



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

RASA SVIRSKĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**JAUNIMO PILIETIŠKUMO IR PATRIOTIŠKUMO STIPRINIMO
STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS**

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

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Rasa Svirkė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas <i>Assessment of the implementation of strategic decisions to strengthen civic awareness and patriotism among young people</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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, Rasa Svirkė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



**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*).



Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

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

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Rasa Svirskė

Studijų programa, kursas: Vadybos magistro studijų programa, II kursas

Rašto darbo pavadinimas: _____

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): baigiamasis darbas

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamąjį darbo atvejų): _____

Deklaracijos pateikimo data 2026 m. sausio 8 d.

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*): ChatGPT, „Google“ vertėjas.
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): Mokslinių straipsnių paieškai, vertimui į lietuvių kalbą, redagavimui.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Teorinė, metodologinė dalys	Mokslinių straipsnių paieška	„Surask „raktinis žodis“ mokslinius straipsnius
Teorinė, metodologinė dalys	Vertimas į lietuvių kalbą	„Išversk šį straipsnį/pastraipą į lietuvių kalbą“
Teorinė, metodologinė ir empirinė dalys	Neaiškumams pašalinti	„Paaiškink...“

3. Savarankiškumas ir autorystė:

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojanciuju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinei etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją*_____) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

SANTRAUKA

Svirkė, R. (2026). *Jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

Šiame magistro baigiamajame darbe analizuojamas jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimas Lietuvoje, akcentuojant vadybinius procesus, institucijų koordinavimo mechanizmus ir rezultatų vertinimo praktiką. Nors pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimas yra formaliai įtvirtintas valstybės švietimo ir jaunimo politikos strateginiuose dokumentuose, praktikoje strateginių sprendimų įgyvendinimas dažnai susiduria su fragmentiškumu, ribotais žmogiškaisiais ir laiko ištekliais, nepakankamu instituciniu suderinamumu bei neaiškia poveikio vertinimo sistema.

Darbo tikslas – išanalizuoti jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimo praktiką ir nustatyti veiksnius, lemiančius šių sprendimų rezultatyvumą. Tyrime taikyta kokybinė tyrimo strategija. Duomenims rinkti naudota dokumentų analizė ir pusiau struktūruotų interviu. Analizuoti nacionalinio lygmens strateginiai dokumentai, susiję su jaunimo politika, švietimu, pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimu, taip pat atlikti interviu su mokyklų vadovais ir Lietuvos šaulių sąjungos atstovais, tiesiogiai dalyvaujančiais jaunimo ugdymo ir pilietinio įsitraukimo veiklose.

Empirinių duomenų analizė grindžiama CIPP (konteksto, išteklių, proceso ir rezultato) vertinimo modeliu, kuris leido sistemiškai įvertinti strateginių sprendimų aktualumą, jų įgyvendinimo sąlygas, vadybinius procesus ir pasiekiamus rezultatus.

Tyrimo rezultatai parodė, kad strateginių sprendimų įgyvendinimo sėkmė labiausiai priklauso nuo aiškaus koordinavimo tarp institucijų, pakankamų žmogiškųjų ir laiko išteklių, aktualios metodinės bazės, jaunimo įtraukties mechanizmų bei prasmingos grįžtamojo ryšio ir vertinimo sistemos. Nustatyta, kad teigiami rezultatai dažniausiai pasiekiami ten, kur pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo veiklos yra patyriminės, nuosekliai integruotos į institucijų planavimą ir grindžiamos ilgalaikė partneryste tarp mokyklų ir Lietuvos šaulių sąjungos.

Darbo rezultatai turi praktinę reikšmę, nes sudaro pagrindą vadybinėms rekomendacijoms, skirtoms stiprinti strateginių sprendimų įgyvendinimo nuoseklumą, tvarumą ir poveikį jaunimo pilietiniam aktyvumui bei įsitraukimui į visuomenės ir valstybės gyvenimą.

Raktiniai žodžiai: jaunimo pilietiškumo stiprinimas, patriotiškumo stiprinimas, strateginių sprendimų įgyvendinimas, viešasis valdymas, švietimo vadyba, CIPP vertinimo modelis.

SUMMARY

Svirkė, R. (2026). Assessment of the implementation of strategic decisions to strengthen civic awareness and patriotism among young people. Šiauliai University, Institute for Regional Development, Šiauliai.

This master's thesis analyzes the implementation of strategic decisions to strengthen youth citizenship and patriotism in Lithuania, emphasizing managerial processes, institutional coordination mechanisms, and results evaluation practices. Although the strengthening of citizenship and patriotism is formally established in the strategic documents of the state education and youth policy, in practice the implementation of strategic decisions often encounters fragmentation, limited human and time resources, insufficient institutional coherence, and an unclear impact assessment system.

The aim of the work is to analyze the practice of implementing strategic decisions to strengthen youth citizenship and patriotism and to identify factors that determine the effectiveness of these decisions. The study applied a qualitative research strategy. Document analysis and semi-structured interviews were used to collect data. National-level strategic documents related to youth policy, education, and strengthening of citizenship and patriotism were analyzed, as well as interviews were conducted with school leaders and representatives of the Lithuanian Riflemen's Union, who are directly involved in youth education and civic engagement activities.

The empirical data analysis is based on the CIPP (context, resources, process and outcome) assessment model, which allowed for a systematic assessment of the relevance of strategic decisions, the conditions for their implementation, management processes and achievable results.

The results of the study showed that the success of the implementation of strategic decisions depends most on clear coordination between institutions, sufficient human and time resources, an appropriate methodological base, youth inclusion mechanisms and a meaningful feedback and evaluation system. It was found that positive results are most often achieved where activities to strengthen citizenship and patriotism are experiential, consistently integrated into institutional planning and based on a long-term partnership between schools and the Lithuanian Riflemen's Union.

The results of the work have practical significance, as they form the basis for management recommendations designed to strengthen the consistency, sustainability and impact of the implementation of strategic decisions on youth civic activism and involvement in the life of society and the state.

Keywords: strengthening youth citizenship, strengthening patriotism, implementation of strategic decisions, public management, educational management, CIPP assessment model.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1 lentelė. Pilietiškumo samprata.....	8
1.1.2 lentelė. Patriotiškumo samprata.....	9
1.2.3 lentelė. Strateginio valdymo ir programų įgyvendinimo teorijos.....	11
2.2.4 lentelė. Tyrimo logika ir duomenų analizės eiga (CIPP).....	22
2.6.1.5 lentelė. Analizuoti dokumentai (analitinė santrauka).....	25
2.6.2.6 lentelė. Interviu dalyvių charakteristika.....	26
3.1.5.7 lentelė. Strateginių dokumentų turinio suvestinė pagal CIPP dimensijas.....	31
3.2.1.8 lentelė. Konteksto (C) dimensijos vertinimas: kategorijos ir subkategorijos (V ir Š požiūriai).....	34
3.2.2.9 lentelė. Išteklų ir planavimo (I) dimensijos vertinimas: kategorijos ir subkategorijos, (V ir Š požiūriai).....	36

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

2.2. Tyrimo logika ir duomenų analizės eiga (CIPP).....	25
2.6.3. Strateginių sprendimų įgyvendinimo logika pagal CIPP vertinimo modelį.....	31

TURINYS

SANTRAUKA

SUMMARY

LENTELIŲ SĄRAŠAS

IVADAS.....	11
1. JAUNIMO PILIETIŠKUMO IR PATRIOTIŠKUMO STIPRINIMO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ ĮGYVENDINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	14
1.1. Pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo procesų analizė ir integravimas į viešojo valdymo struktūras.....	14
1.2. Strateginio valdymo ir programų įgyvendinimo teorijos.....	17
1.3. Pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo strateginis valdymas.....	20
1.4. Viešųjų programų įgyvendinimo vertinimo modeliai.....	22
2. TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODAI.....	27
2.1. Tyrimo pobūdžio pagrindimas ir pasirinktos metodikos aprašymas.....	27
2.2. Duomenų rinkimo ir analizės eiga, etinių nuostatų laikymasis.....	27
2.3. Tiriamoji imtis ir tiriamųjų atranka.....	29
2.4. Duomenų analizės metodas ir tyrimo patikimumas.....	30
2.5. Tyrimo etika ir ribotumai.....	30
2.6. Tyrimo duomenų bazė ir tiriamųjų charakteristika.....	30
2.6.1. Strateginių dokumentų analizės duomenų bazė.....	31
2.6.2. <i>Interviu dalyvių charakteristika</i>	32
2.6.3. <i>Duomenų apimtis, fiksavimas ir parengimas analizei</i>	33
3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI.....	34
3.1. Strateginių dokumentų analizės rezultatai (pagal CIPP modelį).....	34
3.1.1. Kontekstas (C): strateginis ir teisinis pagrindas, sampratos kryptys.....	35
3.1.2. Ištekliai (I): priemonių kryptys, partnerystės ir organizaciniai vaidmenys.....	35
3.1.3. Procesas (P): įgyvendinimo formos (formalusis, neformalusis ir patyriminis ugdymas).....	36
3.1.4. Rezultatai / poveikis (P): numatomi pokyčiai ir siekiami rezultatai.....	37
3.1.5. Dokumentų analizės rezultatų sintezė pagal CIPP.....	37
3.2. Interviu duomenų analizė (pagal CIPP modelį).....	38
3.2.1. Kontekstas (C): strateginių sprendimų aktualumas ir kryptingumas.....	38
3.2.2. Ištekliai (I): žmogiškieji ištekliai, kompetencijos, laikas, finansai, metodinė bazė.....	41
3.2.3. Įgyvendinimo procesai (P): veiklų organizavimas, koordinavimas, kontrolė, jaunimo įtraukimas.....	44

3.2.4. Rezultatai ir poveikis (<i>P – Product</i>): pastebimi pokyčiai, vertinimo praktikos, grįžtamasis ryšys, tvarumo požymiai.....	48
3.3. Tyrimo rezultatų sintezė ir pagrindinės išvalgos.....	49
4. DISKUSIJA.....	51
IŠVADOS.....	55
REKOMENDACIJOS.....	56
LITERATŪRA.....	58

IVADAS

Temos pristatymas ir jos aktualumas. Jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimas yra strategiškai svarbus siekiant tvarios demokratijos, nacionalinio saugumo ir pilietiškai aktyvios visuomenės kūrimo. Pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymas, orientuotas į jaunuolių įgalinimą ir aktyvų dalyvavimą visuomenėje, yra esminis veiksnys sprendžiant visuomenėje kylančius iššūkius ir kuriant tvarią valstybės pažangą (Pikturnaitė, Kavolius ir Paužuolienė, 2022). Pasak Smetonos (2024), jaunimo suvokime pilietiškas vis dažniau vertinamas kaip vertybė, susijusi su asmens atsakomybe ir aktyviu dalyvavimu visuomenėje. Tai atspindi paradigmos pokytį – nuo pasyvaus lojalumo valstybei prie aktyvaus ir sąmoningo pilietiško modelio, kuris siejamas su demokratinėmis institucijomis palaikymu, bendruomeniškumu ir socialine atsakomybe.

Pastarųjų metų geopolitiniai iššūkiai, didėjanti dezinformacijos grėsmė, vertybinis fragmentiškumas bei mažėjantis politinis aktyvumas tarp jaunimo parodo būtinybę ne tik kurti, bet ir kritiškai vertinti esamus strateginius sprendimus (Kuzheleva-Sagan, Spicheva & Masalovich, 2025; Hoskins & Janmaat, 2021). Tyrimai rodo, kad pilietinis ugdymas stiprina demokratinį sąmoningumą, skatina dalyvavimą visuomenėje, stiprina socialinę ryšį ir rezistenciją prieš antidemokratinę įtaką (Kahne & Bowyer, 2020; Pikturnaitė, Kavolius ir Paužuolienė, 2022).

Analizuojant vadybinius aspektus jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinime, ryškėja keli kertiniai veiksniai, darantys įtaką strateginių sprendimų veiksmingumui. Kaip pažymi Bălăşescu ir Dincă (2023), efektyvus strateginių sprendimų realizavimo valdymas neįmanomas be veiksmingo institucinio bendradarbiavimo – jeigu koordinavimo mechanizmai tarp švietimo įstaigų, savivaldybių ir nacionalinių institucijų neveikia darniai, ugdymo strategijos lieka deklaratyvios ir netenka praktinės reikšmės. Šią mintį papildoma Mtonga, Magasu ir Mwaanga (2024) ir Borhan (2025) pabrėžia, kad vadybiniai barjerai dažnai slypi administraciniuose resursuose – nepakankamas finansavimas, politinės valios stygius ar trūkstamas mokytojų pasirengimas įgyvendinti pilietiško ugdymą iš esmės silpnina strateginių sprendimų įgyvendinimo galimybes. Norint užtikrinti veiksmingą pilietiško ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimą, būtina atlikti sistemine vadybine analizę, kuri leistų ne tik planuoti, bet ir pritaikyti veiklas prie realių sąlygų.

Lietuvoje, kaip pastebi Pikturnaitė ir kt. (2022), ugdymo turinys dažnai per daug apsiriboja formaliu požiūriu, trūksta praktinių dalyvavimo formų, o tarptautiniai tyrimai parodo būtinybę taikyti *dalyvavimu grįstą ugdymą*, kuris apimtų realias veiklas bendruomenėse, projektus ir diskusijas (Cantet ir kt., 2023; Azimi ir Afshari, 2025). Kai kuriais atvejais netgi pastebimas disbalansas tarp pilietinio ir patriotiško ugdymo – pastarasis tampa per daug ideologizuotas (Lehtonen, 2023).

Lietuvoje 2021–2023 m. akivaizdžiai sustiprėjo valstybės pastangos įtraukti jaunimą į pilietinę veiklą per Šaulių sąjungą, nevyriausybinės organizacijas, švietimo programas ir vietos savivaldybių jaunimo tarybas. Tyrimų rezultatai rodo nevienodą šios politikos priemonių poveikį regionuose, nepakankamą poveikio vertinimą ir menką strateginių sprendimų koordinaciją tarp

institucijų (Kačerauskaitė, 2020; Simsonaitė, 2020; Juškaitė, 2021). Tai ir lemia pasirinktos darbo temos aktualumą.

Temos mokslinis iširtumas ir tyrimo naujumas. Piktornaitė, Kavolius ir Paužuolienė (2022) išryškina pilietiškumo svarbą demokratijai ir valstybės tvarumui, o Smetona (2024) pastebi vertybinį poslinkį – nuo pasyvaus lojalumo prie aktyvaus ir atsakingo pilietiškumo. Kuzheleva-Sagan, Spicheva ir Masalovich (2025) bei Hoskins ir Janmaat (2021) atkreipia dėmesį į naujus iššūkius – skaitmeninį patriotiškumą, dezinformaciją ir visuomenės susiskaidymą. O Kahne ir Bowyer (2020) tyrime pabrėžiamas ugdymo vaidmuo stiprinant atsparumą ir įtrauktį. Vadybiniai aspektai vis dar mažai tyrinėti – Bălăşescu ir Dincă (2023), Mtonga, Magasu ir Mwaanga (2024) ir Borhan (2025) identifikuoja koordinacijos ir įgyvendinimo problemas. Taip pat Kačerauskaitė (2020), Simsonaitė (2020) ir Juškaitė (2021) pabrėžia regioninio lygmens neefektyvumą. Tyrimo naujumas pasireiškia tuo, kad iki šiol trūko tyrimų, nagrinėjančių strateginių sprendimų įgyvendinimo valdymą.

Problemų apibūdinimas, probleminiai klausimai. Nors jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymas yra formaliai įtvirtintas valstybės švietimo ir jaunimo politikos dokumentuose, praktinis šių strateginių sprendimų įgyvendinimas dažnai susiduria su koordinacijos trūkumu bei ideologinio pobūdžio pertekliumi patriotiškumo sampratoje (Piktornaitė ir kt., 2022; Kačerauskaitė, 2020). Švietimo turinys vis dar dažnai apsiriboja teorinėmis žiniomis, o jaunimui realių dalyvavimo formų ar poveikio vertinimo mechanizmų stings (Piktornaitė ir kt., 2022; Kačerauskaitė, 2020). Nauji iššūkiai, tokie kaip skaitmeninis aktyvumas, informacinis karas, politinio pasyvumo augimas ir vadybinis nenuoseklumas, reikalauja iš esmės pervertinti egzistuojančių strateginių dokumentų veiksmingumą. Todėl darbo problema išreiškiama tokiais klausimais:

- *Kokiomis priemonėmis ir būdais yra organizuojamas jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimas Lietuvoje?*
- *Kas lemia pagrindinių strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatus?*

Darbo objektas – jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimas.

Darbo tikslas – išanalizuoti jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo teorinius aspektus ir įvertinti jų taikymo praktiką Lietuvoje.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų vaidmenį viešajame valdyme ir švietimo politikoje;
2. Išnagrinėti viešųjų strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimo modelius;
3. Išanalizuoti jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimo procesą Lietuvos šalių sąjungos ir švietimo įstaigų lygmeniu.
4. Nustatyti veiksnus, turinčius įtakos šių strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatams.

Tyrimo metodai ir organizavimas. Teorinėje darbo dalyje taikoma mokslinės literatūros analizė siekiant sistemingai atskleisti jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimo esmę bei jų raišką viešojo valdymo sistemose. Analizė leidžia apibrėžti

pagrindines pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo sąvokas, įvertinti strateginio valdymo principų taikymą švietimo ir jaunimo politikos srityse bei išryškinti strateginių sprendimų įgyvendinimo veiksniai.

Empiriniai tyrimai atlikti taikomi tokie metodai:

Atlikta dokumentų analizė, kurios metu nagrinėti nacionalinio lygmens strateginiai dokumentai, susiję su jaunimo politika, švietimu bei pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimu, apimant valstybinės reikšmės programas, jaunimo politikos planus ir kitus norminius aktus, siekiant identifikuoti pagrindines politines kryptis, prioritetus ir priemones, numatomas jaunimo pilietinėms kompetencijoms ugdyti.

Pusiaus struktūruoti interviu. Atlikti interviu su mokyklų vadovais ir Šaulių sąjungos atstovais, dalyvaujančiais jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo veiklose. Naudojant šį metodą, surinkta kokybiška informacija apie vadybinius procesus, praktinius iššūkius ir strateginių sprendimų įgyvendinimo realijas.

Apribojimai. Naudotas kokybinis metodas (interviu) leidžia gilintis į reiškinius, tačiau nesudaro galimybės kiekybiškai įvertinti strateginių sprendimų įgyvendinimo masto ar poveikio. Pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymas yra stipriai priklausomas nuo kintančios politinės, kultūrinės ir socialinės aplinkos, todėl tyrimo metu užfiksuotos įžvalgos gali keistis ateityje priklausomai nuo konteksto (pvz., geopolitinių įvykių, švietimo reformų).

Tyrimo rezultatų mokslinis reikšmingumas. Šio tyrimo rezultatai pateikia naujų įžvalgų apie jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo priemonių efektyvumą, atskleidžiant realų strateginių sprendimų poveikį jaunų žmonių vertybinėms nuostatoms ir pilietinio įsitraukimo praktikai. Gauti duomenys prisideda prie švietimo politikos formavimo, sudarydami pagrindą tikslesniam intervencijų planavimui ir ilgalaikių pilietinio ir patriotinio ugdymo programų tobulinimui nacionaliniu lygiu.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Tyrimo rezultatai sudaro prielaidas formuoti vadybines rekomendacijas, skirtas tobulinti jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo priemones, įtraukiant tikslingesnes ir aktualias veiklas, atitinkančias jaunimo poreikius ir motyvacijas. Jie gali būti panaudoti švietimo įstaigų, jaunimo organizacijų ir viešojo sektoriaus institucijų veiklose, siekiant kryptingai stiprinti jaunimo pilietinį aktyvumą ir dalyvavimą valstybės gyvenime.

Darbo struktūra. Pirmojoje dalyje analizuojami jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo teoriniai pagrindai. Aptariama pilietiškumo ir patriotiškumo samprata, jų reikšmė viešajame valdyme ir jaunimo politikoje, pristatomi strateginio valdymo principai bei viešųjų programų vertinimo modeliai. Taip pat nagrinėjami ugdymo vadybos principai, akcentuojant skirtingų institucinių lygmenų ir partnerių bendradarbiavimą. Antrojoje dalyje pateikiama tyrimo metodologija. Joje aprašoma tyrimo metodai, tyrimo organizavimas ir pagrindžiami pasirinkti duomenų rinkimo bei analizės būdai, užtikrinant tyrimo patikimumą ir validumą. Trečiojoje dalyje pristatomi tyrimo rezultatai. Pirmiausia atliekama dokumentų analizė, siekiant įvertinti strateginių nuostatų atitikimą praktikai. Vėliau pateikiami interviu su suinteresuotų grupių atstovais rezultatai ir jų interpretacija. Ši dalis baigiama vadybinėmis rekomendacijomis, pagrįstomis empiriniais duomenimis ir teorinėmis įžvalgomis. Diskusijos dalyje tyrimo rezultatai

Rasa Svirkė. Jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas.

lyginami su kitų autorių moksliniais darbais ir tarptautine praktika, aptiriamos tyrimo ribos ir galimos tolesnės tyrimo kryptys. Darbas užbaigiamas išvadosimis ir praktinėmis rekomendacijomis.

1. JAUNIMO PILIETIŠKUMO IR PATRIOTIŠKUMO STIPRINIMO STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ ĮGYVENDINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo procesų analizė ir integravimas į viešojo valdymo struktūras

Pilietiškumo ir patriotiškumo formavimas viešajame valdyme yra esminis veiksnys stiprinant demokratinę visuomenę ir užtikrinant aktyvų piliečių dalyvavimą valstybės kūrime. Siekiant suprasti jų esmę, tikslinga išanalizuoti pilietiškumo (žr. 1 lentelę) ir patriotiškumo (žr. 2 lentelę) sampratas.

1 lentelė

Pilietiškumo samprata

Autoriai	Samprata
Kačerauskaitė (2020)	Tai jaunimo aktyvus dalyvavimas formuojant viešąją politiką.
Juškaitė (2021)	Tai aktyvus dalyvavimas vietos savivaldoje, politinis sąmoningumas ir bendruomeninis įsitraukimas.
Burokaitė (2021)	Tai valstybės gyvenimo suvokimas per jaunųjų profesionalų įsitraukimą į sprendimų priėmimą.
Pikturnaitė, Kavolius ir Paužuolienė (2022)	Tai teisinis ir psichologinis konstruktas, turintis įvairių raiškos formų, tokių kaip lojalumas, patriotiškumas, socialinė atsakomybė. Tai aktyvaus piliečio gebėjimas suprasti teises ir pareigas, dalyvauti visuomenės gyvenime, veikti visuomenės labui, ginti bendrapiliečių teises ir laisves, siekti demokratijos šalies gerovei.
Gudonytė (2023)	Tai aktyvus dalyvavimas demokratinuose procesuose ir sprendimų priėmime.
Smetona (2024)	Tai vertybinė laikysena, įkūnijanti atsakomybę, solidarumą ir teisinį sąmoningumą.
Kaupys (2024)	Pilietiškumas ugdomas per neformalias veiklas kaip savanorystė, muzikiniai projektai ir grupinis darbas.
Pearce (2025)	Akcentuojamas kaip socialinė teisė ir įgalinimo būdas per viešąsias paslaugas.
Azimi ir Afshari (2025)	Vertybinis indikatorius, matuojamas kaip atsakomybė ir bendruomeninė įtrauktis.
Tokarieva (2025)	Tai teisė dalyvauti, pareiga bendruomenei, pagarba žmogaus teisėms.
Likholetov ir Abdullin (2025)	Tai idealas formuojant išsilavinusią ir veiklią asmenybę valstybėje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais mokslininkais

Remiantis autorių išvalgomis galima teigti, jog pilietiškumo samprata viešojo valdymo ir jaunimo politikos kontekste apima platų vertybinių, praktinių ir struktūrinių komponentų spektrą. Kačerauskaitė (2020) ir Juškaitė (2021) akcentuoja aktyvų jaunimo dalyvavimą politiniuose ir savivaldos procesuose, o Gudonytė (2023) išplečia šį požiūrį į dalyvavimą visoje demokratinėje sistemoje. Šios sampratos rodo, kad pilietiškumas nėra pasyvus statusas – tai aktyvi laikysena ir veikla, per kurią piliečiai tampa politikos formuotojais, o ne tik jos stebėtojai. Šias idėjas papildė Burokaitė (2021), kuri pabrėžia jaunųjų profesionalų įsitraukimą į valstybės sprendimų priėmimą, taip perkeldama pilietiškumą į profesinio gyvenimo erdvę. Pikturnaitė, Kavolius ir Paužuolienė (2022) išskiria, kad pilietiškumas yra įgalinantis reiškiny, suteikiantis galią piliečiams dalyvauti sprendimuose ir pokyčiuose. Jaunimas pilietiškumą suvokia kaip priklausymą tautai (pareigų vykdymą valstybei, dalyvavimą rinkimuose, valstybės simbolių naudojimą, šalies reprezentavimą) ir kaip tradicinę savanorystę (savanorystę organizacijose, altruistinių elgesį, pagalbą kitiems, laiko skyrimą bendruomenei, mandagų bendravimą). Autoriai (Pikturnaitė, Kavolius ir Paužuolienė, 2022) taip pat nurodo, kad pilietiškumo skatinimas galimas per informacijos suteikimą, motyvacijos didinimą, prieinamumą, edukaciją ir emocinį poveikį.

Kita vertus, kai kurie autoriai siūlo vertybinį ar edukacinį pilietiškumo apibrėžimą. Smetona (2024) ir Azimi & Afshari (2025) pateikia pilietiškumą kaip moralinį ir atsakomybės pagrįstą indikatorinį reiškinį, apimantį solidarumą, teisinį sąmoningumą ir bendruomeninę įtrauktį. Tai atspindi nuostatą, kad pilietiškumas formuojasi per vertybių internalizavimą, o ne vien per dalyvavimą. Kaupys (2024) siūlo alternatyvų – neformalų – pilietiškumo ugdymo kelią, kuriame svarbiausia yra veikla bendruomenėje (muzika, savanorystė), o ne formalios viešosios struktūros. Pearce (2025) savo ruožtu pateikia pilietiškumą kaip socialinę teisę, kuriai būtinas prieinamumas prie viešųjų paslaugų – tai sieja pilietiškumą su socialine įtrauktimi ir lygybe.

Galiausiai, Tokarieva (2025) ir Likholetov & Abdullin (2025) išplečia pilietiškumo sampratą į teorinę ir edukacinę sritį: pilietiškumas tampa ne tik praktika ar vertybe, bet ir pilnaverčio, išsilavinusio ir veiklaus individo idealu. Tokarieva (2025) išryškina žmogaus teisių ir pareigų balansą, o Likholetov bei Abdullin (2025) pabrėžia švietimo vaidmenį formuojant atsakingą ir valstybę kuriančią asmenybę. Apibendrinant teigtina, jog, pilietiškumo formavimas viešajame valdyme pasireiškia tiek per aktyvų dalyvavimą, tiek per vertybinių nuostatų ugdymą, o efektyvi jaunimo politika yra viena iš pagrindinių šios formacijos sąlygų.

Toliau pateikiama patriotiškumo samprata, kurioje apibendrinami pagrindiniai šio reiškinio bruožai, teorinės prieigos ir interpretavimo kryptys. Išsamesnė šios sampratos analizė pateikta 2 lentelėje.

2 lentelė

Patriotiškumo samprata

Autorius	Samprata
Kahne ir Boweyr (2020)	Tai pilietinės edukacijos tikslas – išugdyti aktyvų ir sąmoningą pilietį, gebantį mylėti savo valstybę, bet taip pat kritiškai ją vertinti ir prisidėti prie jos tobulinimo.
Simsonaitė (2020)	Tai atsakomybės jausmas savo šaliai, pasireiškiantis per sąmoningą pilietinį įsitraukimą, aktyvią gynybą ir dalyvavimą viešajame gyvenime.
Hoskins ir Janmaat (2021)	Tai kritinis įsipareigojimas demokratinėms vertybėms, ugdomas per švietimą ir dalyvavimą politiniame gyvenime, o ne aklas lojalumas valstybei.
Mickevičiūtė (2021)	Tai vertybinis ir moralinis orientyras, skatinantis jaunimą atsakingai elgtis šalies atžvilgiu ir dalyvauti valstybės stiprinimo procesuose.
Agana, Pervaarah ir Saani (2025)	Tai pilietinis atsakas į neteisingą valdymą, kai patriotiškumas pasireiškia per rinkimų elgseną ir taikius protestus, siekiant pagerinti valstybės politinę kryptį.
Azimi ir Afshari (2025)	Tai bendruomeninė atsakomybė, grįsta rūpesčiu savo gyvenamąja aplinka, kai patriotiškumas išreiškiamas per aktyvų dalyvavimą miesto plėtros procesuose.
Pearce (2025)	Tai socialinio teisingumo siekis, kai patriotiškumas suprantamas kaip pastangos ginti pažeidžiamas visuomenės grupes per įtraukimą viešąją politiką.
Kuzheleva-Sagan, Spicheva & Masalovich (2025)	Tai moralinė laikysena, orientuota į visuomeninę gerovę, kolektyvinę atsakomybę ir bendrą gėrį.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais mokslininkais

Keletas autorių akcentuoja patriotiškumą kaip aktyvų pilietinį įsitraukimą. Simsonaitė (2020) patriotiškumą apibrėžia kaip atsakomybės jausmą savo šaliai, kuris realizuojamas per sąmoningą dalyvavimą viešajame gyvenime, gynybą ir pilietines pareigas. Šią sampratą papildė Azimi ir Afshari (2025), kurie patriotiškumą sieja su bendruomenine atsakomybe ir praktiniu

dalyvavimu miesto plėtros procesuose. Abu šie požūriai leidžia suprasti, kad patriotiškumas nėra tik asmeninė vertybė, bet ir kasdienė veikla, prisidedanti prie visuomenės stiprinimo.

