

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Diana TIŠKUVIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS VIETOS
SAVIVALDOJE TEIKIANT KOMPLEKSIŠKAI PAGALBĄ
ŠEIMOMS: MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Diana TIŠKUVIENĖ

TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS VIETOS
SAVIVALDOJE TEIKIANT KOMPLEKSIŠKAI PAGALBĄ
ŠEIMOMS: MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

Darbo vadovė:
prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Diana Tiškusvienė, **TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS VIETOS SAVIVALDOJE TEIKIANT KOMPLEKSIŠKAI PAGALBĄ ŠEIMOMS: MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS.**

Viešasis valdymas (spec. viešasis administravimas) magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Magistro darbo vadovas – prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra.

Šiauliai, 2016. 66 p. (75).

SANTRAUKA

Magistro darbe, pasirinkus Mažeikių rajono savivaldybės atvejį, siekiama įvertinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą vietos savivaldos lygmeniu, teikiant kompleksiskai pagalbą šeimoms, išnagrinėjant bendradarbiavimą sąlygojančius veiksniai. Grindžiant pasirinktą tyrimą Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra svarbus veiksnys atliepiant naujojo viešojo valdymo nuostatus, vietos savivaldoje užtikrinant kokybišką tarpinstitucinių ryšių egzistavimą, integruojant ir įgyvendinant skirtingų subjektų tikslus, kuriant visuomenės gerovę. Magistro darbe analizuojami teisės aktai bei strateginiai valstybės dokumentai, liudijantys, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas išlieka prioritetiniu valstybės uždaviniu.

Magistro darbą sudaro trys dalys. Konceptualiojoje darbo dalyje atskleidžiama tarpinstitucinio bendradarbiavimo vieta Naujojo viešojo valdymo teorijų kontekste ir raiška vietos savivaldoje, aptariamos tarpinstitucinės sąveikos formos bei jų bruožai, identifikuojami veiksniai sąlygojantys bendradarbiavimą, apžvelgiamas teisinis reglamentavimas vaiko gerovės srityje.

Metodologinėje darbo dalyje pristatoma empirinio tyrimo strategija, pateikiama kokybinio tyrimo metodologija, pristatant tyrimo metodus, pagrindžiant tyrimo instrumentus bei tyrimo etikos klausimus.

Empirinėje darbo dalyje pristatomi tyrimo rezultatai, analizuojant pusiau struktūruoto interviu medžiagą. Tyrime buvo apklausiami informantai, formuojantys ir dalyvaujantys tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesuose: savivaldybės administracijos skyrių vadovai, kitų įstaigų vadovai, sveikatos sektoriaus atstovė ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatore. Tyrimo metu buvo atskleista tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiška, teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai, identifikuoti veiksniai ir atskleista, kaip jie lemia tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą, išskirti veiksniai, kurie apsunkina institucijų sąveiką.

Raktiniai žodžiai: Naujasis viešasis valdymas, bendradarbiavimas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, bendradarbiavimo veiksniai, kompleksiška pagalba šeimoms.

Diana Tiškuvienė. **INTERINSTITUTIONAL COLLABORATION PROVIDING A COMPLEX ASSISTANCE TO THE FAMILY IN A LOCAL SELF-GOVERNMENT: MAŽEIKIAI DISTRICT CASE.** Final Master's degree thesis in Public Management (spec. Public Administration). Supervisor – assoc. prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiauliai University, Department of Public Administration. Šiauliai, 2016. 66 p. (75).

SUMMARY

This final Master's thesis deals with the case of Mažeikiai District Municipality; it seeks to assess the inter-institutional collaboration in providing complex aid to families on the level of local self-government by analysing the factors conditioning collaboration. The chosen analysis is based on the insights of Lithuanian and scientists authors that inter-institutional collaboration is an important factor for satisfying the provisions of new public management, ensuring the existence of quality inter-institutional communications in local self-government, integrating and implementing the aims of different entities for developing public welfare. Legislative documents and state documents, demonstrating that inter-institutional communication remains a priority task of the state are analysed in the Master's thesis.

The thesis consists of three parts. The conceptual part of the work reveals the place of inter-institutional collaboration in the context of the new public management theories and performance of it in local self-government, the forms of inter-institutional interaction and their features are discussed, factors determining collaboration are identified, and legal regulations on children's welfare is reviewed.

The strategy of the empirical analysis is introduced and the qualitative analysis methodology is presented in the methodological part, presentation of research methods, validate research instruments and research ethics.

A semi-structured interview is performed in the empirical part, during which informants involved in the inter-institutional communication team are interviewed. The team consists of the department heads of the Municipality Administration, heads of other institutions, a representative from the health sector and an inter-institutional collaboration coordinator. The performance of inter-institutional collaboration in providing complex aid to families was revealed during the analysis, factors were identified and how they condition the inter-institutional collaboration process was revealed, also factors hindering the interaction between institutions were determined.

Keywords: New public management, collaboration, inter-institutional collaboration, collaboration factors, complex assistance to the family.

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	8
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	9
ĮVADAS.....	11
I. TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS VIETOS SAVIVALDOJE VIEŠOJO VALDYMO KAITOS KONTEKSTE.....	16
1. 1. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas Naujojo viešojo valdymo teorijų kontekste.....	16
1. 2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata ir raiška vietos savivaldoje	18
1. 3. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas kaip kompleksiskai teikiamos pagalbos kokybės veiksnys..	25
1. 3. 1. Teisinis tarpinstitucinio bendradarbiavimo vaiko gerovės srityje reglamentavimas.....	25
1. 3. 2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą sąlygojantys veiksniai.....	28
1. 3. 3. Tarpinstitucinės sąveikos formos.....	33
II. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO TEIKIANT KOMPLEKSIŠKAI PAGALBĄ ŠEIMOMS MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA.....	35
2. 1. Tyrimo metodologija.....	36
2. 2. Tyrimo instrumentų pagrindimas.....	37
2. 3. Tyrimo etika.....	37
2. 4. Tyrimo imties charakteristikos	38
III. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO TEIKIANT KOMPLEKSIŠKAI PAGALBĄ ŠEIMOMS MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI.....	39
3. 1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai dokumentų ir teisinių bazės analizė.....	40
3. 2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo poreikis ir raiška.....	42
3. 3. Tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai veikiantys veiksniai.....	46
3. 4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai tobulinimo priemonės.....	52
IŠVADOS.....	56

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

REKOMENDACIJOS	58
LITERATŪRA.....	59
PRIEDAI.....	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1. 1. Viešojo valdymo pagrindiniai bruožai.....	17
1. 2. Bendradarbiavimo sampratų įvairovė.....	19
1. 3. Bendradarbiavimo bruožai.....	19
1. 4. Sąveikos formos ir jų bruožai.....	33
2. 2. Pusiaus struktūruoto interviu klausimyno struktūra.....	37
2. 3. Informantų kodavimas.....	38
2. 4. Mažeikių rajono savivaldybės informantai, kurie teikia kompleksiskai pagalbą šeimai.....	38
3. 1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiška Mažeikių rajono savivaldybės dokumentuose.....	40
3. 2. Mažeikių rajono bendradarbiavimo pokyčiai teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai	42
3. 3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tikslas.....	43
3. 4. Tarpinstitucinės sąveikos bruožai teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai.....	44
3. 5. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo paskatos.....	46
3. 6. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatoriai.....	47
3. 7. Santykiai skatinantys sėkmingą bendradarbiavimą.....	48
3. 8. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo komunikavimo formos.....	49
3. 9. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo suderinamumas.....	50
3. 10. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąryšiai.....	51
3. 11. Veiksniai apsunkinantys tarpinstitucinį bendradarbiavimą.....	52
3. 12. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimas.....	54

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. 1. Veiksniai, lemiantys skirtingo lygmens bendradarbiavimą.....	28
1. 2. Bendradarbiavimo elementai.....	29
1. 3. Tarpinstitucinės (tarporganizacinės) sąveikos formos	32
2. 1. Tyrimo eiga.....	35

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Bendradarbiavimas – „asmenų arba socialinių grupių bendravimas, kuriuo siekiama padėti realizuoti vienas kito poreikius“ (Miginis, Ulozas, 2014).

[http://www.jrd.lt/uploads/leidinys\(taisytas_2014.10.07\).pdf](http://www.jrd.lt/uploads/leidinys(taisytas_2014.10.07).pdf)

Tarpinstitucinis/tarpžinybinis bendradarbiavimas – tai „skirtingų įstaigų susibūrimas bendrai veiklai ir bendram tikslui“ (Kedavičienė 2005). Šiame darbe vartojama tarinstitucinis bendradarbiavimas

Vietos savivalda – įstatymo nustatyto valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų bendruomenės, kuri turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, savitvarka ir savaveiksmiškumas pagal Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtą kompetenciją. (*LR vietos savivaldos įstatymas. Prieiga per internetą: <http://www.infolex.lt/ta/65125:str3>*)

Kompleksiškai teikiama pagalba – koordinuotas švietimo pagalbos, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų teikimas vaikams ir jų tėvams (globėjams), gyvenantiems savivaldybės teritorijoje. (*Dėl kompleksiskai teikiamos švietimo pagalbos, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams ir jų tėvams (globėjams) tvarkos aprašo patvirtinimo, 2011 m. lapkričio 4 d. Nr. V-2068/A1-467/V-946*)

Kompleksinė pagalba – koordinuotas švietimo programų vykdymas, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų ir švietimo pagalbos teikimas individualiam vaikui ir jo tėvams jo tėvų pageidavimu ar atsakingų už vaiko teisių apsaugą institucijų teikimu. (*Vaikų nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašas, 2009 m. lapkričio 11 d. Nr. 1509*)

Tarpinstitucinė komanda – įvairių valstybės ir savivaldybės institucijų ir įstaigų specialistų grupė, sutelkta kompleksinei pagalbai vaikui ir jo tėvams koordinuoti ir teikti. (*Vaikų nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašas, 2009 m. lapkričio 11 d. Nr. 1509*)

Socialinės rizikos šeima – šeima, kurioje auga vaikų iki 18 metų ir kurioje bent vienas iš tėvų piktnaudžiauja alkoholiu, narkotinėmis, psichotropinėmis ar toksinėmis medžiagomis, yra priklausomas nuo azartinių lošimų, dėl socialinių įgūdžių stokos nemoka ar negali tinkamai prižiūrėti vaikų, naudoja prieš juos psichologinę, fizinę ar seksualinę prievartą, gaunamą valstybės paramą panaudoja ne šeimos interesams ir todėl iškyla pavojus vaikų fiziniams, protiniams, dvasiniams, doroviniams vystymuisi bei saugumui. Socialinės rizikos šeimai priskiriama ir šeima,

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

kurios vaikui įstatymų nustatyta tvarka yra nustatyta laikinoji globa (rūpyba). (*LR socialinių paslaugų įstatymas, 2006 m. sausio 19 d. Nr. X-493*)

Specialieji ugdymosi poreikiai –pagalbos ir paslaugų ugdymo procese reikmė, atsirandanti dėl išskirtinių asmens gabumų, įgimtų ar įgytų sutrikimų, nepalankių aplinkos veiksnių. (*LR švietimo pakeitimo įstatymo pakeitimo įstatymas, 2011 m. kovo 31 d. Nr. 38-1804*)

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas ir naujumas.

Pastarąjį dešimtmetį kalbant apie naująjį viešąjį valdymą akcentuojamas viešojo administravimo modelis su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės, moralinių-etinių savybių iškelimu bei geru *tarpinstituciniu bendradarbiavimu* (Guogis, 2009).

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vienas iš svarbiausių viešojo valdymo komponentų yra įvardijamas viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programoje, kurioje teigiama, jog reikalinga stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą <...>. Glaudesnė institucijų sąveika turi būti skatinama kuriant kompetencijų tikslus, kurių dalyviai ne tik taikytų viešojo valdymo naujoves, bet ir dalytųsi žiniomis, gerą patirtimi, kaip spręsti tam tikrus klausimus. Prioritetinėse viešosios politikos srityse, kai problema kyla veikiama įvairių socialinių-ekonominių veiksnių, turi būti kuo plačiau derinamos nuomonės ir ieškoma sutarimo (Žin., 2012, Nr. 22-1009).

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarba minima LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2013 m. spalio 22 d. įsakymu Nr. A1-588 patvirtintame „Socialinės įtrauktiems didinimo 2014-2020 m. veiksmų plane“. Šio plano 56.1.3. punkte numatyta stiprinti vaiko teisių apsaugos sistemą - užtikrinti vaiko teisių apsaugą, plėtojant tarpinstitucinį bendradarbiavimą savivaldybėse teikiant kompleksiskai paslaugas (švietimo, socialines, sveikatos ir kt.) vaikui.

Pasak D.Verseckienės (2013), visuomenėje, kurioje egzistuoja demokratija tikima, jog kiekvienas asmuo yra unikalus ir jo indėlis į gyvenimą yra vertingas. R. Daniels ir K. Stafford (2000), teigimu, demokratinėje visuomenėje, kiekvienas žmogus vertinamas ir turi galimybę visapusiškai dalyvauti bendruomenės gyvenime. Palaikant šią nuostatą, valstybinės švietimo strategijos 2013-2022 m. nuostatuose numatyta „Užtikrinti naudojimosi švietimu pirmenybę socialinės atskirties <...>, rizikos bei specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių asmenų grupėms“. Remiantis valstybinę švietimo strategiją 2013 – 2020 metų (Žin., 2013, Nr. 140-7095) vienas iš strategijos tikslų įvardijamas “ Stiprinti <...> savivaldybių administracijos vaidmenį koordinuojant specialųjį ugdymą <...>”. Ikimokyklinio amžiaus vaikams specialiųjų poreikių tenkinimui mobilizuojamos reikiamų specialistų komandos. Kaip teigia T. Aidukienė (2011), savivaldybių teritorijose veikia daug ir įvairių įstaigų: švietimo pagalbos, sveikatos priežiūros, socialinės paramos ir kt. Tačiau tose įstaigose dirbantys specialistai, dažnai bendrauja ir sprendžia problemas su tuo pačiu vaiku ir jo tėvais, dažniausiai savo veiksmų tarpusavyje nederina, trūksta pastangų suvienijimo bendram darbui, veiksmų koordinacijos, vientisos darbo sistemos.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

Autoriai S. Ališauskienė, V. Musteikienė, A. Zablackienė, L. Miltenienė, O. Šapelytė (2011) pastebi, kad siekiant užtikrinti vaikų, kuriems reikalinga daugiau nei vieno skirtingų sričių specialisto pagalba, būtinas tarpinstitucinis bendradarbiavimas bei veiksmų koordinavimas.

Instituciniai mechanizmai tinkamai nefunkcionuotų be teisinių mechanizmų, nuorodas apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą randama tokiuose dokumentuose kaip LR Vietos savivaldos įstatymas (Žin., 1994, Nr. 55-1049); Jungtinių Tautų Vaiko teisių konvencija (Žin., 1995, Nr. 60-1501); LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (Žin., 2011, Nr. 38-1804) Kompleksiškai teikiamos pagalbos vaikams ir šeimoms nuo gimimo iki privalomojo mokymosi tvarkos aprašas (Žin., 2011, Nr. 134-6387) bei kituose, kuriais vadovaujantis institucijos dalijasi informacija, koordinuoja veiksmus. T. Tamošiūnas, V. Želvytė (2010) pažymi, jog pagal galiojančius teisės aktus, vaiko teisių apsaugos sistemoje, tarpinstitucinis bendradarbiavimas žymimas pakankamai. Pasak minimų autorių, specialistų bendradarbiavimas su atitinkamų įstaigų specialistais teikiant kompleksiskai pagalbą atskirai šeimai nėra pakankamai įgyvendinamas. „Išryškėja, kad bendradarbiavimas vyksta epizodiškai, informacijos pasikeitimai vyksta tik tada, kai reikia priimti sprendimą. Vyksta atvejo konferencijos, specialistai posėdžiauja, tačiau priimami deklaratyvaus lygmens sprendimai, pranešėjai pasidalija lozungais ir protingomis mintimis, bet viskas dažniausiai lieka dirbtina ir neįgyvendinama“ (Tamošiūnas, Želvytė 2010).

Mokslininkai A. Guogis (2009), Šarkutė (2013) ypač akcentuoja bendradarbiavimo svarbą hierarchinį viešąjį valdymą keičiant naujuoju. Naujajame viešajame valdyme pažymima sprendimų priėmimo proceso veikėjų formalių bei neformalių kontaktų ir ryšių svarba. Kaip teigia L., M. Salamon (2002) naujajame viešajame valdyme sektorių santykiuose konkurencija keičiama bendradarbiavimu. Pasak J. Buškevičiūtę, A. Raipą (2011) naujojo viešojo valdymo sprendimai reikalauja atsisakyti tradicinio, viešosioms organizacijoms būdingo „organizacinio uždaru“ principo.

Kuriant vaiko gerovę užtikrinančių priemonių ir paslaugų sistemą, institucijų tarpusavio sąveika sprendimų priėmimo procese padeda tiksliau apibrėžti vykdomos veiklos tikslus, dalytis sąnaudomis bei numatyti kelius, kuriais bus pasiekiamos vykdomos veiklos tikslinės grupės.

Siekiant glaudesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo, vieningo koordinavimo tarp suinteresuotų šalių vaiko sėkmei užtikrinti nuo 2013 m. įvairiose Lietuvos savivaldybėse įsteigti tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus etatai. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius – savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymų paskirtas darbuotojas, kuris vadovaudamasis teisės aktais, reglamentuojančiais švietimo pagalbą, socialinę paramą ir sveikatos priežiūrą, koordinuoja pagalbos teikimą savivaldybės teritorijoje gyvenantiems vaikams ir jų

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

tėvams (globėjams), informuoja vietos bendruomenę apie jos teikimą savivaldybėje. (Kaišiadorio r. sav. 2015). Tos pačios problemos sprendimas skirtingų specialistų ir šios pareigybės atsiradimas byloja, jog bendradarbiaujant yra būtinas veiksnių koordinavimas.

Tyrimo problema.

Pastaruoju laiku daug kalbama apie vietos savivaldos institucijų bendradarbiavimo svarbą. Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ *siekiant sumanaus valdymo* viename iš keliamų pokyčių minima „Valdymo kultūra paremta bendradarbiavimo ir bendro sutarimo principais, sutelkiamas ne tik individualus, bet ir bendras dėmesys į visuomeninės problemų sprendimą“.

Šiame tyrime analizuojamas Mažeikių r. savivaldybės įstaigų, atsakingų už paramos ir pagalbos vaikams teikimą, tarpusavio bendradarbiavimas.

Kintant visuomenės poreikiams, viešasis administravimas turi greitai ir efektyviai gebėti į juos reaguoti, keisti ir pritaikyti savo struktūras, procedūras ir veiklos tikslus prie besikeičiančių aplinkybių. Bendradarbiavimą viešajame sektoriuje nagrinėja tokie autoriai kaip J. Lakis, A. G. Rainienė, S. Puškorius, E. Gaulė, R. Agranoff, M. McGuire, C. Durose, S. Creasley, L. Richardson, ir kt.

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas tampa vis aktualesnis sprendžiant socialinės rizikos šeimų problemas apie tai byloja ir 2016 m. liepos 14 d. patvirtintas „Bendro darbo su šeimomis tvarkos aprašas“, kuris pasirašytas skirtingų (socialinės, sveikatos apsaugos, švietimo ir vidaus reikalų) viešojo sektorių ministrų. Bendro darbo su šeimomis keliamas tikslas – užtikrinti koordinuotą pagalbą (socialinės paramos, švietimo pagalbą, sveikatos priežiūros paslaugų, bendruomeninę, teisėsaugos) teikimą šeimoms savivaldybėse <...>. (TAR, 2016-07-19, Nr. 20771).

Pastebima, jog „Savivaldybių institucijos ir įstaigos, atsakingos už paramos ir pagalbos vaikams teikimą, nepakankamai keičiasi informacija apie nepalankias vaiko gyvenimo sąlygas. Informacija kitoms suinteresuotoms institucijoms suteikiama fragmentiškai, nesistemiškai. Daugeliu atveju keitimasis informacija ir bendradarbiavimas vyksta tik tarp atskiros srities įstaigų ir organizacijų. Be to, savivaldybėse nėra duomenų bazių, kuriose būtų centralizuotai kaupiama įvairi informacija apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikus. Duomenys kaupiami atskirų institucijų ir įstaigų tikslinėse duomenų bazėse ir kitoms institucijoms daugeliu atveju nėra prieinami“ (Apibendrinimas apie... teikiamų paslaugų problemas lrs. lt, 2015).

Savivaldos institucijų tarpusavio bendradarbiavimas yra sudėtingas procesas, nes pavaldumo, atsakingumo ir naudos neapibrėžtumas, lankstumo stoka, reikalauja gebėti derinti skirtingus interesus, nuomones ir požiūrius.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

Visa tai suponuoja tyrimo problemą, kurią galima išreikšti keliamais probleminiais klausimais:

Tyrimo probleminiai klausimai:

1. Kaip konceptualizuojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje naujojo viešojo valdymo teorijų kontekste?
2. Kokie tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai turi įtakos savivaldos institucijų sąveikai siekiant veiksmingos pagalbos šeimai?
3. Kaip pasireiškia tarpinstitucinis bendradarbiavimas Mažeikių rajono savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai?

Tyrimo objektas – tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti veiksnius, sąlygojančius tarpinstitucinį bendradarbiavimą vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimoms ir numatyti galimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksmų įgyvendinimo tobulinimo priemones.

Uždaviniai:

1. Mokslinės literatūros pagrindu atskleisti vietos savivaldoje tarpinstitucinio bendradarbiavimo teorinius aspektus.
2. Dokumentų, teisinės bazės analizės metu išnagrinėti vietos savivaldos institucijų tarpinstitucinio bendradarbiavimo vaiko gerovės srityje reglamentavimą bei įgyvendinimo ypatumus.
3. Empirinio tyrimo metu iširti Mažeikių r. savivaldybės tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai auginančiai vaiką nuo gimimo iki privalomo mokymo situaciją, išnagrinėjant bendradarbiavimą sąlygojančius veiksnius.
4. Tyrimo rezultatų pagrindu apibrėžti tarpinstitucinio bendradarbiavimo vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai auginančiai vaiką nuo gimimo iki privalomo mokymo tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksmų įgyvendinimo tobulinimo priemones.

Pagrindiniai ginamieji teiginiai:

1. Mikrolygmens tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai apsunkina savivaldos įstaigų veiksmingą sąveiką.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

2. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje rodo vyraujančius hierarchinius santykius ir subsidiarumo principo stoka.

Tyrimo metodai:

1. Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė;
2. Teisinių aktų, įstatymų ir dokumentų analizė;
3. Kokybinio tyrimo strategija pusiau struktūruoto interviu metodu.

Tyrimo naudoti teoriniai (analizė, sisteminimas, apibendrinimas) bei empiriniai (dokumentų turinio analizė, statistinių duomenų analizė, pusiau struktūruotas interviu) tyrimo metodai.

