
| 3.       |                   |                   |           |         |
| Iš viso: |                   |                   |           |         |

**1.7. Mokymo turinio aprašymas** (dėstomos temos, mokymų metu vykdomi užsiėmimai, pagrindinės sąvokos, darbo metodai bei jų aprašymas ir pan., 2–3 psl.):

**1.8. Programai rengti naudotos literatūros sąrašas** (teisės aktai, normos, standartai, literatūra):

## **2. ĮGYJAMA KOMPETENCIJA**

**2.1. Išklausęs mokymus pagal Programą asmuo žinos:**

**2.2. Išklausęs mokymus pagal Programą asmuo gebės:**

**3. TIESIOGINIO PROGRAMOS RENGĖJO (-Ų) – FIZINIO (-IŲ) ASMENS (-Ų) PATIRTIS IR KOMPETENCIJA** (vardas, pavardė, išsilavinimas, mokslo laipsnis, pareigybė, darbo patirtis):

**3.1.**

**3.2.**

**3.3.**

**4. PROGRAMOS VYKDYTOJO (-Ų) (DĖSTYTOJO (-Ų)) PATIRTIS IR KOMPETENCIJA** (išsilavinimas, mokslo laipsnis, pareigybė, darbo patirtis):

- 4.1.  
4.2.  
4.3.

## 5. ŽINIŲ ĮVERTINIMO FORMA:

**6. MATERIALINĖ MOKYMO BAZĖ** (patalpos, vaizdo/garso aparatūra, galimybė aprūpinti klausytojus dalomąja medžiaga bei reikalingomis mokymo priemonėmis: užduočių rinkiniu, plakatais, konspektais, kompiuterine mokomąja programa ir kita):

## 7. PRIEDAI:

| Priedami šie dokumentai:                                                                                                  | Lapų skaičius |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Programos teikėjo registravimo pažymėjimo kopija.                                                                         |               |
| Programos teikėjo nuostatų (įstatų) kopija.                                                                               |               |
| Tiesioginio (-ių) Programos rengėjo (-ų) – fizinio (-ių) asmens (-ų) patirtį ir kompetenciją įrodančių dokumentų kopijos. |               |
| Programos vykdytojo (-ų) (dėstytojo (-ų)) patirtį ir kompetenciją įrodančių dokumentų kopijos.                            |               |
| Programos teikėjo sudarytos (-ų) sutarties (-čių), susijusios (-ų) su Programos rengimu, mokymu, kopija (-os).            |               |
| Programos materialinės mokymo bazės objektų sąrašas, nuotraukos ir kt.                                                    |               |
| <b>Iš viso lapų:</b>                                                                                                      |               |

|                                                             |                           |                              |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| _____<br>(Programos teikėjo vadovo<br>pareigų pavadinimas)  | _____ * A.V.<br>(parašas) | _____<br>(vardas ir pavardė) |
| _____<br>(Formą užpildžiusio asmens<br>pareigų pavadinimas) | _____<br>(parašas)        | _____<br>(vardas ir pavardė) |

\*Parašu Programos teikėjo vadovas patvirtina:

- a) pateiktų duomenų tikrumą;
- b) informacijos apie sekantį mėnesį numatomus vykdyti mokymus pagal Programą pateikimą Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybai prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos laiku (iki kiekvieno mėnesio 10 d.) Programos patvirtinimo atveju.

Socialinių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo  
programų atrankos tvarkos aprašo  
priedas

