

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Aurelija Lukė**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PLĖTROS  
GALIMYBĖS PARAMOS ŠEIMAI CENTRŲ VEIKLOS  
KONTEKSTE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2020

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Aurelija LUKĖ**

**TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PLĖTROS  
GALIMYBĖS PARAMOS ŠEIMAI CENTRŲ VEIKLOS  
KONTEKSTE**

Magistro darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

**Darbo vadovė:  
prof. dr. Diana Šaparnienė**

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

---

(Studento parašas)

Lukė, A. (2020). Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybės paramos šeimai centrų veiklos kontekste: viešojo valdymo studijų programos magistro baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė prof. dr. D. Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, 73 p.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybės paramos šeimai centrų veiklos kontekste. Tyrimo tikslas – ištirti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtrą paramos šeimai centrų veiklos kontekste ir tyrimo rezultatų pagrindu suformuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių kryptis.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: trys dalys, kurių *pirmojoje*, teoriniu aspektu pristatoma tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata ir klasifikacija, tarpinstitucinio bendradarbiavimo formavimas ir įgyvendinimas bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, privalumai ir problematika. *Antroje darbo dalyje* pristatoma tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių paramos šeimai centrų veiklos kontekste tyrimo metodologija. *Trečioje darbo dalyje* pateikiami tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių paramos šeimai centrų veiklos kontekste tyrimo rezultatai.

Tiriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybes paramos šeimai centrų veiklos kontekste, atlikta dokumentų ir teisės aktų analizė bei kokybinio tyrimo strategija pusiau struktūrizuoto interviu metodu, apklausiant Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojus. Tyrimas buvo atliekamas 2019 m. rugsėjo – spalio mėnesiais. Kokybiniame tyrime dalyvavo 8 tyrimo dalyviai.

Išnagrinėjus teisinius ir strateginius dokumentus atskleista, kad Lietuvos teisinėje bazėje daug dėmesio skiriama tarpinstituciniam bendradarbiavimui teikiant paramą šeimai. Ypatingai pastebima, kad pastarieji (2016-2017 m.) įstatymai bei ministrų (švietimo ir mokslo bei socialinės apsaugos ir darbo) įsakymai akcentuoja tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą. Vyriausybės numatytos bei patvirtintos programos pagrindžia, kad strateginis tarpinstitucinis bendradarbiavimas paramos šeimai centrų veiklos kontekste neatsiejamas nuo šalyje vyraujančios politinės aplinkos, kurioje skiriamas dėmesys tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimui, tobulinant viešąjį valdymą bei teikiant socialines paslaugas šeimai.

Kokybiniu tyrimu išanalizavus Akmenės rajono paramos šeimai centre įgyvendinamo tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos modelius, stipriąsias puses bei probleminius aspektus, nustatyta, kad: Akmenės rajono paramos šeimai centras, su bendradarbiaujančiomis institucijomis vykdo neformalų bendradarbiavimą, kuomet pasitikima žodiniu susitarimu, tačiau sistemingai siekia formalaus bendradarbiavimo; Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovai,

tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, svarbą akcentavo pabrėždami teikiamų paslaugų kompleksiskumą, randamus naujus problemų sprendimo būdus, kuriamas naujas paslaugas bei galimybę visą tai atlikti mažesnėmis laiko ir finansinėmis sąnaudomis; Akmenės rajono paramos šeimai centro patiriamos problemos, įgyvendinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, susijusios su: 1) teisinės bazės netobulumu, sąlygotu įstatymų prieštaravimu vienas kitam bei varžančiu asmens duomenų apsaugos įstatymu; 2) organizacijų veikla, apimančios silpną nevyriausybinių organizacijų tinklą, institucijų neįsitraukimą į bendradarbiavimą, valdininkų nesusikalbėjimą, teikiamų paslaugų kokybės rodiklių stoką; 3) žmogiškųjų išteklių sąlygotomis problemomis, apimančiomis žmogiškųjų išteklių stoką, nepakankamas darbuotojų kompetencijas bei nepakankamą komandinį darbą. Tyrimo rezultatų pagrindu suformuotos paramos šeimai centrų atveju tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių kryptys: 1) teisinės bazės tobulinimas; 2) dėmesys organizacijų veiklai; 3) žmogiškųjų išteklių plėtra.

Luke, A. (2020). Interinstitutional collaboration development possibilities in the context of family support centers practice: Master thesis of Public Administration Study programme. Master thesis supervisor prof. dr. D. Šaparniene. Šiauliai university, Institute of Regional Development, 73 p.

## SUMMARY

This Master thesis aims to analyze interinstitutional collaboration development possibilities in the context of family support centers practice. The aim of the research – to research development of interinstitutional collaboration in the context of family support centers practice and to structure directions of interinstitutional collaboration development possibilities on basis of outcomes of research.

Master thesis is consisted of: three parts and *the first part* in the theoretical aspect presents the concept and classification of interinstitutional collaboration, formation and implementation of interinstitutional collaboration and advantages and problems of interinstitutional collaboration when supporting families. *The second part* presents methodology of interinstitutional collaboration development possibilities in the context of family support centers practice research. *The third part* introduces results of interinstitutional collaboration development possibilities in the context of family support centers practice research.

To research interinstitutional collaboration development possibilities in the context of family support centers practice, documental and legislative analysis and qualitative research strategy were done in semi structured interview method by interviewing employees of the family support center of Akmene district. Total 8 research participants attended in the qualitative research.

After analyzation of legal and strategical documents it was revealed, that Lithuania's legal basis pays a lot of attention to interinstitutional collaboration while providing support to families. It was especially noticed that the last (2016 – 2017) laws and orders of ministers (the minister of social security and labour and the minister of education and science) highlighted importance of interinstitutional collaboration. Programmes provided and approved of the Government verify that the strategical interinstitutional collaboration in the context of family support centers practice is inseparable from political environment in country which pays attention to motivating interinstitutional collaboration, improving public administration and providing social services to the family.

After analyzation by using qualitative research of the interinstitutional collaboration display models, strong sides and problematic aspects in family support center of Akmene district it was revealed that: family support center of Akmene district implements informal collaboration with collaborating institutions by using verbal agreements, however it seeks for formal collaboration;

representatives of family support center of Akmene district highlighted the importance of interinstitutional collaboration when supporting families by emphasizing the complexity of provided services, finding new ways to solve the problems, creating new services and possibility to implement everything mentioned before in lower time and financial costs; family support center of Akmene problems to implement interinstitutional collaboration are related with: 1) imperfection of legal basis when laws oppose to each other and limitation of law on legal protection of personal data; 2) organizations activities which is covering weak network of non-governmental organizations, institutional non-involvement into collaboration, miscommunication of officials, lack of quality indicators for provided services; 3) problems caused by human resources which is covering lack of human resources, inadequate employees competencies and inadequate team work. On basis of outcomes of research the following directions for development of family support centers interinstitutional collaboration are formulated: 1) improvement of legal basis; 2) attention to organizations activity; 3) development of human resources.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata .....	15
2 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tipai .....	21
3 lentelė.	Tyrimo dalyvių, Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojų duomenys ....	34
4 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas vyriausybės numatytose bei patvirtintose programose .....	35
5 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas nacionaliniuose teisės aktuose (vaikų perspektyva) .....	36
6 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas nacionaliniuose teisės aktuose (šeimoms perspektyva) .....	37
7 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų požiūriu .....	41
8 lentelė.	Akmenės rajono paramos šeimai centro bendradarbiaujančios institucijos .....	42
9 lentelė.	Suinteresuotų šalių, teikiančių paramą šeimoms, įsitraukimas į bendradarbiavimo procesą .....	43
10 lentelė.	Bendradarbiavimo taisyklių tarp bendradarbiaujančių institucijų nustatymas .....	44
11 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatoriai .....	45
12 lentelė.	Tarpinstituciniu bendradarbiavimu sprendžiami klausimai .....	46
13 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo būdai .....	47
14 lentelė.	Interviu dalyvių savo tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatų vertinimas .....	48
15 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant paramą šeimai svarba, interviu dalyvių požiūriu .....	49
16 lentelė.	Sėkmingi tarpinstitucinio bendradarbiavimo atvejai, interviu dalyvių požiūriu .....	50
17 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso įgyvendinimas, interviu dalyvių požiūriu .....	51
18 lentelė.	Interviu dalyvių išskirti veiksniai, sąlygojantys sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą .....	53
19 lentelė.	Paramos šeimai centro tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgyvendinimo dažnumas .....	54
20 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai teikimo srityje patiriamos problemos .....	55
21 lentelė.	Interviu dalyvių išskirtos institucijos, su kuriomis sėkmingai įgyvendinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas .....	57
22 lentelė.	Interviu dalyvių išskirtos institucijos, su kuriomis būtina tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą .....	57
23 lentelė.	Pokyčiai reikalingi sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui .....	58
24 lentelė.	Resursai reikalingi sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui .....	60
25 lentelė.	Institucijos, galinčios prisidėti prie sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo ...	60
26 lentelė.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių kryptys .....	62

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas .....	17
2 pav.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo konstrukcijos ir elementai .....	19
3 pav.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, privalumai .....	23
4 pav.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, problematika .....	26
5 pav.	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo problematika .....	27
6 pav.	Konceptualus tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste modelis .....	29
7 pav.	Tyrimo eigos schema .....	30



## TERMINŲ ŽODYNAS

*Atvejo vadyba* – atvejo vadybininko koordinuojamos kompleksinės pagalbos vaikui ir jo atstovams pagal įstatymą organizavimas bei teikimas, siekiant jiems padėti įveikti iškilusius socialinius sunkumus, kurių sėkmingas sprendimas sudarytų prielaidas išvengti galimų vaiko teisių pažeidimų ir sudarytų sąlygas savarankiškai užtikrinti vaiko teises bei teisėtus interesus (Vaičekauskaitė, 2018).

*Atvejo vadybininkas* – socialinis darbuotojas, koordinuojantis atvejo vadybos procesą, paskirtas savivaldybės socialinių paslaugų įstaigos ar kitos įstaigos, kuriai savivaldybė suteikė įgaliojimus teikti socialines paslaugas šeimoms savivaldybėje, vadovo ar jo įgalioto asmens (Vaičekauskaitė, 2018).

*Individualus pagalbos vaikui planas* – pagalbos priemonių, kuriomis užtikrinamas globojamo (rūpinamo), prižiūrimo vaiko (toliau – vaikas) poreikių tenkinimas, sudaromos sąlygos visaverčiam vaiko fiziniam, emociniam, protiniam, dvasiniam, socialiniam vystymuisi ir teikiama pagalba vaiką prižiūrintiems, globojantiems (rūpinantiems) asmenims, visuma (TAR, 2019-05-21, Nr. 8014).

*Nevyriausybinių organizacija* – nuo valstybės ir savivaldybių institucijų nepriklausomas, savanoriškumo pagrindais visuomenės ar jos grupės naudai veikiantis viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas nėra pelno ar politinės valdžios siekimas arba tik religijos tikslų įgyvendinimas (Žin., 2011, Nr. 72-3475).

*Socialinė pagalba / parama* – tai priemonės, užtikrinančios minimalų pragyvenimo lygį: grynos pajamos integruotas skurdo mažinimo programos (pvz. maitinimas mokykloje ir kt.) (Fonteneau ir Ongevalle, 2015).

*Tarpinstitucinis bendradarbiavimas* – tai bendradarbiaujančių organizacijų turimos informacijos, išteklių, pajėgumų bei atliekamos veiklos sutelkimas siekiant numatyto bendrų tikslų, kurių negalėtų pasiekti veikdamos atskirai (Grudinschi et al., 2015).

*Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius (TBK)* – tai valstybės tarnautojas, kurio tikslas – užtikrinti savivaldybėje koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų vaikams ir jų tėvams (globėjams, rūpintojams) teikimą, mažinti socialinę atskirtį, gerinti tėvystės įgūdžius ir didinti šeimos savarankiškumą, gerinti vaikų psichikos ir fizinę sveikatą, plėtoti sveikos gyvensenos įgūdžius, padėti įveikti mokymosi sunkumus, patiriamus dėl negalių ar nepalankių aplinkos veiksnių, mažinti nepilnamečių iškritimo iš švietimo sistemos riziką.

*Vaikas* – žmogus iki 18 metų, išskyrus atvejus, kai Lietuvos Respublikos įstatymuose nustatyta kitaip. Jeigu asmens amžius yra nežinomas ir yra priežasčių manyti, kad jis yra nepilnametis, toks asmuo laikomas vaiku, iki bus nustatyta priešingai (TAR, 2017-09-29, Nr. 10620).

# TURINYS

ĮVADAS .....	11
I. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PLĖTROS GALIMYBIŲ PARAMOS ŠEIMAI CENTRŲ VEIKLOS KONTEKSTE TEORINĖ ANALIZĖ .....	15
1.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata .....	15
1.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo formavimas ir įgyvendinimas .....	17
1.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo klasifikacija .....	20
1.4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, privalumai .....	22
1.5. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, problematika .....	25
1.6. Konceptualus tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste modelis .....	28
II. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PLĖTROS GALIMYBIŲ PARAMOS ŠEIMAI CENTRŲ VEIKLOS KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA .....	30
2.1. Tyrimo metodai ir organizavimas .....	30
2.2. Tyrimo instrumentas .....	32
2.3. Tyrimo imties charakteristika .....	33
2.4. Tyrimo duomenų analizė .....	34
III. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PLĖTROS GALIMYBIŲ PARAMOS ŠEIMAI CENTRŲ VEIKLOS KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI .....	35
3.1. Dokumentų ir teisės aktų, reglamentuojančių tarpinstitucinį bendradarbiavimą paramos šeimai centrų veiklos kontekste, analizė .....	35
3.1.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas vyriausybės numatytose bei patvirtintose programose .....	35
3.1.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas nacionaliniuose teisės aktuose .....	36
3.1.3. ES investicijų galimybių tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste analizė .....	39
3.2. Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų nuomonės apie įgyvendinamo tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos modelius, stipriąsias puses bei probleminius aspektus tyrimo rezultatai .....	40
3.2.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiška .....	40
3.2.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprybės ir probleminiai aspektai .....	54
3.2.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros stiprinimas .....	58
3.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių kryptys, paramos šeimai centrų atveju .....	61
IŠVADOS .....	63
REKOMENDACIJOS .....	65
LITERATŪRA .....	66
PRIEDAI .....	74

## IVADAS

**Aktualumas.** Globalių pokyčių pasaulyje nėra viena organizacija (privati, viešoji ar nevyriausybinė) negali dominuoti, jei ji nėra atvira sąveikai su aplinka. Politiniai, ekonominiai, socialiniai pokyčiai verčia organizacijas nuolat peržiūrėti savo veiklos viziją, misiją bei atsinaujinti prisitaikant prie aplinkos pokyčių. Siekdamos sustiprinti savo reikšmę jos privalo perskirstyti tarp organizacijų užduotis ir misijas. Todėl dinamiškoje aplinkoje tarpinstitucinis bendradarbiavimas padeda prisitaikyti ir įgyvendinti perskirstytas užduotis bei misijas atsižvelgiant į socialines, politines ir ekonomines aktualijas (Skietrys ir Raipa, 2009).

