



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

DAIVA STAŠKŪNIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VALDYMO SPRENDIMAI ĮGYVENDINANT DARNAUS VYSTYMOSI
TIKSLUS IKIMOKYKLINĖSE ĮSTAIGOSE**

Darbo vadovas (-ė): prof. dr. Skaidrė Žičkienė

Šiauliai, 2025

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	DAIVA STAŠKŪNIENĖ DAIVA STASKUNIENE
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija Šiauliai Academy
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa Master of Management
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	VALDYMO SPRENDIMAI ĮGYVENDINANT DARNAUS VYSTYMOSI TIKSLUS IKIMOKYKLINĖSE ĮSTAIGOSE MANAGEMENT DECISIONS IN IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN PRESCHOOL INSTITUTIONS
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas Final Thesis

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Daiva Staškūnienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

X

Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

X Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Vadybos magistro studijų programa
Master of Management

Turinys

IVADAS.....	8
1. VALDYMO SPRENDIMŲ REIŠMĖ DARNAUS VYSTYMOŠI KONTEKSTE.....	11
1.1. Valdymo sprendimai	11
1.1.1. Valdymo sprendimŲ samprata ir klasifikacija.....	11
1.1.2. Valdymo sprendimŲ priėmimo procesas ir etapai.....	15
1.2. Darnaus vystymosi koncepcija.....	19
1.2.1. Darnaus vystymosi samprata ir tikslai	19
1.2.2. Darnaus vystymosi tikslŲ įtaka organizacijŲ valdymui	23
1.3. Švietimas darnaus vystymosi tikslŲ įgyvendinimo kontekste.....	25
1.3.1. Darnaus vystymosi tikslŲ integravimas į ikimokykliniŲ įstaigŲ valdymą	25
1.3.2. Valdymo iššūkiai ir galimybės įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse įstaigose.....	28
2. VALDYMO SPRENDIMAI SIEKiant ĮGYVENDINTI DARNAUS VYSTYMOŠI TIKSLUS RADVILIŠKIO RAJONO IKIMOKYKLINĖSE ĮSTAIGOSE: TYRIMO METODOLOGIJA	32
2.1. Tyrimo metodai	32
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika	34
3. VALDYMO SPRENDIMAI ĮGYVENDINANT DARNAUS VYSTYMOŠI TIKSLUS RADVILIŠKIO RAJONO IKIMOKYKLINĖSE ĮSTAIGOSE: TYRIMO REZULTATAI	37
3.1. IkimokykliniŲ įstaigŲ vadovŲ apklausos rezultatŲ analizė	37
3.2. Švietimo ekspertŲ apklausos rezultatŲ analizė.....	50
3.3. IkimokykliniŲ įstaigŲ vadovŲ ir švietimo ekspertŲ apklausos rezultatŲ apibendrinimas	59
IŠVADOS	61
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	69
1 Priedas. Valdymo apibrėžtys.....	69
2 Priedas. Darnaus vystymosi nuostatŲ formavimosi etapŲ apžvalga	70
3 Priedas. Darnaus vystymosi apibrėžčių 1987–2024 m. laikotarpio apžvalga.....	71
4 Priedas. Darnaus vystymosi tikslai iki 2030 metų	72
5 Priedas. Kokybinio tyrimo klausimynas respondentams	74
6 Priedas. Kokybinio tyrimo klausimynas švietimo ekspertams	75

Lentelės

2.2.1 lentelė Tyrime dalyvavę ikimokyklinių įstaigų vadovai, jų pavaduotojai	35
2.2.2 lentelė Tyrime dalyvavę ekspertai	36
3.1.1 lentelė Vadovo vaidmuo darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo procese	37
3.1.2 lentelė Dalyviai, priimančys valdymo sprendimus.....	38
3.1.3 lentelė Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo būdai	40
3.1.4 lentelė Valdymo sprendimai, skatinantys bendruomenės įsitraukimą	41
3.1.5 lentelė Darnaus vystymosi tikslai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.....	42
3.1.6 lentelė Bendruomenės veiklos ir iššūkiai įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus.....	44
3.1.7 lentelė Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo valdymo sprendimai	45
3.1.8 lentelė Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus	47
3.1.9 lentelė Perspektyvos ir galimybės.....	48
3.1.10 lentelė Sėkmės istorijos ir geroji praktika.....	49
3.2.1 lentelė Švietimo ekspertų įžvalgos apie efektyviausius valdymo sprendimus įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus	50
3.2.2 lentelė Veiksmai užtikrinantys darnaus vystymosi tikslų įtraukimą į švietimo įstaigų valdymo praktiką.....	51
3.2.3 lentelė Veiklų formalizavimas siekiant efektyvaus darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo ..	52
3.2.4 lentelė Kompetencijų tobulinimo priemonės darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo srityje .	53
3.2.5 lentelė Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo pagrindiniai aspektai.....	54
3.2.6 lentelė Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo svarba ikimokyklinėse įstaigose	54
3.2.7 lentelė Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo situacija Lietuvoje	55
3.2.8 lentelė Veiksniai įtakojantys darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje	56
3.2.9 lentelė Iššūkiai įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus	57
3.2.10 lentelė Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo veiksniai.....	58
3.2.11 lentelė Bendradarbiavimo tarp institucijų būdai	58

Paveikslai

1 pav.	Valdymo sprendimų priėmimas – integruojanti valdymo funkcija	13
2 pav.	Populiariausia valdymo sprendimų klasifikacija	14
3 pav.	Sprendimo priėmimo proceso etapai	16
4 pav.	Sprendimų priėmimo proceso etapai	16
5 pav.	H. Simono sprendimų priėmimo etapai	17
6 pav.	Sprendimų priėmimo procesas.....	18
7 pav.	Sprendimų priėmimo proceso žingsniai	18
9 pav.	Darnaus vystymosi tikslai, „Darbotvarkė 2030“	22
10 pav.	Darnos veiksniai	23
11 pav.	Keturios būtinos sąlygos transformacijos sėkmei optimizuoti	25
12 pav.	Visuomenės transformacija siekiant darnaus vystymosi tikslų	28
15 pav.	Kokybinio tyrimo privalumai ir trūkumai	32
16 pav.	Kokybinio tyrimo eiga	34

SANTRAUKA

Staškūnienė, D. (2024). Valdymo sprendimai įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse įstaigose. Magistro darbas. Vilniaus universitetas Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

Šiame baigiamajame magistro darbe nagrinėjami valdymo sprendimai, skirti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje aptariama valdymo sprendimų samprata, jų klasifikacija, priėmimo procesai ir etapai. Analizuojama darnaus vystymosi samprata, tikslai ir jų poveikis organizacijos valdymui bei įgyvendinimui ikimokyklinių įstaigų valdymo procese. Taip pat nagrinėjama, kurie sprendimai efektyviausiai prisideda prie šių tikslų įgyvendinimo ugdymo įstaigų veikloje. Pateikiama darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo į valdymą analizė, aptariami pagrindiniai iššūkiai ir galimybės. Antroje dalyje aprašoma tyrimo metodologija ir organizavimas. Trečioje dalyje, atlikus kokybinį tyrimą bei įvertinus respondentų ir ekspertų nuomones, nustatyta, kad strategijos kūrimas, efektyvus išteklių paskirstymas ir įstaigos kultūros formavimas yra esminiai valdymo sprendimai, užtikrinantys ilgalaikį poveikį. Vadovų lyderystė, partnerystės skatinimas ir inovatyvūs sprendimai, tokie kaip technologijų pritaikymas ar kūrybingi ugdymo metodai, padeda sėkmingai įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus. Tinkamai priimti valdymo sprendimai leidžia ikimokyklinėms įstaigoms tapti darnaus vystymosi lyderėmis, formuojančiomis atsakingas ir socialiai sąmoningas ateities kartas.

Raktiniai žodžiai: valdymo sprendimai, darnus vystymasis, darnaus vystymosi tikslai, ikimokyklinės ugdymo įstaigos, darnumas.

SUMMARY

Staskuniene, D. (2024). Management decisions in implementing sustainable development goals in preschool institutions. Thesis. Vilnius University Siauliai Academy, Institute of Regional Development, Siauliai.

This master's thesis examines management decisions aimed at implementing sustainable development goals in preschool education institutions. The work consists of three parts. The first part discusses the concept of management decisions, their classification, decision-making processes, and stages. It analyses the concept of sustainable development, its goals, and their impact on organizational management, as well as their implementation within the management processes of preschool institutions. Additionally, it explores which decisions most effectively contribute to achieving these goals in the activities of educational institutions. An analysis of the integration of sustainable development goals into management is presented, along with an overview of the main challenges and opportunities. The second part describes the research methodology and organization. The third part, based on a qualitative study and the evaluation of respondents and experts' opinions, identifies that strategy development, effective resource allocation, and the formation of institutional culture are essential management decisions ensuring long-term impact. Leadership by managers, fostering partnerships, and innovative solutions—such as the application of technology or creative teaching methods—help successfully implement sustainable development goals. Properly made management decisions enable preschool institutions to become leaders in sustainable development, shaping responsible and socially conscious future generations.

Key words: management decisions, sustainable development, sustainable development goals, pre-school educational institutions, sustainability.

IVADAS

Šiuolaikinėse organizacijose, veikiančiose dinamiškoje ir sudėtingoje aplinkoje, vadovai kasdien susiduria su įvairiais iššūkiais, reikalaujančiais apgalvotų sprendimų kiekvienoje valdymo situacijoje. Valdymo sprendimų priėmimas yra pagrindinis kiekvienos organizacijos veiklos aspektas, turintis tiesioginę įtaką jos veiklos efektyvumui, konkurencingumui ir ilgalaikiai sėkmei.

Sprendimų priėmimo kokybė dažnai tampa kertiniu veiksniu, nulemiančiu, ar organizacija sugebės prisitaikyti prie kintančių sąlygų, išlaikyti stabilumą ir pasiekti strateginius tikslus. Anot L. Bučinskaitės (2016), daugelis organizacijų nesugeba tinkamai priimti valdymo sprendimų, nes joms trūksta naujausių žinių apie valdymo teorijas ir jos nenaudoja šiuolaikinių organizacinio valdymo modelių. Spragos vienoje valdymo srityje daro neigiamą įtaką kitoje srityje. Tinkamai priimti valdymo sprendimai lemia organizacijos išsivystymo lygį ir sėkmę, o jų neišbaigtumas laikomas viena didžiausių šiuolaikinių organizacijų problemų, dažnai vedančių į nesėkmes (K. Koziol-Nadolna, J. Wiśniewska 2020).

Darnaus vystymosi esmė – subalansuotas socialinės gerovės, ekonominio augimo ir aplinkos darnumo derinys bei harmoningas šių sričių vystymasis. Nuo 1992 m. Pasaulio viršūnių susitikimo Rio de Žaneire darnus vystymasis tapo viena pagrindinių globalios politikos kryptų, siekiant užtikrinti ilgalaikį planetos išteklių tausojimą ir socialinę lygybę. 2015 metais Jungtinės Tautos sudarė Darnaus vystymosi darbotvarkę iki 2030 metų – priemonių planą, kuriame nustatyti septyniolika darnaus vystymosi tikslų ir 169 uždaviniai.

Šiuolaikinė visuomenė patiria virsmą į darnią, tausojančią visuomenę, siekdama suteikti žmonijai galimybių kurti turtingesnę, saugesnę ir sveikesnę pasaulį. Tai apima nuolatinį mokymąsi, vertybių puoselėjimą, naujas žinias ir poreikį veikti prasmingai ir atsakingai (Europos Tarybos strategija, 2000), ji orientuojasi į ekonomikos plėtrą, visuomenės gerovės didinimą ir aplinkos apsaugos stiprinimą. Lietuvos darnaus vystymosi strateginiai tikslai ir uždaviniai nustatyti Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2003). Dabartinė pasaulio padėtis aiškiai rodo didelę problemą – ekonomikos augimą, kuris veda prie aplinkos degradacijos, socialinės neteisybės ir nelygybės.

N. Mandelos (2003) mintis „Švietimas – yra galingiausias ginklas pakeisti pasaulį“ išlieka aktuali šiandieniniame darnaus vystymosi kontekste. Švietimas formuoja visuomenės mąstymą, galėdamas įkvėpti pokyčius asmeniniame ir globaliame lygmenyje. Mokymasis, orientuotas į darnaus vystymosi tikslus, tapo svarbiausiu prioritetu (Damijonaitytė, Vilutienė, 2016). Per jį formuojami ateities piliečių vertybiniai ir aplinkosaugos supratimo pagrindai. Ypač svarbus šis vaidmuo tampa ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kur vaikams diegiami pagrindiniai vertybiniai ir elgesio modeliai, kurie gali padėti spręsti ilgalaikes socialines ir aplinkosaugines problemas (Y. Kraga, 2008, A. Sandberg, 2011, A. Croft, 2017, V. Lamanauskas, 2024).

Nepaisant tarptautiniu mastu pripažintos švietimo reikšmės, darnaus vystymosi tikslų integravimas į ikimokyklinį ugdymą Lietuvoje dar nėra pakankamai išnagrinėtas. Nėra pakankamai tyrimų apie tai, kaip šie tikslai galėtų būti įgyvendinti ikimokyklinėse įstaigose ir kokie valdymo sprendimai galėtų padėti užtikrinti darnaus vystymosi tikslų integravimą į jų veiklą.

Šiame darbe nagrinėjami valdymo sprendimai ir jų svarba organizacijose bei jų įtaka darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui. Analizuojami valdymo sprendimai, siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus į ugdymo procesą. Aptariami pasauliniai ir nacionaliniai reikalavimai bei švietimo politikos nuostatos, lemiančios darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą švietimo sistemoje.

Todėl ikimokyklinės įstaigos valdymas vaidina labai svarbų vaidmenį darbuotojų ir vaikų vertybėms bei mokymuisi apie darnų vystymąsi (F. Borg, M. Vinterek 2020). Norint sėkmingai integruoti darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinės įstaigos valdymą, visa įstaigos bendruomenė turi to norėti ir siekti. Tik mokydamiės dirbti partnerystėje, ugdysime darnaus vystymosi įgūdžius, tobulėsime, kritiškai mąstysime ir dalinsimės atsakomybe mokyklos bendruomenės narių tarpe. Ugdymo įstaigos gali tapti darnaus gyvenimo būdo pavyzdžiais bei skleisti gerą patirtį. Tačiau pokyčiai vyksta lėtai. Visa tai lemia nagrinėjamos temos aktualumą ir svarbą šiandieniniame kontekste.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Ši tema, kaip valdymo sprendimai įgyvendinti siekiant darnaus vystymosi tikslų ikimokyklinėse įstaigose, svarbi ir aktuali šiuolaikiniame švietimo kontekste ir praktinio veikimo lauke. Ji iki šiol yra mažai tyrinėta, todėl tyrimas leis geriau suprasti valdymo sprendimų svarbą ir jų poveikį įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus bei nustatyti veiksmingus valdymo sprendimus, kurie padeda integruoti darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinių įstaigų veiklą.

A. Balčiūnaitienė, N. Petkevičienė (2018) išvelgia darnaus vystymosi problemas ir iššūkius: iniciatyvos nebuvimas, žinių stoka, nepakanka lėšų, netinkamas vadovavimo stilius, nėra paskirto atsakingo asmens už darnų vystymąsi organizacijoje. F. Borg ir M. Vinterek (2020) tyrime nurodo, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai žino apie darnaus vystymosi aplinkos ir socialinius aspektus, tačiau jų supratimas yra ribotas. V. Lamanausko (2024) atliktas tyrimas patvirtino, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojai supranta darnaus vystymosi tikslų svarbą, tačiau jiems trūksta žinių ir kompetencijų, kaip juos taikyti ikimokykliniame ugdyme.

Problemos apibūdinimas, probleminiai klausimai. Nors publikuota nemažai mokslinių straipsnių apie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą ikimokyklinių įstaigų valdyme (G. Cebrian ir kt 2020, A. Kulikauskaitė 2014, F. Borg ir M. Vinterek 2020), vis dar trūksta išsamaus požiūrio į šių tikslų įgyvendinimą ikimokyklinėse įstaigose. Darnaus vystymosi tikslų integravimas į šių įstaigų veiklą vis dar lieka iššūkiu šiuolaikinėje švietimo sistemoje. Jie turėtų būti įtraukti į kasdienę veiklą (Davis, 2015), tačiau nėra nuosekliai apibrėžtos strategijos ir tinkamai suformuotų valdymo sprendimų. Tinkamai parinkti valdymo sprendimai gali užtikrinti, kad darnaus vystymosi tikslai būtų ne tik teoriniai, bet ir praktiškai įgyvendinami kasdienėje veikloje formuojant ateities piliečius, sąmoningus aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės klausimais (Davis, 2015, Pramling Samuelsson, 2011, A. Croft, 2017, F. Borg ir M. Vinterek 2020). Kasdien susidurdami su naujais iššūkiais, vadovai atlieka svarbų vaidmenį, todėl problema apibrėžiama šiais klausimais:

- Koks ikimokyklinių įstaigų vadovų požiūris į darnų vystymąsi?
- Kaip nuo vadovo požiūrio priklauso valdymo sprendimų priėmimas ir jų įgyvendinimas?
- Su kokiais iššūkiais ir galimybėmis susiduria ikimokyklinės įstaigos vadovai įgyvendindami darnaus vystymosi tikslus?

Darbo objektas - Valdymo sprendimai įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse įstaigose.

Darbo tikslas - Išanalizuoti valdymo sprendimų svarbą ir jų poveikį įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus, bei nustatyti valdymo sprendimus, kurie prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti valdymo sprendimų sampratą, klasifikaciją, jų sprendimų priėmimo procesą ir etapus.

2. Atskleisti darnaus vystymosi tikslų įtaką organizacijų valdyme.
3. Išanalizuoti valdymo sprendimų svarbą bei poveikį įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
4. Nustatyti iššūkius ir galimybes, įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pateikti rekomendacijas.

Tyrimo metodologijos pristatymas:

- Siekiant išsiaiškinti darbo tikslo ir uždavinių, buvo analizuojama mokslinė literatūra, apimanti valdymo sprendimus ir darnaus vystymosi tikslus bei jų įgyvendinimą organizacijų valdyme. Ši analizė padėjo surinkti informaciją, patvirtinančią arba prieštaraujančią tyrimo faktams.
- Buvo atliktas kokybinis tyrimas. Parengtas interviu klausimynas, skirtas ikimokyklinių įstaigų vadovams, jų pavaduotojams ir švietimo ekspertams, siekiant išsamiai ir giliai suprasti jų praktiką, patirtį bei iššūkius, susijusius su darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimu ikimokyklinių įstaigų valdyme.
- Tyrimo duomenų apibendrinimas. Surinkti tyrimo duomenys buvo kruopščiai išanalizuoti ir apibendrinti, siekiant išryškinti pagrindinius atradimus, įžvalgas bei rekomendacijas. Šio darbo tikslas – nustatyti valdymo sprendimus, kurie prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje.

Tyrimo rezultatų sklaida mokslo bendruomenėje. Tyrimo metu gauti rezultatai sudaro prielaidas išsamiai įvertinti Radviliškio rajono ikimokyklinių įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ir švietimo ekspertų požiūrį į valdymo sprendimų reikšmę bei jų poveikį darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui. Šis tyrimas ne tik papildys esamą literatūrą, bet ir atskleis, kaip valdymo sprendimai gali būti integruojami į ikimokyklinio ugdymo praktiką. Taip pat bus nustatyti pagrindiniai iššūkiai, su kuriais susiduria šios įstaigos bei galimybės.

Tyrimo rezultatai turi potencialą ne tik Radviliškio rajono kontekste, bet ir plačiau prisidėti prie švietimo politikos bei valdymo praktikos tobulinimo, pateikiant rekomendacijas, kaip veiksmingiau siekti darnaus vystymosi tikslų. Rezultatai gali inicijuoti diskusijas apie valdymo sprendimų svarbą bei jų įtaką švietimo kokybei ir darnumui, taip skatindami inovacijas švietimo sektoriuje. Be to, šie duomenys prisidės prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo švietime sklaidos, atkreipiant dėmesį į strateginius valdymo sprendimus ir jų poveikį.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro santrauka, įvadas, trys dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Kiekviena dalis suskirstyta į skyrius pagal nagrinėjamų klausimų pobūdį.

Įvade pristatoma darbo tema, jos aktualumas, tikslas, uždaviniai ir tyrimo metodologija. Pirmojoje dalyje apibūrinama valdymo sprendimų samprata, klasifikacija, jų priėmimo procesas ir etapai bei darnaus vystymosi samprata ir tikslai, jų įtaka organizacijos valdymui bei integravimas į ikimokyklinių įstaigų valdymą. Analizuojami valdymo iššūkiai ir galimybės įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse įstaigose. Antroje dalyje aprašoma tyrimo metodologija ir organizavimas. Trečioje dalyje, susisteminus ikimokyklinių įstaigų vadovų, švietimo ekspertų kokybinio tyrimo apklausų rezultatų duomenis, pateikiamas rezultatų apibendrinimas.

1. VALDYMO SPRENDIMŲ REIKŠMĖ DARNAUS VYSTYMOSI KONTEKSTE

1.1 Valdymo sprendimai

1.1.1 Valdymo sprendimų samprata ir klasifikacija

Sparčiai kintančiame šiandieniniame pasaulio kontekste organizacijos valdymas yra sudėtingas, dinamiškas ir nuolat besikeičiantis procesas. Organizacijų veiklos transformacija ir vadovų lyderystė tampa esminėmis vadovavimo funkcijomis, kurios dažnai siejamos su tarpasmeniniais valdymo aspektais. Šios funkcijos padeda darbuotojams geriau suprasti organizacijos tikslus ir efektyviai juos įgyvendinti. Vis dėlto daugelyje organizacijų taikomi netinkami vadovavimo stiliai, kurie grindžiami vadovų asmeninėmis savybėmis. Tokie vadovavimo metodai dažnai neatitinka organizacijos valdymo struktūros ar esamos atmosferos poreikių. Nepakankamai tikslus ir tinkamas valdymas gali lemti problemas tiek tarp darbuotojų, tiek tarp vadovų ir jų pavaldinių (Šalčius, 2009).

Mokslinėje literatūroje dažnai susiduriama su terminų, tokių kaip vadyba, valdymas, vadovavimas, lyderiavimas ir administravimas tapatinimu. Valdymas (angl. governance) yra plati sąvoka, taikoma įvairiuose kontekstuose – pradedant verslo organizacijomis, baigiant politinėmis sistemomis ar technologijų procesais. „Tarptautinių žodžių žodyne“ (1998) terminas „administruoti“ apibrėžiamas kaip tvarkymas ar valdymas, o tai leidžia daryti išvadą, kad šie žodžiai yra glaudžiai susiję ir gali būti naudojami vienas kitą papildančiuose kontekstuose.

Klasikinės administracinės vadybos pradininkais ir administravimo teorijos autoriais laikomi prancūzas H. Fayol (1841-1925) ir amerikietis E. W. Taylor (1856-1915). XX a. H. Fayol veikale „General and Industrial Management“ suformulavo keturiolika organizacijos vadovavimo principų, kurie yra aktualūs ir reikšmingi šiandieniniame valdymo kontekste:

- Darbo pasidalijimą, siekiant padidinti darbo našumą ir kokybę.
- Valdžią ir atsakomybę, nurodant vadovų teisę duoti nurodymus ir reikalauti jų vykdymo.
- Drausmę, kaip esminę sąlygą sėkmingai organizacijos veiklai.
- Vieningo vadovavimo principą, kur kiekvienas darbuotojas nurodymus gauna tik iš vieno vadovo.
- Vadovavimo vieningumą, kuris palaiko organizacijos veiklos logiškumą.
- Asmeninių interesų pavaldumą bendriems, prioritetą teikiant organizacijos tikslams.
- Teisingą darbo atlyginimą, atsižvelgiant į atlikto darbo kiekį ir kokybę.
- Centralizaciją, apibrėžiant vadovų atsakomybę už pavaldinių darbą.
- Hierarchinę valdžios struktūrą, užtikrinančią aiškų bendravimo kelią tarp skirtingų organizacijos lygių.
- Tvarką, būtina efektyviai organizacijos veiklai.
- Nešališkumą, darbuotojų vertinimą remiantis sąžiningumu.
- Personalo stabilumą, nes didelė darbuotojų kaita kenkia organizacijos veiklai.
- Iniciatyvą, skatinant darbuotojų aktyvumą ir įsitraukimą.
- Kolektyvo vienybę, kuri stiprina bendrą organizacijos veiklos dvasią.

Šie principai pabrėžia tvarkos, atsakomybės, tarpusavio supratimo ir bendro tikslo siekimo svarbą organizacijoje.

Tuo tarpu H. Fordas buvo geras strategas, novatorius ir improvizatorius. Kurdamas ir tobulindamas verslo filosofiją bei vadybos teoriją jis akcentavo laiko vertę ir viena svarbiausių jo inovacijų yra konvejeris, vertino žinias ir profesionalumą. Dar šiandien jo posakiai aktualūs: „Nesėkmės skatina ir motyvuoja pradėti iš naujo ir veikti išmintingiau“, „Sėkmingi žmonės išsiveržia į priekį išnaudodami tą laiką, kurį likusieji praleidžia tuščiai“. Trečiame mūsų amžiaus dešimtmetyje šias teorijas darbais apie biurokratiją ir formalias organizacijas išplėtė H. Waber, L. F. Urwick, E. F. L. Brench ir kiti autoriai (R. Želvys, 1996).

Siekiant išsiaiškinti, kaip valdymą apibrėžia Lietuvos ir pasaulio mokslininkai, buvo atlikta literatūros analizė, atskleidusi valdymo apibrėžčių skirtumus (žr. 1 priedą, 69 p).

Mokslinėje literatūroje galime aptikti ne vieną valdymo sąvokos apibrėžtį. Apibendrinant pateiktas apibrėžtis galima teigti: valdymo sąvoka neturi vieningos apibrėžties, ji yra nuolat vystoma ir įvairi. Tačiau A. Sakalas (2000), Robert C. Appleby, S.(2002), A. F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert (2006), Mečkauskienė R. (2008), Bwalya A. R. (2023), Caburao E. A. (2024) išskiria vieną pagrindinį kryptingą valdymo bruožą, kuriuo bandoma pasiekti iškeltų tikslų. Zakarevičius P. (2005) valdymą pateikia „kaip informacinį procesą, kurio metu vyksta sprendimų parengimas, priėmimas ir jų įgyvendinimo realizavimas“. Šiandieniai pokyčiai yra glaudžiai susiję su technologiniais, ekonominiais ir socialiniais veiksniais ir reikalauja naujo požiūrio į valdymo apibrėžtį. Schot J., Kanger L. (2020) įvardija, jog valdymas turi būti suprantamas kaip sudėtingų, ilgalaikių socialinių ir techninių sistemų pokyčiai, turi būti valdomi naudojant prisitaikančias valdymo struktūras, skatinančias naujoves ir pokyčius. Joel D. G. Oguanobi V. U. (2024) pabrėžia „svarbų vaidmenį užtikrinant efektyvų išteklių paskirstymą, optimizuojant veiklą ir tvariai didinant verslo operacijas“. Savo darbe vartosiu S. A. Xudoynazarovich (2023) valdymo apibrėžtį „Valdymo objektas yra darbuotojai, procese vadovaujantis moderniai organizacijai, pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų veiklai, jų tarpusavio santykiams, interesai ir būdai pasiekti tikslus“.

Technologijų pažanga, globalizacija, sparčiai augantis informacijos kiekis, populiarūs ir nepopuliarūs politiniai sprendimai bei ekonominės ir kultūrinės transformacijos verčia organizacijas susidurti su sudėtingais iššūkiais ir reikalauja nuolatinio prisitaikymo prie sparčiai kintančio konteksto. Siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus, organizacijų veikla turi būti struktūruota, o visi vykstantys procesai turi būti koordinuoti tarpusavyje, t. y., valdomi. Sprendimų priėmimas valdyme reiškia procesą, kurio metu vadovai analizuoja problemas, įvertina alternatyvas ir pasirenka tinkamiausią veiksmų kryptį organizacijos tikslams pasiekti. Kartais labai nepalankiomis sąlygomis reikia priimti valdymo sprendimus. Kiekvienas vadovas siekia priimti teisingus sprendimus, nes nuo jų priklauso organizacijos bei visuomenės sėkmė ir gerovė.

Mokslininkų nuomonėse apie valdymo sprendimų priėmimą pabrėžiama, kad šis procesas apima ne tik racionalius, bet ir socialinius aspektus, turinčius įtakos sprendimų priėmimui. Organizacijoje sprendimų rengimo, priėmimo ir įgyvendinimo procesas grindžiamas alternatyvų pasirinkimu, siekiant optimaliai paskirstyti vertybes. Sprendimų priėmimas organizacijose gali būti suskirstytas į skirtingus lygius:

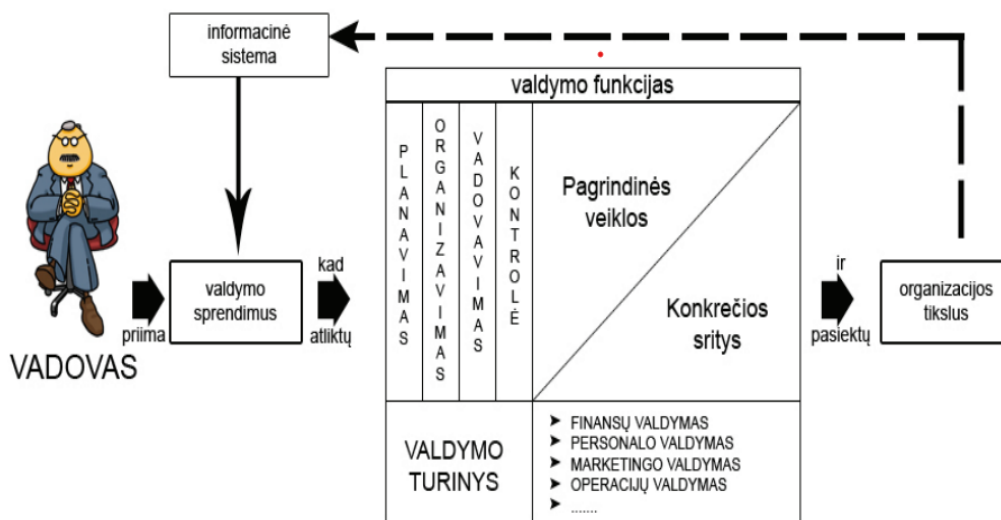
- individualus sprendimas, akcentuojamas asmeninis veiksmas, skirtas geriausios alternatyvos pasirinkimui (Buškevičiūtė, Raipa, 2010);
- grupinis sprendimas, priimamas daugumos ar grupės narių požiūriu pagrindu, pabrėžiant kolektyvinį veiksmą ar poziciją (Buškevičiūtė, Raipa, 2010). Tačiau anot A. Seiliaus (2001) efektyviam grupės sprendimui užtikrinti svarbu tinkamas vadovavimas, gerai apibrėžta metodika, struktūrizuotas procesas ir aiškos taisyklės;

- organizacinis sprendimas, susijęs su darbuotojų veiksmų, elgesio ir organizacijos strateginių kryptų planavimu (I. Bakanauskienė, A. Kyguolienė, 2013);
- metaorganizacinis sprendimas, priimamas formalių organizacijų tinkluose, kai sprendimai apima didesnio masto veiklas ar bendradarbiavimą (I. Bakanauskienė, A. Kyguolienė, 2013).

Šie sprendimų lygiai padeda struktūruoti valdymo procesą ir skatina organizacijos veiklos efektyvumą.

Pasak I. Bakanauskienės ir A. Kyguolienės, sprendimų priėmimo procesas bet kuriame lygmenyje turėtų apimti intelektualinę ir praktinę veiklą, įskaitant galimų veiksmų ar elgesio alternatyvų nustatymą, geriausios alternatyvos pasirinkimą ir jos įgyvendinimą. Mokslininkės išskyrė dvi pagrindines sprendimų priėmimo vietas valdymo procese interpretacijas:

- planavimo funkcijos dalis;
- integruojanti, pagrindinė valdymo funkcija.



1 pav. Valdymo sprendimų priėmimas – integruojanti valdymo funkcija

Šaltinis: I. Bakanauskienė, A. Kyguolienė, Valdymo sprendimai, (2013, 17 p.)

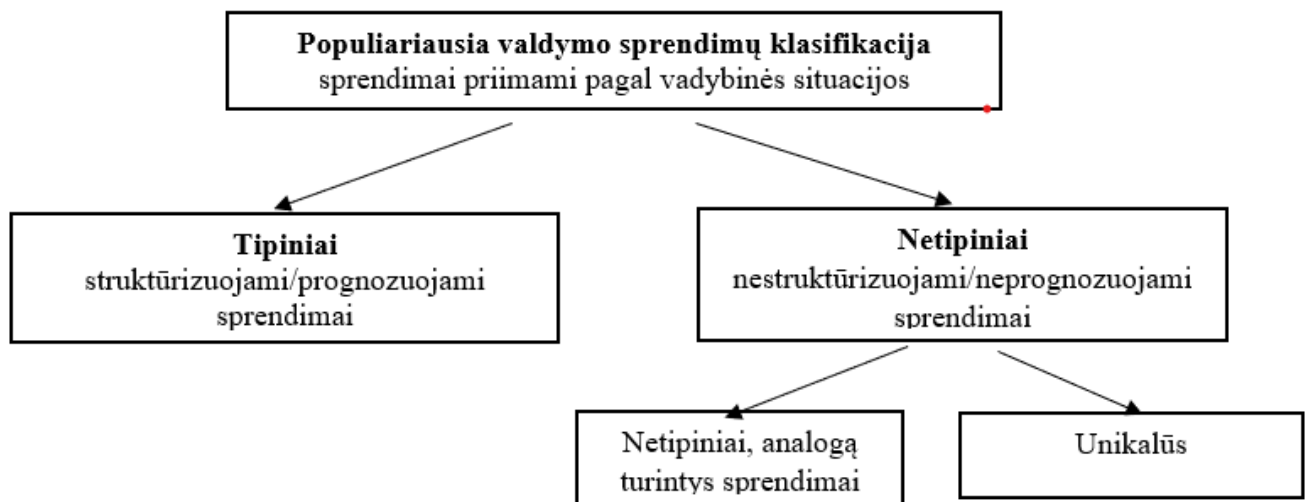
Pastarasis požiūris, laikantis sprendimų priėmimo kaip integruojančios valdymo funkcijos, geriau atspindi šio proceso svarbą organizacijai. Vadovui sprendimų priėmimas tampa pagrindiniu įrankiu planuojant, organizuojant, vadovaujant ir kontroliuojant, taip prisidedant prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (I. Bakanauskienė ir A. Kyguolienė, 2013), žr. 1 pav.