Patriotiškumas apibrežimas, kaip moralinį ir vertybinį orientyrą. Mickevičiūtė (2021) įvardija jį kaip vertybiškai motyvuotą laikyseną, skatinančią jaunos žmones elgtis atsakingai šalies atžvilgiu ir aktyviai dalyvauti valstybės stiprinimo veiklose. Pearce (2025) šią sampratą dar labiau išplečia, siejant patriotiškumą su socialiniu teisingumu – tai pastangos ginti pažeidžiamas grupes, užtikrinant jų interesus per įtraukią viešąją politiką. Tokiu būdu patriotiškumas tampa ne tik tautiškumo, bet ir socialinės empatijos reiškiniu. Kuzheleva-Sagan, Spicheva & Masalovich (2025) nurodo, kad patriotiškumas yra moralinė laikysena, orientuota į visuomeninę gerovę, kolektyvinę atsakomybę ir bendrą gėrį. Šių autorių tyrime nustatyta, kad patriotiškumą galima vertinti per emocinę įtrauktį, bendruomeninį (sociocentrinį) turinį, simbolinę brandą ir vertybinę misiją.

Patriotiškumo apibrėžimuose analizuojamas ir jo kritinis bei demokratinis elementas, kuriam atstovauja Hoskins ir Janmaat (2021) bei Kahne ir Bowyer (2020). Šie autoriai teigia, kad tikrasis patriotiškumas reiškiasi ne per aklą lojalumą valstybei, bet per kritinį įsipareigojimą demokratinėms vertybėms. Švietimas šiuo atveju tampa esmine priemone, ugdančia sąmoningus, kritiškai mąstančius ir valstybę tobulinti pasiruošusius piliečius. Tokia samprata ypač aktuali demokratinėse visuomenėse, kur valstybės vertė grindžiama ne tik istorija, bet ir piliečių sąmoningumu.

Agana, Pervarah ir Saani (2025) siūlo unikalią patriotiškumo sampratą, kurioje jis pasireiškia kaip pilietinė reakcija į blogą valdymą. Šis požiūris parodo, kad patriotiškumas gali pasireikšti ne per tradicinius simbolius ar pasyvų lojalumą, bet per aktyvią opoziciją, protestą ir rinkimų veiksmus, kai piliečiai siekia pagerinti valstybės strateginius sprendimus. Toks apibrėžimas sieja patriotiškumą su politine galia ir piliečių atsakomybe, pabrėždamas, kad meilė šaliai nebūtinai reiškia sutikimą su esama valdžia.

Jaunimo politika šiandien vis dažniau suvokiama kaip svarbi viešojo valdymo sritis, siekianti kurti palankias sąlygas jaunų žmonių įgalinimui, socialinei integracijai bei aktyviam dalyvavimui visuomenėje. Pasak Trimmer-Platman (2025), jaunimo darbo praktikos yra spaudžiamos politinių rezultatų ir atskaitomybės reikalavimų, nepaisant jų socialinio ugdymo prigimties. Tai atskleidžia nuolatinį balansavimą tarp socialinių poreikių ir biurokratinių lūkesčių. Toks požiūris išryškina jaunimo politikos reikšmę ne tik kaip paslaugų teikimo, bet ir kaip vertybių bei ideologijų perteikimo kanalą viešajame valdyme.

Šiuolaikinė jaunimo politika tampa vis svarbesnė viešojo valdymo sudedamoji dalis, ypač siekiant apsaugoti socialiai pažeidžiamus jaunos asmenis. Shiffman ir kt. (2025) pabrėžia, kad valdymo struktūros turi teikti prioritetą į jaunimą orientuotiems modeliams, sprendžiant pažeidžiamų vaikų priežiūros klausimus. Tai reiškia, kad jaunimo politika neturi būti suvokiama tik kaip papildoma socialinė paslauga – ji tampa centrine priemone, padedančia kurti įtraukią, jaunimo poreikiams jautrią valstybės strateginius sprendimus. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (*angl. Organization for Economic Co-operation and Development, toliau – OECD*) (2021) analizėje nurodoma, kad jaunimo politikos integravimas (*angl. youth mainstreaming*) visose viešojo valdymo srityse yra būtinas, siekiant ilgalaikio politinio stabilumo ir inovatyvumo. (OECD,

2021, p. 34). Tai reiškia, kad jaunimo politika nebegali būti periferinė – ji turi būti dalyvaujanti visais sprendimų lygmenimis.

Akogwu (2025) savo tyrime apie valdymo efektyvumą Nigerijoje nurodo, kad „veiksmingas jaunimo įtraukimas per komunikacijos politiką pagerina valdymo rezultatus ir padidina pasitikėjimą“. Šis pastebėjimas atskleidžia tiesioginį ryšį tarp skaidrios viešosios komunikacijos ir jaunimo pasitikėjimo valstybinėmis institucijomis. Jaunimo politika šiuo atveju įgyja ne tik administracinę, bet ir reputacinę vertę – ji padeda kurti pozityvius santykius tarp valstybės ir jaunosios kartos.

Kita svarbi jaunimo politikos funkcija – tarpininkavimas tarp jaunimo poreikių ir valstybės strateginių tikslų. Everatt (2025) teigia, kad jaunimo įtraukimas yra būtinas socialinių iššūkių analizavimui ir viešosios politikos pagrįstumui: „COVID-19 pandemijos kontekste atsivėrė galimybės peržiūrėti visuomenės lūkesčius jaunimo atžvilgiu bei jų vaidmenį socialinių iššūkių sprendime“. Ši mintis pabrėžia, kad jaunimo politika turi ne tik formuoti sprendimus „apie jaunimą“, bet ir įtraukti pačius jaunus žmones į jų kūrimą bei įgyvendinimą.

Tyrimas apie Bandung miesto jaunimo ir sporto departamentą (Soleh, Syukur & Amelia, 2025) rodo, kad „jaunimo agentūros turi integruoti skaitmeninę komunikaciją, kad efektyviai pasiektų ir įgalintų jaunimą“. Tokia išvada atskleidžia, kad viešasis valdymas, susijęs su jaunimu, turi būti inovatyvus ir atliepti šiuolaikinio jaunimo informacijos vartojimo įpročius. Skaitmeninės priemonės tampa ne priedu, bet būtinybe sėkmingam jaunimo politikos įgyvendinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad pilietiškumo ir patriotiškumo formavimas viešajame valdyme yra esminis veiksnys stiprinant demokratiją, ypač per jaunimo politiką, kuri veikia kaip tarpininkas tarp valstybės ir jaunimo interesų. Šios vertybės ugdomos tiek per aktyvų dalyvavimą sprendimų priėmime, tiek per vertybinių nuostatų ir socialinio teisingumo skatinimą. Jaunimo politikos sėkmė priklauso nuo jos integracijos į viešąjį valdymą bei gebėjimo įgalinti jaunus žmones tapti pilietiškai atsakingais ir patriotiškais visuomenės nariais.

1.2. Strateginio valdymo ir programų įgyvendinimo teorijos

Strateginio valdymo literatūroje galima rasti daug skirtingų požiūrių, aiškinančių, kaip organizacijos kuria ir įgyvendina strategijas. Tokią įvairovę lemia tai, kad strateginių sprendimų įgyvendinimas retai būna tiesus ar vienareikšmis procesas. Mokslinėje literatūroje išskiriamos įvairios strateginio valdymo ir programų įgyvendinimo teorijos ir požiūriai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Strateginio valdymo ir programų įgyvendinimo teorijos

Autoriai	Teorija	Apibūdinimas
Seraw ir Lu (2020)	Įgyvendinimo kaip sprendimų grandinės teorija (<i>angl. Implementation as a Chain of Decisions Theory</i>)	Teorija nagrinėja įgyvendinimą kaip nuoseklių sprendimų ir veiksmų grandinę. Kiekvienas papildomas „perdavimo taškas“ (organizacija, pareigūnas, procedūra) didina riziką, kad politika nebus įgyvendinta taip, kaip numatyta.
Sager ir Hinterleitner (2022)	Įgyvendinimo teorija iš apačios į viršų (<i>angl. Bottom-up implementation theory</i>)	Teorija teigia, kad realus įgyvendinimas vyksta žemesniuose lygmenyse. Jie interpretuoja taisykles, turi diskreciją ir savo sprendimais lemia, kaip politika

Autoriai	Teorija	Apibūdinimas
		realizuojama praktikoje.
Pietelici ir kt. (2023)	Dinaminių gebėjimų teorija	Dinaminiai gebėjimai yra veiksmingas veiksnys formuojant ir įgyvendint strateginius sprendimus. Organizacijos gebėjimas nuolat pastebėti galimybes, imtis veiksmų joms išnaudoti ir atnaujinti turimus išteklius bei veiklos modelius taip, kad jie neprarastų savo vertės kintančioje aplinkoje.
Kurhayadi (2023)	Įgyvendinimo teorija iš viršaus į apačią (<i>angl. top-down implementation theory</i>)	Teorija teigia, kad sėkmingas programos įgyvendinimas priklauso nuo aiškos politikos formuluotės, administracinių struktūrų, tikslų konkretumo ir valdymo mechanizmų. Pabrėžiama hierarchinė logika: sprendimai priimami centre, o žemesni lygiai juos vykdo.
Siedl, Ma ir Splitter (2024)	Strategija kaip praktika (<i>angl. strategy as practice, SAP</i>)	Strategija traktuojama ne kaip abstraktus planas ar organizacijos turima savybė, bet kaip praktinė veikla, kuri formuojasi per žmonių daromus kasdienius veiksmus.
Sundström ir Svärdesten (2025)	Strateginės kontrolės režimas (<i>angl. strategic control mode</i>).	Planavimo, kontrolės ir valdymo priemonės transformuojasi viešosios organizacijos kontekste. Tradicinė planavimo-kontrolės paradigma keičiasi adaptacinėmis, valdymo praktikomis, kai reikia lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius.
Hrebeshkova, Kyzenko ir Verba (2025)	Iškylanti strategija (<i>angl. emergent strategy</i>)	Tai veiksmų modelis (<i>angl. pattern of actions</i>), kuris vystosi, kai verslas suderina savo tikslus su kintančiomis aplinkybėmis. Įmonės ir įstaigos renkasi iškylančią strategiją siekdamas atsigauti po krizės ar radikalių pokyčių.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje nurodytais mokslininkais

Kiekviena šių teorijų toliau yra plačiau apžvelgiama.

Įgyvendinimo iš viršaus į apačią teorija teigia, kad strateginių programų sėkmė priklauso nuo to, kaip aiškiai ir detalai centrinė valdžia suformuluoja tikslus, uždavinius bei numatomus rezultatus. Jei programos dizainas yra tikslus, administracinės struktūros gerai funkcionuoja, o priemonės – aiškiai paskirstytos, įgyvendinimo procesas tampa labiau nuspėjamas ir kontroliuojamas. Tokiu požiūriu pabrėžiama, kad aukščiausio lygmens sprendimų priėmėjai turi stipriai koordinuoti visą įgyvendinimo grandinę, kad būtų išvengta interpretacijų ir nukrypimų žemesniuose lygmenyse. Programų vykdymo atveju ši teorija leidžia suprasti, jog kuo mažiau vietos diskrecijai ir kuo aiškesnė hierarchinė struktūra, tuo labiau tikėtina, kad programa bus įgyvendinta taip, kaip suplanuota (Kurhayadi, 2023).

Įgyvendinimo teorija iš apačios į viršų akcentuoja, kad strateginių programų įgyvendinimas realybėje priklauso ne tiek nuo formalių planų, kiek nuo tų darbuotojų, kurie tiesiogiai bendrauja su gyventojais ar organizacijų klientais. Net ir labai gerai suprojektuotos strateginės programos gali būti įgyvendintos skirtingai, priklausomai nuo įgyvendintojų motyvacijos, darbo sąlygų ir profesionalių vertybių (Sager ir Hinterleiner, 2022).

Įgyvendinimas kaip sprendimų grandinė nagrinėja įgyvendinimą kaip daugelio nuoseklių sprendimų procesą, kuriame kiekvienas organizacinis lygmuo ar pareigūnas veikia tarsi „mazgas“ didelėje sprendimų grandinėje. Kuo daugiau tokių mazgų – institucijų, skyrių, ekspertų grupių ar tvirtinimo etapų – tuo didesnė tikimybė, kad strateginės programos idėja bus silpnesnė, iškraipyta arba sulėtinta. Norint užtikrinti efektyvų programų įgyvendinimą, būtina mažinti grandinės sudėtingumą, aiškiai apibrėžti atsakomybę ir stiprinti tarpinstitucinę komunikaciją (Seraw ir Lu, 2020).

Dinaminių gebėjimų koncepcija aiškinama kaip organizacijos gebėjimas nuolat pastebėti galimybes, imtis veiksmų joms išnaudoti ir atnaujinti turimus išteklius bei veiklos modelius taip, kad jie neprarastų savo vertės kintančioje aplinkoje. Šie gebėjimai laikomi būtinu pagrindu bet kokiems strateginiams sprendimams, nes pats strategijos formulavimas ir ypač jos įgyvendinimas reikalauja nuolatinio derinimosi prie išorinių pokyčių ir gebėjimo perskirstyti resursus ten, kur jie tuo metu reikalingiausi. Autoriai pabrėžia, kad be tokio galimybių ir grėsmių atpažinimo, galimybių įvertinimo ir jų panaudojimo priimant strateginius sprendimus, išteklių, kompetencijų ir procesų pertvarkymo (*angl. „sensing–seizing–reconfiguring“*) ciklo strateginis valdymas tampa statiškas ir negali užtikrinti organizacijos krypties ilgalaikėje perspektyvoje, ypač tarptautinėje veikloje, kur pokyčių tempas ir sudėtingumas yra didesni. Dėl šios priežasties dinaminiai gebėjimai laikomi ne tik teorine samprata, bet ir praktine sąlyga, nuo kurios tiesiogiai priklauso, kaip efektyviai organizacija sugeba įgyvendinti užsibrėžtus strateginius sprendimus (Pietelic ir kt., 2023).

Strategija kaip praktika (SAP) požiūris strateginius sprendimus traktuoja ne kaip abstraktų planą ar organizacijos turimą savybę, bet kaip praktinę veiklą, kuri formuojasi per žmonių daromus kasdienes veiksmus. Straipsnyje pabrėžiama, kad SAP atsirado kaip bandymas priartinti strategijos tyrimus prie realių organizacijų gyvenimo situacijų – prie to, kaip strategija yra kuriama, ginčijama ir atkartojama žmonių elgesiu, o ne kaip apie ją rašoma dokumentuose (Siedl, Ma ir Splitter, 2024).

Strateginio valdymo kontrolės ir planavimo priemonių dinamika viešame sektoriuje apima planavimo, kontrolės ir valdymo priemones bei kaip jos transformuojasi organizacijoje (Sundström ir Svärdesten, 2025). Sundström ir Svärdesten (2025) tyrimo rezultatai atskleidžia, kad viešojo sektoriaus organizacijoje strategijos valdymo įrankiai (planavimas, kontrolė) kinta ne tik techniniu lygmeniu. Autoriai identifikavo tris skirtingus strateginio valdymo kontrolės lygius, kurie kiekvienu atveju jungia strategijos formavimą su kontrolės mechanizmais skirtingais būdais. Taigi kontrolė ir planavimas nėra vienkartinės procedūros, o nuolat transformuojama praktika. Technologijų ir skaitmenizacijos pokyčiai stipriai įtakoja tą kontrolės ir planavimo dinamiką — todėl strategijos įgyvendinimo sėkmė priklauso ne tik nuo strateginių sprendimų, bet ir nuo gebėjimo adaptuoti kontrolės sistemas prie besikeičiančios realybės.

Iškylanti strategija – tai veiksmų modelis (*angl. pattern of actions*), kuris vystosi, kai verslas suderina savo tikslus su kintančiomis aplinkybėmis (Hrebeshkova, Kyzenko ir Verba, 2025). Hrebeshkova, Kyzenko ir Verba (2025) tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės, kurios naudojo emergentinio pobūdžio strategijas – t. y. greitai reagavo į pokyčius, perorganizavo išteklius, išbandė naujas rinkas ar veiklos formas, – dažniau sugebėjo išlikti veiklios ir išlaikyti bent minimalų stabilumą.

Strateginio valdymo ir programų įgyvendinimo tyrimai remiasi skirtingomis teorijomis, kurios išryškina įvairius proceso aspektus ir pabrėžia skirtingus veiksnius, lemiančius sėkmę. Įgyvendinimo iš viršaus į apačią teorija (Kurhayadi, 2023) atskleidžia, kad aiški struktūra, tiksliai suformuluoti tikslai ir stipri centrinė koordinacija sudaro palankias sąlygas numatyti įgyvendinimo eigą ir kontroliuoti rezultatus. Tuo tarpu įgyvendinimas iš apačios į viršų (Sager ir Hinterleitner, 2022) parodo, kad programų realybė formuojasi per žemiausio lygmens darbuotojų

sprendimus, todėl lankstumas ir vietos kontekstas gali būti pranašesni už griežtą hierarchiją. Sprendimų grandinės teorija (Seraw ir Lu, 2020) pabrėžia biurokratinio sudėtingumo riziką ir atskleidžia, kad kuo daugiau tarpinių sprendimų taškų, tuo labiau išauga tikimybė nukrypti nuo programos tikslo, todėl paprastesnė ir aiškesnė struktūra tampa pranašumu. Prie šių teorijų prisideda dinaminių gebėjimų koncepcija (Pietelic et al., 2023), kuri išryškina organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių kaip lemiamą sėkmingo įgyvendinimo veiksnį, ir dėl šios adaptacijos svarbos ji įgyvendinimo požiūriu laikoma pranašesne už statiškesnes, hierarchines teorijas. Strategija kaip praktika (Siedl, Ma ir Splitter, 2024) atskleidžia, kad strategija gimsta kasdienėse praktikose, todėl suteikia gilesnį supratimą apie realų elgesį įgyvendinimo metu nei tradiciniai top-down ar bottom-up požiūriai. Papildomai, strateginio valdymo kontrolės ir planavimo dinamika (Sundström & Svärdesten, 2025) parodo, kad kontrolės sistemos evoliucionuoja kartu su organizacija ir technologijomis, o tai reiškia, kad teorijos, pabrėžiančios adaptaciją ir lankstumą, yra pranašesnės už tas, kurios remiasi fiksuotomis struktūromis.

Mokslininkai strategijų valdymą ir įgyvendinimą taip pat tyrė įvairiais aspektais. Christie (2024) analizavo, kaip vidurinės grandies vadovai realiai veikia strategijos įgyvendinimo metu – jie dažnai keičia ar adaptuoja planus, reaguodami į naujus iššūkius. Tai iliustruoja, kad strategija nėra statinis planas, o gyvas procesas, kurį formuoja ne tik vadovai, bet ir vykdymo grandis. Axelsson ir Höglund (2024) atskleidžia, kad viešojo sektoriaus organizacijose strategiškai numatyti planai neišvengiamai susiduria su įtampomis tarp formalaus planavimo ir kontrolės reikalavimų, viena vertus, ir praktinio poreikio išlaikyti lankstumą bei gebėti adaptuotis prie kintančių sąlygų – kita vertus. Empiriniai rezultatai rodo, jog praktikoje dažniau dominuoja adaptaciniai, lankstumą užtikrinantys sprendimai, o ne griežtas iš anksto numatytų strateginių planų laikymasis.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijoms tenka derinti tiek iš anksto suplanuotus veiksmus, tiek nuolatinį prisitaikymą prie pokyčių. Skirtingi požiūriai papildo vienas kitą, atskleisdami tiek struktūruoto planavimo svarbą, tiek kasdienės praktikos ir lankstumo reikšmę. Sėkmingas strateginių sprendimų įgyvendinimas priklauso nuo gebėjimo subalansuoti planavimą, adaptaciją ir realias organizacijos veiklas.

1.3. Pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo strateginis valdymas

Strateginiai sprendimai vis dažniau suprantami kaip inovacijų valdymo priemonė, kuri leidžia viešosioms institucijoms atsakyti į kintančius visuomenės poreikius. Kolisnichenko (2025) teigia, kad viešojo administravimo efektyvumas turi būti grindžiamas kūrybiškumu ir socialinių inovacijų diegimu visose sprendimų srityse. Tai reiškia, kad strateginis mąstymas tampa ne tik planavimo, bet ir institucinio mokymosi, eksperimentavimo ir kūrybiško sprendimų priėmimo įrankiu. Viešasis sektorius šiuo atveju nėra pasyvus „tvarkytojas“, o aktyvus kūrėjas.

Strategijos samprata persikelia į tarpsektorinio bendradarbiavimo lauką, kur ypač svarbus tampa integruotas požiūris. Chen ir kt. (2025) tyrimas rodo, kad kompleksinės grėsmės, tokios kaip pandemijos ar klimato kaita, reikalauja strategijų, apjungiančių sveikatos, aplinkosaugos

ir administravimo sektorius. Viešasis sektorius čia tampa koordinuojančiu mazgu, kuris užtikrina suderintą atsaką į sisteminius iššūkius.

Stiprėja dalyvaujamosios strategijos kryptis, kai piliečiai ir suinteresuotosios grupės tampa strategijos kūrimo bendrakeleiviais. Askheim ir kt. (2025) išryškina bendrakūra (*angl. co-creation*) kaip esminę strateginę praktiką, leidžiančią spręsti valstybės problemas pasitelkiant piliečių žinias ir patirtis. Tai perkelia strateginį valdymą iš uždarų kabinetų į bendruomenes ir virtualias platformas, stiprina pasitikėjimą institucijomis ir demokratijos kokybę. Moysan (2024) teigia, kad piliečių dalyvavimas visame pasaulyje tampa vis dažniau aptariama tema. Tokie procesai viešosios politikos formavime siekia daryti įtaką politikos kryptčiai, sudarydami sąlygas piliečiams sąveikauti su politikos formuotojais ir kartu kurti politikos sprendimus. Pappers, Keseru ir Machris (2019) nurodo, kad bendrakūra gali būti laikoma viešojo dalyvavimo forma, kurioje dalyvaujantys asmenys dažnai turi didelę įtaką ir sprendimo galią. Ćwikła (2023) tyrime ypatingas dėmesys buvo skiriamas vietos bendruomenių aktyvinimo procesui, sudarant sąlygas joms kartu kurti ir kartu inicijuoti inovatyvius sprendimus. Manageiro ir kt. (2023) nurodo, kad kompleksinių grėsmių kontekste būtina tarpsektorinė bendradarbiavimo strategija.

Šiuolaikinė švietimo vadyba akcentuoja vadovų gebėjimą veikti sparčiai kintančiame ir neapibrėžtame kontekste, kryptingai telkiant resursus ir inicijuojant pokyčius. Tiek Akata ir Ndep (2025), tiek Novianto ir Rasiman (2025) akcentuoja vadovų bei švietimo institucijų gebėjimą mobilizuoti išteklius ir vykdyti pokyčius per struktūruotas planavimo sistemas. Carvalho ir bendraautorų (2021) teigimu, „strateginė lyderystė švietime vis dažniau laikoma būtina sąlyga, padedanti mokykloms veikti sudėtingame ir neapibrėžtame kontekste“. Tam svarbus mokyklų vadovų vaidmuo, nes, kaip pastebi Gunnulfsen (2024), „mokyklų vadovai atlieka lemiamą vaidmenį transformuojant politinius ketinimus į praktinius pokyčius mokyklose“. Tokiu būdu strateginis planavimas tampa ne tik administraciniu procesu, bet ir aktyvia pokyčių valdymo priemone. Kaip pažymi Jassim (2024), „švietimo inovacijos reikalauja lyderystės, gebančios mobilizuoti išteklius ir palaikyti pokyčių procesus institucijų lygmeniu.“ Tai atskleidžia strateginio planavimo svarbą kuriant dinamišką, pokyčiams atvirią ugdymo aplinką.

Akata ir Ndep (2025) ir Novianto ir Rasiman (2025) nurodo, kad planavimas tampa priemone ne tik tvarkai palaikyti, bet ir pokyčiams valdyti, ypač įgyvendinant skaitmenines ar mokymo kokybės reformas. Tai sutampa su požiūriu, jog švietimo strategijos šiandien labiau susijusios su gebėjimu veikti dinamiškoje ir neapibrėžtoje aplinkoje. Beasley ir Hardin (2025) atkreipia dėmesį į tai, kad planavimas švietimo ir jaunimo srityse turi būti ne tik struktūruotas, bet ir atviras, siekiant įveikti barjerus tarp jaunimo ir institucijų. Guterres, Suri ir Ma'mun (2025) tai papildė savo tyrime apie fizinio ugdymo turinį, pabrėždami, kad strateginis planavimas turi skatinti gyvenimo įgūdžių ir socialinio kapitalo formavimą. Tiek Beasley ir Hardin (2025), tiek Guterres, Suri ir Ma'mun (2025) sutaria, kad švietimo strategijos, kurios remiasi įtrauktimi, ne tik didina paslaugų pasiekiamumą, bet ir prisideda prie ilgalaikio visuomenės stabilumo.

Ne visi tyrimai susitelkia vien į ugdymo procesus – kai kurie, kaip Mahdi, Abas ir Abd Aziz (2025), analizuoja švietimo planavimą per visuomenės sveikatos politikos prizmę. Jų požiūris išplečia strategijos sampratą: ji tampa normatyvine, vertybiniu pamatu grįsta veikla, kuri ne tik struktūruoja paslaugas, bet ir formuoja piliečių elgesio modelius. Sullivan ir kt. (2023) tyrime

nagrinėjama, kaip šiuolaikinė švietimo sistema turi transformuotis, kad atlieptų visuomenės sveikatos poreikius kintančiame pasaulyje. Autoriai pabrėžia, jog švietimo planavimas tampa ne tik paslaugų organizavimo priemone, bet ir vertybiškai orientuota veikla, kuri formuoja visuomenės sveikatos kultūrą, lygybės principus ir atsakingo elgesio modelius. Mosakas ir kt. (2025) tyrime analizuojama, kaip į švietimo politiką diegiami standartai turi būti grindžiami vertybiniais principais. Autoriai teigia, kad strateginis švietimo planavimas tampa normatyvine praktika, kuri įtraukia ne tik organizacinius, bet ir visuomeninius bei kultūrinius tikslus, siekiant daryti įtaką piliečių elgsenai ir pasirinkimams.

OECD (2021) analizėje pabrėžiama, kad jaunimo dalyvavimas strateginiame planavime dažnai apsiriboja konsultacijomis, tačiau realus įgalinimas pasiekiamas tik tada, kai jauni žmonės įtraukiami į sprendimų priėmimą visais valdymo lygmenimis. Organizacija siūlo konceptą „jaunimo integravimas (į visas politikos sritis)“ (*angl. youth mainstreaming*), kuris apibrėžia strateginį jaunimo įtraukimo modelį, grindžiamą lygiavertiškumu ir tarpinstituciniu bendradarbiavimu. Ši strateginė kryptis parodo, kad efektyvus viešasis valdymas reikalauja ne tik politinės valios, bet ir struktūrinės jaunimo balso integracijos į valstybės politikos ciklą. Panašias įžvalgas formuluoja ir Europos saugumo ir bendradarbiavimo organizacija (*angl. Organization for Security and Co-operation in Europe, toliau – OSCE*) (OSCE, 2020). Jų ataskaitoje teigiama, kad jaunimo integravimas turi būti suprantamas kaip sisteminga ir nuosekli praktika, įtraukianti jaunimo perspektyvas į politikos planavimą, įgyvendinimą ir koordinavimą skirtinguose sektoriuose (OSCE, 2020). Europos Komisijos ataskaitoje (2024) taip pat pabrėžiama, kad jaunimo įtraukimas į viešąją politiką negali apsiriboti formaliais informavimo kanalais – būtini struktūriniai mechanizmai, suteikiantys jaunimui realias galimybes dalyvauti formuojant, derinant ir vertinant valdymo sprendimus. Tai rodo, kad šiuolaikinis viešasis valdymas remiasi ne vien politine valia, bet ir instituciškai įtvirtinta jaunimo balso integracija į politikos ciklą.