Šiuolaikinėje visuomenėje siekiant patenkinti šeimų ar atskirų jos narių socialinei gerovei užtikrinti būtinų paslaugų ir priemonių poreikį, vis daugiau dėmesio skiriama tarpinstituciniam bendradarbiavimui su bendruomenėmis, pelno siekiančiomis, valstybinėmis bei nevyriausybinėmis organizacijomis (Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017; Montigny et al., 2017; Pilemalm et al., 2016; Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016; Grudinschi et al., 2013). Sudėtingėjančios viešosios problemos, augantys visuomenės poreikiai, privertė į socialinių paslaugų tiekimą ir infrastruktūros vystymą bei plėtrą vis dažniau įtraukti ne tik skirtingas funkcijas atliekančias valstybines įstaigas, bet ir skatino aktyvų bendradarbiavimą su nevyriausybinėmis organizacijomis (Barth et al., 2018; Pilemalm et al., 2016; Skietrys ir Raipa, 2009). Šeimos gerovė, socialinis saugumas ir stabilumas priklauso nuo egzistuojančių šeimos politikos priemonių, kurios priklauso nuo valstybėse egzistuojančių socialinės apsaugos principų (Marcinkevičiūtė ir Balžekienė, 2014). Siekiant teikti pagalbą šeimai, būtina stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, kuris gali būti įgyvendinamas kaip susitarimas tarp dalyvių, kai viena pusė žino daugiau nei kita, kaip pasidalijimas uždaviniais, kad tų pačių funkcijų neatliktų keli padaliniai (Kalaušienė, 2013). Tad tarpinstitucinis bendradarbiavimas vis labiau vertinamas kaip geriausias požiūris, sprendžiant socialines problemas ir iššūkius bei skatinant naujoves (Barth et al., 2018; Grudinschi et al., 2013). Be to, tarpinstitucinis bendradarbiavimas kuria socialinę vertę per socialines inovacijas (Marlene, Le & Branzei, 2010). Tad tarpinstitucinis bendradarbiavimas siejamas su siekiais spręsti sudėtingus, tarpusavyje susijusias kliento problemas, kurių negalima įgyvendinti atskirai, bei tenkinti kintančius šeimos poreikius.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tyrimams užsienio šalyse skiriama vis daugiau dėmesio (Marlene et al., 2010; Silvia, 2017), gilinantis į valstybinių ir nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimą (Rees et al., 2012), tarpinstitucinio bendradarbiavimo ekonominę naudą (Bel & Warner, 2015; Elston et al., 2018). Vis tik Lietuvoje tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje studijų pasigendama. Lietuvių tyrėjai gilinasi į viešosios ir privačios partnerystės socialinio poveikio vertinimo teorinius aspektus (Skietrys ir Raipa, 2009); nagrinėtas tarporganizacinės

sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu (Raišienė, 2008); analizuotas keitimasis informacija ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas tiriant smurto artimoje aplinkoje atvejus (Bučiūnas ir Velička, 2017); nagrinėta tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje (Bučinskas ir kt., 2013). Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant paramą šeimai tematikoje, gilintasi į nevyriausybinę organizacijų ir vietos valdžios bendradarbiavimą įgyvendinant šeimos politiką (Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017); tirtos tarpsektorinio bendradarbiavimo modelio kūrimo prielaidos, galimybės ir kliūtys pirminės sveikatos priežiūros sistemoje dirbant su socialinės rizikos šeimomis (Vyšniauskytė-Rimkienė ir kt., 2013).

**Problema.** Tarpinstitucinis bendradarbiavimas padeda įveikti naujus iššūkius, kurie atsirado Lietuvai tapus ES nare, tačiau dėl įvairių sektorių tarpusavio nepasitikėjimo, politikų neveiklumo, vis dar pasitaikančios korupcijos ir neproduktyvaus viešųjų lėšų panaudojimo socialinės ekonomikos įrankiai Lietuvoje naudojami vangiai (Kalaušienė, 2013). Pagal Darnios valdysenos indeksą (angl. *Sustainable Governance Indicators*), 2016 m. Lietuva užima 17-ąją vietą tarp ES ir EBPO (viso vertinama 41 šalis), tuo tarpu vertinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą – užimama 19-oji vieta. Tačiau gana aukšta Lietuvos pozicija šiame reitinge bei pozityvus išorinis vertinimas neatskleidžia kasdienių iššūkių, su kuriais susiduria institucijos. Remiantis COCOPS (angl. *Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future*) projekto metu atliktos Lietuvos viešojo sektoriaus vadovų apklausos duomenimis 13,7 proc. apklaustųjų horizontalų bendradarbiavimą Lietuvos viešojo valdymo sistemoje vertina gerai. LR Vyriausybės kanceliarijos strateginio planavimo ekspertų vertinimu, TVP planuojamos priemonės yra rutininės, nenukreiptos į esminių pokyčių įgyvendinimą, trūksta proaktyvaus koordinavimo ir realaus bendradarbiavimo (Vyriausybės kanceliarija, 2016).

Akmenės rajono paramos šeimai centras, teikdamas paramą šeimai, bendradarbiauja su vyriausybinėmis bei nevyriausybinėmis organizacijomis. Bendradarbiaujančių organizacijų veiklos pobūdis itin skirtingas, apimantis, tiek socialinių paslaugų teikimą, socialinių programų įgyvendinimą, sveikatos priežiūrą, kultūros renginius ir t. t. Bendradarbiaudamas su įvairiomis organizacijomis, Akmenės rajono paramos šeimai centras, pasitelkia tiek formalius, tiek neformalius bendradarbiavimo metodus. Nepriklausomai nuo to, kad Akmenės rajono paramos šeimai centras, teikdamas paramą šeimai bendradarbiauja su kitomis institucijomis, įgyvendindami bendras veiklas su kitų įstaigų darbuotojais, centro atstovai susiduria su sunkumais, kurių pašalinimas galėtų sąlygoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtrą, gerinti teikiamų paslaugų prieinamumą bei kokybę, efektyviau tenkinti šeimų poreikius. Tad aktualu tirti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybes paramos šeimai centrų veiklos kontekste.

### **Problemos formuluotė:**

1. Kaip mokslinėje literatūroje apibrėžiamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, jo formos, kokius privalumus bei trūkumus, teikiant paramą šeimai išskiria lietuvių bei užsienio šalių autoriai?
2. Kaip vystomas tarpinstitucinis bendradarbiavimas Akmenės rajono paramos šeimai centre?
3. Kokios yra Akmenės rajono paramos šeimai centre įgyvendinamo tarpinstitucinio bendradarbiavimo stipriosios pusės bei probleminiai aspektai?
4. Kokios yra paramos šeimai centrų atveju tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybės?

**Tyrimo objektas** – tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybės.

**Tyrimo tikslas** – ištirti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtrą paramos šeimai centrų veiklos kontekste ir tyrimo rezultatų pagrindu suformuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių kryptis.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių paramos šeimai centrų veiklos kontekste teorinę analizę, konceptualizuojant tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratą, raišką, klasifikaciją, privalumus bei problematiką.
2. Išnagrinėti teisinius ir strateginius dokumentus ir jų pagrindu nustatyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste reglamentavimo ir strateginio vystymo nuostatas.
3. Kokybiniu tyrimu išanalizuoti Akmenės rajono paramos šeimai centre įgyvendinamo tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos modelius, stipriąsias puses bei probleminius aspektus.
4. Tyrimo rezultatų pagrindu suformuoti paramos šeimai centrų atveju tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių kryptis.

### **Tyrimo metodai:**

- *Mokslinės literatūros analizė:* naudojama siekiant teoriniu aspektu atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratą, klasifikaciją; tarpinstitucinio bendradarbiavimo formavimą ir įgyvendinimą; tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai privalumus bei problematiką.
- *Dokumentų ir teisės aktų analizė:* naudojama siekiant atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimą vyriausybės numatytose bei patvirtintose programose ir

nacionaliniuose teisės aktuose bei analizuojant ES investicijų galimybes įgyvendinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

- Kokybinio tyrimo strategija pusiau struktūrizuoto interviu metodu taikyta apklausiant Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovus apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką, stiprybes ir probleminius aspektus bei plėtros stiprinimą.

**Darbo mokslinis naujumas.** Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių paramos šeimai centrų veiklos kontekste tyrimas pasižymi naujumu, kadangi tiek teorinei, tiek praktinei tarpinstitucinio bendradarbiavimo analizei Lietuvoje stokojama dėmesio. Teorinė tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste analizė leidžia gilinti mokslines – teorines žinias apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą, jo klasifikaciją, formavimą ir gyvendinimą bei privalumus ir problematiką. Empirinis tyrimas sudaro prielaidas empiriškai nustatyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste plėtros galimybių kryptis.

**Darbo praktinė reikšmė.** Tyrimo metu gauti duomenys leistų papildyti tarpinstitucinio bendradarbiavimo, paramos šeimai centrų veiklos kontekste tyrimus. Tyrimo rezultatai sudarytų prielaidas tarpinstitucinio bendradarbiavimo tobulinimui, remiantis interviu dalyvių išskirtomis tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros kryptimis.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas (83 šaltiniai), priedas. *Pirmojoje darbo dalyje*, teoriniu aspektu pristatoma tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata ir klasifikacija, tarpinstitucinio bendradarbiavimo formavimas ir įgyvendinimas bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, privalumai ir problematika. *Antroje darbo dalyje* pristatoma tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių paramos šeimai centrų veiklos kontekste tyrimo metodologija. *Trečioje darbo dalyje* pateikiami tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių paramos šeimai centrų veiklos kontekste tyrimo rezultatai. Darbo teorinę dalį ir tyrimą iliustruoja 26 lentelės ir 7 paveikslai. Priede pateikiamos interviu klausimyno gairės. Darbo apimtis 73 psl.

# I. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PLĖTROS GALIMYBIŲ PARAMOS ŠEIMAI CENTRŲ VEIKLOS KONTEKSTE TEORINĖ ANALIZĖ

## 1.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata

Bendradarbiavimas šiandieninėje visuomenėje tapo dominuojančiu požiūriu į sudėtingų visuomeninių problemų sprendimą (Silvia, 2017). Bendradarbiaujant galima kartu sukurti vieną ar kelias paslaugas (Bel & Warner, 2015), o pasinaudojus kitų institucijų darbuotojų (kitų institucijų, sistemų) parama, gauta organizavus konkretų, abipusiai naudingą bendradarbiavimo variantą, galima pasinaudoti papildomu indėliu, siekiant užsibrėžto tikslo (Puškorius, 2007). Tad galima teigti, jog bendradarbiavimas pasitelkiamas, tikintis, kad tinklo struktūra bus veiksmingesnė nei vienos organizacijos, dirbančios tam tikroje srityje bei sprendžiančios kylančias problemas galimi veiksmai (Silvia, 2017).

Akademinėje literatūroje „*tarpinstitucinio bendradarbiavimo*“ sąvoka, neretai sutapatinama su „*tarpinstitucinės partnerystės*“ (Bryson, Crosby & Stone, 2015), „*taržinybinio bendradarbiavimo*“, „*tarporganizacinės sąveikos*“ (Jankus ir Urmonienė, 2016; Miginis ir Ulozas, 2014) sąvokomis. Taip pat naudojami tokie terminai, kaip „*bendradarbiavimas*“, „*partnerystė*“, „*bendradarbiavimo tiklai*“, „*bendradarbiavimo sistema*“ (Miginis ir Ulozas, 2014; Prosevičienė, 2010). Galimai dėl itin stiprios „*tarpinstitucinio bendradarbiavimo*“ sąvokos konotacijos viešajame diskurse, ilgą laiką buvo vartojama priklausomai nuo subjektyvaus jos suvokimo. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvoka, kaip retorinis elementas gali būti naudojama akcentuojant pageidaujamus įstaigų ar organizacijų tarpusavio santykius. Meta lygmenyje bendradarbiavimu apibrėžiamas bendras nacionalinės politikos siekis mažinti problematiškas situacijas visuomenėje, skatinti sinergetinius santykius tarp valstybės, privataus bei viešojo sektorių (Rees, Mullins & Bovaird, 2012). Nagrinėjant tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybes paramos šeimai veiklos kontekste, tikslinga aptarti skirtingų autorių pateiktas tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata**

<b>Autorius, metai</b>	<b>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata</b>
Pilemalm et al. (2016)	Tai partnerystė, apimanti vyriausybę, verslą, NVO, bendruomenės ir visos visuomenės sferas.
Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek (2016)	Tai bet kokia bendra dviejų ar daugiau tarpusavyje sąveikaujančių organizacijų veikla, kuria siekiama padidinti visuomenei teikiamų paslaugų vertę.
Jang et al. (2015)	Tai procesas, kurio metu dvi ar daugiau organizacijų siekia abipusių tikslų, kurių negalėtų pasiekti veikdamos atskirai.
Prybil et al. (2015)	Tai santykiai, kurių metu du ar daugiau partnerių veikia kartu, siekdami bendrų interesų.

<b>Autorius, metai</b>	<b>Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata</b>
Grudinschi et al. (2015)	Tai bendradarbiaujančių organizacijų turimos informacijos, išteklių, pajėgumų bei atliekamos veiklos sutelkimas siekiant numatyto bendrų tikslų, kurių negalėtų pasiekti veikdamos atskirai.
Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek (2013)	Tai dviejų ar daugiau organizacijų pozityvus nusiteikimas veikti kartu, apimantis ilgalaikį bei struktūruotą bendravimą, siekiant bendrų tikslų.
Rees et al. (2012)	Tai bendras darbas, atliekamas veikiant kartu su kitomis bendradarbiaujančiomis institucijomis, siekiant bendro tikslo: dalintis informacija, rizika ir nauda.
Puškorius (2007)	Tai ypatinga veiklos rūšis, kuomet ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms ar sistemoms.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis nurodytais šaltiniais.

1 lentelėje pateiktos tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąvokos atskleidžia, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti suprantamas, kaip būsena, veikla / procesas, kuriame dalyvauja ne mažiau, kaip dvi institucijos, siekiančios bendrų tikslų. Esminis bendradarbiaujančių institucijų bruožas – skirtingos viena kitai nepavaldžios struktūros tarpusavyje derina veiksmus (Miginis ir Ulozas, 2014).