Valdymo sprendimų priėmimas yra neatskiriama šiandieninio pasaulio konteksto dalis. Jie priimami kiekvieną dieną visuose organizacijos lygiuose – nuo aukščiausios vadovybės iki pagrindinių vadovų. Sėkmingam organizacijos funkcionavimui, veiksmingas sprendimų priėmimas yra būtinas, nes tai daro įtaką:

- išteklių paskirstymas. Nustato, kaip ištekliai (finansai, personalas, laikas) paskirstomi įvairioms veikloms.
- Tikslų pasiekimas. Padeda siekti organizacijos nustatytų tikslų.
- Problemų sprendimas. Labai svarbus nustatant ir sprendžiant iššūkius ar problemas, kylančias vykdamą veiklą.
- Inovacijos. Gali paskatinti inovatyvių metodus ir naujų technologijų, procesų ar strategijų pritaikymą.
- Konkurencinis pranašumas. Strateginiai sprendimai gali suteikti organizacijai konkurencinį pranašumą rinkoje.

- Pristatymas prie pokyčių. Leidžia organizacijai greitai reaguoti į aplinkos pokyčius.
- Suinteresuotųjų šalių pasitenkinimas. Atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių (darbuotojų, klientų) interesus. Tai gali sukelti didesnį pasitenkinimą.
- Rizikos valdymas. Apima rizikos, susijusios su skirtingais pasirinkimais, įvertinimą ir valdymą.
- Organizacijos kultūra. Gali formuoti organizacijos kultūrą ir vertybes.
- Ilgalais gyvybingumas. Prisideda prie organizacijos tvarumo ir augimo.

Valdymo sprendimų spektras organizacijose yra itin platus. Anot I. Bakanauskienės ir A. Kyguolienės (2013), viena iš dažniausiai taikomų sprendimų klasifikacijų grindžiama situacijos sudėtingumu bei sprendimų pasikartojimo dažnumu. Šioje klasifikacijoje sprendimai skirstomi į tipinius ir netipinius (žr. 2 pav.).



2 pav. Populiariausia valdymo sprendimų klasifikacija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal I. Bakanauskiene, A. Kyguliene (2013, p. 20-24)

Tipiniai valdymo sprendimai yra tie, kuriuos vadovai priima dažniausiai. Dėl šios priežasties organizacijose kuriamos taisyklės, procedūros ir reglamentai, padedantys standartizuoti šių sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą. Tokie sprendimai dar vadinami struktūrizuotais arba programuojamais. Pasak J. A. F. Stonerio, E. R. Freeman ir D. R. Gilberto (1999), programuojami sprendimai grindžiami iš anksto nustatyta politika, procedūromis ar taisyklėmis, kurios padeda supaprastinti sprendimų priėmimą pasikartojančiose situacijose.

Netipiniai valdymo sprendimai yra tie, kurių priėmimas ir įgyvendinimas nėra iš anksto numatytas ar apibrėžtas organizacijos taisyklėmis bei dokumentais. Tokie sprendimai darbo aplinkoje pasitaiko rečiau, tačiau jų sprendžiamos situacijos dažnai būna sudėtingesnės ir reikšmingesnės nei tipiniai atvejai. Šie sprendimai dar vadinami nestruktūrizuotais arba neprogramuojamais. Jie dažniausiai priimami sprendžiant sudėtingas, neįprastas ar netikėtas situacijas, kai būtinas kūrybingas ir lankstus požiūris (J. A. F. Stoner, E. R. Freeman, D. R. Gilbert, 1999). I. Bakanauskienė ir A. Kygulienė (2013) išvelgia valdymo sprendimų naujumą ir netipinius valdymo sprendimus suskirsto: į netipinius, turinčius analogą ir į unikalius.

Remiantis I. Bakanauskienės (2013) tyrimu, valdymo sprendimai pagal darbuotojų įtraukimo lygį yra suskirstyti į tris pagrindines kategorijas: vienvaldiškus, grupinius ir mišrius. Atsižvelgiant į sprendimų sudėtingumą, kuris gali kilti dėl aplinkos neapibrėžtumo ir padidinti klaidų tikimybę, sprendimai skirstomi į tikrumo, rizikos ir netikrumo būsenas. Analizuojant sprendimus pagal

valdymo funkcijas, jie skirstomi į planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės sprendimus, o pagal veiklos sritis – į finansų, gamybos, marketingo, personalo valdymo ir kitus sprendimus. Priklausomai nuo tikslų pobūdžio, sprendimai klasifikuojami kaip strateginiai, taktiniai (vidutinio laikotarpio) ir operatyviniai. Ši klasifikacija pabrėžia skirtingų sprendimų tipų svarbą organizacijose ir nurodo, kuriame valdymo lygmenyje jie turėtų būti priimami.

Vadovaujantis sisteminiu požiūriu, priimant valdymo sprendimus svarbu atsižvelgti į jų poveikį ir sąveiką su vidine bei išorine organizacijos aplinka, taip pat į jų ilgalaikes pasekmes. I. Bakanauskienė ir A. Kyguolienė (2013) išskiria du sprendimų tipus: nepriklausomus ir priklausomus. A. Vaitiekus (2000) vadybinius sprendimus klasifikuoja pagal problemos apimtį (bendrieji, daliniai, lokaliniai, strateginiai, taktiniai sprendimai) ir pagal jų pasikartojimo dažnumą (standartiniai programuojamieji ir unikalūs neprogramuojamieji sprendimai). R. Čiarnienė (2011), remdamasi panašiais kriterijais kaip ir A. Vaitiekus, papildomai įtraukia sprendimų klasifikavimą pagal subjektą, kuris juos priima – tai gali būti individualūs arba grupiniai sprendimai. P. Zakarevičius (2002) skirsto sprendimus į paprastus ir sudėtingus, taip pat į gamybinius, komercinius, finansinius ir socialinius sprendimus, priklausomai nuo jų pobūdžio ir taikymo srities.

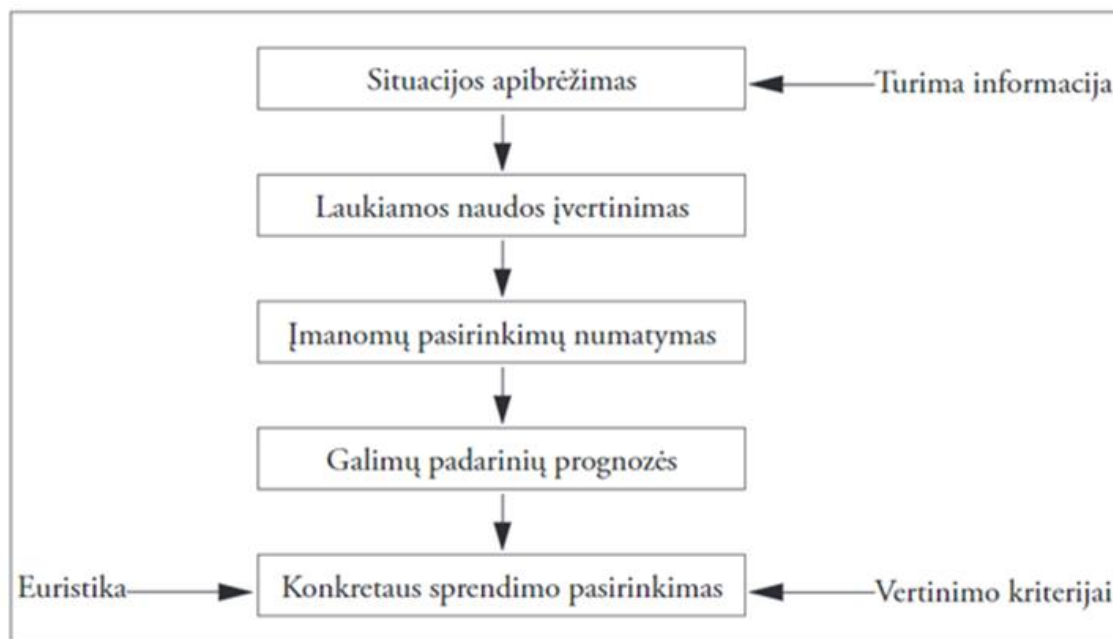
Apibendrinant galima teigti, kad valdymas, vadyba, vadovavimas, administravimas, lyderiavimas yra giminingi žodžiai, tačiau skirtingi. Nors darbe pateikti klasikinės vadybos veiklos elementai yra aktualūs ir panaudojami šiandieniniame organizacijos valdymo kontekste, tačiau valdymo sąvokos apibrėžimas neturi vieningos apibrėžties. Valdymo sprendimų priėmimas yra sudėtingas procesas, apimantis visą valdymo ciklą. Tam reikia analitinio mąstymo, kritinio sprendimo, kūrybiškumo, supratimo apie organizaciją veikiančius vidinius ir išorinius veiksnius bei kompetencijos ir atsakomybės. Vadovas priima sprendimus, siekdamas įgyvendinti valdymo funkcijas ir pasiekti organizacijos tikslus. Valdymo sprendimai gali būti skirstomi pagal įvairius aspektus, tokius kaip situacijos sudėtingumas, pasikartojimo dažnumas, darbuotojų įtraukimo lygis, aplinkos neapibrėžtumas, funkcinis veiklos pasidalijimas ar sisteminio požiūrio principai. Jie taip pat klasifikuojami pagal keliamų tikslų pobūdį, specifines savybes ar poreikius bei priėmimo proceso griežtumą. Šis skirstymas padeda geriau suprasti sprendimų įvairovę ir jų svarbą organizacijos valdymo procese.

1.1.2 Valdymo sprendimų priėmimo procesas ir etapai

Vadovas šiandieniniame kontekste nuolat susiduria su įvairiomis problemomis ir situacijomis, kada reikia priimti sprendimus. Valdymo sprendimo priėmimo procesas – tai veiksmų seka, kuri prasideda nuo vieno ar kelių asmenų sprendimo imties, kad nustatytų geriausią variantą arba veiksmų eigą konkrečiai problemai ar situacijai spręsti ir baigiasi vykdančiojo darbuotojo sprendimu vykdyti konkretų įsakymą. Tai labai svarbus organizacijos valdymo aspektas, nes valdymo sprendimai gali reikšmingai paveikti įvairius aspektus, tokius kaip veikla, finansai, žmogiškieji ištekliai ir bendras veiklos rezultatas. Vadovui reikia žinoti valdymo sprendimo priėmimo struktūrą, kad sprendimas būtų sėkmingai priimtas. Svarbu pabrėžti, kad organizacija pasieks gerų rezultatų tik įtraukusi visus darbuotojus į sprendimų priėmimą. Negali sprendimas būti priimamas vien tik vadovo, reikia, kad tai būtų susiję su visų darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą būtinumu, dalyvavimo laipsniu, atsakomybės pasidalijimo problemomis.

Sprendimų priėmimo procesas yra sudėtingas ir daugiasluoksnis, todėl jam aiškinti dažnai pasitelkiamos daugiamačės ir tarpdisciplininės koncepcijos (Parsons, 2001). Pasak L. Šarkutės (2009) bei J. Buškevičiūtės ir A. Raipos (2010), mokslinėje literatūroje dažnai pateikiama tradicinė linijinė

sprendimų priėmimo proceso schema, kuri padeda sprendimų priėmėjams pasirinkti tinkamiausią variantą iš galimų alternatyvų (žr. 3 pav.).

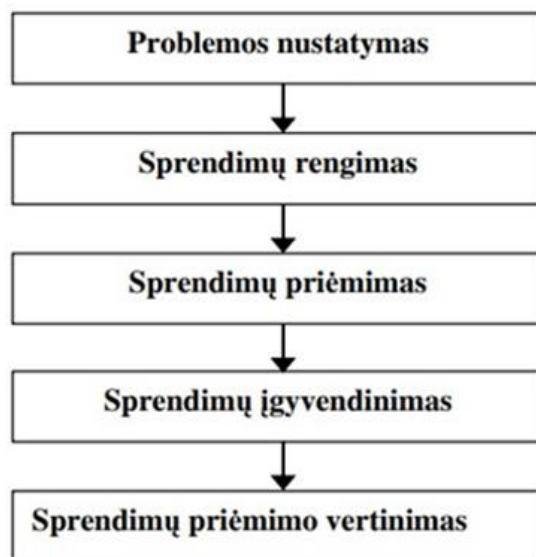


3 pav. Sprendimo priėmimo proceso etapai

Šaltinis: Ligita Šarkutė, 2009, Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos

L. Šarkutė (2009) išskiria šiuos mokslininkų sprendimų priėmimus: „sprendimai priimami, kai jie yra patenkinami (Simon 1955), atitinka nustatytus kriterijus (Tversky 1972), neprieštarauja konkrečiai pasaulėžiūrai (Vertzberger 1998)“.

Analizuojant mokslinę literatūrą A. Seilius (2001), L. Šarkutė (2009), J. Buškevičiūtė ir A. Raipa (2010), I. Bakanauskienė ir A. Kyguolienė (2013), Vaitiekus (2020) ir kt. pastebėjau, kad teoretikai skiria skirtingus sprendimų priėmimo proceso etapus (nuo kelių iki keliolikos), tačiau išryškėja šie pagrindiniai etapai (žiūrėti 4 pav.).

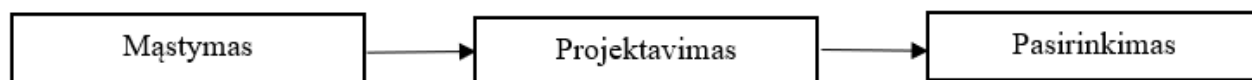


4 pav. Sprendimų priėmimo proceso etapai

Šaltinis: J. Buškevičiūtė, A. Raipa, 2010, Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje

Tradicinė linijinė sprendimų priėmimo etapų struktūra grindžiama logikos ir racionalumo principais. Tačiau sprendimų priėmimo eigai įtakos turi priimančiųjų asmenų prielaidos bei galimas šališkumas. Anot J. Buškevičiūtės ir A. Raipos (2010), sprendimų priėmimo teorijų pamatą sudaro trys svarbiausios sprendimų priėmimo teorijos:

- Racionalaus visapusiškumo teorija, kuri remiasi linijiniu modeliu. Šiame modelyje ypatingas dėmesys skiriamas analitiniam požiūriui, sisteminiam tyrimui ir nuosekliam planavimui. H. Simonas, pabrėžęs racionalumo svarbą, sprendimų priėmimo procesą apibūdino trimis etapais: analize (mąstymu), alternatyvų kūrimu (projektavimu) ir pasirinkimu (žr. 5 pav.). Tai buvo vienas pirmųjų modelių, padaręs reikšmingą įtaką sprendimų priėmimo teorijai ir praktikai.



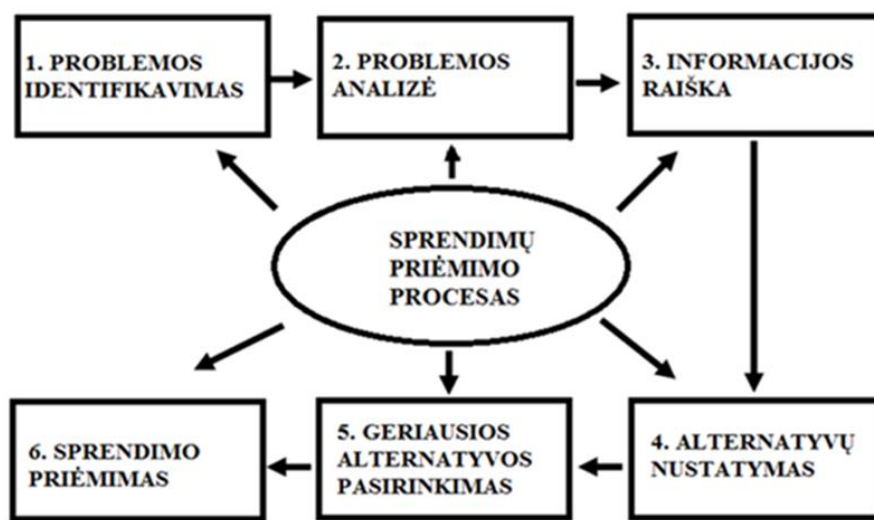
5 pav. H. Simono sprendimų priėmimo etapai

Šaltinis: J. Buškevičiūtė, A. Raipa, 2010, Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje

- Inkrementalizmo teorija pasižymi tiek teoriniu pagrindu, tiek praktiniu pritaikymu, todėl laikoma patrauklesne už racionalizmo modelį, kuris dažniausiai pasiteisina tik teoriniame lygmenyje. Ši teorija, siejama su Ch. Lindbloomo vardu, kritikuoja racionalaus sprendimų priėmimo modelį. Ch. Lindbloomas teigia, kad inkrementinis metodas yra praktiškesnis ir naudingesnis formuojant politiką demokratinėse visuomenėse.
- Mišraus skenavimo teorija remiasi dvigubo paieškos ir sprendimų priėmimo modeliu. A. Etzioni iškėlė naują perspektyvą viešųjų sprendimų priėmimo srityje. Jis siūlė šį metodą naudoti siekiant nustatyti prioritetinius tikslus, apibrėžti veiksmų alternatyvas ir atkreipti dėmesį į specifinius, mažesnius sprendimus, kurie prisideda prie platesnių tikslų įgyvendinimo.

Veiksmus, susijusius su sprendimų priėmimo procesu, reikia atlikti logiškai (B. Melnikas, R. Smaliukienė, 2007) „kuris garantuotų optimalų sprendimą: problemos nustatymas, alternatyvų išskyrimas, sprendimas, sprendimo įgyvendinimas, sprendimo rezultatų įvertinimas“. P. Druckeris (1955) pirmą kartą tvirtai pasisakė už mokslinį sprendimų priėmimo metodą, kuris, pasak jo, apima šešis žingsnius: valdymo problemos apibrėžimas/nustatymas; problemos; alternatyvių sprendimų kūrimas; geriausio sprendimo iš galimų alternatyvų pasirinkimas; sprendimo pavertimas veiksmais; grįžtamojo ryšio užtikrinimas tolesniam darbui.

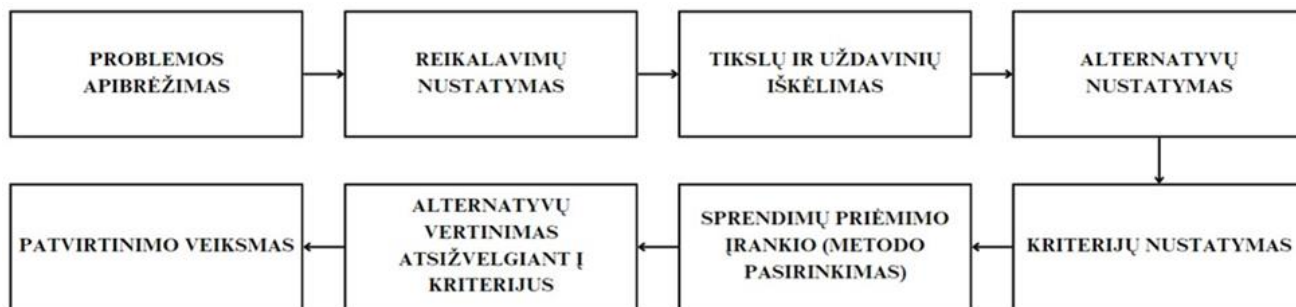
Sprendimų priėmimo procesas prasideda nuo problemos identifikavimo. Toliau atliekama problemos analizė, apimanti problemos įvardijimą, aplinkos įvertinimą ir priežasčių nustatymą. Trečiame etape vykdoma informacijos paieška, kuri leidžia įvertinti situaciją ir apsvarstyti galimus sprendimo būdus. Ketvirtame žingsnyje nustatomos galimos alternatyvos, o penktame – pasirenkama geriausia alternatyva. Šeštas žingsnis susijęs su galutinio sprendimo priėmimu ir jo įgyvendinimu. Siekiant užtikrinti sprendimo sėkmę, būtinas grįžtamasis ryšys, kuris padeda įvertinti, ar pasirinktas sprendimas buvo veiksmingas (žr. 6 pav.).



6 pav. Sprendimų priėmimo procesas

Šaltinis: G. Akrani, 2010, Decision Making Process In Management - Problem Solving

Tuo tarpu H. Taherdoostas, M. Madanchian (2023) išskyrė bendrus net aštuonis sprendimų priėmimo proceso žingsnius, kuriems pritaria daugelis mokslininkų. Žingsniai apibendrinti 7 paveiksle:



7 pav. Sprendimų priėmimo proceso žingsniai

Šaltinis: Hamed Taherdoost, Mitra Madanchian, 2023, Sprendimų priėmimas: modeliai, procesai, metodai

Pirmas žingsnis – problemos apibrėžimas: atliekama situacijos analizė, aiškiai įvardijama problema ir nustatomi pagrindiniai situacijos aspektai. Toliau seka antras žingsnis – reikalavimų nustatymas: tai sąlygos, kurias turi atitikti problema. Trečias žingsnis – tikslų ir uždavinių iškėlimas. Ketvirtas žingsnis – alternatyvų nustatymas: alternatyvos padeda pakeisti pradines sąlygas į norimas, atsižvelgiant į daugelio požiūrį. Kuo sudėtingesnė problema, tuo turi būti paruošiama daugiau alternatyvų. Penktas žingsnis – kriterijų nustatymas: kriterijai apibrėžiami remiantis tikslais, jie padeda įvertinti, kiek alternatyvos gali pasiekti tikslus. Kiekvienam tikslui turėtų būti nustatomas bent vienas kriterijus. Po to seka šeštas žingsnis – sprendimų priėmimo įrankio (metodo) pasirinkimas. Čia galimi įvairūs sprendimų priėmimo įrankiai, tačiau pasirinkti reikia atsižvelgiant į įvairius aspektus, pvz.: problemos konkretumą ir tikslus. Septintas žingsnis – alternatyvų vertinimas atsižvelgiant į kriterijus. Vertinimas gali būti objektyvus arba subjektyvus pagal kriterijų. Aštuntas žingsnis – patvirtinimo veiksmas. Šiame veiksmo pasirinkti terminai iš ankstesnio veiksmo turėtų būti patvirtinti atsižvelgiant į sprendimų priėmimo problemos reikalavimus, kad įsitikintume, jog sprendimų priėmimo įrankis nebuvo netinkamai pritaikytas.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra daug sprendimų priėmimo procesų pavyzdžių. Skirtingi autoriai skiria skirtingus sprendimų priėmimo proceso etapus. Šiandieninė dinamiška aplinka reikalauja lankstesnio ir prisitaikančio požiūrio į valdymą. Sprendimų priėmimo procese dalyvauti gali tiek vadovas, tiek darbuotojai. Kai darbuotojai įtraukiami į

organizacijos valdymą ir sprendimų priėmimą, jie tampa labiau motyvuoti, o bendradarbiavimas tarp vadovo ir darbuotojų stiprėja, sudarant galimybes patenkinti abiejų šalių poreikius ir interesus.

1.2 Darnaus vystymosi koncepcija

1.2.1 Darnaus vystymosi samprata ir tikslai

Nors darnaus vystymosi sąvoka yra palyginti nauja idėja, tačiau mokslinėje literatūroje nurodoma, kad ji buvo naudojama įvairiose kultūrose tūkstančius metų, o terminas darnus vystymasis pirmą kartą pavartotas XVIII amžiuje. 1713 m. vokiečių miškininkai sukūrė ilgalaikio derlingumo sąvoką, ji išsiplėtė ir apėmė augalų, gyvūnų ir būtinų maisto produktų išsaugojimą, ilgainiui peržengdama į miškininkystę. 1972 m. pasaulinė ekspertų grupė paskelbė ataskaitą „Limits to Growth“, kurioje buvo aptarta darnaus vystymosi koncepcija. Terminas „darnus vystymasis“ (angl. sustainable development) pirmą kartą plačiau pristatytas Pasaulio aplinkos ir plėtros komisijos 1987 m. ataskaitoje „Mūsų bendra ateitis“ (angl. Our Common Future, dar žinoma kaip Brundtland ataskaita). Pagrindinės ilgalaikės darnaus vystymosi strategijos gairės buvo suformuluotos Jungtinių Tautų „Darbotvarkėje 21“, o 1992 m. Rio de Žaneire vykusiame pasaulio viršūnių susitikime šis principas įtvirtintas kaip esminė visuomenės vystymosi strategija. Nuo to laiko darnus vystymasis tapo pagrindiniu požiūriu moksliniuose aplinkos tyrimuose ir įgijo paradigmos statusą.

Kuriant darnaus vystymosi koncepciją dalyvavo įvairios organizacijos ir institucijos. Darnaus vystymosi nuostatų formavimosi etape aktyviausios yra Jungtinės Tautos (JT). Tai didžiausia ir labiausiai pasaulyje žinoma tarptautinė organizacija, įkurta 1945 m. su būstine Niujorke (Vikipedija, 2024). Pagrindiniai jos tikslai: palaikyti taiką ir saugumą pasaulyje, skatinant darnų vystymąsi, ginant žmogaus teises ir pagrindines laisves, propaguoti tarptautinę teisę, mažinti skurdą abipusės tolerancijos ir bendradarbiavimo skatinimas.

Analizuojant tarptautinių konferencijų sprendimus dėl darnaus vystymosi, tampa aišku, kad norint efektyviai siekti šių tikslų, būtina vieninga strategija. 1992 m. Rio de Žaneire vykusiame pasaulio viršūnių susitikime buvo įtvirtinta ilgalaikė darnaus ir visuomenės vystymosi ideologija (Aplinkos ministerija, 2023). Tai buvo pirmasis aukšto lygio susitarimas, kuris akcentavo poreikį turėti koordinuojančią darnaus vystymosi valdymo priemonę, veikiančią ne tik pasauliniu, bet ir regioniniu bei nacionaliniu mastu (Aplinkos ministerija, 2023). Šios koncepcijos pagrindą sudaro trys tarpusavyje susijusios dimensijos: aplinkosauga, ekonominis augimas ir socialinė gerovė (žr. 2 priedą, 70 p).

Terminą „darnus vystymasis“ sudaro dvi angliškos sąvokos: „sustainable“ ir „development“. Valstybinė lietuvių kalbos komisija 2003 metais pritarė anglų kalbos termino „sustainable development“ vertimui į lietuvišką atitikmenį „darnus vystymas(is)“ ir rekomendavo naudoti visuose teisės aktuose.

Mokslinėje literatūroje galima rasti daug vystymosi apibrėžimų ir interpretacijų (A. Dobson, 1996), kuriuos pateikė Lietuvos ir pasaulio mokslininkai. Nuo pat koncepcijos ištakų iki šių dienų darnus vystymasis buvo interpretuojamas įvairiai, kartu sulaukdamas ir kritikos (T. Klarin, 2018). Siekiant išsiaiškinti, kaip suprantamas darnus vystymasis, buvo atlikta įvairių autorių 1987–2023 m. laikotarpiu pateiktų apibrėžčių analizė (žr. 3 priedą, 71 p.).

Darnus vystymasis buvo apibrėžtas įvairiais terminais, tačiau dažniausiai mokslinėje literatūroje cituojamas apibrėžimas iš Brundtland ataskaitos „Darnus vystymasis – tai toks vystymasis, kuris tenkina dabarties poreikius, nepakenkiant ateities kartų galimybėms patenkinti savo poreikius“ (Our Common Future, 1987). Šis apibrėžimas pateikia harmoningą požiūrį į vystymąsi,

siekiant patenkinti dabarties poreikius, nepakenkiant ateities kartoms. Tačiau, kaip ir daugelis plataus masto sąvokų, jis gali būti interpretuojamas įvairiai, ir tai kelia iššūkių realiai darnaus vystymosi praktikai. Jame pabrėžiama tarp dabartinių ir ateities kartų balanso svarba. Šiandien žmonės turi teisę tenkinti savo poreikius, tačiau šis procesas neturėtų kelti pavojaus ateities kartoms. Darnus vystymasis grindžiamas trimis tarpusavyje susijusiomis sritimis: ekonomine, socialine ir aplinkosaugine. Ekonominė plėtra neturėtų kelti grėsmės aplinkai, o socialinė gerovė turėtų būti užtikrinama tiek dabar, tiek ateityje. Apibrėžime galima įžvelgti užuominą, kad ištekliai yra riboti ir jais reikia naudotis atsakingai. Šiuo požiūriu darnus vystymasis skatina ilgalaikį mąstymą ir atsakomybę už ateitį. Taip pat atspindi socialinio teisingumo principą – visiems turi būti užtikrinta galimybė tolygiai plėtotis. Apibrėžime yra įtvirtintas ilgalaikis požiūris į vystymąsi. Jis skatina ne trumpalaikį augimą ar naudos siekimą, bet ilgalaikius sprendimus, kurie atsižvelgia į aplinkosauginius ir socialinius aspektus. Tai susiję su atsakingu išteklių naudojimu ir siekiu užtikrinti ilgalaikį vystymosi tęstinumą.

Apibrėžčių yra daug, tačiau visų jų esmė yra ta pati. Mokslininkai darnaus vystymosi sąvoką susieja su ateitimi ir jos karta. 1987–2023 m. laikotarpiu darnaus vystymosi apibrėžimuose buvo akcentuojamos trys pagrindinės dimensijos: ekonominė, socialinė ir aplinkosauginė (Our Common Future, 1987; Lele, 1991; Čiegis, 2009; Tauraitė-Janušauskienė, 2019; Staniškis, 2022). Šiuose apibrėžimuose darnus vystymasis dažniausiai suvokiamas kaip socialinė ir ekonominė sistema, kuri ne tik įgalina žmogaus poreikių patenkinimą, bet ir siekia ilgalaikės pažangos, gerovės ir bendros gyvenimo kokybės gerinimo, atsižvelgiant į aplinkos apribojimus.

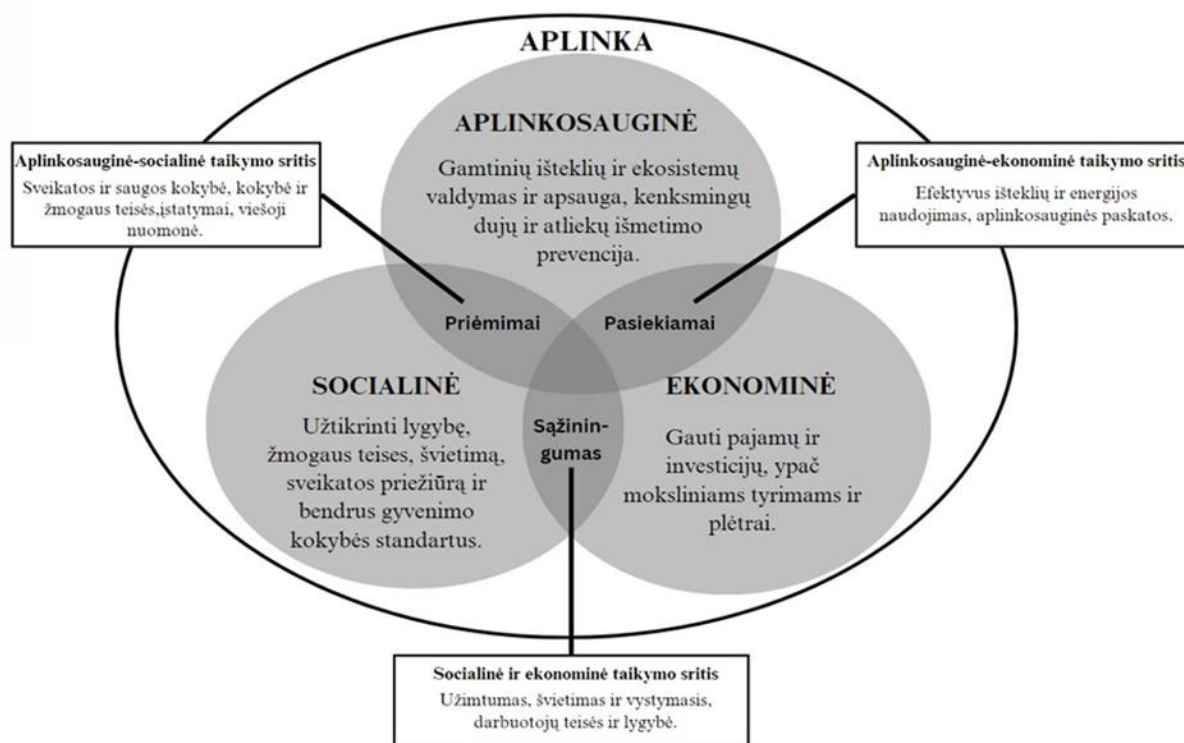
Aplinkosauginė dimensija, pabrėžianti gyvybingos gamtos ir aplinkos svarbą, yra akcentuojama šių autorių darbuose: Holdgate M. (1993), Razauskas T. (2009), Fukuda-Parr ir Muchhala (2020). Tuo tarpu ekonominę dimensiją, kuri orientuota į stabilų visuomenės ekonomikos augimą, išskiria Pirages D. C. (1997), Dernbach J. C. (1998), Valiulė V. ir Zonienė A. (2019), Drabavičius Ž. (2019), Govindan, Shankar ir Kannan (2020). Socialinė dimensija, pabrėžianti demokratiją ir lygybę, aptariama Besh ir Wilms (2004), Adomaitienė ir kt. (2006), Batrėnas P. ir kt. (2008), Čiegis R. ir Zeleniūtė R. (2008), Alijošiūtė A. (2011), Kareivaitė R. (2012), Galkutė L. (2014), Contanza ir Kubiszewski (2014), Brundtland G. H. (2019), Žičkienė S., Guogis A. ir Gudelis D. (2019), Fenton P. (2020), Maeen M. Kh. Akter, U. N. Haq ir M. A. Uddin (2023) darbuose.