Bălăşescu ir Dincă (2023) tyrime apie Europos švietimo sistemas pabrėžiama, kad strateginis planavimas tampa efektyvus tik tada, kai tarp institucijų egzistuoja nuolatinė koordinacija. Jie atskleidžia, jog net gerai suplanuotos pilietinio ugdymo programos praranda poveikį, jei nėra koordinuojamos tarp mokyklų, savivaldybių ir ministerijų. Tokiu būdu strategijos tampa daugiau nei dokumentais – jos tampa tarpinstitucinės komunikacijos mechanizmais, leidžiančiais įgyvendinti bendrą viziją visais valdymo lygmenimis. Marques (2025) nagrinėja, kaip Europos švietimo ir užimtumo politikos koordinavimas tarp institucijų ir sektorių tampa esminiu veiksmu siekiant strateginės krypties vykdymo. Autorius konstatuoja, kad organizacinė bei vertikali koordinacija tarp ministerijų, regionų ir mokyklų padidina politikos nuoseklumą, sustiprina atsakomybę ir leidžia veikti bendrą viziją visais valdymo lygmenimis (Marques, 2025).

Pearce (2025) teigia, kad dauguma jaunimo politikos strateginių sprendimų remiasi neformaliuoju ugdymu, kaip priemone įgalinti jaunimą spręsti socialinius ir ekonominius iššūkius. Strateginis planavimas čia įgauna lankstesnę formą – jis grindžiamas vietinių iniciatyvų, bendruomenių poreikių ir savanorystės integravimu į politinį kontekstą. Toks požiūris rodo, kad strateginiai sprendimai nebūtinai turi būti centralizuoti – decentralizuoti modeliai gali veikti efektyviau, kai jaunimas pats tampa veiklos varikliu. Haider ir Sara (2024) tyrimas išsamiai tiria jaunimo politinę dalyvavimo dinamiką Bangladeše, akcentuodamas, kad jaunimas susiduria ne tik

su socialiniais ir kultūriniais barjeriais, bet ir su institucinių sprendimų priėmimo procesų atskirtimi. Autoriai nustatė, kad realus jaunimo įgalinimas yra įmanomas tada, kai jie gauna priėjimą ne tik prie dialogo platformų, bet ir prie sprendimų formavimo mechanizmų – tai apima teisę balsuoti, teisę būti atstovaujamiems ir galimybę iniciatyviai dalyvauti bendruomenės bei politikos procesuose. Tokiu būdu švietimo politikos strateginiai sprendimai, orientuoti į jaunimą, tampa ne tik formaliu planavimu, bet transformuojasi į aktyvios pilietinės įtraukties infrastruktūrą, kurioje jaunimas yra ne pasyvus šiandienos stebėtojas, bet aktyvus veikėjas, formuojantis savo aplinką.

Apibendrinant galima teigti, kad pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo strateginis valdymas šiandien vis labiau siejamas su gebėjimu lanksčiai reaguoti į kintančius visuomenės poreikius, diegiant inovacijas ir kūrybiškus veikimo modelius. Strateginė kryptis neapsiriboja instituciniu planavimu, bet apima tarpusavio koordinavimą, partnerystes ir nuoseklių sprendimų derinimą skirtinguose valdymo lygmenyse. Toks požiūris įgalina sistemingai organizuoti pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo veiklas bei užtikrinti jų nuoseklių įgyvendinimą švietimo sistemoje.

1.4. Viešųjų programų įgyvendinimo vertinimo modeliai

Viešųjų programų įgyvendinimo vertinimas yra esminė strateginio valdymo dalis, leidžianti suprasti, ar valstybės intervencijos pasiekia numatytus rezultatus ir keliamus tikslus. Siekiant tai atlikti nuosekliai ir sistemiškai, viešajame valdyme taikomi įvairūs vertinimo modeliai, grindžiami teoriniais ir praktiniais principais.

Politikos ciklo modelis, plačiai taikomas viešajame administravime, leidžia nuosekliai vertinti viešųjų programų įgyvendinimą, skirstant procesą į aiškius etapus: problemos identifikavimą, sprendimų priėmimą, įgyvendinimą, vertinimą ir grįžtamąjį ryšį. Remiantis Howlett, Ramesh ir Perl (2020) analize, kiekvienas šio ciklo etapas siūlo atskirus vertinimo kriterijus: pavyzdžiui, ar problema buvo tinkamai identifikuota, ar pasirinkta intervencijos priemonė buvo adekvati, ar įgyvendinimas atitiko planuotus išteklius. Tokiu būdu, politikos ciklas tampa ne tik teoriniu, bet ir praktiniu instrumentu viešųjų politikų rezultatams ir poveikiui vertinti. Vyriausybės strateginės analizės centro (2022) gairėse pateikiamas politikos ciklo modelis, pabrėžiant, kad vertinimas turi vykti visais ciklo etapais – nuo problemos identifikavimo iki grįžtamojo ryšio. Vyriausybės strateginės analizės centras STRATA akcentuoja įrodymais grįsto valdymo svarbą ir rekomenduoja naudoti tiek kokybinius, tiek kiekybinius duomenis vertinimo procesuose. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijos viešojo tobulinimo gairėse 2023–2030 m. (2023) pateikiamas politikų vertinimas yra esminė strateginio valdymo dalis, leidžianti koreguoti programas pagal rezultatus ir užtikrinti sprendimų efektyvumą. Vienas pagrindinių principų – reguliarius rezultatų ir poveikio vertinimas kaip atskaitomybės priemonė.

CIPP modelis (*angl. context, input, process, product*) – tai holistinis ir išsamus vertinimo metodas, skirtas mokymo ir kitų edukacinių programų kokybei vertinti. Jį sudaro keturios pagrindinės komponentės: 1) Kontekstas (*angl. context*) – analizuoja mokymosi tikslus, mokinių poreikius ir aktualumą esamoms sąlygoms bei iššūkiams. Tai padeda įsitikinti, ar mokymo programa atitinka realias situacijas ir mokinių charakteristikas. Konteksto vertinimas padeda

nustatyti naujus tikslus; 2) Įvestis (*angl. input*) – įvertina turimus išteklius: mokymo priemonės, infrastruktūrą, mokytojų kompetencijas, bei taikomas strategijas. Tikslas – užtikrinti, kad visa įranga ir žmogiškieji resursai būtų tinkamai pritaikyti veiksmingam mokymui. Įvesties vertinimas padeda planavimui; 3) Procesas (*angl. process*) – vertina, kaip mokymas vykdomas praktikoje: ar laikomasi plano, ar yra kliūčių, ar taikomos strategijos veikia. Tai padeda užtikrinti mokymo kokybę per visą vykdymo eigą. Proceso vertinimas priveda prie veiksmų; 4) Rezultatas arba produktas (*angl. product*) – įvertina galutinius mokymosi rezultatus: ar pasiekti užsibrėžti tikslai, ar mokiniai įgijo planuotas kompetencijas (pvz., technologinius, analitinius ar bendradarbiavimo įgūdžius). Šis modelis leidžia vertinti ne tik rezultatus, bet ir planavimą, išteklius bei pačią vykdymo eigą, todėl tai yra galingas įrankis kompleksinei programų analizei ir tobulinimui (Hilmiyati ir kt., 2024). Sundari (2025) tyrime, CIPP modelio naudojimas vertinant „Merdeka“ mokymo programą (Merdeka Curriculum yra nacionalinės švietimo reformos dalis Indonezijoje, kurios pagrindinė idėja - suteikti mokykloms, mokytojas ir mokymasis daugiau autonomijos pasirinkti mokymo metodus, pritaikyti turinį pagal kontekstą, sutelkti dėmesį į pagrindines kompetencijas, o ne į didelį temų skaičių) pasirodė veiksmingas siekiant nustatyti programos stipriąsias ir silpnąsias puses. Konteksto vertinimas atskleidė, kad mokyklos susidūrė su socialine-ekonomine nelygybe, kuri paveikė pasirengimą įgyvendinimui. Įvesties vertinime pastebėta mokytojų mokymo ir išteklių stoka. Procesų analizė parodė praktikos neatitikimus klasėse. Produkto vertinimas atskleidė, kad nors pagerėjo mokinių įsitraukimas, akademiniai pasiekimai liko netolygūs. Šis holistinis požiūris leido pateikti rekomendacijas politikos korekcijoms. Basaran ir kt. (2021) vertino Turkijos priešmokyklinio ugdymo programą, taikydami mišriąją (kiekybinę ir kokybinę) metodologiją: apklausė 122 mokytojus, analizavo dokumentus ir procesus. Nustatyta, kad programos kontekstas ir tikslai yra adekvatūs, tačiau įvesties (išteklių, priemonės) ir proceso (įgyvendinimo praktikos) grandyse trūksta nuoseklumo, kas riboja pasiekiamų rezultatų kokybę. Panašiu principu Sankaran ir Saad (2022) vertino bakalauro pedagogikos (BEd) programą, naudodami anketas, interviu ir dokumentų analizę: kontekstas ir tikslai įvertinti kaip aktualūs, tačiau praktinio rengimo ir vertinimo sistemos (*angl. input ir process*) rodė poreikį peržiūrėti programos struktūrą ir studijų kokybės užtikrinimo mechanizmus. Budiyanto ir kt. (2023) taikė CIPP modelį vertindami dienos centrų ugdymo strategijas Indonezijoje: 10 centrų atvejo analizė parodė, kad kontekstas ir procesas (organizacinis pasirengimas, ugdymo veiklos) vertinami palankiai, bet įvesties ir rezultato komponentuose išryškėjo kvalifikuotų darbuotojų rengimo ir vaikų pasiekimų stebėsenos spragos. Kituose tyrimuose CIPP buvo naudojamas kaip priemonė vertinti naujas mokymo formas ir skaitmenizuotas programas. Jaya ir Hamzah (2022) analizavo internetinį anglų kalbos kaip užsienio (EFL) kursą trijose aukštojo mokslo studijų programose, taikydami kokybinį vertinimą: klausimynai, interviu ir dokumentų analizė leido nustatyti, kad programos kontekstas ir įvestis (tikslai, turinys, technologinė infrastruktūra) iš esmės yra tinkami, tačiau proceso lygmenyje išryškėjo dėstytojų skaitmeninių kompetencijų ir studentų įsitraukimo nelygumai, o rezultatų dalyje – nevienodi pasiekimų lygiai tarp studijų programų. Lee ir kt. (2022) CIPP modelį pritaikė vertindami COVID-19 pacientams skirtą nuotolinių sveikatos konsultacijų programą Pietų Korėjoje: anketiniai tyrimai su gydytojais ir pacientais parodė, kad programos kontekstas (poreikis pandemijos sąlygomis) ir įvestis (medicininiai išteklių, organizacinė struktūra) yra pagrįsti, procesas vertintas kaip pakankamai sklandus, o produkto komponentas – pacientų pasitenkinimas ir programos efektyvumas – pasiekė aukštus įverčius, kartu išryškinant tam tikrą darbo krūvio ir

resursų disbalansą. Yoshany ir kt. (2025) tyrime buvo įvertinta medicinos internatūros programa, kurioje analizuotos studijų programos dizaino (konteksto) prielaidos, išteklių ir struktūros (įvesties), mokymo ir praktikos vykdymo (procesas) bei studentų klinikinių kompetencijų rezultatai (produkto). Tyrimo metodologijoje dalyvavo 305 studentai ir 15 dėstytojų, buvo naudojami klausimynai CIPP dimensijoms įvertinti ir taikyta kiekybinė analizė. Rezultatai atskleidė, kad nors konteksto bei įvesties lygmenys vertinami palankiai, procesų ir rezultatų srityse egzistavo reikšmingos spragos, kurios riboja programos efektyvumą. Šis tyrimas iliustruoja, kad CIPP modelis ne tik apibrėžia, „kas“ vertinama, bet padeda atsakyti į klausimą „kodėl“ programa veikia arba neveikia. Todėl strateginio valdymo kontekste tokia vertinimo sąranka leidžia identifikuoti silpnąsias vietas ir kurti kryptingas rekomendacijas politikos ar programos tobulinimui.

Loginių ryšių modelis naudojamas siekiant aiškiai apibrėžti intervencijos komponentus, jų priežastinius ryšius ir tikėtinus rezultatus. Modelis padeda identifikuoti, ką vertinti, kada ir kodėl. Ypač naudingas formuojant programos teoriją ir užtikrinant tarpdisciplininį bendradarbiavimą (Bingham ir kt., 2025). Modelis padeda įtraukti suinteresuotas šalis į bendrą programos kūrimą ir įgyvendinimą. Pritaikytas modelis leidžia įvertinti tarpines grandis tarp įsitraukimo ir galutinių rezultatų (psichologinės gerovės) (Hugh-Jones ir kt., 2025). Carrion (2021) analizavo, kaip loginiai ryšių modeliai (logic models) padeda struktūruoti ugdymo programų vertinimą bei suplanuoti jo etapus. Straipsnyje remtasi plataus masto literatūros analize, išryškinant pagrindinius modelio komponentus – įvestį, veiklas, tarpinius rezultatus ir poveikį. Tyrimas parodė, kad loginiai modeliai sustiprina vertinimo nuoseklumą, padeda aiškiau identifikuoti programos tikslus ir padidina vertinimo tikslumą, nes leidžia matyti „jeigu–tada“ priežastinius ryšius tarp edukacinių intervencijų ir laukiamų pokyčių.

Pagrindiniai veiklos rodikliai (angl. key performance indicators, toliau – KPI) ir poveikio rodikliai. Kim ir kt. (2023) tyrime buvo sukurti ir pritaikyti KPI rodikliai, skirti vertinti aukštojo mokslo tvarumo švietimo programų veiksmingumą. KPI buvo suskirstyti į įvesties, proceso, rezultatų ir pasekmių rodiklius, leidžiančius atlikti tiek kiekybinį, tiek kokybinį vertinimą. Rezultatai parodė, kad KPI skatina vidinę atskaitomybę ir leidžia sekti ilgalaikį viešųjų programų poveikį. Kaip nurodo Mayne (2021) Poveikio rodikliai skiriasi nuo rezultatų matų tuo, kad jie siekia įvertinti ilgalaikius pokyčius, atsiradusius dėl įgyvendintos intervencijos. Viešųjų paslaugų kontekste tai reiškia transformaciją – sveikatos, švietimo ar ekonominių galimybių srityse. Tačiau išlieka pagrindinis iššūkis – kiek pastebėtas pokytis iš tiesų yra programos rezultatas? Dėl to būtini mišrūs metodai ir teorijomis grįsti vertinimo būdai, tokie kaip „indėlio analizė“ (contribution analysis), siekiant pagrįsti poveikio rodiklius. Bianchi ir Rivenbark (2022) teigia, kad KPI veikia kaip valdymo įrankiai viešajame sektoriuje, tačiau jų kūrimas ir taikymas turi atitikti specifinį kontekstą. Pernelyg didelis dėmesys tik rezultatų rodikliams gali užgožti lygybės ir įtraukties aspektus. Vertinant rezultatus vis dažniau taikomas mišrus modelis: nuolat stebimi KPI rodikliai, o kartu atliekamas gilesnis rezultatų ir poveikio vertinimas. Taip institucijos gali priimti duomenimis grįstus sprendimus ir kurti žmonėms patogesnes paslaugas.

Taigi CIPP modelis leidžia holistiškai vertinti viešosios politikos ciklą nuo konteksto iki rezultato, tačiau reikalauja daug duomenų ir kartais gali tapti pernelyg apibendrintas (Hilmiyati ir kt., 2024). Loginio ryšio modelis sveikatos paslaugų srityje, pasižymi aiškia struktūra ir yra itin

naudingas programų planavime bei komunikacijoje, bet dažnai per mažai atsižvelgia į nenumatytus veiksniai (Bingham ir kt., 2025). KPI rodikliai švietimo kontekste efektyvūs siekiant veiklos stebėsenos (Kim ir kt. 2023), tačiau, pasak Osborne ir kt. (2023), gali skatinti „rodiklių fiksaciją“ – dėmesį tik kiekybiniais aspektams. Poveikio rodikliai, remiantis Mayne (2021), svarbūs vertinant ilgalaikį pokytį, bet kelia metodologinių iššūkių, susijusių su poveikio priskyrimu.

Veiksnių, lemiančių strategijų veiksmingumą, analizė. Kelis šaltinius vienija vidinių organizacinių veiksmų svarba. Kolisnichenko (2025) pabrėžia kūrybiškumo reikšmę valdžios institucijose, kaip sąlygą strategijų pritaikymui prie besikeičiančios aplinkos. Tuo tarpu Jaana et al. (2025) akcentuoja pasitikėjimą informacinėmis sistemomis kaip kritinį veiksnį skaitmeninių viešųjų paslaugų įgyvendinimui. Taigi tiek Kolisnichenko (2025), tiek Jaana et al. (2025) nurodo, kad vidinis pasirengimas keistis ir pasitikėjimas institucijomis yra būtini strategijų sėkmei. Prie to prisideda ir Kumar et al. (2025), teigdami, kad suinteresuotųjų šalių įtraukimas į sprendimų priėmimą skatina ilgalaikį veiksmingumą.

Socialinės normos ir kultūriniai aspektai dažnai trukdo strategijų įgyvendinimui, kaip matyti Eseza et al. (2025) tyrime apie moterų prieigą prie finansinių paslaugų. Panašiai Banda et al. (2025) aptaria lyčių normas kaip kliūtį švietimo paslaugoms Afrikoje. Šie tyrimai įrodo, kad struktūrinės nelygybės ir kultūriniai veiksniai turi būti įtraukti į strategijos planavimo stadiją, nes jų ignoravimas lemia žemą įgyvendinimo lygį. Tai skiriasi nuo vidinių veiksmų analizės, bet papildo supratimą apie socialinį kontekstą.

Strategijų nesėkmę taip pat lemia išorinis pasipriešinimas. Najafi et al. (2025) analizavo, kaip lobistiniai interesai lemia politinį pasipriešinimą (*angl. policy resistance*) įgyvendinant mokesčius žalingiems produktams (alkoholiui, tabakui, energetiniams gėrimams). Autoriai parodo, kad interesų grupės aktyviai veikia siekdamos silpninti arba sulėtinti tokių fiskalinių priemonių taikymą, darydamos įtaką sprendimų priėmėjams ir formuodamos viešąją nuomonę. Panašiai Hanafi (2025) vertino, kaip informacijos sklaidos kampanijos veikia vietinių mokesčių mokėtojų elgseną – neadekvatus komunikacijos dizainas mažina strategijos sėkmę. Abu šaltiniai parodo, kad komunikacijos ir interesų valdymas yra kritiniai, nors dažnai pamirštami veiksniai.

Utami et al. (2025) rodo, kad piliečių pasitikėjimas priimtais sprendimais priklauso nuo skaidrumo ir aiškios komunikacijos viešajame sektoriuje. Tai susišaukia su Jaana et al. (2025), bet pabrėžia politinį, o ne technologinį aspektą. Pasitikėjimas ir atvirumas išsilyka kaip horizontalūs elementai, kertantys skirtingas sektorių ribas.

Andrewson et al. (2025) tyrime apie žaliąją viešųjų pirkimų politiką aiškiai nurodoma, kad ekonominiai paskatinimai bei politikos stabilumas yra sėkmės pagrindas. Šis požiūris sujungia valdymo efektyvumą su ilgalaikę politika, papildydamas ankstesnius analizės lygmenis.

Tyrimų analizė atskleidžia, kad nėra vieno veiksnio, kuris nulemtų viešųjų strategijų veiksmingumą. Vidiniai veiksniai (pasitikėjimas, įtraukimas, kūrybiškumas), išoriniai (socialinės normos, kultūra), bei struktūriniai (lobizmas, paskatos, valdymo skaidrumas) – visi šie elementai turi būti integruoti į viešosios strategijos planavimo ir vertinimo modelius. Tyrimų sintezė rodo, kad

sėkminga viešoji strategija yra kompleksškai koordinuotas procesas, reikalaujantis tiek kiekybinio, tiek kokybinio vertinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad Viešųjų programų vertinimui taikomi skirtingi modeliai – politikos ciklo, CIPP, loginių ryšių bei KPI ir poveikio rodiklių modeliai – atskleidžia įvairias vertinimo dimensijas nuo procesų struktūros iki ilgalaikio poveikio. Kiekvienas modelis turi unikalių privalumų, tačiau efektyviausias vertinimas pasiekiamas derinant kiekybinius ir kokybinius metodus bei atsižvelgiant į organizacinį, socialinį ir politinį kontekstą. Tyrimų sintezė rodo, kad vertinimas turi būti integruotas į visą politikos įgyvendinimo ciklą ir grįstas kompleksine, įrodymais pagrįsta analize.

Apibendrinant galima teigti, kad viešųjų programų įgyvendinimo vertinimo modeliai leidžia strategiškai analizuoti, kaip valstybės intervencijos yra planuojamos, įgyvendinamos ir kokį rezultatą duoda skirtinguose valdymo lygmenyse. Politikos ciklo, loginių ryšių ir KPI modeliai padeda suprasti procesų struktūrą, tačiau pilniausią analitinį vaizdą suteikia CIPP vertinimo logika, leidžianti matyti ne tik galutinį rezultatą, bet ir kontekstą, išteklius bei įgyvendinimo eigą. CIPP modelis suteikia galimybę nustatyti, ar programos yra adekvačiai suplanuotos, ar jų įgyvendinimas pagrįstas ištekliais ir koordinuotas, ir ar pasiekiamas apčiuopiamas socialinis poveikis. Šiame tyrime CIPP modelis bus naudojamas kaip metodologinis pagrindas, siekiant išanalizuoti, kaip Lietuvoje įgyvendinamos jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo programos. Tokia prieiga leidžia ne tik identifikuoti stipriasias ir silpnąsias programų sritis, bet ir nustatyti sąlygas, kuriomis šios programos gali būti įgyvendinamos efektyviausiai.

2. TYRIMO ORGANIZAVIMAS IR METODAI

2.1. Tyrimo pobūdžio pagrindimas ir pasirinktos metodikos aprašymas

Tyrimė taikyta kokybinio tyrimo strategija, nes nagrinėjamas reiškiny yra kompleksiškas, daugiapakopis (nacionalinis, organizacijų ir švietimo įstaigų lygmenys) ir reikalaujantis gilesnio sprendimų įgyvendinimo proceso paaiškinimo, o ne tik reiškinio aprašymo skaitiniais rodikliais. Kokybinė prieiga leido atskleisti, kaip strateginiai sprendimai yra suprantami, interpretuojami ir įgyvendinami skirtingų veikėjų (švietimo įstaigų vadovų ir Lietuvos šaulių sąjungos atstovų) požiūriu, kokios prielaidos ir kliūtys atsiranda praktikoje, ir kaip institucijų atstovai vertina strateginių sprendimų sėkmę ir problemas.

Tyrimo logika orientuota į strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimą, analizuojant jų kontekstą, planavimo prielaidas, procesus ir rezultatus. Dėl šios priežasties pasirinktas CIPP modelis (Context–Input–Process–Product) kaip konceptualus karkasas, leidžiantis nuosekliai vertinti: (C) sprendimų aktualumą ir kryptingumą konkrečiame kontekste, (I) planavimo ir išteklių pakankumą, (P) įgyvendinimo procesus (organizavimą, koordinavimą, kontrolę, įtraukimą), (Product) rezultatus, poveikio požymius ir tvarumą. Tyrimo uždaviniai nėra mechanškai priskiriami atskiroms CIPP dimensijoms, tačiau jų įgyvendinimas atsiskleidžia per visuminę CIPP analizę, leidžiančią kompleksiskai įvertinti strateginių sprendimų įgyvendinimą.

Duomenims rinkti pasirinkti du metodai:

1. strateginių dokumentų interpretacinė turinio analizė (dokumentų analizė), leidžianti rekonstruoti, kokie sprendimai, tikslai, priemonės, atsakomybės ir vertinimo nuostatos yra įtvirtintos viešuosiuose dokumentuose;
2. pusiau struktūruotas interviu su tikslingai atrinktais informantais (ekspertais), leidžiantis įvertinti sprendimų įgyvendinimo realybę ir praktines patirtis institucijų lygmeniu.

Toks metodų derinys pagrįstas trianguliacijos principu: dokumentų analizė suteikia „normatyvinį–strateginį“ pjūvį (kas numatyta), o interviu – „įgyvendinimo“ pjūvį (kaip tai veikia praktikoje). Tyrimo instrumentas (interviu klausimynas) parengtas CIPP logika, o klausimų turinys suformuotas taip, kad sistemingai atlieptų dokumentų analizėje identifikuotas strateginių sprendimų kryptis, įgyvendinimo prielaidas ir rizikas.

2.2. Duomenų rinkimo ir analizės eiga, etinių nuostatų laikymasis

Tyrimas vykdytas etapais, laikantis nuoseklios duomenų rinkimo ir analizės sekos, užtikrinančios tyrimo loginį vientisumą ir metodologinį pagrįstumą.

Pirmuoju etapu buvo sudarytas strateginių dokumentų sąrašas. Atrinkti viešai ir neviešai prieinami dokumentai, tiesiogiai susiję su jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimu, apimantys strategines kryptis, programas, sprendimų įgyvendinimo priemones, atsakomybių paskirstymą ir rezultatų vertinimo nuostatas. Dokumentų atrankos tikslas buvo sukurti pakankamą pagrindą CIPP vertinimo logikai pritaikyti: identifikuoti kontekstines prielaidas, planavimo ir išteklių sprendinius, įgyvendinimo procesus bei numatomus rezultatus ir vertinimo principus.

Antruoju etapu atlikta strateginių dokumentų interpretacinė turinio analizė pagal CIPP dimensijas (Context/kontekstas – Input/įvestis – Process/procesas – Product/rezultatas, produktas). Duomenys sisteminami remiantis iš anksto apibrėžtomis analizės kategorijomis, fiksuojant esminius strateginių sprendimų tikslus, įgyvendinimo priemones, atsakomybes, planavimo prielaidas, koordinavimo ir vertinimo mechanizmus. Šiame etape suformuota dokumentų analizės matrica, kuri sudarė pagrindą teminiam interviu klausimyno struktūravimui.

Trečiuoju etapu parengtas pusiau struktūruoto interviu instrumentas. Klausimynas sudarytas remiantis dokumentų analizės rezultatais ir CIPP logika, siekiant sistemingai įvertinti strateginių sprendimų įgyvendinimo praktiką skirtingų institucinių veikėjų požiūriu. Pusiau struktūruotas formatas pasirinktas dėl galimybės užtikrinti klausimų palyginamumą ir kartu išgauti gilesnes informantų interpretacijas bei praktinius pavyzdžius.

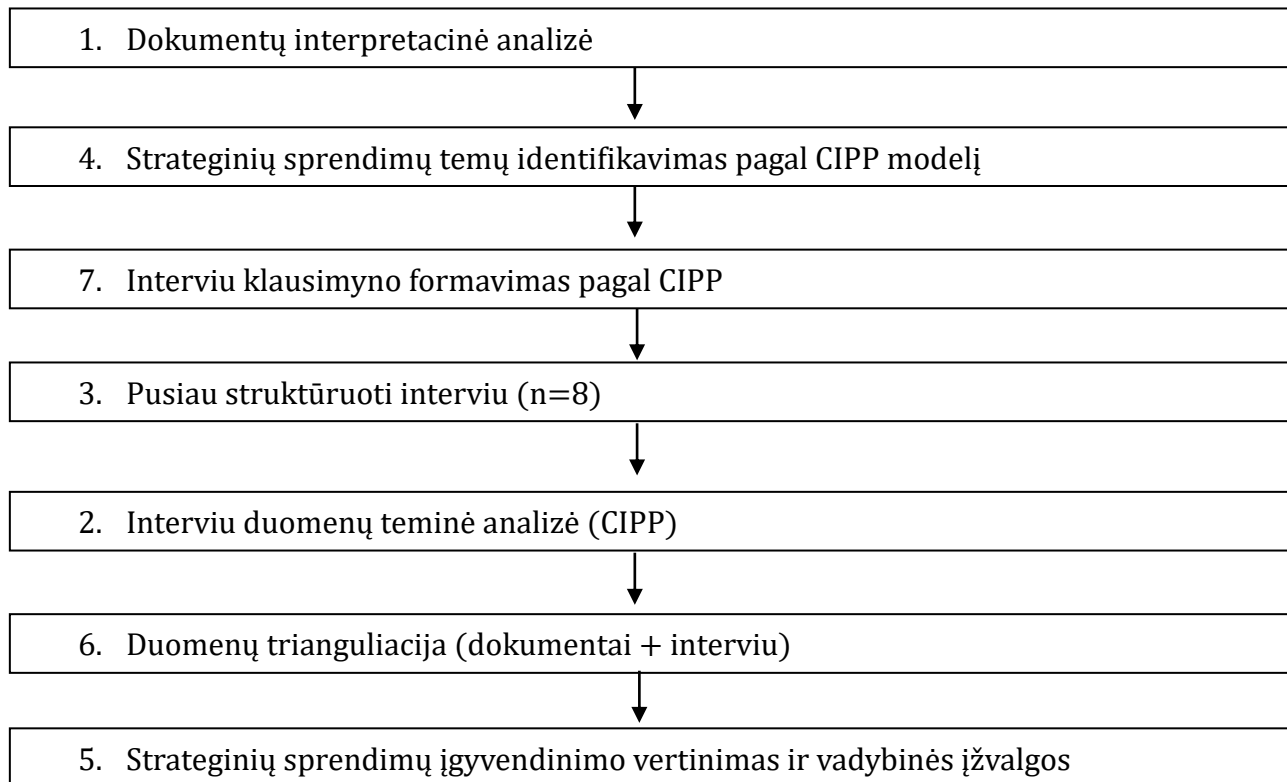
Ketvirtuoju etapu atlikti interviu su tyrimo dalyviais. Interviu organizuoti individualiai, iš anksto informavus informantus apie tyrimo tikslą, dalyvavimo savanoriškumą, anonimiškumą ir duomenų panaudojimą tik akademiniiais tikslais. Tyrimo metu laikytasi konfidencialumo, pagarbos dalyviams ir jų teisės atsisakyti atsakyti į jautrius klausimus ar nutraukti dalyvavimą. Duomenys fiksuoti rašytiniais užrašais ir, gavus sutikimą, garso įrašais, vėliau parengiant tekstines išrašas analizei.