Autoriai sutinka, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti vertinamas, kaip pažangi ir efektyvi priemonė, šeimos centro klientų socialiniams poreikiams tenkinti (Skietrys ir Raipa, 2009; Bučiūnas ir Velička, 2017). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas apjungia bent dvi įstaigas ar organizacijas, kurias vienija bendri interesai, kuriant santykius, kuriuose svarbų vaidmenį vaidina pasitikėjimas, lygybė ir abipusiškumas. Autoriai (Barth, Ferreira & Miguel, 2018), nagrinėję tarpinstitucinio bendradarbiavimo dalyvius, juos suskirsto į tris sritis:

- *Viešasis sektorius*, apimantis centrinę valdžią, jos departamentų bei vietos valdžios institucijas regiono / vietos lygmeniu.
- *Privatus sektorius*, apimantis finansinės naudos siekiančias didmenines bei mažmenines įmones.
- *Socialinis sektorius*, apimantis ne pelno siekiančias organizacijas (t. y. socialines įmones, kooperatyvus, NVO, savanoriškas bei bendruomenines organizacijas).

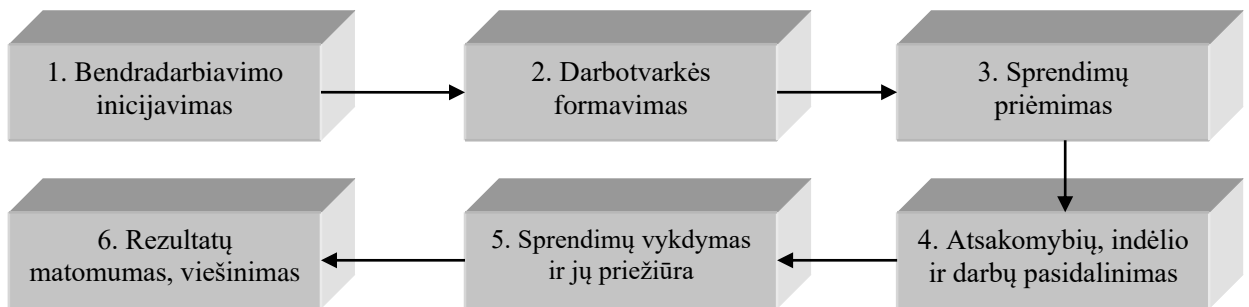
Socialines paslaugas teikiančios įstaigos, tame tarpe ir paramos šeimai centrai, tenkindami klientų poreikius, siekia teigiamų pokyčių sunkumus išgyvenančiose šeimose (Bukšnytė-Marmienė ir kt., 2015). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas paramos šeimai centrų veiklos kontekste, paslaugų, reikalingų šeimų gerovei užtikrinti, teikimas įvardijamas kaip socialinė partnerystė, grindžiama principų, abipusių įsipareigojimų, „mainų, konsultavimosi ir finansinės paramos teikimo“ procedūromis (Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017).

*Apibendrinant galima teigti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti suprantamas, kaip būsena, veikla / procesas, kuriame dalyvauja ne mažiau, kaip dvi institucijos, siekiančios bendrų tikslų. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo dalyviai gali būti skirstomi į tris sritis: viešasis sektorius, privatus sektorius bei socialinis sektorius, apimantis ne pelno siekiančias organizacijas.*



## 1.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo formavimas ir įgyvendinimas

Nors šiandieninėje visuomenėje vis daugiau dėmesio skiriama tarpinstituciniam bendradarbiavimui, sprendžiant kylančias problemas, tačiau vis dar stokoama įžvalgų, nusakančių, kaip šiuolaikinės organizacijos galėtų gerinti savo veiklas tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese (Schalk & Curșeu, 2010). Tarpinstitucinis bendradarbiavimo formavimo procesas, apimantis (Miginis ir Ulozas, 2011): 1) bendradarbiavimo inicijavimą, 2) darbotvarkės formavimą, 3) sprendimų priėmimą, 4) atsakomybių, indėlio ir darbų pasidalinimą, 5) sprendimų vykdymą ir jų priežiūrą bei 6) rezultatų matomumą, viešinimą, pateikiamas 1 paveiksle.



*1 pav.* Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Colley (2007), cit. pagal Jankus ir Urmonienė (2016); Miginis ir Ulozas (2011).

1. *Bendradarbiavimo inicijavimas* įgyvendinamas tuomet, kada dvi ar daugiau pusių savarankiškai supranta, kad joms reikėtų bendradarbiauti, arba viena iš institucijų inicijuoja bendradarbiavimą, stengiasi įtraukti kitus partnerius.
2. *Darbotvarkės formavimas*. Bendradarbiavimo darbotvarkę gali formuoti abi pusės kartu arba viena turėti vadovaujantį vaidmenį, svarbu apibrėžti, kas gali įtraukti klausimus į darbotvarkę, ar klausimai yra proginiai, ar susiję su politiniais prioritetais.
3. *Sprendimų priėmimas*. Priimant sprendimus svarbu užtikrinti, kad visi partneriai turėtų vienodą balsą, galią, bei apsispręsti, ar sprendimai priimami vienašališkai, konsensuso, ar daugumos valia.
4. *Atsakomybių, indėlio ir darbų pasidalinimas*. Šiame proceso etape apsprendžiama, kokia našta tenka kiekvienam partneriui įgyvendinant priimtus sprendimus, ar visi prisideda savo resursais, ar tik „dalyvauja“ procese, kurį įgyvendina ir resursais remia vienas iš partnerių.
5. *Sprendimų vykdymas ir jų priežiūra*. Visos arba viena bendradarbiaujanti pusė prižiūri sprendimų vykdymą. Svarbus aspektas – ar viena pusė turi teisę ir mandatą kitą instituciją paraginti.
6. *Rezultatų matomumas, viešinimas*. Visų partnerių indėlis yra pripažįstamas ir viešinamas, apsisprendžiama, kas atsakingas už rezultatų viešinimą.

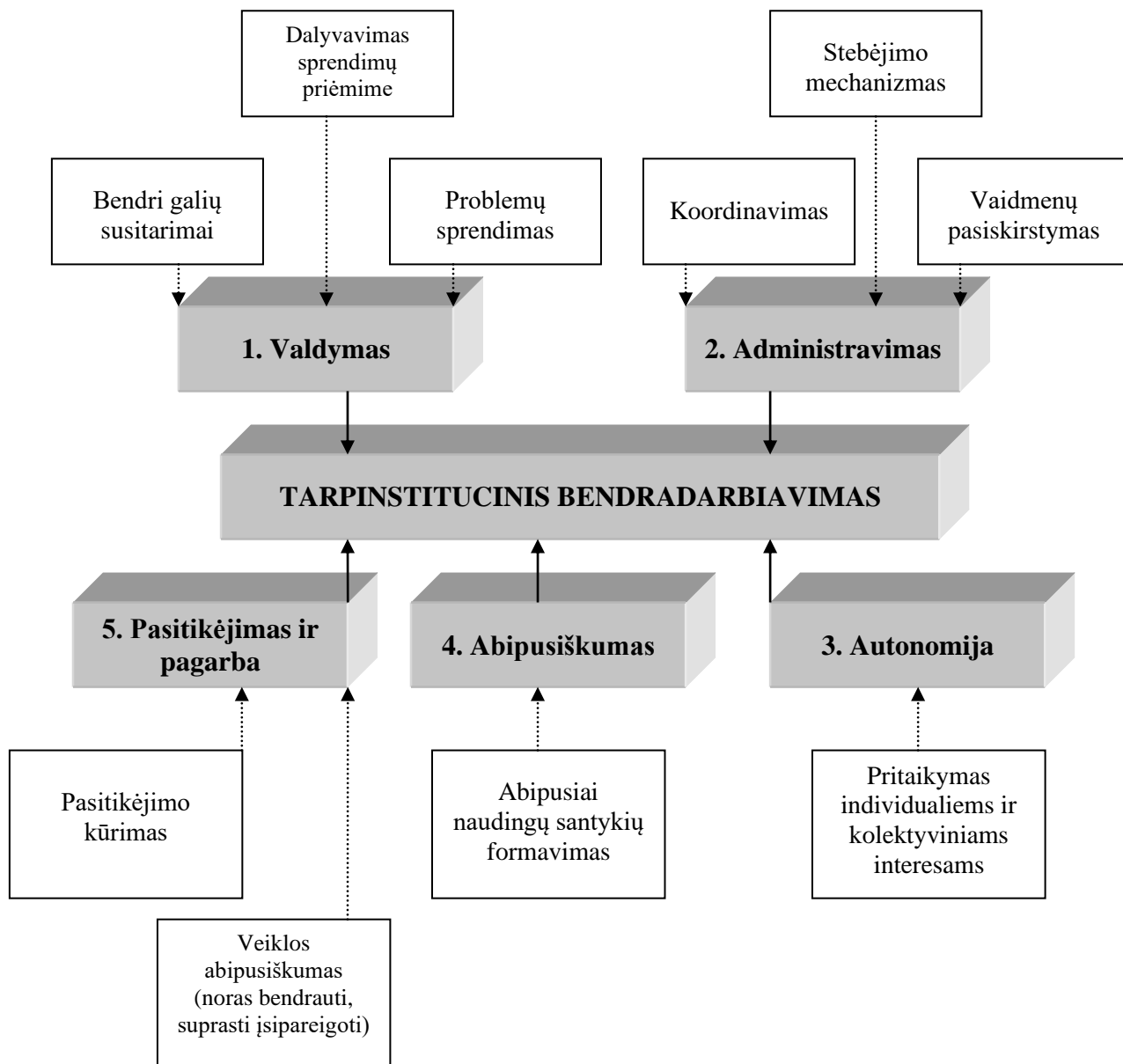
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, procese autonominiai veikėjai sąveikauja per oficialias ir neoficialias derybas kurdami taisykles ir struktūras, reglamentuojančias jų santykius ir veikimo būdus sprendžiant problemas, apimant bendras normas ir abipusiai naudingas interakcijas (Grudinschi, Kaljunen, Hokkanen, Hallikas, Sintonen & Puustinen, 2013). Apatriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą, svarbu paminėti, kad šioje srityje svarbų vaidmenį vaidina *indėlis ir rezultatai*. Indėlis leidžia išvystyti, kiek kiekviena bendradarbiaujanti pusė įdeda resursų – žmogiškųjų, finansinių, administracinių, laiko ir t. t. Šiuo kriterijumi galima pasverti, kiek kiekvienai iš institucijų yra svarbus tas bendradarbiavimas. Rezultatas savo ruožtu parodo, ar bendradarbiavimas buvo sėkmingas ir efektyvus, t. y. ar pavyko pasiekti užsibrėžtus tikslus, ar įvyko situacijos pokytis (Miginis ir Ulozas, 2011).

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą galima apibūdinti gilinantis į bendradarbiavimui priskiriamas penkias dimensijas (Kim & Peng, 2018; Jang, Valero, Kim & Cramb, 2015; Grudinschi et al., 2013; Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2013): 1) valdymą; 2) administravimą; 3) autonomiją; 4) abipusiškumą; 5) pasitikėjimą ir pagarbą (žr. 2 pav.).

2 paveiksle pateikta tarpinstitucinio bendradarbiavimo konstrukcija ir elementai atskleidžia, kad bendradarbiavimo proceso esmė gali susidėti iš penkių pagrindinių elementų (Jang et al., 2015; Grudinschi et al., 2013; Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2013): 1) valdymas, 2) administravimas, 3) autonomija, 4) abipusė nauda, 5) pasitikėjimas ir pagarba.

Bendradarbiavimo proceso *valdymo* dimensija pabrėžia bendravimą ar bendravimą priimant sprendimus, kadangi bendradarbiaujančios organizacijos dalijasi atsakomybe siekdamas bendrų tikslų. Bendradarbiaujančių organizacijų vadovai turi įsitraukti į tinklo ar valdymo struktūros kūrimą, numatydami sprendimų įgyvendinimo eigą ir bendradarbiaujančių organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo procesą (Kim & Peng, 2018; Jang et al., 2015). Žmogiškųjų išteklių resursai yra būtini, siekiant efektyvaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo, valdant vykstančias bendradarbiavimo užduotis ir bendraujant su bendradarbiais (Kim & Peng, 2018). Šiam tikslui neretai pasitelkiami rašytiniai susitarimai, kuriuose aptarti bendradarbiavimo aspektai, bei bendradarbiaujančių organizacijų atsakomybė (Grudinschi et al., 2013).

Bendradarbiavimo proceso *administravimo* dimensija glaudžiai susijusi su valdymo dimensija, kadangi akcentuoja bendradarbiaujančių organizacijų tinklo administravimą ir valdymą. Bendradarbiavimo procese svarbu tinkamai administruoti bendradarbiaujančių organizacijų funkcijas, sudarant sąlygas organizacijoms numatyti aiškias kryptis, vaidmenis ir atsakomybę (Jang et al., 2015). Bendradarbiaujančių organizacijų administravimas apima valdymą bei atsakomybę, užtikrinant sėkmingą organizacijų dalyvavimą kolektyviniuose veiksmuose (Grudinschi et al., 2013).



**2 pav.** Tarpinstitucinio bendradarbiavimo konstrukcijos ir elementai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Jang et al. (2015); Grudinschi et al. (2013); Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, (2013).

*Autonomijos* arba *savarankiškumo* dimensija apibūdina procesą, kuriame organizacijos suderina individualius interesus bei bendradarbiavimo tikslus ir uždavinius. Šiame procese organizacijos analizuoja sandorio išlaidas ir galimas rizikas, susijusias su siekiais tapti tarpinstitucinio bendradarbiavimo partneriais. Pastebėta, kad nevyriausybinių organizacijų gebėjimai ir polinkiai bendradarbiauti su kitomis organizacijomis dažnai priklauso nuo bendradarbiaujančių organizacijų finansinių galimybių (Jang et al., 2015). Kitaip tariant, ne pelno siekiančios organizacijos, priklausančios nuo privačių pajamų šaltinių yra mažiau linkusios bendradarbiauti, bijodamos prarasti tokio finansavimo autonomiją, lyginant su valstybės finansuojamomis organizacijomis (Grudinschi et al., 2013).

*Abipusiškumo* arba *abipusės naudos* dimensija reiškia procesą, kurio metu bendradarbiaujančios organizacijos formuoja abipusiai naudingus bendradarbiavimo susitarimus ir santykius. Vis tik, organizacijos, turinčios aiškų supratimą apie naudą, kurią jos gaus iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir tarpusavio priklausomybės. Bendro tikslo siekiai neįmanomi esant įsipareigojimų ar motyvacijos stokai (Jang et al., 2015; Grudinski et al., 2013). Gazley ir Brudney (2007) teigimu, valstybinės ir nevyriausybinės organizacijos bendradarbiauja, siekdamos gauti išteklių, kurių jos pačios neturi ir tokiu būdu įgyvendina numatytus bendrus tikslus.