Apibendrinus įvairių autorių nuomones apie darnų vystymąsi, galima teigti, kad per dešimtmečius Lietuvos ir užsienio mokslinėje literatūroje pateikiamos iš esmės panašios darnaus vystymosi apibrėžtys. Jos akcentuoja ilgalaikį šalies stabilumą, siekiant protingai suderinti visuomenės ekonominius, socialinius ir aplinkosaugos interesus, taip užtikrinant visuotinę gerovę tiek dabartinei, tiek ateinančioms kartoms. Sąvoka „darnus vystymasis“ apibūdina šiuolaikinės ir atsakingos valstybės bei jos visuomenės vystymosi kryptį, pagrįstą trimis vienodai svarbiomis politikos sritimis:

- aplinkos apsauga - orientuojasi į aplinkos gerovę. Šis ramstis apima vandens ir oro kokybę, aplinkos veiksnių, pvz., šiltnamio efektą sukeliančių dujų mažinimą. Žmogaus sveikata labai priklauso nuo žmogaus aplinkos kokybės, neatskiriama siejanti žmogaus sveikatą ir aplinkos būklę. Todėl pastangos tausoti ir atkurti aplinką naudingos ir žmonėms. Aplinka taip pat suteikia gamtos išteklių, būtinų ekonomikos darnumui skatinti. Įmonės remiasi gamtos išteklių gavyba, kad būtų ekonomiškai darnios (Purvis ir kt. 2019);
- ekonominis vystymasis – apima darbo vietų kūrimą, pelningumą ir tinkamą ekosistemų paslaugų apskaitą, kad būtų galima atlikti optimalias sąnaudų ir naudos analizes. Kalbant apie

darbo rinką, tyrimai rodo, kad aukštas užimtumo lygis yra naudingas tiek ekonomikai, tiek žmonių socialinei gerovei, nes užimtumas užtikrina išteklių saugumą. Tokiu būdu ekonominiai veiksniai, dėl kurių įmonėms reikia darbuotojų, o žmonėms darbo vietų, taip pat gali skatinti socialinį tvarumą, jei užimtumas suteikia žmonėms saugumą (Purvis ir kt. 2019);

- socialinė gerovė – apima aplinkos teisingumą, žmonių sveikatą, išteklių saugumą ir švietimą, be kitų svarbių socialinių visuomenės elementų. Remiantis trijų ramsčių koncepcija, pastangomis skatinti socialinį tvarumą taip pat turėtų būti siekiama skatinti ekonominę ir aplinkosauginę naudą. Pastangos didinti socialinį darnumą taip pat gali būti naudingos aplinkai. Pavyzdžiui, žmonių mitybos pasirinkimas gali turėti didelį poveikį tiek žmonių sveikatai, tiek aplinkos sveikatai, todėl sveikesnės mitybos propagavimas gali būti naudingas ir aplinkai (Purvis ir kt. 2019).



8 pav. Trijų ramsčių darnaus vystymosi koncepcija

Šaltinis: sudaryta pagal Čiegis, (2008, p. 30)

Ryšys tarp šių dimensijų nustatomas pusiausvyros darnumo sistemoje arba koncepcijoje, kurią Elkington J. (1994) vadina triguba pagrindine linija (angl. Triple Bottom Line). Tai neatsiejama sąveika ir koreliacija tarp pagrindinių darnumo ramsčių, kurių santykiai turi būti subalansuoti. 8 paveiksle pateikta iliustracija parodo sudėtingą ryšį tarp vystymosi ramsčių. Ši koncepcija yra plačiai žinoma ir taikoma įvairiose veiklos srityse.

2015 m. Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja patvirtino visuotinę, sujungtą ir transformuojančią „Darnaus vystymosi darbotvarkę 2030“, kurioje nustatyti 17 darnaus vystymosi tikslų ir 169 uždaviniai. Tvarumo tikslai buvo sukurti bendradarbiaujant viso pasaulio šalims, įtraukiant milijonus žmonių, kurių nuomonės ir pasiūlymai buvo surinkti per apklausas. Tai pasaulinio lygio strateginis politinis dokumentas, derantis su 2015 m. Paryžiaus klimato kaitos susitarimu. Šis ambicingas planas iki 2030 m. siekia didinti taiką, gerovę, panaikinti skurdą bei mažinti klimato kaitos poveikį. Nors darbotvarkės įgyvendinimas yra rekomendacinio pobūdžio, nes

ji nėra teisiškai įpareigojanti tarptautinė konvencija, kurios nesilaikymas būtų baudžiamas, tikimasi, kad šalių vyriausybės aktyviai prisidės prie tikslų įgyvendinimo. Tai apima naujų arba esamų nacionalinių planų, programų ir strategijų kūrimą bei adaptavimą. Darnaus vystymosi tikslai (DVT) apima konkrečius veiksmus, skirtus tiek besivystančioms, tiek išsivysčiusioms šalims, daugiausia dėmesio skiriant trims pagrindinėms dimensijoms: ekonominei, socialinei ir aplinkosauginei (LR aplinkos ministerija, 2023). Darnaus vystymosi tikslų aktualumas šiuolaikiniame pasaulyje:

- ekonominis darnumas: sveika aplinka – stiprios ekonomikos pagrindas. Dėl netvarios praktikos gali išsielekti ištekliai, padidėti švaraus vandens ir energijos sąnaudos bei sutrikti svarbios pramonės šakos, pvz., žemės ūkis ir turizmas.
- Socialinis darnumas: skurdas, nelygybė ir pagrindinių poreikių, tokių kaip švarus vanduo ir sanitarijos trūkumas yra susiję su aplinkos blogėjimu. Darnios plėtros tikslas – spręsti šias problemas skatinant socialinę teisingumą, užtikrinant lygias galimybes gauti išteklių ir kuriant galimybes visiems.
- Aplinkos darnumas: miškų naikinimas, tarša ir klimato kaita yra tik keli pavyzdžiai, kaip netvari praktika kenkia aplinkai. Šios problemos ne tik kelia grėsmę biologinei įvairovei ir ekosistemų sveikatai, bet ir sutrikdo oro sąlygas, sukelia ekstremalias oro sąlygas, kyla jūros lygis ir kyla grėsmės aprūpinimo maistu saugumui.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinis darnaus vystymosi supratimas yra glaudžiai susijęs su Jungtinių Tautų vystymosi tikslais, kurie buvo nukreipti į sudėtingas pasaulines problemas, tokias kaip gyventojų skaičiaus augimas, badas ir skurdas, karai ir politinis nestabilumas bei tolesnė aplinkos degradacija. Daugelis šalių dar nėra arti tvaraus vystymosi, o atotrūkis tarp išsivysčiusių ir neišsivysčiusių šalių tik gilėja. Pagrindiniai darnaus vystymosi įgyvendinimo suvaržymai yra susiję su socialinio ir ekonominio išsivystymo lygiu, kurio daugelis šalių dar nepasiekė. Šią situaciją dar labiau apsunkina finansinių išteklių ir technologijų stoka bei politinių ir ekonominių tikslų įvairovė pasauliniu mastu. Darnaus vystymosi tikslai tarpusavyje glaudžiai susiję. Galima pabrėžti, kad vieno tikslo sėkmė turi įtakos kitų tikslų sėkmei bei siekia užtikrinti visuotinę gerovę ir saugią ateitį dabartinėms ir būsimoms kartoms.



8 pav. Darnaus vystymosi tikslai, „Darbotvarkė 2030“
(Pastaba: detalus darnaus vystymosi tikslų aprašymas priede Nr.4, p. 72)

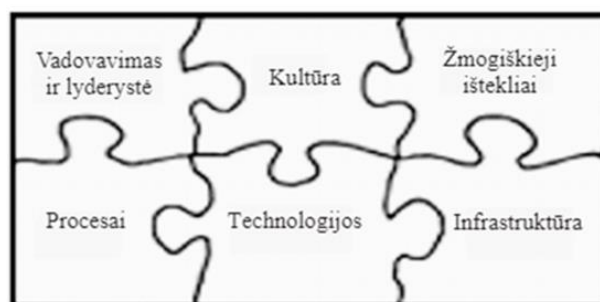
1.2.2 Darnaus vystymosi tikslų įtaka organizacijų valdymui

Nuolat kintanti aplinka kelia naujų iššūkių organizacijoms, ypač valdymo srityje. Šiuolaikinės organizacijos turi gebėti prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų ir veikti sudėtingame pasaulyje, bendradarbiaudamos bei kurdamos sprendimus, kurie skatintų darnumą ir teigiamus pokyčius (UNESCO, 2015). VU mokslininko J. Kažio (2024) teiginiai, kad „Judame link to, jog mūsų žemėje darosi vis mažiau patogų gyventi“ arba „Mūsų planeta yra tarsi diabetu sergantis žmogus – gyventi gali, bet be vaistų jau nebe“, verčia suklusti, jog darnaus vystymosi tikslai yra būtini kiekvienai organizacijai siekiant ilgalaikio darnumo.

Šiandieniniame Pasaulio kontekste reikia veiksmingo valdymo darniam vystymuisi. Darnus vystymasis turi prasidėti nuo suvokimo, kas yra šiuolaikiška darni organizacija, ir kad darnumo principų reikia. Dėl to organizacijos privalo persvarstyti savo valdymo modelį, kad atitiktų naujus aplinkos ir visuomenės iššūkius. Valdymas turi būti grindžiamas darnumo tikslais, o organizacijos turėtų parengti nuoseklius įgyvendinimo planus, sprendžiančius darnumo vystymo problemas. Tai apima veiklos strategijų ir vadybos tobulinimą, galimų apribojimų, priklausomybių, lygybės ir atsakomybės klausimus (Hans van Weenen, 2010). Planai, darnaus vystymosi ataskaitos yra darnumo diegimo organizacijose priemonės (B. Švagždienė, P. Palujanskienė, I. Malašauskienė, 2020). Kuriant darnią organizaciją labai svarbu rūpintis darbuotojų darbo kokybe, saugumu, gyvenimo kokybe, nepažeidžiant vertybių ir principų. Organizacijos valdymo sistema turi būti paremta demokratiniais principais (Šimanskienė ir kt. 2014).

Darnumo siekiančios organizacijos turi kurti strategijas, kurios įtraukia suinteresuotas šalis ir skatina nuolatinį socialinių, aplinkosauginių ir ekonominių sąlygų gerinimą globaliu mastu (Ashrafi, Adams, Walker, Magnan, 2018). Šių tikslų įgyvendinimas dažnai reikalauja organizacijos reformų, įskaitant naujų valdymo metodų, procesų skaidrumo bei efektyvių dalyvavimo ir atskaitomybės principų diegimą. Organizacijos taip pat aktyviai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, siekdamos sukurti darnią ir socialiai atsakingą kultūrą.

Be to, darnaus vystymosi tikslai turi tapti neatsiejama organizacijos veiklos ir kultūros dalimi. Darnios ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės iniciatyvos turi būti integruotos į kasdienę veiklą, įtraukiant visus darbuotojus į šių tikslų siekimą ir įgyvendinimą (Atkočiūnienė ir Radiunaitė, 2011). (Žr. 10 pav.).



9 pav. Darnos veiksniai

Šaltinis: sudaryta Z.O. Atkočiūnienės ir R. Radiunaitės, 2011, remiantis Atos Origin, 2009

Paveiksle pavaizduoti darnos veiksniai:

- Darnus vadovavimas ir lyderystė. Dėmesys ilgalaikės vertės kūrimui, lyderystė orientuota į vertybes.
- Darni kultūra. Organizacija orientuota į klientus.

- Darnus intelektinis kapitalas. Aukšta darbuotojų moralė, gerovės ir bendravimo suvokimas.
- Darnūs procesai. Darnos matavimas visoje vertės kūrimo grandinėje.
- Darnios technologijos. Kokybės vadyba ir matavimai atliekami naudojant technologijas.
- Darni infrastruktūra. Pastatai taupantys energiją, natūrali darbo aplinka (A. Origin, 2009).

Integruodamos darnaus vystymosi tikslus, organizacijos savo veikloje gali sumažinti išmetamųjų teršalų kiekį, pašalinti perteklinį atliekų kiekį bei užtikrinti darbuotojams didesnę pragyvenimo užmokestį ir saugias darbo sąlygas. Laikantis moralinės ar etinės atsakomybės organizacijos turi finansinės naudos. Taikydami veiksmingesnes praktikas, tokias kaip atsinaujinančios energijos naudojimas, atliekų ir išmetamųjų teršalų mažinimas, organizacijos gali sutaupyti lėšų ir prisidėti prie bent vieno iš darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo. Šios pastangos ne tik sutaupo veiklos sąnaudas, bet ir gali uždirbti įmonei lėšų pritraukiant naujus sąmoningus vartotojus.

Pateiksiu du pavyzdžius iš skirtingų organizacijų, kurie parodo, kaip darnaus vystymosi tikslai (DVT) daro įtaką organizacijų valdymui ir kaip šie tikslai integruojami į jų strategijas, procesus ir sprendimų priėmimą, pabrėžiant praktinius valdymo aspektus. Aptarsiu konkrečius veiksmus, kuriuos organizacijos turi atlikti, kad šie tikslai būtų veiksmingai įgyvendinti:

1. Švietimo sektorius: Lietuvoje įgyvendinama programa „EkoMokykla“, kurios tikslas – įtraukti ekologinį švietimą į mokyklų veiklą. Dalyvaujančios mokyklos moko vaikus rūšiuoti atliekas, taupyti energiją ir vandenį, skatina ekologišką mąstyseną bei atsakingą vartojimą. Švietimo įstaigų vadovai ir pedagogai turi peržiūrėti mokymo planus bei ugdymo metodus, kad jie atitiktų darnaus vystymosi tikslus. Tai apima ne tik mokymo turinį, bet ir mokyklos infrastruktūros tvarumo sprendimus – pvz., mažinant energijos suvartojimą, įdiegiant tvarius atliekų tvarkymo sprendimus.

2. Energetikos sektorius: „IKEA“ – baldų mažmeninė, aktyviai įgyvendinanti darnaus vystymosi tikslus, ypač susijusius su atsinaujinančia energija ir tvariu miškų valdymu. „IKEA“ įsipareigojo tapti visiškai „atsinaujinančia“ bendrove, t. y. naudoti tik atsinaujinančios energijos šaltinius. Įmonė investuoja į saulės ir vėjo jėgaines, siekdama ne tik kompensuoti savo elektros energijos naudojimą, bet ir gaminti perteklių. Šie sprendimai paskatino „IKEA“ pakeisti energijos tiekimo strategiją, išplėsti inovacijų skyrių ir investuoti į ilgalaikius tvarumo projektus. Taip pat reformuoti logistikos ir gamybos procesus, kad sumažintų atliekų kiekį ir padidintų energijos efektyvumą.

Šie pavyzdžiai parodo, kaip darnaus vystymosi tikslai keičia organizacijų valdymą įvairiuose sektoriuose – nuo gamybos iki švietimo. Tokios strategijos padeda organizacijoms ne tik prisidėti prie pasaulinių darnumo tikslų ir siekti socialinės atsakomybės, bet ir kurti ilgalaikę vertę.

Organizacijos kurdamos naujas darbo vietas sukuria gerovę. Tačiau jei jos nesiels atsakingai, tai gali kelti grėsmę visuomenei ir aplinkai.

Anot Vorontsovos (2022), galima pabrėžti, kad darnios praktikos taikymas ir darnaus vystymosi tikslų įtraukimas gali lemti geresnę reputaciją, didesnę veiklos efektyvumą, sumažinti sąnaudas, gerinti naujoves ir geresnę rizikos valdymą – visa tai gali prisidėti prie geresnių finansinių rezultatų. O Tijani (2020) teigia priešingai, jog siekiant darnios plėtros tikslų gali prireikti didelių investicijų ir veiklos išlaidų, kurios gali turėti įtakos trumpalaikiam pelningumui.

Akivaizdu, kad vadovai, įtraukdami darbuotojus į darnumo iniciatyvas, stiprina jų sąmoningumą apie darnaus vystymosi tikslų svarbą organizacijoje. Vadovų gebėjimas suprasti valdymo svarbą yra esminis veiksnys, siekiant sėkmingai įgyvendinti darnias organizacijos transformacijos iniciatyvas.



10 pav. Keturios būtinos sąlygos transformacijos sėkmei optimizuoti
Šaltinis: UNESCO (2017)

11 paveiksle pavaizduotos keturios būtinos sąlygos, reikalingos organizacijos transformacijos sėkmei optimizuoti. Paveikslas iliustruoja, kaip šalys įgyvendino švietimo pertvarką, atsižvelgdamos į keturis tarpusavyje susijusius „transformacijos kelius“ ir orientacines strategijas (UNESCO 2017). Pirma, reikia suburti bendrą suinteresuotų šalių viziją ir atsakomybę už pertvarką. Antra – politikos krypčių derinimas, trečia – įgalinti organizacijos darbuotojus sėkmingai įgyvendinti politiką, planus. Ketvirta – užtikrinti visų darbuotojų atsakomybę, pasitelkiant veiksmingą valdymą.

Apibendrinant galima teigti, kad darnaus vystymosi tikslų įtaka organizacijų valdymui yra didžiulė. Pirmiausia reikia suvokimo ne tik vadovui, bet ir darbuotojams, kas yra darni organizacija ir kaip ja tapti, be to, labai svarbi yra rezultatų analizė. Taigi, šiuolaikinė organizacija turi transformuotis, išsikelti ir įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus savo strategijoje, planuose bei kokybės standartuose. Visa tai analizuoti, vertinti ir rengti darnumo ataskaitas.

1.3 Švietimas darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo kontekste

1.3.1 Darnaus vystymosi tikslų integravimas į ikimokyklinių įstaigų valdymą

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kaip visa švietimo sistema, veikia nuolat kintančioje technologijų proveržio, sparčios globalizacijos bei intensyvioje aplinkoje. Anot S. Videikienės, L. Šimanskienės (2013), be švietimo nebus darnaus vystymosi. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos norėdamos užtikrinti sėkmingą darnaus vystymosi tikslų realizavimą, susiduria su valdymo iššūkiais dinamiškomis sąlygomis. Vadovams tenka svarbus vaidmuo priimant sprendimus dėl švietimo reformų, prioritetų ikimokyklinio ugdymo įstaigose, tačiau mažai dėmesio skiriama jų požiūriui į

darnaus vystymosi ugdymą ikimokyklinių įstaigų lygmenyje. Veiksmingo vadovavimo reikšmė akcentuojama LR Švietimo įstatyme, kuris pabrėžia, jog siekiant kokybiškų švietimo rezultatų, būtina remtis efektyviais sprendimais ir tinkama vadyba.

Demokratizacijos procese ikimokyklinių įstaigų vadovai įgavo naują vaidmenį – jie tampa ne tik administratoriais, bet ir strategais, vadybininkais, lyderiais. Toks vadovas turi gebėti numatyti įstaigos ateities perspektyvas, planuoti ir organizuoti veiklas, motyvuoti darbuotojus, mokytis ir mokyti kitus, spręsti konfliktus bei užkirsti kelią jų atsiradimui, valdyti stresą ir užtikrinti kontrolės procesus (Arbatauskas, 1996; Želvys, 2001; Targamadžė, 2001).

Ikimokyklinio ugdymo kokybės užtikrinimą nagrinėjo R. Želvys (2003), pabrėždamas vadybos ir organizacijos tobulinimo svarbą, siekiant, kad paslaugos būtų prieinamos šeimoms ir vaikams. Užsienio mokslininkai, tokie kaip G. Baeker, R. Bepink, K. Hofermann, G. Naegle (2000), M. Fullan (1998) bei J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2000), nagrinėjo vadybos klausimus, akcentuodami kontrolės svarbą. Jie apibūdino kontrolę kaip procesą, kuris užtikrina, kad planai atitiktų jų įgyvendinimo rezultatus.

Siekdama skatinti darnų vystymąsi, Generalinė asamblėja priėmė 2030 m. Darnaus vystymosi darbotvarkę, kuri apima 17 darnaus vystymosi tikslų, kurie tarpusavyje yra glaudžiai susiję. Joje pabrėžiama kokybiško ankstyvojo ugdymo ir priežiūros svarba (4.2 tikslas), taip pat būtinybė skatinti darnų vystymąsi pasitelkiant darnaus vystymosi tikslus ir darnų gyvenimo būdą (Jungtinės tautos, 2015). Lietuva kartu su kitomis 192 valstybėmis įsipareigojo įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus iki 2030 metų. 2021–2030 m. nacionaliniame pažangos plane iškeltas tikslas, kad Lietuva iki 2030 m. turėtų patekti į geriausiai vertinamų pasaulio šalių dvidešimtuką. Švietimo sistemos kontekste ypač svarbūs darnaus vystymosi tikslai: 4-asis (užtikrinti visa apimančią ir lygiavertę kokybišką švietimą ir skatinti gyvenimą trunkantį mokymąsi) ir 11-asis (pasiekti, kad miestai ir gyvenvietės taptų įtraukūs, saugūs, atsparūs ir darnūs) darnaus vystymosi tikslai.

Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2003) nurodoma, kad Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos atsakomybė daugiausia susijusi su švietimo ir mokslo sritimis. Tačiau ji taip pat dalyvauja vykdamas veiklas kitose srityse, bendradarbiaudama su kitomis ministerijomis. Tai apima oro kokybės ir klimato kaitos valdymą, biologinės įvairovės ir kraštovaizdžio apsaugą, atliekų tvarkymą, žemės ūkį, užimtumo skatinimą, turizmą, visuomenės sveikatą, kultūros bei savitumo išsaugojimą ir kitas sritis.

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (1994) tikslas – stiprinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės pagrindą. Pagal šio įstatymo 6 straipsnio 8 punktą savivaldybėms priskirta savarankiška funkcija organizuoti ikimokyklinį ugdymą, vaikų bei suaugusiųjų neformalųjį švietimą, taip pat vaikų ir jaunimo užimtumą. Nors įstatyme nėra tiesioginės nuorodos į darnumą, vystymąsi ar tvarumą, šios funkcijos prisideda prie visuomenės raidos.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ tiesiogiai ikimokyklinis ugdymas nėra išskirtas, tačiau visuomenės vystymui skiriamas dėmesys apima ir šios amžiaus grupės vaikus. Tai atsispindi tokiose strategijos frazėse kaip „Trys milijonai kūrėjų!“ bei „Nuo mažens ugdomas kūrybingumas ir lyderystė.“ Strategijoje taip pat pabrėžiama, kad kūrybingumas, vaizduotė ir kritinis mąstymas yra svarbūs šalies ištekliai, kurių ugdymas pradedamas nuo vaikystės ir tęsiasi visą gyvenimą. Kiti dokumento tikslai, tokie kaip sveikos gyvensenos skatinimas, kūrybingumui ir tobulėjimui skirtų mokymo programų diegimas bei žiniasklaidos raštingumo stiprinimas, netiesiogiai prisideda prie ikimokyklinio ugdymo tobulinimo.

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

Europos Parlamento rezoliucijoje (2022) dėl darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo ir vykdymo 46 punkte rašo: „primena pedagogams esminį ikimokyklinio ugdymo vaidmenį ugdant vaikų požiūrį ir vertybes, kurios padeda lavinti į darnumą orientuotą mąstyseną, ir būtinybę įtraukti jų šeimas svarstant, kaip ir jų nariai galėtų prisidėti prie darnumo tiek asmeniškai, tiek kolektyviai“.

Darnaus vystymosi tikslų integravimas į ikimokyklinių įstaigų valdymą neatsiejamas nuo asmeninio vadovo vadovavimo sampratos, jo asmeninių savybių, nuostatų, įgūdžių, požiūrio, vaidmens komandiniame darbe nusistatymo, tikslo siekimo, platesnio matymo, strategijos pasirinkimo ir t.t. Svarbu pradėti įtraukti darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinį ugdymą (Davis, 2015, Pramling Samuelsson, 2011, F. Borg ir M. Vinterek 2020), tai galimybė dirbti darnos link. Šiandien į vaikus žiūrima kaip į pokyčių veiksmus, galinčius dalyvauti veikloje, susijusioje su darniu vystymusi. Galima teigti, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai vaidina svarbų vaidmenį ir yra atsakingi už darbuotojų įgūdžius, žinias, mokymus, kurie reikalingi profesionaliai atlikti pareigas integruojant darnaus vystymosi tikslus. J. Holst (2022) pabrėžia, kad ne tik ikimokyklinių įstaigų vadovų, mokytojų mokymas yra labai svarbus darnaus vystymosi tikslams įgyvendinti, bet labai svarbu mokyti ir kitus ikimokyklinės įstaigos darbuotojus.

Ikimokyklinėse įstaigose būtina užtikrinti lygiateisiškumą ir prieinamumą visiems. Tik efektyvi ir kokybiška vadyba gali tapti pagrindu tolimesniam įstaigos tobulėjimui darnaus vystymosi link. Įgyvendinus daugiau kokybės vadybos principų, galima tikėtis šių rezultatų:

- Mokytojai ir kiti darbuotojai įgis naujų vadybos žinių ir praktinių įgūdžių, kuriuos galės pritaikyti kasdienėje veikloje.
- Bus identifikuotos veiklos tobulinimo galimybės, padedančios įgyvendinti ilgalaikę įstaigos strategiją.
- Švietimo vadybos žinios bus efektyviai naudojamos dirbant su vaikais, tėvais ar globėjais bei kolegomis.
- Darbuotojai gebės objektyviai vertinti savo veiklą ir įstaigos pažangą, taikydami įsivertinimo metodus.

Ikimokyklinių įstaigų bendradarbiavimas visais lygmenimis (politikai, įstaigos, verslas, nevyriausybinių organizacijų, visuomenė ir t.t.) yra labai svarbus darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui, visi turi dirbti išvien pertvarkant pasaulį (V. Zinchenko, 2022). Švietimas yra viena iš pagrindinių prielaidų įgyvendinant visą darbotvarkę 2030, todėl būtent jis turi atlikti pagrindinį vaidmenį siekiant teisingumo, taikos ir darnumo.

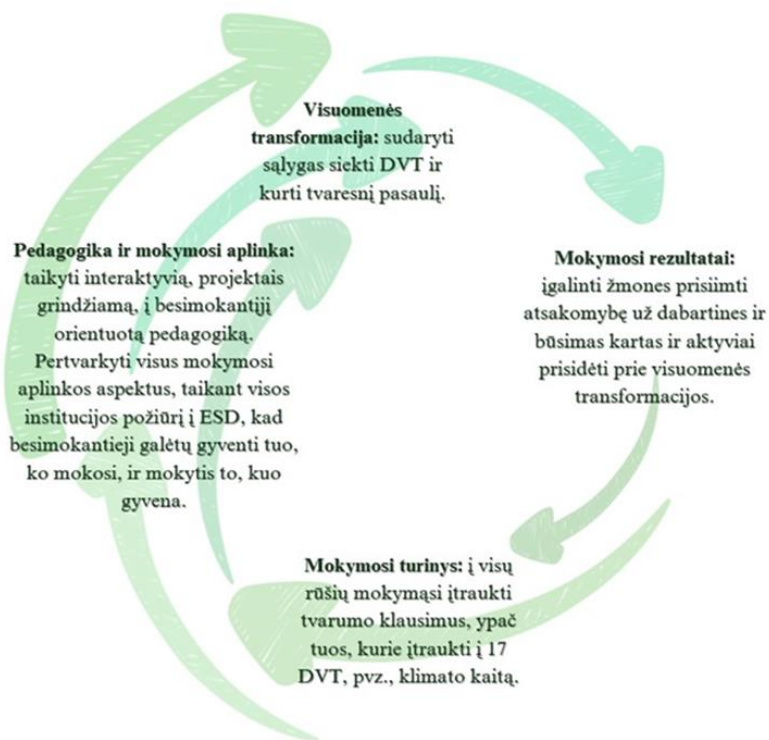
Apibendrinant galima teigti, kad darnus vystymasis – aktuali tema šių dienų visuomenėje, o ikimokyklinės įstaigos gali daryti labai didelę įtaką ateinančioms kartoms. Todėl ikimokyklinės įstaigos valdymas vaidina labai svarbų vaidmenį darbuotojų ir vaikų vertybėms bei mokymuisi apie darnų vystymąsi. Norint sėkmingai integruoti darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinės įstaigos

valdymą, visa įstaiga turi tuo nuolat gyventi. Tik mokydamiesi dirbti partnerystėje, ugdysime darnaus vystymosi įgūdžius, tobulėsime, kritiškai mąstysime ir dalinsimės atsakomybe mokyklos bendruomenės narių tarpe. Ugdymo įstaigos gali tapti darnaus gyvenimo būdo pavyzdžiais bei skleisti gerą patirtį.

1.3.2 Valdymo iššūkiai ir galimybės įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse įstaigose

Švietimas yra labai svarbi jėga kuriant darnią visuomenę. Kad pasiektume darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą, turi būti parengtos išsamios strategijos, planai, programos. Vis daugiau šalių teigia, kad darnaus vystymosi tikslai atspindi jų švietimo politikoje, mokytojų rengime ir mokymo programose. Tačiau dažnai darnaus vystymosi tikslų aiškinimas siaurai susitelkiant į aktualias problemas, o ne laikantis holistinio požiūrio į mokymosi turinį, pedagogiką ir mokymosi rezultatus, siekiant esminio elgesio pokyčio į darnų vystymąsi (UNESCO, 2020). Mokslinėje literatūroje teigiama, kad mokslininkai, ikimokyklinių įstaigų vadovai, mokytojai per mažai dėmesio skyrė ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymui, siekiant darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui (R. Elyan, A. Al-Doulat, 2021, Borg, Samuelsson, 2022).

Generalinė Asamblėja patvirtino, kad švietimas darniam vystymuisi yra neatsiejama darnaus vystymosi tikslo kokybiško švietimo dalis ir pagrindinė priemonė siekiant visų kitų darnaus vystymosi tikslų (JT Generalinės Asamblėjos rezoliucija, 2017), (žr. pav. 12).



11 pav. Visuomenės transformacija siekiant darnaus vystymosi tikslų

Šaltiniai: sudaryta pagal Generalinės Asamblėjos rezoliuciją (2017), UNESCO (2020), Education for sustainable development: a roadmap, (2020)

Sparčios kaitos sąlygomis visos Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigos iki 2025 m. rugsėjo 1 d. turi parengti ir pradėti vykdyti naujas įstaigos ikimokyklinio ugdymo programas. Programa rengiama vadovaujantis Švietimo, mokslo ir sporto ministro patvirtintais ikimokyklinio ugdymo

programų kriterijais ir ikimokyklinio ugdymo metodinėmis rekomendacijomis pagal švietimo, mokslo ir sporto ministro 2023 m. rugsėjo 4 d. įsakymu Nr. V-1142 patvirtintas Ikimokyklinio ugdymo programos gaires (Švietimo, sporto ir mokslo ministerija, 2024). Tai labai tinkamas laikas į programas įtraukti darnaus vystymosi tikslus. O norint, kad kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga galėtų prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, reikia kad strategijos pagrindines nuostatas šalies politikai perkeltų į regionų plėtros planus, švietimo specialistai darnaus vystymosi tikslus į mokymo programas įtrauktų kaip privalomus, o ne rekomendacijos pobūdžio.

Švietimo praktikoje darnumas dažnai laikomas papildoma, o ne pagrindine kokybiško švietimo dalimi (pvz., Holst ir kt., 2024; Sterling, 2003; Wals ir Benavot, 2017). Wals ir Mathie (2022) bei R. Elyan ir A. Al-Doulat (2021) pabrėžia, kad darnaus vystymosi kompetencijų ugdymas turi apimti ir ikimokyklinį ugdymą. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas ugdymo programoms, kurios galėtų įtraukti temas, susijusias su skurdo priežastimis, netinkama mityba, sveiko gyvenimo įpročiais, kokybišku švietimu, žmogaus teisėmis, energijos ištekliais, atsakingu vartojimu, lyčių lygybe, klimato kaitos problemomis, technologijomis, žmogaus santykiais su aplinka, darniomis bendruomenėmis ir taika, (žr. pav. 13).



13 pav. Darnaus vystymosi tikslai, kuriuos galima įtraukti į ikimokyklinio ugdymo programas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis R. Elyan ir A. Al-Doulat (2021)

Integruojant darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinio ugdymo programas, galima tikėtis, kad ateities kartos taps aktyviais problemų sprendėjais, pasižyminčiais kūrybingumu ir produktyvumu. Tai padėtų pasiekti darnaus vystymosi tikslų įvairiose srityse ir prisidėtų prie ilgalaikio pasaulio gerovės užtikrinimo.