Mokslinės literatūros analizė naudota analizuojant savivaldos institucijų tarpusavio bendradarbiavimo raišką. Analizuojami Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros straipsniai. Teoriškai pagrįsti savivaldos įstaigų tarpinstitucinis bendradarbiavimas bei sąveiką sąlygojantys veiksniai.

Siekiant atskleisti viešojo sektoriaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo poreikį ir raišką teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai, atlikta dokumentų analizė. Naudojant dokumentų turinio analizės metodą, analizuoti pagrindiniai Lietuvos Respublikos teisiniai dokumentai, jų papildymai, statistiniai duomenys bei kiti šią veiklą reglamentuojantys LR dokumentai ir programos –Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programa, Socialinės įtraukties didinimo 2014-2020 m. veiksmų planas, 2011m. „Kompleksiškai teikiamos pagalbos vaikams ir šeimoms nuo gimimo iki privalomojo mokymosi tvarkos aprašas“, 2016 m. liepos 14 d. patvirtintas „Bendro darbo su šeimomis tvarkos aprašas“.

Atliekant Mažeikių r. savivaldybės įstaigų tarpusavio bendradarbiavimo tyrimą, empiriniame tyrimo naudojamas kokybinis (pusiau struktūruotas interviu, kokybinė interviu turinio analizė) analizės metodas. Interviu atliktas su Vaiko teisių apsaugos skyriaus vedėja, Pedagoginės psichologinės tarnybos direktore, Mažeikių vaikų raidos sutrikimų ankstyvosios reabilitacijos skyriaus specialiste, Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatore, Socialinės paramos skyriaus vedėja, Mažeikių l-d „Bitutė“ direktore, Švietimo skyriaus vyriausiąja specialiste.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas – remiasi Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis, identifikuojant tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksnius, atskleidžiant institucijų

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

sąveiką, sudarant prielaidas tarpinstitucinio bendradarbiavimo formuotojams ir įgyvendintojams patobulinti institucijų sąveiką. Pateiktos rekomendacijos suteikia galimybę, vietos savivaldos lygmeniu, tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai.

I. TARPINSTITUCINIS BENDRADARBIAVIMAS VIEŠOJO VALDYMO KAITOS KONTEKSTE

Viešojo sektoriaus institucijose dominuoja biurokratinė bendradarbiavimo kultūra, neplėtojamos naujos bendradarbiavimo ir komunikavimo formos. Kai kurių valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų struktūros pernelyg hierarchinės, tad sunku priimti sprendimus. Remiantis viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programa (Žin., 2012, Nr. 22-1009) vienas iš svarbiausių viešojo valdymo komponentų įvardijamas “Stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą <...>. Glaudesnis tarpinstitucinis bendradarbiavimas turi būti skatinamas kuriant kompetencijų tinklus, kurių dalyviai ne tik taikytų viešojo valdymo naujoves, bet ir dalytųsi žiniomis ir gerąja patirtimi, kaip spręsti tam tikrus klausimus. Prioritetinėse viešosios politikos srityse, kai problema kyla veikiamą įvairių socialinių-ekonominių veiksnių, turi būti kuo plačiau derinamos nuomonės ir ieškoma sutarimo“. Siekiant, kad viešasis valdymas taptų efektyvesnis, valstybės valdymas privalėjo keistis dėl to atsirado naujasis viešasis valdymas.

1. 1. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas Naujojo viešojo valdymo teorijų kontekste

Viešąjį valdymą galime suvokti kaip struktūras ir procesus, kuriuos naudodama valdžia priima sprendimus ir naudoja išteklius siekdama valdyti visuomenę ir ekonomiką. Kylant sudėtingoms valdžios sprendžiamoms problemoms ir keičiantis ryšiams tarp visuomenės ir valdžios, keičiasi viešasis valdymas (Gaulė, 2014). Naujasis viešasis valdymas Anot A. Guogio (2010), „Naujasis viešasis valdymas – tai viešojo administravimo modelis su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių-etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu <...>“. Naujasis viešasis valdymas grindžiamas tokiomis nuostatomis, kad hierarchinį valdymo metodą pakeičia tinklaveikla, bendradarbiavimas, įsakymai ir kontrolė pakeičiami derybomis ir įtikinėjimu. (Kurpaičius, 2013). Šiandiena naujasis viešasis valdymas taip pat akcentuoja, kad valstybės tarnautojai pirmiausia turi tarnauti piliečiams, o ne valdyti pasitelkiant manipuliavimą raginimais bei skatinimais. Piliečiai

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

laikomi valdžios „savininkais“ (Guoga, 2010). Pagrindiniai naujojo viešojo valdymo bruožai pateikiami (žr. 1.1. lentelę).

1.1. lentelė

Viešojo valdymo pagrindiniai bruožai

- ✓ Tarnavimas piliečiams, o ne klientams.
- ✓ Pilietiškumo vertinimas labiau už vadybiškumą.
- ✓ Viešojo intereso ieškojimas.
- ✓ Piliečių įtraukimas į viešųjų reikalų sprendimą.
- ✓ Kovos prioritetai su neigiamų reiškinių viešajame sektoriuje priežastimis, bet ne su pasekmėmis (prevencinis darbas).
- ✓ Strateginis mąstymas, demokratiškas veikimas.
- ✓ Atsakomybė svariau už efektyvumą.
- ✓ Tarnavimas, o ne reguliavimas.
- ✓ Žmonių, o ne produktyvumo vertinimas

Šaltinis: A. Raipa, 2010 m.

Pasak A. Guogio, A. Raipos piliečių dalyvavimas viešųjų reikalų tvarkyme yra esminė prielaida demokratiškam valdymui. Valdžia turi būti atskaitinga piliečiams, turi vykti aktyvus prevencinis darbas su rizikos grupėmis (teisėsaugos, sveikatos apsaugos ir kitose srityse), įtraukiant į šią veiklą kuo daugiau aktyvių bendruomenės narių.

Įvairių problemų sprendimas retai kada apima tik vienos institucijos kompetencijos sritį, tam yra reikalinga įgalinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą visais valdymo lygiais įtraukiant kuo daugiau suinteresuotųjų. (Gaulė, 2014).

Kaip teigia G. Užkuraitė (2015) cituodama Guogį tai, kad naujojo viešojo valdymo išskirtinumas- tai orientacija į demokratijos plėtrą darbo vietoje kai darbuotojai dalyvauja valdyme, kai geras tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kai užtikrinamas skaidrumas ir atvirumas.

Anot A. Raipos (2015) tradicinis biurokratinis valdymas transformuojamas į naujus valdymo būdus, požiūrius, fokusuotus į rezultatus orientuotos elgsenos, organizacijų atsakomybės ir atskaitomybės augimą, naujų organizacinės kultūros formų ir valdymo demokratizavimo standartų įtvirtinimą. Siekiama viešąjį valdymą padaryti efektyvesnį ir produktyvesnį, valdžią – lankstesnę labiau prisitaikančią prie besikeičiančių aplinkybių (Bourgon, 2009). Kaip teigia J. Baškeičiūtė, A. Raipa (2011) siekiant įgyvendinti naujojo valdymo sprendimus reikalinga atsisakyti tradicinio, „organizacinio uždarmo“ principų. Reikia evoliucionuoti į mišrias visų lygių, tipų ir sektorių hibridines organizacijas, sutelkiant sukauptas pastangas sprendimams įgyvendinti. Tokiose organizacijose sprendimai priimami šiuolaikinio viešojo valdymo nuostatomis, o ne įsakymais ar

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

nurodymais, organizacijų struktūra, paremta vadybos tinklinėmis koncepcijomis, o ne hierarchiniais principais. Savivaldos institucijos sąveikauja su kaimyninėmis savivaldos, kitomis valstybinėmis institucijomis. Šis procesas sudėtingas ir reikalaujantis gebėti derinti skirtingus interesus, požiūrius, suprasti, kad tokia sąveika yra būtina ir gali duoti naudos visiems jos dalyviams (Puškorius, 2007).

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas turi didelę reikšmę efektyviam valstybės valdymui, tai rodo LR įstatymuose ir Vyriausybės nutarimuose minima šio bendradarbiavimo svarba.

Organizacijų tarpusavio bendradarbiavimą tiesiogiai lemia jų struktūra. Skirtingų žinybų struktūra yra skirtinga, vienur valdoma laikanti hierarchine struktūra, kitur linijine, skirtinga sprendimų priėmimo kultūra. Tai daro įtaką sprendimų priėmimo, tvirtinimo trukmei, kas tiesiogiai atsiliepiama bendradarbiavimo spartai. Viešajame sektoriuje dominuoja vertikalus hierarchinis bendradarbiavimas, pasižymintis aiškia subordinacija, užduočių delegavimu ir atsiskaitymu už atliktus darbus. Sėkmingam bendradarbiavimui reikia: bendravimo, planavimo, abipusių pastangų, abipusio pasitikėjimo, dalijimosi informacija, koordinavimo.

Naujojo viešojo valdymo nuostatos tikėtina, kad sustiprins tarpinstitucinį bendradarbiavimą, sustiprės viešojo valdymo institucijų gebėjimai priimti ir įgyvendinti į rezultatus orientuotus valdymo sprendimus.

1. 2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata ir raiška vietos savivaldoje

Kaip teigia A., G. Raišienė (2015) vietos savivaldos ir kitų socialinių subjektų tarpusavio sąveikos ryšiai tampa vis sudėtingesni ir dinamiškesni. Tai įtakoja: 1) paslaugų ir žinių visuomenės plėtra; 2) gausėjanti socialinių grupių įvairovė bei didėjanti tolerancija individų laisvėms; 3) augantys visuomenės reikalavimai valstybės ir vietos valdžiai. Nauji reikalavimai inspiruoja didinti vietos savivaldos institucijų ekonomiškumą, efektyvumą, veiksmingumą. Viešajame sektoriuje įgyvendinant naująją viešąją vadybą, postmodernieji viešojo administravimo teoretikai siūlo pertvarkyti mechanizmus, socialinius santykius grindžiančius ne hierarchija, o bendradarbiavimu.

Žodis *bendradarbiavimas* – tai „asmenų arba socialinių grupių bendravimas, kuriuo siekiama padėti realizuoti vienas kito poreikius“ (Miginis, Ulozas, 2014).

Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai pateikia savaip bendradarbiavimo sampratą (žr. 1. 2. lentelę)

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

1. 2. lentelė

Bendradarbiavimo sampratų įvairovė

Samprata	Autorius
Nuolatiniam tarpusavio ryšiams nurodyti proceso ir santykių požiūriu vartojama bendradarbiavimo sąvoka	A., G. Ryšienė, 2008
Bendradarbiavimas apibudinamas kaip koordinuoti bent dviejų šalių, suvienytomis pastangomis siekiančių tarpusavyje susijusių tikslų bei rezultatų, veiksmai	J. Lakis, 2008
Bendradarbiavimą galima suokti kaip ypatingą veiklos rūšį, kad ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms.	S. Pučkorius, 2007
Bendravimas – asmenų arba socialinių grupių bendravimas, kuriuo siekiama padėti realizuoti vienas kito poreikius.	N. Miginis, M. Ulozas
Bendravimas tai socialinis procesas, kuriuo metu organizacijos keičiasi informacija, bendrai atlieka užduotis, dalijasi ištekliais ir ugdo vienas kito specifinius gebėjimus tam, kad gautų abipusę naudą.	A. Stulgienė, R. Ciutienė 2014

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis G. Prosevičienė 2010 m., N. Miginiu, M. Ulozu, A. Stulgiene, R. Ciutiene 2014 m.

Pasak A. Blinstrubo, S. Balčiūno, K. Grigencaitės, I. Valukonytės (2010) tai, kad mokslinėse publikacijose bendradarbiavimas analizuojamas kaip santykių palaikymo ir bendravimo būdas, priešingybė individų konkurencijai, hierarchiniams pavaldumo santykiams.

Pasak G. Prosevičienės (2010) autorių pateiktos 1.2. lentelėje bendradarbiavimo sampratos, „jį apibrėžia kaip kolektyvinį veiksmą, kuriam būdingas ryšių tarp sąveikaujančių subjektų abipusiškumas ir naudingumas, atsirandantis dėl tarp subjektų vykstančios sinergijos“. Bendradarbiavimas vyksta laikantis šių principų:

1. Vieningas partnerių sutarimas dėl uždavinių ir siekiamų rezultatų.
2. Abipusis pasitikėjimas, pagarba ir įsipareigojimas siekti bendrų tikslų.
3. Komunikavimo efektyvumas ir sprendimų priėmimo skaidrumas.
4. Savalaikė ir pakankama informacijos sklaida ir atgalinis ryšys.

Sėkmingai sąveikai svarūs yra bendradarbiavimo bruožai, kuriuos išskyrė A., G. Raišienė (2007) ir kurie pateikiame (žr. 1. 3. lentelę)

1. 3. lentelė

Bendradarbiavimo bruožai

Būdingas aktyvus ir geranoriškas dalijimasis informacija ir žiniomis, kurių gali reikėti kitai šaliai
Didelis tarpusavio pasitikėjimas ruožais
Būdingas nuolatinis abipusės sąveikos procesas
Tikslas pagrįstas vieningais interesais
Visų programos/projekto šalių atstovų nuolatinis dalyvavimas susitikimuose ir veiklose, sprendžiant kiekvieną su programa, projektu arba veikla susijusį klausimą

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

1.3. lentelės tęsinys

Tikslinės grupės atstovų (žmonių, kuriems skirta projekto, programos, veiklos socialinė nauda) nuolatinis dalyvavimas, sprendžiant visus su programa arba projektu, arba bendra veikla susijusius klausimus Santykiams būdingas pagarbus vadovavimas, skirtas abipusiems ryšiams palaikyti, keistis informacija, palaikyti ir stiprinti šalių pasiryžimą dirbti kartu, skatinti pasitikėjimą vieni kitais
Sąveikaujantios šalys daug laiko dirba drauge
Skirtingi šalių profesiniai gebėjimai
Visi ištekliai (pinigai, žmonės, įrenginiai ir pan.) yra pasidalyti
Galia ir autoritetas vienodai padalytas visoms šalims
Šalys dalijasi, keičiasi darbiniais įgūdžiais bei gebėjimais
Atsakomybės pasidalijimas konsensuso būdu (visi patys laisvanoriškai prisiima atsakomybę už tam tikras sritis, darbus bei bendrą planuojamą rezultatą, veikla planuojama dalyvaujant visoms šalims)

Šaltinis: A., G. Raišienė 2007 m.

Apibendrinant teigtina, jog pagrindiniai bendradarbiavimo kaip veiklos organizavimo bruožai laikomi: lankstumas, ryšių horizontalumas bei abipusis dalyvavimas ir tarpusavio priklausomybė 3 lentelė.

Bendradarbiaujant yra užtikrinamas horizontalus ir vertikalus valdžios veiklos koordinavimas siekiant politikos nuoseklumo, efektyvesnio išteklių naudojimo, skatinama ir pasiekama sinergija ir inovacijos. (Gaulė, 2014). Kaip teigia S. Puškorius (2007), bendradarbiavimas, kaip ypatingos veiklos rūšis gali būti atliekama dalyvaujant institucijoms, sektoriams, savivaldybėms ar net valstybėms.

Pasak A., G. Raišienės (2007), kuri cituoja A. Raipą (2001) savivaldybės, būdamos arčiausiai piliečių, nuolat didinančių reikalavimus socioekonominei gerovei, gali geriausiai patenkinti šiuos reikalavimus. Taigi vietos savivalda atlieka atskirų subjektų ir valstybės institucijų tarpininkės vaidmenį. Todėl svarbus tarpinstitucinis bendradarbiavimas užtikrinant kokybišką tarporganizacinių ryšių egzistavimą, integruojant ir įgyvendinant skirtingų subjektų tikslus.

Mokslinėse publikacijose sutinkamos sąvokos: „*tarpinstitucinis bendradarbiavimas*“ (Marcinkevičiūtė, Balžekienė, 2014), „*tarporganizacinis bendradarbiavimas*“ (Raišienė, 2006; 2008; 2015), „*tarpžinybinis bendradarbiavimas*“ (Kedaičienė, 2005, Miginis, Ulozas 2010), kuriomis apibūdinamas veiklų koordinavimas tarp dviejų ar daugiau organizacijų (pvz. valstybinių žinybų, institucijų) siekiant bendrai užsibrėžtų tikslų. Užsienio autorių literatūroje pasak A., G. Raišienės (2008) organizacijų sąveikos ryšiams ir jų pobūdžiui nusakyti vartojamos skirtingos sąvokos bei jų junginiai, pavyzdžiui: tarporganizacini/ tarpinstitucinis/ tarpsektorinis bendradarbiavimas, tarporganizacinis/ tarpinstitucinis/ tarpsektorinis sąryšis/sąveika. Apibendrinant galima teigti, kad šios sąvokos moksliniuose tekstuose vartojamos kaip sinonimai.

Lietuvių kalbos, Tarptautinių žodžių žodynuose teigiama, kad žinyba- „įstaigų, priklausančių kuriai nors valstybinio valdymo šakai, sistemai“. Institucija- tai visuomeninė įstaiga,

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

žmonių susivienijimas tam tikro tikslo siekti, o organizacija pasak Stoškaus, Beržinskienės (2005) apibrėžiama, kaip „grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama, stengiantis pasiekti užsibrėžtą tikslą, ir sudaro du ar daugiau žmonių“. Galima teigti, kad terminai „žinyba“, „institucija“, „organizacija“ mini veiklą, kurioje dalyvauja žmonių grupė siekiantys užsibrėžtą tikslą, kuriant formalizuotas struktūras. Todėl teigtina, kad turinio prasme šie terminai neprieštarauja vieni kitiems, dėl to mokslinėje literatūroje yra vartojami kaip sinonimai. Norint tiksliau apibūdinti minimas sąvokas, toliau pateikiami jų apibrėžimai.

Pasak N. Miginio, M. Ulozo (2010) „Tarpžinybinis bendradarbiavimas – tai vienas kitą papildantis bendradarbiavimas, kuris apima vieno iš sektorių (valstybinio, verslo ar nevyriausybinių) skirtingos specializacijos atstovus iš daugiau nei vienos žinybos“. Kaip teigia D. Kedavičienė (2005) „Tarpinstitucinis/tarpžinybinis bendradarbiavimas – tai skirtingų įstaigų susibūrimas bendrai veiklai ir bendram tikslui“. Institucijoms bendradarbiaujant yra svarbūs darbo principai apie kuriuos kalba ir Raišienė.

Kaip teigia, A., G. Raišienė (2006) cituodama Straus (2002) vykstant tarpinstituciniam bendradarbiavimui yra svarbūs šalių susitikimų organizavimo principai:

1. *Išrinkti ar pasirinkti bendradarbiavimo šalių susitikimų vedėją.* Susirinkimo vedėjo tikslas – užtikrinti sklandų dalyvių darbą, koncentruojantis į procesą, bet ne į turinį.

2. *Į sprendimų priėmimą įtraukti tiesiogiai su pokyčiais susijusius socialinius veikėjus:* a) turinčius formalią galią priimti sprendimus; b) turinčius formalią ar neformalią galią kliudyti įgyvendinti sprendimus; c) tuos, kuriuos paveiks priimtas sprendimas; d) atitinkamos probleminės srities ekspertus.

3. *Siekti konsensuso priimant sprendimus.*

4. *Raštiškai fiksuoti susitikimų turinį.* Po susitikimo rekomenduojama parengti susitikimo turinio santrauką, kuri turėtų pasiekti kiekvieną partnerystės narį.

Apibendrinant galime teigti, kad sąvokos „*tarpinstitucinis bendradarbiavimas*“, „*tarporganizacinis bendradarbiavimas*“, „*tarpžinybinis bendradarbiavimas*“ yra tolygūs, nes apibūdina kelių institucijų susibūrimą veiklai siekiant vieno tikslo.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiška vietos savivaldoje

Kalbant apie viešąjį sektorių kaip apie bendradarbiavimo iniciatorių, pabrėžtina, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas dažniausiai pasitelkiamas siekiant pasidalinti konkrečios veiklos sąnaudas ir riziką, tačiau priimant kitus – politinius, ekonominius ar socialinius – sprendimus

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

bendradarbiavimo būtinybė vis dar nėra pakankamai įvertinta. Pasak S. Puškoriaus (2007) „taisudėtingas procesas, reikalaujantis gebėti derinti skirtingus interesus, nuomones ir požiūrius, suprasti, kad tokia sąveika yra būtina ir gali duoti naudos visiems jos dalyviams“.

Vietos savivaldos bendradarbiavimo kultūros plėtra priklausoma nuo veiksnių tokių kaip: viešojo sektoriaus valdymo, kompetencijos administravimo ir valdymo, valstybės tarnautojų gebėjimų, motyvacijos, darbo krūvio ir kt. Vienas iš pagrindinių veiksnių bendradarbiavimo kultūros augimui turi įtakos tai, kad savivaldybės yra daugelio vietos valdžios institucijų steigėjos. Santykiai tarp jų yra formalizuoti, nes veikla reglamentuojama įstatymais, hierarchine valdymo sistema, tad tarpinstituciniam bendradarbiavimui trūksta terpės. Kaip teigia S. Puškorius (2007) hierarchinėms valdymo struktūroms būdinga tai, kad sprendimų priėmimo teisė yra griežtai paskirstyta pagal hierarchinius lygius. Tokioje valdymo sistemoje sprendimai savarankiškai nepriimami. Pasak A., G. Raišienės „<...> Lietuvoje iš esmės egzistuoja bendradarbiavimo tipas „iš viršaus į apačią“. Ši bendradarbiavimo padėtis vietos savivaldoje rodo vyraujančius hierarchinius santykius ir subsidarumo principo stoką. Kaip teigia T. Norbert, R. Adrian (2004) „Valstybės tarnautojas nėra skatinamas siekti geresnių rezultatų, nes viešasis valdymas organizuojamas remiantis darbo pasidalijimu bei hierarchine sistema <...>“.