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas apima tokias socialines normas, kaip *pasitikėjimas ir pagarba*. Organizacijos turima reputacija bei patikimumas padeda jai bendradarbiauti su kitomis bendruomenės organizacijomis (Gazley, 2008). Bendradarbiaujant organizacijoms svarbus pasitikėjimas, mažinantis netikrumą ir sandorių išlaidas, turintis įtakos ateities bendradarbiavimo perspektyvoms (Jang et al., 2015; Grudinski et al., 2013).

*Apibendrinant galima teigti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas apima 1) bendradarbiavimo inicijavimą; 2) darbotvarkės formavimą; 3) sprendimų priėmimą; 4) atsakomybių, indėlio ir darbų pasidalinimą; 5) sprendimų vykdymą ir jų priežiūrą bei 6) rezultatų matomumą, viešinimą. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą galima apibūdinti gilinantis į bendradarbiavimui priskiriamas penkias dimensijas: 1) valdymą; 2) administravimą; 3) autonomiją; 4) abipusiškumą; 5) pasitikėjimą ir pagarbą.*

### **1.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo klasifikacija**

Įvairių organizacijų tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti skirtingas, priklausomai nuo bendradarbiavimo taikymo srities, struktūros, formos bei siekiamų tikslų, veikiančių vidaus bei išorės veiksnių (Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016; Miginis ir Ulozas, 2014). Autoriai išskiria skirtingus bendradarbiavimo modelius. Lietuvių autoriai išskiria penkis bendradarbiavimo modelius (Puškorius, 2007): tinklinį, kooperacijos, partnerystės, koalicijos ir integracinio bendradarbiavimo. Rees et al. (2012) teigia, kad visi bendradarbiavimo susitarimai yra grindžiami viena iš trijų valdymo formų: *sutarčių, partnerystės ar tinklų*. Sutartys labiausiai susijusios su viešųjų paslaugų teikimu nevalstybinėse įstaigose. Partnerystės santykiai būdingi toms įstaigoms, kuriose sprendimai kokias paslaugas teikti ir paslaugų teikimą vykdo skirtingos institucijos. Asmeninių ir neformalių santykių sukuriama tinklai apima organizacijų ribas viršijančius tarpusavio ryšius. Tačiau šiam modeliui būtinas pasitikėjimas, leidžiantis santykius išlaikyti priklausomai nuo poreikio.

Skiriami skirtingi tarpinstitucinio bendradarbiavimo susitarimų **tipai** (žr. 2 lentelę).

## Tarpinstitucinio bendradarbiavimo tipai

Priklausomai nuo institucionalizacijos laipsnio	
Neoficialūs susitarimai	Formalūs susitarimai
Priklausomai nuo atliekamų paslaugų pobūdžio	
Veiklos pobūdžio bendradarbiavimas	Koordinuojančio pobūdžio bendradarbiavimas
Priklausomai nuo funkcijų kiekio	
Vienkartinis bendradarbiavimas	Daugiafunkcinis bendradarbiavimas
Priklausomai nuo valdymo	
Vietinis bendradarbiavimas	Daugiavietiškas bendradarbiavimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis: Jankus ir Urmonienė (2016); Bel & Warner (2015); Miginis ir Ulozas (2014); Rees et al. (2012); Warner (2011).

Priklausomai nuo institucionalizacijos laipsnio, bendradarbiaujama nuo neoficialių (pvz. paprastas susitarimas keistis informacija konkrečia tematika) iki formalių susitarimų (Bel & Warner, 2015; Miginis ir Ulozas, 2014; Rees et al., 2012), sąlygojančių naujų organizacinių vienetų atsiradimą, bendras investicijas ar teisinius susitarimus, ilgalaikius įsipareigojimus (Kim & Peng, 2018; Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016; Beatty, Ciecior & Springer, 2015; Pestronk, Elligers & Laymon, 2013; Kalaušienė, 2013).

- *Formalusis, bendradarbiavimas* apima bet kokį oficialų teisinį, fiskalinį, administracinį ar programinį keitimąsi bendradarbiavimu tarp organizacijų (Kim & Peng, 2018). Formaliam bendradarbiavimui dažnai taikomi teisiškai įpareigojantys dokumentai, tokie kaip įgaliojimai, oficialūs susitarimai ar sutartys (Isett, Mergel, LeRoux, Mischen & Rethemeyer, 2011), kuriuose apibrėžiami skirtingų organizacijų ir (ar) žinybų bendri ketinimai. Sutartimi paremta sąveika yra pranašesnė esant dažnai specialistų kaitai, nes raštiškame įsipareigojime apibrėžiamos bendradarbiavimo sąlygos, tikslai, bendradarbiavimo sritys, bendravimo forma ir dažnumas. Tokiame dokumente galima paskirti ir atsakingus asmenis. Vis tik, formalizuoti įsipareigojimai padeda apeiti vidinės hierarchijos kliūtis, bet neformalus bendradarbiavimas yra dinamiškesnis ir menkiau varžomas nustatytų procedūrų ar apribojimų (Miginis ir Ulozas, 2014).
- *Neformalusis, asmeninis bendradarbiavimas*. Tai asmeniniais santykiais paremtas bendradarbiavimas, kai įvairių institucijų atstovai bendrauja tiesiogiai, įvairiomis komunikacinėmis priemonėmis, tarpininkauja sprendžiant problemas. Tokia bendradarbiavimo forma padeda iš vengti formalių procedūrų, tačiau ji neapsaugota nuo bendradarbiaujančių specialistų simpatijos ir antipatijos (Kalaušienė, 2013).

Užsienio šalių autorių (Kim & Peng, 2018) 2016 m. atlikto tyrimo duomenimis, nepelno siekiančios organizacijos, tarpinstituciniame bendradarbiavime renkasi tiek formalias, tiek neformalias bendradarbiavimo formas. Tačiau nevyriausybinės organizacijos, turinčios bent vieną

ar daugiau nuolatinį darbuotoją, labiau linkusios į oficialų / formalų bendradarbiavimą, lyginant su nepelno siekiančiomis organizacijomis, neturinčiomis nei vieno nuolatinio darbuotojo.

Priklausomai nuo atliekamų paslaugų pobūdžio, bendradarbiavimo susitarimai gali būti veiklos pobūdžio (tiesiogiai susiję su paslaugų teikimu) arba koordinuojantis pobūdis (pvz., Vyriausybės tarybos). Kalbant apie funkcijų kiekį, tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti vienkartinis arba daugiafunkcinis. Bendradarbiavimo susitarimų valdymas gali būti vietinis arba daugiavietiškas (Bel & Warner, 2015). Pastebima, kad Europos šalims labiau būdingas neoficialus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, o Jungtinėms Amerikos Valstijoms – formalus (Bel & Warner, 2015; Warner, 2011).

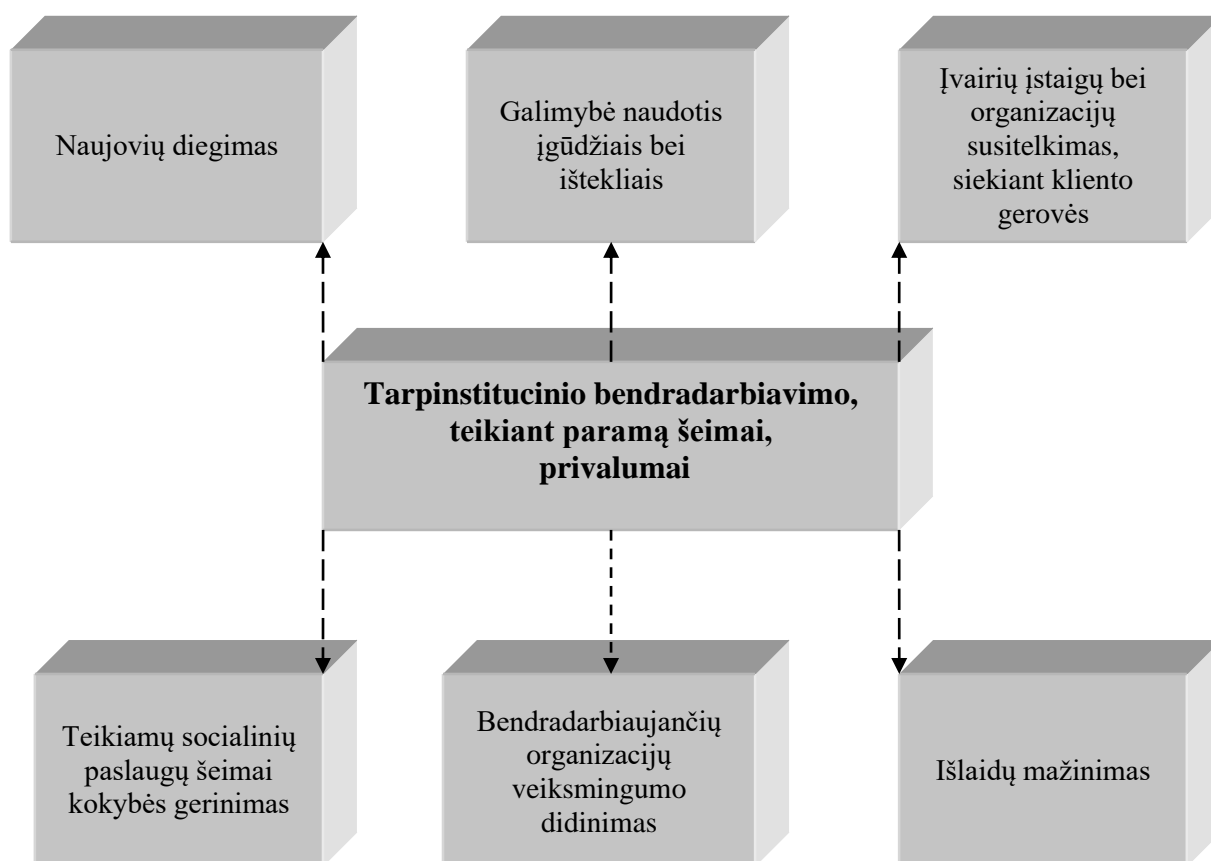
Pasitraukimo iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės priklauso nuo bendradarbiavimo tipo. Pasitraukti iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo lengviau esant oficialiam susitarimui, kuomet galimas bendradarbiavimo konkrečiai paslaugai nutraukimas, tačiau kitose srityse bendradarbiavimas išlieka. Daugiausiai sunkumų, pasitraukdamos iš bendradarbiavimo patiria vietinės institucijos, kadangi atsiranda sunkumai pakeičiant pasitraukiančių institucijų teikiamas paslaugas kitų institucijų paslaugomis. Pastebima, kad Europos valstybinių institucijų teikiamos paslaugos apibrėžiamos teisiniais įsipareigojimais, tad teisinių įsipareigojimų įstaigos išvengti negali, o tai trukdo jų pasitraukimui iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo (Bel & Warner, 2015).

*Apibendrinant galima teigti, kad įvairių organizacijų tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti skirtingas, priklausomai nuo bendradarbiavimo taikymo srities, struktūros, formos bei siekiamų tikslų, veikiančių vidaus bei išorės veiksnių. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti įvairių formų / modelių pradedant nuo labai neformalių bei neprivalomų ir baigiant oficialia partneryste. Priklausomai nuo atliekamų paslaugų pobūdžio, bendradarbiavimo susitarimai gali būti veiklos pobūdžio (tiesiogiai susiję su paslaugų teikimu) arba koordinuojantis pobūdis. Kalbant apie funkcijų kiekį, tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti vienkartinis arba daugiafunkcinis. Bendradarbiavimo susitarimų valdymas gali būti vietinis arba daugiavietiškas. Pasitraukimo iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybės priklauso nuo bendradarbiavimo tipo. Pasitraukti iš tarpinstitucinio bendradarbiavimo lengviau esant oficialiam susitarimui, kuomet galimas bendradarbiavimo konkrečiai paslaugai nutraukimas, tačiau kitose srityse bendradarbiavimas išlieka.*

#### **1.4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, privalumai**

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas paremtas siekiais apjunti regione veikiančias institucijas, galinčias prisidėti teikiant paramą šeimai. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas sudaro galimybę skirtingų institucijų darbuotojams dirbti komandoje, užtikrinant, kad šeimos poreikiai būtų

sistemiškai įgyvendinami (Spezza & Borbely, 2013), kadangi bendradarbiavimas ir partnerystė leidžia žmonėms ir organizacijoms remti vieni kitus, derinant ir stiprinant jų turimas stiprybes ir galimybes (Grudinski et al., 2015), matyti platesnį problemų lauką (Miginis ir Ulozas, 2014). Vis tik paramos šeimai centrai turi suvokti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas apima daugiau, nei tiesiog institucijų darbą kartu. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali pasitarnauti *naujovių diegimui* (Barth et al., 2018), sudaryti sąlygas *pasinaudoti kitų institucijų ištekliais ir darbuotojų įgūdžiais* (Jang et al., 2015; McDougall & Banjade, 2015; Barth et al., 2018), *sutelkti įvairias įstaigas bei organizacijas siekti kliento gerovės* (Barth et al., 2018; Almog-Bar & Schmid, 2018), *didinti bendradarbiaujančių organizacijų veiksmingumą* (Shumate, Fu & Cooper, 2018), *pagerinti teikiamų socialinių paslaugų šeimai kokybę* (Barth et al., 2018; Vyšniauskytė-Rimkienė, Motiečienė ir Varžinskienė, 2013) bei *sumažinti išlaidas, teikiant paramą šeimai* (Jang et al., 2015; McDougall & Banjade, 2015; Elston, MacCarthaigh & Verhoest, 2018) (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, privalumai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Jang et al. (2015); McDougall & Banjade (2015); Barth et al. (2018), Almog-Bar & Schmid (2018); Shumate et al. (2018); Elston et al. (2018) ir kt.

*Naujovių diegimas.* Tarpinstitucinis bendradarbiavimas inicijuoja inovacijų plėtrą (Kvieskienė ir Kvieska, 2012). Bendradarbiaujant valstybiniam, privačiam bei socialiniam sektoriui, galima sukurti ir išbandyti novatoriškas idėjas, kurios valstybiniame sektoriuje gali būti ignoruojamos dėl galimos finansinės rizikos (Barth et al., 2018).