Penktuoju etapu interviu duomenys buvo sisteminami ir analizuojami. Analizei atrinktos reikšmingos ištraukos, atspindinčios pagrindines kategorijas ir subkategorijas. Kadangi tyrime dalyvavo dvi informantų grupės, duomenys struktūruoti taip, kad būtų galima palyginti argumentų pasikartojimą, akcentus ir skirtumus tarp grupių.

Šeštuoju etapu taikyta duomenų trianguliacija, sugretinant dokumentų analizės ir interviu rezultatus. Trianguliacijos metu identifikuoti sutapimai tarp strateginių nuostatų ir jų įgyvendinimo praktikos, taip pat spragos ir kritiniai veiksniai, darantys didžiausią įtaką strateginių sprendimų įgyvendinimo kokybei ir tvarumui.

1 pav.

Tyrimo logika ir duomenų analizės eiga (CIPP)



2.3. Tiriamoji imtis ir tiriamųjų atranka

Tyrimo imtį sudarė 8 tiriamieji (informantai), atrinkti taikant tikslingą (kriterinę) atranką, orientuotą į starteginių sprendimų įgyvendinime dalyvaujančius asmenis. Toks atrankos būdas pasirinktas todėl, kad tyrimo tikslas yra gauti informuotus vertinimus ir patirtis iš asmenų, kurie realiai dalyvauja sprendimų įgyvendinime, planavime arba koordinavime.

Tyrimo imtis suskirstyta į dvi informantų grupes:

1. švietimo įstaigų vadovai (V grupė) – 5 informantai, atstovaujantys bendrojo ugdymo įstaigų vadovybės lygmenį ir turintys institucinio planavimo, organizavimo bei sprendimų įgyvendinimo patirtį jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo veiklų kontekste;
2. Lietuvos šaulių sąjungos atstovai (Š grupė) – 3 informantai, turintys praktinės patirties įgyvendinant jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo veiklas, bendradarbiaujant su švietimo įstaigomis ir prisidedant prie sprendimų įgyvendinimo organizaciniu lygmeniu.

Atrankos kriterijai buvo: tiesioginis ryšys su jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo starteginių sprendimų įgyvendinimu (organizavimu, koordinavimu, vykdymu arba vertinimu), patirtį tarpdisciplininiame ir tarpinstituciniame bendradarbiavime bei galimybę pateikti argumentuotą vertinimą pagal CIPP dimensijas.

Tyrimo imties dydis (8 informantai) pagrįstas kokybinio tyrimo logika - siekta ne statistinio reprezentatyvumo, o informacijos sodrumo, sprendimo įgyvendinimo patirčių ir valdymo praktikų įvairovės bei skirtingų perspektyvų sugretinimo trap dviejų informantų grupių. Detalesnės imties

charakteristikos (pareigos, institucinio lygmens ypatumai) pateikiamos rezultatų dalies pradžioje, siekiant užtikrinti tyrimo skaidrumą ir interpretacijų pagrįstumą.

2.4. Duomenų analizės metodas ir tyrimo patikimumas

Strateginių dokumentų analizėje taikyta interpretacinė turinio analizė, kai dokumentų tekstas sisteminamas pagal iš anksto apibrėžtas vertinimo dimensijas ir priskiriamas kategorijoms, atspindinčioms strateginių sprendimų įgyvendinimo logiką: problemų ir aktualumo argumentus (Context), planavimo ir resursų nuostatas (Input), įgyvendinimo mechanizmus ir organizavimo sprendimus (Process), rezultatų ir vertinimo nuostatas (Product). Strateginių dokumentų analizėje taikyta interpretacinė dokumentų turinio analizė, kuri, pasak Bitino, Žydžiūnaitės ir Rupšienės (2008), leidžia analizuoti dokumentus kaip institucinių sprendimų, normų ir reikšmių raišką, siekiant atskleisti ne tik formaliai įtvirtintą turinį, bet ir jame glūdinčią sprendimų logiką bei prielaidas jų įgyvendinimui. Dokumentų analizės rezultatai pateikti struktūruotai, apibendrinant pagrindines tendencijas ir identifikuojant sprendimų „modelį“ - kaip dokumentuose numatomas strateginių sprendimų įgyvendinimas, kokie ištekliai ir atsakomybės priskiriami bei kokie rezultatai laikomi siektiniais.

Interviu duomenų analizė atlikta remiantis CIPP modeliu, kuris naudotas kaip analitinis karkasas. Tyrimo uždaviniai nėra mechanškai priskiriami atskiroms CIPP dimensijoms, tačiau jų įgyvendinimas atsiskleidžia per visuminę CIPP analizę, leidžiančią kompleksiskai įvertinti strateginių sprendimų įgyvendinimą. Interviu duomenų analizei taikyta teminė analizė, orientuota į kategorijų ir subkategorijų sudarymą pagal CIPP dimensijas. Analizės logika buvo mišri: dedukcinė dalis – pagrindinės dimensijos nustatytos iš anksto, remiantis pasirinktu CIPP vertinimo modeliu; indukcinė dalis – kategorijos ir subkategorijos formuotos iš empirinių duomenų, remiantis pasikartojančiomis temomis, argumentais ir pavyzdžiais. Kadangi tyrime svarbi mokyklų vadovų ir Lietuvos šaulių sąjungos atstovų palyginamoji perspektyva, analizėje atskirai sisteminti kiekvienos grupės akcentai ir vėliau sugretinti, siekiant nustatyti sutapimus, skirtumus ir galimas priežastis. Interviu duomenų analizėje taikyta teminė analizė, kuri, remiantis Bitino, Žydžiūnaitės, Rupšienės (2008), leidžia sistemiškai formuoti kategorijas ir subkategorijas, interpretuoti skirtingų informantų patirtis ir atskleisti pasikartojančias temas, svarbias strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimui. Tyrimo patikimumui ir pagrįstumui užtikrinti taikyti šie principai:

1. Aiškus analizės ir vertinimo karkasas - CIPP logika naudota nuosekliai tiek instrumentui, tiek duomenų analizei, todėl tyrimo eiga yra skaidri ir nuosekli.
2. Duomenų šaltinių trianguliacija - dokumentų analizė ir interviu duomenys tarpusavyje sugretinti, ieškant sutapimų ir neatitikimų, taip mažinant vieno šaltinio šališkumo riziką.
3. Sisteminga analizės procedūra - kategorijos (ir, jei tikslinga, subkategorijos) formuotos remiantis pasikartojančiomis temomis, o teiginiams pagrįsti naudotos tipinės iliustruojančios citatos, pateikiamos rezultatų skyriuje. C – Konteksto ir I – Išteklių dimensijose kategorijos pateikiamos lentelėmis, o P- Proceso ir P – Rezultatų dimensijose, naratyviai – išlaikant kategorijų struktūrą.
4. Analizės „audito pėdsakas“ - analizės metu fiksuotos kodavimo ir apibendrinimo taisyklės, kad interpretacijos būtų nuoseklios, o išvados kiltų iš duomenų.

5. Palyginamoji analizės logika: mokyklų vadovų ir Lietuvos šaulių sąjungos atstovų požiūrių sugretinimas padėjo išvengti vienpusiško reiškinių aiškinimo ir sustiprino rezultatų interpretaciją vadybiniu aspektu.

2.5. Tyrimo etika ir ribotumai

Tyrime laikytasi pagrindinių mokslinių tyrimų etikos principų: savanoriško dalyvavimo, informuoto sutikimo, konfidencialumo, pagarbos dalyviui ir duomenų apsaugos. Informantams buvo aiškiai paaiškintas tyrimo tikslas, duomenų panaudojimo pobūdis (akademiniam darbui), užtikrinta teisė atsisakyti atsakyti į klausimus ar nutraukti dalyvavimą bet kuriuo metu. Interviu citatos ir apibendrinimai pateikiami taip, kad nebūtų galima identifikuoti konkretaus asmens ar institucijos per tiesioginius atpažinimo požymius, atsižvelgiant į informantų vadovaujančias pareigas. Tyrimo medžiaga tvarkyta atsakingai, prieiga prie jos ribota.

Tyrimo ribotumai siejami su kokybinio tyrimo prigimtimi ir tyrimo apimtimi. Imtis yra nedidelė (8 informantai/ekspertai), todėl tyrimo išvados nėra skirtos statistiniam apibendrinimui visoms Lietuvos švietimo įstaigoms. Tačiau imtis pakankama analitiniam apibendrinimui, nes tyrimo tikslas – atskleisti strateginių sprendimų įgyvendinimo logiką, sąlygas, procesus ir veiksnius, lemiančius rezultatus, o ne nustatyti rodiklių paplitimą. Dalis pateiktų vertinimų gali būti paveikti informantų institucinio vaidmens (pvz., mokyklos vadovai labiau akcentuoja ugdymo proceso realybę, o Lietuvos šaulių sąjungos atstovai – sistemos koordinavimo ir partnerystės aspektus), todėl interpretacijoje taikyta trianguliacija ir perspektyvų palyginimas. Dokumentų analizė atspindi normatyvinę strateginių sprendimų pusę, tačiau dokumentuose ne visada matomos realios įgyvendinimo sąnaudos, vietos konteksto ribojimai ir neformalus koordinavimo mechanizmai; šią spragą kompensavo interviu duomenys.

2.6. Tyrimo duomenų bazė ir tiriamųjų charakteristika

Šiame poskyryje apibrėžiama tyrimo duomenų bazė (korpusas) ir tiriamųjų charakteristika, siekiant atskleisti, koku informaciniu pagrindu vertinami jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimo aspektai. Pateikiama, kokie strateginiai dokumentai sudarė analizės pagrindą, kas dalyvavo pusiau struktūruotuose interviu, taip pat aprašoma, kaip duomenys buvo fiksuojami, parengti ir struktūruoti analizei.

Tyrimo duomenų bazė suformuota taip, kad leistų įvertinti strateginių sprendimų įgyvendinimą skirtinguose organizaciniuose lygmenyse – nuo normatyvinio planavimo iki praktinio vykdymo. Tai sudaro prielaidas nuosekliai pereiti prie 3.2 poskyrio, kuriame tyrimo duomenys analizuoti taikant CIPP vertinimo modelį, o gauti rezultatai interpretuojami atsižvelgiant į tyrimo uždavinius.

2.6.1. Strateginių dokumentų analizės duomenų bazė

Tyrime analizuojami strateginiai, teisiniai ir metodiniai dokumentai, susiję su jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimu, pilietinio atsparumo ir pilietinio pasirengimo ugdymo kryptimis, švietimo sistemos nuostatomis bei Lietuvos šaulių sąjungos (toliau – LŠS) vaidmeniu šių

sprendimų

įgyvendinime. Dokumentų analizė pasirinkta kaip pirmasis empirinės dalies etapas, nes jis leidžia suformuoti strateginių sprendimų įgyvendinimo kontekstą ir nustatyti, kaip dokumentuose konceptualizuojami planavimo, išteklių, organizavimo ir rezultatų vertinimo aspektai.

Dokumentų analizė leido: identifikuoti strateginį ir teisinį sprendimų kontekstą, įvertinti planuojamus išteklius ir priemones, aprašyti sprendimų įgyvendinimo procesų logiką bei institucinius vaidmenis ir nustatyti numatomus rezultatus bei jų vertinimo nuostatas. Dokumentų turinio analizė tyrime taikyta interpretaciniu principu, orientuojantis į tai, kaip dokumentuose konstruojami sprendimų tikslai, įgyvendinimo priemonės, atsakomybės ir siejami rezultatai, o ne tik formaliai aprašomas jų turinys.

Analizuotų dokumentų sąrašas (analitinė santrauka)

5 lentelė

Nr.	Dokumento pavadinimas	Dokumento tipas / lygmuo	Kokia tyrimo dalis pagrindžiama (CIPP – C(kontekstas), I(ištekliai), P(procesas), P(produktas/rezultatas))
1.	Jaunimo pilietiškumo ugdymo rekomendacijos	Metodinės gairės	C–I: pilietiškumo ugdymo turinys, kryptys, siūlomos priemonės
2.	Jaunimo politika Lietuvoje 2023–2027 m.	Strateginis dokumentas	C: prioritetai, tikslai, probleminiai akcentai jaunimo pilietiškumo srityje
3.	Pilietiškumo kompetencijos raidos aprašas	Kompetencijų / ugdymo turinio dokumentas	C–P(procesas): pilietiškumo kompetencijos turinys ir ugdymo kryptys
4.	Valstybinės pilietinio pasipriešinimo strategijos gairės	Strateginės gairės	C: pilietinės atsakomybės, atsparumo ir pasirengimo logika
5.	Patriotiškumo stiprinimo / gynybos švietimo programinės nuostatos	Programinis dokumentas	I–P(procesas): priemonių kryptys, įgyvendinimo priemonės
6.	LŠS jaunimo ugdymo / mokymo gairės	Metodinės gairės (LŠS)	P(procesas): ugdymo organizavimo formos, turinio struktūra
7.	Istorinės atminties politikos gairės	Politikos gairės	C: patriotiškumo ugdymo per istoriją ir atmintį kryptys
8.	LR Švietimo įstatymo nuostatos	Teisės aktas	C: teisinis pagrindas ugdant pilietiškumą ir patriotiškumą
9.	Lietuvos šaulių sąjungos strategija	Strateginis dokumentas (LŠS)	I–P(procesas)–P(rezultatai): prioritetai, jaunimo įtraukimas, siejami rezultatai
10.	Lietuvos šaulių sąjungos įstatymas	Teisės aktas	C: LŠS funkcijos, vaidmuo ir įgaliojimai
11.	Jaunųjų šaulių pakopinė ugdymo sistema (4 pakopos)	Vidaus programa	P(procesas): ugdymo struktūra, nuoseklumas, pakopų logika
12.	KAM, ŠMSM ir LŠS susitarimas ir veiksmų planas	Institucinis susitarimas / planas	I–P(procesas): atsakomybės, partnerystės mechanizmai, planuojami veiksmai
13.	Pilietiškumo ir gynybos įgūdžių kursas 9 klasėms (PGĮK)	Programa / kursas	P(procesas)–P(rezultatai): turinys ir numatomi ugdymo rezultatai per patyriminę veiklą

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Dokumentų analizės duomenys vėliau buvo sisteminami, išskiriant teminius vienetus ir prasmines ašis pagal CIPP logiką (kontekstas–įvestis–procesas–rezultatai), siekiant sudaryti pagrindą starteginių sprendimų įgyvendinimo analizės palyginimui su interviu duomenimis.

2.6.2. *Interviu dalyvių (informantų) charakteristika*

Empirinę tyrimo dalį sudaro 8 pusiau struktūruoti interviu, atlikti su dviem tikslingai atrinktomis informantų grupėmis: 5 bendrojo ugdymo mokyklų vadovais ir 3 Lietuvos šaulių sąjungos (toliau – LŠS) atstovais. Tokia imties struktūra pasirinkta siekiant atskleisti strateginių sprendimų įgyvendinimą iš dviejų tarpusavyje susijusių, tačiau skirtingas funkcijas atliekančių perspektyvų: institucinio valdymo (mokyklų vadovai) ir praktinio veiklų organizavimo (LŠS atstovai).

Pusiau struktūruoto interviu metodas pasirinktas siekiant užtikrinti klausimų palyginamumą tarp informantų, kartu sudarant galimybes gauti gilesnes, kontekstualias įžvalgas apie strateginių sprendimų įgyvendinimo sąlygas, problemas ir rezultatus. Interviu klausimynas parengtas remiantis CIPP modelio vertinimo logika, todėl klausimai apėmė keturias pagrindines dimensijas: strateginį ir institucinį kontekstą (C), išteklius ir planavimą (I), įgyvendinimo procesus (P) bei rezultatus ir poveikio požymius (Product).

Siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą, darbe naudojami anoniminiai kodai:

V–1, V–2, V–3, V–4, V–5 – bendrojo ugdymo mokyklų vadovai;

Š–1, Š–2, Š–3 – Lietuvos šaulių sąjungos atstovai.

6 lentelė

Interviu dalyvių charakteristika

Dalyvio kodas	Respondentų grupė	Pareigos / funkcija/patirtis	Esminė perspektyva tyrimui
V–1	Mokyklos vadovas	Bendrojo ugdymo mokyklos vadovas. 16 m.	Strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas mokyklos lygmeniu (planavimas, vadyba, veiklų organizavimas).
V–2	Mokyklos vadovas	Bendrojo ugdymo mokyklos vadovas. 23 m.	Strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas mokyklos lygmeniu (planavimas, vadyba, veiklų organizavimas).
V–3	Mokyklos vadovas	Bendrojo ugdymo mokyklos vadovas. 12 m.	Strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas mokyklos lygmeniu (planavimas, vadyba, veiklų organizavimas).
V–4	Mokyklos vadovas	Bendrojo ugdymo mokyklos vadovas. 25 m.	Strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas mokyklos lygmeniu (planavimas, vadyba, veiklų organizavimas).
V–5	Mokyklos vadovas	Bendrojo ugdymo mokyklos vadovas. 14 m.	Strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas mokyklos lygmeniu (planavimas, vadyba, veiklų organizavimas).
Š–1	LŠS atstovas	LŠS narė (ilgametė darbo su jaunimu patirtis)	Strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas per neformalųjį ir patyriminį ugdymą (LŠS perspektyva).
Š–2	LŠS atstovas	Vadovaujančios pareigos (darbas su gimnazistais)	Strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas per neformalųjį ir patyriminį ugdymą (LŠS perspektyva).

Š-3	LŠS atstovas	Mokytojas + jaunųjų šaulių būrelio vadovas	Strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas per neformalųjį ir patyriminį ugdymą (LŠS perspektyva).
-----	--------------	--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tokios sudėties imtis sudaro sąlygas palyginti strateginių sprendimų įgyvendinimą skirtinguose organizaciniuose lygmenyse: (a) mokyklos vadovybės lygmenyje, kur sprendimai integruojami į ugdymo ir veiklos planus, ir (b) LŠS lygmenyje, kur sprendimai realizuojami per konkrečias veiklas, jaunimo įtraukimą ir ugdymo organizavimą.

Šis dviejų perspektyvų sugretinimas leidžia identifikuoti ne tik deklaruojamas strategines nuostatas, bet ir jų realų veikimą praktikoje, kas yra esminė prielaida vadybiniam strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimui.

2.6.3. Duomenų apimtis, fiksavimas ir parengimas analizei

Tyrimo duomenų bazę sudaro du pagrindiniai šaltiniai:

- (1) strateginių dokumentų turinio duomenys
- (2) pusiau struktūruotų interviu tekstiniai duomenys.

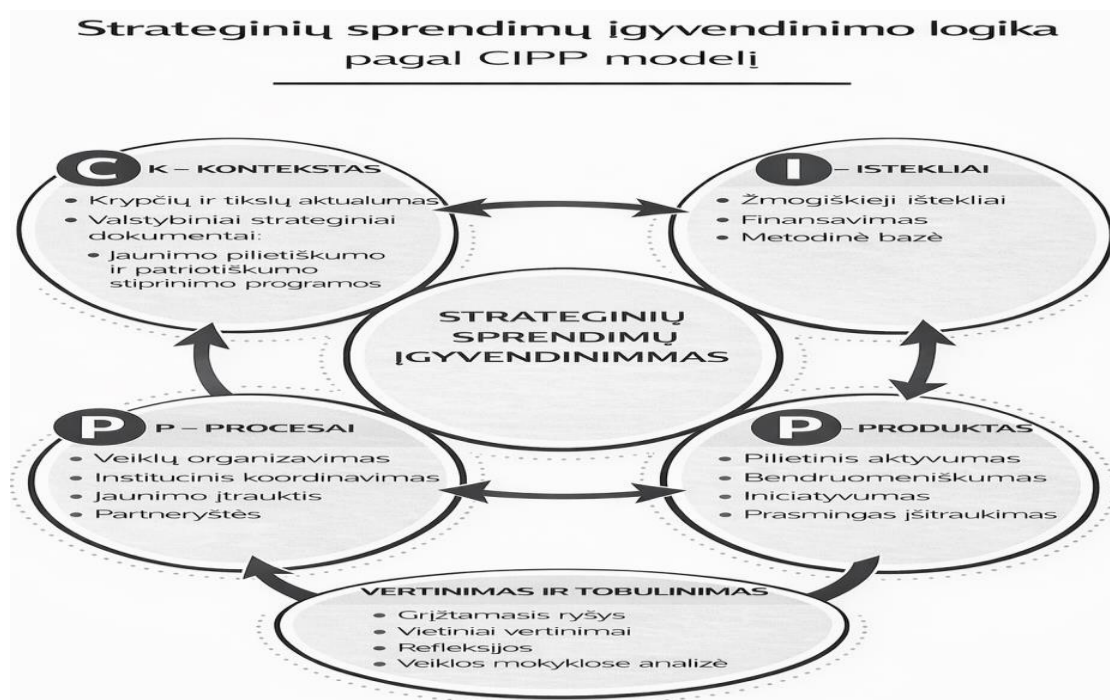
Strateginių dokumentų analizės duomenys apima nacionalinio, institucinį ir organizacinį lygmenį atspindinčius dokumentus, kuriuose fiksuojamos jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginės nuostatos. Analizės metu identifikuoti prasminiai vienetai, susiję su sprendimų tikslais, prioritetais, planuojamomis priemonėmis, atsakomybėmis, įgyvendinimo organizavimo principais ir numatomais rezultatais. Dokumentų turinys sisteminamas siekiant atskleisti, kaip strateginiuose tekstuose konstruojama sprendimų įgyvendinimo logika.

Interviu duomenys fiksuoti parengiant tekstines interviu versijas, kuriose išlaikomas tiriamųjų pasisakymų turinys, kontekstinė prasmė ir argumentavimo seka. Siekiant užtikrinti konfidencialumą, tiriamųjų tapatybė buvo apsaugota naudojant kodus V– (mokyklų vadovai) ir Š– (Lietuvos šaulių sąjungos atstovai).

Parengiant duomenis analizei, interviu tekstai buvo struktūruojami pagal klausimų logiką, o vėliau koduojami, išskiriant reikšminius teiginius (kodus), atspindinčius tiriamųjų patirtis, vertinimus ir argumentus. Šie kodai buvo grupuojami į kategorijas ir(jei tikslinga, subkategorijas), atsižvelgiant į pasikartojančias temas ir turinio prasminius ryšius. C – Konteksto ir I – Išteklių dimensijose kategorijos pateikiamos lentelėmis, o P- Proceso ir P – Rezultatų dimensijose, naratyviai – išlaikant kategorijų struktūrą.

Kategorijų formavimas orientuotas į CIPP vertinimo dimensijas (kontekstas – ištekliai – procesai – rezultatai), tačiau ne mechaniniu būdu. CIPP logika naudota kaip analitinis karkasas, leidžiantis sistemingai interpretuoti duomenis, atsakyti į tyrimo uždavinius ir sugretinti interviu duomenis su dokumentų analizės rezultatais, taikant trianguliacijos principą.

2 pav.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis CIPP modeliu

Paveiksle pateikiamas tyrime taikytas strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimo modelis, pagrįstas CIPP (konteksto, išteklių, procesų ir rezultatų) logika. Modelis atskleidžia, kaip strateginiai sprendimai, įtvirtinti nacionaliniuose dokumentuose, transformuojami į praktines veiklas mokyklų ir Lietuvos šaulių sąjungos lygmeniu, kokie ištekliai ir vadybiniai procesai lemia jų įgyvendinimą bei kokie rezultatai ir poveikis fiksuojami praktikoje. Ši schema naudojama kaip analitinis karkasas dokumentų analizės, interviu duomenų analizės ir tyrimo rezultatų trianguliacijos etapuose. Remiantis šia vertinimo logika, trečiajame darbo skyriuje pristatomi dokumentų ir interviu duomenų analizės rezultatai pagal atskiras CIPP dimensijas.

3. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Strateginių dokumentų analizės rezultatai (pagal CIPP vertinimo dimensijas)

Strateginių dokumentų analizės rezultatai pateikiami taikant CIPP vertinimo modelį, kuris leidžia struktūruotai įvertinti strateginių sprendimų kontekstą, planavimą, įgyvendinimo procesus ir numatomus rezultatus. Analizė organizuota pagal keturias dimensijas: kontekstą (C), išteklius ir planavimą (I), įgyvendinimo procesus (P) ir rezultatus / poveikį (Product). Dokumentų analizė parodė, kad jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginiai sprendimai Lietuvoje formuojami keliuose sektoriuose vienu metu, todėl jų įgyvendinimas priklauso nuo tarpinstitucinio suderinamumo ir koordinavimo vietos lygmeniu. Strateginiuose dokumentuose pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymas traktuojamas kaip ilgalaikis procesas, tačiau sprendimų įgyvendinimo mechanizmai dažnai paliekami organizacijų ir švietimo įstaigų iniciatyvai. CIPP

modelio taikymas šiame poskyryje leidžia ne tik aprašyti dokumentų turinį, bet ir įvertinti strateginių sprendimų įgyvendinimo prielaidas vadybiniu požiūriu, išryškinant galimus koordinavimo, planavimo ir vertinimo iššūkius.

3.1.1. Kontekstas (C): strateginis ir teisinis pagrindas, samprata

Strateginių dokumentų analizė atskleidė, kad jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo kontekstas formuojamas remiantis keliomis tarpusavyje susijusiomis nuostatų kryptimis, kurios apibrėžia strateginių sprendimų aktualumą ir kryptingumą.

Pirmoji kryptis siejama su švietimo sistemos atsakomybe ugdyti pilietiškas ir patriotiškas nuostatas. Teisiniuose ir švietimo politikos dokumentuose pabrėžiama, kad pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymas yra ne papildoma, o integrali ugdymo proceso dalis, įtvirtinta kaip norminis reikalavimas švietimo įstaigų veiklai. Tai sudaro formalų pagrindą šių nuostatų integravimui į mokyklų veiklos planavimą ir ugdymo organizavimą.

Antroji kryptis – pilietiškumo kompetencijos ugdymas kaip ilgalaikis, nuoseklus procesas. Kompetencijų dokumentuose pilietiškumas apibrėžiamas kaip žinių, gebėjimų ir nuostatų visuma, ugdoma nuosekliai nuo pradinio iki vidurinio ugdymo. Tai rodo, kad strateginiu lygmeniu pilietiškumas suvokiamas kaip sisteminis tikslas, reikalaujantis planavimo, tęstinumo ir koordinavimo, o ne pavienių veiklų.

Trečioji kryptis siejama su geopolitiniu saugumo kontekstu ir visuomenės atsparumo stiprinimu. Nacionalinio saugumo ir pilietinio pasipriešinimo dokumentuose pilietiškumas ir patriotiškumas siejami su pilietine atsakomybe, pasirengimu krizinėms situacijoms ir valstybės gynybos supratimu. Ši nuostata išplečia pilietiškumo ir patriotiškumo sampratą už švietimo ribų ir sukuria papildomus lūkesčius ugdymo institucijoms bei partneriams.

Papildomai dokumentuose išryškėja kultūrinė–istorinė patriotiškumo dimensija, akcentuojanti istorinės atminties, valstybingumo tradicijų ir pilietinės tapatybės puoselėjimą. Tai papildo strateginį kontekstą, tačiau kartu didina skirtingų dokumentų ir institucijų derinimo poreikį.

Apibendrinant galima teigti, kad pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginis kontekstas dokumentuose yra platus ir daugiasluoksnis, tačiau jo fragmentacija skirtinguose dokumentų lygmenyse sukuria vadybinį iššūkį – būtinybę užtikrinti nuoseklų sprendimų koordinavimą ir įgyvendinimą organizacijų bei švietimo įstaigų lygmeniu.

3.1.2. Ištekliai ir planavimas (I): priemonės, partnerystės ir organizaciniai vaidmenys

Strateginių dokumentų analizė atskleidė, kad jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo išteklių bei planavimo dimensija grindžiama dviejų lygmenų sąveika: nacionaliniu planavimo lygmeniu ir organizaciniu įgyvendinimo lygmeniu. Dokumentuose planavimas suprantamas ne tik kaip tikslų formulavimas, bet ir kaip priemonių, partnerysčių bei atsakomybės struktūrų numatymas.