Organizacijų sąveikos vietos savivaldoje nereiktų laikyti atsitiktinių procesu, kuris vyksta savaime. Organizacijų bendradarbiavimui būtini kvalifikuoti, motyvuoti, iniciatyvūs valstybės tarnautojai. Valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 1999, Nr. 66-2130) garantuoja tarnautojui teisę „į mokymą <...> už valstybės ir savivaldybių biudžetų lėšas“. Stebėtina, kad Valstybės tarnybos departamento tinklalapyje pateikiama informacija apie mokymo programas rodo, jog organizuojamų kursų sąrašuose nuo 2012 m. iki 2015 m. laike, iš 1041 kursų bendradarbiavimo temai skirtų mokymų beveik nebuvo. Priimtoje viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programoje teigtina, „jog <...> dalyviai ne tik taikytų viešojo valdymo naujoves, bet ir dalytūsi žiniomis ir gerąja patirtimi, kaip spręsti tam tikrus klausimus“. Nuo 2012 metų bendradarbiavimo įgūdžių ugdymui organizuoti tik keli kursai, kurių temos ir programų tikslai orientuoti į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje. Temos tokios kaip: „*Tarpžinybinio bendradarbiavimo gebėjimų lavinimas*“ šios programos keliamas tikslas: „Seminaras skirtas stiprinti tikslinei grupei priklausančių asmenų administracinius gebėjimus užtikrinant žinybai iškeltų tikslų efektyvų įgyvendinimą, kai tikslų įgyvendinimas pagal savo prigimtį priklauso nuo daugiau nei vienos žinybos pastangų“, „*Komandinio darbo organizavimas*“ šia programa siekiama „suteikti valstybės tarnautojams žinių apie komandinio darbo organizavimą bei sustiprinti bendradarbiavimo įgūdžius, tuo pačiu padedant spręsti šiai dienai aktualius tarpusavio

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

bendradarbiavimo iškilusius klausimus“. Sekančiais metais randame mokymo programas temomis: „Savivaldybei pavaldžių įstaigų, įmonių ir organizacijų valdymas“, programos tikslas – „Ugdyti praktinius ir efektyvius vadovavimo (veiklos) įgūdžius, kurių naudojimas darbe užtikrintų sėkmingą partnerystę ir bendradarbiavimą su savivaldybių reguliavimo sferai priskirtomis organizacijomis, stiprinti praktinius veiklos planavimo, valdymo ir kontrolės įgūdžius“, „Efektyvus bendradarbiavimas ir komandinio darbo principai viešajame sektoriuje“ programoje siekiama „suteikti valstybės tarnautojams žinių bei pagilinti jau turimas žinias apie komandos formavimą, komandinio darbo principus bei galimybes, taip pat formuoti komandinio darbo nuostatas sprendžiant kasdieninio darbo problemas organizacijoje“. Ir tik vieni kursai 2015 metais aktualia tema pavadinimu „Lyderystės ir bendradarbiavimo stiprinimas efektyviai organizacijos plėtrai“ programos keliamas tikslas „suteikti praktinių žinių apie asmenybių skirtumus ir šių skirtumų panaudojimą organizacijos plėtrai. Supažindinti su lyderyste grįstais vadybos principais žmogiškųjų išteklių valdyme, paskatinti savęs ir kitų pažinimo procesus, patobulinti bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimus“.

Apibendrinant galima teigti tai, kad mokymų programų turinys rodo, jog savivaldybėms galimybės plėtoti bendradarbiavimo kultūrą yra ribotos. Savivaldybės dalyvaudamos įgyvendinant viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programą abejotina ar gebės užtikrinti programos keliamą vieną iš uždavinių, tai yra „Stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą <...>“, kai kursų bendradarbiavimo tematika organizuojami vos vieną ar du kartus metuose. Vietos savivaldos darbuotojai nukreipiami į tarpinstitucinio bendradarbiavimo stadiją, tačiau toliau neplėtojama. Svarbu paminėti ir tai, kad valstybės tarnautojas turi teises į mokymą, kaip tai minima Valstybės tarnybos įstatyme (Žin., 1999, Nr. 66-2130)IV skirsnio 16 straipsnio 3 dalis kurioje teigiama, kad: „į mokymą šios Įstatymo nustatyta tarka <...>“, o ne pareigas. Manytina, kad Valstybės tarnautojų pareigybėse įtraukus kvalifikacijos kėlimo būtinybę, leistų pasiekti efektyvesnio valdymo ir geresnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo bei efektyvesnių problemos sprendimų.

Tarpinstitucinį bendradarbiavimą įtakoja ir savivaldybių tarnautojų vertybės. Kaip teigia A., G. Raišienė (2015) „Darytina prielaida, kad esminė bendradarbiavimo plėtros problema Lietuvoje ta, jog bendradarbiavimas nėra laikomas vertybe: a) specifinė istorinė patirtis suformavo neigiamą nuostatą į patį terminą: bendradarbiavimas tautinėje sąmonėje vis dar išlaiko kolaboravimo atspalvį; b) Lietuvai būdinga individualistinė kultūra: asmeniniai pasiekimai vertinami aukščiau nei grupiniai.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

Pasak S. Puškorio (2006) svarbų vaidmenį, siekiant efektyvaus bendradarbiavimo, nurodo motyvacijos skatinimą. Pasak autoriaus „Bendradarbiavimo partneriai turi puikiai suvokti interesus ir žinoti, kaip jiems bus atlyginta <..>“. „Klaidingai manoma, kad partneriai bendradarbiaudami turi vadovautis tik visuomenės interesais, institucijos prestižu, altruizmu ir kitais kriterijais, nesitikėdami nieko papildomo už atliekamas papildomas funkcijas“. Įsitraukiant į bet kokią veiklą visada svarbu išvelgti joje prasmę ir naudą. Kaip teigia A. Blinstrubas, S. Balčiūnas, K. Grigencaitė, I. Valukonytė (2010) Įsitraukimo į veiklą motyvatoriai yra: 1) vykdant bendrą veiklą pasiekiami ne tik bendri, bet ir individualūs tikslai; 2) kvietimas dalyvauti tinkle parodo organizacijos svarą ir reikšmę sprendžiant tam tikras problemas; 3) bendradarbiavimas suteikia galimybę kelti kompetenciją ir nuolat tobulėti, augti. Taigi motyvacija atlieka svarų vaidmenį tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksmingumui.

Šiandiena bendradarbiavimas tampa strategija įgyvendinant naująjį viešąjį valdymą, tačiau pastebima, kad bendradarbiavimo veiklos vykdymo metodai yra nereglamentuojami. Mokslinėje publikacijoje teigtina tai, kad siekiant patirti sąveikos tarp organizacijų sėkmę, reikalinga parengti bendradarbiavimo planą. Pasak S. Puškorio, (2006) plane išskiriame šie elementai:

1. Parengti bendradarbiavimo tikslų ir uždavimų struktūrinę schemą;
2. Apspręsti, kokių rezultatų galima tikėtis, jei bus pritaikytas tinklinis bendradarbiavimo modelis;
3. Atrinkti bendradarbiavimo partnerius;
4. Suformuoti neformalų bendradarbiavimo proceso valdymo organą;
5. Sudaryti bendradarbiavimo planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės ir vertinimo grupes;
6. Sukurti išteklių, resursų ir kitų išteklių, reikalingų atlikti bendradarbiavimo darbus, vertinimo, skirstymo ir priežiūros grupes;
7. Numatyti kiekvienam partneriui užduotis, jų atlikimo terminus, skiriamus tam resursus, sąveikaujančius subjektus, priskiriamas kiekvienam iš jų funkcijas ir atsakomybę bei atlygintų užduočių atlikimą;
8. Suformuoti bendradarbiavimo proceso valdymo branduolį, priimančią sprendimus, atliekančią stebėsenos, operatyvaus valdymo ir vertinimo funkcijas;
9. Sudaryti ir optimizuoti bendradarbiavimo planą taikant tinklinio planavimo metodą.

Sąveikos rezultatams turi įtakos tai, kaip yra organizuojamas bendradarbiavimo procesas. Siekiant glaudesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo vieningo koordinavimo tarp suinteresuotų šalių vaiko sėkmei užtikrinti nuo 2013 m įvairiose Lietuvos savivaldybėse įsteigti tarpinstitucinio

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

bendradarbiavimo koordinatoriaus etatai. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius–savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymų paskirtas darbuotojas, kuris vadovaudamasis teisės aktais, reglamentuojančiais švietimo pagalbą, socialinę paramą ir sveikatos priežiūrą, koordinuoja pagalbos teikimą savivaldybės teritorijoje gyvenantiems vaikams ir jų tėvams (globėjams), informuoja vietos bendruomenę apie jos teikimą savivaldybėje. (Kaišiadorio r. sav. 2015).

Šiame skyriuje aptarta tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata ir raiška vietos savivaldoje atskleidžia, jog sąveiką tarp organizacijų įtakojantys veiksniai neužtikrina glaudaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Tikėtina, jog prasidėję pokyčiai viešajame valdyme inspiruos organizacijas jungtis ir bendrai siekti užsibrėžtų tikslų.

1. 3. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas kaip kompleksiskai teikiamos pagalbos kokybės veiksnys

1. 3. 1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo vaiko gerovės srityje reglamentavimas

Šiame magistrinio darbo skyriuje apibūdinamas tarpinstitucinio bendradarbiavimo vaiko gerovės srityje teisinis reglamentavimas, siekiant atskleisti įvairių bei skirtingų organizacijų bendradarbiavimo galimybes.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarba, teikiant pagalbą vaikui ir jo šeimai, užtikrinant vaiko teisių įgyvendinimą, akcentuojama pagrindiniuose vaiko gerovę reglamentuojančiuose nacionaliniuose teisės aktuose. Šiame skyriuje tarpinstitucinis bendradarbiavimo teisinis reglamentavimas aptariamas vadovaujantis teisinio hierarchijos principu.

Siekiant efektyviau spręsti vaiko teisių apsaugos srityje iškylančias problemas, turėti realius teisinius ir ekonominius veikimo svertus šalyje, koordinuoti institucijų veiksmus ir kt. patvirtinta Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcija. LR Seimo nutarimu patvirtintoje Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcijoje vienas iš iškeltų siekių yra tarpžinybinio bendradarbiavimo skatinimas įgyvendinant pagrindinius vaiko gerovės principus. Pažymima tai, kad sprendžiant daugialypes problemas, su kuriomis susiduria vaikai ir jų šeimos, plėtotinos įvairių sričių paslaugos. Sudarant sprendimų, susijusių su pagalba šeimai ir vaikui, planus, kuriamas bendradarbiavimas tarp skirtingų organizacijų. (Žin., 2003, Nr. 52-2316). Atsižvelgus į minimą Koncepciją parengta Vaiko gerovės valstybės politikos strategija, kurioje prioritetu išskiriamas „koordinavimo ir bendradarbiavimo tarp valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų <...> skatinimas”. Strategijos

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

Įgyvendinimo priemonių 2005-2012 plane buvo iškeltas uždavinys „stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą vietiniu, nacionaliniu lygiu <...>“ (Žin., 2005, Nr. 25-802). Bendradarbiavimo srityje nepasiekus norimų rezultatų šis uždavinys toliau keliamas ir Vaiko gerovės 2013-2018 programoje. (Žin., 2012, Nr. 140-7208).

Socialinės apsaugos ir darbo ministerija priskirta vaiko teisių apsaugos valdymo sritis (Žin., 2003, Nr. 15-611). Remiantis LR nutarimu (Žin., 2003, Nr. 15-611) Socialinės apsaugos ir darbo ministerija teisės aktų nustatyta tvarka organizuoja valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų bendradarbiavimą vaiko teisių apsaugos srityje.

Nacionaliniu valdymo lygiu siekiant „pagerinti valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų veiklos koordinavimą, jų bendradarbiavimą <...>“ LR Vyriausybės nutarimu sudaryta Tarpžinybinė vaiko gerovės taryba. Įvairių ministerijų, visuomeninių organizacijų atstovai derina ministerijų ir kitų valstybės bei savivaldybių institucijų ir įstaigų tarpžinybinę veiklą vaiko gerovės srityje (Žin., 2005, Nr. 79-2881).

Valstybinėje šeimos politikos koncepcijoje (Žin., 2008, Nr. 69-2624), siekiant tobulinti valstybinės šeimos politiką įvairiose srityse, akcentuojama glaudi socialinė partnerystė paremta žinybų bendradarbiavimu.

Pirminės sveikatos priežiūros plėtros koncepcijoje (Žin., 2007, Nr. 96-3897) numačius apjungti dvi veiklos sritis- sveikatos priežiūrą ir socialines paslaugas, įvardijama svarba bendradarbiavimo tarp skirtingų sektorių- sveikatos priežiūros ir socialinių paslaugų teikėjų. Koncepcijoje minima tai, kad „<...> rekomenduoti savivaldybėms įtraukti šeimos gydytojus į savivaldybių parengtų sveikatos ir socialinių problemų sprendimų programų rengimą ir įgyvendinimą“.

Švietimo strategijoje (Žin., 2013, Nr. 140-7095) kalbama, jog nors ir daug nuveikta diegiant socialinės partnerystės ir tinklaveikos elementus, bet dar mažai bendradarbiaujama į mokyklų bendruomenes įtraukiant socialinius partnerius, daugiau orientuojamasi į aukštesnės vadovybės pavidimus. Tad strategijos tiksluose numatyta tobulinti švietimo reguliavimą orientuojantis į subsidiarumo ir socialinės bendrystės principus.

Vietos savivaldoje institucijų sąveikoms vykti, savivaldybės administraciją įgalina LR Vietos savivaldos įstatymas (Žin., 1994, Nr. 55-1049), kuriame 30 straipsnio 2 dalyje 1 punktu minima tai, kad „savivaldybės teritorijoje organizuoja ir kontroliuoja savivaldybės institucijų sprendimų įgyvendinimą arba pati juos įgyvendina“.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

Socialinių paslaugų įstatymo (Žin., 2006, Nr. 17-589) 4 straipsnio 1 dalyje, *bendradarbiavimo* principo įgyvendinimas pabrėžiamas „<...> socialinių paslaugų įstaigų, savivaldybės ir valstybės institucijų bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba“.

Valstybės įsipareigojimus švietimo srityje nustato Švietimo įstatymas. Šio dokumento (Žin., 2011, Nr. 38-1804) 20 straipsnio 2 dalyje akcentuojama, jog mokykla, teikdama vaikui ir jo tėvams pagalbą bendradarbiauja su socialinę pagalbą teikiančiomis tarnybomis, sveikatos priežiūros ir teisėtvarkos institucijomis.

LR Vaiko teisių apsaugos įstatymo (Žin., 1996, Nr. 33-807) 59 straipsnio 2 dalyje, teigiama, jog „<...> reglamentuojančių įstatymų bei kitų teisės aktų vykdymo organizavimą, kontrolę ir priežiūrą atsako vaiko teisių apsaugos institucijos (tarnybos)“. Šios institucijos (tarnybos) savivaldybės teritorijoje įgyvendindamos pagrindines Jungtinių Tautų Organizacijos Vaiko teisių konvencijos nuostatas, vykdydamos vaiko teisių apsaugą, įstatymų numatyta tvarka gindamos vaiko teises ir teisėtus interesus, pagal savo kompetenciją bendradarbiauja su valstybės, savivaldybės institucijomis, įstaigomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis bei bendruomenėmis vaiko teisių ir teisėtų interesų apsaugos klausimais. (Žin., 2002, Nr. 120-5415).

Savivaldybių vaiko teisių apsaugos tarnybų veiklos tobulinimo programoje pažymima tai, kad „Jos privalo skatinti tarpžinybinį bendradarbiavimą tarp atskirų savivaldybės administracijos struktūrinių padalinių ir socialinių partnerių organizuojant pagalbą vaikui ir jo šeimai, <...>“. (Žin., 2003, Nr. 90-4076).

Dokumente Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo pakeitimo įstatyme (Žin., 2010, Nr. 157-7969) švietimo ar kita pagalba ir kitos paslaugos vaikui yra teikiamos siekiant teigiamų vaiko elgesio pokyčių. Įstatyme nurodoma tai, jog, „vaiko priežiūra ir socialinė integracija grindžiama <...> valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų bendradarbiavimu ir tarpusavio pagalba“.

Tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant kompleksinę pagalbą vaikui ir jo šeimai reglamentuoja LR vyriausybės nutarimu patirtintas Vaikų nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašas (Žin., 2009, Nr. 138-6073). Teigtina, jog norint užtikrinti veiksmingą kompleksinę pagalbą vaikui ir jo šeimai reikalinga skatinti įstaigas glaudžiai bendradarbiauti, sistemingai keistis turima informacija. Siekiant iškelto tikslo Apraše keliamas uždavinys „stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą <...>“.

Savivaldybėms siekiant įgyvendinant patirtinta Vaikų...aprašą (2009), LR sveikatos apsaugos ministerijos 2011 m. lapkričio mėnesio 10 d. patirtintas „Kompleksiškai teikiamos švietimo pagalbos, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų ikimokyklinio ir

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

priešmokyklinio amžiaus vaikams ir jų tėvams (globėjams) tvarkos aprašas“. Šiame apraše 16 punktu įtirtinami kompleksiskai teikiamos pagalbos principai, vienas iš šių principų dokumente minimas bendradarbiavimas, kuris grindžiamas “ <...> visų šiame procese dalyvaujančių juridinių ir fizinių asmenų bendradarbiavimu, tarpusavio sutarimu ir pagalba“ (Žin. 2011, Nr. 134-6387).

Apibendrinant galima teigti, jog tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarba teikiant pagalbą vaikui ir jo šeimai akcentuojama skirtingas valstybės gyvenimo sritis reglamentuojančiuose teisės aktuose. Apžvelgus tarpinstitucinio bendradarbiavimo vaiko gerovės srityje reglamentavimą nacionaliniuose teisės aktuose teigtina, jog yra pakankamos teisinės prielaidos vykti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesui tarp skirtingų organizacijų, kurios prisideda prie pagalbos vaikui iš jo šeimai.

1.3.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą sąlygojantys veiksniai

Šioje darbo dalyje aptariami tarpinstitucinį bendradarbiavimą palaikantys bei skatinantys veiksniai, bet kurios iš šių veiksnių trūkumas yra tarpinstitucinį bendradarbiavimą stabdantis veiksnys.

Savivaldos institucijos bendradarbiauja su kaimyninėmis savivaldos institucijomis tokiomis kaip švietimo, sveikatos apsaugos, socialinių paslaugų ir t.t., apskričių administraciniais padaliniais bei kitomis valstybinėmis institucijomis. Bendradarbiavimas yra sudėtingas procesas, galintis vykti tarp subjektų tam tikru lygmeniu veikiamas įvairių veiksnių.

Pasak G. Prosevičienės (2010) „bendradarbiavimo lygmuo tarp subjektų gali būti papildomasis ir integruojamasis, o veiksniai, turintys įtakos bendradarbiavimui, skirstomi į penkias grupes“, kurios pateikiamos (žr. 1.1. pav.)

Bendradarbiavimo lygmuo	Veiksniai			
	Suderinamumas	Sąryšiai	Paskatos	Soctechninė infrastruktūra
Papildomasis	Darbo stilius	Darbo interesai	Išorinės	Įsisąmoninimas
	↓	Patirtis	↓	Komunikacijos priemonės
	Valdymo stilius	↓	↓	Organizacinė kultūra ir struktūra
	↓		↓	↓
Integruojamasis	Požiūris		Vidinės	Neribotas bendradarbiavimas

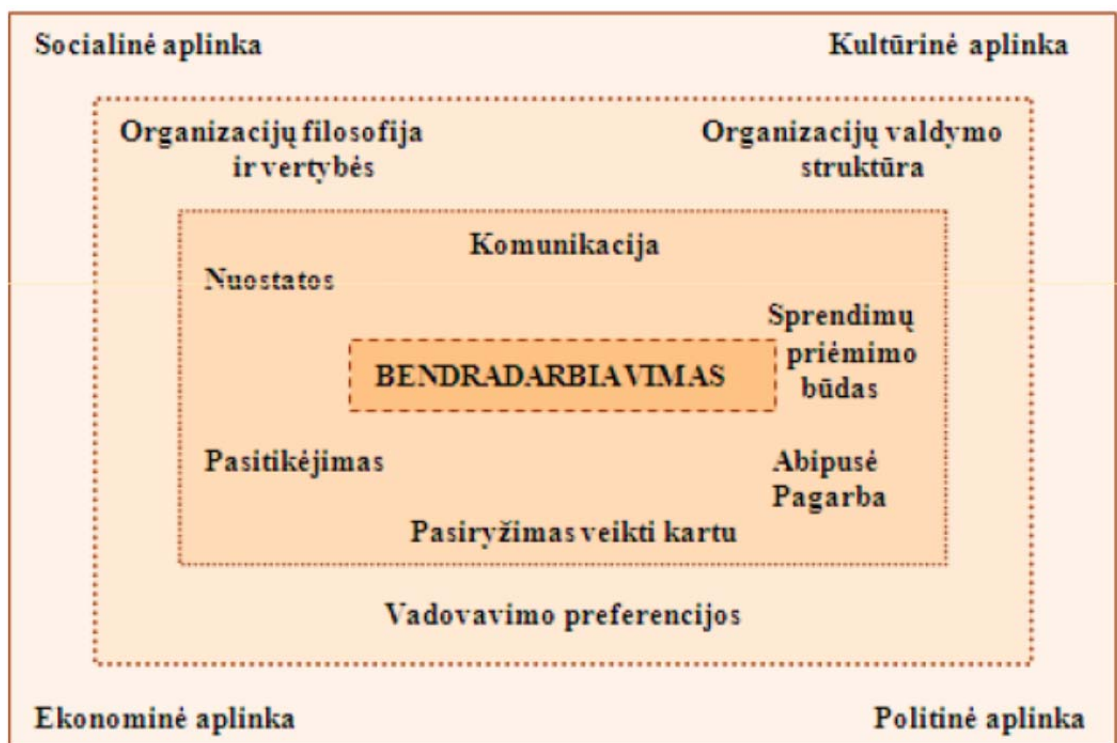
1.1. pav. Veiksniai, lemiantys skirtingo lygmens bendradarbiavimą

Šaltinis: sudarytas G. Prosevičiene 2010 m. cit.Hara, N. Solomon, P. (2003). An Emerging View of Scientific Collaboration: Scientists' Perspectives on Collaborations? and Factors that Impact Collaboration, p. 959.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

Pateiktame paveikslėlyje veiksniai skirstomi pagal suderinamumą, sąryšius, paskatas ir soctechninę infrastruktūrą. Nuo pateiktų veiksmų priklausys bendradarbiavimo lygmuo ir kiti bendradarbiavimą charakterizuojantys bendrieji aspektai, apimantys darbo ar valdymo stilių, požiūrį, darbo interesus ir patirtį, išorines ir vidines bendradarbiavimo paskatas bei soctechninę infrastruktūrą, apimančią įsisąmoninimą, komunikacijos priemonių naudojimą, organizacinę kultūrą, struktūrą ir kt. (Prosevičienė, 2010).

Mokslininkų teigimu, pagrindiniai veiksniai įtakojantys bendradarbiavimą skirstomi į: makrofaktoriai, mezofaktoriai, mikrofaktoriai. Bendradarbiavimo elementų grupės, kurias veikia trijų lygmenų minėti veiksniai atspindi sekantis paveikslėlis (žr. 1. 2. pav.)



1. 2. pav. Bendradarbiavimo elementai

Šaltinis: A., G. Raišienės 2011 m.

Kaip teigia A., G. Raišienė (2011) bendradarbiavimą makrolygiu veikia svarbiausi išorinės aplinkos veiksniai: kultūrinė, socialinė, ekonominė bei politinė aplinka. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo atsiradimui vieni iš svarbiausių išorės veiksnių yra ekonominiai ir socialiniai veiksniai. Siekiant aukšto visuomenės išsivystymo lygio svarbu yra gebėti veikti grupėje, kilusius sunkumus spręsti drauge. Ekonominiai veiksniai lemia įstaigų lėšų dydį, o tai turi įtakos dirbantiems specialistams, kurie prisideda prie tarpinstitucinio bendradarbiavimo.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

Mezolygmeniu, formuojami bendradarbiaujančių organizacijų: bendradarbiavimo pastangų rėmimas iš vadovybės pusės, panaši kartu veikiančių šalių filosofija, pakankami išteklių, efektyvūs koordinavimo bei komunikavimo mechanizmai.