*Galimybė naudotis įgūdžiais bei ištekliais.* Tarpinstitucinis bendradarbiavimas, siekiant pagerinti teikiamų paslaugų efektyvumą ir veiksmingumą, vykdant bendras operacijas (įgyvendinant bendrus siekius bei uždavinius) suteikia galimybes institucijų darbuotojams ugdyti papildomus įgūdžius bei naudotis papildomais ištekliais, kuriais disponuoja bendradarbiaujančios institucijos (Barth et al., 2018; Jang et al., 2015; McDougall & Banjade, 2015); sudaro sąlygas neprofesionalams, teikiantiems socialines paslaugas pasinaudoti kitose organizacijose dirbančių profesionalų paslaugomis (Kim & Peng, 2018). Galimybė naudotis ištekliais dažniausiai atspindi įgyvendinamų siekių finansavime, kuomet įsitraukia viešasis ir privatusis sektoriai bei galioja pertvarkant intervencijas, skirtas spręsti socialinius klausimus nacionaliniu lygiu (Barth et al., 2018; Prosevičienė, 2010). Galimybė naudotis ištekliais pasireiškia ir prieiga prie informacijos, įsitvirtinimu socialiniame tinkle ir t. t. (Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016; Jang et al., 2015).

*Įvairių įstaigų bei organizacijų susitelkimas, siekiant kliento gerovės.* Įstaigos, veikiančios gretimose ar tose pačiose srityse, anksčiau ar vėliau pradeda bendradarbiauti, nes ilgainiui atrandama sąlyčio taškų (Miginis ir Ulozas, 2014). Bendradarbiavimo sėkmę užtikrina tiksliai apibrėžtos bendradarbiaujančių asmenų ar organizacijų veikimo ribos, tik jiems būdingų vaidmenų žinojimas ir atlikimas (Kalaušienė, 2013). Teikiant paslauga klientams galima pasiekti daugiamatį rezultatų, kadangi įsitraukusios kelios institucijos nepatiria su institucijų veikla susijusių apribojimų: kuomet baigiasi vienos institucijos funkcijos, jas perima kita institucija ir t. t. (Barth et al., 2018; Almog-Bar & Schmid, 2018; Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016). Tarpinstitucinėje veikloje labai svarbi kiekvieno pagalbos teikėjo atsakomybė, visų jų tinkama elgsena vienas kito atžvilgiu ir tikslų derinimas su kiekvienos institucijos tikslais (Merfeldaitė, 2007).

Tiek akademikai, tiek praktikai, aptardami tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą, akcentuoja jo galimybes *mažinti išlaidas*, patiriamas teikiant pagalbą šeimai (Kim & Peng, 2018; Elston et al., 2018; Jang et al., 2015; McDougall & Banjade, 2015; Bel & Warner, 2015; Bel, Fageda & Mur, 2014; Miginis ir Ulozas, 2014 ir kt.). Bendradarbiavimo sprendimai, apimantys darbuotojų pasidalijimą ir bendrą veiklą, tokią, kaip viešieji pirkimai, informacinės technologijos ir profesinė patirtis leidžia sutelkti skirtingų institucijų darbuotojų turimas profesines kompetencijas bei jų patirtį sprendžiant socialines problemas bei jų įgyvendinimui pasinaudojant mažesnėmis lėšų sąnaudomis (Elston et al., 2018; Jang et al., 2015). Tarpinstitucinio bendradarbiavimo sandorių kaštų mažinimas pasireiškia organizacijoms keičiantis turima informacija, tad mažinami kaštai informacijos rinkimui ar situacijos stebėjimui bei susitarimų įgyvendinimui (Jang et al., 2015). Pastebima, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo lėšų teikiamoms paslaugoms taupymas priklauso nuo (Bel & Warner, 2015): 1) viešųjų paslaugų sąnaudų struktūros, ypač susijusios su masto ir tankumo ekonomika bei išorės veiksniais; 2) vietos valdžios struktūros (dydžio, didmiesčių buvimo vietos, valstybės suteikiamų įgaliojimų); 3) valdymo sistema vietos / regioniniu lygiu, kur



tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti vertinamas, kaip neoficialus ar formalus. Autoriai (Kim & Peng, 2018) pabrėžia, kad nedidelės nevyriausybinės organizacijos, pasitelkdamos tarpinstitucinį bendradarbiavimą gali spręsti esamus vidinių išteklių apribojimus.

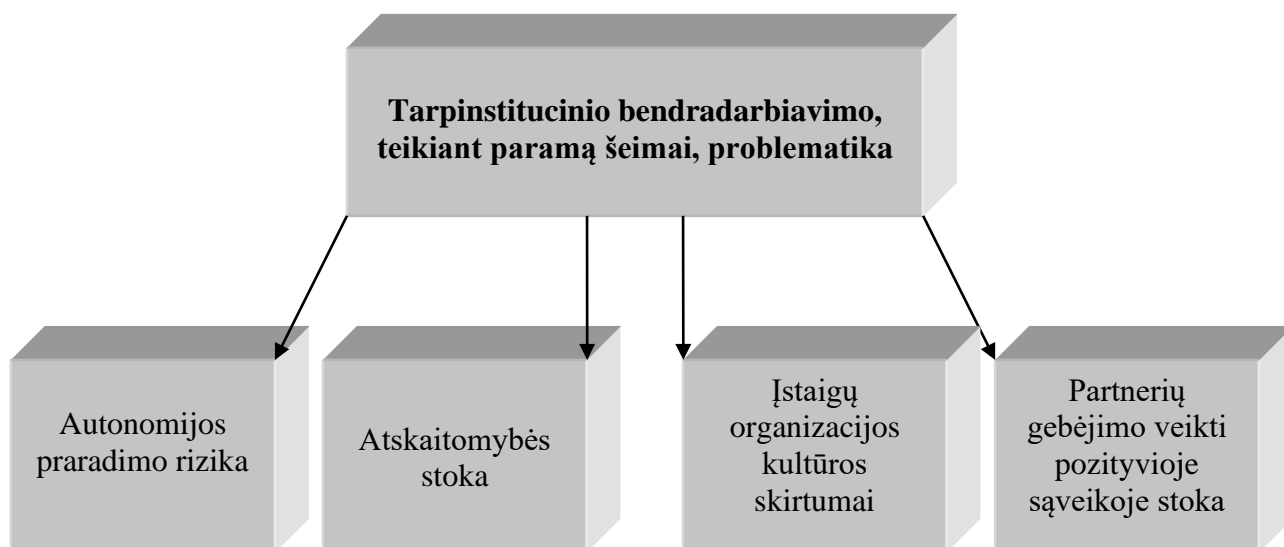
*Bendradarbiaujančių organizacijų veiksmingumo didinimas.* Tarpinstitucinis bendradarbiavimas leidžia socialinių paslaugų teikėjams veiksmingiau reaguoti į socialines problemas, teikti kokybiškas paslaugas (Elston et al., 2018; Almog-Bar & Schmid, 2018; Barth et al., 2018; Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016; Bel & Warner, 2015; Bel et al., 2014 ir kt.). Tikra partnerystė turėtų sukurti vertę visiems bendradarbiaujantiems partneriams (Grudinschi et al., 2015). Bendradarbiaujančias organizacijas tyrinėję autoriai pastebi, kad organizacijos, kurios dalyvauja labiau integracinėse ir ilgalaikėse sektorių partnerystėse, ilgainiui padidina savo organizacinius gebėjimus, veiklos pajėgumus bei gebėjimus prisidėti prie sisteminių pokyčių (Shumate et al., 2018). Tyrimai rodo, kad ilgalaikiai ryšiai tarp valstybinių ir nevyriausybinių organizacijų, apimantys santykius su rėmėjais ir teikiamų paslaugų gavėjais yra susiję su didesniu bendradarbiaujančių organizacijų strateginio planavimo pajėgumu (Shumate et al., 2018), organizacijos žinomumu, teikiamų paslaugų kokybės pagerinimu (Kim & Peng, 2018).

*Apibendrinant galima teigti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali pasitarnauti naujovių diegimui, sudaryti sąlygas pasinaudoti kitų institucijų ištekliais ir darbuotojų įgūdžiais, sutelkti įvairias įstaigas bei organizacijas siekti kliento gerovės, didinti bendradarbiaujančių organizacijų veiksmingumą, pagerinti teikiamų socialinių paslaugų šeimai kokybę bei sumažinti išlaidas, teikiant paramą šeimai.*

## **1.5. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, problematika**

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas gyvybiškai svarbus (Pilemalm et al., 2016; Prybil et al., 2015), tačiau tuo pačiu ir labai sudėtingas (Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016; Jang et al., 2015; Prybil et al., 2015). Vis tik, teisiniai reikalavimai ar bendradarbiavimo susitarimai nesukuria absoliučiai veiksmingų sąlygų sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui (Kozuch & Sienkiewicz-Małyjurek, 2016). Tad mokslininkai (Jang et al., 2015; Prybil et al., 2015), nagrinėję tarpinstitucinį bendradarbiavimą, atkreipia dėmesį į tamsiąją bendradarbiavimo pusę, akcentuodami, kad siekiant efektyviai įgyvendinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą įstaigos susiduria su problemomis, tokiomis, kaip *sudėtingumas įtraukiant visas institucijas*, galinčias prisidėti prie efektyvios paramos šeimai centrų veiklos, kadangi regione veikia skirtingos valdžios institucijos (skirtingų lygių), nevyriausybinės organizacijos, švietimo ir mokslo sektorius, pilietinės visuomenės atstovybės, socialiniai partneriai ir kt., kurių daugelis tradiciškai konkuruoja arba ignoruoja viena kitą (Elston et al., 2018; Jang et al., 2015). Be to, skirtingos įstaigos ar

organizacijos siekia savo užsibrėžtų tikslų, o įgyvendindami skirtingas veiklas, vadovaujasi skirtingais požiūriais į problemos sprendimo galimybes (Elston et al., 2018). Įvairūs autoriai išskiria pagrindines problemas, su kuriomis įstaigos susiduria tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese (žr. 4 pav.): *autonomijos praradimo rizika* (Jang et al., 2015), *atskaitomybės stoka* (Jang et al., 2015), *partnerių gebėjimo veikti pozityvioje sąveikoje stoka* (Jang et al., 2015).



**4 pav.** Tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, problematika

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Jang et al. (2015); Miginis ir Ulozas (2014).

Bendradarbiaujančios institucijos patiria *autonomijos praradimo riziką*, išgyvena aukšto lygio paslaugų teikimo ir pinigų srautų neapibrėžtumą, galimai sąlygojanti atskaitomybės stoką bei veikianti įstaigos reputaciją (Jang et al., 2015).

*Atskaitomybės stoka.* Bendradarbiaujant kelioms organizacijoms, siekiant abipusio tikslo, tampa sudėtinga nustatyti kas už ką yra atsakingi. Be to organizacijoms svarbu suvokti ne tik savo vaidmenį siekiant tikslo, bet ir žinoti partnerių svarbą bei vaidmenis (Jang et al., 2015).

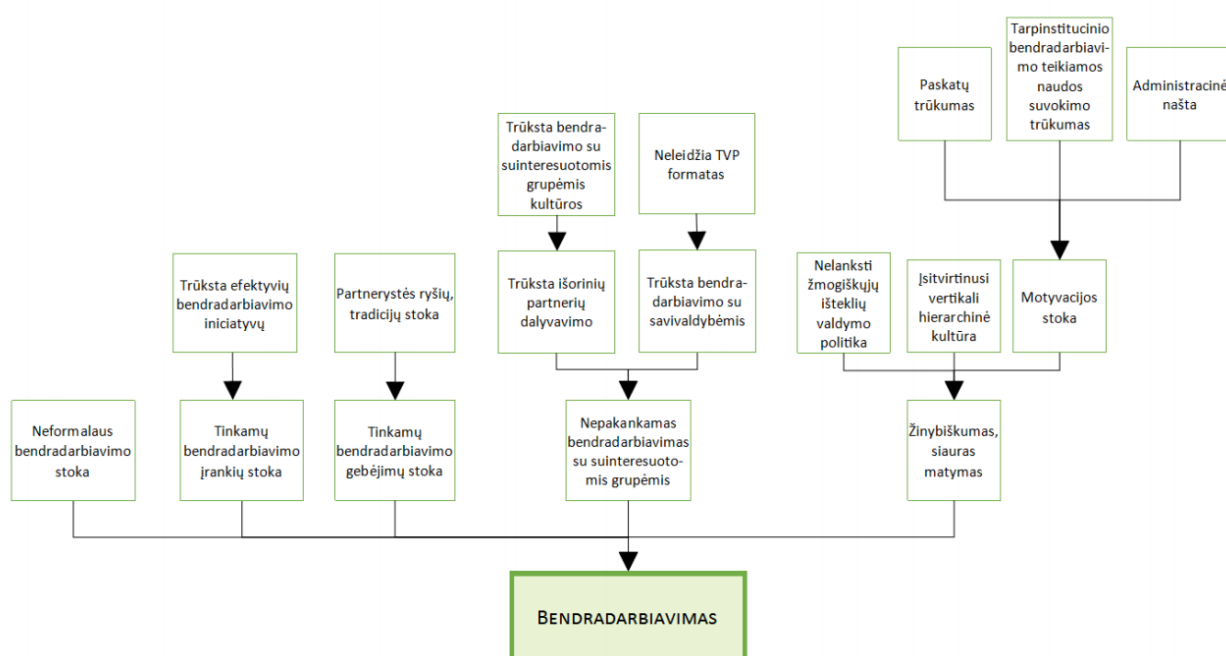
*Partnerių gebėjimo veikti pozityvioje sąveikoje stoka.* Bendradarbiaujančių organizacijų negebėjimas įsitraukti į prasmingą dialogą gali lemti bendrų tikslų praradimą (Jang et al., 2015). Be to, teikiant paramą šeimai stebimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso trūkinėjimas, kadangi didžiausią atsakomybę už teikiamas paslaugas prisiima savivaldybių socialinės paramos skyriai, o nevyriausybinės organizacijos lieka pasyviomis paslaugų teikėjomis, tad iškyla sunkumų siekiant koordinuoti teikiamas paslaugas (Čepienė, 2016).

*Įstaigų organizacijos kultūros skirtumai.* Kiekviena žinyba pasižymi savitais bruožais: specifine organizacijos kultūra, terminija (žodynu), tradicijomis, specialistams būdinga elgsena. Tai paaiškina, kodėl skiriasi darbuotojų elgesys savivaldybėje, mokykloje ar jaunimo centre. Jei žinybos stokoja lankstumo, noro suprasti ir prisitaikyti, bendradarbiauti bus sudėtinga (Miginis ir Ulozas, 2014).

*Bendradarbiaujančių organizacijų palaikymas.* Būtina paminėti ir tai, kad tarpinstituciniame bendradarbiavime svarbus dalyvaujančių institucijų suvokiamos galimybės prisidėti prie problemos sprendimo, teikiamų paslaugų ir t. t. Jeigu bendradarbiaujančios institucijos mano, kad jos gali efektyviai teikiant pagalbą šeimai, tačiau neturi ar negauna tokios galimybės, ilgainiui gali nebepalaikyti bendradarbiavimu grįstų ryšių (Elston et al., 2018).