## SOCIALINIŲ DARBUOTOJŲ KVALIFIKACIJOS KĖLIMO PROGRAMOS VERTINIMO LENTELĖ

**Programos teikėjo pavadinimas**

---



---

**Programos pavadinimas**

---



---

**Programos registracijos Nr.** \_\_\_\_\_

| Eil.N<br>r. | Vertinimo kriterijai                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Maksimalus<br>galimų balų<br>skaičius | Surinktų<br>balų<br>skaičius |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| 1.          | <b>Programos aktualumas ir naujumas</b><br>(Programoje supažindinama su naujais darbo metodais, apžvelgiamos socialinio darbo aktualijos dėstomoje srityje. Programa sudaryta atsižvelgiant į naujausius socialinę apsaugą reglamentuojančius teisės aktus bei socialinės politikos kryptis ir prioritetus.)                   | 10                                    |                              |
| 2.          | <b>Programos įgyvendinimo rezultatų pritaikymas praktikoje</b><br>(Programa yra pritaikyta dabartinei socialinio darbo situacijai Lietuvoje. Jos rezultatus galima naudoti praktinėje veikloje. Programos tikslas realus. Programos uždaviniai atitinka Programos tikslą.)                                                     | 5                                     |                              |
| 3.          | <b>Programos atitiktis tikslinės grupės narių specializacijai</b><br>(Programos mokymų turinys pagrįstas atsižvelgiant į dalyvių specializaciją, jų kompetencijos tam tikroje srityje įgijimą ir tobulinimą.)                                                                                                                  | 10                                    |                              |
| 4.          | <b>Įvairių mokymo metodų taikymas</b><br>(Programos mokymo metodai leis pasiekti Programos tikslą ir uždavinius. Programos aprašyme yra aiškiai ir detalčiai aprašomi numatomi naudoti mokymo metodai (paskaitos, darbas grupėse, diskusijos, atvejų aptarimas, simuliacijos ir pan.), pateikiamos praktinės užduotys ir pan.) | 20                                    |                              |
| 5.          | <b>Tiesioginio (-ių) Programos rengėjo (-ų) – fizinio (-ių) asmens (-ų) patirtis ir kompetencija</b><br>(Pateiktos tiesioginio (-ių) Programos rengėjo (-ų) – fizinio (-ių) asmens (-ų) patirtį ir kompetenciją įrodančių dokumentų kopijos.)                                                                                  | 10                                    |                              |
| 6.          | <b>Programos vykdytojo (-ų) ((dėstytojo (-ų)) patirtis ir kompetencija</b><br>(Pateiktos Programos vykdytojo (-ų) ((dėstytojo (-ų)) patirtį ir kompetenciją įrodančių dokumentų kopijos.)                                                                                                                                      | 10                                    |                              |
| 7.          | <b>Mokymo turinio aprašymo kokybė</b><br>(Programos mokymo turinio aprašyme išsamiai aprašytos dėstomos temos, mokymų metu vykdomi užsiėmimai (pavadinimai, trukmė, turinys.)                                                                                                                                                  | 25                                    |                              |
| 8.          | <b>Materialinės mokymo bazės atitikimas Programai vykdyti</b><br>(Patalpos, vaizdo/garso aparatūra, galimybė aprūpinti klausytojus dalomąja medžiaga bei reikalingomis mokymo priemonėmis: užduočių rinkiniu, plakatais, konspektais, kompiuterine mokomąja programa ir kt., nuotraukos.)                                      | 5                                     |                              |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |     |   |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|
| 9.                                          | <b>Programos parengimo ir paraiškos pateikimo kokybė</b><br>(Programa parengta kvalifikuotai ir tvarkingai pagal patvirtintą Programos pateikimo formą, aiškiai ir išsamiai užpildytos visos formos dalys, pateiktos visos reikalaujamų dokumentų kopijos. Programa pateikta surišta, įsegta.) | 5   |   |
| <b>Maksimalus balas</b>                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 100 | X |
| <b>Vertintojo skiriama bendra balų suma</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                | X   |   |

Programos stipriosios pusės:

---



---



---



---

Programos silpnosios pusės:

---



---



---



---

Komisijos nario išvada (patvirtinti/nepatvirtinti\* Programą).

(\*pabraukti reikiamą žodį)

**Komisijos narys** \_\_\_\_\_

(data) (parašas) (vardas, pavardė)