Mikrolygmeniu skatinantys veiksniai: pozityvios nuostatos ir pasiryžimas bendradarbiauti, tarpusavio pasitikėjimas, abipusė pagarba ir pagalba, asmeninė atsakomybė ir lyderystė, efektyvi komunikacija, konsensusas priimant sprendimus, administraciniai gebėjimai.

Bendradarbiavimo procese pagal S. Puškorių (2007) yra išskiriami 5 svarbiausi veiksniai, kurie apibūdina tokios veiklos efektyvumą ir veiksmingumą: *rinkos poreikiai*, egzistuojančios *valdymo struktūros, funkcijų ir atsakomybės tarp jų pasiskirstymas* ir *sąveikos* tarp įvairių valdymo struktūrų padalinių *organizavimas*. Šie veiksniai toliau apibūdinami kaip:

- Rinkos veiksniai veikia nepriklausomai nuo dalyvių norų. Pasak R. Petrauskienės (2005). Viešasis administravimas turi sugebėti greitai ir efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius, keisti ir pritaikyti savo struktūras, procedūras bei veiklos tikslus prie besikeičiančių aplinkybių. Kartu su tuo turi keistis ir valstybės tarnautojai: jie turi būti kūrybingi, kvalifikuoti ir motyvuoti.

- Viešajame sektoriuje hierarchinės valdymo struktūros pasižymi tuo, kad sprendimų priėmimo teisė yra griežtai paskirstyta pagal hierarchinius lygius. Tokioje valdymo sistemoje sprendimai savarankiškai nepriimami. Pasak LR vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus (2012) „Nei Socialinės apsaugos ir daro ministerija, nei Valstybės įvaikinimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir daro ministerijos iš esmės neatlieka (neturi galimybių atlikti) centrinės vaiko teisių apsaugos institucijos funkcijų, kadangi šalyje suformuota decentralizuota vaiko teisių apsaugos institucijų sistema. <...> Savivaldybių vaiko teisių apsaugos skyriai (tarnybos)- ir jos veiklos galimybės yra ypatingai priklausomos nuo situacijos konkrečioje savivaldybėje, savivaldybės požiūrio į vaiko teisių apsaugos problemas ir nustatomų veiklos prioritetų, taip pat savivaldybės politikų įtakos“.

Hierarchinė valdymo sistema turi daug pranašumų, tai tikslus funkcijų, atsakomybės ir atskaitomybės pasiskirstymas, centralizuotas problemų sprendimas, ir kiti aspektai (Puškorius, 2007).

Pagal Z. Lydeką, B. Adomavičių (2007), kurie cituoja P., W. Mattessich ir R. Monsey bendradarbiavimo procesą lemiantys veiksniai skirstomi: *aplinka, narystė, struktūra ir procesai, ketinimai ir tikslai, komunikacija, finansai*. Kaip teigia P., W. Mattessich, R. Monsey (1992) bendradarbiavimo sėkmę įtakoja 6 veiksniai ir kiekvienam paminėtam veiksniai autoriai išskiria dar smulkesnius veiksnius kurie į juos įeina:

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

1. Aplinka:

- A) *Bendradarbiavimo istorija bendruomenėje.* Egzistuojama bendradarbiavimo istorija siūlo potencialius bendradarbiavimo partnerius suprantančius vaidmenis ir lūkesčius reikalingus bendradarbiaujant ir suteikia jiems galimybę pasikliauti procesu.
- B) *Bendradarbiavimo grupė į kurią žiūrima kaip į lyderį bendruomenėje.* Bendradarbiavimo grupė – bendruomenėje yra suvokiama kaip lyderis. Šis lyderis susijęs su tikslais ir veiklomis kurias jis numato įvykdyti.
- C) *Pageidaujamas politinis/socialinis klimatas.* Politikai, viešosios nuomonės formuotojai, asmenys kurie kontroliuoja išteklius ir visa visuomenė remia (arba bent neprieštarauja) bendradarbiavimo grupės misijai.

2. Narystė į kurią dar įeina:

- A) *Abipusė pagarba, pasitikėjimas ir supratimas.* Bendradarbiavimo grupės nariai dalijasi supratimu ir pagarba vieni kitiems bei jų atitinkamoms organizacijoms. Veikiant kartu dalijasi savo bei kultūrinėmis vertybėmis, normomis ir lūkesčiais.
- B) *Tinkamas narių atrinkimas.* Bendradarbiavimo grupėje yra asmenys iš kiekvienos bendruomenės dalies kuri bus įtakota grupės veiklos.
- C) *Bendradarbiavimo narių asmeninis suinteresuotumas.*
- D) *Gebėjimas rasti kompromisus.*

3. Veiksniai susiję su procesu ir struktūra:

- A) *Nariai dalijasi tiek proceso darbais, tiek rezultatais.* Bendradarbiavimo grupės nariai jaučia atsakomybę tiek proceso eigoje, tiek darbo pabaigoje.
- B) *Sprendimų priėmimas įvairiuose valdymo lygmenyse.* Kiekvienas lygis (aukščiausia valdžia ir kitos) kiekvienoje organizacijoje, bendradarbiavimo grupėje dalyvauja priimant sprendimus.
- C) *Lankstumas.* Bendradarbiavimo grupė išlieka atvira įvairiems darbo organizavimo būdams įgyvendinant savo veiklą.
- D) *Aiškių vaidmenų plėtojimas užduočių formulavimas, vykdymas, gerinimas.* Bendradarbiavimo partneriai aiškiai suvokia savo vaidmenis, teises ir atsakomybes ir kaip jų laikytis.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

E) Prisitaikymas. Bendradarbiavimo grupė geba išlikti savimi vykstant dideliems pokyčiams, net jei reikia pakeisti kai kuriuos pagrindinius tikslus, narius ir t.t. tam, kad susitvarkytų su besikeičiančiomis sąlygomis.

4. Tikslas:

A) Konkretūs pasiekiami uždaviniai ir tikslai. Bendradarbiavimo grupės tikslai yra aiškūs visiems grupės nariams ir gali būti realistiškai įgyvendinami.

B) Pasidalinama vizija. Bendradarbiavimo partneriai turi tą pačią viziją aiškiai sutartą dėl misijos, tikslų ir strategijos. Pasidalinta vizija gali egzistuoti bendradarbiavimo pradžioje arba partneriai gali plėtoti viziją dirbdami kartu.

C) Vienintelis tikslas. Bendradarbiavimo grupės misija tikslai ar požiūris skiriasi, bent iš dalies nuo narių, organizacijos misijos, tikslų ar požiūrio.

5. Komunikacija:

A) Atviras ir dažnas bendravimas. Bendradarbiavimo grupės nariai dažnai bendrauja, perduoda naujausią informaciją, atvirai aptaria kilusias problemas, perduoda visą reikalingą informaciją vienas kitam ir žmonėms esantiems už grupės ribų.

B) Sukurti neformalus ir formalus bendravimo ryšiai. Formaliai egzistuojantys komunikacijos kanalai sukuria asmeninius ryšius- sukurdami geresnę, labiau informatyvią darnią darbo grupę dirbant bendram tikslui.

6. Finansais:

A) Pakankami ištekliai (fondai). Bendradarbiavimo grupė turi adekvačią, pakankamą pastovią finansinę bazę, kad paremtų savo veiklas.

B) Kvalifikuotas narys. Asmuo kuris vadovauja bendradarbiavimo grupei turi organizavimo ir tarpasmeninio bendravimo įgūdžių ir atlieka savo rolę sąžiningai. Dėl šių charakterio savybių (ir kitų), bendradarbiavimo nariai į narys atsižvelgia su pagarba ir „teisingumu“

Apibendrinant teigtina, kad savivaldos institucijų bendradarbiavimui įtaką, pradedant makrolygmeniu ir baigiant mikrolygmeniu, daro daugybė veiksnių. Siekiant efektyvaus bendradarbiavimo svarbūs yra: asmeninis suinteresuotumas, santykiai tarp partnerių, parama ir palaikymas, komunikavimo mechanizmai, lyderystė.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

1.3.3. Tarpinstitucinės sąveikos formos

Šioje dalyje aptariamos tarpinstitucinės sąveikos formų rūšys ir jiems būdingi bruožai.

Organizacinius ryšiams, jų pobūdžiui nustatyti mokslinėje literatūroje vartojamos skirtingos sąvokos jų junginiai tokie kaip: tarpinstitucinis bendradarbiavimas/ sąryšis /sąveika, tarpinstitucinė partnerystė/ tarpinstituciniai tinklai, tinklinis valdymas, sąjunga, koordinavimas (Raišienė, 2008).

Pasak A., G. Raišienės (2008) mokslininkai tarpinstitucinės sąveikos formas pagrindines išskiria šešias: sąveikavimas konkuruojant, tinklai, kooperacija, partnerystė, sąjunga ir integralinis bendradarbiavimas. Šių formų apibūdinimai (žr. 1.3. pav.)

Tarporganizacinės sąveikos formos	Apibūdinimas
Sąveikavimas konkuruojant	Ši tarporganizacinės sąveikos forma pasireiškia tarp tokias pat ar panašias prekes ir / arba paslaugas rinkai siūlančių organizacijų per bendradarbiavimą vienoje ir konkuravimą kitose srityse.
Tinklai	Ši tarporganizacinės sąveikos forma laikoma perspektyviausiu mechanizmu, kurio valdymo pagrindas – informacija. Į tinklus susijungusios organizacijos sudaro priklausomų kintamųjų sistemą, tačiau dažniausiai neturi nuolatinės organizacinės struktūros. Kaip dar vieną esminį tinklų požymį galima nurodyti nuolatinį jų kitimą, kuris vyksta dėl informacijos srautų krypties kitimo.
Kooperacija	Ši tarporganizacinės sąveikos forma pasireiškia kaip kolektyvinis susivienijimas sutartinių ar kitų išpareigojimų pagrindu ir yra grindžiama prielaida, kad visiems dalyviams artimi tikslai gali būti įgyvendinti per kolektyvinį veiksma. Taip pat ji reikalauja organizacinio narių ištraukimo, aukštesnio tarpusavio pasitikėjimo lygmens, pastovių susitikimų, kuriuose kolektyviškai būtų priimami sprendimai. Jai būdingas aktyvus dalijimasis resursais.
Partnerystė	Ši tarporganizacinės sąveikos forma pasireiškia kaip intensyvi organizacijų sąveikos forma, skirta įvairioms programoms įgyvendinti ir problemoms spręsti. Ji grindžiama dalyvavimu ir atvira komunikacija tarp narių, nes taip dalijamasi informacija bei remiami partneriai bendroje iš anksto planuojamoje veikloje, kurios rezultatai nuolat analizuojami ir vertinami.
Sąjunga	Tai bendrų interesų pagrindu grįsta tarporganizacinės sąveikos forma, skirta sukurti paslaugos, produkto ar santykių sistemą, kurioje dalijamasi idėjomis bei sujungiami socialiniai ir ekonominiai ištekliai.
Integracinis bendradarbiavimas	Šią tarporganizacinės sąveikos formą charakterizuoja bendram darbui skirtas laikas, aukštas tarpusavio pasitikėjimo lygmuo ir pagalbų vadovavimas, skirtas visų bendradarbiaujančiųjų ryšiams palaikyti, stiprinti pasiryžimą dirbti kartu bei skatinti vienų pasitikėjimą kitais, teikti reikalingą informaciją, reikalingą programos arba projekto efektyvesniam įgyvendinimui. Taip pat šią formą iš kitų išskiria tai, jog įgyvendinant integracinį bendradarbiavimą didelis dėmesys skiriamas įtraukimo ir dalyvavimo principams realizuoti: visų programos arba projekto subjektų atstovai bei tikslinės grupės atstovai dalyvauja susitikimuose ir veiklose rengiant ir priimant sprendimus, sprendžiant su tarporganizacine veikla susijusius klausimus.

1.3. pav. Tarpinstitucinės (tarporganizacinės) sąveikos formos

Šaltinis: G. Prosevičienė, (2010) kuri cituoja A., G. Raišienę

Mokslininkai A., G. Raišienė (2008), S. Puškorius (2006), A., T. Himmelmn (2002) pateikia įvairius bruožus, kurie yra būdingi tam tikrai sąveikos formai (žr. 1.4. lentelę).

1.4. lentelė

Sąveikos formos ir jų bruožai

	Sąveikos formos			
	Integracinis bendradarbiavimas	Tinklai	Kooperacija	Partnerystė

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

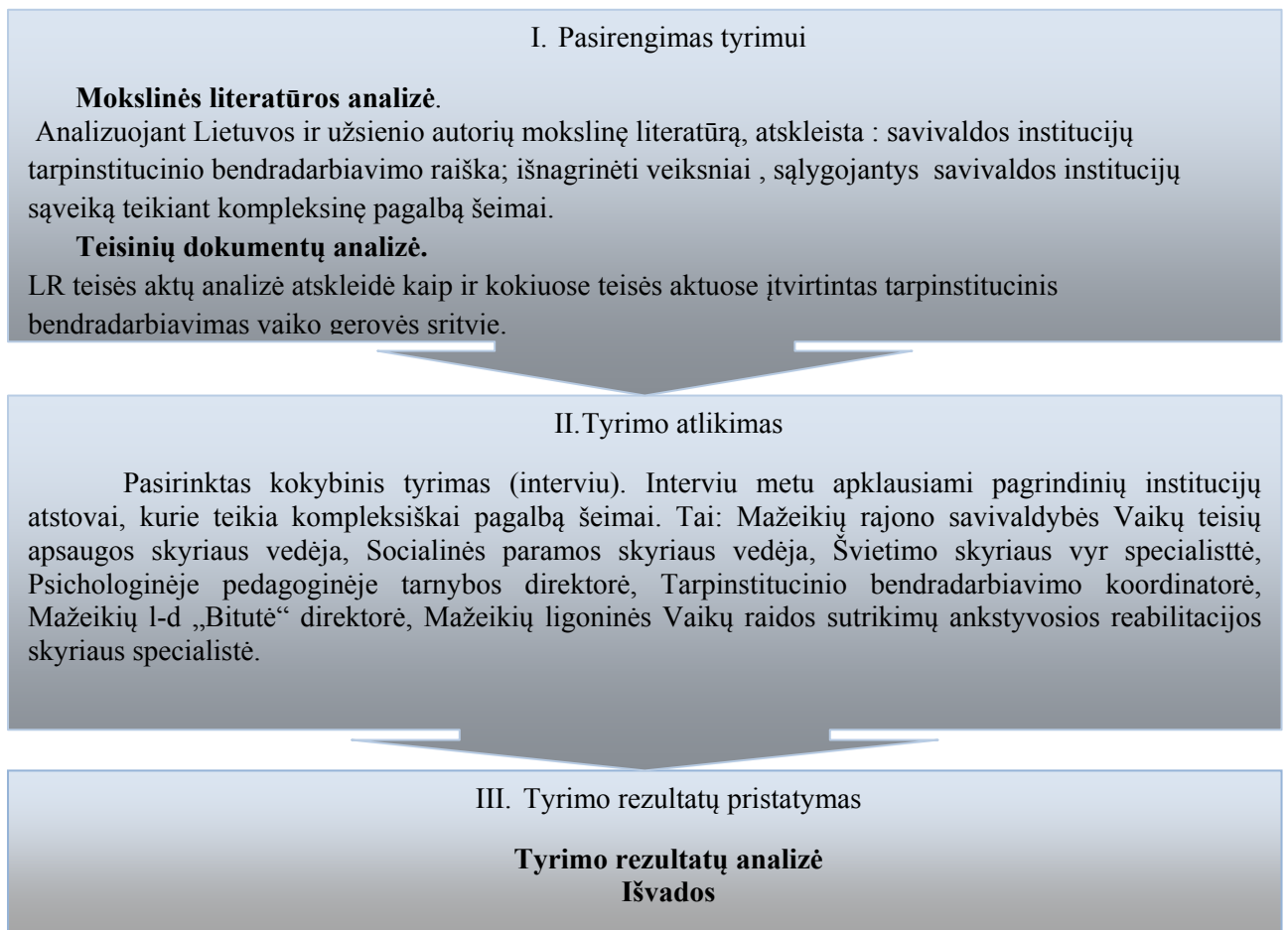
BRUOŽAI	Tikslas	Vieningų interesų pagrindu iškelti tikslai. Tikslai ir siekiai bendri tik kai kuriuose srityse.	Bendri tikslai	Pagrįstas vieningais interesais, kurie įgyvendinami per kolektyvą	Intensyvios organizacijų sąveikos forma pagrįstas vieningais interesais
	sprendimai	Sprendimų galia ir autoritetas pasidalintas vienodai	Nėra bendro sprendimo priėmimo	Kai kurie sprendimai priimami kartu	Priimami dalyvaujant daugumos narių.
	Santykiai	Sąveikaujančios šalys ypač daug laiko dirba drauge	Žemas pasitikėjimo lygis. Turi koordinavimo	Veikia įsipareigojimo pagrindu.	Partneriai remia vieni kitus bendroje, planuojamoje veikloje. Didelis
		Dalyviai dalijasi rizika, atsakomybe, atlygiu. Aukščiausias tarpusavio pasitikėjimas	problemų	Aukštesnis pasitikėjimo lygmuo	tarpusavio pasitikėjimas
	informacija	Dalyvaujantys subjektai dalijasi specifinėmis žiniomis, patirtimi	Reikšmingiausias organizacijos, disponuojančios specifine, kitoms organizacijoms aktuali informacija. Dalijasi informacija dėl abipusės naudos	Sąveikaujančios šalys žino ką kiekviena turi atlikti, todėl susitinka tik ataskaitiniuose susirinkimuose. Informacija	Paremta atvira komunikacijos forma tarp visų narių
	Pavaldumo ryšiai	Pagalbus vadovavimas	Atskaitingumo neapibrėžtumas, įvairių susitarimų įgyvendinimo aspektai	Aiškūs pavaldumo ryšiai	Vadovavimas nukreiptas į užduočių paskirstymą, terminų ir atlikimo kontrolę
	Resursai	Dalijasi resursais, atsakomybe, nauda.	Bendrai naudoja ištekliu	Dalijasi resursai, pradedant informaciniais ir techniniais baigiant finansiniais ir žmonių ištekliais	Dalijasi informacija, remia vieni kitus bendroje, planuojamoje veikloje

Šaltinis: sudaryta daro autorės remiantis A., G. Raišiene (2008), S. Puškorius (2006), A., T. Himmelmn (2002)

Apibendrinant galima teigti, kad kiekviena sąveikos forma pasižymi savitais bruožais. Pasak A., G. Raišienės (2008) „Pagrindinis skirtumas tarp integracinio bendradarbiavimo ir kitų tarpinstitucinės (tarporganizacinės) sąveikos formų yra sinergijos efektas“. Šios formos pasižymi skirtingo lygmens ryšiais, siekiant glaudesnių tarp organizacijų ryšių, būtina organizacijoms atrasti jas vienijančių tikslų „Kuo sąveika glaudesnė, tuo aukštesnių rezultatų iš tarpinstitucinės veiklos galima tikėtis“ (Prosevičienė, 2010).

II. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO TEIKIANT KOMPLEKSIŠKAI PAGALBĄ ŠEIMOMS MAŽEIKIŲ SAVIVALDYBĖJE TYRIMO METODOLOGIJA

Viešojo sektoriaus tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra efektyvi priemonė siekiant produktyvios, kryptingo veiklos sprendžiant socialines problemas. Šiame darbe siekiant išsiaiškinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai, kurie sąlygoja savivaldos institucijų sąveikai Mažeikių rajono savivaldybėje buvo atliekamas tyrimas pagal tam tikrus etapus (žr. 2. 1. pav.). Atliekant tyrimą analizuota mokslinė literatūra, atlikta teisės aktų, dokumentų analizė, naudotas kokybinis pusiau struktūruotas interviu metodas.



2. 1. pav. Tyrimo eiga
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

2. 1. Tyrimo metodologija

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant kompleksiskai pagalbą šeimoms tyrimo metodologija grindžiama šių autorių mokslinėmis įžvalgomis: A., G. Raišienė (2006), L. Aidukienė (2011), Kairienės (2010), A. Guogio (2010), E. Gaulė (2014), A. Stulgiene, R. Ciutienė, (2014), D. Kedavičienė (2005), G. Prosevičienės (2010), J. Bourgon (2009), L., M. Salamon (2002), R. Agranoff, M. McGuire (2003), C. Durose, S. Creasley, L. Richardson (2009) ir kitais.

Viešojo sektoriaus tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant kompleksiskai paslaugas šeimai plėtros aspektu nagrinėjant remtasi dokumentais: Valstybinę švietimo strategiją 2013 – 2020 metų (Žin., 2013, Nr. 140-7095), Socialinės įtraukties...2014 įgyvendinimo ataskaita, Kompleksiškai teikiamos pagalbos vaikams ir šeimoms nuo gimimo iki privalomojo mokymosi tvarkos aprašas (Žin., 2011, Nr. 134-6387), 2016 m. liepos 14 d. patvirtintu „Bendro darbo su šeimomis tvarkos aprašas“, kuris pasirašytas skirtingų (socialinės, sveikatos apsaugos, švietimo ir vidaus reikalų) viešojo sektorių ministrų ir kt.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas interviu metodas, kuris yra vienas iš galimų kokybinio tyrimo metodų. Darbe naudotas pusiau struktūruotas interviu, kad tyrėjas turėtų galimybę išskirti naujus klausimus, tačiau laikytusi interviu gairių.

Pusiau Struktūruotas interviu - tai abipusis susiderėjimas tarp klausiančiojo ir atsakančiojo. (Kardelis, 2002). Interviu metodas gali būti įvairių formų, pradedan formaliomis (standartizuotomis), juose klausimai suplanuojami iš anksto, interviu atliekamas griežtai pagal taisykles iki neformalių, šio metu klausiantysis ir atsakantysis vysto pokalbį iš anksto neparuoštais klausimais, tyrėjas interviu metu gali visiškai laisvai interpretuoti klausimus (Bitinas ir kt., 2008). Pagrindinis interviu bruožas yra tas, jog visa reikalinga informacija gaunama žodžiu.

Pusiau struktūruotas interviu leidžia iš anksto numatyti temą, kuri bus aptariama interviu metu, bet „neprisirišant“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakytų žodžių, laisvai juos keičiant vietomis, užduodant papildomų klausimų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, II d., 2008, p.8).

Empirinio tyrimo tikslas – išsiaiškinti kokie tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai sąlygoja savivaldos institucijų sąveiką savivaldybėje? Kaip pasireiškia tarpinstitucinis bendradarbiavimas Mažeikių rajono savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai?