Daugelis mokytojų darnaus vystymosi tikslus supranta skirtingai, tai linkę laikyti papildomu darbu, todėl labai svarbu parengti veiksmingus ir integruotus planus ir sukurti tinkamas sistemas, skatinančias mokytojų tarpusavio bendradarbiavimą (Holst ir kt., 2024; Sterling 2003; Wals ir Benavot, 2017, Wals ir Mathie, 2022). Vadovai turėtų propaguoti darnaus vystymosi tikslus kaip bendrą viziją:

- integruoti darnaus vystymosi tikslų įsipareigojimus į mokyklos ritmą;
- derėtis dėl įsipareigojimų su darbuotojais, mokiniais, tėvais ir susijusia bendruomene;
- kurti dialogo platformas (Bosevska ir Kriewaldt, 2020; Kuzmina ir kt., 2020; Leo ir Wickenberg, 2013; Mogren ir Gericke, 2019; Schröder ir kt., 2020).

Svarbi lyderystės paskirstymo mokykloje svarba, siekiant skatinti bendruomenės iniciatyvas (Gan 2021; Gericke ir Torbjörnsson, 2022; Kuzmina ir kt., 2020; Leo ir Wickenberg 2013; Mizuno 2010; Müller ir kt. 2020). Be vadovavimo, darnaus vystymosi tikslų skatinimui būtini tinkami ištekliai: mokymo medžiaga ir priemonės, laikas (Gericke ir Torbjörnsson, 2022; Gough, 2005; Henderson ir Tilbury, 2004; Leo ir Wickenberg, 2013) bei mokyklos aplinka, pvz. susijusi su saulės baterijų įrengimu ar žole dengtų žaidimų aikštelių kūrimu (Gough, 2005; Henderson ir Tilbury, 2004).

Mokyklos turi prisitaikyti prie pokyčių ir transformacijos, svarbus visos mokyklos bendruomenės atvirumas jų narių pasiūlymams (Kuzmina ir kt., 2020), bendradarbiavimas ir refleksija. Ne ką mažiau svarbi partnerystė su tėvais, bendruomenės nariais ir kitomis išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis, pagrįsta abipusiu pasitikėjimu (Henderson ir Tilbury, 2004; Kuzmina ir kt., 2020; Mathie ir Wals, 2022; Schröder, 2020; Symons, 2008).

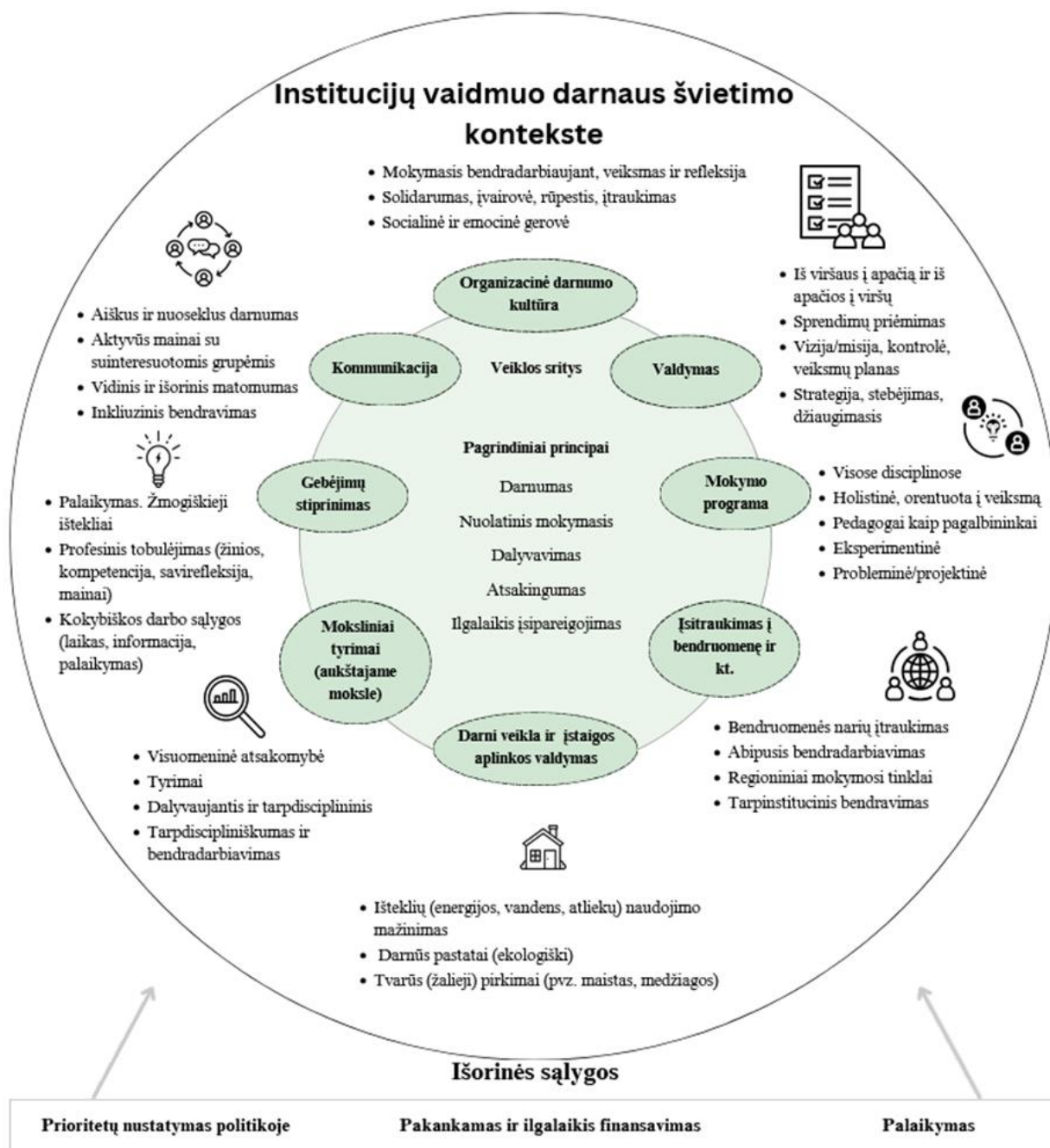
Pasak Samuelsson (2022) ir kitų mokslininkų, ankstyvasis ugdymas turi reikšmingą potencialą formuojant vertybes, įgūdžius ir elgesį, kurie prisideda prie darnaus vystymosi. Šis ugdymo etapas padeda vaikams užmegzti glaudesnę ryšį su gamta, suprasti socialines bei aplinkosaugines problemas ir tapti aktyviais bendruomenės nariais. C. Williams (2015) pabrėžia, kad būtinas naujas požiūris į ikimokyklinio amžiaus vaikų ugdymą. Anot jo, ikimokyklinis ugdymas turėtų skatinti vaikų atsakomybės jausmą ir susidomėjimą darnaus vystymosi klausimais, taip pat jų aktyvų dalyvavimą visuomenės gyvenime. Švietimas galėtų nuosekliai prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų, plėtojant gamtamokslinį ugdymą, stiprinant socializacijos procesus, skatinant vaikų iniciatyvumą, kūrybiškumą ir savarankiškumą.

Skirtingos ikimokyklinės įstaigos gali eiti skirtingais keliais siekdamos darnumo. Iš mokslinės literatūros būtų galima susisteminti bendrą institucijų požiūrį į darnumą. J. Holstas (2020) sudarė ir pateikė pavyzdinį institucijų požiūrį į darnumą (žr. pav.14).

Anot J. Holsto, veiklos lygmeniu sistemą sudaro pagrindiniai principai (nuoseklumas, nuolatinis mokymasis, dalyvavimas, atsakomybė, ilgalaikis įsipareigojimas) ir septynios labai integruotos veiklos sritys, įskaitant:

- valdymą, kuris aktyviai palaiko ir įgalina institucinę orientaciją link tvarumo;
- mokymo programą ir mokymasis siekiant darnumo, sekimas holistinis ir orientuotas į veiksmą;
- valdymo procesą atsižvelgiant į darnumą, suteikiant galimybę bendradarbiaujant išmokti gyventi tvariai;
- tvirtą įsiliejimą į aplinkines bendruomenes;

- aukštosiose mokyklose skiriamą didelį dėmesį darnumo moksliniams tyrimams;
- kompetencijų, žinių, nuostatų ir praktikos mokymas pedagogų ir kitų darbuotojų darnumo patirties;
- aiškią ir nuoseklią vidinę ir išorinę komunikaciją.



14 pav. Institucijų vaidmuo darnaus švietimo kontekste

Šaltinis: Joritas Holstas, 2022, Towards coherence on sustainability in education: a systematic review of Whole Institution Approaches

Apibendrinant galima teigti, kad šiandieniniame darnių mokyklų kūrimo kontekste ikimokyklinių įstaigų vadovai ir mokytojai susiduria su iššūkiais: valdymo strategija, programų parengimu, mokytojų trūkumu, nepakankamu finansavimu, kvalifikacijos kėlimo darnaus vystymosi temomis. Tačiau ikimokyklinės įstaigos savanoriškai gali dalyvauti įvairiose darnumo programose, kurios nėra skirtos ir pritaikytos vien tik ikimokyklinėms įstaigoms.

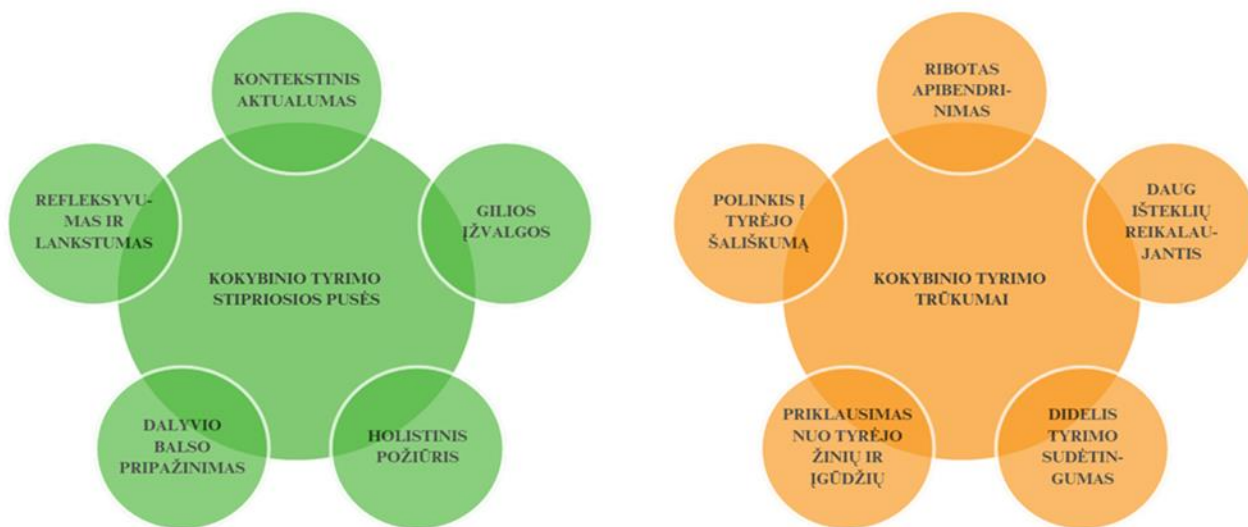
2. VALDYMO SPRENDIMAI SIEKIANT ĮGYVENDINTI DARNAUS VYSTYMOŠI TIKSLUS RADVILIŠKIO RAJONO IKIMOKYKLINĖSE ĮSTAIGOSE: TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo metodai

Siekiant atsakyti į iškeltą probleminį klausimą, kokie valdymo sprendimai prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose, buvo atliktas išsamus kokybinis tyrimas.

Anot M. Hennik, I. Huttler ir A. Bailey (2020, p. 12), „kokybinis tyrimas yra metodas, leidžiantis išsamiai išnagrinėti žmonių patirtį naudojant tam tikrą metodų rinkinį. Šis metodas leidžia identifikuoti problemas iš tyrimo dalyvių perspektyvos ir suprasti jų interpretacijas, suteikiant elgesiui, įvykiams ar objektams prasmę.“ Pasak I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016), kokybinio interviu pagrindą sudaro atviri klausimai, į kuriuos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius ir gilesnius atsakymus. Tai vertinga priemonė, padedanti atskleisti niuansus, tyrinėti įvairius požiūrius ir užfiksuoti sudėtingo žmogaus elgesio, kurio kiekybiniai metodai dažnai nepastebi, esmę.

Išanalizavus mokslinę literatūrą apie kokybinius tyrimus W. Lim (2024), šie tyrimai išryškėja kaip vertingas ir įvairiapusis žinių bei analizės šaltinis. Literatūroje pabrėžiami kokybinių tyrimų privalumai, tokie kaip lankstumas, gilios įžvalgos, holistinis požiūris, dalyvio balso pripažinimas ir kt. leidžia pateikti originalias įžvalgas. Tačiau kartu aptariami ir šio metodo iššūkiai bei trūkumai, su kuriais susiduriama tyrimo metu, tokie kaip tyrimo sudėtingumas, reikalaujantis daug išteklių, priklausomas nuo tyrėjo žinių ir įgūdžių, ribotas apibendrinimas ir kt. (žr. pav. Nr. 15).



12 pav. Kokybinio tyrimo privalumai ir trūkumai

Šaltinis: W. M. Lim (2024), What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines

Tyrimo tikslas - nustatyti valdymo sprendimus, kurie prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo ikimokyklinių įstaigų veikloje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti valdymo sprendimų svarbą darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui Radviliškio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

2. Identifikuoti pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduriama įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.

Atliekant kokybinį tyrimą ir siekiant šiandieniniame švietimo kontekste nustatyti valdymo sprendimus, kurie prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo ikimokyklinių įstaigų veikloje, pasirinktas pusiau struktūruotas interviu ir ekspertų apklausa. Pasak K. Kardelio (2002), pasirinktas tyrimo metodas yra labai svarbus atliekamo darbo rezultatams ir jų tikslumui. Pusiau struktūruotas interviu vadovams šiame tyrime pasirinktas dėl to, kad pateikti ir suformuluoti klausimai respondentams padeda atskleisti jų patirtis, nuostatas, vertybes ir įsitikinimus, kurie padeda atsakyti į probleminį tyrimo tikslą, kokie valdymo sprendimai prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo ikimokyklinių įstaigų veikloje. O ekspertų apklausa buvo pasirinkta kaip papildomas metodas, siekiant praplėsti tyrimo duomenų bazę ir gauti įžvalgų iš profesionalų, turinčių teorinių ir praktinių žinių apie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą švietime. Ekspertų atsakymai leido palyginti gautus duomenis su vadovų nuomonėmis bei įvertinti, ar praktikoje priimami valdymo sprendimai atitinka įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėje įstaigoje.

Derinant pusiau struktūruoto interviu metodą su ekspertų apklausa, buvo ne tik išanalizuota esama situacija, bet ir suformuluotos rekomendacijos, kurios galėtų būti pritaikytos siekiant tobulinti ikimokyklinių ugdymo įstaigų valdymą bei skatinti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą.

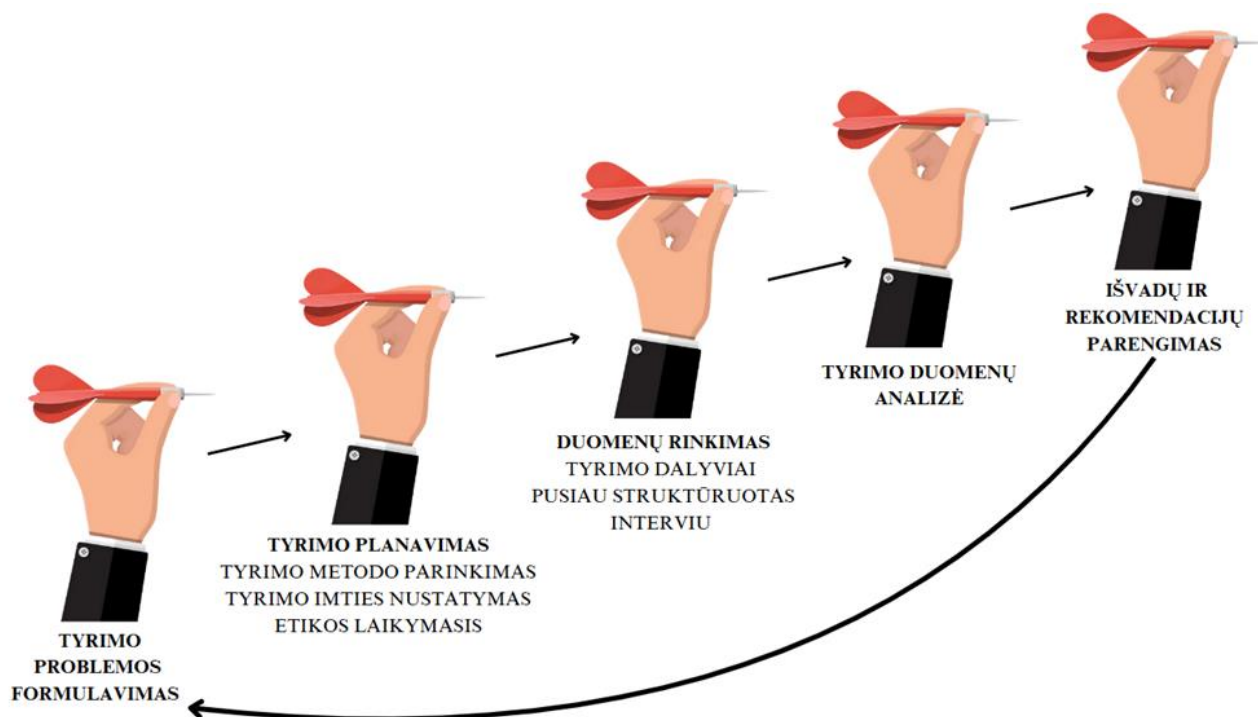
Iš anksto paruošti klausimai raštu respondentams bei ekspertams buvo sukurti remiantis teorinėje dalyje išanalizuota mokslinės literatūros medžiaga apie valdymo sprendimus, susijusius su darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimu ikimokyklinėse įstaigose. Šie klausimai buvo skirti išsiaiškinti, kaip valdymo sprendimai yra taikomi praktikoje, kokios kliūtys kyla jų įgyvendinimo procese bei nustatyti galimas tobulinimo kryptis.

Atliekant šį tyrimą pusiau struktūruoto interviu klausimai buvo suskirstyti į tris pagrindines klausimų grupes. Pirmoji klausimų grupė – valdymo sprendimų priėmimas. Juo siekiama išsiaiškinti, kaip ikimokyklinio ugdymo vadovai suvokia valdymo sprendimus ir jų priėmimą įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėje įstaigoje. Antroji klausimų grupė – bendruomenės įtraukimas, siekia atskleisti, kokie valdymo sprendimai daro įtaką įtraukiant bendruomenę į darnaus vystymo tikslų įgyvendinimą ikimokyklinėje įstaigoje. Trečioji klausimų grupė – iššūkiai ir galimybės, siekia atskleisti, su kokiais iššūkiais ir galimybėmis susiduria ikimokyklinės įstaigos vadovai įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus. Šie klausimai ir respondentų prašymas trumpai papasakoti apie save yra svarbūs, nes jie pagrindžia pagrindinį aspektą, pagal kurį šiam tyrimui buvo atsirenkami dalyviai – patvirtina, kad jie yra ikimokyklinių įstaigų vadovai.

Atliekant ekspertų apklausą klausimai taip pat buvo suskirstyti į tris pagrindines klausimų grupes. Pirmoji klausimų grupė – valdymo sprendimai. Juo siekiama išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie valdymo sprendimus ir jų priėmimų svarbą įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse įstaigose. Antroji klausimų grupė – kompetencijos ir švietimo metodai įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus. Juo siekiama atskleisti, kokie valdymo sprendimai daro įtaką įgyvendinant darnaus vystymo tikslus ikimokyklinėje įstaigoje. Trečioji klausimų grupė – iššūkiai ir galimybės įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse įstaigose. Pateiktos ekspertų įžvalgos padėjo atskleisti, su kokiais iššūkiais ir galimybėmis susiduria ikimokyklinės įstaigos vadovai įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus.

2.2 Tyrimo organizavimas ir etika

Kokybinį tyrimą pusiau struktūrizuotą interviu su vadovais, jų pavaduotojais nuspręsta atlikti Radviliškio rajono ikimokyklinėse įstaigose. Kokybinio tyrimo pasirengimo ir įgyvendinimo etapai vizualiai pateikti žemiau esančiame paveiksle (16 pav.).



13 pav. Kokybinio tyrimo eiga

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pusiau struktūruoto tyrimo imčiai nustatyti pasirinkau kriterinės atrankos būdą, siekdama užtikrinti, kad tyrimo dalyviai būtų ikimokyklinių įstaigų vadovai, turintys tiesioginę patirtį valdymo sprendimų priėmimo įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus. Pagrindiniai atrankos kriterijai apėmė vadovavimo patirtį, darbo specifiką ikimokyklinio ugdymo sektoriuje bei dalyvavimą valdymo sprendimų priėmimo, susijusiuose su darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimu. Šis atrankos metodas užtikrina, kad tyrime dalyvautų vadovai, galintys pateikti vertingų įžvalgų apie valdymo sprendimus ir jų įgyvendinimo iššūkius ikimokyklinėse įstaigose. Pasirinkti šie kriterijai tyrimo dalyviams:

- ikimokyklinių įstaigų vadovai ir jų pavaduotojai;
- Radviliškio rajono ikimokyklinės įstaigos;
- vadovai ir jų pavaduotojai turi turėti ne mažesnę, nei 5 metų vadybinį darbo stažą.

Pirmiausiai pasirinktus dalyvius pakviečiau dalyvauti tyrime, trumpai pristatydama tyrimo tikslą ir kokių tikslų naudojami duomenys. Visi pasirinkti 10 dalyvių sutiko dalyvauti tyrime. Siekdama geriau susipažinti su tyrimo dalyviais uždaviau jiems tam skirtus klausimus iš pusiau struktūruoto interviu klausimyno apie išsilavinimą ir vadybinio darbo patirtį.

Tyrime dalyvavo 10 Radviliškio rajono ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų ir jų pavaduotojų ugdymui. Pasak I.Gaižauskaitės, N. Valavičienės (2016, p. 36-37), „dalyviai pasirenkami todėl, kad jie turi tam tikrų charakteristikų ar patirties, kuri prisideda prie geresnio tiriamojo reiškinio supratimo“. Bendra jų charakteristika pateikta lentelėje (2.2.1 lentelė).

Tyrimo dalyvavę ikimokyklinių įstaigų vadovai, jų pavaduotojai

Respondento kodas	Profesinis statusas, išsilavinimas	Vadovavimo patirtis
R 1	Ikimokyklinės įstaigos vadovas, Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, ikimokyklinio amžiaus vaikų pedagogo kvalifikacija. Šiuo metu studijuoja magistrantūroje – verslo vadybą	18 metų
R 2	Ikimokyklinės įstaigos pavaduotojas ugdymui. Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, pradinį klasių mokytojo kvalifikacija Šiuo metu studijuoja magistrantūroje – edukologiją	5 metų
R 3	Ikimokyklinės įstaigos vadovas. Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, socialinio pedagogo kvalifikacija. Šiuo metu studijuoja magistrantūroje – verslo vadybą	17 metų
R 4	Ikimokyklinės įstaigos pavaduotojas ugdymui. Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, specialiojo pedagogo kvalifikacija. Magistro laipsnis, švietimo vadyba	5 metų
R 5	Ikimokyklinės įstaigos vadovas. Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, ikimokyklinio amžiaus vaikų pedagogo kvalifikacija. Magistro laipsnis, švietimo vadyba	20 metų
R 6	Ikimokyklinės įstaigos pavaduotojas ugdymui. Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, specialiojo pedagogo kvalifikacija. Magistro laipsnis, švietimo vadyba	8 metų
R 7	Ikimokyklinės įstaigos vadovas. Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, biologijos mokytojo kvalifikacinis laipsnis. Magistro laipsnis, švietimo vadyba	14 metų
R 8	Ikimokyklinės įstaigos pavaduotojas ugdymui. Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, ikimokyklinio amžiaus vaikų pedagogo kvalifikacija. Magistras – švietimo vadyba	15 metų
R 9	Mokyklos-darželio vadovas. Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, lietuvių kalbos mokytojo kvalifikacija. Magistro laipsnis, verslo vadyba	6 metų
R 10	Ikimokyklinės įstaigos vadovas. Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, pradinį klasių mokytojo kvalifikacija. Magistro laipsnis, verslo vadyba	30 metų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Aiškiai matyti, kad visi tyrimo dalyvavę vadovai, jų pavaduotojai turi svarią vadovavimo patirtį, nuo 5 iki 30 metų. Tai atspindi jų gilų supratimą apie vadovavimo procesus ir įgūdžius. Galima pabrėžti, kad 7 respondentai baigė magistrantūros vadybos mokslus, o 3 respondentai dabar studijuoja, tačiau visi 10 respondentų įgijo kitų pedagoginių mokslų, kuriuos galima laikyti papildomu resursu efektyviam vadovavimui. Ši profesinė patirtis prisideda prie valdymo sprendimų įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse įstaigose.

Toliau kokybinį tyrimą papildė rašytinis ekspertinis interviu. „Ekspertas – tai asmuo, kuris turi specifinių įžvalgų ir žinių dėl savo profesinės padėties ir patirties (ekspertizės lygio)“, Flick, (2014). Anot I. Gaižauskaitės, N. Valavičienės (2016, p. 36-37), „paprastai tikslingai ieškoma tyrimo dalyvių, kurių asmeninė patirtis, savybės, socialiniai kontekstai leistų tiksliausiai ir išsamiausiai atsakyti į tyrimo klausimus“. Iš 5 pasirinktų ekspertų ne visi sutiko dalyvauti tyrimo, 1 iš jų atsisakė dėl didelio užimtumo. Šiame tyrimo dalyvavo 4 ekspertai. Bendra jų charakteristika pateikta lentelėje (2.2.2 lentelė). Pirmiausiai pasirinktus ekspertus pakviečiau dalyvauti tyrimo, trumpai pristatydama tyrimo tikslą ir kokių tikslu naudojami duomenys bei pabrėžiau, kad jų įžvalgos yra itin svarbios ir naudingos atliekant kokybinį tyrimą. Šis metodas pasirinktas dėl jo privalumų leidžiančių užtikrinti ekspertų atsakymų kokybę, kompetentingai įvertinti ir susidaryti bendrą nuomonę apie valdymo sprendimus įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse įstaigose. Šis metodas buvo panaudotas gilinant surinktų duomenų interpretaciją, analizuojant valdymo sprendimų priėmimo problemas įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse įstaigose.

Tyrimo dalyvavę ekspertai

Eksperto kodas	Eksperto profesinis statusas, darbovietė, išsilavinimas	Darbo patirtis
E 1	Lietuvos neformaliojo švietimo agentūros, Tvarumo plėtros skyriaus vadovas „Darbotvarkės „Tvari mokykla 2030“ iniciatorius ir sudarytojas. Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, biologijos mokytojo kvalifikacija	34 metai
E 2	Lietuvos neformaliojo švietimo agentūros Tvarumo plėtros skyriaus specialistė, Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, ekologija Švedijos Stokholmo universitete įgytas magistro laipsnis - aplinkotyra.	5 metai
E 3	Radviliškio r. savivaldybės švietimo ir sporto paslaugų centro Suaugusiųjų ir jaunimo neformaliojo ugdymo skyriaus vedėja. Mokyklų išorės vertintoja. Aukštasis išsilavinimas, įgytas bakalauro laipsnis, pradinį klasių mokytojo kvalifikacija. Magistras – vadyba	38 metai
E 4	Ikimokyklinės įstaigos vadovas, Vilniaus universiteto Ugdymo mokslų institutas, docentas, daktaras	38 metai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Ekspertinės informacijos gavimui pasirinkta interviu raštu, standartizuotas metodas su griežtomis taisyklėmis. Ją sudaro grupė tarpusavyje susijusių 11 klausimų, į kuriuos reikia gauti apklausiamų asmenų (ekspertų) atsakymus. Pats klausimynas griežtos formos neturi. Turinys, kiekis ir eilė priklauso nuo tyrimo tikslų. Sudarant klausimus buvo užtikrinta, kad:

- klausimų formulavimas ekspertams būtų suprantamas;
- kad ekspertai gebėtų pateikti savo įžvalgas, išreikšti požiūrį į klausimus;
- klausimyno stilius turi būti tinkamas.

Siekiant atlikti išsamų kokybinį tyrimą ir atskleisti – kokie valdymo sprendimai prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje, duomenų analizė susidėjo iš kelių etapų. Pirmajame etape pusiau struktūruoto interviu pagalba buvo renkami atsakymai į iš anksto paruoštus klausimus. Iš viso atlikta 10 respondentų ir 4 ekspertų interviu. Interviu atlikimo laikotarpis: nuo 2024 metų lapkričio 18 dienos iki 2024 metų gruodžio 14 dienos.

Atliekant tyrimą, didelis dėmesys buvo skirtas etikai. Pasak Bitino, Rupšienės ir Žydzūnaitės (2008), kiekvienas mokslinis tyrimas turi būti vykdomas laikantis esminių etikos principų, tokių kaip pagarbos dalyvių privatumui, orumui, konfidencialumo ir anonimiškumo užtikrinimas. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) išskiria kelis pagrindinius etikos principus interviu tyrimuose:

- Dalyvio laisvės ir nepriklausomybės gerbimas. Dalyviai turėjo visišką laisvę pasirinkti, ar dalyvauti tyrime. Jie buvo supažindinti su tyrimo tikslu bei informacijos rinkimo ir pateikimo formomis, o dalyvavimui buvo gauti žodiniai sutikimai. Dalyviai buvo informuoti, kad jie gali bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti tyrime.
- Pakankamos informacijos suteikimas apie tyrimą. Dalyviai buvo supažindinti su tyrimo svarba ir tuo, kaip jo rezultatai galėtų būti naudingi jų profesinėje veikloje. Be to, jie turėjo galimybę susipažinti su tyrimo rezultatais po jo užbaigimo.
- Konfidencialumo ir privatumo užtikrinimas. Siekiant apsaugoti dalyvių anonimiškumą, respondentai tyrime buvo žymimi kodais (pvz., R1, R2), o ekspertai – kitais žymėjimais (pvz., E1, E2). Surinkta informacija buvo prieinama tik tyrėjui, o dalyviams buvo paaiškinta, kaip bus saugomi jų duomenys ir kokios yra konfidencialumo ribos.

- Dalyvių saugumo užtikrinimas. Buvo imamasi priemonių apsaugoti dalyvius nuo moralinės ar emocinės žalos, o jei jos išvengti nepavyktų, stengiamasi ją sumažinti iki minimumo.

Atliekant šį tyrimą darbo autorė laikėsi tyrimo etikos principų. Pradedant kiekvieną interviu tyrimo dalyviai buvo supažindinami su atliekamo tyrimo tema, tikslu. Tyrimo dalyviai buvo informuojami apie anonimiškumą ir konfidencialumą. Visi 10 tyrimo respondentų ir 4 ekspertai dalyvavo pusiau struktūruotame interviu savo laisva valia. Gauti rezultatai pateikiami apibendrintai ir užtikrinant jų anonimiškumą.

3. VALDYMO SPRENDIMAI ĮGYVENDINANT DARNAUS VYSTYMOŠI TIKSLUS RADVILIŠKIO RAJONO IKIMOKYKLINĖSE ĮSTAIGOSE: TYRIMO REZULTATAI

Tyrimas buvo atliktas siekiant suprasti, kaip valdymo sprendimai prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo Radviliškio rajono ikimokyklinėse įstaigose. Šis tyrimas atliktas siekiant identifikuoti, kokios strategijos ir praktikos yra veiksmingiausios, su kokiais iššūkiais yra susiduriama, kurios sritys reikalauja tobulinimo, kaip valdymo sprendimų priėmimas ir bendruomenės įtraukimas skatina ekologines ir socialines iniciatyvas.

3.1 Ikimokyklinių įstaigų vadovų apklausos rezultatų analizė

Norint išanalizuoti vadovo vaidmenį darnaus vystymosi tikslų įgyvendinime, respondentams buvo užduotas klausimas, koks yra jų, kaip vadovų vaidmuo darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo procese, ir kaip šis vaidmuo atsispindi kasdieninėje veikloje. Remiantis gautais vadovų atsakymais, buvo atlikta nuodugni analizė, atskleidusi vadovo vaidmenį įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus, bei atskleidė vadovo vaidmens svarbą kasdieninėje įstaigos veikloje ir sudaryta 3.1.1 lentelė.

3.1.1 lentelė

Vadovo vaidmuo darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo procese

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Strategijos ir vizijos įgyvendinimas	Ilgalaikė darnaus vystymosi strategija ir vizija	„R3...formuluoti viziją ir kurti strategiją, kaip įstaiga įgyvendins darnaus vystymosi tikslus...“. „R2...vadovo vaidmuo darnaus vystymosi tikslų įgyvendinime apima strateginį planavimą...“. „R6...strategiškai planuojant įstaigos veiklą, komandoje inicijuojų ir dalyvauju kuriant strategijas...“. „R1...kuriu aiškią viziją, kaip įstaiga gali prisidėti prie darnaus vystymosi. Ši vizija tampa pagrindu kuriant ilgalaikę strategiją...“.
Inovatyvūs sprendimai	Aplinkai draugiškos iniciatyvos	„R10...skatinti inovatyvius sprendimus...“. „R8...modernios, šiuolaikiškos edukacinės erdvės leidžia įgyvendinti tikslus...“.
Švietimas ir mokymai	Kompetencijų stiprinimas ir kvalifikacijos tobulinimas	„R9...sustiprinti mokytojų asmenines ir profesines kompetencijas, siekiant tikslingai ir efektyviai įgyvendinti darnaus vystymosi temas ugdymo procese...“. „R7...nuolatinis tobulėjimas...“. „R5...vadovavimas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo srityje...“.