Pirma, jaunimo politikos dokumentuose pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimas siejamas su jaunimo įgalinimu, savanoryste ir aktyviu dalyvavimu bendruomenėje. Tai rodo, kad planavimo

lygmeniu pilietiškumas traktuojamas kaip veikimu grįstas procesas, reikalaujantis ne tik ugdymo turinio, bet ir organizacinių sąlygų jaunimo įsitraukimui.

Antra, metodinės gairės ir rekomendacijos veikia kaip planavimo instrumentas, nukreiptas į praktinį veiklų organizavimą. Jose pateikiamos kryptys leidžia spręsti, kad strateginiuose dokumentuose siekiama suderinti normatyvinius tikslus su realiai įgyvendinamomis veiklomis, tačiau paliekama nemaža laisvė organizacijoms spręsti dėl konkrečių įgyvendinimo formų.

Trečia, krašto apsaugos sektoriaus programinės priemonės išplečia planavimo lauką, įtraukdamos patriotiškumo ugdymą per patyriminę, edukacinę ir istorinės atminties veiklą. Tai formuoja papildomus lūkesčius ugdymo institucijoms ir partneriams, tačiau kartu didina koordinavimo ir resursų derinimo poreikį.

Ketvirta, Lietuvos šaulių sąjunga dokumentuose įtvirtinama kaip svarbus organizacinis išteklis, turintis aiškų teisinį mandatą, strateginę kryptį ir infrastruktūrą jaunimo ugdymo veikloms. LŠS strategija ir įstatyminis pagrindas leidžia ją vertinti kaip nuolatinį sprendimų įgyvendinimo partnerį, o ne tik epizodinį veiklų vykdytoją.

Galiausiai, tarpinstituciniai susitarimai ir veiksmų planai atskleidžia planavimo logiką, paremtą partnerystėmis. Juose sprendimų įgyvendinimas siejamas su skirtingų institucijų vaidmenų derinimu, tačiau dokumentuose ne visada aiškiai detalizuojami atsakomybės pasiskirstymo ir koordinavimo mechanizmai, kas sukuria vadybinį iššūkį praktiniam įgyvendinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad išteklių ir planavimo dimensijoje dokumentai sukuria plataus priemonių ir partnerystių tinklo viziją, tačiau sprendimų veiksmingumas didele dalimi priklauso nuo organizacinio lygmens gebėjimo koordinuoti išteklius, suderinti vaidmenis ir paversti planavimo nuostatas nuoseklia praktika.

3.1.3. Procesas (P): įgyvendinimo formos (formalusis, neformalusis ir patyriminis ugdymas)

Procesų dimensijos analizė parodė, kad strateginių sprendimų įgyvendinimas dokumentuose grindžiamas daugialype ugdymo organizavimo sistema, apimančia formalųjį ugdymą, neformalųjį švietimą ir patyriminę veiklą. Dokumentuose šios formos suvokiamos ne kaip atskiros iniciatyvos, bet kaip tarpusavyje papildantys įgyvendinimo kanalai.

Pirma, formalusis ugdymas dokumentuose įtvirtinamas kaip pagrindinė procesinė ašis, užtikrinanti pilietiškumo kompetencijos nuoseklumą ir tęstinumą. Pilietiškumo kompetencijos raidos aprašas rodo, kad pilietiškumo ugdymas planuojamas kaip ilgalaikis procesas, integruotas į bendrąjį ugdymo turinį, o ne kaip pavienės veiklos. Tai leidžia formalųjį ugdymą vertinti kaip procesų stabilumo ir standartizavimo pagrindą.

Antra, neformalusis ugdymas dokumentuose pozicionuojamas kaip formaliojo ugdymo stiprinimo mechanizmas, leidžiantis lanksčiau reaguoti į jaunimo poreikius ir taikyti patyrimu grįstas veiklas. Lietuvos šaulių sąjungos dokumentuose neformalusis ugdymas apibrėžiamas kaip struktūruotas, pakopinis procesas, kuriame aiškiai numatyta veiklų seka, ugdymo lygiai ir progresija. Tai rodo sąmoningą procesų projektavimą, o ne atsitiktinį veiklų organizavimą.

Trečia, patyriminis ugdymas (pvz., Pilietiškumo ir gynybos įgūdžių kursas) dokumentuose išskiriamas kaip atskira procesinė kryptis, orientuota į praktinių įgūdžių, kritinio mąstymo ir pasirengimo realioms situacijoms ugdymą. Tokios programos rodo, kad strateginiu lygmeniu siekiama pereiti nuo deklaratyvaus ugdymo prie veikimu pagrįstų sprendimų įgyvendinimo.

Ketvirta, metodinės ir mokymo gairės veikia kaip procesų standartizavimo ir koordinavimo instrumentai. Jose apibrėžiami veiklų organizavimo principai, turinio kryptys ir taikymo ribos, tačiau dokumentuose dažnai paliekama pakankamai didelė interpretavimo laisvė įgyvendintojams. Tai sukuria prielaidas lankstumui, bet kartu kelia vadybinį iššūkį užtikrinti procesų vienodumą ir kokybės kontrolę skirtinguose kontekstuose.

Apibendrinant galima teigti, kad procesų lygmenyje dokumentai sukuria nuoseklą, bet kompleksinę įgyvendinimo architektūrą, kurios veiksmingumas priklauso nuo gebėjimo koordinuoti skirtingas ugdymo formas, suderinti atsakomybes ir užtikrinti procesų tęstinumą organizaciniame lygmenyje.

3.1.4. Rezultatai / poveikis (Product): numatomi pokyčiai ir siejami rezultatai

Rezultatų ir poveikio dimensijos analizė atskleidė, kad strateginiuose dokumentuose numatomi jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo rezultatai apima kelis tarpusavyje susijusius lygmenis – individualų, bendruomeninį ir visuomeninį. Dokumentuose rezultatai formuluojami kaip ilgalaikiai pokyčiai, kurių siekiama per nuoseklų ugdymo ir veiklų organizavimą.

Pirmiausia, jaunimo politikos ir švietimo dokumentuose rezultatai siejami su jaunimo aktyvumo, dalyvavimo ir savanorystės augimu. Tai rodo, kad pilietiškumas suprantamas kaip veikimu grindžiama kompetencija, kurios rezultatai pasireiškia per didesnę jaunų žmonių įsitraukimą į bendruomenines ir visuomenines veiklas.

Antra, formaliojo ugdymo dokumentuose numatomi rezultatai apibrėžiami kaip pilietiškumo kompetencijos stiprėjimas, apimantis žinių, gebėjimų ir nuostatų raidą. Tokia rezultatų formuluočių leidžia vertinti pilietiškumą kaip planuojamą ugdymo išdavą, integruotą į bendrą kompetencinę ugdymo sistemą.

Trečia, patriotiškumo ugdymo rezultatai dokumentuose siejami su tapatumo, istorinės atminties ir pasididžiavimo valstybe stiprinimu. Šie aspektai apibrėžiami kaip vertybiniai ir kultūriniai pokyčiai, kurių siekiama per edukacines ir patyrimines veiklas.

Galiausiai, nacionalinio saugumo ir pilietinio pasipriešinimo dokumentuose rezultatai išplečiami iki visuomenės atsparumo ir valstybės gynybos sąmoningumo stiprinimo. Tai rodo, kad strateginiu lygmeniu pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymas traktuojamas kaip platesnio poveikio priemonė, susijusi su visuomenės pasirengimu krizinėms situacijoms.

Apibendrinant galima teigti, kad dokumentuose numatomi rezultatai apibrėžiami plačiai ir normatyviai, tačiau dažniausiai formuluojami kaip siekiamos būklės, o ne aiškiai išmatuojami rodikliai. Tai sukuria vadybinį iššūkį praktiniam rezultatų vertinimui ir grįžamojo ryšio užtikrinimui įgyvendinimo lygmenyje.

3.1.5. Dokumentų analizės rezultatų sintezė pagal CIPP

Apibendrinant strateginių dokumentų analizę, galima išskirti šiuos esminius rezultatus:

7 lentelė

Strateginių dokumentų turinio suvestinė pagal CIPP dimensijas

CIPP dimensija	Ką dokumentai akcentuoja	Pagrindiniai dokumentų tipai
C – Kontekstas	Teisinis įtvirtinimas; kompetencinis ugdymo pagrindas; saugumo ir atsparumo nuostatos; istorinė–kultūrinė tapatybė	Įstatymas; kompetencijos aprašas; strateginės gairės; istorinės atminties gairės
I – Ištekliai / planavimas	Rekomendacijos ir programinės priemonės; institucijų partnerystės; LŠS strateginis vaidmuo; veiksmų planai	Jaunimo politika; metodinės rekomendacijos; KAM programa; LŠS strategija; susitarimai ir priedai
P – Procesas	Formalus ugdymas (kompetencijų raida); neformalus ugdymas (pakopos, veiklos); patyriminės praktikos; gairės ugdymo principams diegti	Kompetencijų aprašas; LŠS pakopinė sistema; PGĮK; pilietinio pasipriešinimo mokymo gairės
Product – <u>Rezultatai</u>	Jaunimo dalyvavimo ir savanorystės augimas; pilietinių kompetencijų stiprėjimas; patriotinė tapatybė per atmintį; gynybos sąmoningumas ir visuomenės atsparumas	Jaunimo politika; kompetencijų aprašas; patriotiškumo programa; pilietinio pasipriešinimo gairės; LŠS strategija

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

1. Kontekstas (C): pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimas dokumentuose įtvirtinamas kaip švietimo sistemos uždavinys, kompetencinė raida ir nacionalinio saugumo ir visuomenės atsparumo dalis, papildyta istorinio–kultūrinio tapatumo stiprinimo dimensija.
2. Ištekliai ir planavimas (I): planavimo logika remiasi rekomendacijomis ir programomis, LŠS kaip institucinio partnerio strateginiu vaidmeniu ir tarpinstituciniais susitarimais (su veiksmų planais), orientuotais į formaliojo, neformaliojo ir patyriminio ugdymo sąveiką.
3. Procesas (P): įgyvendinimas dokumentuose modeliuojamas kaip kelių lygių sistema: kompetencinis ugdymas mokykloje, struktūruotas neformalusis ugdymas (LŠS pakopos, veiklos), patyriminės praktikos (pvz., PGĮK) bei gairės, skirtos ugdymo turinio ir principų standartizavimui.
4. Rezultatai/poveikis (Product): dokumentuose siekiama jaunimo pilietinio aktyvumo, savanorystės ir bendruomeniškumo augimo, pilietiškumo kompetencijos stiprėjimo, patriotinės tapatybės formavimo per istorinę atmintį, taip pat didesnio valstybės gynybos sąmoningumo ir visuomenės atsparumo.

3.2. Interviu duomenų analizė pagal CIPP vertinimo modelį

Šioje dalyje pateikiama 8 pusiau struktūruotų interviu duomenų analizė, atliekama taikant CIP vertinimo modelį (kontekstas, ištekliai, procesai, rezultatai). Analizėje lyginamos dvi tiriamųjų grupės: bendrojo ugdymo **mokyklų vadovai (V; n=5)** ir **Lietuvos šaulių sąjungos atstovai (Š; n=3)**. Interviu turinys buvo sisteminamas teminės analizės principu: iš pirminių teiginių (prasminių vienetų) formuojami kodai, vėliau – subkategorijos ir kategorijos, kurios jungiamos į CIPP dimensijas. Tokia analizės struktūra sudaro prielaidas nuosekliai atskleisti strateginių sprendimų įgyvendinimo praktiką, palyginti skirtingų institucinių grupių akcentus ir atsakyti į tyrimo uždavinius. Interviu analizės rezultatai taip pat sudaro pagrindą diskusijos daliai, kurioje jie lyginami su strateginių dokumentų analizės išvadomis.

3.2.1. Kontekstas (C): strateginių sprendimų aktualumas ir kryptingumas (V ir Š požiūriai)

Konteksto (C) dimensijoje analizuojama, kaip informantai vertina jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų aktualumą, kryptingumą bei jų „gyvumą“ praktikoje. Taip pat nagrinėjama, kokios aplinkos sąlygos (švietimo sistemos realijos, geopolitinis kontekstas) lemia šių sprendimų įgyvendinimą. Analizėje lyginami dviejų tiriamųjų grupių – mokyklų vadovų (V) ir Lietuvos šaulių sąjungos atstovų (Š) – požiūriai. Konteksto (C) dimensijos analizėje buvo išskirtos penkios kategorijos, kurios detalizuotos į subkategorijas, leidžiančias atskleisti skirtingus strateginių sprendimų aktualumo, kryptingumo ir kontekstinių veiksnių aspektus bei palyginti mokyklų vadovų ir Lietuvos šaulių sąjungos atstovų požiūrius.

8 lentelė

Konteksto (C) dimensijos vertinimas: kategorijos ir subkategorijos (V ir Š požiūriai)

Kategorija	Subkategorijos	V grupės akcentas	Š grupės akcentas
C1. Strateginių sprendimų reikšmingumas	C1.1. Strateginiai sprendimai kaip valstybinės krypties išraiška	Sprendimai svarbūs kaip vertybinė kryptis, tačiau jų poveikis priklauso nuo praktinio įgyvendinimo	Strateginiai sprendimai suvokiami, kaip valstybės signalas visuomenei
	C1.2. Reikšmingumas ugdymo misijai ir vertybėms	Pilietiškumo stiprinimas siejamas su švietimo misija ir mokyklos vertybine laikysena	Reikšmingumas siejamas su patriotizmo ir atsakomybės ugdymu
C2. Vieningo strateginio matymo trūkumas	C2.1. Koordinavimo centro („šeimininko“) nebuvimas	Trūksta aiškaus mechanizmo, kas koordinuoja sprendimų įgyvendinimą	Akcentuojamas nacionalinio lygmens koordinavimo stygius
	C2.2. Sprendimų fragmentacija ir tarpusavio nesuderinamumas	Dokumentų daug, bet jie sunkiai integruojami į mokyklos veiklą	Sprendimai egzistuoja lygiagrečiai, be aiškos sinchronizacijos
C3. Kryptingumas ir deklaratyvumo rizika	C3.1. Strategijų ir praktikos atotrūkis	Strategijos dažnai neatsispindi kasdienėje ugdymo praktikoje	Trūksta aiškaus galutinio poveikio supratimo
	C3.2. Administracinės ir ataskaitinės logikos dominavimas	Daug dėmesio skiriama ataskaitoms, o ne turinio kokybe	Kritikuojamas rezultatų matavimas vien kiekybiniais rodikliais
C4. Strateginių sprendimų aktualumas jaunimui	C4.1. Aktualumas priklausomai nuo įgyvendinimo formų	Aktualumą lemia metodai ir realus jaunimo įtraukimas	Aktualumą stiprina patyriminės veiklos

	C4.2. Patyriminio komponento svarba	Jaunimas įsitraukia per veikimą, o ne deklaracijas	Praktinės veiklos ir gynybos tematika didina motyvaciją
C5. Konteksto veiksniai	C5.1. Švietimo sistemos realijos	Dėmesys mokyklos organizaciniams ir ugdymo apribojimams	Šis aspektas minimas rečiau
	C5.2. Geopolitinis ir visuomeninis kontekstas	Minimas kaip foninis veiksnys	Aiškiai akcentuojamas saugumo kontekstas ir visuomenės nuostatos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Strateginių sprendimų reikšmingumas. Abiejų grupių tiriamieji sutaria, kad pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginiai sprendimai šiuolaikiniame kontekste yra reikalingi ir aktualūs. Tačiau jų aktualumas grindžiamas skirtingomis logikomis.

Mokyklų vadovai strateginių sprendimų reikšmingumą sieja su švietimo misija ir valstybės kryptimi, tačiau pabrėžia praktinio įgyvendinimo svarbą:

„Tai yra labai reikalinga kryptis, bet mokykloje viskas priklauso nuo to, kaip tai realiai įgyvendinama, o ne nuo dokumentų skaičiaus“ (V–2).

„Valstybė rodo dėmesį, ir tai gerai, bet jaunimui tai turi būti gyva, kitaip poveikis bus labai ribotas“ (V–4).

LŠS atstovai sprendimų aktualumą dažniau vertina kaip aiškų valstybės siunčiamą vertybinį signalą:

„Net pats faktas, kad tokios strategijos yra, rodo, kad valstybei rūpi jaunimo pilietiškumas ir patriotiškumas“ (Š–1).

„Vizija gal dar ne ideali, bet geriau turėti kryptį, nei jos visai neturėti“ (Š–3).

Apibendrinant, mokyklų vadovai strateginių sprendimų aktualumą labiau sieja su ugdymo proceso veiksmingumu ir metodiniu pagrįstumu, o LŠS atstovai – su valstybės pozicijos ir krypties aiškumu visuomenei.

Vieningo strateginio matymo trūkumas. Analizė atskleidė, kad viena ryškiausių konteksto problemų – strateginių sprendimų fragmentacija ir koordinavimo stoka. LŠS atstovai šią problemą įvardija itin aiškiai:

„Sprendimų yra daug, bet kartais atrodo, kad jie gyvena atskirai – nėra vieno aiškaus centro ar krypties“ (Š–2).

„Trūksta aiškaus supratimo, kur norime nueiti galutiniame taške“ (Š–1).

Mokyklų vadovai koordinavimo problemą dažniau sieja su sprendimų integravimu į kasdienę mokyklos veiklą:

„Didžiausia problema, kai tai tampa dar viena papildoma veikla, o ne dalimi to, ką mokykla jau daro“ (V–1).

„Dokumentų daug, bet ne visada aišku, kaip juos sujungti į vieną nuoseklią sistemą“ (V–3).

Apibendrinant, Lietuvos šaulių sąjungos atstovai labiau akcentuoja nacionalinio lygmens strateginio matymo ir „šeimininko“ stoką, o mokyklų vadovai – praktinę sprendimų integraciją į ugdymo ir organizacijos valdymo procesus.

Kryptingumas ir deklaratyvumo rizika. Tiriamieji kritiškai vertina situacijas, kai strateginiai sprendimai rizikuoja tapti deklaratyvūs. Mokyklų vadovai tai sieja su administracine ir ataskaitine našta:

„Kartais atrodo, kad daugiau laiko skiriama ataskaitoms, o ne pačiam turiniui“ (V–5).

„Strategija turėtų rodyti kryptį į priekį, o ne tik fiksuoti, kas jau padaryta“ (V–2).

LŠS atstovai deklaratyvumą sieja su pernelyg siauru rezultatų matavimu:

„Jeigu žiūrime tik į skaičius, galime prarasti esmę – ar jaunuolis iš tiesų keičiasi“ (Š–2).

„Ne viską, kas svarbu pilietiškumui, galima suskaičiuoti ataskaitose“ (Š–1).

Apibendrinant, abiejų grupių požiūriai sutampa dėl rizikos prarasti strateginių sprendimų prasmę, tačiau mokyklų vadovai tai labiau sieja su administraciniais ribojimais, o LŠS atstovai – su nepakankamai aiškiai apibrėžtais tikslais ir poveikio samprata.

Strateginių sprendimų aktualumas jaunimui ir konteksto veiksniai. Informantai sutaria, kad sprendimų aktualumas jaunimui nėra savaiminis ir priklauso nuo realios įgyvendinimo praktikos. Mokyklų vadovai pabrėžia ugdymo metodų svarbą:

„Nieko nevyksta automatiškai – viską lemia, ar jaunimas realiai įtraukiamas“ (V–4).

„Jeigu veiklos tampa formalios, jaunimas labai greitai praranda susidomėjimą“ (V–1).

LŠS atstovai aktualumą sieja su patyriminėmis veiklomis ir geopolitiniu kontekstu:

„Dabartinis geopolitinis fonas labai keičia jaunimo požiūrį ir motyvaciją“ (Š–3).

„Per praktines veiklas jaunimas daug greičiau supranta, kodėl tai svarbu“ (Š–2).

Mokyklų vadovai aktualumą jaunimui sieja su ugdymo organizavimu mokykloje, o LŠS atstovai – su platesniu visuomeniniu ir saugumo kontekstu bei patyriminėmis veiklomis.

Apibendrinant, konteksto dimensijos analizė parodė, kad strateginiai sprendimai tiriamųjų vertinami kaip aktualūs ir reikšmingi, tačiau jų kryptingumas ir įgyvendinimo nuoseklumas vertinami nevienodai. LŠS atstovai labiau akcentuoja nacionalinio lygmens strateginio matymo, koordinavimo ir tęstinumo stoką, o mokyklų vadovai – sprendimų integracijos į formalųjį ugdymą, administracinės naštos ir realių organizacinių ribojimų problemas. Šie skirtumai atskleidžia vadybinę įtampą tarp strateginio planavimo ir kasdienio įgyvendinimo praktikos.

3.2.2. Ištekliai ir planavimas (I): žmogiškieji ištekliai, kompetencijos, laikas, finansai, metodinė bazė

Išteklių (I) dimensijoje analizuojama, kaip tiriamieji vertina išteklių pakankamumą ir planavimo kokybę, nuo kurių priklauso strateginių sprendimų įgyvendinimo realumas ir tvarumas. Analizė parodė, kad nors strateginė kryptis pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo srityje yra aiški, jos įgyvendinimą riboja žmogiškųjų, laiko, finansinių ir metodinių išteklių trūkumas bei fragmentiškas planavimas.

9 lentelė

Išteklių ir planavimo (I) dimensijos vertinimas: kategorijos ir subkategorijos (V ir Š požūriai)

Kategorija	Subkategorijos	V grupės akcentai	Š grupės akcentai
I1. Ŗmogiškiēji ištekliai	I1.1. Atsakomybių paskirstymas ir darbo krūvis	Pilietiškumo veiklos dažnai tampa papildomu, neapmokamu krūviu mokytojams	Veiklų įgyvendinimas priklauso nuo konkrečių žmonių
	I1.2 Veiklų priklausomybė nuo entuziastų	Be sisteminio planavimo veiklos laikosi „ant iniciatyvių asmenų“	Lyderių kaita silpnina tęstinumą
	I1.3 Instruktorių ir personalo trūkumas	-	Instruktorių stoka riboja programų mastą ir plėtrą
I2. Kompetencijos ir pasirengimas	I2.1 Pedagoginis pasirengimas pilietiniam ugdymui	Ne visi pedagogai jaučiasi pasirengę dirbti su vertybinėmis temomis	-
	I2.2 Praktinių metodų taikymo gebėjimai	Trūksta žinių, kaip pilietiškumą ugdyti patyrimiška	Metodikos įvaldymas – vienas didžiausių iššūkių
	I2.3 Kompetencijų tobulinimo galimybės	Mokymai fragmentiški, nesisteminę	Instruktorių rengimas reikalauja nuoseklumo
I3. Laikas ir darbo krūvis	I3.1 Ugdymo programų apkrova	Pilietinės veiklos konkuruoja su egzaminais ir vertinimais	-
	I3.2 Laiko skyrimo realistiškumas	Trūksta laiko diskusijoms ir projektams	Kursų ir veiklų apimtis riboja pajėgumai
I4. Finansai ir materialūs ištekliai	I4.1 Projektinis ir trumpalaikis finansavimas	Fragmentiškas finansavimas apsunkina planavimą	-
	I4.2 Regioninis išteklių netolygumas	-	Skirtingos galimybės regionuose
	I4.3 Materialinių priemonių poreikis	Reikalingos lėšos išvykoms ir veikloms	Praktinių veiklų kaštai dideli
I5. Metodinė bazė	I5.1 Metodinės medžiagos aktualumas jaunimui	Medžiaga ne visada atitinka šiuolaikinį kontekstą	-
	I5.2 Metodikos vienodumo stoka	Skirtingos praktikos tarp mokyklų	Reikalingas vieningesnis standartas
I6. Ilgalaikis planavimas	I6.1 Tęstinumo užtikrinimas	Be stabilių resursų sunku išlaikyti kryptį	-
	I6.2 Resursų planavimas ilgesniam laikotarpiui	-	Būtina iš anksto planuoti finansus, žmones ir metodiką

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Interviu duomenų analizė parodė, kad išteklių ir planavimo dimensijoje išryškėjo šešios pagrindinės kategorijos, kurios buvo detalizuotos per empiriškai identifikuotas subkategorijas, atskleidžiančias skirtingus žmogiškųjų, laiko, finansinių ir metodinių išteklių trūkumų aspektus.

Ŗmogiškiēji ištekliai: Ŗmogiškųjų išteklių kategorijoje išryškėjo kelios tarpusavyje susijusios subkategorijos: atsakomybių paskirstymas ir darbo krūvis, veiklų priklausomybė nuo pavienių entuziastų bei instruktorių ir personalo trūkumas.

Mokyklų vadovai šį klausimą dažniau sieja su vidiniu planavimu ir darbuotojų krūviu: „Jeigu tai tampa papildoma veikla be laiko ir atlygio, ilgai visi viskas laikosi tik ant entuziastų“ (V–2).

„Kai nėra aiškiai paskirtų atsakingų žmonių, tokios veiklos lieka labiau geros valios klausimu“ (V–3).

Lietuvos šaulių sąjungos atstovai žmogiškųjų išteklių problemą dažniau sieja su veiklų mastu ir priklausomybe nuo konkrečių asmenų:

„Strategijos lieka strategijomis, jeigu nėra žmonių, kurie realiai dirbtų su jaunimu“ (Š–1).

„Kai keičiasi lyderiai ar instruktoriai, labai sunku išlaikyti tęstinumą“ (Š–2).

Papildomai LŠS atstovai akcentuoja instruktorių ir personalo trūkumą kaip ribojantį programų plėtrą:

„Instruktorių trūkumas labai aiškiai riboja, kiek ir kur galime veikti“ (Š–3).

Apibendrinant, Lietuvos šaulių sąjungos atstovai problemą mato per pajėgumų mastą, o mokyklų vadovai – per krūvio paskirstymą ir atsakomybių planavimą organizacijos viduje.

Kompetencijos ir pasirengimas. Kompetencijų ir pasirengimo klausimas abiejose grupėse įvardijamas kaip vienas svarbiausių starteginių sprendimų įgyvendinimo kokybės veiksnys. Mokyklų vadovai pabrėžia, kad pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymas reikalauja specifinių pedagoginių gebėjimų, kuriems ne visi pedagogai yra pakankamai pasirengę:

„Ne visi mokytojai jaučiasi tvirtai dirbdami su vertybinėmis ir jautriomis temomis“ (V–4).

„Ypač sudėtinga vesti diskusijas, kai temos jautrios ir reikalauja kritinio mąstymo“ (V–1).

LŠS atstovai kompetencijų problemą sieja su instruktorių rengimu ir metodikos įvaldymu:

„Metodikos įvaldymas yra vienas didžiausių iššūkių, ypač kai veiklos plečiamos“ (Š–2).

„Instruktorių parengimas turi būti nuoseklus, o ne epizodinis“ (Š–1).

Apibendrinant, abi grupės teigia, jog kompetencijų stoka didina įgyvendinimo netolygumą ir daro rezultatus priklausomus nuo individualaus pasirengimo.

Laikas ir darbo krūvis. Laiko aspektas mokyklų vadovų interviu atsiskleidžia kaip struktūrinis apribojimas, susijęs su ugdymo programų apkrova ir egzaminų sistema:

„Pilietinės veiklos visada konkuruoja su egzaminais, vertinimais ir programa“ (V–4).

„Laiko diskusijoms ir projektams dažnai nebelieka, nors būtent jie kuria realų poveikį“ (V–1).

LŠS atstovai laiko problemą sieja su veiklų apimtimi ir organizaciniais pajėgumais:

„Net ir norint daugiau veiklų, mus riboja laikas ir žmonių pajėgumai“ (Š–2).

„Ne visur turime vienodas galimybes – regionuose skirtumai labai jaučiami“ (Š–3).

Tai rodo, kad laiko stoka veikia kaip sisteminis veiksnys, ribojantis tiek ugdymo gylį, tiek veiklų tęstinumą.

Finansai ir materialūs ištekliai

Finansavimo klausimu mokyklų vadovai dažniausiai akcentuoja projekcinio ir trumpalaikio finansavimo problemą:

„Projektai baigiasi, o veiklos nutrūksta – sunku planuoti ilgesniam laikui“ (V–5).

„Ilgalaikių sprendimų negalima daryti, kai finansavimas trumpalaikis“ (V–2).

LŠS atstovai labiau pabrėžia regioninį išteklių netolygumą ir praktinių veiklų kaštus:

„Skirtinguose regionuose galimybės labai nevienodos“ (Š–3).

„Patyriminės veiklos kainuoja – be finansų jų nepadarysi“ (Š–1).

Tai leidžia teigti, kad finansai tiesiogiai lemia tiek veiklų mastą, tiek jų prieinamumą skirtinguose regionuose.

Metodinė bazė ir ilgalaikis planavimas. Metodinė bazė informantų vertinama kaip būtina sąlyga tiek veiklų kokybei, tiek mastui užtikrinti. Mokyklų vadovai pabrėžia metodinės medžiagos aktualumą jaunimui:

„Ne visa metodinė medžiaga atitinka šiandieninio jaunimo realijas“ (V–3).

LŠS atstovai akcentuoja metodikos vienodumo ir standartizavimo poreikį:

„Skirtumai tarp regionų per dideli – reikia vieningo standarto“ (Š–1).