Interviu metodas pasirinktas norint surinkti informantų nuomones apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką bei poreikį Mažeikių r. savivaldybėje, teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai, išnagrinėti vietos savivaldos institucijų sąveikos veiksnius, numatyti veiksmų tobulinimo priemones.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

2. 2. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Tam, kad tyrimas vyktų sistemingai, sudarytos pusiau struktūruoto interviu gairės. Išskirti 3 diagnostiniai blokai sukonstruoti iš atviro tipo klausimų. Sudarant klausimus remtasi Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis (Prosevičienė, 2010, Raišienė, 2011, 2008, Puškorius, 2007, 2006, Mattwssic, Monsey, 1992, Himmelmn, 2002 ir kt.), teisės aktų ir kitų dokumentų analizės pagrindu. Detalesnis klausimų išdėstymas pateikiamas 2. 2. lentelėje.

2. 2. lentelė

Pusiau struktūruoto interviu klausimų struktūra

Blokai	Tikslas	Klausimų skaičius	Klausimų pavyzdžiai
I			
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo poreikis, pokytis ir raiška	Sudarytas siekiant atskleisti kokios priežastys įtakojo pokyčius institucijų tarpinstituciniame bendradarbiavime. Atskleisti sąveikos bruožus bendradarbiaujančių institucijų ir įstaigų, identifikuoti sąveikos lygį	5	Kaip pasikeitė bendradarbiavimas Mažeikių r. tarp viešojo sektoriaus institucijų teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai? Kaip buvo bendradarbiaujama anksčiau? Kaip vyksta tarpinstitucinis bendradarbiavimas? Kokius rezultatus matome?
II			
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai	Sudarytas siekiant identifikuoti veiksnius sąlygojančius tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Nustatyti kaip jie lemia institucijų sąveiką.	12	Kokie veiksniai skatina įstaigas bendradarbiauti? Kas inicijuoja institucijų bendradarbiavimą, koku būdu? Kas apsunkina tarpinstitucinį bendradarbiavimą? Koku būdu vyksta dalijimasis informacija? Kokiais etapais aptariamos kilusios problemos? Koks yra sprendimų priėmimo procesas?
III			
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimas	Sudarytas siekiant atskleisti kokias problemas išvelgia pati institucija ir kokius sprendimo būdus numato.	3	Ką derėtų tobulinti tarpinstituciniame bendradarbiavime? Kas padidintų bendradarbiavimo veiksmingumą?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

2. 3. Tyrimo etika

Prieš pradėdant interviu informantams buvo pristatytas tyrimo tikslas, paaiškinta koku tikslu pasirinktas tyrimo objektas, informuota kur ir koku tikslu bus naudojami informantų pateikti atsakymai. Informuota, kad bus užtikrinama iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumas. Atsiklausta ir gauti sutikimai, kad atliekamas interviu būtų įrašomas.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

Atliekant tyrimą laikytasi pagrindinių socialinių tyrimų etikos principų. Pasak Bitino, Rupšienės, Žydrūnaitės (2008) žmonės tyrime dalyvauja laisvanoriškai, būtina ginti jų teises, saugoti nuo galimų neigiamų padarinių.

Prieš atliekant informantų atsakymų analizę respondentams suteikti kodai, siekiant užtikrinti anonimiškumą (žr. 2. 3. lentelę)

2. 3. lentelė

Informantų kodavimas	
Informanto pareigos	Kodas
Vedėja	I-1
Direktorė	I-2
Direktorė	I-3
Koordinatorius	I-4
Vedėja	I-5
Specialistė	I-6
Specialistė	I-7

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

2. 4. Tyrimo imties charakteristikos

Tyrimo imtis sudaryta iš tokių tiriamųjų, kurie atsižvelgiant į jų užimamas pareigas, funkcijas užtikrina kompleksiškos pagalbos teikimą šeimoms ir leidžia suformuoti tinkamas išvadas.

Tyrimo imtyje dalyvavo Mažeikių vietos savivaldos administravimo institucijų vadovai bei savivaldybės įstaigų specialistai ir vadovai. Viso „Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant kompleksiskai pagalbą šeimoms: Mažeikių savivaldybės atvejis“ dalyvavo 7 informantai (žr. 2. 4. lentelę).

2. 4. lentelė

Mažeikių rajono savivaldybės informantai, kurie teikia kompleksiskai pagalbą šeimai

Informantų darbovietė	Darbovietėje užimamos pareigos	Apklaustų informantų skaičius
Vaikų teisių apsaugos skyrius	Vedėja	1
Socialinės paramos skyriuje,	Vedėja	1
Švietimo skyriuje	Vyriausioji specialistė	1
Psichologinėje pedagoginėje tarnyboje.	Direktorė	1

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

2. 4. lentelės tęsinys

Mažeikių l-d „Bitutė“	Direktorė	1
Psichologinėje pedagoginėje tarnyboje.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorė	1
Mažeikių ligoninės Vaikų raidos sutrikimų ankstyvosios reabilitacijos skyrius.	Socialinė pedagogė	1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Imtyje dalyvavo vien moterys. Informantai suskirstyti pagal užimamas pareigas – skyrių vedėjai, valstybės tarnautoja/specialistė, kurie dirba viešojo valdymo ir administravimo skyriuose, vadovai, darbuotojai- vietos savivaldos institucijose. Kokybinio tyrimo atlikimui naudotas kriterinės atrankos metodas, kai imties vienetai buvo atrenkami žvelgiant į šiuos kriterijus: asmuo turi užimti vadovo poziciją ar tiesiogiai būti susijęs su tarpinstituciniu bendradarbiavimu teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai. Interviu metu apklausti pasirinkti minimi informantai, nes asmenys dalyvauja tarpinstitucinio bendradarbiavimo komandoje.

Kokybinė interviu turinio analizė. Interviuojant buvo naudojamas diktofonas, informantai atsakymus į interviu klausimus pateikė žodžiu. Informantų pasisakymai užfiksuoti protokole. Surinkus informantų atsakymus į teiktus klausimus, jie analizuoti pagal kokybės turinio analizės metodą kategorizuojant gautą informaciją.

III. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO TEIKIANT KOMPLEKSIŠKAI PAGALBĄ ŠEIMOMS MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖJE TYRIMO REZULTATAI

Analizuojant bendradarbiavimo raišką savivaldybėje atskleista, kad glaudžiam bendradarbiavimui vykti įtakos turi daugelis veiksnių esantys makrolygmenyje bei mikrolygmenyje. Bendradarbiavimas ypač svarbi priemonė teikiant kompleksiskai pagalbą vaikui ir jo šeimai, pasidalijant konkrečios veiklos sąnaudas ir riziką. Todėl šio tyrimo metu siekiama atskleisti informantų požiūrį į tarpinstitucinio bendradarbiavimo poreikį ir raišką, išnagrinėti veiksnius, sąlygojančius sąveiką savivaldos institucijų ir įstaigų bei numatyti galimas veiksnių įgyvendinimo tobulinimo priemones. Prieš pradėdant tyrimą atlikta analizė, kaip atsispindi tarpinstitucinio

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

bendradarbiavimo teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai teisinės bazės integravimas Mažeikių rajono savivaldybėje

3. 1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai dokumentų ir teisinės bazės analizė

Teorinėje dalyje atskleista, kad yra pakankamos teisinės prielaidos vykti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesui tarp skirtingų organizacijų, kurios prisideda prie pagalbos vaikui ir jo šeimai. Šioje dalyje siekiama atskleisti, kokiais dokumentais remiasi tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgyvendinimas teikiant kompleksiskai pagalbą šeimoms Mažeikių rajono savivaldybėje (žr. 3.1. lentelę).

3. 1. lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiška Mažeikių rajono savivaldybės dokumentuose

Dokumentai	Dokumento pozicija
Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2012 m. lapkričio 30 d. sprendimas Nr. T1-370 <i>„Dėl kompleksiskai teikiamos švietimo pagalbos, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų Mažeikių rajono savivaldybėje gyvenantiems ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams ir jų tėvams (globėjams) tvarkos aprašas“</i>	Kompleksiškai teikiama pagalba – koordinuotas švietimo pagalbos, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų teikimas vaikams ir jų tėvams (globėjams), gyvenantiems Mažeikių rajono savivaldybės (toliau – Savivaldybė) teritorijoje..
2013 m. <i>„Mažeikių rajono tarpinstitucinio bendradarbiavimo komandos veiklos reglamentas“</i>	Reglamentas nustato konkrečius Tarpinstitucinės komandos, teikiant kompleksinę pagalbą Mažeikių rajono savivaldybės šeimoms, auginančioms vaikus nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios, sudarymo kriterijus, narių funkcijas ir atsakomybės bei veiklos principus.
2012 m. gruodžio 14 d. Nr. R8-2.23-5305 <i>„Dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus etato finansavimo“</i>	Mažeikių rajono savivaldybė įsipareigojo finansuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus etatą, įsteigtą Mažeikių pedagoginėje psichologinėje tarnyboje po 2015 m. sausio 1 d. , pasibaigus ES struktūrinių fondų projektui“
2013 m. sausio 14 d. <i>„Mokytojo konsultanto tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinavimui pareigybės aprašas“</i>	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius pareigybė reikalinga bendradarbiavimo tarp tėvų (įtėvių, globėjų), auginančių vaikus nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios, (toliau – tėvai) ir valstybės, savivaldybės institucijų, įstaigų, nevyriausybinų organizacijų ir visuomenės, koordinavimui.
Mažeikių r. pedagoginės psichologinės	Stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, siekiant užtikrinti

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

3. 1. lentelės tęsinys

tarnybos direktoriaus 2016 m. sausio 19 d. įsakymu Nr. PT1-3 „ Mažeikių rajono pedagoginės psichologinės tarnybos veiklos planas 2016 m. “	kompleksiskai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių, sveikatos priežiūros paslaugų teikimo prieinamumą, kokybę vaikams, patiriantiems socialinę atskirtį, nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios
Mažeikių r. pedagoginės psichologinės tarnybos direktoriaus 2014 m. gruodžio 29 d. įsakymu Nr. PT1-33 Mažeikių rajono švietimo skyriaus vedėjo 2014 m. gruodžio 17 d. įsakymu Nr. ŠV1-87 „ Mažeikių rajono pedagoginės psichologinės tarnybos 2015-2017 m. strateginis planas “	Strateginio plano paskirtis- efektyviai ir planingai organizuoti tarnybos veiklą, pasirinkti teisingus veiklos prioritetus ir krypti, išsikelti aktualius veiklos tikslus ir telkti specialistus jų įgyvendinimui, siekiant, kad teikiamos paslaugos būtų ypač veiksmingos Gerinti kompleksiskai teikiamų ugdymo, švietimo pagalbos, socialinių, sveikatos priežiūros paslaugų teikimą, užtikrinant pagalbos prieinamumą ir kokybę šeimoms, auginančioms vaikus nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apžvelgus dokumentus, matyti, kad Tarybos sprendimu yra patvirtintas aprašas, kuris reglamentuoja kompleksiskai teikiamos švietimo pagalbos, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams ir jų tėvams (globėjams) teikimo tikslą, principus, organizavimą ir finansavimą. Administracijos direktoriaus pasirašytu dokumentu 2012 m. gruodžio 14 d. Nr. R8-2.23-5305 įsteigtas tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus etatas, kurio funkcijos apibrėžtos patvirtintu pareigybės aprašu, kuriame teigiama, kad: „*Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius „<...> vysto bendradarbiavimą <...> savivaldybės institucijų, įstaigų, <...> siekiant užtikrinti veiksmingą kompleksinę pagalbą vaikams ir jų tėvams. Organizuoja tarpinstitucinės komandos narių susitikimus (veiksmų planavimui, metų plano rengimui, informacijos sklaidai, patirties dalijimuisi, problemų sprendimui, veiklos analizavimui)*“. Parengtas tarpinstitucinės bendradarbiavimo komandos ir koordinatoriaus reglamentas, kuriame numatytos minimų subjektų funkcijos ir atsakomybės. Komanda ir koordinatorius atsakingi už: „*tarpinstitucinį bendradarbiavimą, teikiant informacinę, metodinę, konsultacinę ir kitokią dalykinę pagalbą įvairioms <...> institucijoms bei šeimoms*“. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas randamas ir tokiuose dokumentuose kaip: *Mažeikių psichologinės pedagoginės tarnybos 2016 m. veiklos plane, 2015-2017 m. strategijoje*.

Apibendrinant galima, teigti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai teisės aktų nuostatos integruotos Mažeikių rajono savivaldybės dokumentuose.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

3. 2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo poreikis ir raiška

Tyrimo pirmoje dalyje siekiama *identifikuoti, kokios priežastys inicijavo pokyčius* institucijų bei įstaigų sąveikoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai, kas pasikeitė, kokia sąveikos forma naudojama šiuo metu, kokius tikslus kelia bendradarbiaujančios pusės. Siekiant identifikuoti pokyčius tarpinstituciniame bendradarbiavime svarbu nustatyti, kaip anksčiau vyko bendradarbiavimas, ką derėtų keisti ir kaip bendradarbiaujama yra dabar (žr. 3. 2. lentelę).

3. 2. lentelė

Mažeikių rajono bendradarbiavimo pokyčiai teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendradarbiavimo pokyčiai	Priežastis inicijuoti pokytį	Būdavo ir tai, kad kitų įstaigų atstovai tai sutikdavo, tai nesutikdavo bendradarbiauti (I-1) Kompleksinės pagalbos aprašas įpareigojo susiburti institucijoms ir tikrai bendradarbiaut. (I-2) <...> vaikų, augančių soc. rizikos šeimose, neužtikrinančiose jų prigimtinių poreikių (I-7)
	Pokytis netikslingas	Puikiausiai mes susirašinėjome, puikiausiai mes bendradarbiavome. (I-5)
	Pokyčio teigiamas rezultatas	<...> dabar administracijos direktoriaus įsakymu patvirtinta tarpinstitucinio bendradarbiavimo komanda (I-1) Atsirado etatas, asmuo kuris koordinuoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą. (I-2) <...> susikūrė komanda (I-3) Atsirado tarpinstitucinio bendradarbiavimo komanda. (I-4) Visos institucijos gauna atgalinį ryšį <...> bendradarbiavimas institucijų pasidarė kokybiškesnis <...>. (I-6) Įsteigtas tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus pareigybė (I-7) <...> greičiau pasikeičiama informacija <...> ir lengviau strateguojami pagalbos žingsniai (I-7)
	Pokyčio neigiamas rezultatas	<...> sukūrė <...> darbo vietą <...> atsirado didesnė administracinė našta (I-5)

Iš pateiktų atsakymų matyti, kad informantų nuomonės dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacijos keitimo išsiskyrė. Buvo teigiama, kad nieko keisti nereikia, kad: „<...> *puikiausiai mes bendradarbiavome (I-5)*“. Tačiau daugumos kitų informantų atsakymai atskleidė, kad priežasčių pokyčiams *tarpinstituciniame bendradarbiavime būta*. Informantų teigimu tarpinstitucinis

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

bendradarbiavimas vykdavo periodiškai: „<...> *įstaigų atstovai tai sutikdavo, tai nesutikdavo bendradarbiauti (I-1)*“. Taip pat besikeičiantys visuomenės poreikiai skatina reaguoti ir priimti naujus nutarimus ko pasėkoje patvirtintas kompleksiskai teikiamos pagalbos tvarkos aprašas įpareigoja: „<...> *susiburti institucijas ir tikrai bendradarbiauti (I-2)*“. Įvykę pokyčiai duoda apčiuopiamų rezultatų tokių kaip: „*patvirtinta tarpinstitucinio bendradarbiavimo komanda (I-1)*“, „*asmuo kuris koordinuoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą (I-2)*“. Gerąją linkmę pasikeitė institucijų tarpusavio bendradarbiavimas: „<...> *pasidarė kokybiškesnis <...> institucijos gauna atgalinį ryšį <...> (I-5)*“, „<...> *greičiau pasikeičiama informacija <...> lengviau strateguojami pagalbos žingsniai <...> (I-7)*“. Kaip matome **dauguma informantų išvelgia teigiamų pokyčių įstaigų sąveikoje**, tačiau kyla klausimas kokie yra keliami tikslai bendradarbiaujančiom pusėm (žr. 3. 3. lentelę).

3. 3. lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tikslas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendradarbiavimo tikslas	Siekis	<...> padėti vaikui ir jo šeimai (I-2) <...> operatyvesnę, greitesnę pagalbą. (I-3) <...> dalintis naujausia informacija (I-6) <...> institucijų geranoriškas ir atsakingas požiūris į problemas <...> (I-7)
	Vizija	<...> Norėtusi turėti mobilią komandą (I-1) <...> mobili komanda (I-4) <...> turėtų aprėpti įvairesnes institucijas (I-6) <...> vizijos nežinau (I-5)

Paklausus apie keliamus tikslus sąveikaujančiom pusėms išryškėjo, kad bendradarbiavimo grupės nariai bendradarbiauja tarpusavyje vedami tikslų, kurie vienas kitą papildo ir yra tarpusavyje susieti. Iš pateiktų teiginių tokių kaip: „<...> *padėti vaikui ir jo šeimai (I-2)*“, „<...> *kad vaikas gautų operatyvesnę, greitesnę pagalbą <...> (I-3)*“, „<...> *dalintis naujausia informacija (I-6)*“. grupės nariams tikslai yra aiškūs ir realistiškai įgyvendinami. Analizuojant tyrimo rezultatus pastebima, kad narių vizijos išsiskiria. Nežiūrint į tai, kad du tarpinstitucinio bendradarbiavimo grupės nariai viziją mato vienodą: „<...> *mobili komanda <...> (I-1, I-4)*, tačiau kitas narys pasisako, jog: „*turėtų aprėpti įvairesnes institucijas (I-6)*“, o dar vienas- negali įvardinti nei tikslo, nei vizijos. Remiantis teorinėmis išvalgomis, bendradarbiavimo viziją nariai gali plėtoti dirbdami kartu. Sąveikos raida yra priklausoma nuo organizacijos vienijančių tikslų: kuo daugiau tarp organizacijų atsiras bendrų tikslų, tuo glaudesnis bus jų ryšiai. Tyrimo analizė atskleidė, kad grupės nariai įvardija tikslus, tačiau jie nėra bendri ir galima daryti išvadą, **jog trūksta glaudaus**

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

bendradarbiavimo. Kokio lygmens tikslus grupės nariai galės pasiekti yra svarbu kokia forma yra sąveikaujama. Siekiant identifikuoti sąveikos formą, lygį, reikalinga apžvelgti sąveikos bruožus (žr. 3. 4. lentelė).

3. 4. lentelė

Tarpinstitucinės sąveikos bruožai teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Tarpinstitucinės sąveikos bruožai	Tarpusavio informavimas	<p>Gauname informaciją iš įv. institucijų telefonu, el. p. arba raštu. (I-1)</p> <p><...> pristatome problemą. Siunčiame raštus, el. p. (I-2)</p> <p>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius pristato <...> (I-3)</p> <p>Man <...> teikdavo <...> informaciją. <...> dabar reikia rašyti raštus <...> aš dalinuosi informacija ir klausiu <...> prašau <...> informacijos dalijimasis vyksta raštais <...> telefonu vieną dieną teikia, kitą neteikia informacijos. El. p. <...> (I4)</p> <p><...> pirmiausiai raštu <...> telefonu, el.p. <...> atsikaityti ir nunešti informaciją <...> (I-5)</p> <p><...> informuoja koordinatorė <...> aptariame <...> dalinamės <...> (I-6)</p> <p><...> telefonu, e.p. (I-7)</p>
	Tarpusavio pasitarimai	<p>Visų sričių specialistai dalyvauja susitikime <...> išsianalizuojame šeimą <...> (I-1)</p> <p>Organizuojami posėdžiai <...> (I-2)</p> <p>Posėdžio <...> susitikimo metu. <...> Išsiskutuojuame, išsikalbame <...> ieškome sprendimų (I-3)</p> <p><...> nepuolame į tą tarpinstitucinio bendradarbiavimo komandą bendradarbiaujame tiesiogiai <...> (I-5)</p> <p><...> susitikimuose aptariame <...> (I-6)</p> <p><...> pasitarimuose (I-7).</p>
	Darbų pasidalijimas	<p><...> kiekvienas atstovas pagal kompetenciją prisideda prie jos sprendimo <...> (I-1)</p> <p><...> aptariame kas kaip gali prisidėti <...> kiekvienas pagal kompetenciją prisideda <...> (I-2)</p> <p><...> mes visi ieškome tinkamiausių būdų, pagal savo kompetenciją padėti tai šeimai <...> mes talpiname į savo įstaigą. (I-3)</p> <p><...> posėdžio metu aptariame, bet taip ir lieka (I-4)</p> <p><...> aptariame kas kokių veiksmų ims, kas už tą rezultatą bus atsakingas <...> (I-6)</p> <p><...> skirtos lėšos <...> (I-7)</p>
	Bendradarbiavimo intensyvumas	<p><...> susirenkame mėnesį kartą. (I-1)</p> <p><...> pagal poreikį (I-2)</p> <p><...> mėnesyje kartą <...> kas du mėnesius (I-3)</p> <p><...> kas trys mėnesiai (I-4)</p> <p><...> vieną kartą į mėnesį susitinkam (I-6)</p>
	Pasitikėjimas	<p><...> teikiame raštą administracijos direktoriui <...> tada <...> nuleidžia vieną raštą Soc. paramos skyriui, kitą VTAS</p>

3. 4. lentelės tęsinys

		<p>ir gauname atsakymą (I-2) Informacijos mes negalime teigti. Laikosi konfidencialumo. (I-4) <...> gal pas tą koordinatorių suplaukia informacija ir jis susisega į segtuvą, galbūt aš nežinau. (I-5) <...> palengvintų <...> institucijų geranoriškas ir atsakingas požiūris į problemas <...> (I-7).</p>
--	--	--

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tarpinstituciniame bendradarbiavime **didžiąja dalimi informacijos mainai vyksta raštu** perduodant – informuojant, tai atspindi informantų teiginiai: „<...> raštu (I-1)“, „Siunčiame raštus <...> pristatome problemą (I-2)“, „pristato <...> (I-3)“, „informacijos dalijimasis vyksta raštais (I-4)“, „<...> pirmiausiai raštu <...> nunešti informaciją (I-5)“, „<...> informuoja (I-6)“. Taip pat buvo minimas informacijos pasidalijimas pasitelkus telefoną ar elektroninį paštą. Tarpinstitucinei sąveikai svarbu kiek laiko yra skiriama dalijantis informacija. Tikėtina, kad daugiausiai laiko galima skirti susitikus, posėdžiaujant ir tai atspindi šie teiginiai: „<...> išsianalizuojame šeimą <...> (I-1)“, „Išsiskalbuojame, išsikalbame <...> ieškome sprendimų (I-3)“, susitikimuose aptariame <...> (I-6)“. Analizuojant kaip sąveikaujančios pusės dalijasi darbais, identifikuojama, kad vienos - daug aptaria, ieško: „<...> aptariame kas kaip gali prisidėti (I-2)“, „<...> mes visi ieškome tinkamiausių būdų, pagal savo kompetenciją (I-3)“ ir darbai pasiskirsto ne tarp visų, o tik tarp kelių pusių: „<...> mes talpiname į savo įstaigą (I-3)“, „skirtos lėšos (I-7)“. Tad galima daryti išvadą, kad **sąveikaujančios pusės minimaliai dalijasi darbais** siekiant tikslų. Pateikus klausimą kaip intensyviai vyksta informacijos pasidalijimas, buvo teigiama, kad: „<...> susirenkame mėnesį kartą. (I-1), (I-6)“, „<...> kas du mėnesius (I-3)“, „<...> kas trys mėnesiai (I-4)“, „<...> pagal poreikį (I-2)“. Tad iš pateiktų teiginių galima išvada, jog tyrime dalyvavusių **institucijų žemas sąveikos lygis**. Tyrime analizuojant institucijų tarpusavio pasitikėjimas atskleista tai, kad nariai nepasitiki vieni kitais ir tai atspindi šie teiginiai: „Informacijos mes negalime teigti. Laikosi konfidencialumo (I-4)“, <...> palengvintų <...> institucijų geranoriškas ir atsakingas požiūris į problemas <...> (I-7).