		„R1...motyvuoju ir įgalinu darbuotojus prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, suteikiant jiems reikiamas žinias...“.
Bendruomenės įtraukimas ir partnerių paieška	Bendruomenės ir partnerių įtraukimas į darnaus vystymosi iniciatyvas	„R5...švietimo įstaigos partnerystės ir bendradarbiavimo srityse...“. „R1...skatinu bendradarbiavimą su tėvais, bendruomene ir kitomis organizacijomis, kad kartu būtų kuriama darnesnė ateitis...“. „R10...užtikrinti bendruomenės įsitraukimą...“.
Įstaigos kultūros formavimas	Priklauso nuo vadovo požiūrio.	„R2...mano kaip vadovo vaidmuo apima darnumo kultūros kūrimą...“. „R1...formuoju įstaigos kultūrą, kurioje darnaus vystymosi tikslai yra integruoti į kasdieninę veiklą...“. „R6...mano požiūriu ypatingai svarbu vertybinio ugdymo užtikrinimas, kad įstaigos veiklos filosofija skatintų pagarbą aplinkai, socialinę atsakomybę ir bendruomenės sąmoningumą...“.
Asmeninis pavyzdys	Vadovo asmeninio pavyzdžio vaidmuo darnaus vystymosi srityje	„R1...demonstruodama savo įsipareigojimą darnaus vystymosi idėjoms, stengiuosi būti pavyzdžiu kitiems...“. „R6...įstaigoje siekiu būti pavyzdžiu skatindama darnų požiūrį į išteklius bei ugdymo metodų pritaikymą...“.

Vadovai pabrėžė strategijos svarbą, siekiant įtraukti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą į įstaigos viziją. Tai apima ilgalaikę strategiją su konkrečiais tikslais ir jų įgyvendinimo stebėseną bei organizacinės kultūros formavimą, kur darnaus vystymosi tikslai tampa ikimokyklinės ugdymo įstaigos kasdieninės veiklos dalimi. Bendradarbiavimas tarp bendruomenės narių yra skatinamas per aplinkosauginius projektus ir vertybių ugdymą. Darnūs sprendimai, tokie kaip atsakingų tiekėjų parinkimas ir išteklių taupymas yra būtini kasdieninėje veikloje, kaip ir medžiagų naudojimas bei popierinių dokumentų skaitmenizavimas. Vadovai, demonstruodami įsipareigojimą įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus, tampa pavyzdžiais, kuriant darnaus vystymosi kultūrą. Jie susiduria su iššūkiais, derindami inovacijas ir tradicinius ugdymo tikslus, tačiau sėkmė priklauso nuo gebėjimo motyvuoti komandą, skatinti bendradarbiavimą ir įtraukti iniciatyvas. Šie žingsniai ne tik stiprina ikimokyklinių ugdymo įstaigų kultūrą, bet ir užtikrina ilgalaikį poveikį visuomenei, vaikams bei visam švietimo procesui.

Lentelė 3.1.2. sudaryta remiantis švietimo įstaigų vadovų atsakymais į klausimą: Kas Jūsų įstaigoje dalyvauja priimant valdymo sprendimus, kurie susiję su darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimu? Pakomentuokite.

3.1.2 lentelė

Dalyviai, priimantys valdymo sprendimus

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Dalyviai, priimantys valdymo sprendimus	Vadovai	„R8...vadovas koordinuoja veiklą įgyvendinimą...“. „R4...vadovai priima pagrindinius sprendimus, formuoja organizacijos viziją ir nustato prioritetus...“. „R2...priimant sprendimus dėl darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo vadovai atsako už strategiją ir resursų paskirstymą...“. „R9...rašant strateginius ir veiklos planus...“.

		<i>„R6...administracija užtikrina teisinių dokumentų ir bendruomenės poreikių atitiktį...“.</i>
	Pedagogai, aptarnaujantis personalas	<i>„R1...darbuotojai, mokytojai – visi jie turi vertingų įžvalgų apie kasdienius iššūkius ir galimybes, susijusias su darniu vystymusi...“.</i> <i>„R4...darbuotojai įtraukti į sprendimų priėmimą per darbo grupes ar apklausas suteikia praktinę perspektyvą ir idėjų...“.</i> <i>„R2...priimant sprendimus dėl darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo mokytojai atsako už darnumo vertybių įtraukimą į ugdymo procesą...“.</i> <i>„R6...pedagogai aktyviai siūlo idėjas, nes gali geriausiai įvertinti, kaip darnaus vystymosi tikslus įgyvendinti praktikoje...“.</i>
	Darbo grupės	<i>„R8...įstaigoje sudaromos darbo grupės, komandos, į jas įtraukiami ne tik darbuotojai, bet ir ugdytinių tėvai...“.</i> <i>„R9... darbo grupės nariai...“.</i> <i>„R10...valdymo sprendimus priima komanda, sudaryta iš administracijos, pedagogų tarybos ir tėvų atstovų...“.</i>
	Bendruomenė	<i>„R2...priimant sprendimus dėl darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo tėvai ir bendruomenė gali palaikyti iniciatyvas ir skatinti atsakomybę už aplinką...“.</i>
	Savivalda	<i>„R5...priimant valdymo sprendimus dalyvauja tiek įstaigos taryba, mokytojų taryba, vaiko gerovės komisija, tiek įstaigos darbo taryba...“.</i> <i>„R3...įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus valdymo sprendimų priėmime dalyvauja įstaigos savivalda...“</i> <i>„R9...mokyklos taryba...“.</i>

Vadovų atsakymai apie tai, kas jų vadovaujamoje ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje dalyvauja priimant valdymo sprendimus, susijusius su darnaus vystymosi tikslų (DVT) įgyvendinimu, aiškiai parodė, kad sprendimų priėmime dalyvauja platus suinteresuotųjų šalių spektras, įskaitant darbuotojus, mokytojus, administracijos personalą, tėvus, mokinius ir bendruomenės narius. Šis visapusiškas požiūris skatina platesnį dialogą ir bendradarbiavimą, leidžiantį geriau suprasti įvairius požiūrius ir patirtis. Sprendimai yra priimami kolegialiai, ieškant bendrų susitarimų. Ši praktika skatina komandinį darbą ir užtikrina, kad visi balsai būtų išgirsti, o tai gali padidinti sprendimų priėmimo skaidrumą ir patikimumą. Atsakymuose akcentuojamas strateginis planavimas, siekiant integruoti darnaus vystymosi tikslus į organizacijos viziją ir kasdieninius procesus. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą per darbo grupes ar apklausas suteikia praktinę perspektyvą ir idėjų, kaip veiksmingai įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus. Tokia aplinka skatina inovacijas, nes pedagogai, dirbantys kasdienėje praktikoje, gali geriausiai įvertinti, kas yra veiksminga, o kas ne. Bendruomenės įtraukimas ir bendradarbiavimas su vietos organizacijomis suteikia papildomų išteklių ir žinių, kurios gali padėti įgyvendinti tikslus. Tėvų ir socialinių partnerių aktyvus dalyvavimas stiprina ryšius ir užtikrina, kad iniciatyvos būtų gerai suprastos ir palaikomos. Vadovo vaidmuo yra ypatingai svarbus priimant sprendimus, nes jis užtikrina, kad iniciatyvos būtų tinkamai koordinuojamos ir įgyvendinamos.

Apibendrinus ikimokyklinių įstaigų vadovų atsakymus buvo padaryta išvada, kad darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas ikimokyklinėse įstaigose reikalauja tokio požiūrio, kuris apima įvairių suinteresuotųjų šalių įtraukimą, bendradarbiavimą, strateginį planavimą ir socialinę atsakomybę.

Vadovų vaidmuo šiame procese yra ypatingai svarbus, kadangi jie formuoja kultūrą, skatina motyvaciją ir veiksmingai koordinuoja iniciatyvas. Kuo labiau įtraukta bendruomenė ir įstaigos nariai į sprendimų priėmimą, tuo labiau bus užtikrinta, kad darnaus vystymosi tikslai bus įgyvendinami sėkmingai ir efektyviai.

3.1.3 lentelė sudaryta remiantis švietimo įstaigų vadovų atsakymais į klausimus: Kaip darnaus vystymosi tikslai yra įgyvendinami (planuojami įgyvendinti) į Jūsų įstaigos viziją ir strateginius tikslus? Kaip darbuotojai ir bendruomenė įtraukiami į šių tikslų įgyvendinimą.

3.1.3 lentelė

Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo būdai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Darnaus vystymosi tikslų įtraukimas	Į įstaigos misiją ir viziją	„R1...darnaus vystymosi tikslai tiesiogiai įtraukti į įstaigos misiją ir viziją, pabrėžiant įsipareigojimą ugdyti atsakingus piliečius...“. „R4...vizijoje gali būti akcentuojama atsakomybė prieš aplinką, lygybės skatinimas ir inovacijos...“ „R6...įstaigos misija, orientuota į darnaus vystymosi idėjų puoselėjimą...“.
Strateginis planavimas	Numatomas ilgalaikis darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas	„R10...darnaus vystymosi tikslai yra įtraukti į strateginį veiklos planą, metinius veiklos planus...“ „R9...darnaus vystymosi tikslai atsispindi strateginiame veiklos plane...“ „R4... DVT įgyvendinimas..... strategijoje apima kelis esminius veiksmus: darnaus vystymosi tikslai tampa pagrindu organizacijos veiklos kryptį, pabrėžiant ilgalaikį socialinį, ekonominį ir aplinkosauginį poveikį...“.
Motyvacinės priemonės	Švietimo darbuotojų įtraukimas ir skatinimas teikti iniciatyvas	„R4...kuriamos iniciatyvos, tokios kaip apdovanojimai už indėlį į tvarumą ar bendradarbiavimą, siekiant skatinti tvarumą...“.
Bendruomenės įtraukimas	Tėvų ir vietos bendruomenės vaidmuo darnaus vystymosi tikslų įgyvendinime	„R1...organizuojami bendri projektai, kuriuose dalyvauja tiek darbuotojai, tiek vaikai, tiek tėvai...“. „R2...bendruomenė, įskaitant tėvus, taip pat įtraukiama į iniciatyvas, renginius ir projektus...“. „R3...bendradarbiaujant su bendruomene (tėvais, kitomis organizacijomis)...“. „R4...rengiami susitikimai su bendruomene, siekiant išsiaiškinti jų lūkesčius ir poreikius...“. „R7...bendruomenė dalyvauja edukacinių erdvių kūrime, įstaiga bendradarbiauja su partneriais kuriant iniciatyva...“.
Kolektyvinis sprendimų priėmimas	Bendradarbiavimu grįstas sprendimų priėmimas	„R4...darbuotojai skatinami dalyvauti darbo grupėse, teikti idėjas, kurios galėtų pagerinti procesus ir sumažinti poveikį aplinkai...“. „R1... darbuotojai skatinami dalyvauti kuriant ir įgyvendinant darnaus vystymosi iniciatyvas...“.
Pasiekimų stebėjimas ir kontrolė	Refleksija	„R7...skatinamas bendruomenės grįžtamasis ryšys...“. „R8...užtikrinamas įstaigos bendruomenės grįžtamasis ryšys...“.

Dauguma dalyvių akcentavo, kad darnaus vystymosi tikslai yra tiesiogiai įtraukti į įstaigos misiją ir viziją. Tokiu būdu mokyklos aiškiai nurodo savo įsipareigojimą ugdyti atsakingus piliečius,

kurie rūpinasi aplinka ir bendruomene. Tai leidžia sustiprinti pagrindinių tikslų aiškumą ir orientaciją. Darnaus vystymosi tikslai yra integruojami į organizacijos strateginius tikslus, kuriuose nurodomi konkretūs veiksmai, pavyzdžiui, „R6...bendruomenė įsitraukusi į respublikinio aplinkosauginio projekto „Mes rūšiuojam“ „Tvari mokykla 2030“ veiklą...“ kurių tikslai – atliekų kiekio mažinimas, sveikos gyvensenos skatinimas ir ekologinio sąmoningumo ugdymas. Tai rodo sistemingą požiūrį tiek strateginiame, tiek praktiniame lygmenyje. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai pabrėžė, kad darbuotojai įtraukiami į kasdienes veiklas ir sprendimų priėmimą, leidžiant jiems teikti idėjas ir iniciatyvas, kaip įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus. Organizuojami mokymai ir seminarai padeda darbuotojams geriau suprasti darnaus vystymosi tikslus ir juos taikyti praktikoje. Tėvai ir vietos bendruomenė laikomi svarbiais partneriais. Kvietimas dalyvauti iniciatyvose, projektuose ir renginiuose padeda užtikrinti, kad darnaus vystymosi sąvokos būtų suprantamos ir aktyviai diegiamos ne tik įstaigoje, bet ir namuose. Interviu atskleidė, kad nuolatinis bendradarbiavimas su bendruomene stiprina iniciatyvas ir leidžia pasiekti bendresnių tikslų. Vadovai ir kiti aktyvios bendruomenės nariai dirba kartu, kad užtikrintų, jog sprendimai būtų visapusiškai apgalvoti ir reikalingi bendruomenei. Bendras požiūris į sprendimų priėmimą skatina didesnę įsitraukimą, atkreipia dėmesį į skirtingus požiūrius. Nuolatinis pasiekimų ir iniciatyvų vertinimas padeda užtikrinti, kad visi veiksmai atitiktų ilgalaikius tikslus. Šis procesas apima organizuotų susitikimų ir ataskaitų rengimą, kuris skatina bendruomenės grįžtamąjį ryšį ir užtikrina atskaitomybę.

Lentelė 3.1.4 sudaryta remiantis vadovų atsakymais į klausimą: Kokie valdymo sprendimai skatintų bendruomenę (mokytojus, tėvus, kitus darbuotojus) prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo? Pakomentuokite.

3.1.4 lentelė

Valdymo sprendimai, skatinantys bendruomenės įsitraukimą

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	Nuoseklus bendruomenės dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose	„R1...sukurti darbo grupes, kuriose dalyvautų atstovai iš visų bendruomenės grupių...“. „R6...įtraukus sprendimų priėmimo procesas skatintų bendruomenę aktyviau prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo...“. „R2 valdymo sprendimai apima bendrą įsitraukimą į sprendimų priėmimą ir skatinimą veikti...“. „R5...mokytojų ir visos bendruomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą...“ „R3...bendruomenės dalyvavimas sprendimų priėmimo...“. „R9... skatinti lyderystę visoje bendruomenėje...“.
Reguliari informacijos sklaida	Atvira komunikacija apie darnaus vystymosi tikslus.	„R1...išleisti reguliarius naujienlaiškius, kuriuose būtų aprašomos įstaigos pastangos ir skatinami bendri veiksmai...“. „R6...švietimas ir informacijos sklaida...“. „R2...nuolat informuoti apie pasiekimus ir iššūkius“.
Mokymosi skatinimas	Mokymų organizavimas darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui.	„R5...mokymai ir kompetencijų stiprinimas...“. „R2...organizuoti mokytojų seminarus apie tvarias ugdymo praktikas...“. „R3...bendruomenės švietimas darnaus vystymosi temomis...“. „R4...Įstaigos turėtų rengti mokymus, seminarus ir informacines kampanijas...“.

Partnerių paieška ir bendruomenės dalyvavimas	Bendruomenės ir vietos organizacijų įtraukimas į darnaus vystymosi projektus	<i>„R6... bendruomenės stiprinimas per bendradarbiavimą...“.</i> <i>„R5...ilgalaikės partnerystės su kitomis institucijomis palaikymas...“</i> <i>„R2...įgyvendinti aplinkosaugos projektus, įtraukiant vaikus, mokytojus ir tėvus į praktines veiklas...“.</i> <i>„R10...projektai ir renginiai visai bendruomenei, bendradarbiavimas su partneriais...“.</i>
Motyvacinės ir skatinimo sistemos sukūrimas	Motyvacinės sistemos diegimas darbuotojų ir bendruomenės įsitraukimui skatinti.	<i>„R6...ypatingai svarbus motyvacinės sistemos įdiegimas – motyvacinių priemonių sukūrimas, tokių kaip apdovanojimai, padėkos už aktyvų dalyvavimą darnaus vystymosi veiklose...“.</i> <i>„R5...motyvacinės sistemos kūrimas...“.</i> <i>„R2...skatinti atlygį už aktyvų dalyvavimą ir pasiekimus...“</i> <i>„R10...paskatinimų sistemos, apdovanojimai už aktyvų dalyvavimą veiklose...“.</i> <i>„R4...apdovanojimai už tvarią veiklą, pasiekimus ar iniciatyvas...“.</i>

Bendruomenės įtraukimas yra esminis, siekiant sėkmingo darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo, nes jis užtikrina, kad visi ikimokyklinės ugdymo įstaigos nariai suprastų šiuos tikslus ir aktyviai prisidėtų prie jų realizavimo. Nuosekli komunikacija, kuri apima reguliarią informacijos sklaidą ir grįžtamąjį ryšį, padeda sumažinti nesusipratimus ir padidina motyvaciją bendruomenėje. Mokymų organizavimas darbuotojams ir tėvams kelia sąmoningumą apie darnaus ugdymo tikslų įgyvendinimą ir skatina jų įgyvendinimą kasdieninėse ugdymo praktikose. Įtraukdamos bendruomenę į darnumo projektus ir socialines akcijas, ikimokyklinio ugdymo įstaigos formuoja atsakingą ir sąmoningą visuomenę. Motyvacijos sistemos, pvz., apdovanojimai už aktyvų dalyvavimą, didina įsitraukimą ir savaime kuria atsakomybę už aplinką. Ilgalaikiai tikslai ir nuolatinis rezultatų stebėjimas leidžia nuolat tobulinti praktiką. Vadovo vaidmuo šiame procese yra kritiškas, nes jis skatina inovacijas ir užtikrina darnumo tikslų nuoseklumą.

2015 m. Jungtinių Tautų Generalinė Asamblėja patvirtintoje „Darnaus vystymosi darbotvarkėje 2030“ nustatė 17 darnaus vystymosi tikslų. Švietimo įstaigų vadovams buvo užduotas klausimas: Kaip vertinate darnaus vystymosi tikslų integravimo svarbą ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje? Kuriuos darnaus vystymosi tikslus, Jūsų manymu, galima įtraukti į įstaigos veiklą? Atsakymai pateikti kategorizuotoje 3.1.5 lentelėje.

3.1.5 lentelė

Darnaus vystymosi tikslai ikimokyklinėse ugdymo įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Darnaus vystymosi tikslai	3 tikslas. Sveikata ir gerovė	<i>„R6...siekiant sukurti vaikams sveiką, saugią ir palankią aplinką, kurioje dėmesys skiriamas fizinei ir emocinei gerovei...“.</i> <i>„R9...sveika gyvensena...“.</i> <i>„R1...skatinti sveiką mitybą, fizinį aktyvumą, rūpintis asmenine higiena...“.</i> <i>„R3...sveikos gyvensenos principais...“.</i>
	4 tikslas. Kokybiškas švietimas	<i>„R6...akcentuojant kūrybiškumą, įtraukti...“.</i> <i>„R10...užtikrinant įtraukį ir prieinamą ugdymo aplinką...“.</i> <i>„R2...kokybiškas švietimas...“.</i>

		<i>„R7...leistų vaikams suprasti, mokytis ir išmokyti...“.</i> <i>„R1...užtikrinti, kad visi vaikai turėtų galimybę gauti kokybišką ugdymą ir visapusiškai tobulėti...“.</i> <i>„R4...įtraukaus ugdymo programos, kurios skatina kūrybingumą, kritinį mąstymą ir socialinius įgūdžius...“.</i>
	12 tikslas. Atsakingas vartojimas ir gamyba.	<i>„R6...siekiant vaikus mokyti taupyti išteklius, rūšiuoti atliekas ir atsakingai naudoti daiktus, taip skatinant darnumo įpročius nuo mažų dienų...“.</i> <i>„R10... per edukacinius projektus...“.</i> <i>„R9...atliekų rūšiavimas, antrinių žaliavų panaudojimas, elektros energijos, vandens taupymas...“.</i> <i>„R2...atsakingas vartojimas ir gamyba...“.</i> <i>„R4...ugdymas apie atliekų rūšiavimą, antrinį panaudojimą, maisto nešvaistymą...“.</i>
	13 tikslas. Aplinkos apsauga.	<i>„R6...klimato kaitos mažinimas, skatinant atsakomybę už aplinką – gamtos pažinimo veiklą, ekologinių akcijų organizavimas.</i> <i>„R10...skatinant ekologinį ugdymą...“.</i> <i>„R2...klimato kaitos poveikio šalinimas...“.</i> <i>„R7...siekti darnaus požiūrio į aplinką...“.</i> <i>„R1...mokytis vaikus rūšiuoti atliekas, taupyti vandenį ir energiją, saugoti gamtą...“.</i> <i>„R3...vaikai supažindinami su ekologijos principais...“.</i> <i>„R4...veiklos, skatinančios vaikų supratimą apie klimato kaitos poveikį...“.</i>
	16 tikslas. Taika, teisingumas ir stiprios institucijos.	<i>„R6...akcentuojant bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius ugdymo procese...“.</i> <i>„R1...ugdyti toleranciją, pagarbą įvairovei, skatinti bendradarbiavimą ir pagalbą kitiems...“.</i> <i>„R3...socialinės atsakomybės principais...“.</i>

Visi tyrime dalyvavę švietimo vadovai akcentavo, kad darnaus vystymosi tikslų įtraukimas į ikimokyklinio ugdymo veiklą ir jų įgyvendinimas yra labai svarbus. Pabrėžta, kad ankstyvas ugdymas formuoja vaikų požiūrį, vertybes ir įgūdžius, kurie gali turėti ilgalaikį poveikį.

Apibendrinat, kodėl svarbu įtraukti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą į ikimokyklinių įstaigų veiklą, buvo galima padaryti kelias prielaidas:

- Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose turi būti sisteminis – tai reiškia, kad darnaus vystymosi tikslai turi būti ne tik žinoma koncepcija, bet ir praktikuojama kasdieninė veikla, kuri padeda formuoti atsakingą požiūrį.
- Bet koks sprendimų priėmimo procesas turi apimti bendruomenės narių, įskaitant mokytojus, tėvus ir kitus darbuotojus, dalyvavimą, nes skatina stipresnius ryšius ir didesnę atsakomybės jausmą, padeda sukurti bendrą darnumo kultūrą.
- Veiklos, orientuotos į praktinį darnaus vystymosi tikslų taikymą, pavyzdžiui, atliekų rūšiavimas ir bendri projektai (sodinimo akcijos), yra svarbios vaikų mokymuisi ir sąmoningumo formavimui.

- Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas per ugdymo procesą ne tik padeda ugdyti žinias apie aplinką ir socialinę atsakomybę, bet ir formuoja vertybes, kurios išliks visą gyvenimą. Ankstyvas sąmoningumo ugdymas, suteikia vaikams pagrindą priimti atsakingus sprendimus ateityje, formuojant aplinką mylinčią ir socialiai sąmoningą kartą.

Lentelė 3.1.6 buvo sudaryta remiantis švietimo vadovų atsakymais į klausimą: Kaip Jūsų įstaigos bendruomenė (mokytojai, tėvai, kiti darbuotojai) prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo? Ar bendruomenė susiduria su kokiais nors iššūkiais ar barjerai?

3.1.6 lentelė

Bendruomenės veiklos ir iššūkiai įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Bendruomenės dalyvavimas darnaus vystymosi tikslų įgyvendinime	Ugdymo organizavimas proceso	„R6...mokytojai įtraukia darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą į ugdymo procesą...“. „R2...mokytojai integruoja darnaus vystymosi temas į ugdymo programą...“. „R1...mokytojai integruoja darnaus vystymosi tikslus į ugdymo programas, organizuoja įvairias veiklas...“.
	Tėvai įsitraukia į bendradarbiavimą	„R4...tėveliai su vaikais, darbuotojai gamina inkilus minint Žemės dieną...“. „R2...tėvai dalyvauja renginiuose...“. „R6...tėvai prisideda dalyvaudami bendruomenės renginiuose ir socialinėse iniciatyvose...“
	Projektai	„R4...Įstaigos bendruomenė dalyvauja gamtosauginiame projekte „Mes rūšiuojam“, „Žalioji palangė“...“. „R3...daug metų visa įstaigos bendruomenė dalyvaujame gamtosauginiame projekte „Mes rūšiuojam...“. „R2...darbuotojai padeda įgyvendinti praktinius projektus...“. „R6...organizuoja projektus...“.
	Dalyvauja socialinėse iniciatyvose	„R4...keletą kartų per metus bendruomenė maistu ir kitomis priemonėmis padeda gyvūnų prieglaudoje gyvenantiems gyvūnams...“. „R3...dalyvaujame akcijoje „Darom“ kur visa bendruomenė dalyvaujame aplinkos tvarkyme. Taip pat įsijungiame į akciją „Diena be automobilio“...“. „R10...bendruomenė aktyviai dalyvauja atliekų rūšiavimo iniciatyvose ar aplinkos tvarkymo akcijose...“.
Iššūkiai ir barjerai	Laiko trūkumas	„R1...laiko stoka...“. „R10...laiko stoka...“. „R6...tiek mokytojai, tiek tėvai susiduria su laiko stygiumi, todėl kartais sudėtinga įtraukti visus norimus dalyvius į iniciatyvas...“.
	Žinių trūkumas	„R1...informacijos trūkumas, nes kai kurie bendruomenės nariai gali neturėti pakankamai informacijos apie darnaus vystymosi tikslus ir kaip jie gali prisidėti prie jų įgyvendinimo...“. „R7...susiduria su darnaus vystymosi sampratos ir žinių apie darnų vystymąsi trūkumu...“. „R2...informacijos trūkumas apie darnaus vystymosi iniciatyvas...“.

	Įpročiai	<i>„R1...gali būti sunku pakeisti įprastus įpročius ir priimti naujus, darnesnius sprendimus...“.</i> <i>„R2...sunkumai keičiant įpročius...“.</i> <i>„R9...gajus didelis vartotojiškumas, didelė dalis darbuotojų, gyvenančių toje pačioje gyvenvietėje, į darbą atvyksta automobiliu...“.</i>
	Išteklių trūkumas	<i>„R1...gali trūkti finansinių, žmogiškųjų ar kitų išteklių, reikalingų darnaus vystymosi iniciatyvų įgyvendinimui...“.</i> <i>„R10...finansinių išteklių trūkumas...“.</i> <i>„R6...kai ribotos finansinės ir materialinės galimybės apriboja tam tikrų iniciatyvų įgyvendinimą...“.</i>
	Požiūris	<i>„R1...skirtingi požiūriai, ne visi bendruomenės nariai gali vienodai vertinti darnaus vystymosi svarbą...“.</i> <i>„R10...ne visi bendruomenės nariai jaučia vienodą atsakomybę už šiuos tikslus...“.</i>

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų bendruomenė – mokytojai, tėvai ir kiti darbuotojai (aptarnaujantis personalas) aktyviai prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo per įvairias veiklas, tokias kaip atliekų rūšiavimas, ekologiniai projektai, įvairios iniciatyvos. Reguliarios diskusijos, informaciniai susitikimai ir bendros veiklos skatina bendruomenės ryšius ir atsakomybę, didinant visų narių įsitraukimą į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą.

Vis dėlto, bendruomenė susiduria su iššūkiais, tokiais kaip riboti ištekliai, laiko stoka ir vartotojiškumo kultūra, kuri gali trukdyti priimti darnius sprendimus. Todėl svarbu, kad darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo iniciatyvos taptų natūralia veiklos dalimi, o ne papildomu krūviu. Svarbu nuolat dirbti su bendruomene, kad būtų didinamas sąmoningumas apie darnumą ir kuriama kultūra, skatinanti bendradarbiavimą.

3.1.7 lentelėje kategorizuoti gauti atsakymai į švietimo vadovams užduotą klausimą: Kokius valdymo sprendimus reikėjo priimti, siekiant integruoti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose? Pasidalinkite savo patirtimi.

3.1.7 lentelė

Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo valdymo sprendimai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Priimti valdymo sprendimai	Vizijos ir strategijos numatymas	<i>„R1...sudaryti veiksmų planą, kuriame būtų apibrėžti konkretūs tikslai, uždaviniai ir atsakingi asmenys...“.</i> <i>„R5...reikėjo parengti strateginius dokumentus, kurie integruotų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą į įstaigos viziją, vertybes ir tikslus...“.</i> <i>„R4...parengtas veiklos planas turi aiškiai numatyti veiklas, susijusias su darnaus vystymosi tikslais, jų tikslus, terminus...“.</i> <i>„R3...įtraukti darnaus vystymosi tikslus į strateginį planą, metinį veiklos planą, ugdymo planus...“.</i> <i>„R9...nusimatyti strateginius prioritetus...“.</i>
	Kvalifikacijos tobulinimas	<i>„R1...organizuoti mokymus darbuotojams, kad jie įgytų žinių ir įgūdžių, reikalingų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui...“.</i> <i>„R5...suteikti galimybę mokytojams kelti kvalifikaciją darnaus vystymosi srityje...“.</i>

		<i>„R4...organizuoti mokymus, skirtus pedagogams, kad jie suprastų darnaus vystymosi tikslų esmę ir gebėtų juos kūrybingai įtraukti į ugdymo procesą...“.</i> <i>„R3...dalyvauti mokymuose, seminaruose, konferencijose, susijusiose su darniu vystymusi...“.</i> <i>„R10...stiprinome darbuotojų kompetencijas per specializuotus mokymus.“</i>
	Komandos formavimas	<i>„R1...sukurti darbo grupes, kurios būtų atsakingos už konkrečių darnaus vystymosi projektų įgyvendinimą...“</i> <i>„R4...suburti iniciatyvinę grupę, kuri atsakinga už darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą...“.</i>
	Bendruomenės įtraukimas	<i>„R1...kviesti visus bendruomenės narius dalyvauti kuriant ir įgyvendinant strategiją...“.</i> <i>„R4...rengti seminarus tėvams, kad jie galėtų prisidėti prie vaikų sąmoningo ugdymo...“.</i> <i>„R3...įtraukti visą bendruomenę į darnaus vystymosi veiklas...“.</i>
	Organizaciniai pokyčiai	<i>„R1...peržiūrėti ugdymo programas: įtraukti temas apie gamtą, aplinkosaugą, sveiką gyvenimą ir socialinę atsakomybę...“.</i> <i>„R5...mokymosi aplinkos atnaujinimas...“.</i> <i>„R8...modernizuoti edukacines erdves, įsigyti papildomų mokymo priemonių...“.</i> <i>„R4...įdiegti efektyvaus energijos vartojimo technologijas...“.</i> <i>„R3...įrengti žaliąsias zonas...“.</i> <i>„R10...infrastruktūros modernizavimas...“.</i>

Švietimo įstaigų vadovai teigė, kad visi bendruomenės nariai – mokytojai, tėvai ir kiti darbuotojai, dalyvauja sprendimų priėmimo procese, siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus. Šis bendradarbiavimo požiūris padeda kurti komandinę kultūrą, kur kiekvienas jaučiasi atsakingas už darnaus vystymosi tikslų pasiekimą. Pabrėžtas požiūris, kai sprendimai priimami bendrai, įtraukiant visus narius. Tai sustiprina bendradarbiavimą ir idėjų mainus, leidžia geriau išspręsti problemas ir iššūkius, su kuriais susiduria įstaiga. Vadovų atsakymuose akcentuota, kad pirmiausiai darnaus vystymosi tikslus būtina įtraukti į organizacijos viziją ir strateginius dokumentus. Mokyklos vadovai nustato konkrečius tikslus, veiksmus ir vertinimo rodiklius, leidžiančius stebėti pažangą. Tokiu būdu skirtas ilgalaikis dėmesys darnaus vystymosi tikslams integruojamas į kasdienį įstaigos valdymą.

Dauguma vadovų savo atsakymuose pateikė konkrečių pavyzdžių, tokių kaip projekto „R4 „Žalioji savaitė“...“ įgyvendinimo iniciavimas, edukaciniai renginiai, daržovių sodinimas ir aplinkos tvarkymo akcijos. Tokios iniciatyvos padeda įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus ir suteikia vaikams praktinę patirtį, kaip rūpintis aplinka.

Apibendrinant visų vadovų atsakymus, pastebėta, kad darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas ikimokyklinėse įstaigose reikalavo vadovų kolektyvinio ir sisteminio požiūrio, kuris apimtų visos bendruomenės įsitraukimą. Darnių praktinių iniciatyvų diegimas ir nuolatinis įsitraukimas į veiklas neabejotinai prisidės prie darnaus vystymosi tikslų sėkmingo įgyvendinimo.

Siekiant, kad darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas būtų sklandus ir ilgalaikis labai svarbu išgryninti pagrindines problemas susijusias su DVT įgyvendinimu ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. Lentelė 3.1.8 sudaryta remiantis vadovų atsakymais į klausimą: Kokias pagrindines problemas

susijusias su darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimu pastebite savo organizacijoje? Kaip sprendžiate iššūkius, pavyzdžiui, finansų, žmogiškųjų išteklių, laiko trūkumą?