Abiejose grupėse pabrėžiamas ilgalaikio planavimo svarba:

„Reikia iš anksto žinoti – už kiek, su kuo ir kiek laiko tai bus daroma“ (Š–2).

„Be stabilių resursų labai sunku išlaikyti kryptį“ (V–4).

Apibendrinant, interviu analizė parodė, kad strateginių sprendimų įgyvendinimą labiausiai riboja žmogiškųjų išteklių trūkumas, kompetencijų netolygumas, laiko stoka ugdymo procese, fragmentiškas finansavimas ir nepakankamai nuoseklus metodinis pagrindas. Mokyklų vadovai labiau akcentuoja vidinius organizacinius iššūkius (krūvį, laiką, integraciją), o LŠS atstovai – programų masto, instruktorių pajėgumų ir regioninio netolygumo problemas. Abiejų grupių duomenys patvirtina, kad be sistemingo ir ilgalaikio resursų planavimo strateginiai sprendimai rizikuoja likti priklausomi nuo pavienių iniciatyvų.

3.2.3. Įgyvendinimo procesai (P): veiklų organizavimas, planavimas, koordinavimas, kontrolė, jaunimo įtraukimas

Procesų (P) dimensija šiame tyrime atskleidė, kaip strateginiai sprendimai pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimui „nusileidžia“ į kasdienę praktiką: kokiomis formomis organizuojamos veiklos, kaip jos planuojamos, kas koordinuoja įgyvendinimą, kaip užtikrinama kokybė ir atskaitomybė, bei kokie mechanizmai realiai veikia jaunimo įtraukimą. Interviu duomenys rodo, kad būtent procesų lygmenyje atsiranda didžiausi skirtumai tarp deklaruojamų tikslų ir realių rezultatų: net turint aiškias kryptis, praktikoje įgyvendinimas gali būti arba sisteminis (tęstinis, koordinuotas, turintis grįžtamąjį ryšį), arba fragmentiškas (epizodinis, priklausantis nuo pavienių iniciatorių ir atsitiktinių progų).

Interviu analizėje procesai susigrupavo į penkias tarpusavyje susijusias **kategorijas**: (1) veiklų organizavimas, (2) planavimas ir nuoseklumas, (3) koordinavimas, (4) kokybės užtikrinimas, (5) jaunimo įtraukimas. Šios kategorijos veikia kaip vientisas mechanizmas: jei „lūžta“ bent viena grandis (pvz., nėra koordinatoriaus ar nėra grįžtamojo ryšio), įgyvendinimas dažniausiai pereina į epizodinių veiklų režimą.

1. Veiklų organizavimas: *formalus ugdymas, neformalus švietimas ir patyriminės praktikos*

Interviu duomenys parodė, kad veiklų organizavimas vyksta trimis pagrindiniais kanalais, kurie dažnai persidengia, tačiau praktikoje ne visada sąmoningai sujungiami į vieną nuoseklią sistemą.

a) *Formalios veiklos (mokykloje, ugdymo procese)*. Mokyklų vadovų perspektyvoje formaliųjų veiklų ašis yra pilietiškumo temų integravimas į ugdymo planus (pamokas, klasės valandėles, projektines integruotas veiklas, minėjimus, socialinę–pilietinę veiklą). Formalios veiklos apima ne tik turinio „*perdavimą*“, bet ir vertybinių nuostatų ugdymą per diskusijas, situacijų analizę, bendruomeninius projektus, mokinių savivaldą. V grupės naratyve ryškus siekis, kad pilietiškumas nebūtų „*atskira disciplina*“, o taptų mokyklos kasdienybės dalimi, persmelkiančia įvairius mokomuosius dalykus ir mokyklos kultūrą. Kartu akcentuojama, kad formaliųjų veiklų efektyvumą lemia ne jų kiekis, o kokybė: ar ugdymas orientuotas į kritinį mąstymą ir prasmingą įsitraukimą, ar lieka formalia informacija.

b) *Neformalios veiklos (mokykloje ir už jos ribų)*. Neformalios veiklos apima būrelius, mokinių tarybos iniciatyvas, savanorystę, NVO/jaunimo organizacijų programas, renginius ir akcijas. V grupė šį kanalą dažnai mato kaip būdą „*įžeminti*“ pilietiškumą per realius darbus ir bendruomenines patirtis (mokiniams svarbu veikti, o ne tik klausyti). Š grupė šį kanalą dažniau sieja su struktūruota jaunųjų šaulių veikla, kur neformalumas turi aiškią programinę logiką: narystė, pakopos, ugdymo turinys, mentorystė, bendruomenė. Interviu duomenys rodo, kad neformalios veiklos yra ypač veiksmingos įtraukiant tuos jaunuolius, kurie mažiau motyvuojami tradiciniais klasės metodais, tačiau jų kokybė priklauso nuo koordinavimo, instruktorių/pedagogų kompetencijų ir veiklų nuoseklumo.

c) *Patyriminės veiklos (stovyklos, žygiai, kursai, praktiniai užsiėmimai)*. Š grupė patyriminį kanalą išskiria kaip vieną stipriausių poveikio mechanizmų: pilietiškumas ir patriotiškumas ugdomi per patirtį, atsakomybę, komandą, realias situacijas. Tokios veiklos (pvz., kelių dienų mokymai/kursai, stovyklos, žygiai, praktiniai užsiėmimai) respondentų akimis labiau formuoja elgseną ir nuostatas nei vien deklaratyvus informavimas. Kartu pabrėžiama, kad poveikis nėra vienodas visiems: „*stipresnis tiems, kurie dalyvauja nuosekliai ir ilgą laiką, o ne epizodiškai*“ (Š-3). V grupė patyriminį kanalą dažniau mini per išvykas, edukacijas, projektines patirtis, kurios jaunimui suteikia „*tikrumo*“ ir padeda susieti temas su gyvenimu.

Svarbi įžvalga: nors visi trys kanalai (formalus–neformalus–patyriminis) yra įvardijami kaip reikšmingi, praktikoje jie dažnai veikia lygiagrečiai. Kai nėra sujungiančio planavimo ir koordinavimo, veiklos tampa „*renginių kalendoriumi*“, o ne ugdymo sistema.

2. Planavimo ciklas ir nuoseklumas: nuo idėjų iki įgyvendinimo grafiko

Procesų dimensijoje planavimas išryškėjo kaip „tylusis veiksnys“, nulemiantis, ar strateginiai sprendimai mokykloje/organizacijoje tampa tęstiniai. Interviu analizė leido išskirti kelias planavimo grandis.

a) *Strateginių tikslų pavertimas metiniais uždaviniais*. V grupėje nuoseklumas dažniausiai kuriamas tada, kai pilietiškumo ir patriotiškumo kryptys įtraukiamos į mokyklos metinius tikslus, ugdymo planą ir veiklos planus. Tuomet veiklos neatsiranda „atsitiktinai“, o yra iš anksto numatomos: kas, kada, su kuo ir koku tikslu organizuos. Ši planavimo logika mažina priklausomybę nuo pavienių iniciatyvų ir padeda išlaikyti kryptį net pasikeitus žmonėms.

b) *Veiklų kalendorius ir integracija į ugdymo ritmą*. V grupės praktikoje išryškėjo, kad pilietinės veiklos konkuruoja su intensyviu mokymosi krūviu, todėl svarbu planuoti realistiškai: veiklos turi būti suderintos su ugdymo proceso piku, vertinimais, egzaminais, projektinių laikotarpių langais. Kai planavimas to neįvertina, veiklos arba nukeliamos, arba vykdomos formaliai, nes „nebelieka laiko“.

c) *Resursų planavimas kaip proceso dalis (žmonės–laikas–partneriai)*. Planavimo diskusijose nuolat grįžtama prie to, kad procesas neįmanomas be resursų. V grupėje tai dažnai reiškia mokytojų krūvio paskirstymą, atsakomybės pripažinimą ir galimybes organizuoti išvykas/partnerystes. Š grupėje – instruktorių pajėgumą, metodikos parengimą ir veiklų mastą. Kitaip tariant, planavimas čia nėra vien kalendorius; tai yra išipareigojimų ir pajėgumų suderinimas.

d) *Tęstinumo palaikymas*. Interviu duomenyse tęstinumas matomas per tradicijų kūrimą, pasikartojančius renginius, nuoseklias programas, pakopinę logiką, o taip pat per tai, ar veiklos turi „ką veikti toliau“ (pvz., po vienos patirties – kitas žingsnis, įsitraukimo kelias). Š grupė ypač akcentuoja, kad be tęstinės dalyvavimo trajektorijos poveikis išsiskaido.

3. Koordinavimas ir atsakomybės: „kas sujungia veiklas į sistemą?“

Koordinavimas išryškėjo kaip viena jautriausių vietų, ypač kalbant apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir veiklų sinchronizaciją.

a) *Koordinavimas mokyklos viduje (mikro lygmuo)*. V grupė koordinavimą dažniausiai sieja su mokyklos administracijos ir mokytojų komandos darbu: kas inicijuoja veiklas, kas palaiko ryšius su partneriais, kas atsakingas už konkrečias veiklas, kaip informacija pasiekia klasių vadovus ir mokinius. Interviu duomenyse galima išvelgti, kad ten, kur mokykloje aiškiai paskirtas koordinatorius (formalus vaidmenys arba realūs lyderiai), veiklos būna nuoseklesnės, geriau suderintos, mažiau dubliuojasi ir rečiau virsta vienkartiniais epizodais.

b) *Koordinavimas tarp institucijų (mezo/makro lygmuo)*. Š grupės perspektyvoje koordinavimas dažnai vertinamas kaip sisteminis iššūkis: sprendimų ir iniciatyvų yra daug, tačiau jie ne visada suderinti tarpusavyje. Vienas iš pasikartojančių argumentų – įvairūs strateginiai sprendimai „veikia nesinchronizuotai“ (Š-1), todėl vietose susidaro skirtingos praktikos. Š grupėje taip pat akcentuojama, kad koordinavimas praktikoje neretai priklauso nuo asmeninių ryšių ir vietinių lyderių: „ten, kur yra aktyvūs lyderiai... vyksta sklandžiai, o ten, kur jų trūksta, jis būna

epizodinis“ (Š-3). Tai reiškia, kad koordinavimas nėra vien procedūra – jis remiasi žmonėmis, susitarimais, pasitikėjimu ir komunikacijos kultūra.

c) *Koordinavimo kokybės kriterijus – sistemingumas*. V grupėje išsakoma mintis, kad bendradarbiavimo sėkmė „*priklauso nuo koordinavimo ir sistemingumo*“ (V-5). Ši formuluoatė apibendrina abiejų grupių patirtį: partnerystės pačios savaime nekuria poveikio, jei nėra aiškaus suderinimo (tikslų, atsakomybių, veiklų grafiko, informacijos srautų).

d) *Informacijos srautai ir komunikacija*. Įgyvendinimo procese svarbu, kaip informacija juda: ar mokytojai laiku sužino apie galimybes, ar mokiniai gauna aiškią žinutę, ar tėvai informuojami, ar partneriai turi aiškų kontaktą. Interviu rodo, kad komunikacijos trūkumai dažnai sukuria „*organizacinį triukšmą*“: veiklos vyksta, bet apie jas ne visi žino arba jos dubliuojasi.

4. Kontrolė, atskaitomybė ir kokybės užtikrinimas: „*kaip žinoma, kad veikia?*“

Procesų dimensijoje kontrolė ir atskaitomybė atsiskleidė kaip dvipusė tema: viena vertus, ji reikalinga krypties palaikymui ir tęstinumui, kita vertus, gali virsti administracine našta ir „*popieriniu*“ procesu, kuris nekuria realaus poveikio.

a) *Formaliojo ugdymo kontrolė*. V grupės duomenyse kontrolė dažniausiai siejama su mokyklos vidaus stebėseną: „*veiklos aptariamos administracijos pasitarimuose, metodinėse grupėse, mokytojų taryboje; dažnai numatoma, kad atsakingi asmenys parengia veiklų suvestines ar ataskaitas, kurios padeda užtikrinti tęstinumą ir kryptingumą*“ (V-5). Tai rodo, kad kontrolė mokyklų lygmenyje dažniausiai yra „procesinė“ – orientuota į tai, ar veiklos įvyko, ar jos dera su mokyklos tikslais, ar reikalingos korekcijos.

b) *Neformaliojo ugdymo refleksija*. V grupėje ryški praktika – refleksija ir įsivertinimas: mokiniai skatinami „*įsivertinti savo dalyvavimą ir pasiektą pažangą, o jų grįžtamasis ryšys naudojamas tolesniam veiklų tobulinimui*“ (V-5). Šis akcentas svarbus, nes rodo perėjimą nuo „atsiskaitymo apie veiklą“ prie „mokymosi iš veiklos“.

c) *Administracinės naštos dilema*. Interviu duomenyse fiksuojama įtampa tarp reikalavimo atsiskaityti ir realios prasmės kūrimo: kai kontrolė orientuota tik į formalius dokumentus, ji atima laiką iš turinio ir motyvuoja daryti „*kad būtų padaryta*“. Tokiu atveju atsiranda rizika, kad sistema vertins kiekybę (kiek veiklų) vietoje kokybės (ką jos pakeitė).

d) *Kokybės kriterijų klausimas*. Š grupė kontrolės temoje dažniau pabrėžia ne ataskaitų kiekį, o kokybės kriterijų aiškumą: ką laikome sėkme, kokie minimalūs standartai turėtų galioti visur, kaip užtikrinama vienosnė praktika regionuose. Tai susiję su bendresne sinchronizacijos problema: jei kriterijai neaiškūs, vietos lygmeniu atsiranda labai skirtingos interpretacijos, o kontrolė tampa nevienoda.

e) *Kontrolės ir tvarumo sąsaja*. Tais atvejais, kai kontrolė yra ne „*baudžianti*“, o „*mokanti*“ (t. y. paremta refleksija ir tobulinimu), ji veikia kaip tvarumo stipriklis: padeda išlaikyti kryptį, koreguoti metodus, kaupti patirtį ir perduoti ją kitiems.

5. Jaunimo įtraukimas: kas realiai veikia, o kas „neužsikabina“?

Jaunimo įtraukimas išryškėjo kaip centrinė procesų dimensijos ašis. Interviu analizė parodė, kad jaunimas įsitraukia ne dėl strategijų egzistavimo, o dėl to, kaip veiklos pateikiamos ir kokią patirtį suteikia.

a) *Dalyvavimo logika: nuo „klausymo“ prie „veikimo“*. Viena iš ryškiausių formuluočių, apibendrinančių įtraukimo mechanizmą, yra mintis, kad mokinys turi būti „ne klausytojas, o dalyvis“ (V-2). Ši citata iš esmės nusako procesinį principą: kuo daugiau jaunimui suteikiama realaus veikimo, atsakomybės ir pasirinkimo, tuo didesnė įsitraukimo tikimybė.

b) *Metodų aktualumas šiuolaikiniam jaunimui*. V grupė ypač pabrėžia, kad įtraukimui reikia šiuolaikiškų, interaktyvių metodų. Tai atsiskleidžia per akcentą, kad „trūksta interaktyvių, patirtiniu ugdymu grįstų metodų, skaitmeninių priemonių, simuliacijų, debatų, projektinių veiklų“ (V-5). Šis teiginys parodo, kad procesai stringa tada, kai pilietiškumo ugdymas lieka tik informacinis arba moralizuojantis.

c) *Įtraukimas per bendruomenę ir tapatumą*. Š grupės naratyve įtraukimas dažnai siejamas su bendruomenės jausmu ir aiškia dalyvavimo struktūra: jaunuolis mato, kur jis priklauso, ką gali išmokti, kokia jo atsakomybė, kokie žingsniai laukia toliau. Patyriminės veiklos (stovyklos, žygiai, praktiniai užsiėmimai) čia veikia kaip įtraukimo „katalizatorius“, nes kuria emocinį ryšį ir realią patirtį.

d) *Įtraukimo barjerai*. Interviu duomenys leidžia išskirti kelias pasikartojančias kliūtis: (1) veiklų formalumas ir prasmės stokos jausmas, (2) per didelis mokinių užimtumas ir laiko trūkumas, (3) nevienoda veiklų kokybė dėl koordinavimo/kompetencijų skirtumų, (4) epizodiškumas, kai veiklos neturi tęstinės trajektorijos. Š grupės duomenyse aiškiai įvardijama, kad „poveikis ir įsitraukimas mažėja, kai dalyvavimas tampa epizodinis, o ne nuoseklus“ (Š-3).

e) *Jaunimo balsas kaip proceso dalis*. V grupėje įtraukimas siejamas ir su grįžtamuju ryšiu: mokinių nuomonė, refleksijos, įsivertinimas tampa ne tik „apklausa“, bet realiu proceso koregavimo instrumentu. Tai svarbu, nes įtraukimas nėra vien „pritraukimas į veiklą“ – tai ir jaunimo įgalinimas formuoti veiklų turinį bei kryptį.

V ir Š grupių akcentų palyginimas: kur procesai „susitinka“, o kur išsiskiria?

Interviu analizė rodo, kad mokyklų vadovai - V ir Lietuvos šaulių sąjungos atstovai - Š grupės procesus mato skirtingais mastelio lygmenimis, bet jų įžvalgos viena kitą papildo. V grupė labiau kalba apie įgyvendinimą mokyklos sistemoje: integraciją į ugdymo procesą, planavimą, vidaus koordinavimą, mokytojų ir mokinių kasdienybės realijas. Š grupė labiau akcentuoja sisteminį suderinamumą ir patyriminio ugdymo logiką: programų mastą, pajėgumus, regionų netolygumą, koordinavimo priklausomybę nuo lyderių ir ilgalaikio dalyvavimo svarbą. Skirtumai nėra prieštaravimai; jie parodo, kad procesų kokybė priklauso nuo to, ar skirtingi kanalai ir institucijos veikia kaip viena sistema, ar kaip atskiros paralelinės linijos.

Apibendrinant 3.3.3. poskyrį, įgyvendinimo procesų analizė parodė, kad strateginiai sprendimai praktikoje realizuojami per formalų ugdymą, neformalų švietimą ir patyriminę veiklą, tačiau jų poveikį nulemia procesų valdymo kokybė: planavimo nuoseklumas, aiškiai paskirstytos

atsakomybės, koordinavimo sistemingumas, prasminga (ne vien „popierinė“) kontrolė ir jaunimo įtraukimo metodai. V grupė procesų sėkmę pirmiausia sieja su integracija į mokyklos planus ir ugdymo praktiką, o Š grupė – su patyriminio ugdymo tęstinumu, sistetine sinchronizacija ir tuo, kad koordinavimas dažnai priklauso nuo vietinių lyderių. Jaunimo įtraukimo šerdis abiejose grupėse sutampa: veikia tai, kas suteikia prasmę ir patirtį, kai mokinys yra „*ne klausytojas, o dalyvis*“ (V-2), o poveikis stipresnis ten, „*kur dalyvavimas yra nuoseklus, o ne epizodinis*“ (Š-3).

3.2.4. Rezultatai ir poveikis (Product): pastebimi pokyčiai jaunime, vertinimo praktikos ir tvarumo požymiai

Rezultatų (Product) dimensijoje analizuojama, kokius ilgalaikius pokyčius, informantų vertinimu, sukuria jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimas, kaip šie pokyčiai atpažįstami praktikoje, kokiais būdais vertinamas veiklų poveikis ir kokios sąlygos leidžia kalbėti apie rezultatų tvarumą. Interviu duomenys rodo, kad poveikis dažniausiai suprantamas kaip kokybinis procesas, pasireiškiantis jaunimo nuostatų, elgsenos ir pasirinkimų kaita, o ne kaip vienkartinių veiklų ar kiekybinių rodiklių rezultatas.

Rezultatų (Product) dimensijoje išskirtos keturios tarpusavyje susijusios **kategorijos**: (1) rezultato samprata, (2) pastebimi pokyčiai jaunime, (3) vertinimo ir grįžamojo ryšio praktikos, (4) tvarumo požymiai.

1. Rezultato samprata: nuo veiklos įvykdymo prie elgsenos pokyčio

Tiek mokyklų vadovai (V), tiek LŠS atstovai (Š) pabrėžia, kad tikrasis starteginių sprendimų rezultatas nėra pats renginių ar veiklų įvykdymas, bet *ilgalaikis poveikis jaunimo elgsenai ir pilietinei laikysenai*. Mokyklų vadovų požiūriu, rezultatai pasireiškia tada, kai pilietinės ir visuomenei naudingos veiklos jaunimui tampa įprasta praktika, o ne formali pareiga. Vienas vadovas tai apibendrina teigdamas, kad „*pilietinės, visuomenei naudingos veiklos jaunimui tampa normalia praktika, o ne prievartiniu ar formaliu reikalavimu*“ (V-4).

LŠS atstovų atsakymuose rezultatai dažniau siejami su ilgalaikiais jaunimo pasirinkimais ir nuosekliu dalyvavimu. Akcentuojama, kad ilgalaikis poveikis matomas ne per pavienes žinias, o per brandesnę požiūrį į atsakomybę ir valstybės vaidmenį: „*labiausiai pastebimi pokyčiai siejasi ne tiek su atskiromis žiniomis, kiek su nuostatų, kompetencijų ir elgsenos kaita*“ (Š-3). Tokia samprata leidžia rezultatų dimensiją vertinti kaip ilgalaikę investiciją, o ne trumpalaikį pasiekimą.

2. Pastebimi pokyčiai jaunime: elgsena, įsitraukimas ir pasirinkimai

Interviu duomenys rodo, kad pokyčiai dažniausiai atpažįstami per jaunimo aktyvumo ir įsitraukimo gylį. Mokyklų vadovai pastebi augantį mokinių dalyvavimą savivaldoje, projektuose ir bendruomeninėse iniciatyvose, didesnę asmeninę atsakomybę ir iniciatyvumą: „*pastebimas didesnis mokinių įsitraukimas į savivaldą, projektus ir bendruomenines veiklas*“ (V-1). Kitas vadovas pabrėžia, kad ilgainiui mokiniai tampa „*drąsesni, labiau pasitikintys savimi ir dažniau imasi iniciatyvos*“ (V-5).

LŠS atstovų požiūriu, reikšmingas rezultato indikatorius yra jaunimo savanoriški pasirinkimai – įsitraukimas į jaunųjų šaulių veiklas, tarnybos ar studijų krašto apsaugos sistemoje pasirinkimas. Vienas informantas pažymi, kad *„ilgalaikis pokytis matomas tada, kai jaunuoliai savo noru renkasi savanoriškas veiklas ar įvairius tarnybos būdus Lietuvos kariuomenėje“* (Š-2). Tai rodo, kad poveikis siejamas su nuosekliu dalyvavimu ir vidine motyvacija, o ne privalomai.

3. Vertinimo ir grįžtamojo ryšio praktikos: kaip atpažįstama, ar veiklos veikia

Rezultatų vertinimas informantų praktikoje dažniausiai grindžiamas kokybiniais stebėjimais ir refleksija, o ne standartizuotais rodikliais. Mokyklų vadovai nurodo, kad vertinimas vyksta per grįžtamąjį ryšį, apklausas ir aptarimus bendruomenėje. Vienas vadovas pabrėžia, kad *„neįmanoma nei vertinti, nei toliau plėtoti veiklą be grįžtamojo ryšio“* (V-2), o apklausų rezultatai aptariami mokinių savivaldoje ir pedagogų lygmenyje planuojant tolesnes veiklas.

LŠS atstovai taip pat akcentuoja grįžtamojo ryšio svarbą, tačiau labiau praktiniame lygmenyje – po stovyklų ir renginių: *„po stovyklų ar svarbesnių renginių visada surenkama jaunųjų šaulių nuomonė ir atsiliepimai“* (Š-2). Tai rodo, kad vertinimas dažniau orientuotas į veiklų tobulinimą, o ne į formalų atsiskaitymą.

Grįžtamasis ryšys informantų vertinamas kaip esminė sąlyga veiklų kokybei gerinti. Mokyklų vadovai pabrėžia, kad mokinių balsas leidžia koreguoti veiklų formas ir turinį, didina jaunimo motyvaciją ir įsitraukimą: *„grįžtamasis ryšys ne tik gerbia mokinio balsą, bet ir padeda realiai tobulinti veiklų kokybę“* (V-1). LŠS atstovų atsakymuose grįžtamasis ryšys siejamas su metodikos koregavimu ir veiklų adaptavimu skirtingoms grupėms.

4. Tvarumo požymiai: kada poveikis išlieka

Tvarumas informantų atsakymuose siejamas su vadybiniais sprendimais ir instituciniu palaikymu. Mokyklų vadovai pabrėžia vadovybės vaidmenį užtikrinant tęstinumą: *„vadovybės palaikymas, strateginis matymas ir sprendimai lemia veiklų tęstinumą ir kokybę“* (V-1). Veiklos tampa tvaros tada, kai jos įtraukiamos į metinius ir ilgalaikius planus, paskirstomos atsakomybės ir užtikrinami ištekliai.

LŠS atstovai tvarumą sieja su ilgalaikiu planavimu ir resursų numatymu: *„sprendimus priimant būtina aiškiai nusimatyti, už kiek, iš kokių lėšų ir su kokiais žmogiškaisiais resursais jie bus įgyvendinami“* (Š-1). Taip pat akcentuojama, kad rezultatai pasiekiami tik ilgesnėje perspektyvoje, todėl *„finansavimas ir metodinės priemonės turi būti planuojamos nuosekliai ir metodiškai“* (Š-2).

Apibendrinant, rezultatų dimensijos analizė atskleidė, kad strateginių sprendimų poveikis jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinime suvokiamas kaip ilgalaikis, kokybinis procesas, pasireiškiantis jaunimo nuostatų, elgsenos ir savanoriškų pasirinkimų kaita. V grupė labiau akcentuoja pilietinį aktyvumą, bendruomeniškumą ir ugdymo integraciją mokykloje, o Š grupė – nuoseklų dalyvavimą, tapatumo stiprėjimą ir pasirengimą prisidėti prie valstybės saugumo. Abiejų grupių duomenys rodo, kad be aiškaus grįžtamojo ryšio, sistemingo vertinimo ir vadybiškai pagrįsto planavimo rezultatai rizikuoja likti trumpalaikiai ir netvarūs.

3.3. Tyrimo rezultatų sintezė ir pagrindinės išvalgos

Atlikta dokumentų analizė ir interviu rezultatai rodo, kad pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimas yra suvokiamas kaip strategiškai būtina kryptis dabartiniame geopolitiniame ir visuomeniniame kontekste. Strateginiuose dokumentuose ši kryptis siejama su visuomenės atsparumu, demokratinių vertybių stiprinimu ir jaunimo įgalinimu. Interviu dalyviai šį aktualumą patvirtina, tačiau pabrėžia, kad „aktualu“ ne visada reiškia „įgyvendinama“. Mokyklų vadovai tai sieja su realia ugdymo praktika: kryptis laikoma prasminga tik tada, kai ji integruojama į ugdymo planus, mokyklos kultūrą ir kasdienes veiklas, o ne lieka simbolinių minėjimų ar pavienių iniciatyvų lygmenyje. Lietuvos šaulių sąjungos atstovai aktualumą dažniau suvokia kaip valstybės krypties signalą, tačiau kartu pabrėžia, kad be aiškaus koordinavimo ir vieningos įgyvendinimo sistemos ši kryptis rizikuoja likti deklaratyvi.

Sintezė leidžia teigti, kad dokumentuose įtvirtintas aktualumas veikia kaip motyvacinė prielaida, tačiau praktinis veiksmingumas atsiranda tik tada, kai strateginiai tikslai „perverčiami“ į konkrečias įgyvendinimo sąlygas: resursus, atsakomybes, metodiką ir planavimą.

Dokumentų analizė atskleidė, kad siektina kurti nuosekliai, tarpinstituciškai koordinuotą pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo sistemą. Tačiau interviu duomenys rodo, kad praktikoje ši sinchronizacija dažnai neveikia. Informantai nuosekliai akcentuoja, kad iniciatyvų ir veiklų yra daug, tačiau jos veikia fragmentiškai, kaip atskiros „salos“. Ši grupė pabrėžia koordinuojančio centro ir aiškaus „šeimininko“ trūkumą, regioninį netolygumą bei neaiškių jaunuolio kelio tęstinumą. V grupė šią problemą mato mokyklos lygmeniu: gausu išorinių iniciatyvų, tačiau trūksta mechanizmo, kaip jas integruoti į ugdymo procesą, kad jos netaptų epizodiniais renginiais.

Sintezė leidžia konstatuoti, kad sinchronizacijos stoka yra pagrindinė priežastis, kodėl dokumentuose numatyti sprendimai praktikoje virsta fragmentiškais praktikomis, o ne sistema su aiškiai atpažįstamu poveikiu.