Lietuvoje tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste tyrimų aptikti nepavyko. Tačiau Jurkonienės ir Karčiauskienės (2016) pristatyta esamos tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacijos Lietuvoje analizė atskleidė pagrindines tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemas (žr. 5 pav.).

Jurkonienė ir Karčiauskienė (2016), identifikavo penkias pagrindines bendradarbiavimo problemas ir priežastis:



**5 pav.** Tarpinstitucinio bendradarbiavimo problematika

Šaltinis: Jurkonienė ir Karčiauskienė, 2016, p. 8

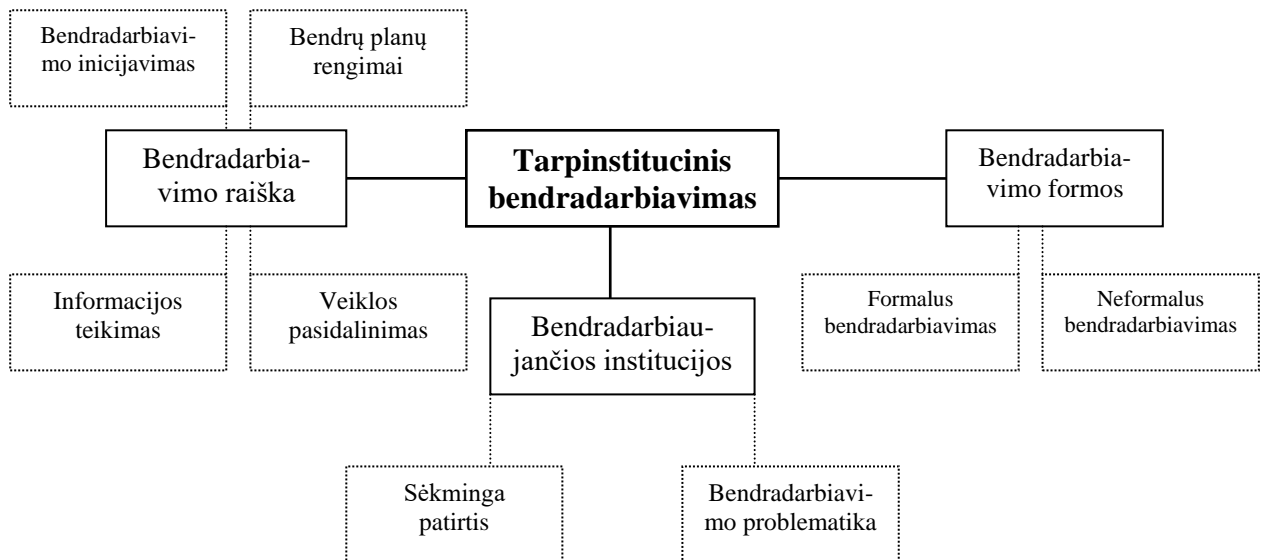
1. *Neformalaus bendradarbiavimo stoka.* Remiantis gerosiomis užsienio šalių praktikomis bei Darnios valdysenos indeksu (2016) galima teigti, jog Lietuvoje neformalus bendradarbiavimas nėra išplėtotas ir populiarus. Dažniau pasirenkamas formalus bendradarbiavimas, gana dažnai peraugantis į „bendravimą raštais“ (kuris tampa viena iš koordinavimo problemų priežasčių).
2. *Tinkamų bendradarbiavimo įrankių stoka.* Kaip viena iš priežasčių išryškėjo tai, jog trūksta efektyvių bendradarbiavimo iniciatyvų, todėl dažnai liekama prie įprasto oficialaus bendradarbiavimo, dažnai bendradarbiaujant „raštais“, taip mažinant bendradarbiavimo efektyvumą.

3. *Tinkamų bendradarbiavimo gebėjimų stoka*, kurią sąlygoja partnerystės ryšių ir tradicijų stoka.
4. *Nepakankamas bendradarbiavimas su suinteresuotomis grupėmis*, kurią sąlygoja išorinių partnerių dalyvavimo trūkumas.
5. *Žinybiškumas bei siauras matymas*, kurią sąlygoja: motyvacijos stoka, įsitvirtinusi vertikali hierarchinė kultūra bei nelanksti žmogiškųjų išteklių valdymo politika.

*Apibendrinant galima teigti, kad teisiniai reikalavimai ar bendradarbiavimo susitarimai nesukuria absoliučiai veiksmingų sąlygų sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui. Siekiant efektyviai įgyvendinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą įstaigoms sudėtinga įtraukiant visas institucijas, galinčias prisidėti prie efektyvios paramos šeimai centrų veiklos. Užsienio šalių autoriai, nagrinėję tarpinstitucinį bendradarbiavimą akcentuoja pagrindines problemas, su kuriomis įstaigos susiduria tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese, tokias, kaip: autonomijos praradimo rizika, atskaitomybės stoka, partnerių gebėjimo veikti pozityvioje sąveikoje stoka. Lietuvoje įgyvendinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas patiria nemažai kliūčių, tokių, kaip: neformalaus bendravimo stoka, tinkamų bendradarbiavimo įrankių stoka, tinkamų bendradarbiavimo gebėjimų stoka, nepakankamas bendradarbiavimas su suinteresuotomis grupėmis bei žinybiškas ir siauras mąstymas. Autorių išskirti šalies tarpinstitucinio bendradarbiavimo trikdžiai manoma pasireiškia bendradarbiaujant įvairioms institucijoms, nepriklausomai nuo jų teikiamų paslaugų specifikos, užsibrėžtų tikslų ar siekių. Tad manoma, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas paramos šeimai centrų veiklos kontekste taip pat susiduria su minėtais sunkumais, kadangi paramos šeimai centrų veikla neatsiejama nuo kitų institucijų veiklos, o tai sąlygoja jų patiriamų sunkumų bendrumą.*

## **1.6. Konceptualus tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste modelis**

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad kalbant apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą, svarbų vaidmenį vaidina tarpinstitucinio bendradarbiavimo formos, formavimo ir įgyvendinimo procesas, galintys sąlygoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo privalumus bei problematiką.



**6 pav.** Konceptualus tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste modelis

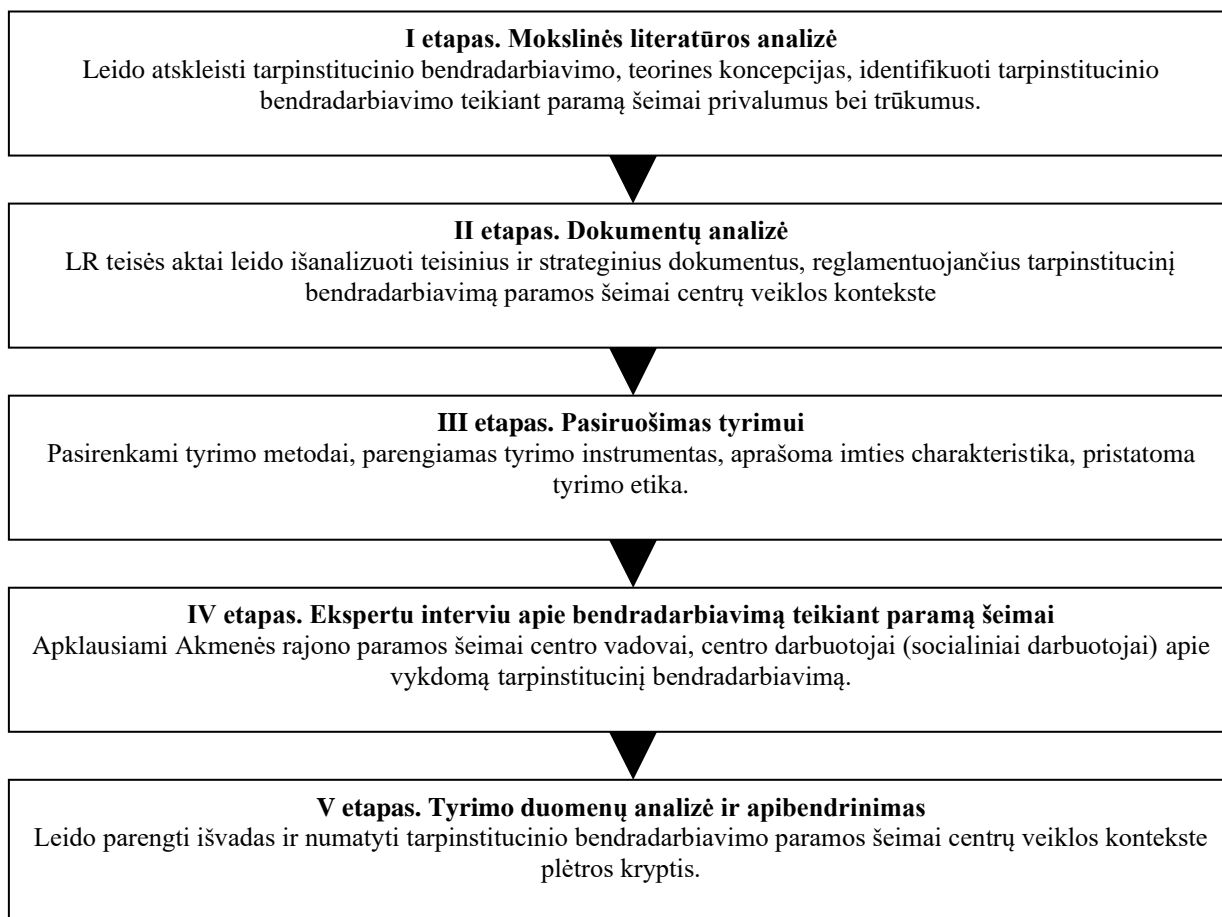
Tad remiantis nagrinėta mokslinė literatūra, suformuotas tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių paramos šeimai centrų veiklos kontekste teorinis modelis, remiantis kuriuo bus tiriami Akmenės rajono paramos šeimai centre įgyvendinamo tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos modeliai, stipriosios pusės bei probleminiai aspektai. Gilinantis į tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybes paramos šeimai centrų veiklos kontekste, sudarytos interviu klausimyno gairės, apimančios: 1) tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką; 2) tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprybes bei probleminius aspektus; 3) tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros stiprinimą. Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis, bus formuojamos tarpinstitucinio bendradarbiavimo šiame kontekste plėtros galimybių kryptis.

## II. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PLĖTROS GALIMYBIŲ PARAMOS ŠEIMAI CENTRŲ VEIKLOS KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Tyrimo metodai ir organizavimas

Tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra veiksminga priemonė sprendžiant socialines problemas, todėl svarbu atkleisti, kaip šis bendradarbiavimas yra vykdomas paramos šeimai centrų veiklos kontekste ir pateikti tarpinstitucinio bendradarbiavimo šiame kontekste plėtros galimybių kryptis.

Siekiant atskleisti, kaip vyksta tarpinstitucinis bendradarbiavimas Akmenės rajono paramos šeimai centre, tyrimas buvo atliekamas pagal tam tikrus etapus (žr. 7 pav.). Atliekant tyrimą išnagrinėta mokslinė literatūra, atlikta dokumentų analizė, naudotas kokybinis pusiau struktūruotas interviu.



7 pav. Tyrimo eigos schema

**Dokumentų analizės metodas** pasirinktas, siekiant išanalizuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste sistemą. Šiam tikslui pasiekti buvo

nagrinėjami teisiniai dokumentai, kuriuose akcentuojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, teikiant paramą šeimoms; atkreiptas dėmesys į vyriausybės numatytas bei patvirtintas programas, susijusias su viešuoju valdymu bei paslaugų šeimoms teikimu (3.1.1. skyrius). Gilinantis į tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimą nacionaliniuose teisės aktuose išskirti teisiniai dokumentai, reglamentuojantys tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant paslaugas vaikams ir šeimoms (3.1.2. skyrius). Pristatytos ES investicijų galimybės plėtojant tarpinstitucinį bendradarbiavimą paramos šeimai centrų veiklos kontekste (3.1.3. skyrius).

**Pusiau struktūruotas interviu.** Siekiant atskleisti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybes, paramos šeimai centrų veiklos kontekste, pasirinktas kokybinio tyrimo metodas – *pusiau struktūruotas interviu*: šiam metodui būdinga vidinė struktūra, tačiau informantams leidžiama netrukdomai reikšti savo mintis (Žydžiūnaitė, 2007). „Pusiau struktūruotuose interviu tyrėjas, vadovaudamasis pagrindinėmis aptariamoms temoms gairėmis, savarankiškai apsprendžia, kokius ir kaip formuluoti klausimus bei kada tinkamiausiai juos užduoti konkrečioje situacijoje (Tureikytė, 2006, p. 32). Toks apklausos būdas leidžia geriau įsigilinti į informanto potyrius, išryškina informantui svarbius išgyvenimus, kuriais jis interviu metu pasidalina. Be to tyrėjui pokalbio metu gali kilti daugiau klausimų ir jis turi galimybę juos užduoti interviu dalyviui. Tokiu būdu padidėja tikimybė gauti išsamią informaciją.

Pasirinktas tyrimo metodas yra interpretacinio pobūdžio, o tai sudaro sąlygas giliau pažvelgti į tiriamąjį reiškinį, sužinoti subjektyvias Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojų patirtis tarpinstitucinio bendradarbiavimo srityje, kadangi, pasak Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017, p. 15) „kokybinės tyrimo nuostatos padeda įžvelgti, kaip veikia įvairūs socialiniai procesai, perprasti, kaip socialiniai veikėjai įjungia savo bruožus ir įpročius į elgseną, sprendimus ir veiklos rezultatus, kuriuos galima stebėti įvairiuose lygmenyse“. Pasirinkta interviu technika – *pokalbis*.

Atlikti interviu su Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojais buvo tariamasi iš anksto, siekiama pasirinkti kuo patogesnę laiką ir vietą informantams. Siekiant interviu metu užtikrinti tyrimo dalyviams saugią ir jaukią aplinką, kuri padėtų jiems atsiverti, interviu buvo vykdomas vienoje Akmenės rajono paramos šeimai centro patalpų, užtikrinant, kad interviu metu, patalpoje būtų tik tyrėjas ir tyrimo dalyvis.

Pokalbis su tyrimo dalyviais vidutiniškai truko apie 20-30 min. Interviu metu teko pastebėti, kad asmenys, atsakydami į pateiktus klausimus kartais susimąstydavo, parinkdavo žodžius, kuriais atsakydavo į klausimą.

Kiekvienas atliktas interviu buvo iš karto transkribuotas, kad tyrėjas, esant reikalui, galėtų padaryti patikslinimus tyrimo gairėse bei aprašytu tik ką patirtus pastebėjimus interviu metu.