Atlikus analizę identifikavus, kad informacija didžiąja dalimi dalijimasis raštais, susitikimai organizuojami nenuosekliai, vyrauja minimalus darbų pasidalijimas ir pasitikėjimo stoka leidžia daryti išvadą, kad tarpinstitucinė sąveika yra silpna.

Apibendrinant galima teigti, kad ankstesnis institucijų periodišką bendradarbiavimą skatino keisti situaciją, ko pasekoje įvykę pokyčiai Savivaldybėje patvirtinta tarpinstitucinio

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

bendradarbiavimo komanda, yra asmuo kuris koordinuoja bendradarbiavimo procesą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad bendradarbiaujančios institucijos dar stokoja bendrų tikslų ir vyrauja silpna sąveikos forma. Siūloma kuo daugiau suvienodinti keliamus tikslus tuo tikėtina, kad jų ryšiai bus glaudesni.

3. 3. Tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai veikiantys veiksniai

Tyrimu siekta identifikuoti veiksnius ir atskleisti, *kaip jie lemia tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą*. Remiantis teorinėmis įžvalgomis pagrindiniai veiksniai skirstomi į tris lygmenis. Atliekant tyrimą buvo gilinamasi į mezolygmeniu ir mikrolygmeniu esančius veiksnius. Mezolygmeniu skatinantys tarpinstitucinį bendradarbiavimą išskiriami veiksniai tokie kaip: pastangų rėmimas iš vadovybės pusės, pakankami ištekliai, efektyvūs koordinavimo, komunikavimo mechanizmai. Mikrolygmeniu išskiriami veiksniai: pozityvios nuostatos, pasiryžimas bendradarbiauti, tarpusavio pasitikėjimas, abipusė pagarba ir pagalba, asmeninė atsakomybė, efektyvi komunikacija, konsensusas priimant sprendimus, administraciniai gebėjimai.

Informantų paklausus kokie veiksniai institucijas skatina bendradarbiauti buvo išskirti veiksniai, kurie pasireiškia iš aplinkos bei asmens vidinių paskatų (žr. 3. 5. lentelę).

3. 5. lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo paskatos

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendradarbiavimo paskatos	Išorinės	Aš siūlau <...> dalyvauti vienoje ar kitoje komandoje. Vadovybės parama. (I-1) <...> nuolatinis palaikymas iš vadovo pusės. Vadovo skatinimas <...> dažnai klausiu ar paskambinai, ar pasidomėjai.(I-2) <...> įstaigos vadovo. (I-3) <...> iš vadovybės pusės <...> direktorės palaikymas, paskatinimas. Bendras tikslas. (I-4) <...> koordinavimo ir komunikavimo <...> žmogiškųjų tų dalykų <...>. (I-5) <...> rėmimą iš vadovybės pusės <...>. (I-6) <...> tarpusavio pasitikėjimas <...> (I-7)
	Vidinės	Priversta bendradarbiauti, nes man reikalingos žinios.<...> darbo pobūdis skatina. Turėdamas atsakyti į tam tikrus klausimus <...>. (I-1) <...> svarbiausia noras padėti <...> asmeninė atsakomybė <...> asmens vidinė motyvacija. (I-2)

3. 5. lentelės tęsinys

		<p>Noras padėti vaikui. (I-3) Vidinė motyvacija. <...> aš turiu noro. (I-4) Aš nenoriu <...> užteka <...> kad <...> tu jaustumėisi reikalingas <...> Atsakomybė <...> tu negali palikti. <...> patys suinteresuoti. (I-5) <...> pasiryžimas bendradarbiauti <...> žmogaus asmeninių savybių. Jeigu tu esi linkęs bendradarbiauti <...> pasiryžęs dalintis <...> tikslą padėti tai šeimai <...> siekti kokybės savo darbe, siekti rezultato <...> motyvuotas tikslui <...> tu ieškai sprendimo <...> atitinkamų žinių. (I-6) Pasiryžimas bendradarbiauti <...> asmeninė atsakomybė. (I-7)</p>
--	--	--

Tyrimas atskleidė, kad institucijas skatina bendradarbiauti iš išorės didžiaja dalimi vadovo tam tikra įtaka. Žvelgiant į teiginius: „*Aš siūlau <...> dalyvauti vienoje ar kitoje komandoje (I-1)*“, „*<...> dažnai klausiu ar paskambinai, ar pasidomėjai (I-2)*“ teigtina, kad vadovai skatina tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Analizuojant vidines paskatas pastebima, kad labiausiai priklauso nuo kiekvieno noro: „*<...> noro padėti vaikui (I-3)*“, „*Vidinė motyvacija <...> aš turiu noro. (I-4)*“, „*<...> svarbiausia noras padėti (I-2)*“, „*<...> patys suinteresuoti. (I-5)*“, „*<...> tikslą padėti tai šeimai (I-6)*“, nuo asmeninės atsakomybės: „*Atsakomybė <...> tu negali palikti. <...> (I-5)*“, „*<...> asmeninė atsakomybė <...> (I-2) (I-7)*“, darbo interesų: „*Priversta bendradarbiauti, nes man reikalingos žinios.<...> darbo pobūdis skatina. Turėdamas atsakyti į tam tikrus klausimus <...> (I-1)*“, „*<...> siekti kokybės savo darbe, siekti rezultato <...> motyvuotas tikslui <...> tu ieškai sprendimo <...> atitinkamų žinių. (I-6)*“. Identifikuojama, kad nariai turi didelį asmeninį suinteresuotumą bendradarbiauti, kuris yra būtinas tarpinstituciniame bendradarbiavime.

Informantų paklausus, kas, jų manymu, inicijuoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai, paaiškėjo, kiekvienas mato save kaip iniciatorių (žr. 3. 6. lentelę)

3. 6. lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatoriai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendradarbiavimo iniciatoriai	Mūsų institucija	<p>Inicijuojame mes. (I-2) Aš skambinu, klausiu, dalinuosi (I-4) <...> skambinu <...> privačiuok <...> (I-5) <...> kyla iš <...> dirbančių asmenų. (I-7)</p>
	Kita institucija	<p>Mus sukviečia (I-3) <...>kviečia mus <...> institucija kurioje atsirado pirminis</p>

3. 6. lentelės tęsinys

		problemos židinys. (I-5)
	Kilusios priežastys	<...> man reikalingos žinios <...> šeima su problema (I-1) Teisės aktai <...> (I-5) <...> dažniausiai atskira problema <...> (I-6)

Analizuojant tyrimo duomenis matome, kad sklindančią iniciatyvą iš savo institucijos įvardija daugelis informantų, kuri pasireiškia tokiais teiginiais: „*Inicijuojame mes. (I-2)*“, „<...> *skambinu <...> privažiuok <...> (I-5)*“, „<...> *kyla iš <...> dirbančių asmenų. (I-7)*“. Taip pat informantai kaip iniciatorių įvardijo problemą: „<...> *šeima su problema (I-1)*“, „<...> *dažniausiai atskira problema <...> (I-6)*“. Remiantis teorinėmis įžvalgomis tarpinstituciniame bendradarbiavime siekiant efektyvios sąveikos minima, jog galimi formalūs ir neformalūs lyderiai. Kaip jie užtikrina efektyvų bendradarbiavimą svarbu buvo atskleisti bendradarbiaujančių pusių santykius (žr. 3. 7. lentelę)

3. 7. lentelė

Santykiai skatinantys sėkmingą bendradarbiavimą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Santykiai tarp bendradarbiaujančių pusių	Asmens savybės	Būtų geranoriški <...> (I-4) <...> būti kantrus, supratingas, empatiškas <...>. Daugiau iniciatyvos <...> geranoriškumo daugiau. (I-1) <...> reikia kalbėjimo ir susikalbėjimo. Geranoriškumo <...>. (I-3) <...> tarpusavyje nesusikalba <...> (I-4) <...> žmogaus asmeninių savybių<...> būti empatiškas, nekonfliktiškas <...>nepakankamas organizuotumas<...>. (I-6) Tolerancijos kito nuomonei <...>. (I-7) Optimistas, energingas, iniciatyvus, ryžtingas. Nepavyko čia eiti per langą. Vienybės <...> (I-2)
	Asmeniniai gabumai	<...> gebėti komunikuoti. (I-1) (I-2) <...> gebėti valdyti konfliktą, neįsileisti. (I-4) <...> kompetencijų. Tikslų suvokimas<...>. (I-5) Turėtų komunikuoti <...> įvaldęs savo emocijas <...> atitinkamų žinių. (I-6) <...> komunikabilumo, gebėjimo argumentuoti <...> (I-7)
	Pasitikėjimas	<...> atitinkami dokumentai <...> kad dalintųsi <...> turėtume pasirašyti susitarimą dėl konfidencialios, kad jokia būdu nenutekėtų (I-6) Jis traukia informaciją ir iš vienos pusės ir iš kitos. <...> o kur jis deda tą informaciją nežinau (I-5)

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

Paklausus informantų kokios asmens savybės, gebėjimai lemia sėkmingą bendradarbiavimą, buvo įvardinti: „*Būtų geranoriški <...> (I-4)*“, „*Daugiau iniciatyvos <...> geranoriškumo daugiau (I-1)*“, „*<...> tarpusavyje nesusikalba <...> (I-4)*“, „*nekonfliktiškas <...> nepakankamas organizuotumas<...> (I-6)*“, „*Tolerancijos kito nuomonei <...>. (I-7)*“, „*Vienybės <...> (I-2)*“, „*<...> gebėti komunikuoti. (I-1) (I-2)*“, „*<...> kompetencijų. Tikslas suvokimas<...>(I-5)*“, „*<...> komunikabilumo, gebėjimo argumentuoti <...> (I-7)*“, kurios pateikiamos kaip problemos. Informantų teiginiai apie pasitikėjimą: „*<...> atitinkami dokumentai <...> kad dalintųsi <...> turėtume pasirašyti susitarimą dėl konfidencialios, kad jokių būdu nenutekėtų (I-6)*“, „*Jis traukia informaciją ir iš vienos pusės ir iš kitos. <...> o kur jis deda tą informaciją nežinau (I-5)*“ atspindi, kad tarp bendradarbiaujančių pusių stokojama pasitikėjimo. Pagal teorinius aspektus sėkmingas bendradarbiavimas remiasi pasitikėjimu, abipuse pagarba, vaidmenų, bendravimo aiškumu, o ypač asmeninio lygio pasitikėjimu. Asmeninis pasitikėjimas vertinamas kaip vienas iš svarbiausių komponentų siekiant glaudaus bendradarbiavimo. Vyraujant tarpusavio santykiams, kurie neužtikrina efektyvaus bendradarbiavimo buvo siekiama nustatyti kokios yra naudojamos komunikavimo formos (žr. 3. 8. lentelę)

3. 8. lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo komunikavimo formos

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Komunikavimo formos	Formalios	<p><...> biurokratizmas.(I-1)</p> <p>Be oficialių raštų neteikia informacijos. (I-2)</p> <p>Posėdžio metu <...> susitinkame (I-3) (I-4)</p> <p><...> informacijos dalijimasis vyksta raštais <...> Informacijos mes negalime teigti. <...> atsakymai būna nekonkretūs</p> <p><...>atsakyta, kad informacija renkama (I-4)</p> <p>Administruojant paslaugas pirmiausia raštu. (I-5)</p>
	Neformalios	<p><...> telefonu tos žinios vieną dieną teikia, kitą ne. (I-4)</p>

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad bendradarbiaujančių pusių teiginiai: „*<...> biurokratizmas (I-1)*“, „*Be oficialių raštų neteikia informacijos (I-2)*“, „*<...> informacijos dalijimasis vyksta raštais (I-4)*“ atspindi formalią komunikaciją. Teiginiai: „*<...> informacijos mes negalime teigti. <...> atsakymai būna nekonkretūs <...> atsakyta, kad informacija renkama <...> telefonu tos žinios vieną dieną teikia, kitą ne. (I-4)*“ neužtikrina atviro, dažno bendravimo, kurio metu visą reikalingą informaciją galėtų gauti visi bendradarbiavimo grupės nariai. Remiantis teorinėmis išvalgomis sėkmingo bendradarbiavimo nariai atvirai aptaria kilusias problemas, perduoda visą reikalingą

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

informaciją vienas kitam, o sukurti neformalus bendravimo ryšiai leidžia kurti labiau informatyvią, darnią darbo grupę.

Tyrimo metu buvo atskleistas tarpinstitucinio bendradarbiavimo suderinamumas (žr. 3. 9. lentelė)

3. 9. lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo suderinamumas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendradarbiavimo suderinamumas	Valdymas	<...> administracijos direktorius nuleido raštą, tai atsakymas pasiekė <...> be administracijos direktoriaus vis tiek niekas nevyksta <...> nugula kažkur į stalčių jei raštas būna tiesiai iš Pedagoginės psichologinės tarnybos. (I-4) <...> teikiame raštą administracijos direktoriui, kuris deleguoja atsakyti į raštą pagal kompetenciją <...> ir gauname atsakymą. Valdymas iš viršaus į apačią. (I-2) Jei <...> nežino, kad aš esu pavaldi savivaldybės administracijai nu tai apie ką galime kalbėti. (I-5) <...> perduoti informacija kitai institucijai aš gaunu tiesioginius nurodymus iš įstaigos vadovės<...> (I-6) Reiktų <...> įforminti tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus <...> pavaldumą Savivaldybės administracijos direktoriui. (I-7)
	Požiūris	<...> pasakė man nepriklauso ir neina (I-4) Nuo požiūrio į tą komandą. (I-3) <...> kad jūs nesikiškite, tai mūsų medicininiai dalykai. Tas senovinis požiūris išlieka <...> mano manymu, kad tas koordinatorius yra lyg informacijos surinkėjas, bet glaudesnio bendradarbiavimo jis nesukuria. (I-5)

Tyrimo analizė atskleidė, kad bendradarbiavimo suderinamumui turi įtakos valdymas ir grupės narių požiūris. Teiginiai: „<...> perduoti informaciją kitai institucijai aš gaunu tiesioginius nurodymus iš įstaigos vadovės <...> (I-6)“, „<...> teikiame raštą administracijos direktoriui, kuris deleguoja atsakyti į raštą pagal kompetenciją <...> ir gauname atsakymą (I-2)“, „ <...> be administracijos direktoriaus vis tiek niekas nevyksta <...> nugula kažkur į stalčių jei raštas būna tiesiai iš Pedagoginės psichologinės tarnybos (I-4)“ atskleidžia, kad sprendimai savarankiškai nėra priimami, kad sprendimų priėmimų teisė yra pasiskirstyta pagal hierarchinius lygius. Kitas svarbus bendradarbiavimo suderinamumui yra požiūris, kurį atspindi šie informantų pasakymai: „<...> kad jūs nesikiškite, tai mūsų medicininiai dalykai. Tas senovinis požiūris išlieka <...> mano manymu, kad tas koordinatorius yra lyg informacijos surinkėjas, bet glaudesnio bendradarbiavimo jis nesukuria (I-5)“, „<...> pasakė man nepriklauso ir neina (I-4)“. Šis požiūris gali būti, kai dalyviai

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

neturi suinteresuotumo dalyvauti sąveikos procese, nes mano, kad yra kitų būdų realizuoti savo tikslus. Apibendrinant galima teigti, kad valdymas kai sprendimai priimami iš viršaus į apačią ir neigiamas požiūris trukdo vykti glaudžiam tarpinstituciniam bendradarbiavimui. Besikeičiant visuomenės poreikiams viešasis administravimas turi sugebėti keisti ir pritaikyti savo struktūras.

Informantų paklausus kokie veiksniai yra svarbūs tarpinstituciniam bendradarbiavimui, buvo identifikuoti šie veiksniai (žr. 3. 10.)

3. 10. lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksnys

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendradarbiavimo veiksnys	Dokumentai	Supažindinu su įstatymais, kurie įpareigoja bendradarbiauti <...>veikiamas direktoriaus įsakymu <...> (I-1) Kompleksiškai teikiamos pagalbos aprašas įpareigojo susiburti institucijoms ir tikrai bendradarbiauti (I-2) <...> įstatymai suteikia galimybę gauti apie vaiką , kuriam reikalinga pagalba <...> (I-4) <...> ateina teisės aktai. (I-5) <...>įrašyta <...> į pareigybes<...>. (I-6)

Informantų nuomone tarpinstitucinis bendradarbiavimas neįsivaizduojamas be tam tikrų dokumentų, kurių pagrindu pusės bendradarbiauja. Buvo paminėta: „*Supažindinu su įstatymais, kurie įpareigoja bendradarbiauti <...> veikiamas direktoriaus įsakymu <...> (I-1)*“, „*Kompleksiškai teikiamos pagalbos aprašas įpareigojo susiburti institucijoms ir tikrai bendradarbiauti (I-2)*“, „*<...>įrašyta <...> į pareigybes <...>. (I-6)*“. Tyrimo metu informantai neišsakė, jog stokojama teisės aktų siekiant glaudau bendradarbiavimo. Teorinėje dalyje išsamiai apžvelgtas teisinis reglamentas, kurio pagrindu institucijos turi galimybę bendradarbiauti.

Apibendrinant galima teigti, kad nors ir didžioji dauguma narių turi asmeninį suinteresuotumą dalyvauti sąveikos procese, tačiau yra ir tokių narių, kurie savo tikslus realizuoja kitu būdu. Tyrimo metu atskleista, kad nariai stokoja pasitikėjimo vieni kitais, kas apsunkina bendradarbiavimą. Analizuojant bendradarbiaujančių pusių komunikaciją, pastebima, kad informacija dalijimasi naudojantis formaliomis formomis, kad biurokratiniai trukdžiai apsunkina proceso dalyvių bendradarbiavimą ir prailgina sprendimų priėmimo laiką. Tyrimo metu atskleista, kad sprendimų priėmimų teisė yra pasiskirstyta pagal hierarchinius lygius.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

3. 4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai veiksnių tobulinimo priemonės

Tyrimu siekta atskleisti *veiksnius trukdančius tarpinstituciniam bendradarbiavimui* teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai, *numatyti galimas veiksnių įgyvendinimo tobulinimo priemones*.

Tyrimo analizė atskleidė kokie veiksniai trukdo vykti glaudžiam tarpinstituciniam bendradarbiavimui (žr. 3. 11. lentelę)

3. 11. lentelė

Veiksniai apsunkinantys tarpinstitucinį bendradarbiavimą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Bendradarbiavimą apsunkinantys veiksniai	Žinių stoka	Apsunkina kitų asmenų nežinojimas, jog teisės aktai įpareigoja bendradarbiauti. (I-1) Nežinau ir nepaskaičiau nutarimo kurio man šiandieną darbui nereikia. (I-5)
	Asmeninės savybės	<...> pritrūksta žmonių geranoriškumo <...>(I-1) Daug asmeninių dalykų <...> (I-2) Būtu geranoriški <...> (I-4) <...> asmeninės savybės <...>nepakankamas organizuotumas <...> (I-6) Tolerancijos kito nuomonei <...>. (I-7)
	Nuostatos	<...> pasakė man nepriklauso ir neina. (I-4) <...> gilesni barjerai <...> senovinis požiūris <...> (I-5)
	Informacijos perdavimas	Be oficialių raštų neteikia informacijos. (I-2) <...> nesugeba pasikalbėti. <...> priklauso nuo vadovų <...> daug raštų Ir parašius raštą ne visada gauname atsakymą. Net ir atsakymai būna nekonkretūs. (I-4) <...> biurokratizmas. (I-1)
	Asmeninis suinteresuotumas	<...>žmogaus nenoras bendradarbiauti <...> negaliu atvykti turiu daug darbų <...> (I-4) Nelabai suinteresuotas manyčiau<...> (I-2) „Dabar yra toks kaip ir priverstinis, nepriverstinis <...> tau yra skirta nori nenori (I-1)“, „<...> nepuolame į tą tarpinstitucinio bendradarbiavimo komandą (I-5)“

3. 11. lentelės tęsinys

	<p>Pavaldumas</p>	<p><...> be administracijos direktoriaus vis tiek niekas nevyksta. <...> kitados ir nugula kažkur į stalčius jei raštas būna iš PPT (I-4) Mūsų įstaiga vienintelė, kuri turi tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorių, <...> ši situacija mums nėra naudinga, nes mes gauname apeiti visus labirintus, nes mes pagal pavaldumą esame žemiau (I-2) Jei koordinatorius nežino, kad aš esu pavaldi savivaldybės administracijai nu tai apie ką galime kalbėti. (I-5)</p>
	<p>Pasitikėjimas</p>	<p>Visi turėtume pasirašyti susitarimai dėl konfidencialumo informacijos gavimo ir suteikimo <...> (I-6) Jis traukia informaciją ir iš vienos pusės ir iš kitos. <...> o kur jis deda tą informaciją nežinau (I-5)</p>

Paklausus informantų kas apsunkina tarpinstitucinį bendradarbiavimą buvo identifikuoti šie veiksniai: 1. *Žinių stoka*. Informantų nuomone, kad teisės aktų ir kt. dokumentų nežinojimas apsunkina tarpinstitucinę sąveiką: „*Apsunkina kitų asmenų nežinojimas, jog teisės aktai įpareigoja bendradarbiauti. (I-1)*“, „*Nežinau ir nepaskaičiau nutarimo kurio man šiandieną darbui nereikia. (I-5)*“. 2. *Nuostatos*. Kai kurie informantai pastebi, kad nevyksta glaudus bendradarbiavimas su kitais dalyviais dėl tam tikrų nuostatų: „*<...> pasakė man nepriklauso ir neina. (I-4)*“, „*<...> gilesni barjerai <...> senovinis požiūris <...> (I-5)*“. 3. *Asmenybės savybės*. Pastebima, kad kiekvienas informantas įvardija, jog trūksta žmogiškųjų savybių: „*<...> pritrūksta žmonių geranoriškumo <...> (I-1)*“, „*Daug asmeninių dalykų <...> (I-2)*“, „*Būtu geranoriški <...> (I-4)*“, „*<...> asmeninės savybės <...> (I-6)*“, „*Tolerancijos kito nuomonei <...>. (I-7)*“, kurios galėtų pagerinti bendradarbiaujančių pusių ryšius. 4. *Informacijos perdavimas*. Informantai nurodė, kad pusės nesidalija arba sunkiai dalijasi reikalinga informacija, kad norint sužinoti dėl kiekvieno klausimo tenka kreiptis raštu: „*Socialinių paslaugų tarnybai, tai dabar reikia rašyti raštus, net ir dėl teikiamų paslaugų kopijos (I-4)*“, „*Be oficialių raštų neteikia informacijos (I-2)*“, „*Ir parašius raštą ne visada gauname atsakymą. Net ir atsakymai būna nekonkretūs (I-4)*“, kad biurokratinės kliūtys apsunkina bendradarbiavimą: „*mes gauname apeiti visus labirintus <...>. Kitos įstaigos gauna raštą, prašymą iš savivaldybės, tai jiems yra svariau nei iš tarnybos (I-2)*“, „*<...> biurokratizmas (I-1)*“. Kai kurie informantai nurodė, kad *ne visi yra suinteresuoti* dalyvauti sąveikos procese: „*<...> žmogaus nenoras bendradarbiauti <...> negaliu atvykti turiu daug darbų <...> (I-4)*“, „*Nelabai suinteresuotas manyčiau <...> (I-2)*“, „*Dabar yra toks kaip ir priverstinis, nepriverstinis <...> tau yra skirta nori nenori (I-1)*“, „*<...> nepuolame į tą tarpinstitucinio bendradarbiavimo komandą (I-5)*“. 6. *Pavaldumas*. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

esamų institucijų bendros galios trūkumas ap sunkima jų sąveiką: “<...> be administracijos direktoriaus vis tiek niekas nevyksta. <...> kitados ir nugula kažkur į stalčius jei raštas būna iš PPT (I-4)“, „Jei koordinatorius nežino, kad aš esu pavaldi savivaldybės administracijai nu tai apie ką galime kalbėti (I-5)“. 7. Pasitikėjimas. Esanti pasitikėjimo stoka tarp dalyvaujančių pusių atspindi šie teiginiai: „Visi turėtume pasirašyti susitarimai dėl konfidencialumo informacijos gavimo ir suteikimo <...> (I-6)“, „Jis traukia informaciją ir iš vienos pusės ir iš kitos. <...> o kur jis deda tą informaciją nežinau (I-5)“.