Strateginiuose dokumentuose keliama ambicingi lūkesčiai pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimui, tačiau interviu duomenys atskleidžia, kad ištekliai dažnai tampa iššūkiu. Žmogiškieji ištekliai, kompetencijos, laikas, finansavimas ir metodinė bazė ne visada atitinka strateginius siekius. Mokyklų vadovai pabrėžia, kad veiklos dažnai remiasi pavienių entuziastų iniciatyva, o tai kelia tvarumo riziką. Šaulių sąjungos atstovai akcentuoja instruktorių trūkumą, regioninį netolygumą ir masto ribotumą. Abiejose grupėse kartojasi argumentas, kad laikas ir finansavimas yra fragmentiški, o metodinė bazė nevienoda.

Sintezė rodo, kad resursai nėra papildomas veiksnys – jie yra esminė sąlyga, be kurios dokumentuose įtvirtinti tikslai negali tapti sisteminiu įgyvendinimu.

Dokumentuose akcentuojama formaliojo, neformaliojo ir patyriminio ugdymo dermė. Interviu duomenys patvirtina šių veiklų svarbą, tačiau atskleidžia esminę problemą – jų

nesujungimą į nuoseklią jaunimo ugdymo trajektoriją. Formalusis ugdymas suteikia sistemingumą, bet rizikuoja tapti formaliu. Neformalios veiklos įtraukia, bet dažnai lieka epizodinės. Patyriminės veiklos daro stiprų poveikį, tačiau yra imlios ištekliams ir ne visiems prieinamos.

Sintezė leidžia teigti, kad procesų lygmenyje dokumentuose numatyta integracija praktikoje dažnai lieka neišpildyta, nes trūksta jungiančio mechanizmo tarp skirtingų jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo formų.

Interviu duomenys rodo, kad poveikis dažniausiai atpažįstamas per elgseną, nuostatas ir bendruomeniškumą, o ne per kiekybinius rodiklius. Tai iš dalies dera su dokumentuose deklaruojamu vertybiniu poveikiu, tačiau praktikoje išryškėja vertinimo ir grįžamojo ryšio fragmentiškumas. Kontrolė dažnai suvokiama kaip administracinė našta, o ne kaip mokymosi ir tobulinimo įrankis. Grįžtamas ryšys dažniausiai veikia lokaliai, bet neperauga į sisteminių tobulinimo ciklą. Tvarumas informantų suprantamas kaip perėjimas nuo „entuziastų režimo“ prie aiškiai struktūruotos sistemos su atsakomybėmis, resursais ir standartais.

Apibendrinus dokumentų ir interviu analizę, galima teigti, kad strateginių sprendimų įgyvendinimas jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo srityje yra konceptualiai aiškiai suformuluotas strateginiuose dokumentuose, tačiau praktikoje susiduria su pasikartojančiomis kliūtimis: koordinavimo stoka, resursų ribotumu, fragmentiška metodine baze, administracinės atskaitomybės ir realaus poveikio vertinimo įtampa bei nepakankamu grįžamojo ryšio ciklu. Mokyklų vadovai išryškina vidinės integracijos ir ugdymo metodų svarbą, o Lietuvos šaulių sąjungos atstovai – sisteminės sinchronizacijos, pajėgumų ir standartų būtinybę. Šios perspektyvos ne prieštarauja, o papildo viena kitą, leidžiančios formuluoti pagrindinę sintezės išvalgą: tvarus poveikis atsiranda tik tada, kai strateginiuose dokumentuose numatyti sprendimai yra „aprūpinti“ realiais įgyvendinimo mechanizmais ir nuosekliai suderinti tarp skirtingų lygmenų.

4. DISKUSIJA

Aptarimas pagal CIPP dimensijas

Kontekstas (C): strateginių sprendimų aktualumas ir kryptingumas

Tyrimo rezultatai parodė, kad jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimas informantų (tiek V, tiek Š grupių) vertinamas kaip aktualus, ypač dabartinių visuomeninių ir saugumo iššūkių kontekste. Ši išvada dera su literatūra, kur pilietinis ugdymas vis dažniau siejamas ne vien su formaliosiomis kompetencijomis, bet ir su visuomenės atsparumu, pasitikėjimu institucijomis, demokratinio dalyvavimo prielaidomis (Schulz et al., 2024; Damiani et al., 2025). Lietuvos kontekste pilietinio ugdymo aktualumas taip pat interpretuojamas per visuotinės gynybos ir visuomenės atsparumo prizmę, pabrėžiant visuomenės pasirengimą ir pilietinę motyvaciją kaip strateginį resursą (Zdanavičius & Statkus, 2020).

Tačiau tyrimo duomenys atskleidė, kad aktualumo pripažinimas savaime neužtikrina kryptingo ir sisteminio įgyvendinimo. Ši tendencija atitinka OECD išvadas, jog pilietinio ugdymo srityje dažnai fiksuojamas atotrūkis tarp ambicingų starteginių tikslų ir realių įgyvendinimo sąlygų, o praktikoje sprendimai gali tapti fragmentiški, priklausomi nuo vietinių iniciatyvų ir nevienodos kokybės (Borhan, 2025). Mano tyrime tai pasireiškė tuo, kad, nepaisant bendro strateginio pritarimo, įgyvendinimo praktikos labai priklausė nuo institucinio pajėgumo ir vietinių sprendimų.

Svarbi tyrimo įžvalga – skirtingas V ir Š grupių „konteksto mastelis“. V grupė kontekstą dažniau apibrėžė per mokyklos kasdienybę: integraciją į ugdymo procesą, mokinių motyvaciją ir bendruomenės kultūrą. Tuo tarpu Š grupė labiau akcentavo sisteminį mastą – koordinavimo poreikį, regioninį netolygumą, programų tęstinumą ir vienosios standartų svarbą. Šis skirtumas literatūroje aiškinamas pilietinio ugdymo daugiamačiu pobūdžiu: dalis tyrimų orientuojasi į mokyklos mikroprocesus (mokyklos klimata, diskusijas, dalyvavimo patirtis), o kiti – politikos įgyvendinimo ir sisteminių mechanizmų, tokius kaip monitoringas, koordinavimas ir kokybės kriterijai (Deimel et al., 2024; Isac et al., 2024; Schulz et al., 2024). Todėl V ir Š perspektyvos nėra prieštaringos – jos papildo viena kitą, atskleisdamos skirtingus to paties reiškinio lygmenis.

Ištekčiai (I): žmogiškieji ištekliai, kompetencijos, laikas, finansai, metodinė bazė

Tyrimo rezultatai aiškiai parodė, kad ištekliai yra vienas esminių veiksnių, lemiančių, ar strateginiai sprendimai pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo srityje virsta tvaria praktika, ar lieka pavienėmis, epizodinėmis iniciatyvomis. Ši išvada labai nuosekliai dera su OECD analize, kur pabrėžiama, kad pilietinio ugdymo stiprinimas reikalauja ne tik starteginių deklaracijų, bet ir realių įgyvendinimo prielaidų: pasirengusių žmogiškųjų išteklių, metodinės paramos, laiko ugdymo procese bei nuoseklių sisteminių priemonių (Borhan, 2025).

Žmogiškieji ištekliai ir kompetencijos tyrime atsiskleidė kaip pagrindinė problema. Kai veiklų organizavimas remiasi pavieniais entuziastais, o atsakomybės nėra institucionalizuotos, veiklų tęstinumas tampa trapus ir priklausomas nuo individualių pastangų. Toks „entuziastų modelis“ plačiai aptariamas ir programų įgyvendinimo literatūroje, kur pabrėžiama, kad be aiškaus atsakomybių paskirstymo ir organizacinių pajėgumų net ir kokybiškos iniciatyvos sunkiai tampa nuolatine praktika (Borhan, 2025; Isac et al., 2024). Mano tyrime ši problema ypač ryški mokyklų kontekste, kur pilietiškumo veiklos dažnai konkuruoja su kitais ugdymo prioritetais ir nėra aiškiai „įtvirtintos“ kaip institucinis įsipareigojimas.

Laiko resursas tyrime išryškėjo kaip viena svarbiausių praktinių ribų. Jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo veiklos dažnai konkuruoja su ugdymo planų apkrova, vertinimų ir egzaminų ritmu, todėl jų įgyvendinimas priklauso nuo vadovybės sprendimų ir planavimo lankstumo. Ši įžvalga dera su ICCS (2022) tyrimų rezultatais, kurie rodo, kad pilietinio ugdymo poveikis siejasi ne vien su formaliu turiniu, bet ir su galimybe sudaryti sąlygas mokinių dalyvavimo patirtims, o tam būtini laiko resursai, nuoseklus planavimas ir mokyklos palaikymas (Schulz et al., 2024; Damiani et al., 2025).

Ypatinę reikšmę tyrime įgijo metodinės bazės ir vertinimo infrastruktūros klausimas. Informantai pripažino poreikį vertinti veiklų kokybę ir poveikį, tačiau kartu išryškėjo fragmentiškas monitoringas ir dažnai formali, ne iki galo prasminga atskaitomybė. Ši situacija atitinka Europos pilietinio ugdymo stebėsenos analizę, kurioje pabrėžiama, kad daugelyje šalių vertinimo rodikliai nėra pakankamai susieti su realiu tobulinimo ciklu ir praktinių sprendimų koregavimu (Isac et al., 2024). Todėl ištekliai tyrime atsiskleidžia ne tik kaip finansiniai ar žmogiškieji, bet ir kaip metodiniai bei vadybiniai pajėgumai, nuo kurių tiesiogiai priklauso strateginių sprendimų įgyvendinimo kokybė ir tvarumas.

Procesai (P): veiklų organizavimas, koordinavimas, kontrolė, jaunimo įtraukimas

Procesų dimensijos analizė parodė, kad jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimas praktikoje vyksta trimis pagrindiniais kanalais: formaliojo ugdymo, neformaliojo ugdymo ir patyriminių veiklų. Tačiau esminis iššūkis, išryškėjęs tyrime, yra šių kanalų integracija į vieną nuoseklią ugdymo trajektoriją – perėjimas nuo pavienių, epizodinių veiklų prie kryptingo, tęstinio ugdymo proceso. Tarptautiniai tyrimai pagrindžia, kad pilietiniams rezultatams lemiamą reikšmę turi ne vien veiklų buvimas, o mokymosi patirčių pobūdis: galimybės diskutuoti, išreikšti nuomonę, dalyvauti sprendimuose, patirti įtraukiantį mokyklos klimatą ir socialines sąveikas (Schulz et al., 2024; Damiani et al., 2025).

Šią išvadą sustiprina tyrimai apie mokyklos socialinių sąveikų reikšmę pilietinei laikysenai. Deimel ir bendraautorai (2024) parodė, kad pilietinis ugdymas, mokyklos socialinė aplinka ir kasdienės sąveikos yra svarbūs veiksniai aiškinant jaunų žmonių politinių žinių formavimąsi ir dalyvavimo intencijas. Mano tyrime tai atsiskleidė per pasikartojančią informantų mintį, kad jaunimo įsitraukimas stiprėja tada, kai jis turi galimybę būti aktyvus dalyvis – planuoti, organizuoti, reflektuoti ir prisiimti atsakomybę, o ne tik pasyvus veiklų stebėtojas. Ši įžvalga tiesiogiai atitinka literatūroje aprašomą „aktyvaus dalyvavimo“ mechanizmą, laikomą viena svarbiausių pilietinio ugdymo poveikio prielaidų (Deimel et al., 2024; Schulz et al., 2024).

Koordinavimo ir kontrolės klausimas tyrime atsiskleidė kaip kritinė proceso sąlyga. Be aiškaus atsakomybių paskirstymo, informacijos srautų ir koordinavimo kanalų, veiklos tampa fragmentiškos, dubliuojasi arba priklauso nuo pavienių asmenų iniciatyvos. Ši problema ypač ryški tada, kai formalios, neformalios ir patyriminės veiklos egzistuoja greta, bet nėra sujungtos į bendrą ugdymo logiką. Tokios išvados dera su pilietinio ugdymo monitoringo ir įgyvendinimo analize: Isac ir bendraautorai (2024) pabrėžia, kad sisteminis koordinavimas ir aiškūs kokybės kriterijai yra būtini tam, kad praktikos būtų palyginamos, kryptingai tobulinamos ir tvarios, o OECD analizė rodo, jog nesant nuoseklių įgyvendinimo mechanizmų net ir gerai pagrįstos kryptys išsiskaido į projektinį fragmentiškumą (Borhan, 2025; Isac et al., 2024).

Procesų dimensijoje taip pat išryškėjo kritinio mąstymo ir informacinio atsparumo ugdymo svarba. Tyrimo rezultatai rodo, kad šios kompetencijos dažniausiai ugdomos per diskusijas, patyrimines veiklas ir jaunimo įtraukimą į realių problemų svarstymą. Tai dera su naujausiomis apžvalgomis apie jaunimą ir melagingą informaciją, kurios pabrėžia, kad kritinis mąstymas ir atsparumas dezinformacijai reikalauja kryptingų, nuosekliai integruotų ugdymo

intervencijų, o trumpalaikės ar fragmentiškos priemonės retai sukuria ilgalaikį poveikį (Kops et al., 2025; Orosz et al., 2024). Ši išvalga tiesiogiai siejasi su tyrimu išryškėjusia metodinės bazės ir kompetencijų svarba, pabrėžiant, kad procesų kokybė yra neatsiejama nuo organizacinio ir pedagoginio pasirengimo.

Rezultatai ir poveikis (Product): pokyčiai, vertinimo praktikos, grįžtamasis ryšys, tvarumas

Tyrimo rezultatai rodo, kad jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo poveikis dažniausiai apibrėžiamas per kokybinius pokyčius: didesnį jaunimo įsitraukimą, iniciatyvumą, savanorystę, bendruomeniškumą, atsakomybės prisiėmimą ir vertybinių nuostatų stiprėjimą. Tokia rezultatų samprata dera su ICCS (2022) tyrimų logika, kur pilietinis ugdymas siejamas su daugiamaciais rezultatais – ne tik žiniomis, bet ir nuostatomis, dalyvavimo intencijomis, pasitikėjimu institucijomis bei mokyklos patirtimis (Schulz et al., 2024; Damiani et al., 2025). Tai leidžia teigti, kad tyrime identifikuojami pokyčiai atitinka tarptautinėje literatūroje aprašomą pilietinio ugdymo poveikio sampratą, kai svarbiausi rezultatai pasireiškia elgsenoje ir laikysenoje, o ne vien kiekybiškai fiksuojamuose rodikliuose.

Kartu tyrimo duomenys atskleidė, kad poveikio vertinimo ir grįžamojo ryšio praktikos dažnai išlieka fragmentiškos. Vertinimas dažniausiai remiasi vietinėmis refleksijomis, stebėjimu ar formalia atskaitomybe, o grįžamojo ryšio ciklas ne visada perauga į sisteminių veiklų ir procesų tobulinimą. Ši situacija aiškiai sutampa su Europos pilietinio ugdymo monitoringo problematika: Isac ir bendraautoriai (2024) pažymi, kad daugelyje šalių pilietinio ugdymo stebėseną arba pernelyg orientuota į administracinę atskaitomybę, arba nepakankamai struktūruota tam, kad padėtų kryptingai gerinti praktiką ir užtikrinti rezultatų palyginamumą.

Tvarumo analizė rodo, kad pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo poveikis yra ilgalaikis tada, kai veiklos pereina nuo pavienių iniciatyvų prie sisteminio modelio. Tvarumas stiprėja, kai ugdymo veiklos integruojamos į institucinius planus, aiškiai paskirstomos atsakomybės, nuosekliai stiprinamos kompetencijos ir kuriami ilgalaikiai partnerystės bei jaunimo dalyvavimo mechanizmai. Tokia išvada atitinka tarptautinę literatūrą, kur tvarumas suprantamas ne kaip atskirų veiklų „išlikimas“, o kaip institucijos gebėjimas palaikyti nuoseklų ugdymo procesą nepaisant personalo, finansavimo ar politinio konteksto pokyčių (Borhan, 2025; Isac et al., 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad „Product“ dimensijoje tyrimas atskleidžia esminę įtampą tarp realiai patiriamo kokybinio poveikio ir ribotų jo vertinimo bei sisteminimo mechanizmų. Nors jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo rezultatai dažnai yra akivaizdūs kasdienėje praktikoje, jų tvarumas ir plėtra priklauso nuo to, ar instituciniu lygmeniu bus sukurti aiškesni vertinimo kriterijai, grįžamojo ryšio ciklai ir valdymo sprendimai, leidžiantys šį poveikį nuosekliai palaikyti ir stiprinti.

V ir Š perspektyvų palyginimas literatūros kontekste

Tyrimo nustatyti V ir Š grupių perspektyvų skirtumai gali būti interpretuojami ne kaip požiūrių prieštaravimas, o kaip dviejų tarpusavyje susijusių ir vienas kitą papildančių įgyvendinimo

lygių atspindys. V (mokyklų vadovų) grupės akcentai – jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo integracija į ugdymo procesą, mokyklos klimatas, jaunimo motyvacija ir taikomi ugdymo metodai – atitinka pilietinio ugdymo tyrimų kryptį, kuri pabrėžia mokyklos patirtis ir socialines sąveikas kaip esmines pilietinių rezultatų prielaidas (Deimel et al., 2024; Schulz et al., 2024).

Tuo tarpu Š grupės akcentai – sisteminė sinchronizacija, organizaciniai pajėgumai, regioninis netolygumas, vienodesni standartai ir veiklų tęstinumas – dera su pilietinio ugdymo monitoringo ir įgyvendinimo literatūra, kurioje pabrėžiamas koordinavimo, vertinimo ir kokybės užtikrinimo mechanizmų vaidmuo (Borhan, 2025; Isac et al., 2024). Ši perspektyva leidžia matyti pilietiškumo stiprinimą ne tik kaip ugdymo praktikų visumą, bet ir kaip sisteminių valdymo procesą, reikalaujantį aiškiai apibrėžtų struktūrų ir atsakomybių.

Todėl tyrimo rezultatai leidžia formuluoti apibendrinančią išvadą: tvarus pilietinio ir patriotiško ugdymo poveikis atsiranda tada, kai mokyklos mikrolygmens procesai (ugdymo metodai, santykiai, dalyvavimo patirtys) yra suderinti su sisteminio lygmens valdymo mechanizmais (koordinavimu, pajėgumais, standartais ir vertinimu). Tokia sąveika literatūroje įvardijama kaip būtina sąlyga, leidžianti pilietinio ugdymo iniciatyvoms pereiti nuo pavienių sėkmių prie ilgalaikio, instituciniu lygmeniu palaikomo poveikio (Borhan, 2025; Schulz et al., 2024).

Trianguliacijos interpretacija: kodėl dalis strateginių nuostatų „nepereina“ į praktiką

Trianguliacijos analizė parodė, kad strateginiuose dokumentuose dažnai įtvirtinami tie patys principai, kuriuos informantai laiko veiksmingais praktikoje (pvz., partnerystės, patyriminis ugdymas, jaunimo įtrauktis). Tačiau empirinių duomenų analizė atskleidė, kad šių principų įgyvendinimas dažnai stringa dėl nepakankamai užtikrintų įgyvendinimo sąlygų: koordinavimo stokos, ribotų žmogiškųjų ir finansinių išteklių, fragmentiškos metodinės paramos, laiko trūkumo bei nepakankamai išvystytos vertinimo infrastruktūros.

Šis atotrūkis tarp strateginių deklaracijų ir praktinio įgyvendinimo literatūroje apibūdinamas kaip tipiška pilietinio ugdymo problema: strateginiai tikslai dažnai nėra „aprūpinami“ aiškiai apibrėžtais įgyvendinimo mechanizmais (pvz., sisteminiu mokytojų ir instruktorių rengimu, stabiliais resursais, nuosekliais monitoringų modeliais ir aiškiais kokybės kriterijais), todėl praktikos tampa nevienodos ir fragmentiškos (Borhan, 2025; Isac et al., 2024).

ICCS (2022) ataskaitų įžvalgos leidžia šią problematiką papildomai interpretuoti per mokyklos patirčių reikšmę: net ir esant bendram krypties palaikymui nacionaliniu ar organizaciniu lygmeniu, be nuoseklių mokyklos praktikų, socialinių sąveikų ir realių dalyvavimo patirčių pilietiniai rezultatai išlieka silpnesni ir mažiau tvarūs (Schulz et al., 2024; Damiani et al., 2025). Tai leidžia daryti išvadą, kad strateginių nuostatų „neperėjimas“ į praktiką nėra vertybinio nesutikimo problema, bet pirmiausia – įgyvendinimo architektūros trūkumas.

Apibendrinant, tyrimo rezultatai iš esmės dera su 2020–2025 m. moksline literatūra ir tarptautinėmis ataskaitomis, nagrinėjančiomis jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimą šiuolaikinėse demokratijose.

IŠVADOS

Magistro baigiamajame darbe nagrinėti jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginiai sprendimai atskleidė, kad formaliai įtvirtintas šios srities prioritetiškumas valstybės švietimo ir jaunimo politikos dokumentuose savaime neužtikrina nuoseklaus ir tvaraus įgyvendinimo praktikoje. Tyrimas parodė, jog strateginių sprendimų veiksmingumas priklauso ne tik nuo deklaruojamų tikslų ar ideologinių nuostatų, bet pirmiausia nuo vadybinių įgyvendinimo sąlygų: koordinavimo mechanizmų, aiškių atsakomybių, resursų paskirstymo, metodinės paramos, vertinimo ir grįžamojo ryšio sistemų. Būtent šių elementų fragmentiškumas ir nenuoseklumas dažniausiai lemia atotrūkį tarp strateginių ketinimų ir realios jaunimo įtraukties bei poveikio rezultatų. Todėl jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimas šiame tyrime interpretuojamas ne kaip vien ugdymo turinio klausimas, bet kaip kompleksinis strateginių sprendimų įgyvendinimo procesas, reikalaujantis sisteminio vadybinio požiūrio.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimas viešojo valdymo kontekste nėra tik ugdymo turinio ar simbolinių veiklų klausimas – jis siejamas su jaunimo įgalinimu, aktyviu dalyvavimu demokratinuose procesuose, bendruomenine atsakomybe ir kritiniu išpareigojimu demokratinėms vertybėms. Strateginių sprendimų įgyvendinimo teorijos pabrėžia, kad reali programų sėkmė priklauso nuo to, kaip strategija „nusileidžia“ į kasdienės praktikas: kiek aiškiai apibrėžtos atsakomybės, kiek suderinta koordinavimo grandinė, kiek organizacijos turi pajėgumų prisitaikyti ir palaikyti veiksmų tęstinumą. Viešųjų programų vertinimo modelių analizė pagrindė, kad vien rezultatų rodiklių nepakanka, todėl kompleksiskam vertinimui tinkamiausia laikytina CIPP logika, leidžianti vertinti kontekstą, įvestis, procesus ir rezultatus bei identifikuoti, kodėl strateginiai sprendimai veikia arba neveikia praktikoje.

Tyrimas parodė, kad jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginiai sprendimai organizacijų veikloje veikia kaip valdymo orientyrai, tačiau jų praktinis poveikis priklauso nuo to, ar strateginė kryptis yra paverčiama konkrečiais įgyvendinimo mechanizmais. Dokumentų ir interviu analizė atskleidė, kad strateginiai sprendimai apibrėžia prioritetus (pilietinės laikysenos ugdymą, tapatumo stiprinimą, jaunimo įtrauktį, visuomenės atsparumą) ir sudaro pagrindą institucijų veiksams bei partnerystėms, tačiau savaime neužtikrina nuoseklaus veiklų vykdymo. Strateginių sprendimų poveikis tampa apčiuopiamas tik tuomet, kai jie organizacijų lygmeniu yra susiejami su aiškiai apibrėžtomis atsakomybėmis, suplanuotais resursais, metodine parama ir veiklų stebėsenos bei grįžamojo ryšio sistema, t. y. kai strateginiai sprendimai veikia kaip integruota valdymo sistema, o ne vien deklaruojama kryptis.

Viešųjų strateginių sprendimų įgyvendinimo vertinimas pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo srityje reikalauja kompleksinio vadybinio požiūrio, leidžiančio vertinti ne tik galutinius rezultatus, bet ir įgyvendinimo sąlygas bei procesus. Tyrimas patvirtino, kad CIPP modelis yra tinkamas analitinis karkasas šiai sričiai, nes leidžia sistemiškai vertinti kontekstą, išteklius, procesus ir rezultatus. Nustatyta, kad vien tik rezultatų rodikliais grįstas vertinimas yra nepakankamas, kadangi pilietinio ugdymo poveikis dažniausiai pasireiškia kokybiniais pokyčiais – jaunimo nuostatų, įsitraukimo, atsakomybės ir bendruomeniškumo augimu. CIPP modelio taikymas tyrime sudarė prielaidas identifikuoti strateginio aktualumo pagrindimą (C), išteklių trūkumus ir pajėgumų

ribas (I), realias įgyvendinimo praktikas ir koordinavimo problemas (P), taip pat pasiektus rezultatus bei vertinimo ir grįžtamojo ryšio sistemos brandumo trūkumus (Product).

Strateginių sprendimų įgyvendinimas Lietuvos šaulių sąjungos ir švietimo įstaigų lygmeniu pasižymi nevienodu vadybiniu brandumu, todėl praktikos yra fragmentiškos ir netolygios. Tyrimas atskleidė, kad pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo veiklos dažniausiai organizuojamos per tris kanalus – formalųjį ugdymą, neformalųjį ugdymą ir patyrimines veiklas, tačiau šių kanalų sujungimas į nuoseklią jaunimo ugdymo trajektoriją nėra pakankamai stabilus. Ten, kur veiklos yra integruotos į organizacijų planavimą, turi atsakingus asmenis ir aiškią koordinavimo struktūrą, jos tampa sisteminės ir tęstinės; kitose institucijose veiklos išlieka epizodinės ir priklausomos nuo pavienių iniciatorių. Interviu analizė parodė, kad mokyklų ir Lietuvos šaulių sąjungos veiklos praktikoje papildė viena kitą, tačiau aiškesnio koordinavimo mechanizmo ir vienesnių veiklos standartų stoka didina regioninio netolygumo riziką.

Tyrimas leido identifikuoti pagrindinius vadybinius veiksnius, turinčius įtakos strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatams: koordinavimo ir atsakomybių aiškumą, žmogiškuosius išteklius ir kompetencijas, laiko ir finansavimo stabilumą, metodinės bazės aktualumą, vertinimo ir grįžtamojo ryšio sistemos brandumą bei partnerystės tęstinumą. Nustatyta, kad teigiami rezultatai dažniau pasiekiami organizacijose, kur veiklos yra patyriminės, prasmingos ir suteikiančios jaunimui agentiškumą, o organizacinis palaikymas užtikrina jų tęstinumą. Tuo tarpu vadinamasis „entuziastų modelis“, fragmentiškas finansavimas, metodinės paramos trūkumas ir į formalią atskaitomybę orientuotas vertinimas silpnina veiklų poveikį ir jo tvarumą. Siekiant ilgalaikių rezultatų, būtina pereiti nuo pavienių iniciatyvų prie sisteminio įgyvendinimo, grindžiamo aiškiu koordinavimu, resursų planavimu, kompetencijų stiprinimu ir į tobulinimą orientuotu monitoringu.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais ir išvadomis, pateikiamos rekomendacijos, skirtos jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginių sprendimų įgyvendinimo kokybei, nuoseklumui ir tvarumui stiprinti.

1. Sustiprinti strateginių sprendimų įgyvendinimo koordinavimą ir atsakomybių aiškumą vietos lygmeniu

Aiškiai apibrėžti, kas mokyklų ir Lietuvos šaulių sąjungos lygmeniu planuoja, koordinuoja ir prižiūri jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo veiklas, nustatyti veiklų derinimo tvarką, informacijos sklaidos kanalus ir atsiskaitymo principus. Tyrimas parodė, kad koordinavimo stoka tarp mokyklų ir LŠS dažnai lemia veiklų fragmentiškumą, dubliavimąsi ir priklausomybę nuo pavienių iniciatorių, todėl aiškesnė sąveikos struktūra yra būtina sąlyga sisteminiam įgyvendinimui.

2. Įdiegti vieningą, praktišką vertinimo ir grįžtamojo ryšio sistemą, paremtą CIPP modelio logika

Susitarti dėl minimalaus, aiškaus rodiklių rinkinio, leidžiančio vertinti:

- kontekstą (strateginių sprendimų aktualumą ir kryptingumą),
- išteklius (žmogiškuosius, laiko, finansinius ir metodinius),
- procesus (jaunimo įtrauktį ir veiklų kokybę),
- rezultatus (pokyčius ir tvarumą).

Vertinimą tikslinga orientuoti ne į formalų atsiskaitymą, o į tobulinimą, įtvirtinant nuoseklų ciklą „planavimas – įgyvendinimas – refleksija – korekcija“. Tai leistų grįžtamąjį ryšį paversti realiu sprendimų koregavimo instrumentu.

3. Kurti nuoseklų jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymo trajektoriją

Mokykloms rekomenduotina pilietiškumo ir patriotiškumo ugdymą planuoti kaip tęstinę, tarpusavyje susietą programą, jungiančią formalųjį, neformalųjį ir patyriminį ugdymą. Tikslinga:

- integruoti pilietines temas į ugdymo turinį,
- kasmet planuoti neformaliojo ugdymo veiklas (projektus, savanorystę, savivaldą),
- užtikrinti patyrimines veiklas (praktinius užsiėmimus, išvykas, žygius, stovyklas).