Sunkumai iškilę tyrimo procese susiję su kai kurių tyrimo dalyvių nekalbumu. Kai kurie asmenys, dalyvavę tyrime, buvo itin atviri ir labai įsitraukė į tyrimą, pasakojo savo patirtis, išsakė

nuomonę, tačiau dalis tyrimo dalyvių buvo mažiau kalbūs, glaustai atsakydavo į pateiktus klausimus.

Kiekvieno interviu pradžioje buvo prašoma leidimo įrašyti pokalbį. Supažindinant tyrimo dalyvius, su tyrimo tikslu, pabrėžiant, kad tyrimo metu gauti duomenys bus naudoti apibendrintai, užtikrinant tyrimo dalyvių anonimiškumą, bei akcentuojant, kad interviu metu, pokalbis bus įrašomas į diktofoną, siekiant, kad apdorojant tyrimo metu gautą informaciją, ji nebūtų prarasta ar kažkaip iškreipta, visi tyrime dalyvavę asmenys iš pradžių įsitempė, pasijautė mažiau saugūs. Vis tik, vėliau, jie apsiprato ir pokalbio įrašymas jiems diskomforto nebekėlė.

**Tyrimo etika.** Duomenų rinkimo procese buvo vadovautasi tokiais etiniais tyrimo principais ir nuostatomis (Žydzūnaitė, 2011; Kardelis, 2016):

- *Tyrimo dalyvių laisvas apsisprendimas dalyvauti tyrime.* Tyrimo dalyviai (Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojai), laisvu apsisprendimu įsitraukė į tyrimą.
- *Tyrimo dalyvių teisė žinoti, kas bus daroma su tyrime gautais duomenimis.* Prieš pradėdant kalbėtis su tyrimo dalyviais, kiekvienas iš jų buvo informuotas, jog tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami apibendrintai magistro baigiamajame darbe.
- *Tyrimo dalyvių orumo ir pagarbos jiems išlaikymas.* Tyrimo dalyvių suteikta informacija buvo priimta ir analizuota nepažeidžiant žmogaus orumo ir pagarbos klausimo, nes kiekvieno asmens supratimas yra unikalus ir gerbiamas. Tiriamiesiems nebuvo daroma įtaka atsakinėjant į pateiktus klausimus.
- *Tyrimo dalyvių konfidencialumo užtikrinimas.* Konfidencialumas užtikrintas neatskleidus informanto vardo. Analizuojant tyrimo duomenis, interviu dalyviams suteikiami kodai, kurių prasmė žinoma tik pačiam tyrėjui.

## 2.2. Tyrimo instrumentas

Tiriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste plėtros galimybes, atliktas pusiau struktūruotas interviu su Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojais. Remiantis analizuota mokslinė literatūra, bei konsultuojantis su baigiamojo darbo vadove, buvo sudarytas interviu klausimynas, kurį sudarė 19 klausimų (žr. 1 priedą), kuriuos sąlyginai galima suskirstyti į tris blokus: 1) tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiška; 2) tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprybės ir probleminiai aspektai; 3) tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros stiprinimas.

*Tiriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką,* pirmuoju interviu klausimu buvo siekiama atskleisti, kaip centro darbuotojai supranta tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Kitais interviu klausimais buvo siekta nustatyti su kokiomis institucijomis bei jose dirbančiais specialistais tenka



bendradarbiauti teikiant paramą šeimai (2 kl.), kaip dažnai vykdomas bendradarbiavimas (13 kl.); kaip noriai suinteresuotos šalys įsitraukia į bendradarbiavimą (3 kl.); kaip dažnai nustatomos bendradarbiavimo taisyklės (4 kl.); kokiais atvejais ir kas inicijuoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą (5-6 kl.); kokiomis formomis vyksta bendradarbiavimas (7 kl.). Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip interviu dalyviai vertina bendradarbiavimo su kitomis institucijomis rezultatus (8 kl.), bendradarbiavimo su kitomis institucijomis svarbą (9 kl.). Tyrimo metu buvo prašoma interviu dalyvių prisiminti sėkmingo bendradarbiavimo atvejus (10 kl.), išskirti svarbiausius veiksnius, sąlygojančius sėkmingą bendradarbiavimą (11 kl.), apibūdinti savo vaidmenį bendradarbiavimo procese (12 kl.).

*Tiriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprybes ir probleminius aspektus*, interviu dalyvių buvo prašoma pasidalinti problemomis, su kuriomis susiduria įgyvendindami tarpinstitucinį bendradarbiavimą (14 kl.); su kuriomis institucijomis įgyvendinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą patiria mažiausiai problemų, kokių institucijų pagalba pasigenda (15 kl.); išsakyti, kas jų manymu, trukdo sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui (16 kl.).

Gilinantis į *tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros stiprinimo galimybes*, interviu dalyvių buvo prašoma pateikti pasiūlymus, ką reiktų keisti, siekiant sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo (17 kl.), kokių resursų labiausiai reiktų, siekiant kokybiškesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo (18 kl.) bei įvardinti institucijas, kurios tyrimo dalyvių nuomone, galėtų prisidėti tobulinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą (19 kl.).

### 2.3. Tyrimo imties charakteristika

Tiriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybes paramos šeimai centrų veiklos kontekste, atliktas pusiau struktūruotas interviu su Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojais. Formuojant tyrimo imtį, taikyta *patogioji tikslinė tiriamųjų atranka*, pasitelkiant lengviausiai tyrėjui prieinamus tiriamuosius (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008) – Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojus. Formuojant tyrimo imtį, taikytas tyrimo dalyvių atrankos kriterijus – dalyvauti interviu pakviesti ne mažiau, kaip dviejų metų patirti Akmenės rajono paramos šeimai centre turintys asmenys. Tikėtina, kad dviejų metų darbo patirtis centre tyrimo dalyviams leidžia suvokti tarpinstitucinio bendradarbiavimo esmę, suteikia galimybę pasidalinti bendradarbiavimo patirtimi, išsakyti savo įžvalgas apie bendradarbiavimo naudą, patiriamas sėkmes bei sunkumus.

**Tyrimo dalyviai.** Tyrimas buvo atliekamas 2019 m. rugsėjo – spalio mėnesiais. Kokybiniame tyrime dalyvavo 8 tyrimo dalyviai. Kalbant apie tyrimo imtį, svarbu pabrėžti, kad atliekant kokybinį tyrimą nėra tiksliai nurodoma, kiek būtina atlikti interviu, kad būtų gauti kokybiški, tikslingi bei

naudingi duomenys. Teigiama, kad turi būti pasiektas prisotinimas, t.y. „<...> kol nauji duomenys neberodys naujų teorinių elementų, o tik patvirtins tai, kas jau atrasta“ (Liuobikienė, 2010, p. 59).

3 lentelėje pateikiami tyrime dalyvavusių Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojų duomenys.

3 lentelė

**Tyrimo dalyvių, Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojų duomenys**

Nr.	Tyrimo dalyvis	Amžius m.	Stažas m.	Lytis	Išsilavinimas
1.	A051	51	2	mot.	Aukštasis universitetinis
2.	B032	32	2	mot.	Aukštasis universitetinis
3.	C045	45	17	mot.	Aukštasis universitetinis
4.	R039	39	5	mot.	Aukštasis universitetinis
5.	G036	36	3	mot.	Aukštasis universitetinis
6.	S034	34	5	mot.	Aukštasis universitetinis
7.	V048	48	4	mot.	Aukštasis universitetinis
8.	D038	38	13	mot.	Aukštasis universitetinis

Pastaba: siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių konfidencialumą, interviu dalyviams suteikiami kodai.

Tyrimo dalyvavo visos moteriškos lyties atstovės, Akmenės rajono paramos šeimai centro socialinės darbuotojos bei administracijos atstovės, įgijusios aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Interviu dalyvių amžius buvo nuo 32 iki 51 metų (amžiaus vidurkis – 40,7 metų). Interviu dalyvių socialinio darbo stažas buvo nuo 2 iki 17 metų (darbo stažo vidurkis – 6,9 metų). Tad galima teigti, kad tyrimo metu gauti duomenys atspindės moteriškos lyties, aukštojo universitetinio išsilavinimo moterų požiūrį į tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybes, paramos šeimai centrų veiklos kontekste.

## 2.4. Tyrimo duomenų analizė

Tyrimo metu gauti duomenys analizuoti taikant *turinio analizės* (angl. *content analysis*) *metodą* – sistemingai nagrinėjant tyrimo metu gautos informacijos turinius, siekiant nustatyti tekstų, prasmių, savybių ar bendrinių temų ryšius ir juos analizuoti pasirinktame tyrimo lauke. Turinio analizė įgalino tyrėją aiškinti ir interpretuoti interviu metu gautus duomenis, sistemingai juos klasifikuojant (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Siekiant užtikrinti *vidinį validumą* (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008), su apibendrintais tyrimo duomenimis bus supažindinti tyrimo dalyviai. Tyrėja gavo žodinius visų tyrimo dalyvių sutikimus su apibendrintais tyrimo duomenimis supažindinti Akmenės rajono paramos šeimai centro bendruomenę, bendradarbiaujančias institucijas, išlaikant interviu dalyvių anonimiškumą. *Išorinį validumą* (perkeliamumą) užtikrinti padės detalus tyrimo aprašymas, vadovaujantis interviu transkripcija. Tyrėjos šališkumo problema neturėtų kilti, nes ji yra asmeniškai suinteresuota pateikti objektyvius (neiškraipytus) tyrimo duomenis.

### III. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PLĖTROS GALIMYBIŲ PARAMOS ŠEIMAI CENTRŲ VEIKLOS KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Dokumentų ir teisės aktų, reglamentuojančių tarpinstitucinį bendradarbiavimą paramos šeimai centrų veiklos kontekste, analizė

##### 3.1.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas vyriausybės numatytose bei patvirtintose programose

Organizacijos veikla neatsiejama nuo šalyje vyraujančios politinės aplinkos, sukuriančios įstatyminę bazę, kurios organizacijos privalo laikytis įgyvendindamos savo veiklas. Vyriausybės politikos pokyčiai gali veikti vidaus politiką, o tai turi įtakos organizacijos strateginiams sprendimams. Tad organizacijai, siekiant užsibrėžtų tikslų (šiuo atveju strateginio tarpinstitucinio bendradarbiavimo), tikslinga sistemingai gilintis į šalyje vyraujančią politinę padėtį (Kučinskienė, Marčinskas, 2013). Šiame poskyryje vyraujanti politinė padėtis, atspindinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą paramos šeimai centrų veiklos kontekste, bus analizuojama gilinant ir į vyriausybės numatytas bei patvirtintas programas, kurių įgyvendinimui skiriamas dėmesys tarpinstituciniam bendradarbiavimui (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

##### Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas vyriausybės numatytose bei patvirtintose programose

Teisės aktas	Paskelbta	Teiginiai
Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa	Žin., 2012, Nr. 22-1009	Stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir skatinti sutarimo kultūrą. Siekiant užtikrinti efektyvų tarpinstitucinį bendradarbiavimą, bus plėtojama vidinė ir išorinė komunikacija naudojantis naujų technologijų teikiamomis galimybėmis, skleidžiama geroji valdymo patirtis, viešojo valdymo institucijose įgyvendinamos mokymosi vieniems iš kitų iniciatyvos. Glaudesnis tarpinstitucinis bendradarbiavimas turi būti skatinamas kuriant kompetencijų tinklus, kurių dalyviai ne tik taikytų viešojo valdymo naujoves, bet ir dalytųsi žiniomis ir gerąja patirtimi, kaip spręsti tam tikrus klausimus.
Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2013–2015 metų veiksmų planas	Žin., 2013, Nr. 54-2701	Siekiant stiprinti strateginį mąstymą viešojo valdymo institucijose ir gerinti jų veiklos valdymą numatyta priemonė – stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir skatinti sutarimo kultūrą. Šios priemonės įgyvendinimo veiksniai: 1) Parengti siūlymus dėl kompetencijų tinklų plėtros tarpinstituciniam bendradarbiavimui stiprinti ir šių tinklų bendradarbiavimo interaktyvios terpės (portalo) sukūrimo koncepciją; 2) Įdiegti ir skatinti naudoti naujus tarpinstitucinio bendradarbiavimo įrankius – veiksmų planus, projektų valdymą; 3) Stiprinti bendradarbiavimą su kitų Europos Sąjungos valstybių narių Europos Sąjungos reikalų koordinavimo sistemoje dalyvaujančiomis institucijomis.
Kompleksinės paslaugos šeimai	LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2019)	Nuo 2018 m. vasaros pabaigos visose šalies savivaldybėse pradėtos teikti Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos inicijuotos priemonės „Kompleksinės paslaugos šeimai“ projektų paslaugos. Jos apima tokias paslaugas kaip pozityvios tėvystės mokymai, psichosocialinė pagalba, šeimos įgūdžių ugdymo ir sociokultūrinės paslaugos, mediacija, vaikų priežiūros paslaugos, pavėžėjimo ir kitos paslaugos pagal konkrečios šeimos poreikius.

*Apibendrinant galima teigti, kad pristatytos vyriausybės numatytos bei patvirtintos programos pagrindžia, kad strateginis tarpinstitucinis bendradarbiavimas paramos šeimai centrų veiklos kontekste neatsiejamas nuo šalyje vyraujančios politinės aplinkos, kurioje skiriamas dėmesys tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimui, tobulinant viešąjį valdymą bei teikiant socialines paslaugas šeimai.*

### 3.1.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas nacionaliniuose teisės aktuose

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarba, teikiant socialines paslaugas šeimoms, akcentuojama pagrindiniuose vaiko ir šeimos gerovę reglamentuojančiuose nacionaliniuose ir tarptautiniuose teisės aktuose. Šiame darbo skyriuje tarpinstitucinio bendradarbiavimo teisinis reglamentavimas aptariamas vadovaujantis laiko chronologijos principu, o ne teisinio privalomumo hierarchijos principu.