Apibendrinant galima teigti, kad šiai dienai vykstantis tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kai tarp dalyvių mažas tarpusavio pasitikėjimas, kai dalyvių netinkamos nuostatos, žemas asmeninis suinteresuotumas, pernelyg formalizuotas informacijos dalijimasis ir koordinatoriaus pavaldumas ne administracijos direktoriui, ap sunkina tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Paklausus informantų ką derėtų tobulinti tarpinstituciniame bendradarbiavime, kas padidintų bendradarbiavimo veiksmingumą, buvo išsakyti šie pasiūlymai (žr. 3. 12. lentelę)

3. 12. lentelė

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksmų tobulinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksmų tobulinimas	Mobili komanda	Norėtųsi turėti mobilią komandą, kad kilus problemai ji važiuotų pas tą žmogų į tą bendruomenę <...> (I-1) Kad būtų mobili komanda <...> (I-4) <...> materialinių išteklių, kad komanda galėtų vykti į vietą (I-5)
	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinavimas	Visi turėtume pasirašyti susitarimą dėl konfidencialios <..> (I-6) Reiktų <...> įforminti tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus <...> pavaldumą Savivaldybės administracijos direktoriui (I-7) <...> reikalingas koordinatorius <...> galėtų prarasti ir nebūtų (I-5)

Informantai pateikė tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai tobulinimą šiomis kryptimis:

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

Mobili komanda, kurią sudarytų įvairūs specialistai: „*Kad būtų mobili komanda. Kad <...> prireikus vieno ar kito specialisto įstaigų vadovai galėtų duoti ir visi reikalingi specialistai važiuotų į šeimą (I-4)*“, „*Norėtųsi turėti mobilią komandą, kad kilius problemai ji važiuotų pas tą žmogų į tą bendruomenę <...> (I-1)*“. Informantų nuomone tokios komandos būvimas užtikrintų efektyvią pagalbą vaikui ir jo šeimai.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinavimas. Sąveikaujančios pusės pastebi koordinatoriaus reikalingumą: „*<...> reikalingas koordinatorius <...> gal tų prarajų ir nebūtų (I-5)*“, tačiau tyrimo analizė atskleidė tam tikrus sunkumus, kurie tikėtina, kad kyla dėl koordinatoriaus pavaldumo. Vienas informantų veiksmingesniam bendradarbiavimui siūlo: „*<...> įforminti tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus <...> pavaldumą Savivaldybės administracijos direktoriui (I-7)*“. Tyrimo metu nustatyta, kad bendradarbiaujančios pusės patiria sunkumų dėl esamos situacijos: „*Mūsų įstaiga vienintelė, kuri turi tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorių, visur kitur tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus funkcijos yra priskirtos <...> savivaldybės darbuotojui <...> mes gauname apeiti visus labirintus, nes mes pagal pavaldumą esame žemiau (I-2)*“.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad:

1. Transformuojant tradicinį valdymą į naujus valdymo būdus, fokusuotus į rezultatus orientuotos elgsenos, ypač akcentuojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Sudėtingėjant vietos savivaldos subjektų ryšiams, dėl didėjančių visuomenės reikalavimų didelis dėmesys atkreipiamas į institucijų sąveika, kai dalyviai ne tik taiko viešojo valdymo naujoves, bet ir dalijasi žiniomis bei gerą patirtimi sprendžiant problemas. Tarpinstitucinės sąveikos rezultatams ir sėkmei turi įtakos veiksniai: rinkos poreikiai, valdymo struktūra, tarpusavio priklausomybė ir atskaitomybė, asmeninis suinteresuotumas, asmeninė atsakomybė, bendri tikslai, pozityvios nuostatos, pasiryžimas bendradarbiauti, tarpusavio pasitikėjimas, abipusė pagarba ir pagalba, lyderystė, efektyvi komunikacija, išteklių, konsensusas priimant sprendimus.

Atlikus dokumentų analizę galima teigti, kad:

1. Kuriant vaiko gerovę užtikrinančių priemonių ir paslaugų sistemą, institucijų tarpusavio bendradarbiavimui reikalingi teisės aktai. *Teisinių dokumentų analizė* parodė, kad esminiuose strateginiuose dokumentuose akcentuojama tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarba. Teorinėje dalyje atskleista, kad yra pakankamos teisinės prielaidos vykdyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesui tarp skirtingų organizacijų, kurios prisideda prie pagalbos vaikui ir jo šeimai. Atlikta analizė parodė, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai teisės aktai integruoti Mažeikių rajono savivaldybės dokumentuose. Mažeikių rajono savivaldybėje patvirtintas koordinatorius tarpinstituciniam bendradarbiavimui yra teisės aktų įgaliotas vystyti bendradarbiavimą tarp <...> savivaldybių institucijų, įstaigų <...> siekiant užtikrinti veiksmingą kompleksinę pagalbą šeimai.

Atlikus empirinį tyrimą galima teigti, kad:

1. Iki šiol egzistavęs institucijų periodiškasis bendradarbiavimas skatino keisti situaciją ir tai lėmė, kad 2012 metais Savivaldybėje buvo patvirtinta tarpinstitucinio bendradarbiavimo komanda, paskirtas asmuo, kuris koordinuoja bendradarbiavimo procesą. Vis tik tyrimo analizė atskleidė, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas kol kas pasižymi silpna sąveikos forma, bendradarbiaujančios institucijos dar stokoja bendrų tikslų.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

2. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nors ir didžioji dauguma narių turi asmeninį suinteresuotumą dalyvauti sąveikos procese, tačiau yra ir tokių narių, kurie savo tikslus realizuoja kitu būdu. Tyrimo metu atskleista, jog bendradarbiaujančios pusės neužtikrina atviro, dažno bendravimo, kurio metu visą reikalingą informaciją galėtų gauti visi bendradarbiavimo grupės nariai. Atlikus informantų nuomonių analizę identifikuota, kad nariai stokoja pasitikėjimo vieni kitais, kas apsunkina bendradarbiavimą. Analizuojant bendradarbiaujančių pusių komunikaciją, pastebima, kad informacija dalijimasi naudojantis formaliomis formomis, kad biurokratiniai trukdžiai apsunkina proceso dalyvių bendradarbiavimą ir prailgina sprendimų priėmimo laiką. Tyrimo metu atskleista, kad sprendimų priėmimų teisė yra pasiskirstyta pagal hierarchinius lygius.

3. Remiantis tyrimo metu identifikuoti bendradarbiavimą sąlygojantys veiksniai: *žemas bendradarbiaujančių narių tarpusavio pasitikėjimas, mažas asmeninis suinteresuotumas*, kai kurių narių *netinkamos nuostatos*, pernelyg *formalizuotas informacijos dalijimasis* ir *koordinatoriaus pavaldumas* ne administracijos direktoriui, apsunkina tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

4. Tyrimo rezultatai atskleidė tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksnių tobulinimo priemones: *mobili komanda*, kurią sudarytų įvairūs specialistai ir *tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus*, kurio reikalingumą įžvelgia sąveikaujančios pusės ir kuris turėtų būti pavaldus administracijos direktoriui.

Remiantis darbo išvadomis, galima teigti, kad:

1. pirmą iškeltą teiginį patvirtino atliktas tyrimas: mikrolygmens (*tarpusavio pasitikėjimas, mažas asmeninis suinteresuotumas, netinkamos nuostatos, formalizuotas informacijos dalijimasis, valdymo struktūra*) tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai apsunkina savivaldos įstaigų efektyvią sąveiką.

2. antrą iškeltą teiginį patvirtino atliktas tyrimas: tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje rodo vyraujančius hierarchinius santykius ir subsidiarumo principo stoką

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgus į gautus tyrimo rezultatus, siekiant stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai pateikiamos rekomendacijos:

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo nariams.

1. Siekiant glaudaus bendradarbiavimo, siekiant patirti sąveikos tarp institucijų sėkmę ***nusistatyti bendrus tikslus ir apibrėžti konkrečias sąlygas jiems pasiekti***. Išsikėlus bendrus tikslus, tikėtina, kad atsiras tarpusavio priklausomybė ir palaiapsniui stiprės pasitikėjimas bei tarpusavio pagarba.
2. Siekiant pagerinti tarpusavio santykius ***dalyvauti bendruose renginiuose, kvalifikacijos kėlimo mokymuos***.
3. Siekiant užtikrinti informacijos gavimą, ***tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriui suteikti priėjimą prie SPIS duomenų bazės***, o tarpinstitucinio bendradarbiavimo ***nariams pasirašyti susitarimą dėl asmens konfidencialumo saugojimo***.

Mažeikių rajono savivaldybei.

4. Patvirtinti tarpinstitucinio bendradarbiavimo komandos veiklos reglamentavimą.
5. Įforminti tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus pavaldumą Savivaldybės administracijos direktoriui.
6. Sudaryti nuolat veikiančias tarpinstitucines profesionalių specialistų komandas, kurios teiktų pagalbą konkrečiai šeimai krizės metu. Specialistų komandos veiklą koordinuotų koordinatorius.
7. Parinkti arba įrengti patalpas, kuriose būtų vykdomas ikimokyklinis ir (ar) priešmokyklinis ugdymas, teikiama kompleksinė pagalba.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

LITERATŪRA

Mokslinės literatūros sąrašas

1. Aidukien, T. (2012). Švietimo naujienos. *Tarpinstitucinis bendradarbiavimas savivaldybėse – vieno recepto nėra*. (3) 314.
2. Ališauskienė, S., Musteikienė, V., Zablackienė, A., Miltenienė, L., Šapelytė, O. (2011). *Ikimokyklinio ugdymo paslaugų planavimo savivaldybėje metodika*. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/uploads/documents/Svietimas_ikimokyklinis/1_dalis_2011_11_22.pdf
3. Agranoff, R., McGuire, M. (2003). *Collaborative Public Management* : New Strategies for Local Governments. Washington: Georgetown University press. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?id=jJGOe8rheLUC&printsec=frontcover&dq=public+management+local+governance&hl=lt&ei=s3S9TPLtI4XOswbik923DQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&redir_esc=y#v=onepage&q=public%20management%20local%20governance&f=false
4. Blinstrubas, A., Balčiūnas, S., Grigencaitė, K., Valukonytė, I. (2010). *Socialinės partnerystės tinkle, vykdamas savižudybių prevenciją, galimybių tyrimas*. ISSN 1648-9098 *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2(18). 18-27.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Juokužio leidykla-spaustuvė.
6. Bourgon, J. (2009). *New Directions in Public Administration: Serving Beyond the Predictable*, in : *Public Policy and Administration* 24 (3) 309-330.
7. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). *Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje*. *Viešojo politika ir administravimas*. T. 10, Nr. 1, p. 17-26 Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12198/911-1699-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. Daniels, R. Ellen, Stafford, K. (2000). *Atvirų visiems vaikams grupių kūrimas. Specialiųjų poreikių vaikų integravimas*. Gimtasis žodis.
9. Durose, C., Creasley, S., Richardson, L. (2009). *Changing local governance, changing citizens*. The Policy press. University of Bristol.
10. Gaulė, E. (2014). *Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos*. *Viešojo politika ir administravimas*. T. 13, Nr. 3, p. 372-385.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

11. Guogis, A. (2009). *Kodėl būtina siekti naujojo viešojo valdymo? (II)*
12. Himmelman, A., T. (2002). *Definitions, Decision -making models, Roles and Collaboration Process Guide*. Minneapolis
13. Katiliūtė, E., Beresnevičiūtė, V., Ramonienė, L., Valukienė, J. (2012). *Longitudinio Lietuvos švietimo lyderystės raiškos tyrimo metodologija ir instrumentai*. Vilnius.
14. Kedavičienė, D. Tarpžinybinis bendradarbiavimas. Prieiga per internetą: http://www.children.lt/?_nm_mid=TVN3eUxEVXNNaXd3&_nm_lid=0&session=no
15. Lakis, J. (2008). *Konfliktų sprendimas ir valdymas*. Vadovėlis. Vilnius.
16. Lydeka, Z., Adomavičius, B. (2007). *Cooperation among The Competitors in International Cargo Transportation Sector: Key Factors to Success*. ISSN 1392-2785 Engineering economics. No. 1(51). Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367164271873/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>
17. Mattessich, P., W., Monsey, R. (1992). *Collaboration: What Makes It Work*. Prieiga per internetą: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED390758.pdf>
18. Marcinkeičiūtė, G., Balžekienė A., Lietuvos ir Nyderlandų šeimos politikos priemonių ir jų prieinamumo lyginamoji analizė. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 13(1), 80-94.
19. Miginis N., Ulozas, M. (2010). *Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje*. Vilnius: Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.
20. Miginis N., Ulozas, M. (2014). Praktinis vadovas. Tarpžinybinio bendradarbiavimo stiprinimas jaunimo politikos srityje. Prieiga per internetą: [http://www.jrd.lt/uploads/leidinys\(taisyta_2014.10.07\).pdf](http://www.jrd.lt/uploads/leidinys(taisyta_2014.10.07).pdf)
21. Norbert, T., Adrian, R. (2004). *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*: monografija. ISBN 9955- 563- 63- X. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 336 p. Vilnius.
22. Petrauskienė, R. (2005). *Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas*. ISSN 1648-2603. Viešoji politika ir administravimas. Nr.11. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/alfredas/Desktop/2426-5176-1-SM.pdf>
23. Prosevičienė, G. (2010). *Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas*. Jaunųjų mokslininkų darbai. ISSN 1648-8776 Socialiniai mokslai, ekonomika 2 (27).
24. Puškorius, S. (2007). *Bendradarbiavimo efektyvumas*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 20. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/513/2_s.puskorius.pdf

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

25. Puškorius, S. (2006). Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. Vilnius. Mykolo Riomerio universitetas.
26. Raišienė, A., G. (2006). *Tarporganizacinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje: partnerystės šalių atstovų susitikimų bruožai*. Mykolo Riomerio universitetas. ISSN 1392-3110 Socialiniai tyrimai, 1(7) 114-119.
27. Raišienė, A., G. (2005). *Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Agota_Raisiene/publication/268288295_Bendra_darbiavimo_kaip_viesojo_sektoriaus_veiklos_organizavimo_alternatyvos_teoriniai_aspektai/links/54be4f310cf218da9391e3c8.pdf
28. Raišienė, A., G. (2006). *Bendradarbiavimo programų ir projektų įgyvendinimo problemos apskrityse ir savivaldybėse*// Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje. ISBN 9955-190-44-2. Mykolo Riomerio universitetas, 2006, p. 37- 41. Vilnius.
29. Raišienė, A., G. (2015). *Bendradarbiavimo kaip viešojo sektoriaus veiklos organizavimo alternatyvos teoriniai aspektai*. Mykolo Riomerio universitetas.
30. Raišienė, A., G. (2007). *Tarporganizacinė sąveika Lietuvos vietos savivaldos praktikoje*. Daktaro disertacija, MRU.
31. Raišienė, A., G. (2008). *Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos savivaldos praktikų požiūriu*. *Jurisprudencija*, Nr. 4 (106), 50-59.
32. Raišienė, A., G. (2011). *Tarnautojų požiūris į partnerystę skatinančius veiksmus vietos savivaldoje*. Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/fakultetai/politikos_ir_vadybos_fakultetas/Konferencija_SVK/2%20sekcija/Raisienei.pdf
33. Raipa, A. (2015). *Biurokratinis valdymas: kaita ir reformų vektoriai XXI amžiuje*. *Viešasis administravimas* 1-2 (45-46). Prieiga per internetą: [http://www.lvalia.lt/INTERNETUI_2015-1\(45-46\).pdf](http://www.lvalia.lt/INTERNETUI_2015-1(45-46).pdf)
34. Raipa, A. (2010). *Įvadas į viešąjį valdymą*. Mokomoji knyga. Technologija. Kaunas.
35. Salamon, L., M. (2002). *The New Governance: A Guide to the New Governance*. New York: Oxford University Press. Prieiga per internetą: <https://www.amazon.com/Tools-Government-Guide-New-Governance/dp/0195136659>
36. Silva, A. (2014). *What Do We Really Know About Leadership?* *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 1-4. Prieiga per internetą: http://jbsq.org/wp-content/uploads/2014/06/June_2014_1.pdf

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

37. Smalskys, V. (2010). *Viešasis valdymas*. Vadovėlis. Vilnius.
38. Skaržauskienė, A., (2008). *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje*. Daktaro disertacija. Kaunas, ISM
39. Stulgiene, A., Ciutienė, R. (2014). *Collaboration in the Project team*. Kaunas University of Technology Lithuania. ISSN 2029-9338 Economics and management. 19 (2).
40. Šilinskaitė, A. (2013). *Nevyriausybinų organizacijų išorinių ryšių ir tarpusavio bendradarbiavimo įtaka veiklos efektyvumui*. Mykolo Riomerio universitetas. ISSN 1648-2603. Viešoji politika ir administravimas, p. 677-688. 12 (4).
41. Tamošiūnas, T., Želvytė, V. (2010). 168 *Vaiko teisių apsaugos sistemos valdymo prioritetai: teisinės bazės ir savivaldybių ekspertų nuostatų analizė*. Šiaulių universitetas. ISSN 1648-9098. Ekonomika ir vadyba.: aktualijos ir perspektyvos. p. 154. 4 (20).
42. *Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje SSGG analizė*. Prieiga per internetą: http://ijpp.lt/file/TB_ANALIZE.pdf
43. Vereckienė, D. (2013). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas tenkinant specialiuosius ugdymo (si) poreikius ikimokykliniame amžiuje. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.