Svarbu, kad veiklos sudarytų aiškų mokinio įsitraukimo kelią ir nebūtų pavieniai, tarpusavyje nesusiję renginiai.

4. Užtikrinti tvarias įgyvendinimo sąlygas: resursus, kompetencijas, metodinę bazę ir partnerystės tęstinumą

Rekomenduotina institucionalizuoti atsakingų asmenų (koordinatorių) funkcijas ir skirti jiems aiškų darbo laiką, sistemingai stiprinti pedagogų ir partnerių kompetencijas (aktyvūs ir patyriminiai metodai, diskusijų vedimas, kritinio mąstymo ugdymas), stabilizuoti finansavimo ir planavimo logiką bei atnaujinti metodines priemones. Taip pat tikslinga sudaryti ilgalaikius bendradarbiavimo susitarimus su partneriais (pvz., Lietuvos šaulių sąjunga), siekiant mažinti regioninį netolygumą ir užtikrinti veiklų tęstinumą.

Šių rekomendacijų įgyvendinimas leistų pereiti nuo pavienių, entuziazmu grindžiamų iniciatyvų prie sisteminio jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo modelio, kuriame strateginiai sprendimai būtų ne tik deklaruojami, bet ir nuosekliai realizuojami per koordinavimą, resursus, metodiką, jaunimo įtraukimą ir prasmingą vertinimo bei grįžamojo ryšio ciklą.

LITERATŪRA

1. Agana, T. A., Pervaarah, M., & Saani, I. (2025). Protesting for “Better Governance” through the Ballot: Exploring Predictors of the New Patriotic Party’s (NPP) Defeat in the 2024 Presidential Election in Ghana. *International Journal of Sub-Saharan African Research*, 3(2). https://www.ijssar.com/uploads/325636_1751324726.pdf.
2. Akata, C. E., & Ndep, T. E. (2025). Contemporary roles of educational management. *IJTRAN*, 8(1), 91–103. <https://bit.ly/3SIFZAG>
3. Akogwu, A. O. (2025). Analyzing the Effect of Communication Strategies on Governance Outcomes in Benue State, Nigeria. *ScienceOpen Preprints*. https://www.scienceopen.com/document_file/d89b3d58-534a-4e37-afac-cf3c7976e3de/ScienceOpenPreprint/Analyzing%20the%20Effect%20of%20Communication%20Strategies%20on%20Governance%20Outcomes%20in%20Benue%20State_Adams.pdf.
4. Andrewson, L., Green, M., & Yilmaz, O. (2025). *Incentive-driven implementation of green public procurement: Lessons from the EU*. *Environmental Politics*, 34(2), 159–180. <https://doi.org/10.1080/09644016.2025.1899954>.
5. Askheim, O. P., Christensen, K., Jenhaug, L., & Myklebø, S. (2025). Alle skal med? Samskaping som svar på velferdsstatens utfordringer. *Nordic Open Access*. <https://press.nordicopenaccess.no/cdf/catalog/book/266>.
6. Azimi, M., & Afshari, M. (2025). The role of citizenship education in urban development plans: A case study of Harandi neighborhood development projects in Tehran. *Motaleate Shahri*, 20(1). https://urbstudies.uok.ac.ir/article_63784_en.html?lang=fa.
7. Axelsson, K., & Höglund, L. (2024). Strategic management in the public sector – The case of the Swedish transport administration. *International Public Management Journal*, 27(4), 609–632. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271481>.
8. Bălăşescu, M., & Dincă, V. M. (2023). Strategic planning of civic education in European schools: The role of institutional coordination. *Journal of Educational Administration and History*, 55(3), 212–230. <https://doi.org/10.1080/00220620.2023.2197461>
9. Banda, R., Moyo, T., & Chirwa, W. (2025). *Gender norms and public education access in Southern Africa*. *International Journal of Educational Development*, 102, 102785. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2025.102785>.
10. Basaran, M., Dursun, B., Gur Dortok, H. D., & Yilmaz, G. (2021). Evaluation of preschool education program according to CIPP model. *Pedagogical Research*, 6(2), em0091. <https://doi.org/10.29333/pr/9701>.
11. Beasley, L., & Hardin, R. (2025). *Establishing social work practicum placements in sport settings*. *Journal of Sport Social Work*, 1(1), 1–10. <https://openjournals.bsu.edu/sportsocialworkjournal/article/view/5793>
12. Bianchi, C., & Rivenbark, W. C. (2022). Integrating performance and outcome indicators in public sector dashboards: A systems thinking approach. *Public Management Review*, 24(6), 879–898. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1877554>.
13. Bingham, A. J., Laverick, A., & Chandler, K. (2025). The design and development of a home-based rehabilitation programme for those recovering after an episode of delirium. *BMC Health Services Research*, 25, Article 13614. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13614-8>.

14. Bitinas, B., Rupšienė, L., Židžiūnaitė, V. (2008) Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda. *S.Jokučio Leidykla - -spaustuvė*.
15. Borhan, H. (2025). *Civic education as a pathway to inclusive societies: Exploring the role of education in fostering civic and social engagement* (OECD Education Working Papers, No. 326). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3f128be8-en> OECD
16. Burokaitė, V. (2021). *Lietuvos viešojo sektoriaus tobulinimas pritraukiant jaunuosius profesionalus*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. VDU CRIS. <https://www.vdu.lt/cris/bitstreams/a82c4b46-ddbf-4ab4-b286-f0b1b2a6255f/download>.
17. Cantet, N., et al. (2023). The Effects of Increasing Community Participation on School Management Outcomes in India. [Working Paper]. J-PAL. https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/research-paper/WP11726_The-Effects-of-Increasing-Community-Participation-on-School-Management-Outcomes-in-India_Aug2023.pdf.
18. Carrion, A. J. (2021). *Program evaluation through the use of logic models*. Journal of Interdisciplinary Studies in Education, 10(2), 149–162. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8729229/>
19. Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J. L., & Alves, J. M. (2021). *Strategy and strategic leadership in education: A scoping review*. Frontiers in Education, 6, 706608. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.706608>.
20. Chen, H., Weng, C., Huang, X., Li, X., & Duan, D. (2025). *Integrated PRRSV prevention and control strategy based on the One Health concept*. Frontiers in Microbiology. <https://www.frontiersin.org/journals/microbiology/articles/10.3389/fmicb.2025.1718572/abstract>.
21. Chigbu, B. I. (2025). Data-Driven Leadership in Higher Education: Advancing Sustainable Development through Analytics. Sustainability, 17(7), 3116. <https://doi.org/10.3390/su17073116>.
22. Christie, A., & Tippmann, E. (2024). Intended or unintended strategy? The activities of middle managers in strategy implementation. *Long Range Planning*, 57(1), 102410. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102410>.
23. Ćwikła, M. (2023). Stakeholders engagement processes for co-creation of place-based innovation: Evidence from six European regions. In Be.CULTOUR Project. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65537-1_4.
24. Damiani, V., Losito, B., Agrusti, G., & Schulz, W. (2025). *Young citizens' views and engagement in a changing Europe: IEA International Civic and Citizenship Education Study 2022 European report*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-68631-3> ResearchGate
25. Deimel, D., Hahn-Laudenberg, K., Ziemes, J. F., & Abs, H. J. (2024). Civic education and social interactions at school as drivers of intended electoral participation: Similarities and differences in four European school systems. *Education, Citizenship and Social Justice*, 19(1), 37–57. <https://doi.org/10.1177/17461979221114549> SAGE Journals
26. Everatt, D. (2025). Using COVID-19 as a lens to examine assumptions about urban informality. *Global Social Challenges Journal*, 1-17. <https://bristoluniversitypressdigital.com/gsc/view/journals/gscj/aop/article-10.1332-27523349Y2025D000000056/article-10.1332-27523349Y2025D000000056.xml>.

27. Eseza, D., Mbabazi, J., & Tumwine, R. (2025). *Cultural influences on women's access to SACCO services in Uganda: A qualitative study*. *Development in Practice*, 35(3), 378–390. <https://doi.org/10.1080/09614524.2025.1901123>.
28. European Commission. (2024). Youth mainstreaming, youth impact assessment and youth checks. Youth Wiki Report. <https://www.anefore.lu/wp-content/uploads/2024/07/Rapport-Youth-Wiki-Youth-mainstreaming-youth-impact-assessment-and-youth-checks.pdf>.
29. Juškaitė, G. (2021). Piliečių dalyvavimo, įgyvendinant jaunimo politiką Šilalės rajono savivaldybėje, skatinimas. Kauno technologijos universitetas: Baigiamasis magistro studijų projektas, 1-97.
30. Genys, D. (2025). Liberal and communitarian models of civic education in Lithuania and its practical implications. *Problems of Education in the 21st Century*, 83(3), 323–337. <https://doi.org/10.33225/pec/25.83.323> Vdu
31. Gudonytė, R. (2023). *Pilietinės visuomenės dalyvavimo valdyme skatinimas*. Vilnius: Vilniaus universitetas. ELABA. <https://gs.elaba.lt/object/elaba:168848540/168848540.pdf>
32. Gunnulfsen, A. E. (2024). *School leadership and the realizing of a curriculum reform*. *Research in Comparative and International Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/00313831.2024.2434821>.
33. Guterres, J. M., Suri, E. R. R. T., & Ma'mun, A. (2025). *The impact of physical education curriculum on the development of life skills among senior high school students in Timor-Lese*. *Asean Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. <https://www.researchgate.net/publication/397560323>.
34. Haider, J. B., & Sara, S. A. (2024). Youth participation and political empowerment. *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 6 (IV), 55–65. [https://www.researchgate.net/publication/385891721 Youth Participation and Political E mpowerment](https://www.researchgate.net/publication/385891721>Youth-Participation-and-Political-Empowerment).
35. Hanafi, I. (2025). *Behavioral responses to local tax policy in Indonesia: A study of awareness campaigns*. *Journal of Asian Public Policy*, 18(2), 213–229. <https://doi.org/10.1080/17516234.2025.1888811>.
36. Hilmiyati, F., Panggabean, T. E., Khoirunnisa, R. N., Dewanto, Siregar, M. S., & Santosa, T. A. (2024). *The Effectiveness of the CIPP Evaluation Model in Science Learning in the Era of the Industrial Revolution 4.0*. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 8(6), 1375–1384. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v8i6.6227>
37. Hoskins, B., & Janmaat, J. G. (2021). *Education, Democracy and Inequality: Political Engagement and Citizenship Education in Europe*. Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1057/978-1-137-48976-0>.
38. Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2020). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems* (4th ed.). Oxford University Press. <https://www.scribd.com/document/442871162/Studying-Public-Policy-Policy-Cycles-and-Policy-Subsystems>.
39. Hrebeshkova, O., Kyzenko, O., & Verba, V. (2025). *Adaptive and emergent strategies in SMEs during turbulent environments*. *Business: Theory and Practice*, 26(1), 45–58. <https://journals.vilniustech.lt/index.php/BTP/article/view/22798>.
40. Hugh-Jones, S., Prabhu, S., Arelingaiah, M., & Podiya, J. (2025). Investing in youth public mental health in India: Multi-stakeholder co-production of a whole school program to

- promote the mental health of Indian adolescents. *Frontiers in Public Health*, 13, Article 1670439.
<https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2025.1670439/abstract>.
41. Yoshany, N., Mazloomi Mahmoodabad, S. S., Moradi, L., et al. (2025). Beyond traditional training: A comprehensive CIPP evaluation of medical internships: Assessing program design, implementation, and clinical competency outcomes. *BMC Medical Education*, 25, 827. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-07404-3>.
 42. Isac, M. M., Zels, S., & Abs, H. J. (2024). *Approaches to monitoring citizenship education in Europe* (PrEval Expertise 2/2024). PrEval. https://preval.hsfk.de/fileadmin/PrEval/PrEval_Expertise_02_2024.pdf PrEval
 43. Jaana, M., Teitelbaum, M., & Rinfret, S. (2025). *Information trust and digital transformation in public service delivery*. *Government Information Quarterly*, 42(1), 101768. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.101768>.
 44. Jaya, S., & Hamzah, S. (2022). The using Context, Input, Process, and Product evaluation model for evaluating online college EFL learning. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(6), 2460–2470. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i6.559>.
 45. Jassim, S. (2024). Educational innovation and leadership: Shaping the future of learning. *Academy of Educational Leadership Journal*, 28(2), 1-3. <https://www.abacademies.org/articles/educational-innovation-and-leadership-shaping-the-future-of-learning-17158.html>.
 46. Kačerauskaitė, S. (2020). *Jaunimo politikos įgyvendinimo vertinimas: Klaipėdos miesto savivaldybės atvejis*. Mykolo Romerio universitetas: Magistro baigiamasis darbas, 1-182.
 47. Kahne, J., & Bowyer, B. (2020). Civic education in a time of democratic crisis. *Peabody Journal of Education*, 95(1), 45–52. <https://doi.org/10.1080/0161956X.2020.1704904>.
 48. Kaupys, D. (2024). Pilietiškumo ugdymo galimybės remiantis neformaliaja muzikine veikla. Vilnius: Vilniaus universitetas. ELABA. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:210546945/210546945.pdf>.
 49. Kim, R., Lee, J., & Nam, Y. (2023). Developing key performance indicators for education for sustainable development in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 403, 136709. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136709>.
 50. Kolisnichenko, N. (2025). *Improving the efficiency of public administration based on creativity and the implementation of social innovations*. *Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*. <https://gst-journal.net.ua/index.php/gst/article/view/64>.
 51. Kops, M., Schittenhelm, C., & Wachs, S. (2025). Young people and false information: A scoping review of responses, influential factors, consequences, and prevention programs. *Computers in Human Behavior*, 169, 108650. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2025.108650> ACM Digital Library
 52. Kumar, A., Singh, S., & Gupta, R. (2025). *Stakeholder inclusion in public policy for family enterprise development in India*. *Journal of Family Business Strategy*, 16(2), 100518. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100518>.
 53. Kurhayadi. (2023). *Public Policy Implementation: A Theoretical Review*. *MINISTRATE*, 5(1).

https://www.researchgate.net/publication/383536703_Public_Policy_Implementation_A_Theoretical_Review.

54. Kuzheleva-Sagan, I. P., Spicheva, D. I., & Masalovich, A. I. (2025). Analysis of the contemporary network patriotic discourse of university students: A philosophical and ethical approach. *Vestnik of Tomsk State Pedagogical University*, 5(233). 10.23951/1609-624X-2025-5-19-33.
55. Lee, K.-M., Ko, H.-J., Lee, G. H., Kim, Y.-A., Jung, S.-P., & Kim, A.-S. (2022). Evaluation of a follow-up health consultation program for patients with coronavirus disease 2019 in Korea: Using the Context–Input–Process–Product model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7996. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137996>.
56. Lehtonen, M. (2023). Contested patriotism in post-truth society: Young citizens' attitudes in Finland. *Journal of Youth Studies*, 26(4), 521–538. <https://doi.org/10.1080/13676261.2023.2106745>.
57. Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. (2023). *Viešojo valdymo tobulinimo gairės 2023–2030*. https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Viesasis_valdymas/Viesojo%20valdymo%20tobulinimo%20gaires_2023-2030.pdf
58. Likholetov, V. V., & Abdullin, A. G. (2025). Knowledge-beliefs and conviction as the core landmark of Russian youth education and upbringing. *Integration of Education*, 25(1). <https://edumag.mrsu.ru/index.php/en/articles-en/139-25-1/1221-10-15507-1991-9468-029-202501-5>.
59. Mayne, J. (2021). Addressing attribution through contribution analysis: Using performance measures sensibly. *Evaluation*, 27(1), 66–81. <https://doi.org/10.1177/1356389020977466>.
60. Mahdi, N. N. R. N., Abas, M. I., & Abd Aziz, A. (2025). *Community support for the GEG policy*. *Asian Journal of Management and Business*, 5(2), 1–12. <http://journal.unisza.edu.my/ajmb/index.php/ajmb/article/view/838>.
61. Manageiro, V., Caria, A., Furtado, C., Botelho, A., Oleastro, M., & Cavaco Gonçalves, S. (2023). Intersectoral collaboration in a One Health approach: Lessons learned from a country-level simulation exercise. *One Health*, 17, 100649. <https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2023.100649>.
62. Marques, M. (2025). Connecting internal and external dynamics in European policy coordination: Education and employment systems. *Journal of European Education Governance*, xx(x), xx-xx. <https://doi.org/10.1080/07036337.2024.2379425>.
63. Mickevičiūtė, E. (2021). *Piliečių dalyvavimo Lietuvos Respublikos kariuomenės savanoriškoje karo tarnyboje motyvų analizė*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:79536106/79536106.pdf>.
64. Moysan, T. (2024). The participatory processes in public policy-making. *Societies*, 14(12), 244. <https://doi.org/10.3390/soc14012244>.
65. Mosakas, K., Fomin, V., Veljanova, H., Reiter, B., Staudegger, E., Bierbauer, D., & Kuzmuk, O. (2025). *Bringing values to standardisation: From policy concepts to a value-based framework for education about standardisation*. *Ethics and Information Technology*, 27(3), Article 38. <https://doi.org/10.1007/s10676-025-09833-6>.
66. Najafi, F., Mahmoudi, S., & Jamal, M. (2025). *Policy resistance in sin-tax implementation: The role of political lobbying*. *Policy Studies*, 46(3), 347–363. <https://doi.org/10.1080/01442872.2025.1906688>.

67. Nedzinskaitė-Mitkė, V., & Stasiulis, N. (2023). National identity and patriotic attitudes: A case of Lithuanian school students. *Filosofija. Sociologija*, 34(1), 88–93. <https://doi.org/10.6001/fil-soc.2023.34.1.11> Imaleidykla.lt
68. Novianto, H., & Rasiman, R. (2025). The principal's role in developing teachers. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme*, 7(1), 1–10. <https://ejournal.insuriponorogo.ac.id/index.php/scaffolding/article/view/7963>
69. OECD. (2021). Engaging and empowering youth in governance. <https://www.oecd.org/governance/youth-in-public-governance.htm>.
70. OECD. (2021). Engaging and empowering youth in policy-making. <https://www.oecd.org/governance/youth-in-governance.htm>.
71. Organization for Security and Co-operation in Europe. (2020). Working with and for youth: Youth mainstreaming in focus. OSCE. <https://www.osce.org/files/f/documents/8/7/487267.pdf>.
72. Orosz, G., Faragó, L., Paskuj, B., & Krekó, P. (2024). Strategies to combat misinformation: Enduring effects of a 15-minute online intervention on critical-thinking adolescents. *Computers in Human Behavior*, 159, 108338. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108338> ACM Digital Library
73. Piktornaitė, I., Kavoliū, R., & Paužuolienė, J. (2022). Jaunimo pilietiškumo raiška ir ją skatinantys veiksniai. *Studijos – verslas – visuomenė*, 7, 168-175. <https://doi.org/10.52320/svv.v1iVII.245>.
74. Pearce, S. (2025). Youth policy, work and welfare. In Youth Unemployment and Devolution (Chapter 2). Bristol University Press. <https://bristoluniversitypressdigital.com/monochap/book/9781447364382/ch002.xml>.
75. Pappers, J., Keserü, I., & Macharis, C. (2019). Co-creation or Public Participation 2.0? An assessment of co-creation in transport and mobility research. Mobility, Logistics and Automotive Technology Research Centre (MOBI), Vrije Universiteit Brussel. https://www.researchgate.net/publication/339059655_Co-creation_or_Public_Participation_20_An_Assessment_of_Co-creation_in_Transport_and_Mobility_Research.
76. Prastita, R., Putri, N. W., & Yuliani, E. (2025). *Internal and external determinants of nurse performance in public hospitals*. BMC Health Services Research, 25, Article 13056. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-13056-z>.
77. Sager, F., & Hinterleitner, M. (2022). *The politics of policy implementation: A reassessment in more conflictual times*. In A. Ladner & F. Sager (Eds.), *Handbook on the Politics of Public Administration* (pp. 102–113). Edward Elgar. https://markushinterleitner.com/wordpress/wp-content/uploads/2022/11/Sager-Hinterleitner-2022.pdf?utm_source=chatgpt.com.
78. Sankaran, S., & Saad, N. (2022). Evaluating the Bachelor of Education program based on the Context, Input, Process, and Product model. *Frontiers in Education*, 7, 924374. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8264695>.
79. Schulz, W., Ainley, J., Fraillon, J., Losito, B., Agrusti, G., Damiani, V., & Friedman, T. (2024). *Education for citizenship in times of global challenge: IEA International Civic and Citizenship Education Study 2022 international report*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-65603-3> Springer Link

80. Seidl, D., Ma, S., & Splitter, V. (2024). What makes activities strategic? Toward a new framework for strategy-as-practice research. *Strategic management journal*, 45(12), 2395–2419.
https://www.researchgate.net/publication/384137649_What_makes_activities_strategic_Toward_a_new_framework_for_strategy-as-practice_research.
81. Selnes, F. N. (2024). Adolescents' experiences and (re)action towards fake news on social media: Perspectives from Norway. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1694. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04237-1>Nature
82. Seraw, W., & Lu, X. (2020). *Review on Concepts and Theoretical Approaches of Policy Implementation. International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 4(11), 113–118. <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2020/11/IJAMR201122.pdf>.
83. Simsonaitė, R. J. Pilietinio pasipriešinimo reikšmė valstybės grėsmių sampratai: Lietuvos šaulių sąjungos atvejis. Vilniaus universitetas: Magistro darbas, 1-176.
84. Shiffman, J., Kanya, I., Koon, A. D., Meraj, S., & Min, S. (2025). The governance of national care systems for orphans and vulnerable children in Cambodia, Uganda, Zambia and other low and formerly low-income countries. *Children and Youth Services Review*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740925005419>.
85. Soleh, R., Syukur, A. M., & Amelia, N. W. (2025). Implementation of Good Governance Principles in Public Service Management at the Department of Youth and Sports in Bandung City. *Jurnal Dialektika*.
<https://jurnaldialektika.com/index.php/piani/article/download/752/626>.
86. Smetona, M. (2024). Pilietiškas lietuviškuose leksikografiniuose šaltiniuose, jaunimo pasaulėvaizdyje ir medijų tekstuose. *Lituanistika*, 19, 17-30.
87. Sullivan, L. M., Weist, E. M., Barrington, W. E., Fairchild, A. L., Hwang, W., Kiviniemi, M. T., Mohammed, S. D., Wyant, V. A., Alexander, L. A., & Magaña, L. (2023). *Education for public health 2030: Transformation to meet health needs in a changing world. Frontiers in Public Health*, 11, Article 1269272. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1269272>.
88. Sundari, D. (2025). Evaluation of the Merdeka Curriculum at SMA Negeri 1 Tanjungpandan, Belitung Regency. *EduMatSains: Jurnal Pendidikan, Matematika dan Sains*, 6(2). <https://ejournal.uki.ac.id/index.php/edumatsains/article/view/7349>.
89. Sundström, A., Svärdsten, F. (2025). Strategic control modes in public sector organisations: Exploring shifts in planning and control practices. *Public Management Review*, 1–25. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2025.2492299>.
90. Tokarieva, A. (2025). Citizenship formation and patriotic values in youth policy. *Actual Problems of Humanities*, 83(3), 308–311. https://www.aphn-journal.in.ua/archive/83_2025/part_3/83-3_2025.pdf#page=308.
91. Trimmer-Platman, T. (2025). *Youth work: Improving the lives of young people and communities*. Bristol University Press.
<https://play.google.com/books/reader?id=7h3oEAAAQBAJ&pg=GBS.PP4&hl=lt>.
92. Utami, R., Wibowo, A., & Nugraha, A. (2025). *Citizen trust in decision-making and local governance. Asia Pacific Journal of Public Administration*, 47(1), 77–92. <https://doi.org/10.1080/23276665.2025.1902274>.
93. Vyriausybės strateginės analizės centras (STRATA). (2022). *Viešosios politikos vertinimo gairės*. https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2022_Viesosios_politikos_vertinimo_gaires.pdf.

94. Zdanavičius, L., & Statkus, N. (2020). Strengthening resilience of Lithuania in an era of great power competition: The case for total defence. *Journal on Baltic Security*, 6(2), 47–67. <https://doi.org/10.2478/jobs-2020-0009> Journal on Baltic Se

PRIEDAI

I Priedas

Interviu klausimai pagal CIPP modelį

C – KONTEKSTAS (CONTEXT):

1. Kaip vertinate Lietuvoje įgyvendinamus jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginius sprendimus? (teisinę, strateginę ir metodinę bazę)? Kuo jie yra reikšmingi ugdant jaunimą?
2. Kiek strateginių sprendimų įgyvendinimas prisideda prie jaunimo pilietinių kompetencijų bei patriotiškų nuostatų stiprinimo?
3. Kokie pagrindiniai iššūkiai kyla įgyvendinant jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginius sprendimus?

I – IŠTEKLIAI/PLANAVIMAS (INPUT):

4. Kokių papildomų išteklių ar priemonių trūksta, kad jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginiai sprendimai būtų įgyvendinami veiksmingiau? (mokytojų, kompetencija, mokinių motyvacija, finansai, laikas).
5. Kaip vertinate bendradarbiavimą tarp švietimo įstaigų, jaunimo organizacijų jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo srityje?
Kaip koordinuojamas bendradarbiavimas?

P – PROCESAS/ĮGYVENDINIMAS (PROCESS):

6. Kokios Jūsų mokykloje, organizacijoje vykdomos jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo veiklos? Kokios formalios ir kokios neformalios?
7. Kaip Jūsų mokykloje, organizacijoje organizuojamos, vykdomos, kontroliuojamos jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo veiklos?
8. Kaip vertinama vykdomų veiklų kokybė ir jaunimo pažanga, ir kaip šie vertinimo duomenys naudojami tolesniam reikšmingam procesų tobulinimui bei ilgalaikiai programų raidai?

P – REZULTATAI/POVEIKIS (PRODUCT):

9. Kokie ilgalaikiai pokyčiai ar pasiekimai labiausiai išryškėja po programų įgyvendinimo (žinios, kompetencijų augimas, socialinės atsakomybės stiprinimas, bendruomeninis aktyvumas)?
10. Ką rekomenduotumėte tobulinti įgyvendinant jaunimo pilietiškumo ir patriotiškumo stiprinimo strateginius sprendimus?

Analizuotų dokumentų sąrašas

1. Jaunimo pilietiškumo ugdymo rekomendacijos.
Nuoroda: <https://jra.lt/uploads/jaunimo-pilietiskumo-ugdymo-rekomendacijos.pdf>
2. Jaunimo politika Lietuvoje 2023–2027 m.
Nuoroda: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/09f98610245211ee9de9e7e0fd363afc/asr>
3. Pilietiškumo kompetencijos raidos aprašas.
Nuoroda:
<https://emokykla.lt/upload/EMOKYKLA/BP/kompetencijos/Pilieti%C5%A1kumo%20kompetencija.pdf>
4. Valstybinės pilietinio pasipriešinimo strategijos gairės.
Nuoroda:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/445ad761657011edad44ca0eeb008140>.
5. Valstybinio patriotiškumo stiprinimo programa (Krašto apsaugos ministerija)
Nuoroda: <https://kam.lt/patriotiskumo-stiprinimo-veiklos>
6. Pilietinio pasipriešinimo ir valstybės gynybos mokymo gairės (Lietuvos šaulių sąjunga)
Nuoroda: <https://www.sauliusajunga.lt/wp-content/uploads/pilietinio-pasipriesinimo-gaires.pdf>
7. Lietuvos istorinės atminties politikos gairės.
Nuoroda:
<https://lrkm.lrv.lt/uploads/lrkm/documents/files/Istorines%20atminties%20politikos%20gaires.pdf>
8. LR Švietimo įstatymo nuostatos dėl patriotizmo ugdymo.
Nuoroda: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480>
9. Lietuvos šaulių sąjungos strategija 2024–2035 m. Nuoroda:
<https://lrvt.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/BNK2q0XmL-M.pdf>
10. Lietuvos Respublikos Lietuvos šaulių sąjungos įstatymas Nuoroda: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.41841/asr>
11. 4 pakopų (pakopinė) ugdymo sistema jauniems šauliams (neviešas dokumentas)
12. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijos, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos ir Lietuvos Šaulių sąjungos susitarimas dėl Lietuvos mokinių pilietinio ir patriotinio ugdymo plėtros. (neviešas dokumentas)
13. Priedas Nr.1 (Prie susitarimo) Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijos, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos ir Lietuvos Šaulių sąjungos susitarimo dėl Lietuvos mokinių pilietinio ir patriotinio ugdymo plėtros veiksmų planas.
14. Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijos ir Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos bendradarbiavimo susitarimas dėl Lietuvos mokinių ir jaunimo pilietinio ir patriotinio ugdymo. (neviešas dokumentas)
15. Priedas Nr. 1 (Prie susitarimo) Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerijos ir Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos susitarimo dėl Lietuvos mokinių ir jaunimo pilietinio ir patriotinio ugdymo plėtros veiksmų planas.
16. Pilietiškumo ir gynybos įgūdžių kursas 9 klasėms PGJK (neviešas dokumentas).