3.1.8 lentelė

Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Finansinių išteklių trūkumas	Investicijų į darnaus vystymosi iniciatyvas poreikis.	„R6...pagrindinės problemos yra finansinių išteklių trūkumas, todėl aktyviai dalyvaujame savivaldybės ir kitų organizacijų skelbiamuose projektuose...“ „R9...investicijos į tvarias technologijas, aplinkosaugos švietimo priemonės ar ekologiškus žaislus gali būti brangios...“ „R1 ...daug darnaus vystymosi iniciatyvų reikalauja papildomų investicijų, kurių organizacijos gali neturėti...“
Žmogiškieji ištekliai	Žinių ir įgūdžių trūkumas darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui..	„R1...trūksta darbuotojų, turinčių reikalingų žinių ir įgūdžių, arba laiko skirti naujiems projektams...“ „R4...riboti žmogiškieji ištekliai...“ „R9...ne visi darbuotojai turi pakankamai žinių apie darnaus vystymosi tikslų integravimą į ugdymo procesą arba nenori tų žinių taikyti...“
Laiko stoka	Laiko planavimo ir taupymo strategijos darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui.	„R9 ...laiko trūkumas didelė problema, kadangi kasdieniai ugdymo procesai yra labai intensyvūs...“ „R1...darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas reikalauja laiko ir pastangų, kurių trūksta dėl įprastinių veiklų“ „R6...laiko trūkumas – organizuojame edukacines išvykas, kurios apjungia kelis tikslus vienu metu...“ „R5...laiko trūkumą sprendžiame pasidalijamosios lyderystės principu, skatiname mokytojus dirbti komandoje, įgyvendinant tarpdisciplininius projektus su DVT temomis...“ „R2...planuojame veiklas iš anksto, kad maksimaliai išnaudotume turimą laiką...“
Priešinimasis pokyčiams	Skeptiškas nusiteikimas, pokyčių priėmimo skatinimas.	„R1...kai kurie darbuotojai skeptiškai nusiteikę dėl pokyčių ir nenori keisti darbo įpročių...“ „R9...ne visi darbuotojai turi pakankamai žinių apie darnaus vystymosi tikslų integravimą į ugdymo procesą arba nenori tų žinių taikyti...“
Informacijos trūkumas	Informacijos apie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo gerąsias praktikas neprieinamumas	„R1...trūksta informacijos apie darnaus vystymosi galimybes ir gerąsias praktikas...“

Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje yra daugialypis procesas, reikalaujantis aktyvaus bendruomenės dalyvavimo, nuoseklaus požiūrio į švietimo strategijas ir efektyvią komunikaciją. Iššūkiai, su kuriais susiduria nariai, tokie kaip finansiniai apribojimai ir laiko trūkumas, turėtų būti sprendžiami per bendradarbiavimą ir nuolatinį įsitraukimą, kad būtų užtikrintas ilgalaikis darnumas ir socialinė atsakomybė.

Lentelė 3.1.9 buvo sudaryta, remiantis vadovų atsakymais į klausimus: Kokias perspektyvas ir galimybes matote darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui ikimokyklinių įstaigų valdyme? Ar galite pateikti konkrečių pavyzdžių ar idėjų, kurios, Jūsų manymu, turi daugiausiai potencialo?

Perspektyvos ir galimybės

Kategorija	Subkategorija	Irodantis teiginys
Perspektyvos ir galimybės	Darnumo svarbos ugdymas nuo mažens.	„R1...vaikai mokosi rūpintis aplinka, sveika gyvensena, socialine atsakomybe...“. „R2...galime kurti ekologiškas ugdymo programas, kuriose vaikai mokysis apie tvarumą per praktines veiklas, tokias kaip sodininkystė ar perdirbimas...“. „R4...ankstyvas darnaus vystymosi principų mokymas padeda ugdyti atsakingą, aplinkai draugišką ir socialiai sąmoningą kartą...“
	Bendradarbiavimas su tėvais ir vietos bendruomene.	„R1...įtraukiant tėvus, darbuotojus ir kitus bendruomenės narius į darnaus vystymosi veiklas, stiprinami tarpusavio ryšiai ir bendruomeniškumo jausmas...“ „R2...darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui ikimokyklinių įstaigų valdyje matome dideles galimybes ypač stiprinant bendruomenės įsitraukimą ir švietimą...“.
	Inovatyvių mokymo metodų ir darnių mokymosi aplinkų diegimas.	„R1...darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas skatina ieškoti naujų, kūrybiškų sprendimų ir inovacijų...“. „R7...plačiau integruoti darnaus vystymosi supratimą į kasdieninę veiklą, kurti ir tobulinti edukacines erdves...“ „R5...svarbu pastoviai kurti bei atnaujinti aplinką, kurioje mokytojai galėtų eksperimentuoti su naujomis idėjomis ir metodais, turėdami naujausias inovatyvias ugdymo priemones...“ „R9...skaitmeninių technologijų pagalba mokome vaikus apie klimato kaitą ir tvarų gyvenimo būdą...“.
	Darnių finansinių sprendimų ieškojimas.	„R4...darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas dažnai susijęs su išteklių tausojimu, efektyvesniu energijos, vandens ir atliekų tvarkymu...“. „R3...taupomi ištekliai, planuojama naudoti atsinaujinančią energiją, įsigyjamos ekologiškesnės priemonės...“. „R6...tvari infrastruktūra, kaip saulės kolektorių įdiegimas ar vandens taupymo sistemų integracija...“

Darnaus vystymosi tikslų įtraukimas į ikimokyklinio ugdymo įstaigos strategiją ir viziją padeda formuoti darnią aplinką, kuri ugdo atsakingus piliečius ir skatina socialinę atsakomybę. Vadovai pabrėžė bendruomenės – tėvų, mokytojų ir aptarnaujančio personalo įsitraukimo svarbą. Kiekvienas bendruomenės narys prisideda idėjomis ir praktinėmis iniciatyvomis, tokiomis kaip atliekų rūšiavimas ar sodinimo akcijos, kas stiprina tarpusavio ryšius ir padeda vaikams išmokti darnumo principų.

Švietimo įstaigos įgyvendindamos darnaus vystymosi tikslus susiduria su nemažai iššūkių: finansinių, žmogiškųjų išteklių stoka ir informacijos trūkumas, kurių sprendimas yra esminis sėkmingam iniciatyvų įgyvendinimui. Dauguma dalyvių pateikia konkrečių pavyzdžių apie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo integraciją ugdymo programose, ekologiniuose projektuose ir bendruomenės švietime, kurie padeda formuoti darnumo kultūrą. Nuolatiniai mokymai ir švietimas yra būtini, siekiant padidinti darbuotojų ir tėvų žinias apie darnaus vystymosi tikslus. Inovatyvūs sprendimai, tokie kaip naujų technologijų naudojimas, leidžia vaikus mokyti žaismingai, skatina kūrybiškumą ir darnumo vertybių formavimą švietimo įstaigoje.

Paskutinis švietimo vadovų interviu klausimas: Ar galite pasidalinti savo įstaigos sėkmės istorijomis ar gerąja praktika, susijusia su darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimu? Kas Jūsų nuomone, labiausiai prisidėjo prie šių sėkmių? Kategorizuoti vadovų atsakymai pateikti 3.1.10 lentelėje.

3.1.10 lentelė

Sėkmės istorijos ir geroji praktika

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Ikimokyklinių ugdymo įstaigų sėkmės istorijos, įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus.	Bendruomeninės akcijos	„R6...aplinkos tvarkymo bendruomeninės akcijos „Žalia žinutė gamtai“...“. „R2...dalyvaujame ŠRATC ir „Maisto banko“ akcijose...“. „R4...“Tvarumo savaitė“...“.
	Vykdomi projektai	„R9...esame sveikatą stiprinančių mokyklų tinklą...“. „R2...ekologinės sodininkystės projektas, kasmet rengiamas aplinkosauginis projektas...“. „R3...įsitraukimas į projektinę veiklą...“. „R4...atliekų mažinimo ir rūšiavimo programa – projektas...“. „R1...atliekų rūšiavimo projektai“.
	Aktyvi bendruomenė	„R6...sėkmių pagrindas yra motyvuoti ir kūrybingi pedagogai, bendruomenės sąmoningumas...“. „R10...didžiausią indėlį turėjo bendruomenės vienybė ir tėvų aktyvumas, taip pat mokytojų kūrybiškumas...“. „R9...sėkmė yra pagrįsta stipria bendruomene ir aiškia strategija...“. „R2...bendradarbiavimas su tėvais ir bendruomene, suteikiant galimybę visiems kartu mokytis ir dalintis patirtimi...“. „R7...komandinis darbas...“. „R3...sėkmė slypi pačioje bendruomenėje, jos aktyvume ir požiūryje į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo svarbą...“. „R5...bendradarbiavimas tarp mokytojų, administracijos, tėvų bendruomenės, siekiant įtraukti jų idėjas ir patirtį...“.
	Edukacinės erdvės	„R6...svarbiausi veiksniai, kurie prisidėjo prie šių laimėjimų – ekologinio „Močiutės kiemelio“ ir „Žvaigždukų sodelio“ įkūrimas...“. „R4...ekologiška edukacinė zona „Žalioji darželio erdvė“...“ „R1...darželis su savo daržovių sodu...“.

Visi vadovai teigė, kad darnaus vystymosi tikslai yra aktyviai integruojami į ikimokyklinio ugdymo procesą. Ši integracija apima ne tik teorinius principus, bet ir praktines veiklas, tokias kaip daržovių sodinimas, atliekų rūšiavimas bei sveikatos stiprinimo akcijos. Šios iniciatyvos leidžia vaikams tiesiogiai patirti tvarumo vertybes ir ugdyti atsakingumą.

Pasak vadovų, bendruomenės nariai: mokytojai, tėvai ir kiti darbuotojai yra aktyvūs dalyviai, dalyvaujantys projektuose ir veiklose, skirtose darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui. Dauguma tyrimo dalyvių pateikė konkrečių pavyzdžių apie veiklas, kurios skatina darnaus vystymosi tikslus. Pavyzdžiui, „Žaliosios darželio erdvės“ kūrimas ir ekologinės akcijos ne tik stiprina bendruomenės darnumo įsitraukimą, bet ir padeda vaikams suprasti aplinkosaugos svarbą, taip pat dalyvavimas

respublikiniuose ir tarptautiniuose projektuose, prisideda prie sėkmingo bendradarbiavimo su kitų įstaigų mokytojais.

Vadovai pabrėžė savo vaidmenį, kaip darnaus vystymosi idėjų propaguotojai ir kūrėjai. Jie geba motyvuoti bendruomenę, suteikdami sprendimus ir iniciatyvas, taip pat rodo pavyzdį, kaip integruoti darnaus vystymosi tikslus į kasdienę veiklą. Kuo daugiau bendruomenės grupių narių dalyvauja ir prisideda prie sprendimų priėmimo, tuo tvirtesnė ir efektyvesnė tampa darnumo kultūra organizacijoje. Svarbu atkreipti dėmesį į iššūkius, su kuriais susiduriama, ir užtikrinti nuolatinį švietimą, bendradarbiavimą ir komunikaciją, kad darnaus vystymosi tikslai būtų sėkmingai įgyvendinami bendruomenėje.

3.2 Švietimo ekspertų apklausos rezultatų analizė

Siekiant atskleisti, kokie valdymo sprendimai daro įtaką darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui ikimokyklinėse įstaigose ir su kokiais iššūkiais susiduriama, buvo apklausti švietimo ekspertai. Apklausos metu pirmiausiai siekta išsiaiškinti valdymo sprendimus, kurie prisideda prie darnaus vystymosi tikslų (DVT) įgyvendinimo ikimokyklinėse įstaigose bei identifikuoti, kaip bendruomenės įsitraukimas ir vadovų strategijos padeda pasiekti sėkmę. Remiantis gautais atsakymais, atlikta išsami analizė ir duomenys suvesti į 3.2.1 lentelę.

3.2.1 lentelė

Švietimo ekspertų įžvalgos apie efektyviausius valdymo sprendimus įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Integruotas požiūris	DVT integravimas į visus organizacijos lygmenis.	„E3...efektyviausi valdymo sprendimai DVT įgyvendinimui yra tie, kurie užtikrina integruotą požiūrį...“ „E1...integruoja juos į mokyklos strategiją ir trumpesnio laiko planus/dokumentus...“ „E4...efektyviausi valdymo sprendimai DVT įgyvendinimui yra tie, kurie sujungia integruotą požiūrį...“
Bendradarbiavimo skatinimas	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas DVT įgyvendinimui.	„E3...skatina daugiašalį bendradarbiavimą...“
Įstaigos eksperto skyrimas	Eksperto vaidmuo DVT įgyvendinime.	„E2...pasiskirti vidinį ekspertą, kuris išanalizuoja Jungtinių Tautų parengtus tikslus ir užduotis bei pristatyti juos bendruomenei per pavyzdines situacijas...“
Bendruomenės įtraukimas	Refleksijos ir diskusijos	„E2...ypač gerai būtų jei aktyvūs tėvai ir auklėtojai dalyvautų bendrose refleksijose ir diskutuotų visiems svarbiais klausimais, tada sustiprėtų bendruomenė ir vienas kito supratimas bei turimos informacijos apsikeitimas...“
Darnumo komandos subūrimas	Darnumo komandų kūrimas ir jų vaidmuo pokyčių skatinime.	„E1... vadovas nuosekliai įgyvendina darnius pokyčius mokykloje: suburia darnumo grupę/komandą, užtikrina grupės dalyvių bazinių tvarumo kompetencijų sampratą...“

Įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus, švietimo įstaigų vadovams reikia nuolat ieškoti naujų sprendimų ir inovacijų, kurios galėtų pagerinti darnumą ir efektyvumą. Bendradarbiaujant su vietos organizacijomis ir ekspertais, ikimokyklinės įstaigos gali pasiekti ilgalaikių sprendimų, tokių kaip žalios technologijos. Efektyvių valdymo sprendimų priėmimo procesas turi apimti finansų, žmogiškųjų išteklių ir laiko valdymą. Vadovai turėtų aktyviai siekti finansavimo galimybių, dalyvauti projektuose ir kuo geriau taikyti turimus išteklius, siekdami užtikrinti, kad darnaus vystymosi

iniciatyvos būtų įgyvendintos. Taip pat labai svarbus vadovų pavyzdys, nes tai skatina darbuotojus, tėvus ir vaikus aktyviau dalyvauti darnumo iniciatyvose. Iš vadovų gali kilti idėjų, kaip darnumu grindžiama kultūra gali paveikti kasdienius pasirinkimus ir elgesį.

Ekspertų nuomone, darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas ikimokyklinėse įstaigose yra sudėtingas, bet galintis duoti naudą procesas, kai akcentuojamas bendruomenės dėmesys, reguliari komunikacija ir inovatyvių sprendimų ieškojimas. Efektyvi bendruomeninė dalyvavimo kultūra, aiškus vadovavimas ir nuolatinis švietimas gali padėti įgyvendinti tikslus.

Lentelė 3.2.2 buvo sudaryta, remiantis švietimo ekspertų atsakymais į klausimą: Kaip Jūsų nuomone, galima užtikrinti, kad darnaus vystymosi tikslai būtų nuolat įtraukti į švietimo įstaigų valdymo praktiką?

3.2.2 lentelė

Veiksmai užtikrinantys darnaus vystymosi tikslų įtraukimą į švietimo įstaigų valdymo praktiką

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Veiksmai, užtikrinantys darnaus vystymosi tikslų įtraukimą į švietimo įstaigų valdymo praktiką	Sisteminis požiūris	„R4...DVT įtraukimas į švietimo įstaigų valdymo praktiką reikalauja požiūrio, kuris apimtų strateginį planavimą...“. „E3...būtina DVT įtraukti į strateginius švietimo įstaigos dokumentus...“.
	Veiksmų plano sudarymas	„E1...realius pokyčius lemiančius DVT svarbu grįsti išsamiau, detaliu planavimu...“. „E4...užtikrinti, kad DVT būtų įtraukti į mokyklų veiklos planus...“.
	Mokymų organizavimas	„E4...mokytojams turėtų būti teikiami mokymai apie DVT ir jų įgyvendinimo metodus...“. „E3...skatinti darbuotojų kompetencijų tobulinimą darnaus vystymosi srityje...“.
	Bendruomenės įtraukimas	„E1...kitų mokyklos bendruomenės narių įtrauktis...“. „E2...įtraukti didesnę darželio bendruomenę...“.
	Komunikacija ir refleksija	„E4...dalintis gerąja praktika...“. „E2...reguliarūs ir ilgalaikiai susitikimai, diskusijos, refleksijos skiriant atskirą susitikimą atskiram tikslui...“.
	Priemonių ir išteklių užtikrinimas	„E3...suplanuoti dalį institucijos biudžeto nukreipiant į DVT iniciatyvas...“. „E4...išteklių mobilizavimą...“.

Švietimo ekspertai teigia, kad siekiant integruoti darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinių švietimo įstaigų veiklą, būtinas sistemingas požiūris, kuris užtikrintų nuoseklumą ir tęstinumą. Be to, svarbu, kad darnaus vystymosi tikslai būtų įtraukti į atnaujintas ikimokyklinio ugdymo programas.

Švietimo ekspertai pabrėžė strateginių dokumentų, tokių kaip ugdymo įstaigos veiklos planai, svarbą. Šiuose dokumentuose turėtų būti aiškiai nurodyti įsipareigojimai darnumui. Planavimo procese reikia atsižvelgti ne tik į darnaus vystymosi tikslus, bet ir susieti juos su švietimo įstaigos tikslais, kad jie būtų praktiškai taikomi kasdieninėje veikloje. Būtina organizuoti mokymus darbuotojams, kad visi turėtų reikiamų žinių apie darnaus vystymosi tikslus. Reguliarūs susitikimai, diskusijos ir seminarai padeda darbuotojams geriau suprasti, kaip įgyvendinti tikslus savo darbe.

Bendruomenės, įskaitant tėvus ir kitus narius, įtraukimas taip pat yra svarbus. Bendradarbiaujant su kitomis institucijomis galima kurti bendrus projektus ir iniciatyvas. Diskusijos ir refleksijos padeda formuoti tvirtus ir atsakingus santykius bendruomenėje.

Ekspertai taip pat nurodo, kad realiems pokyčiams, susijusiems su darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui, būtinas išsamus veiklos planavimas, išteklių ir biudžeto numatymas. Be pakankamų išteklių, sėkmingas darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas gali būti ribotas dėl finansinių ir žmogiškųjų išteklių stokos.

Norint kad darnaus vystymosi tikslai būtų sėkmingai įtraukti į švietimo įstaigų valdymo praktiką, darnaus vystymosi tikslų integravimas į ikimokyklinių įstaigų veiklą turi būti dinamiškas procesas, reikalaujantis sisteminio požiūrio ir visų suinteresuotųjų šalių įsitraukimo. Kuriant bendradarbiavimo kultūrą, nuolatinį švietimą ir aiškius veiksmų planus, bendruomenės gali efektyviai įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus, prisidedamos prie darnios ateities.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos savo veiklą reglamentuoja dokumentuose. Lentelė 3.2.3 sudaryta remiantis atsakymais į klausimą: Kokią reikšmę darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui turi strateginių planų, kitų dokumentų sudarymas švietimo institucijose?

3.2.3 lentelė

Veiklų formalizavimas siekiant efektyvaus darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Strateginių planų sudarymas	Strateginių planų svarba darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui.	„E4...strateginiai planai leidžia švietimo institucijoms aiškiai apibrėžti savo vaidmenį darnaus vystymosi kontekste...“. „E3...tai yra pagrindinis sisteminis mechanizmas, padedantis institucijai nuosekliai ir kryptingai integruoti darnaus vystymosi tikslus į savo veiklą...“
Konkretūs ir aiškūs tikslai	Aiškių tikslų ir rodiklių nustatymas.	„E3...dokumentai suteikia aiškią kryptį ir apibrėžia institucijos viziją darnaus vystymosi kontekste, padeda suformuluoti konkrečius tikslus ir uždavinius suteikia galimybę nustatyti...terminus, atsakingus asmenis...“.
Ilgalaikis veiklos planavimas	DVT įgyvendinimo tęstinumo užtikrinimas per ilgalaikį planavimą.	„E4...Strateginių planų ir kitų dokumentų sudarymas švietimo institucijose...užtikrina ilgalaikį įsipareigojimą DVT...“. „E1...ilgalaikis planavimas ir DVT įteisinimas valdymo dokumentuose užtikrina veiklos nuoseklumą. Darnumo iniciatyva išlieka keičiantis darbuotojams, vadovams“
Bendruomenės įtraukimas	Visos bendruomenės įtraukimas į DVT veiklų planavimą.	„E2...tikslai yra labai susiję bendrąja prasme, jei žiūrime ne tik į vaikų ugdymą, bet nusimatant visos bendruomenės brandumo standartų kėlimą...“ „E3 dokumentai suteikia aiškią kryptį...skatina darbuotojų įsitraukimą į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą...“.
Bendradarbiavimas už įstaigos ribų	Partnerystė su savivaldybėmis ir vietos organizacijomis.	„E1...dar didesnė galimybė įgyvendinti DVT – jų įtraukimas į politines savivaldybių lygmens švietimo darbotvarkes. Planuojant biudžetus, finansų naudojimas kryptingesnis, išvengiama dubliavimosi tarp išlaidų straipsnių...“.

Strateginių planų ir kitų dokumentų sudarymas suteikia aiškų planą ir veiklos kryptį įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus švietimo institucijoje. Jie užtikrina darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą visose veiklose, siekiant ilgalaikio poveikio ir tikslų. Strateginiai dokumentai formuoja nuostatą, kad darnumas yra prioritetas.

Siekiant sėkmingo darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo svarbūs ne tik strateginiai planai ir kiti švietimo institucijos dokumentai, bet ir vadovų bei darbuotojų kompetencijų tobulinimas. 3.2.4 lentelė sudaryta, remiantis ekspertų atsakymais į klausimą: Kaip reikėtų gerinti vadovų ir darbuotojų kompetencijas darnaus vystymosi tikslų srityje?

3.2.4 lentelė

Kompetencijų tobulinimo priemonės darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo srityje

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Kompetencijų tobulinimo priemonės	Mokymai švietimo įstaigų vadovams	„E1...formuoti vadovų bazinį darnumo suvokimą ir kompetencijas, mokyti atskirti nuo populiarių formuluočių, žurnalistinių išsireiškimų...“ „E2...organizuoti vadovų kompetencijų gerinimą kviečiant į teorinius ir praktinius susitikimus...“.
	Praktinis žinių taikymas	„E3...taikyti įgytas žinias savo tiesioginiame darbe ir nuolat reflektuoti komandoje kaip sekasi, dalintis gerąja patirtimi“ „E4...simuliuoti darnaus vystymosi iššūkius organizacijose, kad darbuotojai galėtų praktiškai mokytis juos spręsti...“.
	Tarpinstitucinis bendradarbiavimas	„E2... galėtų daryti susitikimus sprendžiant įvairius savivaldybės klausimus (nes darnaus vystymosi tikslai yra apie labai daug įvairių sričių) būnant atviriems, lankstiems ir, kad išklaustų visuomenės nuomonę...“. „E1...nederėtų pamiršti ne tik mokymų – ne mažiau svarbu skleisti savas patirtis kitoms švietimo institucijoms galimais kanalais – vesti seminarus, rengti konferencijas, skaityti pranešimus įvairaus lygio konferencijose...“.
	Tęstiniai mokymai mokytojams	„E4...organizuoti tęstinius mokymus, skirtus supažindinti su darnaus vystymosi tikslais, jų svarba ir praktiniais įgyvendinimo metodais...“. „E1...darnius pokyčius įgyvendinančiai mokyklai svarbu mokytojų kompetencijų augimo planavimas-nebūtina atskiras, galimai integruotas į bendrus kvalifikacijos kėlimo planus...“.

Darnaus vystymosi tikslų sėkmingam įgyvendinimui švietimo institucijose reikalingas aiškus ir nuoseklus požiūris į darbuotojų mokymus. Mokymai turėtų būti nepertraukiami ir apimti tiek teorinį, tiek praktinį aspektus, kad darbuotojai galėtų pritaikyti gautas žinias ugdymo procese. Ypač svarbu vadovams suprasti darnaus vystymosi esmę ir ugdyti reikiamas kompetencijas, kad galėtų priimti tinkamus valdymo sprendimus. Be mokymų, būtina taikyti gautas žinias praktikoje ir dalintis patirtimi komandose. Savivaldybės galėtų organizuoti susitikimus įvairiais klausimais, užtikrinant visuomenės įsitraukimą ir nuomonių išklausymą. Svarbu bendradarbiauti ir dalintis gerąja praktika, rengiant iniciatyvas, kurios skatina visuomenės supratimą apie darnumą. Mokymai darnaus vystymosi srityje skatina kūrybiškumą ir naujų metodų paiešką. Taip pat svarbu dalintis patirtimi su kitomis švietimo institucijomis per seminarus ir konferencijas. Pavyzdžiai, kaip ekologinės iniciatyvos ar bendri projektai padeda skatinti inovacijas ir aktyvų dalyvavimą. Apibendrinant galima teigti, kad darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas reikalauja bendruomenės įsitraukimo, planavimo ir nuolatinio tobulėjimo, kad būtų pasiekti ilgalaikiai rezultatai.

Lentelė 3.2.5 parengta remiantis švietimo ekspertų atsakymais į klausimą: Kokį poreikį matote papildomam valstybinio lygio reglamentavimui ar gairėms, siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėse įstaigose? Pirmiausiai visi ekspertai pažymėjo, kad papildomi valstybinio lygio reglamentai ir gairės būtų naudingi, kad darnaus vystymosi tikslai būtų sėkmingai

integruoti į švietimo įstaigų praktiką. Akcentuota, kad valstybės lygmeniu turėtų būti nustatytos privalomos temos ir reikalavimai, pavyzdžiui „E4...aplinkos apsauga, atliekų rūšiavimas, gamtos pažinimas ir atsakingas elgesys su gamtos ištekliais...“. Toliau aptarta, kokie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo aspektai turėtų būti aptarti dokumentuose. Visi duomenys apibendrinti ir pateikti lentelėje.

3.2.5 lentelė

Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo pagrindiniai aspektai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Mokymo metodų skatinimas	Žaidimu ir praktinėmis veiklomis grįsti mokymo metodai.	„E4...rekomenduojami mokymo metodai, kurie skatintų žaidimu grįstą mokymąsi apie darnumą, įtrauktų praktines veiklas, kaip sodininkystę ar atliekų perdirbimą...“
Finansavimas ir resursų užtikrinimas	Papildomo finansavimo svarba.	„E3...numatyti papildomą finansavimą DVT iniciatyvoms, sukurti skatinimo ir paramos sistemas ikimokyklinėms įstaigoms...“
Savivaldybės vaidmuo	Savivaldybės atsakomybė ugdymo organizavime ir DVT įgyvendinime.	„E2...dalį ugdymo organizavimo tikslų įgyvendinimo klausimu galėtų prisiimti savivaldybės, taip tolygiai pasiekdamos aukštesnį lygį visose švietimo įstaigose...“
Esamos dokumentacijos peržiūrėjimas ir tobulinimas	DVT integracijos stiprinimas švietimo dokumentuose.	„E1...ŠMSM dokumentų lygmenyje DVT atspindėti nepakankamai. To pasekmė matyti Lietuvos savanoriškoje Darnaus vystymosi ataskaitoje Jungtinėms Tautoms...“.
Politinės iniciatyvos	Politinės paramos ir iniciatyvų stiprinimas DVT įgyvendinimui.	„E3...rengti informacines kampanijas apie darnaus vystymosi svarbą...“

Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas į ikimokyklinių įstaigų valdymą reikalauja nuoseklaus valstybinio reglamentavimo, aiškių finansinių resursų ir inovatyvių mokymo metodų. Šiuos procesus turėtų palaikyti ne tik nacionalinis, bet ir savivaldybių lygmuo, organizuojant mokymus ir projektus, kurie atitiktų vietinius bei nacionalinius standartus. Institucijoms, siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus į įstaigų valdymą, svarbu nustatyti prioritetines sritis ir atitinkamai planuoti veiksmus.

Siekiant išsiaiškinti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo svarbą buvo užduotas klausimas: „Kodėl, Jūsų nuomone, yra svarbu įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinių įstaigų veiklą? Pakomentuokite. Kategorizuoti atsakymai pateikti lentelėje 3.2.6.“

3.2.6 lentelė

Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo svarba ikimokyklinėse įstaigose

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo privalumai	Formuoja vaikų vertybines nuostatas	„E3...DVT įgyvendinimas ikimokyklinėse įstaigose yra itin svarbus ir strategiškai reikšmingas procesas...“. „E4...DVT integravimas į ikimokyklinių įstaigų veiklą ypač svarbus, nes šis ugdymo etapas formuoja pagrindinius vaikų vertybinius ir elgesio pagrindus, kurie lemia jų požiūrį į pasaulį ir gebėjimą prisidėti prie tvarios visuomenės kūrimo...“
	Ikimokyklinės ugdymo įstaigos įtraukia dideles bendruomenes	„E1...tiek miestuose, tiek mažose gyvenvietėse darželiai ir mokyklos yra savitos urbanistinės dominantės, kuriose koncentruojasi svarbi visuomenės gyvenimo dalis. Daug

		<i>didesnės bendruomenės dalis, čia nuolat lankosi tėvai, seneliai, aptarnaujantis personalas...“.</i> <i>„E4...ikimokyklinių įstaigų veikla daro poveikį visai bendruomenei, parodydama pavyzdį, kaip galima siekti darnios gyvensenos...“.</i> <i>„E3...tikėtina skleidžia darnaus elgesio principus tarp tėvų ir artimųjų...“.</i>
	Praktinės galimybės įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus	<i>„E4... vaikams lengviau suprasti tvarumo principus per praktines veiklas, tokias kaip sodininkystė, atliekų rūšiavimas ar energijos taupymo projektai...“.</i> <i>„E3...formuojami praktiniai aplinkosauginiai įgūdžiai...“.</i> <i>„E1...ikimokyklinio ugdymo mokyklos dėkingos savo aplinkomis DVT įgyvendinimui...“.</i>

Švietimo ekspertai pabrėžia, kad darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas ikimokyklinėse įstaigose yra labai svarbus, nes ankstyvoje vaikystėje yra formuojamos vaiko vertybės ir elgesys. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos yra svarbi visuomenės dalis, kurioje lankosi ne tik vaikai, bet ir tėvai bei bendruomenės nariai. Ugdomi atsakingi vaikai skatina savo šeimas susipažinti su darnaus vystymosi tikslais.

Ikimokyklinės įstaigos turi unikalią galimybę kurti aplinką, kuri padeda įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus. Įstaigos gali įdiegti žaliasias erdves ir ekologines ugdymo priemones, kad vaikai ir jų tėvai geriau suprastų gamtos procesus. Nors mokytojai gali susidurti su informacijos trūkumu apie darnumo iniciatyvas ir praktikas, susitikimai ir bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis gali padėti dalintis gerąja patirtimi. Neformalus ugdymas suteikia pedagogams laisvę kūrybiškai įtraukti darnaus vystymosi temas į kasdienes veiklas su vaikais.

3.2.7 lentelė sudaryta remiantis atsakymais į klausimą: „Kaip vertinate dabartinę darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo situaciją Lietuvos (rajono) ikimokyklinėse įstaigose? Pakomentuokite.. Į šį klausimą atsakė trys švietimo ekspertai, vienas – nuomonės neturėjo. Remiantis gautais atsakymais, atlikta analizė identifikuojant sėkmes, iššūkius ir gerąją praktiką Lietuvoje.

3.2.7 lentelė

Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo situacija Lietuvoje

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Augimo tendencija	DVT įgyvendinimo pokyčiai Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose.	<i>„E4...DVT įgyvendinimas Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose yra sparčiai auganti, tačiau dar ne iki galo išplėtotą sritį...“</i> <i>„E1...Ikimokyklinės įstaigos – vienareikšmiškai darnumo lyderės ugdymo aplinkose. Tą lemia pati jų funkcija ir keliama aplinkos reikalavimai...“.</i> <i>„E3...Vertinant dabartinę DVT įgyvendinimo situaciją Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose, pastebiu teigiamų pokyčių...“.</i>
Regioniniai skirtumai	Regionų, savivaldybių ir įstaigų požiūrio į DVT įgyvendinimą.	<i>„E4 ...Situacija priklauso nuo regiono, konkrečios savivaldybės ir įstaigos požiūrio bei kompetencijų... Miestuose dažnai yra daugiau resursų ir galimybių įgyvendinti darnumo projektus, tuo tarpu mažesniuose rajonuose trūksta tiek finansinių, tiek metodinių išteklių...“</i> <i>“E1...Pastebimi ryškūs skirtumai tarp didmiesčių ir mažų miestelių darželių...“</i>

Pedagogų sąmoningumas ir iniciatyvumas	Augantis sąmoningumas ir atsakomybė.	„E3...pastebiu teigiamų pokyčių, nes didėja pedagogų ir vadovų sąmoningumas darnaus vystymosi klausimais...“.
Metodinės priemonės	Metodinių priemonių svarba.	„E3...atsiranda metodinės rekomendacijos ir mokymo priemonės aplinkosaugos temomis...“ „E4...ikimokyklinio ugdymo pedagogams prieinamos metodinės priemonės, leidžiančios integruoti darnaus vystymosi temas į kasdienį ugdymą...“
Gerosios patirties sklaida	Bendradarbiavimas ir dalyvavimas projektuose gerosios patirties refleksijai.	„E4...Kai kuriose įstaigose aktyviai bendradarbiaujama su nevyriausybinėmis organizacijomis ar vietos bendruomenėmis, dalyvaujama aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ar sveikos gyvensenos projektuose...“
Iššūkiai	Finansinių, laiko ir bendruomenės požiūrio iššūkiai DVT įgyvendinime.	„E4...trūksta tiek finansinių, tiek metodinių išteklių. Darnaus vystymosi tikslų integracija į ikimokyklinį ugdymą šalyje nėra pakankamai aiškiai reglamentuota. Nors strateginiai dokumentai, kaip Nacionalinė pažangos programa, remiasi darnaus vystymosi principais, jų konkreti integracija paliekama atskirų įstaigų iniciatyvai...“

Apibendrinus darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo situaciją Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose išskirta, kad tikslų įgyvendinimas reikalauja sisteminio požiūrio, tinkamų valdymo sprendimų ir plataus bendruomenės įsitraukimo. Lietuvos švietimo institucijose didėja sąmoningumas apie darnaus vystymosi tikslus, vis daugiau įstaigų aktyviai siekia integruoti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą į savo ugdymo programas.