**SOCIALINĮ DARBĄ DIRBANČIŲJŲ PROFESINĖS KVALIFIKACIJOS  
MOKYMŲ POREIKIO 2011 M. SUVESTINĖ**

| <b>Eil.<br/>Nr.</b> | <b>Temos</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Asmenų skaičius</b>                                |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1.                  | Psichologinio pobūdžio mokymai (konfliktai, perdegimo sindromas, streso valdymas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>632</b>                                            |
| 2.                  | Socialinio darbuotojo vaidmuo ir bendravimas su klientais, darbas su atveju, tarpininkavimas, socialinio darbo metodai                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>302</b>                                            |
| 3.                  | Dirbantys su proto negalią turinčiais asmenimis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>244</b>                                            |
| 4.                  | Vadyba, personalo valdymas, komandinis darbas, laiko planavimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>235</b>                                            |
| 5.                  | Supervizija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>175</b>                                            |
| 6.                  | Dirbantys su psichikos negalią turinčiais asmenimis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>170</b>                                            |
| 7.                  | Veiklos organizavimas vaikų globos namuose                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>154</b>                                            |
| 8.                  | Dirbantys su socialinės rizikos asmenimis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>139</b>                                            |
| 9.                  | Dirbantys su priklausomybės ligas turinčiais asmenimis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>133</b>                                            |
| 10.                 | Dirbantys su senyvo amžiaus asmenimis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>123</b>                                            |
| 11.                 | Dirbantys su neįgaliaisiais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>111</b>                                            |
| 12.                 | Veiklos dokumentavimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>90</b>                                             |
| 13.                 | Darbas su vaikais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>75</b>                                             |
| 14.                 | Socialinio darbo ir konsultavimo pagrindai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>63</b>                                             |
| 15.                 | Dirbantys su smurtą patiriančiais asmenimis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>52</b>                                             |
| 16.                 | Socialinė politika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>47</b>                                             |
| 17.                 | Bendruomenės socialinis darbas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>31</b>                                             |
| 18.                 | Darbas su grįžusiais iš įkalinimo įstaigų                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>25</b>                                             |
| 19.                 | Dailės (meno) terapija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>24</b>                                             |
| 20.                 | Tarpinstitucinis bendradarbiavimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>19</b>                                             |
| 21.                 | Darbas su fizinę negalią turinčiais asmenimis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>17</b>                                             |
| 22.                 | Paslaugų globėjams ir įtėviams teikimo aktualijos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>13</b>                                             |
| 23.                 | Projektų rašymas ir administravimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>8</b>                                              |
| 24.                 | Darbas su kompleksinę negalią turinčiais vaikais ir jaunuoliais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>4</b>                                              |
| 25.                 | <b>Socialinių darbuotojų padėjėjai:</b><br>1) dirbantys su proto/psichikos negalią turinčiais asmenimis;<br>2) paslaugos į namus;<br>3) dirbantys su senyvo amžiaus asmenimis;<br>4) įžanginiai mokymai socialinio darbuotojo padėjėjui;<br>5) dirbantys su socialinės rizikos šeimomis;<br>6) dirbantys su kompleksinę negalią turinčiais vaikais ir jaunuoliais;<br>7) dirbantys su priklausomybę turinčiais klientais. | <b>459</b><br>208<br>72<br>68<br>57<br>25<br>19<br>10 |

Šaltinis: Socialinės globos įstaigų administravimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos formacija

**Ištaigų padalinių vadovų socialiniams reikalams (socialiniam darbui, socialinėms paslaugoms), kuriems nesuteiktos kvalifikacinės kategorijos, socialinių darbuotojų, kuriems nesuteiktos kvalifikacinės kategorijos, ir socialinių darbuotojų padėjėjų tarnybiniai atlyginimai (koeficientai):**

| Išsimokslinimas / stažas                                                                                                                                                                                                                 | Koeficientas              |                         |                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                          | įstaigų padalinių vadovai | socialiniai darbuotojai | socialinių darbuotojų padėjėjai |
| Pagrindinis, bendrasis vidurinis, profesinis, specialusis vidurinis ir iki 5 metų socialinio darbo stažas                                                                                                                                | 7,4–14,7                  | 7,15–12,27              | 7,03–9,57                       |
| Pagrindinis, bendrasis vidurinis, profesinis, specialusis vidurinis ir daugiau nei 5 metų socialinio darbo stažas; aukštesnysis ir iki 5 metų socialinio darbo stažas                                                                    | 7,7–15,0                  | 7,5–13,84               | 7,39–9,91                       |
| Aukštesnysis ir daugiau nei 5 metų socialinio darbo stažas; aukštasis neuniversitetinis (išskyrus socialinio darbo ar jam prilygintas) ir iki 5 metų socialinio darbo stažas                                                             | 8,1–15,2                  | 7,91–14,29              | 7,81–10,24                      |
| Aukštasis neuniversitetinis (išskyrus socialinio darbo ar jam prilygintas) ir daugiau nei 5 metų socialinio darbo stažas; aukštasis universitetinis (išskyrus socialinio darbo ar jam prilygintas) ir iki 5 metų socialinio darbo stažas | 8,2–15,3                  | 8,01–14,44              | 7,91–10,33                      |
| Aukštasis universitetinis (išskyrus socialinio darbo ar jam prilygintas) ir daugiau nei 5 metų socialinio darbo stažas                                                                                                                   | 8,3–15,4                  | 8,12–14,58              | 8,01–10,41                      |
| Aukštasis neuniversitetinis socialinio darbo ar jam prilygintas ir iki 5 metų socialinio darbo stažas                                                                                                                                    | 8,9–15,3                  | 8,85–14,3               | 8,2–10,58                       |
| Aukštasis neuniversitetinis socialinio darbo ar jam prilygintas ir daugiau nei 5 metų socialinio darbo stažas; aukštasis universitetinis socialinio darbo ar jam prilygintas ir iki 5 metų socialinio darbo stažas                       | 9,0–15,7                  | 8,85–15,25              | 8,75–10,92                      |
| Aukštasis universitetinis socialinio darbo ar jam prilygintas ir daugiau nei 5 metų socialinio darbo stažas                                                                                                                              | 9,3–15,9                  | 9,11–15,76              | 9,0–11,2                        |

Šaltinis: Socialinį darbą dirbančiųjų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašas. (Žin., 2009, Nr. 104-4354)