Dokumentai

44. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro, LR sveikatos apsaugos ministro, LR švietimo ir mokslo ministro, LR vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl Bendro darbo su šeimomis tvarkos aprašo patvirtinimo“ Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/3ad912404d9111e6b72ff16034f7f796>
45. Valstybės pažangos taryba. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/alfredas/Downloads/Lietuva2030%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/alfredas/Downloads/Lietuva2030%20(1).pdf)
46. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“. Valstybės žinios, 2012, Nr. 22-1009.
47. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. Valstybės žinios, 2011, Nr. 38-1804.
48. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro ir LR sveikatos ministro „Dėl kompleksiskai teikiamos švietimo pagalbos, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams ir jų tėvams (globėjams) tvarkos aprašo patvirtinimas“ Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.279A4C6CC033>
49. Lietuvių kalbos žodynas. Prieiga per internetą: <http://lkzd.lki.lt/Zodynas/Visas.asp>.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

50. Lietuvos Respublikos *Valstybės tarnybos įstatymas*. Valstybės žinios, 1999, Nr. 66-2130
51. Valstybės tarnybos departamentas. Prieiga per internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-421559314>
52. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „*Dėl bendrųjų vaiko teisių apsaugos skyrių nuostatų patvirtinimo*“ Valstybės žinios 2002, Nr. 120-5414.
53. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „*Dėl socialinės įtraukties didinimo 2014-2020 m. veiksmų plano patvirtinimo*“ Prieiga per internetą: file:///C:/Users/alfredas/Downloads/Veiksmu_planas_2014-2020_bendras.pdf
54. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „*Dėl Savivaldybių vaiko teisių tarnybų veiklos tobulinimo programos patvirtinimo*“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.8520AF906D8F>
55. Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „*Dėl tarpžinybinės vaiko gerovės tarybos sudarymo ir jos veiklos nuostatų patvirtinimo*“ Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.10285BD9E8E6/dfthGDfpGg>
56. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „*Dėl vaiko teisių apsaugos valdymo srities priskyrimo socialinės apsaugos ir darbo ministerijai ir kitų ministerijų kompetencijos nustatymo*“ Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.6617CD1958C0>
57. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „*Dėl vaiko gerovės valstybės politikos koncepcijos patvirtinimo*“ Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1882ABF8B6AB>
58. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „*Dėl vaiko gerovės politikos strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių 2005-2012 m. plano patvirtinimo*“ Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2C62B4B9F0B0>
59. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsakymas „*Dėl vaiko gerovės 2013-2018 m. programos patvirtinimo*“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2C62B4B9F0B0>
60. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „*Dėl Vaiko teisių apsaugos institucijų sistemos pertvarkos koncepcijos patvirtinimo*“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.CC5EA279F3A2>
61. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „*Dėl vaiko teisių apsaugos valdymo srities priskyrimo Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai ir kitų ministerijų kompetencijos nustatymo*“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.6617CD1958C0>
62. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas „*Dėl Valstybės šeimos politikos koncepcijos patvirtinimo*“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3B7EBBC66A98>

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

63. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos *ministerija* „*Dėl Pirminės sveikatos priežiūros plėtros koncepcijos patirtinimo*“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.037CF80CC971>
64. Lietuvos Respublikos „*Socialinių paslaugų įstatymas*“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.91609F53E29E>
65. Lietuvos Respublikos „*Dėl vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo pakeitimo įstatymas*“. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4C876D398907>
66. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „*Dėl Vaikų nuo gimimo iki privalomo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašo patirtinimo*“. Valstybės žinios 2009, Nr. 138-6073. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.68989E298734>
67. Lietuvos Respublikos seimas „*Dėl Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategijos*“ Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382>
68. Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus komentaras (2012) „*Dėl LR ataskaitos apie Jungtinių Tautų Vaiko teisių konvencijos įgyvendinimą Lietuvoje 2004-2008 metais*“. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/docs2/OCCOSZW.PDF>

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

PRIEDAI

TARPINSTITUINIS BENDRADARBIAVIMAS VIETOS SAVIVALDOJETEIKIANT
KOMPLEKSIŠKAI PAGALBĄ ŠEIMAI: MAŽEIKIŲ RAJONO ATVEJIS

INTERVIU

Dažnai girdint žiniasklaidoje apie vaiko teisių pažeidimus ir apie atsakingų už vaikų gerovę institucijų tarpusavio mažą komunikaciją. Susipažinus su „LR valstybės kontrolės 2012 m. gruodžio 31 d. valstybinio audito ataskaita Nr. VA-P-10-3-21 „Ar efektyviai organizuota vaiko teisių apsauga“ kurioje buvo pabrėžta, kad <...> darbas su socialinės rizikos šeimomis ir vaikais nėra pakankamai rezultatyvus, nes Vaiko teisių apsaugos skyriai ne visada gauna reikalingą informaciją iš savo partnerių: policijos, ligoninės, ugdymo įstaigų, seniūnių ir kt.“. Panagrinėjus teisinius dokumentus kurie reglamentuoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą kyla klausimai – kodėl jis nėra efektyvus? Kodėl institucijos nepakankamai bendradarbiauja, kad ir Socialinės įtrauktiems didinimo 2014-2020 m. veiksmų plane pažymima, jog *daugiau dėmesio skirti <...> tarpinstituciniam bendradarbiavimui užtikrinti.*

Savo magistro darbe išsikėliau tikslą– išnagrinėti veiksnius, sąlygojančius tarpinstitucinį bendradarbiavimą vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimoms ir numatyti galimas veiksmų įgyvendinimo tobulinimo priemones. Tyrimo rezultatai prisidės prie tarpinstitucinio bendradarbiavimo aktyvesnės plėtotės tobulinat kompleksinę pagalbą šeimoms

Jūsų nuomonė labai svarbi. Jūsų vardas ir pavardė bus žinomai tik tyrimo vykdytojui, o viešai bus skelbiami tik apibendrinti tyrimo duomenys

I. TYRIMO SRITIS: Tarpinstitucinio bendradarbiavimas: raiška ir poreikis

1. Kaip pasikeitė bendradarbiavimas Mažeikių r. tarp viešojo sektoriaus institucijų teikiant kompleksinę pagalbą šeimai? Pateikite pavyzdžių.

2. Apibūdinkite, kaip vyksta tarpinstitucinis bendradarbiavimas Mažeikių rajone? Kokius rezultatus matote?

3. Kokie tikslai keliami bendradarbiaujančiom pusėm? Gal galėtumėte apibrėžti tarpinstitucinio bendradarbiavimo viziją?

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

II. TYRIMO SRITIS: Tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai

Mokslininkų teigimu, pagrindiniai veiksniai įtakojantys bendradarbiavimą yra: bendradarbiavimo pastangų rėmimas iš vadovybės pusės, pakankami ištekliai, efektyvūs koordinavimo, komunikavimo mechanizmai, pasiryžimas bendradarbiauti, tarpusavio pasitikėjimas, abipusė pagalba, asmeninė atsakomybė ir lyderystė, konsensusas priimant sprendimus.

1. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, skatina aktyviau įstaigas bendradarbiauti?
2. Kas inicijuoja, Jūsų manymu, Mažeikių r. viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimą teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai? Koku būdu?
3. Kaip galvojate, kas Jūsų įstaigos darbuotojus skatina bendradarbiauti?
4. Kaip į bendradarbiavimo procesą įtraukiami kiti darbuotojai? Pateikite pavyzdžių.
5. Kas apsunkina tarpinstitucinį bendradarbiavimą? Pateikite pavyzdžių
6. Kokių gebėjimų itin reikia asmeniui dalyvaujančiam bendradarbiavimo procese? Kokios asmens savybės turi įtakos veiksmingam bendradarbiavimui?
7. Koku būdu vyksta dalijamasi informacija? Kokiomis šiuolaikinėmis technologijomis naudojotės bendradarbiaujant? Kokiais etapais aptariamos kilusios problemos? Koks yra sprendimų priėmimo procesas?
8. Kodėl, Jūsų manymu“ asmuo suinteresuotas dalyvauti bendradarbiavimo procese teikiant kompleksines paslaugas šeimai?

III. TYRIMO SRITIS: Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimas

1. Ką derėtų tobulinti tarpinstituciniame bendradarbiavime Mažeikių rajone? Kas padidintų bendradarbiavimo veiksmingumą?
2. Kalbant apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant kompleksiskai pagalbą šeimoms gal liko kas nors nepaklausta? Gal norėtumėte dar ką nors paminėti?

Kilus klausimams kreiptis:

Diana Tiškuvienė

El. p. dija.ati@gmail.com

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

2. priedas

INTERVIU PROTOKOLAS

Susitikimo datos: 2016 m. rugsėjo mėn. 13, 14, 16, 20, 22, 26, 27 dienomis.

Susitikimo tema: Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai Mažeikių rajono atvejis

Susitikimo vietos: Mažeikių rajono Vaiko teisių apsaugos skyrius, Socialinės Paramos skyrius, Švietimo skyrius, Pedagoginė psichologinė tarnyba, Mažeikių l-d „Bitutė“, Mažeikių ligoninės Vaikų raidos sutrikimų ankstyvosios reabilitacijos skyrius.

I. TYRIMO SRITIS: Tarpinstitucinio bendradarbiavimas: *raiška ir poreikis*

1. Kaip pasikeitė bendradarbiavimas Mažeikių r. tarp viešojo sektoriaus institucijų teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai? Pateikite pavyzdžių.

2. Apibūdinkite, kaip vyksta tarpinstitucinis bendradarbiavimas Mažeikių rajone? Kokius rezultatus matote?

3. Kokie tikslai keliami bendradarbiaujančiom pusėm? Gal galėtumėte apibrėžti tarpinstitucinio bendradarbiavimo viziją?

II. TYRIMO SRITIS: Tarpinstitucinio bendradarbiavimo veiksniai

Mokslininkų teigimu, pagrindiniai veiksniai įtakojantys bendradarbiavimą yra: bendradarbiavimo pastangų rėmimas iš vadovybės pusės, pakankami ištekliai, efektyvūs koordinavimo, komunikavimo mechanizmai, pasiryžimas bendradarbiauti, tarpusavio pasitikėjimas, abipusė pagalba, asmeninė atsakomybė ir lyderystė, konsensusas priimant sprendimus.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

1. Kokie veiksniai, Jūsų nuomone, skatina aktyviau įstaigas bendradarbiauti?

2. Kas inicijuoja, Jūsų manymu, Mažeikių r. viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimą teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai? Kokiu būdu?

3. Kaip galvojate, kas Jūsų įstaigos darbuotojus skatina bendradarbiauti?

4. Kaip į bendradarbiavimo procesą įtraukiami kiti darbuotojai? Pateikite pavyzdžių.

5. Kas apsunkina tarpinstitucinį bendradarbiavimą? Pateikite pavyzdžių

6. Kokių gebėjimų itin reikia asmeniui dalyvaujančiam bendradarbiavimo procese? Kokios asmens savybės turi įtakos veiksmingam bendradarbiavimui?

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

7. Koku būdu vyksta dalijamasi informacija? Kokiomis šiuolaikinėmis technologijomis naudojotės bendradarbiaujant? Kokiais etapais aptiriamos kilusios problemos? Koks yra sprendimų priėmimo procesas?

8. Kodėl, Jūsų manymu“ asmuo suinteresuotas dalyvauti bendradarbiavimo procese teikiant kompleksines paslaugas šeimai?

III. TYRIMO SRITIS: Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimas

1. Ką derėtų tobulinti tarpinstituciniame bendradarbiavime Mažeikių rajone? Kas padidintų bendradarbiavimo veiksmingumą?

PATVIRTINTA
Mažeikių rajono savivaldybės
administracijos direktoriaus
2013 m. d. įsakymu Nr.

MAŽEIKIŲ RAJONO TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO KOMANDOS VEIKLOS REGLAMENTAS

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Mažeikių rajono tarpinstitucinio bendradarbiavimo komandos (toliau – Tarpinstitucinė komanda) veiklos reglamentas (toliau - Reglamentas) parengtas remiantis Vaikų nuo gimimo iki privalomo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimu Nr. 1509 (Žin., 2009, Nr. 138-6073), Kompleksiškai teikiamos švietimo pagalbos, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams ir jų tėvams (globėjams) tvarkos aprašu (2011 11 04), kitais LR teisės aktais. Reglamente vartojamos sąvokos atitinka LR švietimo įstatyme (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2011, Nr. 38-1804), LR socialinių paslaugų įstatyme (Žin., 2006, Nr. 17-589), LR pacientų teisių ir žalos sveikatai atlyginimo įstatyme (Žin., 1996, Nr. 102-2317; 2009, Nr. 145-6425) ir kituose teisės aktuose vartojamas sąvokas.

2. Reglamentas nustato konkrečius Tarpinstitucinės komandos, teikiant kompleksinę pagalbą Mažeikių rajono savivaldybės šeimoms, auginančioms vaikus nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios, sudarymo kriterijus, narių funkcijas ir atsakomybės bei veiklos principus.

3. Pagrindinės šiame Rreglamente vartojamos sąvokos:

3.1. **kompleksinė pagalba** – vaiko ugdymas pagal ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, kompleksiskai teikiant paslaugas.

3.2. **kompleksiškai teikiamos paslaugos** – koordinuotas švietimo programų vykdymas, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų ir švietimo pagalbos teikimas vaikams ir jų tėvams (globėjams, tėvams) (toliau – Tėvams) gyvenantiems Mažeikių rajono savivaldybės teritorijoje, jų pageidavimu ar atsakingų už vaiko teisių apsaugą ir kitų institucijų teikimu;

3.3. **tarpinstitucinė komanda** – švietimo pagalbą, socialinę paramą ir sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių savivaldybės institucijos ir įstaigų specialistų grupė, veikianti savivaldybėje pagal Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2012 m. lapkričio 30 d. sprendimu Nr. T1-370 patvirtintą Kompleksiškai teikiamos švietimo pagalbos, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų Mažeikių miesto savivaldybės teritorijoje gyvenantiems ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams ir jų tėvams (globėjams) tvarkos aprašą bei šį Reglamentą;

3.4. **tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius** (toliau - Koordinatorius) – Mažeikių rajono pedagoginės psichologinės tarnybos direktoriaus įsakymu, paskirtas specialistas, kuris vadovaudamasis teisės aktais, reglamentuojančiais švietimo pagalbą, socialinę paramą ir sveikatos priežiūrą, koordinuoja kompleksiskai teikiamos pagalbos teikimą Mažeikių rajono savivaldybės teritorijoje gyvenantiems vaikams ir jų tėvams (globėjams) ir informuoja vietos bendruomenę apie jos teikimą savivaldybėje.

3.5. **paslaugų koordinavimas** – įvairių valstybės ir savivaldybės institucijų (įskaitant ir nevyriausybinių organizacijų) iš skirtingų paslaugų sektorių teikiamų paslaugų vaikui nuo gimimo iki privalomojo mokymo(si) pradžios ir jo šeimai derinimas.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

4. **Tarpinstitucinės komandos paskirtis** – visapusiškai išnagrinėti vaiko ir jo Tėvų problemas, parengti bendrą pagalbos veiksmų vaikui ir jo Tėvams planą bei teikti veiksmingą kompleksinę pagalbą šeimoms, auginančioms vaikus nuo gimimo iki privalomojo ugdymo pradžios.

5. Tarpinstitucinė komanda savo darbe vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymu, Lietuvos Respublikos visuomenės sveikatos priežiūros įstatymu, Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymu, Jungtinių Tautų Vaiko teisių konvencija, Mažeikių rajono savivaldybės tarybos 2012 m. lapkričio 30 d. sprendimu Nr. T1-370 patvirtintu Kompleksiškai teikiamos švietimo pagalbos, socialinės paramos, sveikatos priežiūros paslaugų Mažeikių miesto savivaldybės teritorijoje gyvenantiems ikimokyklinio ir priešmokyklinio amžiaus vaikams ir jų tėvams (globėjams) tvarkos aprašu, Jungtinių Tautų Neįgaliųjų teisių konvencija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 11 d. nutarimu Nr. 1509 patvirtintu Vaikų nuo gimimo iki privalomo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašu bei kitais teisės aktais ir šiuo Reglamentu.

II. TARPINSTITUCINĖS KOMANDOS SUDARYMO KRITERIJAI

6. **Tarpinstitucinė komanda sudaroma remiantis šiais kriterijais:**

6.1. *kokybiško, integruoto vaiko ugdymo ir šeimos priežiūros teisių ir tinkamų sąlygų bei paslaugų užtikrinimo* – laikantis šalyje priimtų teisės aktų;

6.2. *tikslo ir uždavinių identifikavimo* – sudaroma taip, kad Tarpinstitucinės komandos sudėtis, kompetencija ir funkcijos užtikrintų tinkamas koordinuotas paslaugas vaikui ir jo tėvams (globėjams);

6.3. *tarpinstitucinio bendradarbiavimo* – į Tarpinstitucinę komandą Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu skiriami švietimo pagalbą, socialinę paramą ir sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių savivaldybės institucijos ir įstaigų specialistai, kurie, bendradarbiaudami tarpusavyje, kompleksiskai teikia paslaugas savivaldybės teritorijoje gyvenantiems vaikams nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios bei jų tėvams (globėjams);

6.4. *vaidmenų, atsakomybės ir kompetencijos* – sudarant Tarpinstitucinę komandą, aiškiai apibrėžiamos jos narių pareigos ir atsakomybė už veiklos rezultata. Įvairias institucijas atstovaujantys skirtingų profesijų specialistai veikia pagal savo profesijų kompetenciją ir, bendradarbiaudami tarpusavyje, pasiskirsto funkcijas ir dalijasi turima kompetencija komandoje;

6.5. *problemos sprendimo ir bendro sprendimo priėmimo* – Tarpinstitucinė komanda sudaroma taip, kad būtų išspręsta konkreti problema ir priimtas bendras sprendimas.

III. TARPINSTITUCINĖS KOMANDOS NARIŲ FUNKCIJOS IR ATSAKOMYBĖ

7. **Tarpinstitucinė komanda atlieka šias pagrindines funkcijas:**

7.1. teikia koordinuotą kompleksinę pagalbą vaikams nuo gimimo iki privalomo mokymo pradžios;

7.2. reguliariai analizuoja ir teikia pasiūlymus Vaiko gerovės komisijai, Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriui dėl kompleksiskai teikiamų paslaugų veiksmingumo, tobulinimo;

8. Tarpinstitucinė komanda turi teisę gauti reikiamą informaciją iš Savivaldybės administracijos skyrių, seniūnijų, švietimo, teisėsaugos įstaigų, kitų įstaigų ir nevyriausybinų organizacijų Reglamente numatytiems funkcijoms vykdyti.

9. **Koordinatorius kartu su Tarpinstitucine komanda yra atsakingi už:**

9.1. koordinuotos pagalbos vaikui nuo gimimo iki privalomo mokymo pradžios ir jo šeimai užtikrinimą – organizavimą ir suderintą teikimą;

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

9.2. tarpinstitucinį bendradarbiavimą, teikiant informacinę, metodinę, konsultacinę ir kitokią dalykinę pagalbą įvairioms, su vaiko ir šeimos situacijos sprendimu susijusioms, institucijoms bei šeimoms;

9.3. informacijos sklaidą visuomenėje, šviečiant ir konsultuojant ją sveikatos priežiūros paslaugų, socialinės paramos, ugdymo ir švietimo pagalbos klausimais;

9.4. veiklos ataskaitos parengimą.

10. Savivaldybės administracijos direktoriaus pavedimu sistemingai atliekamas tarpinstitucinės komandos veiklos vertinimas.

IV. TARPINSTITUCINĖS KOMANDOS VEIKLOS PRINCIPAI

11. **Tarpinstitucinės komandos veikla grindžiama tokiais komandinio darbo principais:**

11.1. **bendradarbiavimo** – tarpinstitucinės komandos veikla grindžiama pagarbiu tarpusavio ir su vaiku bei jo tėvais bendravimu, dalyvavimu; komandos nariai turi susitarti, ką ir kaip komanda turi pasiekti, ir koks bus kiekvieno indėlis šio tikslo siekiant;

11.2. **individualizavimo** – priimant su vaiku ir jo tėvais (globėjais) susijusius sprendimus, atsižvelgiama į vaikų brandą, jų psichikos ir fizines savybes, šeimų galimybes ir poreikius;

11.3. **vaiko ir šeimos interesų bei gerovės pirmumo** – imantis bet kokių su vaiku susijusių veiksmų, svarbiausi yra vaiko ir šeimos interesai. Vaikui, jo tėvams teikiama kompleksinė paslauga turi būti tokia, kokios reikia jų gerovei užtikrinti. Tuo tikslu turi būti imamasi visų reikiamų priemonių;

11.4. **lygių teisių ir nediskriminavimo** – visiems vaikams garantuojamos Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencijoje, Jungtinių Tautų neįgaliųjų teisių konvencijoje įtvirtintos teisės nepriklausomai nuo vaiko, jo tėvų (globėjų) rasės, lyties, kalbos, socialinės padėties ar kitokių aplinkybių;

11.5. **šeimos ir vaiko dalyvavimo** - priimant su jais susijusius sprendimus, turi būti suteikiama galimybė būti išklaustytiems įstatymų nustatyta tvarka. Privalu atsižvelgti į šeimos ir vaiko nuomonę, jei ji neprieštarauja vaiko teisėms ir interesams;

11.6. **kompleksiškai teikiamos pagalbos artumo ir prieinamumo** – paslaugos turi pasiekti visus vaikus ir šeimas, kurioms reikia pagalbos, kiek įmanoma anksčiau; jos turi būti teikiamos vaikui ir jo tėvams (globėjams), atsižvelgiant į jų poreikius, kuo arčiau jų gyvenamosios vietos; savo darbo vertinimo - komanda turi reguliariai vertinti savo darbą bei planuoti darbo proceso tęstinumą;

12. Institucijų, teikiančių kompleksinę pagalbą, ryšiai grindžiami demokratiniais principais: partneryste, viešumu, kolegialiu veiklos planavimu, abipuse pagarba ir atsiskaitomybe.

V. TARPINSTITUCINĖS KOMANDOS VEIKLOS ORGANIZAVIMAS

13. Tarpinstitucinė komanda Mažeikių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu sudaroma iš Tarpinstitucinės komandos pirmininko, Tarpinstitucinės komandos pirmininko pavaduotojo, Tarpinstitucinės komandos sekretoriaus ir Tarpinstitucinės komandos narių.

14. Tarpinstitucinei komandai vadovauja pirmininkas, o kai jo nėra – pavaduotojas.

15. **Tarpinstitucinės komandos pirmininkas:**

15.1. organizuoja Tarpinstitucinės komandos darbą, atsako už Tarpinstitucinei komandai pavestų funkcijų vykdymą;

15.2. prireikus duoda pavedimus Tarpinstitucinės komandos nariams;

15.3. pasirašo Tarpinstitucinės komandos posėdžių protokolus ir kitus dokumentus, susijusius su Tarpinstitucinės komandos veikla.

16. **Tarpinstitucinės komandos posėdžiai:**

16.1. organizuojami pagal poreikį, bet ne rečiau kaip kartą per 2 mėnesius;

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.

16.2. posėdžius organizuoja (šaukia, nustato vietą, darbotvarkę) Tarpinstitucinės komandos pirmininkas. Jam nesant, Tarpinstitucinės komandos pirmininko pareigas eina Tarpinstitucinės komandos pirmininko pavaduotojas.

16.3. apie numatomą Tarpinstitucinės komandos posėdį ir jo darbotvarkę Tarpinstitucinės komandos sekretorius praneša Tarpinstitucinės komandos nariams ne vėliau kaip prieš 3 darbo dienas iki Tarpinstitucinės komandos posėdžio dienos.

16.4. tarpinstitucinės komandos posėdis vyksta ir yra teisėtas, jeigu jame dalyvauja daugiau kaip 1/2 Tarpinstitucinės komandos narių;

16.5. nutarimai priimami posėdyje dalyvaujančių Tarpinstitucinės komandos narių balsų dauguma atviru balsavimu;

16.6. Tarpinstitucinės komandos nutarimai įforminami posėdžio protokolais.

16.7. Tarpinstitucinės komandos posėdžių dokumentus tvarko Tarpinstitucinės komandos sekretorius.

17. Tarpinstitucinės komandos veiklos dokumentai saugomi Mažeikių rajono pedagoginėje psichologinėje tarnyboje.

IV. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

18. Spręsdami kompleksiskai teikiamų paslaugų vaikui ir jo šeimai klausimus, Tarpinstitucinės komandos nariai privalo laikytis bendradarbiavimo, vaiko interesų ir gerovės pirmumo, lygybės ir nediskriminavimo, konfidencialumo principų, vadovautis tarnybinės, pedagoginės ir socialinio darbo etikos normomis, savo veiklą grįsti Vaikų nuo gimimo iki privalomo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašo nuostatomis.

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.



**MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJA**

Biudžetinė įstaiga, Laisvės g. 8, 89223 Mažeikiai, tel. (8 443) 98 204, faks. (8 443) 25 844,
el. p. savivaldybe@mazeikiai.lt
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 167371234

Švietimo ir mokslo ministerijos
Švietimo aprūpinimo centrui

2012-12-14 Nr. *88-2.13-5805*

**DĖL TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO KOORDINATORIAUS ETATO
FINANSAVIMO**

Mažeikių rajono savivaldybės administracija įsipareigoja finansuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus etatą, įsteigtą Mažeikių pedagoginėje psichologinėje tarnyboje, po 2015 m. sausio 1 d., pasibaigus Europos Sąjungos struktūrinių fondų projekto „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtra“ (kodas Nr.VP1-2.3-ŠMM-03-V-02-001) įgyvendinimui.

Administracijos direktorius

Bronius Kryžius

Apolinaras Stonkus, tel. (8 443) 95 333, faks. (8 443) 95320, el. p. a.stonkus@mazeikiai.lt

Diana Tiškuvienė, Tarpinstitucinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje teikiant kompleksiskai pagalbą šeimai: Mažeikių rajono atvejis.