3.2.8 lentelė sudaryta remiantis atsakymais į klausimą: Kaip manote, ar tokie veiksniai kaip inovatyvūs švietimo metodai, pedagogų kompetencija, mokymosi visą gyvenimą tendencija, skatina darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą ikimokyklinėse įstaigose? Kodėl?

3.2.8 lentelė

Veiksniai įtاکojantys darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Inovatyvūs švietimo metodai	Projektinis ir patyriminis mokymasis darnaus vystymosi tikslams.	„E4...inovatyvūs metodai leidžia vaikams geriau suprasti sudėtingas temas, susijusias su darniu vystymusi, pvz., ekologija, socialinė atsakomybė, tvarus vartojimas...“. „E3...inovatyvūs švietimo metodai suteikia galimybę nuo ankstyvojo amžiaus ugdyti vaikų sąmoningumą darnaus vystymosi klausimais...“.
Pedagogų kompetencija	Pedagogų kompetencijų tobulinimas DVT įgyvendinimui.	„E3...nuolat tobulėjantys pedagogai gali kūrybiškai integruoti darnaus vystymosi tikslus į kasdienę ugdymą veiklą...“ „E4...pedagogai, mokantys naudoti šiuolaikinius ugdymo metodus ir technologijas, gali efektyviau įtraukti vaikus į darnaus vystymosi ugdymą, paversdami tai įdomiu ir vertingu procesu...“
Mokymosi visą gyvenimą tendencija	Nuolatinis pedagogų ir bendruomenės mokymasis.	„E3...mokymosi visą gyvenimą principas leidžia nuolat atnaujinti žinias ir gebėjimus, susijusius su darnaus vystymosi tikslais...“. „E2...reikia ugdyti ir priimti sąmoningai, kad mes mokomės visą gyvenimą, tik reikia tai daryti aktyviau ir sąmoningiau...“. „E4...pedagogai, patys mokydami visą gyvenimą, tampa pavyzdžiais vaikams ir jų šeimoms, skatindami ir kitus tėti

		<i>mokymąsi, įgyvendinant darnaus vystymosi idėjas kasdieniame gyvenime...“.</i>
--	--	--

Inovatyvūs ugdymo metodai, pedagogų kompetencija ir mokymasis visą gyvenimą yra itin svarbūs įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus, nes padeda formuoti tvarias vertybes ir įgūdžius nuo ankstyvos vaikystės, padeda suprasti ekologijos ir socialinės atsakomybės principus, užtikrina, kad visi ugdymo bendruomenės nariai nuolat tobulėtų ir prisitaikytų prie naujų iššūkių.

Devintame klausime: Kokius didžiausius iššūkius matote ikimokyklinių įstaigų vadovų darbe, realizuojant darnaus vystymosi tikslus? Pakomentuokite, švietimo ekspertai išsakė savo pastebėjimus apie iššūkius su kuriais susiduria dauguma ikimokyklinių įstaigų vadovų, užtikrindami darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje. 3.2.9 lentelėje pateikti kategorizuoti švietimo ekspertų atsakymai.

3.2.9 lentelė

Iššūkiai įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Iššūkiai ikimokyklinių įstaigų vadovų darbe.	Neapibrėžtumas dokumentuose	„E4 nacionaliniu lygiu nėra pakankamai aiškiai reglamentuotų priemonių ar strateginių dokumentų, kaip darnaus vystymosi tikslai turėtų būti integruojami į ikimokyklinių įstaigų veiklą. Vadovai dažnai patys turi kurti savo sprendimus, kas užima daug laiko ir reikalauja papildomų žinių...“. „E1...darnumo suvokimą vadovas priverstas susiformuoti pats iš labai skirtingų ne visada kompetentingų šaltinių...“.
	Žmogiškųjų išteklių stoka	„E3...trūksta lėšų moderniems edukaciniams ištekliams, mokymosi priemonėms ir infrastruktūros atnaujinimui...“. „E4...Daugelis ikimokyklinių įstaigų veikia pastatuose, kurie nėra pritaikyti darniam vystymuisi, pvz., energijos taupymo ar atliekų perdirbimo reikalavimams...“.
	Darbuotojų kompetencijų stoka	„E3...ne visi pedagogai yra pakankamai kompetentingi darnaus vystymosi klausimais; iniciatyvos būna fragmentiškos ir nesistemiškos...“ „E2...kompetentingo kolektyvo pasirinkime...“. „E1...bazinio darnumo kompetencijų trūkumas...“.
	Nepakankamas bendradarbiavimas	„E3...nepakankamas bendradarbiavimas tarp institucijų ir suinteresuotų šalių...“. „E2...pasitikėti atsakingų žmonių idėjomis ir darbu...“.

Švietimo ekspertai nurodė, kad nacionaliniu mastu trūksta aiškių gairių ir strategijų dėl darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose. Todėl vadovai turi patys spręsti, kaip tai įgyvendinti, o tai reikalauja papildomų pastangų ir žinių. Be to, švietimo įstaigos susiduria su ribotais finansiniais ištekliais, dėl kurių sudėtinga atnaujinti infrastruktūrą ir įsigyti reikalingas mokymo priemones. Daugelis švietimo įstaigų veikia senuose pastatuose, nepritaikytuose energijos taupymui ar atliekų perdirbimui.

Kita problema, kurią išskyrė švietimo ekspertai yra pedagogų pasirengimas darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui, kuris kartais būna nepakankamas, todėl iniciatyvos ne visada būna sistemingos. Tai kelia iššūkių mokymo procese. Pasak ekspertų, švietimo įstaigų vadovai turėtų skatinti pedagogus tobulinti žinias, tačiau trūksta specializuotų mokymų šioje srityje.

Nors bendruomenės įsitraukimas yra būtinas veiksnys sėkmingam darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui, švietimo ekspertai pastebėjo, kad kartais gali būti sunku pritraukti visus švietimo įstaigos bendruomenės narius ir užtikrinti jų aktyvų dalyvavimą. Asmeninės nuostatos gali skirtis, o tai gali apriboti bendradarbiavimą. Pasak ekspertų, švietimo įstaigų vadovai turi formuoti pasitikėjimą tarp darbuotojų ir bendruomenės, kad būtų paskatintas bendras tikslas.

Lentelė 3.2.10 sudaryta remiantis švietimo ekspertų atsakymais į klausimą: Kokios yra galimybės įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą? Ekspertų atsakymai parodo, kad darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje atveria daug galimybių ne tik vaikų ugdymui, bet ir darnios visuomenės kūrimui.

3.2.10 lentelė

Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Suvokimo ugdymas	Ekologinio sąmoningumo ir darnaus vartojimo ugdymas.	„E3...ekologinio sąmoningumo ugdymas (vaikai gali būti mokomi apie gamtos apsaugą, atliekų rūšiavimą, vandens ir energijos taupymą per ugdomąsias veiklas, žaidimus ir projektus)...“.
Aktyvus bendruomenės įtraukimas	Tėvų ir bendruomenės įtraukimas į DVT projektus ir iniciatyvas.	„E4...organizuojant renginius, mokymus ar darnumo projektus kartu su šeimomis, įstaigos gali skatinti DVT laikymąsi ir namų aplinkoje...“. „E3...ugdymo įstaigos gali skatinti tėvus ir vaikus rinktis daugkartinio naudojimo daiktus ir juos panaudoti ugdomosiose veiklose...“
Kompetencijų tobulinimas	Pedagogų mokymų ir kompetencijų tobulinimo svarba.	„E4...pedagogų mokymai ir seminarai, skirti darnaus vystymosi temoms, gali pagerinti šių tikslų integraciją į ugdymo procesus...“.

Įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus ikimokyklinėje ugdymo įstaigoje atsiranda galimybė, vykdant projektus, iniciatyvas ar kitas veiklas, formuoti vaikų vertybines nuostatas ir sąmoningumą, skatinti bendruomenės įsitraukimą, taip didinant socialinę atsakomybę. Inovatyvių metodų taikymas įgyvendinant tikslus suteikia galimybę vaikams aktyviai dalyvauti ir geriau suprasti darnaus vystymosi tikslus, o bendradarbiavimas su vietos organizacijomis suteikia papildomų išteklių.

Visuose klausimuose švietimo ekspertai pažymėjo bendradarbiavimo svarbą, todėl 3.2.11 lentelė buvo sudaryta, remiantis švietimo ekspertų atsakymais į klausimą: Kaip bendradarbiavimas tarp institucijų ir visuomenės galėtų prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo?

3.2.11 lentelė

Bendradarbiavimo tarp institucijų būdai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantis teiginys
Bendradarbiavimo tarp institucijų būdai	Modernių technologijų diegimas	„E4...bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi ir vietos verslu gali suteikti išteklių ir technologijų, padedančių įgyvendinti darnumo tikslus ...“. „E3...bendradarbiavimas tarp institucijų skatintų inovacijas ir bendrų išteklių efektyvų naudojimą...“.
	Materialinė parama	„E4...įmonės gali remti švietimo programas, investuoti į aplinkosaugos iniciatyvas...“.
	Bendri projektai	„E4...vietos valdžia gali bendradarbiauti su švietimo įstaigomis įgyvendinant bendrus projektus...“.

	Mokymų organizavimas	„E4...institucijos, tokios kaip švietimo įstaigos, valdžios institucijos ir nevyriausybinės organizacijos, gali organizuoti seminarus, mokymus ir konferencijas skirtas darnaus vystymosi temoms...“. „E2...labai puikiai galėtų bendradarbiauti. Vaikų tėvai galėtų ne tik išmokyti, bet ir atnešti savo žinias...“.
--	----------------------	---

Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad institucijų ir visuomenės bendradarbiavimas yra esminis norint įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus. Tai gali apimti finansavimą, konsultacijas ir bendrus projektus, tokius kaip ekologinių daržų kūrimas, energijos taupymo sprendimai ar atliekų rūšiavimo sistemų įdiegimas. Partnerystės projektai padeda skatinti darnumą ir nuo mažens ugdyti atsakingus piliečius. Bendradarbiavimas su privačiu sektoriumi gali suteikti reikalingus išteklius ir technologijas, padedančias įgyvendinti šiuos tikslus.

Pasak švietimo ekspertų, švietimo įstaigos, valdžios institucijos ir nevyriausybinių organizacijos turėtų kartu organizuoti renginius, kurie padėtų spręsti socialines, ekonomines ir aplinkosaugines problemas. Tokie renginiai stiprina bendruomenės ryšius ir skatina dalijimąsi geraja praktika.

Švietimo ekspertai paminėjo, kad yra iššūkių, kaip vien tik savo mokyklos veikla besiribojantis žvilgsnis, finansiniai apribojimai ir žmogiškųjų išteklių stygius. Bendradarbiaujant su nevyriausybėmis organizacijomis ir vietos verslo įmonėmis, ieškant finansavimo bei skatinant savanorystę ir paramą iš bendruomenės, galima sėkmingai įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus.

3.3 Ikimokyklinių įstaigų vadovų ir švietimo ekspertų apklausos rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant ikimokyklinių įstaigų vadovų ir švietimo ekspertų apklausos rezultatus, orientuojantis į valdymo sprendimus, galima pastebėti, kad tiek vadovai, tiek ekspertai sutaria dėl darnaus vystymosi tikslų svarbos ir jų įtakos ugdymo procesui. Tačiau jų pabrėžiami sprendimai, iššūkiai ir prioritetai skiriasi, formuojant skirtingas perspektyvas į darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą.

Vadovai pabrėžia praktinių valdymo sprendimų svarbą, siekiant užtikrinti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą kasdieninėje įstaigos veikloje. Pagrindiniai jų sprendimai apima:

- strateginių dokumentų rengimą ir įgyvendinimą – darnaus vystymosi tikslai integruojami į misiją, viziją ir strateginius planus;
- bendruomenės įtraukimą – tėvų, mokytojų ir aptarnaujančio personalo dalyvavimas darnumo veiklose, tokiose kaip atliekų rūšiavimas, ekologiniai projektai ir žaliųjų erdvių kūrimas;
- praktinių iniciatyvų organizavimą – atliekų mažinimo projektai, mokymai darbuotojams bei ekologinės edukacinės veiklos vaikams ir jų šeimoms;
- vadovavimo pavyzdžio rodymą – vadovai aktyviai demonstruoja įsipareigojimą darnaus vystymosi tikslams, motyvuoja bendruomenę ir stiprina tarpusavio bendradarbiavimą.

Nepaisant šių sprendimų, vadovai susiduria su finansiniais iššūkiais, laiko stoka bei ribotu darbuotojų pasirengimu darnaus vystymosi srityje. Jie pabrėžia, kad tradicinių ugdymo tikslų derinimas su inovatyviomis darnumo iniciatyvomis reikalauja papildomų resursų ir kūrybingų sprendimų.

Ekspertai akcentuoja strateginių ir sisteminių valdymo sprendimų reikšmę, siekiant ilgalaikio darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo. Pagrindiniai jų siūlomi sprendimai yra šie:

- strateginių dokumentų tobulinimas – integruoti darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinio ugdymo programas bei švietimo politiką;
- mokymų ir kvalifikacijos kėlimo organizavimas – reguliarūs mokymai darbuotojams, skirti teorijos ir praktikos derinimui, bei patirties dalijimasis su kitomis įstaigomis;
- bendradarbiavimo stiprinimas – partnerystės su vietos organizacijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir verslo sektoriumi, siekiant spręsti resursų trūkumo problemas ir įgyvendinti bendrus projektus;
- teisinių ir metodinių gairių kūrimas – rekomenduoja rengti nacionalines gaires ir ilgalaikes strategijas, kurios užtikrintų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą visoje švietimo sistemoje.

Ekspertai taip pat įvardija esminius iššūkius, tokius kaip riboti finansiniai ir žmogiškieji ištekliai, pedagogų pasirengimo trūkumas bei bendruomenės įsitraukimo problemos. Jie pabrėžia nuoseklumo trūkumą šių tikslų įgyvendinimo procese ir siūlo sprendimus, kurie leistų įveikti šiuos iššūkius.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų praktiniai sprendimai ir ekspertų strateginiai siūlymai yra vienas kitą papildantys. Praktiniai vadovų sprendimai orientuoti į kasdienės veiklos tobulinimą ir bendruomenės įtraukimą, tuo tarpu ekspertų siūlomos strategijos pabrėžia ilgalaikius sisteminius pokyčius. Šių požiūrių derinimas leidžia užtikrinti efektyvų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą, skatinant tiek kasdienes, tiek ilgalaikius pokyčius ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tokie valdymo sprendimai, kaip strateginis planavimas, kvalifikacijos kėlimo organizavimas, inovatyvių iniciatyvų diegimas ir bendradarbiavimo stiprinimas, suteikia galimybę ne tik efektyviai spręsti esamus iššūkius, bet ir sėkmingai įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus, kuriant atsakingą bei socialiai sąmoningą ikimokyklinio ugdymo bendruomenę.

IŠVADOS

Darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas ikimokyklinėse įstaigose yra kompleksinis procesas, reikalaujantis sisteminio požiūrio, aktyvaus vadovų ir bendruomenės įsitraukimo bei strateginių sprendimų priėmimo. Vadovų, švietimo ekspertų apklausos ir mokslinės literatūros analizė atskleidžia skirtingus, tačiau vienas kitą papildančius požiūrius.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad valdymo sprendimai, apimantys strateginį planavimą, veiklos organizavimą, vidinių ir išorinių veiksnių analizę bei bendruomenės įtraukimą, yra būtini. Sprendimų priėmimas reikalauja analitinio mąstymo, kūrybiškumo ir atsakomybės. Darnaus vystymosi tikslai, integruoti į Jungtinių Tautų darbotvarkę, orientuojasi į globalias problemas ir yra ypač aktualūs ugdymo įstaigoms, kurios formuoja vaikų vertybes bei atsakingą požiūrį į socialines ir aplinkos problemas.

Vadovų praktika daugiausia orientuota į kasdienės veiklos darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą, bendruomenės įtraukimą bei ekologinių veiklų organizavimą. Vadovai akcentuoja strateginių dokumentų, tokių kaip misija, vizija ir planai, svarbą, siekdami užtikrinti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą į kasdienę veiklą. Jie taip pat pabrėžia vadovavimo pavyzdžio svarbą, motyvuodami bendruomenę ir užtikrindami darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą. Vis dėlto jie susiduria su iššūkiais, tokiais kaip finansinių ir žmogiškųjų išteklių stoka, laiko trūkumas bei ribotas pedagogų pasirengimas darnumo temomis.

Ekspertų strateginis požiūris akcentuoja darnaus vystymosi tikslų integraciją į ugdymo programas bei švietimo politiką. Jie pabrėžia mokymų ir nuolatinio švietimo svarbą, teorijos ir praktikos derinimą bei bendradarbiavimą su vietos organizacijomis ir verslo sektoriumi. Ekspertai išskiria ir pagrindinius iššūkius, tokius kaip nacionalinių gairių stoka, riboti finansiniai ištekliai ir sunkumai užtikrinant visos bendruomenės aktyvų dalyvavimą.

Apibendrinant, darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimas reikalauja sistemingo požiūrio, kuris apimtų strateginį planavimą, mokymus, kasdienę praktiką ir bendruomenės įtraukimą. Vadovų lyderystė, bendradarbiavimas su partneriais ir inovatyvūs sprendimai, tokie kaip technologijų pritaikymas bei kūrybingi ugdymo metodai, užtikrina tikslų įgyvendinimą. Valdymo sprendimai, apimantys strategijos kūrimą, efektyvų išteklių paskirstymą ir įstaigos kultūros formavimą, yra esminiai siekiant ilgalaikio poveikio. Tinkamas valdymas padeda ikimokyklinėms įstaigoms tapti darnaus vystymosi lyderėmis, formuojančiomis atsakingas ir socialiai sąmoningas ateities kartas.

REKOMENDACIJOS

Atliktos mokslinės literatūrinės analizės ir tyrimo rezultatų pagrindu siūloma:

Švietimo ir politikos formuotojams:

- peržiūrėti ir atnaujinti reglamentavimo dokumentus, kad jie atitiktų darnaus vystymosi tikslus;
- Sukurti metodines gaires, užtikrinančias nuoseklų ir ilgalaikį darnaus vystymosi tikslų įtraukimą į ikimokyklinio ugdymo įstaigų procesus.
- parengti finansavimo strategiją ir darbuotojų kompetencijų tobulinimo programą;
- nustatyti aiškius vertinimo metodus, leidžiančius efektyviai stebėti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą ir pasiektus rezultatus.

Radviliškio rajono švietimo ir sporto paslaugų centro Suaugusiųjų ir jaunimo neformaliojo ugdymo skyriui:

- organizuoti ikimokyklinių ugdymo įstaigų mokymus mokytojams, vadovams ir kitiems darbuotojams, skirtus nuolatinio tobulėjimo procesui ir darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui.

Ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms:

- demonstruoti lyderystės pavyzdį, įkvepiant ir motyvuojant darbuotojus, tėvus bei vaikus veikti pagal darnaus vystymosi tikslus. Kurti pozityvų mikroklimatą, skatinantį bendruomenės narių įsitraukimą ir iniciatyvą;
- parengti strateginius planus, kuriuose darnaus vystymosi tikslai būtų įtraukti kaip prioritetinės sritys. Detaliai numatyti veiksmus, reikalingus resursus ir įgyvendinimo terminus kiekvienam tikslui pasiekti;
- atnaujinti ikimokyklinio ugdymo programas, kokybiškai integruojant darnaus vystymosi tikslus į ugdymo turinį. Užtikrinti, kad ugdymo turinys atitiktų vaiko poreikius, ir skatinti vaikus praktiškai taikyti įgytas žinias apie darnaus vystymosi tikslus;
- kurti tinklaveiką ir užmegzti partnerystes. Inicijuoti bendradarbiavimą su vietos organizacijomis, nevyriausybinėmis iniciatyvomis ir verslo sektoriumi, siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus. Skatinti abipusį išsipareigojimą, užtikrinant, kad naujai sukurta tinklaveika taptų pagrindu bendriems projektams, inovacijoms, išteklių pritraukimui bei gerosios patirties sklaidai;
- sukurti veiklos rodiklius, leidžiančius įvertinti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo pažangą. Reguliariai atlikti įsivertinimus bei rengti ataskaitas apie ilgalaikės strategijos įgyvendinimo rezultatus.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė, J., Zubrickienė, I., Andrikienė, R.M. (2006). Pedagogų požiūris į darnų vystymąsi: aktualumas ir plėtros galimybės. Vilnius.
2. Alijošiūtė, A. (2011). Darnus vystymas – galimybė išlikti. [žiūrėta 2024 spalio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalasmiskai.lt/index.php?id=70>
3. Arbatauskas, A. (1996). Atestacija. Vadyba. Ugdymo filosofija. Vilnius: Leidybos centras.
4. Arjen, E. J., Wals and Rosalie, G., Mathie G. (2022). Whole School Approaches to Sustainability
5. Critical Case Studies from Europe. [žiūrėta 2024 spalio 9 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.everand.com/book/224430168/Primer-on-Decision-Making-How-Decisions-Happen>
6. Atkočiūnienė, Z.O., Radiunaitė, R. (2011). Žinių vadybos įtaka darnaus vystymosi reikšmėms įgyvendinti organizacijoje [žiūrėta 2024 spalio 2 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/330529681_Ziniu_vadybos_itaka_darnaus_vystymosi_reiksmems_igyvendinti_organizacijoje
7. Akter, M. Md. K., Haq, U. N., Udin, M. A. (2023). Naste Management in the cicural economy. [žiūrėta 2024 spalio 2 d.]. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-42426-7_7
8. Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., Magnan, G. (2018). How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. Psl. 672-682. [žiūrėta 2024 spalio 2 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1471628>
9. Baecker, G., Bepink, R., Hofermann, K., Naegele, G. (2000). Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Bd. 1. Wiesbaden.
10. Baltrėnas, P., Butkus, D., Oškinis, V., Vasarevičius, S., Zigmontienė, A. (2008). Aplinkos apsauga. Vadovėlis. Vilnius: Technika. 513 p.
11. Bakanauskienė, I., Kyguolienė, A. (2013). Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas. Vadovėlis. Kaunas: VDU leidykla.
12. Beck, U., Wilms, J. (2004). Conversations with Ulrich Beck. Cambridge: Polity Press.
13. Białek, M. , Domurat, A., Meyers, E. A. (2021). Decision-Making. [žiūrėta 2024 spalio 2 d.]. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Intel/Downloads/Encyclopediaofpossible%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Intel/Downloads/Encyclopediaofpossible%20(2).pdf)
14. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
15. Borg, F., Samuelsson, I. P. (2022). Presccool children's agency in education for sustainable: the case of Sweden. [žiūrėta 2024 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/1350293X.2022.2026439>
16. Borg, F., Vinterek, M. (2020). Principals Views on and Descriptions of Preschool Education for Sustainable Development. [žiūrėta 2024 m. spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/342898758>
17. Bosevska, J., Kriewaldt, J. (2020). Fostering a whole-school approach to sustainability: learning from one school's journey towards sustainable education [žiūrėta 2024 m. spalio 16 d.] Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10382046.2019.1661127>
18. Brundtland, G. H. (1987). Our common future. [žiūrėta 2024 spalio 1 d.]. Prieiga per internetą: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
19. Bučinskaitė, L. (2016). Organizacinių valdymo struktūrų formavimas aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis Lietuvos organizacijose. [žiūrėta 2024 spalio 1 d.]. Prieiga per internetą: https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/f6e3f361-4faf-44c8-a869-2c58930f8283/content?utm_source=chatgpt.com
20. Building a sustainable Europe by 2030 – Progress thus far and next steps. (2019). Briuselis: Europos Sąjungos Taryba.
21. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2010). Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje. Kauno technologijų universitetas.
22. Bwalya, A. R. (2023) MANAGEMENT-IS IT AN ART OR SCIENCE? [žiūrėta 2024 spalio 1 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/371985046_MANAGEMENT_-_IS_IT_AN_ART_OR_SCIENCE

23. Caburao, E.A. (2024). Organizational management optimizing efficiency and driving results. [žiūrėta 2024 spalio 1 d.]. Prieiga per internetą: <https://safetyculture.com/topics/organizational-management/>
24. Cebrian, G., Junyent M., Mula I. (2020). Competencies in Education for Sustainable Development: Emerging Teaching and Research Developments. [žiūrėta 2024 spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/2/579>
25. Contanza, R., Kubiszewski, I. (2014). Changes in the global value of ecosystem services. [žiūrėta 2024 spalio 2 d.]. Prieiga per internetą: <https://communitywealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/article-costanza-et-al.pdf>.
26. Croft, A. (2017). Leading the change toward education for sustainability in early childhood education. [žiūrėta 2024 spalio 13 d.], Prieiga per internetą: <https://www.hekupu.ac.nz/sites/default/files/2017-10/Leading%20the%20change%20toward%20education%20for%20sustainability%20in%20early%20childhood%20education.pdf>
27. Xudoinazarovich, Š. A. (2023). Personnel management system in enterprises and organizations. [žiūrėta 2024 spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Intel/Downloads/10-18.pdf>
28. Čiarnienė, R. (2011). Organizacijų vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.
29. Čiegis, R. (2009). Darnaus vystymosi vertinimas. [žiūrėta 2024 spalio 13 d.]. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/fdf7636b-5086-44d4-91c0-f335e575bd26/content>
30. Čiegis, R., Zeleniūtė, R. (2008). Lietuvos ekonomikos plėtra darnaus vystymosi aspektu. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai, 2(2), 1-11.
31. Damijonaitytė, S., Vilutienė L. (2016). Darnus projektų valdymas: švietimo ir verslo institucijų bendradarbiavimas. Kaunas.
32. Davis J. M. (2006). Research Review: Whole school approaches to sustainability: An international review of whole-school sustainability programs. [žiūrėta 2024 spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/27466686_Research_Review_Whole_school_approaches_to_sustainability_An_international_review_of_whole-school_sustainability_programs
33. Davis, J. M. (2015). What is early childhood for sustainability and why does it matter? (psl. 1-31). Cambridge University Press.
34. Dernbach, J. C. (1998). Sustainable development as a framework for national governance. Case W. Res. L. Rev., 49, 1.
35. Dėl Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo Lietuvoje. (2018) Lietuvos Respublikos Seimas, [žiūrėta 2024 spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5c4c5840cb8b11e8a82fc67610e51066?jfwid=32wf90sn>
36. Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo. (2003). Lietuvos Respublikos Vyriausybė. [žiūrėta 2024 spalio 12 d.]. Prieiga per internetą:
37. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.217644/asr>
38. Dėl 2021–2030 metų Nacionalinio pažangos plano patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2020). [žiūrėta 2024 spalio 12 d.]. Prieiga per internetą:
39. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5?jfwid=32wf90sn>
40. Dobson, A. (1996). Atstovaujamoji demokratija ir aplinka. WM Lafferty ir J. Meadowcroft (red.), Democracy and the Environment (p. 124–139). Čeltnamas: Edwardas Elgaras. [žiūrėta 2024 spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/Environment-sustainabilities%3A-A-analysis-and-a-Dobson/58fde3b3f9d6a44da79fbe1dc4eb7657adaaf4a9>
41. Drabavičius, Ž. (2019). Darnumo principų įgyvendinimo poveikis Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui. Regional Formation and Development Studies, 28(2), 1-8.
42. Drucker, P. (1955) The practice of management. [žiūrėta 2024 spalio 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.perlego.com/book/584530/the-practice-of-management-pdf>
43. Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives, [žiūrėta 2024 rugsėjo 13 d.]. Prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>
44. Education for sustainable development: a roadmap, (2020). (UNESCO 2020). [žiūrėta 2024 spalio 8 d.]. Prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802.locale=en>

45. Elyan, R., Al-Doulat, A. (2021). Evaluating the Content of Palestinian Curricula in Light of the Sustainable Development Goals 2030, Nr. 17 [žiūrėta 2024 spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: https://journals.sfu.ca/jmde/index.php/jmde_1/article/view/687
46. Elkington, J., (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. [žiūrėta 2024 spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2307/41165746>
47. Fenton, P. (2020). Port-city redevelopment and sustainable development. In European port cities in transition (psl. 19-36). Springer, Cham.
48. Flick, U. (2014) An Introduction to Qualitative Research. 5th Edition, Sage Publications, London.
49. Fullan, M., (1998). The Meaning of Educational Change: A Quarter of a Century of Learning Chapter. [žiūrėta 2024 spalio 17 d.]. Prieiga per internetą: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-011-4944-0_12
50. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis. Vilnius: Registrų centras.
51. Galkute, L. (2014). A Quality Assurance System Based on the Sustainable Development Paradigm: The Lithuanian Perspective. In Sustainable Development and Quality Assurance in Higher Education (psl. 114-130). Palgrave Macmillan, London.
52. Gabrytė, E. (2024). VU mokslininkas: „Mūsų planeta kaip diabetu sergantis žmogus – gyventi gali, bet be vaistų jau nebe“, [žiūrėta 2024 spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/verslas/naujiena/mokslas-it/vu-mokslininkas-musu-planeta-kaip-diabetu-sergantis-zmogus-gyventi-gali-bet-be-vaistu-jau-nebe-1290-2328548>
53. Govindan, Shankar, K. Madan, Kannan, Devika. (2020). Achieving sustainable development goals through identifying and analyzing barriers to industrial sharing economy [žiūrėta 2024 spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: https://findresearcher.sdu.dk/ws/files/183841924/IJPE_Rene_1.pdf
54. Gough A., (2002). Mutualism: A different agenda for environmental and science education
55. International Journal of Science Education, psl. 1201-1215. [žiūrėta 2024 spalio 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09500690210136611>
56. Herrity, J. (2024) What Is Management? Definitions, Functions and Styles. [žiūrėta 2024 spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-management>
57. Hebbeker, K., Förster, N., Forthmann, B., Souvignier, E. (2022). Data-Based Decision-Making in Schools: Examining the Process and Effects of Teacher Support, [žiūrėta 2024 spalio 7 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/360244226>
58. Holdgate, M., Munro, D. A. (1993). Limits to Caring: A Response. [žiūrėta 2024 spalio 7 d.]. Prieiga per internetą: <https://conbio.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1046/j.1523-1739.1993.740938.x>
59. Holst, J. (2022). Towards coherence on sustainability in education: a systematic review. [žiūrėta 2024 spalio 7 d.]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11625-022-01226-8>
60. Holst, J. ir kt. (2024). Monitoring SDG 4.7: Assessing Education for Sustainable Development in policies, curricula, training of educators and student assessment (input-indicator) [žiūrėta 2024 spalio 8 d.]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/sd.2865>
61. Hutter I., Hennink M., Bailey A. (2020). Qualitative research methods. [žiūrėta 2024 spalio 25d.]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=InCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=hennik+hutter+and+bailey+2020&ots=3vaNmSs_fD&sig=bj2dSZ2wbSUZ5OT9HMKyeZFtTg&redir_esc=v#v=onepage&q=hennik%20hutter%20and%20bailey%202020&f=false
62. Joel, D. G., Oguanobi, V. U. (2024). Leadership and management in high-growth environments: effective strategies for the clean energy sector. [žiūrėta 2024 rugsėjo 12 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1092>
63. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1092>
64. Jungtinių Tautų Generalinės asamblėjos rezoliucija „Keiskime mūsų pasaulį: darnaus vystymosi darbotvarkė iki 2030 metų“ [žiūrėta 2024 rugsėjo 12 d.]. Prieiga per internetą: https://am.lrv.lt/uploads/am/documents/files/ES_ir_tarptautinis_bendradarbiavimas/Darnaus%20vystymosi%20tikslai/agenda%202030.docx
65. Jungtinių tautų darnaus vystymosi darbotvarkės iki 2030 m. įgyvendinimo ataskaita. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2023 [žiūrėta 2024 spalio 10 d.]. Prieiga per internetą: https://am.lrv.lt/uploads/am/documents/files/JT%20darbotvark%C4%97s%20iki%202030%20m_%20%C4%AEgyvendinimo%20Lietuvoje%20ataskaita%20LT-.pdf

66. Kanger, L., Schot, J. (2019). Deep transitions: Theorizing the long-term patterns of sociotechnical change. [žiūrėta 2024 spalio 1 d.]. Prieiga per internetą: <https://deeptransitions.net/wp-content/uploads/2022/11/Deep-Transitions-Theorising-longterm-patterns.pdf>
67. Kardelis, K. (2002). Mokslinių Tyrimų Metodologija Ir Metodai. [žiūrėta 2024 spalio 8 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslini%C5%B3-tyrim%C5%B3-metodologija-ir-metodai>
68. Kareivaitė, R. (2012). Kompleksinis darnaus vystymosi vertinimas taikant daugiakriterius metodus: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, ekonomika (04 S), 15-81.
69. Kioupi, V., Voulvoulis, N. (2022). Education for Sustainable Development as the Catalyst for Local Transitions Toward the Sustainable Development Goals. [žiūrėta 2024 spalio 1 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.889904>
70. Klarin, T. (2018). The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues. [žiūrėta 2024 spalio 6 d.]. Prieiga per internetą: www.researchgate.net/publication/326164068
71. Kraga, Y. (2008). The contribution of early childhood education to a sustainable society. Paris: UNESCO.
72. Kozioł-Nadolna, Katarzyna, and Wiśniewska, Joanna. (2020). Supporting Managerial Decisions with IDI in the Organization's Innovative Activities. [žiūrėta 2024 spalio 16 d.]. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921017439?ref=pdf_download&fr=RR-2&rr=8e415e7cebbfcc3f
73. Kulikauskaitė, A. (2014). Darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimo prielaidos Lietuvos švietime. Lietuvos akademinių bibliotekų tinklas [žiūrėta 2024 m. spalio 9.]. Prieiga per duomenų bazę eLABa: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:2161833/>
74. Kuzmina, A. ir kt. (2020). Values Education and Teaching Zest for Life: Japanese Experience and New Ukrainian School Reform. [žiūrėta 2024 spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <https://ocs.editorial.upv.es/index.php/HEAD/HEAD22/paper/viewFile/14626/7049>
75. Lamanaskas, V. (2024). Pre-service preschool and primary school teachers understanding of education for sustainable development. [žiūrėta 2024 spalio 8 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/383330281_PRE-SERVICE PRESCHOOL AND PRIMARY SCHOOL TEACHERS' UNDERSTANDING OF EDUCATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
76. Learning for the Green Transition and Sustainable Development. Europos Komisija, 2022 [žiūrėta 2024 spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/db585fc7-ed6e-11ec-a534-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/>
77. Leo, U., Wickenberg, P. (2013). Professional Norms in School Leadership: Change Efforts in Implementation of Education for Sustainable Development. Journal of Educational Change 14, no. 4: 403-422. [žiūrėta 2024 spalio 8 d.]. Prieiga per internetą: https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/78947714/Leo_and_Wickenberg_2013_Professional_norms_in_school_leadership_Change_efforts_in_implementation_of_education_for_sustainable_development_accepted.pdf
78. Lele, M. (1991). Sustainable development: A critical review. [žiūrėta 2024 spalio 8 d.]. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(91\)90197-P](https://doi.org/10.1016/0305-750X(91)90197-P)
79. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Valstybės pažangos taryba, 2012 [žiūrėta 2024 spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/TAIS.423800/45a6c4cce8a3835f3c3f3b4625587aff/format/ISO_PDF/
80. Lietuvos pasirengimas įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus. (2021). [žiūrėta 2024 rugsėjo 13 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.valstybeskontrole.lt/LT/Product/Download/4107>
81. Lim, W. M. (2024). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. [žiūrėta 2024 rugsėjo 29 d.]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14413582241264619>
82. Mečkauskienė, R. (2008). Šiuolaikinis mokyklos valdymas. Vilnius: Versus aureus.
83. Melnikas, B., Smaliukienė, R., (2007). Strateginis valdymas. Generolo Jono Mokymuisi palankios aplinkos kūrimas. Rekomendacijos mokyklų vadovams ir švietimo politikams. [žiūrėta 2024 rugsėjo 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://sodas.ugdome.lt/metodiniai-dokumentai/atsisiusti/18600/e71f97a9-0bef-45ad-964b-f1d0f6292e03>
84. Morgen, A., Gericke, N.M., (2019). School Leaders' Experiences of Implementing Education for Sustainable Development—Anchoring the Transformative Perspective. [žiūrėta 2024 spalio 11 d.]. Prieiga per internetą:

85. https://www.researchgate.net/publication/333837660_School_Leaders'_Experiences_of_Implementing_Education_for_Sustainable_Development-Anchoring_the_Transformative_Perspective
86. Parsons, W. (2001). Viešojo politika. Eugrimas. Pasirengimas veikti dėl klimato: klimatui palankios veiklos vadovas mokykloms. 2022 [žiūrėta 2024 spalio 2 d.]. Prieiga per internetą: https://unesco.lt/images/Pasirengimas_veikti_del_klimato_Vadovas.pdf
87. Petkevičienė, N., Balčiūnaitė, A., (2018). Darnumo vystymas organizacijose: problemos ir iššūkiai. [žiūrėta 2024 spalio 12 d.]. Prieiga per internetą:
88. [file:///C:/Users/Intel/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20\(11\).pdf](file:///C:/Users/Intel/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23%20(11).pdf)
89. Pirages, D. C. (1997). Ecological Theory and International Relations. Indiana Journal of Global Legal Studies: Vol. 5 : Iss. 1 , Article 3. [žiūrėta 2024 spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.repository.law.indiana.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1108&context=ijgls>
90. Pramling Samuelsson, I., Kaga, Y. (2010). Early childhood education in transforming cultures for sustainability. In E. Assadourian (Ed.), State of the World 2010. Transforming cultures: From consumerism to sustainability (psl. 57–61). Washington: Worldwatch Institute. www.worldwatch.org
91. Purvis, B., Mao, Y., Robinsai, D. (2018). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. [žiūrėta 2024 spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: https://eprints.whiterose.ac.uk/136715/7/Purvis2018_Article_ThreePillarsOfSustainabilityIn.pdf
92. Razauskas, T. (2009). Darnus vystymasis: problemos ir iššūkiai šiuolaikiniame pasaulyje. Public Administration (16484541), kolektyvinė monografija, 1-17.
93. Rogers, K. (2023). Learn about organizational management. Identify the elements and importance of business organization management, and study examples of these principles. [žiūrėta 2024 spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: <https://study.com/learn/lesson/organizational-management-principles-examples.html>
94. Samuelson, I. P. (2021). Swedish Teachers in the Process of Implementing Education for Sustainability in Early Childhood Education. [žiūrėta 2024 spalio 12d.]. Prieiga per internetą: <https://nicepj.ru/articles/article/1625/>
95. Sandberg, J. ir kt. (2011). Generating Research Questions Through Problematisation. [žiūrėta 2024 spalio 9 d.]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/49516788_Generating_Research_Questions_Through_Problematisation
96. Sakalas, A., Šilingienė, V. Personalo valdymas: vadovėlis. Technologija: – Kaunas, 2000.
97. Seilius, A. (2001). Grupinių valdymo sprendimų priėmimo proceso struktūrizavimas, 1 Tiltai [žiūrėta 2024 spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2001~1487343517354/J.04~2001~1487343517354.pdf>
98. Sonter, L. J., Kemp, S. (2021). Connecting the UNESCO Sustainable Development Goals with
99. Schröder, P., (2020). Making the circular economy work for human development. [žiūrėta 2024 spalio 14 d.]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104686>
100. Staniškis, J. K., Staniškienė, E. ir kt. (2022) Darnus vystymasis. Vadovėlis. Kauno technologijos universitetas: Vilniaus universiteto leidykla.
101. Stoner, J. A.F., Freeman, E. R., Gilbert, D. R. (1999). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
102. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Jr. Gilbert, D. R. (2000). Vadyba. 3 leidimas. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
103. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Jr. Gilbert, D. R. (2006). Vadyba, Kaunas: Poligrafija ir informatika.
104. Šarkutė, L. (2009). Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos. [žiūrėta 2024 spalio 3 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=46855>
105. Šalčius, A. (2009). Organizacijos valdymas. Mokomoji knyga. Vilnius: TVM
106. Šimanskienė, L., Videikienė, S., (2014). Pokyčių valdymo kliūtys organizacijose: teoriniai ir praktiniai aspektai [žiūrėta 2024 spalio 3 d.]. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/e421258f-e739-4e3d-abe8-944459136c17/content>
107. Švagždienė, B., Palujanskienė, P., Malašauskienė, I. (2020). Šiuolaikinės organizacijos valdymas, kaip priemonė siekti aukštos kokybės, 73-80 psl., [žiūrėta 2024 spalio 3 d.]. Prieiga per internetą: [https://www.kmaik.lt/uploads/BIBLIOTEKA/MK/Mi%C5%A1kininkyst%C4%97_ir%20krastotvarka_2020_1_\(18\).pdf](https://www.kmaik.lt/uploads/BIBLIOTEKA/MK/Mi%C5%A1kininkyst%C4%97_ir%20krastotvarka_2020_1_(18).pdf)

108. Taherdoost, H., Madanchian, M. (2023) Decision Making: Models, Processes, Techniques. [žiūrėta 2024 spalio 3 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/372883924>
109. Targamadzė, V. (2001). Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
110. Tauraite Janušauskienė, G. (2019). Organizacijos socialinio verslumo vaidmuo darnaus vystymo kontekste. [žiūrėta 2024 spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <https://e-journals.ku.lt/journal/RFDS/article/690/info>
111. Tversky, A. ir kt. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. [žiūrėta 2024 spalio 7 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0010028572900163?via%3Dihub>
112. Vaicekauskienė, V. (2013). Gerosios mokyklos koncepcija. Vilnius [žiūrėta 2024 spalio 1 d.]. Prieiga per internetą: https://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2015/08/GM_koncepcija_11-121-V.V..pdf
113. Vaitiekus, A. (2000). Valdymo sprendimų priėmimo pagrindai. Kaunas: Akademija.
114. Wals, A. E. J., Benavot, A. (2017). Can we meet the sustainability challenges? The role of education and lifelong Learning. [žiūrėta 2024 spalio 3 d.]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/320309285>
115. Valstybės ateities vizija „Lietuva 2050“. Valstybės pažangos taryba. (2023). [žiūrėta 2024 spalio 5 d.]. Prieiga per internetą: <https://lr.lt/media/viesa/saugykla/2023/12/pkvNdKVl0fk.pdf>
116. Valiulė, V. ir Zonienė, A. (2019). Tvarių investicijų vertinimo koncepcija. Regional Formation & Development Studies, 27(1).
117. Weenen, H. (2001). Guide to Sustainable Development and Environmental Policy. Durham & London: Duke University Press,
118. Videikienė S., Šimanskienė L. (2013). Pokyčių valdymo sėkmės veiksniai organizacijose. Mokslinių straipsnių rinkinys, Nr. 10 [žiūrėta 2024 m. lapkričio 17 d.]. 1-18 psl. Prieiga per Internetą: <https://repository.mruni.eu>
119. Zakarevičius, P. (2002). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas: VDU. [žiūrėta 2024 spalio 3 d.]. Prieiga per internetą: <https://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/decision-making-process-in-management.html>

PRIEDAI

1 priedas

Valdymo apibrėžtys

Apibrėžtis	Autorius
Valdymas kaip sistema, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.	Sakalas A., (2000)
Valdymas - tai sisteminis procesas, apimantis atsakomybę už veiksmingą ir ekonomišką įmonės darbo planavimą ir vadovavimą, įgyvendinant užsibrėžtą tikslą arba užduotį.	Robert C Appleby, (2002)
Valdymas – tai informacinis procesas, kurio metu vyksta sprendimų parengimas, priėmimas ir jų įgyvendinimo realizavimas	Zakarevičius P., (2005)
Valdymas – tai organizacijos narių pastangų planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės procesas bei visų organizacijos išteklių panaudojimas siekiant organizacijos užsibrėžtų tikslų.	Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., (2006)
Valdymas – procesas, kuriame vadovas veikia sąmoningai planuodamas ir organizuodamas, vadovaudamas ir kontroliuodamas, siekia kokybiškų tikslų realizavimo.	Mečkauskienė R., (2008).
Valdymas turi būti suprantamas kaip sudėtingų, ilgalaikių socialinių ir techninių sistemų pokyčių valdymas.	Schot J., Kanger L. (2020)
Valdymas – tai užduočių koordinavimas ir administravimas siekiant tikslo.	Herrity J. (2023)
Valdymo objektas yra darbuotojai, procese vadovaujantis moderniai organizacijai, pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų veiklai, jų tarpusavio santykiai, interesai ir būdai pasiekti tikslus.	S. A. Xudoynazarovich (2023)
Valdymas apima veiklos, operacijų ir darbuotojų planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę, organizacijoms pasiekti tikslus.	Bwalya A. R. (2023)
Valdymas atlieka labai svarbų vaidmenį užtikrinant efektyvų išteklių paskirstymą, optimizuojant veiklą ir tvariai didinant verslo operacijas.	Joel D. G. Oguanobi V. U. (2024)
Valdymas – tai sisteminga žmonių, išteklių ir procesų planavimo, koordinavimo ir valdymo praktika, leidžianti organizacijoms sėkmingai pasiekti savo tikslus.	Caburao E.A. (2024)
Valdymas – tai užduočių koordinavimas ir administravimas siekiant tikslo.	Herrity J. (2024)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal autorių mokslinėje literatūroje pateikiamas valdymo apibrėžtis.

Darnaus vystymosi nuostatų formavimosi etapų apžvalga

Metai	Įvykis	Darnaus vystymosi pagrindiniai aspektai
1969	Jungtinių tautų ataskaita	Ataskaita skirta išvengti pasaulinio aplinkos blogėjimo. Ataskaitą rengė 2000 mokslininkų.
1972	Pirmoji Jungtinių Tautų konferencija	Aptarė tarptautinės aplinkos apsaugos problemas. Priėmė Žmogaus aplinkos konferencijos deklaraciją.
1979	Pirmoji pasaulinė klimato konferencija	Dėmesys klimato kaitai.
1987	Jungtinių tautų Pasaulinės aplinkos ir plėtros komisija	Pranešime „Mūsų bendra ateitis“ (angl. „Our Common Future“) paskelbė darnaus vystymosi sąvoką.
1990	Antroji pasaulinė klimato konferencija	Sudarė Bendrosios klimato kaitos konvencijos Tarpyvyriausybinių derybų komitetą ir suteikė įgaliojimus parengti Bendrosios konvencijos projektą ir su juo susijusius reikalingus teisinius dokumentus.
1992	Jungtinių Tautų Aplinkos ir plėtros konferencija. Aukščiausiojo lygio susitikimas arba Rio deklaracija ir darbotvarkė 21	Daugiau nei 178 šalys priėmė Darbotvarkę 21 – išsamų veiksmų planą, skirtą sukurti pasaulinę tvaraus vystymosi partnerystę, siekiant pagerinti žmonių gyvenimą ir apsaugoti aplinką.
1997	Klimato kaitos konferencija	Šalys pasirašė protokolą, siekdamas sumažinti CO ₂ ir kt. šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisiją.
2000	Jungtinių Tautų Tūkstantmečio aukščiausiojo lygio susitikimas	Valstybės narės vienbalsiai priėmė Tūkstantmečio deklaraciją. Aukščiausiojo lygio susitikime buvo parengti aštuoni tūkstantmečio vystymosi tikslai, siekiant iki 2015 m. sumažinti didžiulį skurdą.
2001	ES darnaus vystymosi strategija	Nustatyti ES veiksmų siekiant darnaus vystymosi politikos įgyvendinimo bendrąjį.
2002	Pasaulio viršūnių susitikimas tvarumo klausimais Johanesburgo deklaracija ir Darnaus vystymosi įgyvendinimo planas	Parengta Darbotvarkė 21 bei Tūkstantmečio deklaracija, pabrėžiant daugiašales partnerystes. Patvirtinti tarptautiniai įsipareigojimai darnaus vystymosi srityje ir atnaujintas pasaulinis įgyvendinimo veiksmų planas.
2003	Lietuvos Nacionalinė darnaus vystymosi strategija	Suformuluoti nacionaliniai darnaus vystymosi prioritetai, tikslai ir uždaviniai.
2009	Trečioji pasaulinė klimato konferencija	Sutarė, kad toliau bus plėtojamos pasaulinės klimato aplinkos ir saugumo stebėsenos sistemos veiklos ir stebimas klimato kaitos poveikis, siekiant laiku numatyti galimas nelaimes.
2009	Pasaulio kongreso viršūnių Didžiojo dvidešimtuko G20 susitikimas	G20 valstybės narės susitarė dėl nuosaikios ir darnios ekonomikos.
2012	Rio + 20 JT pasaulinė Darnaus Vystymosi konferencija, Rio de Žaneire (Brazilija)	Rio+20 konferencijos išvados „Ateitis, kurios norime“ – patvirtinti darnaus vystymosi įsipareigojimai, sustiprinta tarptautinė darnaus vystymosi politikos formavimo sistema ir pradėtas naujos darnaus vystymosi darbotvarkės rengimas.
2013	Generalinė asamblėja	Sudarė 30 narių atvirą darbo grupę, kuri parengtų pasiūlymą dėl tvarios veiklos tikslų.
2015	Jungtinių Tautų darnaus vystymosi viršūnių susitikimas	Patvirtino Darnaus vystymosi 2030 darbotvarkę, kuri apima 17 universalių, pasaulinių ir tarpusavyje susijusių darnaus vystymosi tikslų, skirti įgyvendinti iki 2030 m. Tai bendras taikos ir klestėjimo, žmonėms ir planetai planas dabar ir ateityje.

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis Naruševičius ir Lazdinis, 2011 p. 11-20.

Darnaus vystymosi apibrėžčių 1987–2024 m. laikotarpio apžvalga

Apibrėžtis	Autorius
Darnus vystymasis – tai toks vystymasis, kuris tenkina dabarties poreikius, nepakenkiant ateities kartų galimybėms patenkinti savo poreikius.	Our Common Future (1987)
Darnus vystymasis – tai tikslingų pokyčių procesas, kuris gali kartotis amžinai.	Lele S. (1991)
Darnus vystymasis - tai supratimas apie gamtos išteklių potencialą, atsižvelgimas į vystymosi proceso ribas, net jeigu tos ribos yra keičiamos technologijų bei vertinimas produktyvumas pagal tai, ar tuo pačiu metu yra išsaugojama aplinkos apsauga ir jos elementai.	Holdgate M. (1993)
Darnus vystymasis reiškia ekonominį augimą, kuris yra palaikomas fizinės ir socialinės aplinkos.	Pirages D. C. (1997)
Darnus vystymasis sistema siekianti ekonominės plėtros, kuri yra socialiai teisinga ir apsaugo gamtinius išteklius.	Dernbach J. C. (1998)
Darnus vystymasis yra galingas pasaulinis prieštaravimas šiuolaikinei Vakarų kultūrai ir gyvenimo būdui.	Besh&Wilms (2004)
Darnus vystymasis – tai pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija.	Adomaitienė ir kt. (2006)
Darnaus vystymosi siekis – užtikrinti tinkamą asmens gyvenimo kokybę, siekti visuomenės gerovės ir saugumo, išmintingai suderinus ekonomikos, visuomenės plėtotės bei aplinkos apsaugos reikmes.	Batrėnas P. ir kt. (2008)
Darnus vystymasis – tai savotiškas kompromisas tarp aplinkosauginių, ekonominių ir socialinių visuomenės tikslų, leidžiantis siekti visuotinės gerovės sau ir ateinančioms kartoms.	Čiegis R. (2009)
Darnus vystymasis – tai būdų ir metodų, kaip išlaikyti ir pagerinti dabartinį gyvenimą ir tuo pačiu puoselėti aplinką, paieškos procesas.	Alijošiūtė A. (2011)
Darnus vystymasis orientuotas į visuomenės gerovę, sveikatą, išsilavinimą, bei racionalų aplinkos išteklių panaudojimą grįstoje demokratinėje visuomenėje.	Kareivaitė R. (2012)
Darnus vystymasis politikų, mokslininkų, visuomenės veikėjų visapusiškai apsvaistytas atsakas į dabarties iššūkius, užtikrinantis tinkamą asmens ir visuomenės gyvenimo kokybę dabar ir ateityje.	Galkutė L. (2014)
Darnus vystymasis – yra vystymasis, tenkinantis dabartinių kartų poreikius, nepakenkiant ateities kartų galimybėms tenkinti savuosius.	Brundtland Gro Harlem (2019)
Darnus vystymasis gyvenimo kokybės plėtra, kuri tenkina dabartinių kartų poreikius ir suteikia galimybę busimosioms kartoms patenkinti savus.	Žičkienė S., Guogis A., Gudelis D. (2019)
Darnus vystymasis tai iššūkis, kai turi būti suderinami visuomenės ir gamtos poreikiai.	Fenton P. (2020)
Darnus vystymasis tai ekonominiai tikslai kurie buvo pasiekti naudojant dabartinius ekonomikos modelius, kurie inicijavo naują ekonominę sistemą, vadinamą „dalijimosi ekonomika“.	Govindan, Shankar, Kannan (2020)
Darnus vystymasis yra pagrindinis principas, skatinantis žmogaus ir ekonomikos vystymąsi, kartu išlaikant ekologinių ir socialinių sistemų, palaikančių regionų ekonomiką, funkcinį vientisumą.	Richardson R.B. (2021)
Darnus vystymasis yra pirma socialinė-ekonominė sistema, kuri teigia, jog vystymosi centre yra – turi būti – žmogus ir jo harmonija su aplinka.	Staniškis J. K. (2022)
Darnus vystymasis yra visuotinės pasaulinės bendruomenės remiamas tikslas, siekiant atkurti mūsų pačių egzistavimą.	Maeen M. Kh. Akter, U. N. Haq ir M. A. Uddlin (2023)
Darnus vystymasis – tai vadovas, kaip rūpintis planeta, užtikrinti pagrindines jos gyventojų teises ir formuoti tvarų ekonomikos augimą.	Garcia-Sanchez I.M., Cunha-Araujo D.J ir kt. (2024)
Darnus vystymasis yra socialinės pažangos procesas, kuriame atsižvelgiama į dabartinių ir būsimų kartų poreikius ir sėkmingai integruojami ekonominiai, socialiniai ir aplinkosaugos aspektai priimanč sprendimus.	Kulik R. M. (2024)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal autorių mokslinėje literatūroje pateikiamus darnaus vystymosi apibrėžtis

Darnaus vystymosi tikslai iki 2030 metų

1 tikslas – „Be skurdo“: siekiama panaikinti skurdą visose jo formose. Skurdas daro neigiamą įtaką socialinei sanglaudai ir stabdo ekonomikos plėtrą. Jis riboja žmonių galimybes realizuoti savo potencialą, aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime ir naudotis kokybiškomis paslaugomis. Tai sudėtingas reiškinys, kurio pasekmės išlieka ilgą laiką ir dažnai perduodamos iš kartos į kartą. Dėl to skurde augę vaikai užauga susidurdami su didesne tikimybe gyventi skurde.

2 tikslas – „Be bado“: siekiama panaikinti badą, užtikrinti pakankamą maisto tiekimą ir geresnę mitybą, kartu skatinant tvarų žemės ūkį. Šio tikslo įgyvendinimui būtina kurti darnias ir atsprias maisto gamybos sistemas. Politikos formuotojai turėtų skatinti tvarią maisto gamybą, gerinti rinkų veikimą bei užtikrinti, kad žmonės turėtų prieigą prie svarbios informacijos apie rinkas.

3 tikslas – „Gera sveikata ir gerovė“: siekiama užtikrinti sveiką gyvenimą ir gerovę visų amžiaus grupių žmonėms, užtikrinant kokybiškas ir prieinamas sveikatos priežiūros paslaugas.

4 tikslas – „Kokybiškas švietimas“: siekiama užtikrinti įtraukiantį, lygiavertį ir kokybišką švietimą bei skatinti mokymąsi visą gyvenimą. Kokybiškas išsilavinimas yra būtinas darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui. Žinios, įgūdžiai ir kompetencijos, įgytos per švietimą, gali pagerinti gyvenimo kokybę, mažinti lyčių ir pajamų nelygybę bei padėti gyventi sveikiau ir darniau. Be to, švietimas prisideda prie taikesnės, toleranciją skatinančios visuomenės kūrimo.

5 tikslas – „Lyčių lygybė“: siekiama užtikrinti lyčių lygybę ir stiprinti moterų bei mergaičių teises. Tai apima visų diskriminacijos ir smurto formų panaikinimą viešose ir privačiose erdvėse bei lygias galimybes naudotis lytinės ir reprodukcinės sveikatos paslaugomis. Socialinės politikos priemonės prisideda prie lyčių lygybės užtikrinimo šeimoje ir namų ūkyje, taip kuriant aplinką, grindžiamą vienodomis teisėmis ir galimybėmis visiems.

6 tikslas – „Švarus vanduo ir sanitarija“: siekiama užtikrinti, kad visi turėtų prieigą prie švaraus geriamojo vandens, tinkamos sanitarijos ir higienos, skatinant tvarų šių išteklių valdymą.

7 tikslas – „Prieinama ir švari energija“: siekiama užtikrinti visiems prieigą prie įperkamos, patikimos, tvarios ir modernios energijos. Tai apima atsinaujinančių energijos šaltinių naudojimo plėtrą, energijos vartojimo efektyvumo didinimą bei bendradarbiavimo tarp šalių skatinimą, siekiant palengvinti prieigą prie švarios energijos technologijų ir mokslinių tyrimų.

8 tikslas – „Deramas darbas ir ekonominis augimas“: siekiama skatinti įtraukią ir tvarią ekonomikos plėtrą, sudaryti sąlygas produktyviam įdarbinimui bei oriai apmokamam darbui. Taip pat numatoma kovoti su priverstiniu ir vaikų darbu, prekyba žmonėmis bei užtikrinti saugias darbo sąlygas visiems.

9 tikslas – „Pramonė, inovacijos ir infrastruktūra“: siekiama kurti atsparią infrastruktūrą, skatinti įtraukią ir tvarią industrializaciją bei inovacijas. Dėmesys skiriamas užtikrinti prieinamą ir lygiateisę galimybę naudotis infrastruktūra visiems. Technologinė pažanga ir inovacijos laikomos svarbiomis priemonėmis, padedančiomis spręsti ilgalaikius socialinius, ekonominius ir aplinkosaugos iššūkius. Raginama skatinti mokslinius tyrimus, technologijų plėtrą bei didinti pramonės sektoriaus technologinius pajėgumus.

10 tikslas – „Mažesnė nelygybė“: siekiama mažinti nelygybę tiek šalies viduje, tiek tarp valstybių, užtikrinant socialinę, ekonominę ir politinę visų žmonių įtrauktį bei lygias galimybes. Tam reikalingi

pokyčiai politikoje, įskaitant gerai organizuotą migracijos valdymą bei fiskalines ir socialinės apsaugos priemones, kurios skatintų didesnę lygybę.

11 tikslas – „Darnūs miestai ir bendruomenės“: siekiama, kad miestai ir gyvenamosios vietovės taptų saugios, atsparios ir tvarios. Visiems gyventojams turi būti užtikrinta galimybė naudotis saugiomis, įtraukiomis, prieinamomis ir darniomis transporto sistemomis.

12 tikslas – „Atsakingas vartojimas ir gamyba“: siekiama įgyvendinti tvarius vartojimo ir gamybos modelius. Šiam tikslui pasiekti skatinama įtraukti ne tik verslo įmones, bet ir visą visuomenę, pasitelkiant įvairių lygių švietimą bei informacijos sklaidą.

13 tikslas – „Klimato apsauga“: siekiama skubiai imtis veiksmų kovojant su klimato kaita ir jos poveikiu. Tai apima įsipareigojimų pagal Jungtinių Tautų klimato kaitos konvenciją vykdymą bei Žaliojo klimato fondo (angl. Green Climate Fund) veiklos tęstinumą. Taip pat pabrėžiama švietimo ir informacijos sklaidos svarba, siekiant geriau prisitaikyti prie klimato kaitos poveikio.

14 tikslas – „Gyvybė po vandeniu“: siekiama apsaugoti vandenynus, jūras ir jūrų išteklius bei naudoti juos tvariai, prisidedant prie darnaus vystymosi. Prioritetas skiriamas jūrų taršos mažinimui, ypač tos, kuri kyla dėl sausumos veiklos. Norint gerinti vandenynų ir jūrų būklę, būtina plėsti mokslinius tyrimus, gilinti žinias ir tobulinti jūrų technologijas.

15 tikslas – „Gyvybė žemėje“: siekiama apsaugoti, atkurti ir užtikrinti tvarų sausumos ekosistemų naudojimą, skatinti tvarų miškų valdymą, kovoti su dykumėjimu, stabdyti žemės degradaciją ir išsaugoti biologinę įvairovę.

16 tikslas – „Taika, teisingumas ir stiprios institucijos“: siekiama užtikrinti žmogaus teisių ir laisvių įgyvendinimą, kuris stiprina demokratines vertybes, didina visuomenės saugumą, mažina nusikalstamumą ir diskriminaciją. Tikslas apima saugios gyvenamosios aplinkos kūrimą, efektyvios kovos su sunkiais ir organizuotais nusikaltimais stiprinimą bei pagalbos nukentėjusiems užtikrinimą.

17 tikslas – „Partnerystės siekiant tikslų“: siekiama sustiprinti priemones, reikalingas darbotvarkės tikslams įgyvendinti, ir skatinti tarptautinę partnerystę darnaus vystymosi labui. Tikslas apima vidaus išteklių mobilizavimą ir tarptautinės paramos teikimą šalims, kurioms reikia pagalbos.

Kokybinio tyrimo klausimynas respondentams

Gerbiama(s) respondente,

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių Akademijos Vadybos studijų krypties magistrantė DAIVA STAŠKŪNIENĖ. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas - išanalizuoti, kokie valdymo sprendimai prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje ir su kokiais iššūkiais susiduriama. Tyrimo duomenys bus apibendrinti ir panaudoti magistro studijų baigiamajame darbe, neatskleidžiant dalyvių asmeninio požiūrio ir užtikrinant gautų rezultatų anonimiškumą.

Jūsų amžius (įrašykite):

Pareigos (įrašykite)

Vadybinis darbo stažas (įrašykite)

1. Koks yra Jūsų, kaip vadovo, vaidmuo darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo procese? Kaip šis vaidmuo atsispindi kasdieninėje veikloje?
2. Kas Jūsų įstaigoje dalyvauja priimant valdymo sprendimus, kurie susiję su darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimu? Pakomentuokite.
3. Kaip darnaus vystymosi tikslai yra įgyvendinami (planuojami įgyvendinti) į Jūsų įstaigos viziją ir strateginius tikslus? Kaip darbuotojai ir bendruomenė įtraukiami į šių tikslų įgyvendinimą?
4. Kokie valdymo sprendimai skatintų bendruomenę (mokytojus, tėvus, kitus darbuotojus) prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo? Pakomentuokite.
5. Kaip vertinate darnaus vystymosi tikslų integravimo svarbą ikimokyklinio ugdymo įstaigų veikloje? Kuriuos darnaus vystymosi tikslus, Jūsų manymu, galima įtraukti į įstaigos veiklą?
6. Kaip Jūsų įstaigos bendruomenė (mokytojai, tėvai, kiti darbuotojai) prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo? Ar bendruomenė susiduria su kokiais nors iššūkiais ar barjerai?
7. Kokius valdymo sprendimus reikėjo priimti, siekiant integruoti darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose? Pasidalinkite savo patirtimi.
8. Kokias pagrindines problemas susijusias su darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimu pastebite savo organizacijoje? Kaip sprendžiate iššūkius, pavyzdžiui, finansų, žmogiškųjų išteklių, laiko trūkumą?
9. Kokias perspektyvas ir galimybes matote darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui ikimokyklinių įstaigų valdyme? Ar galite pateikti konkrečių pavyzdžių ar idėjų, kurios, Jūsų manymu, turi daugiausiai potencialo?
10. Ar galite pasidalinti savo įstaigos sėkmės istorijomis ar gerąja praktika, susijusia su darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimu? Kas, Jūsų nuomone, labiausiai prisidėjo prie šių sėkmių?

Kokybinio tyrimo klausimynas švietimo ekspertams

Gerbiama(s) eksperte,

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių Akademijos Vadybos studijų krypties magistrantė DAIVA STAŠKŪNIENĖ. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas - išanalizuoti, kokie valdymo sprendimai prisideda prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje ir su kokiais iššūkiais susiduriama. Tyrimo duomenys bus apibendrinti ir panaudoti magistro studijų baigiamajame darbe, neatskleidžiant dalyvių asmeninio požiūrio ir užtikrinant gautų rezultatų anonimiškumą.

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

Jūsų amžius (įrašykite):

Pareigos (įrašykite)

Darbo stažas (įrašykite)

1. Kokie valdymo sprendimai, Jūsų nuomone, yra efektyviausi darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui? Pakomentuokite.
2. Kaip, Jūsų nuomone, galima užtikrinti, kad darnaus vystymosi tikslai būtų nuolat įtraukti į švietimo įstaigų valdymo praktiką?
3. Kokią reikšmę darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimui turi strateginių planų, kitų dokumentų sudarymas švietimo institucijose?
4. Kaip, Jūsų manymu, reikėtų gerinti vadovų ir darbuotojų kompetencijas darnaus vystymosi tikslų srityje? Pakomentuokite.
5. Kokį poreikį matote papildomam valstybinio lygio reglamentavimui ar gairėms, siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinės įstaigas?
6. Kiek, Jūsų nuomone, yra svarbu įgyvendinti darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinių įstaigų veiklą? Pakomentuokite.
7. Kaip vertinate dabartinę darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo situaciją Lietuvos (rajono) ikimokyklinėse įstaigose? Pakomentuokite.
8. Kaip manote, ar tokie veiksniai kaip inovatyvūs švietimo metodai, pedagogų kompetencija, mokymosi visą gyvenimą tendencija skatina darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimą ikimokyklinėse įstaigose? Kodėl?
9. Kokius didžiausius iššūkius matote ikimokyklinių įstaigų vadovų darbe, realizuojant darnaus vystymosi tikslus? Pakomentuokite.
10. Kokios yra galimybės įgyvendinant darnaus vystymosi tikslus į ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklą?
11. Kaip bendradarbiavimas tarp institucijų ir visuomenės galėtų prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo? Pakomentuokite.