Akcentuotina, kad paramos šeimai centrai, teikdami paslaugas šeimai, tuo pačiu jas teikia ir šeimose gyvenantiems vaikams, jų šeimoms, laikinų ar nuolatinių vaikų globėjų šeimoms. Tad nagrinėjant tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai kontekste teisinę bazę, dėmesys skiriamas ir tarpinstituciniam bendradarbiavimui teikiant paslaugas vaikams, siekiant užtikrinti jų gerovę bei gerinti gyvenimo kokybę (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas nacionaliniuose teisės aktuose  
(vaikų perspektyva)**

Teisės aktas	Paskelbta	Teiginiai
LR vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas	Žin., 1996, Nr. 33-807	Aptariant vaiko teises užtikrinančias institucijas (LR seimas, Vaiko teisių apsaugos kontrolierius, LR vyriausybė bei kitos institucijos: LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, kitos ministerijos, Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba, LR prokuratūra, Policijos departamentas prie LR vidaus reikalų ministerijos, Tarpžinybinė vaiko gerovės taryba prie LR Vyriausybės, savivaldybių institucijos ir įstaigos) pabrėžiama, kad užtikrinamos vaiko teisių apsaugą, privalo tarpusavyje bendradarbiauti.
Pedagoginės psichologinės pagalbos teikimo modelis	Žin., 2003, Nr. 74-3451	Ryšiai tarp pedagoginės ir psichologinės pagalbos teikimo modelį sudarančių institucijų palaikomi bendradarbiaujant arba sutarčių pagrindu. Savivaldybių lygmens pedagoginės psichologinės tarnybos palaiko glaudžius ryšius su visomis jų aptarnaujamoje teritorijoje esančių švietimo įstaigų specialiojo ugdymo komisijomis, ugdymo įstaigomis, pedagoginės ir psichologinės pagalbos ieškančiais vaikais, jų tėvais, pedagogais, kitomis vaikais besirūpinančiomis, taip pat ir nevyriausybinėmis, organizacijomis.
Socialinės pedagoginės pagalbos teikimo nuostatai	Žin., 2004, Nr. 100-3729	Mokykla, teikdama Pagalbą, bendradarbiauja su tėvais (globėjais, rūpintojais), VTAT, socialinę pagalbą teikiančiomis tarnybomis, sveikatos priežiūros, teisėtvarkos ir kitomis institucijomis, vietos bendruomene (3 str.)
LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas	Žin., 2011, Nr. 38-1804	Teigiama, kad mokykla, teikdama mokiniui socialinę pedagoginę pagalbą, bendradarbiauja su socialinę pagalbą teikiančiomis tarnybomis, sveikatos priežiūros ir teisėtvarkos institucijomis ir konsultuoja mokinio tėvus (globėjus, rūpintojus) ir mokytojus (20 str.).
Kompleksiškai teikiamos pagalbos, specialiojo ugdymo mokyklų / centrų ir vaikų socializacijos	TAR, 2015, Nr. 20280	Visose savivaldybėse įsteigiant tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus pareigybę (-es), atitinkamai pagrindines nuostatas dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriaus pareigybės privalomumo, jo įgaliojimų ir steigimo pagrindų įtvirtinant įstatymų lygmens teisės akte (-uose) ir išsamiau jo veiklą, funkcijas ir kt. reglamentuojant įstatymų

Teisės aktas	Paskelbta	Teiginiai
centrų veiklos kokybės gerinimo 2015–2017 metų tarpinstitucinis veiksmų planas		įgyvendinamuosiuose teisės aktuose (9.3 str.). Didinant vaiko vidutinės priežiūros veiksmingumą: tarpinstituciniam bendradarbiavimui stiprinti bus organizuoti mokymai įstaigoms, teikiančioms socialines paslaugas vaikams, ir vaikų socializacijos centrams (15.2 str.).
Socialinės pedagoginės pagalbos teikimo vaikui ir mokiniui tvarkos aprašas	TAR, 2016, Nr. 26187	Pagalba teikiama socialiniam pedagogui bendradarbiaujant su mokytojais, klasių vadovais, pagalbos mokiniui ir kitais specialistais, tėvais (globėjais, rūpintojais), mokyklos bendruomene, kitais socialiniais partneriais (12 str.)
LR vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo Nr. X-1238 pakeitimo įstatymas	TAR, 2016, Nr. 20656	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius ne vėliau kaip per 5 darbo dienas nuo savivaldybės administracijos direktoriaus sprendimo priėmimo dienos susitinka su vaiku, jo atstovais pagal įstatymą ir vaiko minimalios priežiūros priemonės vykdančiais asmenimis, kurie kartu aptaria pagalbos vaikui ir jo atstovams pagal įstatymą galimybes ir kartu parengia individualų vaiko minimalios priežiūros vykdymo planą (16 str.).
Koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų tvarkos aprašas	TAR, 2017, Nr. 13864	Koordinatorius bendradarbiauja ir pagal poreikį organizuoja bendrus pasitarimus su Teikėjais, Atvejo vadybininkais, atsakingais asmenimis rengiančiais ir įgyvendinančiais Planą Vaikui ir jo tėvams (globėjams, rūpintojams), kitais savivaldybės administracijos valstybės tarnautojais arba darbuotojais, atsakingais už Vaiko gerovės užtikrinimą (15.5 str.).
LR vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas	TAR, 2018, Nr. 2018-10617	Bendradarbiauja su savivaldybės administracijos Vaiko gerovės komisija, vaiko minimalios priežiūros priemonės vykdančiais asmenimis, vaikų socializacijos centrais, savivaldybės administracijos struktūriniais padaliniais, Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba, teritorine policijos įstaiga, švietimo, socialinių paslaugų, sveikatos priežiūros įstaigomis, probacijos tarnybomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir kitomis suinteresuotomis institucijomis, įstaigomis ar asmenimis, dirbančiais vaiko teisių apsaugos srityje (29 str.).

5 lentelėje pateiktas tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas nacionaliniuose teisės aktuose, kuriuose pagrindinis dėmesys skiriamas sveikatos, socialinių, pedagoginių bei psichologinių paslaugų teikimui vaikams, siekiant jų gerovės, bendradarbiaujant su kitomis institucijomis, tokiomis, kaip vaiko ugdymo įstaiga, savivaldybės administracija, vaikų socializacijos centrais, savivaldybės administracijos struktūriniais padaliniais, VTAT, teritorine policijos įstaiga, socialinių paslaugų, sveikatos priežiūros įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis bei kitomis suinteresuotomis institucijomis.

6 lentelėje išskirti pagrindiniai nacionaliniai teisės aktai, orientuoti į tarpinstitucinį bendradarbiavimą, teikiant socialines paslaugas šeimoms (šeimoms perspektyva).

6 lentelė

#### **Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reglamentavimas nacionaliniuose teisės aktuose (šeimoms perspektyva)**

Teisės aktas	Paskelbta	Teiginiai
LR socialinių paslaugų įstatymas	Žin., 2006, Nr. 17-589	Socialinių paslaugų valdymas, skyrimas ir teikimas remiasi asmens, šeimos, bendruomenės, organizacijų, ginančių žmonių socialinių grupių interesus ir teises, socialinių paslaugų įstaigų, savivaldybės ir valstybės institucijų bendradarbiavimu bei tarpusavio pagalba (4 str.).
Socialinių paslaugų planavimo metodika	Žin., 2006, Nr. 124-4705	Socialinių paslaugų planavimo principams priskiriamas viešumas, bendradarbiavimas su visomis suinteresuotomis institucijomis, organizacijomis, bendruomenės įtraukimas į veiklą (6.2 str.).
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo	Žin., 2011, Nr. 76-3682	Tarpinstitucinio bendradarbiavimo radus vaiką sveikatos priežiūros įstaigoje arba įstaigoje, kurioje įsteigtas „gyvybės langelis“, rekomendacijos skirtos

Teisės aktas	Paskelbta	Teiginiai
radus vaiką sveikatos priežiūros įstaigoje arba įstaigoje, kurioje įsteigtas „gyvybės langelis“, rekomendacijos		savivaldybės administracijos vaiko teisių apsaugos skyrių, biurų, tarnybų, sveikatos priežiūros įstaigų ir įstaigų, kuriose įsteigtas „gyvybės langelis“, darbuotojams, teritorinių policijos įstaigų pareigūnams padėti koordinuoti veiksmus, kad būtų užtikrintos įstaigoje rasto vaiko teisės ir teisėti interesai.
Socialinės globos namų aprašas	Žin., 2012, Nr. 148-7602	Siekiant užtikrinti geriausią asmens interesą ir šeimos gerovę, visi socialinės globos organizavimo ir teikimo klausimai sprendžiami dalyvaujant ir bendradarbiaujant pačiam asmeniui, jo globėjui (rūpintojui) ar nepilnamečio vaiko tėvams, esant poreikiui, – kitiems šeimos nariams ar artimiesiems giminaičiams bei kompetentingų institucijų atstovams (3.2 str.).
Specializuotos pagalbos centrų veiklos aprašas	Žin., 2012, Nr. 54-2676	Specializuotos pagalbos centras, siekdamas suteikti ilgalaikę pagalbą smurta patyrusiam asmeniui, bendradarbiauja su savivaldybių ar nevyriausybinį organizacijų krizių centrais, teikiančiais apnakvindinimo ar apgyvendinimo paslaugas, su socialinių paslaugų įstaigomis, policija, sveikatos priežiūros įstaigomis, juridinę pagalbą teikiančiomis institucijomis (6.4 str.).
Savivaldybės bendro darbo su šeimomis organizavimo ir koordinavimo rekomendacijos	TAR, 2018, Nr. 13238	Savivaldybės, organizuodamos ir koordinuodamos bendrą darbą su šeimomis, telkia socialinių paslaugų, švietimo, sveikatos priežiūros įstaigas, teisėsaugos institucijas, seniūnijas, bendruomenines organizacijas, nevyriausybines organizacijas ir kitas su šeimomis dirbančias įstaigas bei organizacijas, šeimų organizacijas, skatina vietos bendruomenių tarybų, savivaldybių šeimų tarybų veiklą, neformalius šeimų judėjimus, planuodamos ir teikdamos pagalbą šeimoms (6 str.).
Atvejo vadybos tvarkos aprašas	TAR, 2018, Nr. 4881	Atvejo vadybininkai, atlikdami savo funkcijas privalo bendradarbiauti su valstybės ir (ar) savivaldybių institucijomis, įstaigomis, kitomis organizacijomis (48.9 str.).
Mobiliųjų komandų sudarymo, specialistų atrankos ir jų darbo tvarkos aprašas	TAR, 2018, Nr. 10785	Mobiliosios komandos specialistas bendradarbiauja su priklausomybių ligų centrais, visuomenės sveikatos biurais, priklausomybių konsultaciniais punktais, nevyriausybėmis organizacijomis, dirbančiomis su priklausomybę turinčiais asmenimis ir (ar) jų šeimos nariais, ir (ar) kitomis organizacijomis (pavyzdžiui: sveikatos priežiūros įstaigomis, socialinių paslaugų centrais) (7.4.4. str.).
Globos centro veiklos kokybės vertinimo tvarkos aprašas	TAR, 2018, Nr. 13591	Tarnyba prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Departamentas ir globos centras bendradarbiauja veiklos klausimais, dalijasi informacija, analizuoja duomenis, aptaria veiklos, veiklos kokybės ir vertinimo klausimus ir teikia pasiūlymus dėl jų tobulinimo (6.4. str.)
Globos centro veiklos ir vaiko budinčio globotojo vykdomos priežiūros organizavimo ir kokybės priežiūros tvarkos aprašas	TAR, 2018, Nr. 877	Globos centras bendradarbiauja su savivaldybės administracija (tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriumi ir kitais specialistais), kitomis socialinių paslaugų įstaigomis, nevyriausybėmis organizacijomis (6.18 str.).

6 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad LR įstatymai, LR vyriausybės nutarimai, LR socialinės apsaugos ir darbo ministro, LR sveikatos apsaugos ministro, LR švietimo ir mokslo ministro bei LR vidaus reikalų ministro, Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktorius ir Socialinių paslaugų priežiūros departamento prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktorius įsakymai reglamentuoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą, teikiant paslaugas šeimai, siekiant užtikrinti jos gerovę, teikti kompleksines paslaugas.

*Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos teisinėje bazėje daug dėmesio skiriama tarpinstituciniam bendradarbiavimui teikiant paramą šeimai, siekiant šeimų ir jose gyvenančių*

*vaikų gerovės. Ypatingai pastebima, kad pastarieji (2016-2017 m.) įstatymai bei ministrų (švietimo ir mokslo bei socialinės apsaugos ir darbo) įsakymai akcentuoja tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą, pabrėždami bendradarbiavimą tarp bendruomenės, organizacijų, ginančių žmonių socialinių grupių interesus ir teises, socialinių paslaugų įstaigų, savivaldybės ir valstybės institucijų, sveikatos priežiūros įstaigų, teritorinių policijos įstaigų ir kt. institucijų.*

### **3.1.3. ES investicijų galimybių tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centrų veiklos kontekste analizė**

Nagrinėjant galimas investicijas į strateginį tarpinstitucinio bendradarbiavimo valdymą, tikslinga aptarti ES investicijų galimybes stiprinant strateginį tarpinstitucinio bendradarbiavimo valdymą paramos šeimai centrų veiklos kontekste.

*Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos įgyvendinimo 2013-2015 metų veiksmų plane (Žin., 2013, Nr. 54-2701) planuojamos 2014-2020 m. ES paramos lėšos rengiant siūlymus dėl kompetencijų tinklų plėtros tarpinstituciniam bendradarbiavimui stiprinti ir šių tinklų bendradarbiavimo interaktyvios terpės (portalo) sukūrimo koncepcijos (30 000 Eur); diegiant ir skatinant naudoti naujus tarpinstitucinio bendradarbiavimo įrankius – veiksmų planus, projektų valdymą (4 470 Eur); stiprinant bendradarbiavimą su kitų ES valstybių narių ES reikalų koordinavimo sistemoje dalyvaujančiomis institucijomis (2 700 000 Eur).*

2014-2020 m. investicijų sritys atitinka Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje nustatytus viešojo valdymo tobulinimo tikslus ir uždavinius. 2014-2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programoje (2014) numatytas finansavimas visuomenės poreikius atitinkančiam ir pažangiam viešajam valdymui, kur viena veiklos sferų – tarpinstitucinio bendradarbiavimo valdymas. Visuomenės poreikius atitinkančiam pažangiam viešajam valdymui numatyta skirti iš ES struktūrinio fondo lėšų 141 119 938 Eur finansavimu siekiama modernizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje, investicijas skiriant pažangių žmogiškųjų išteklių valdymo instrumentų (procedūrų/standartų) įvairiose personalo valdymo srityse diegimui. Numatoma vystyti atskirų strateginių sričių kompetencijų centrus valstybės institucijose, atsakingose už tam tikros srities politikos formavimą bei įgyvendinimą, pavyzdžiui, viešosios ir privačios partnerystės, makroekonominio prognozavimo ir analizės, energetikos (ar atskirų jos sričių), valstybės turto ir įmonių valdymo srityse.

Europos socialinio fondo lėšomis pagal 2014-2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programą visose Lietuvos savivaldybėse yra įgyvendinami projektai pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“ (LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2019). Kompleksiškai teikiamų paslaugų šeimai 2016-2020 m. veiksmų planui įgyvendinti skirta 18 159

863,00 Eur ES fondų ir valstybės biudžeto lėšų. Akmenės Rajono savivaldybei, nuo 2019 m. kovo 21 d. gali būti skiriama iki 57 869 Eur ES struktūrinių fondų lėšų (TAR, 2016, Nr. 20720).

*Apibendrinant galima teigti, kad ES investicijos strateginiam tarpinstitucinio bendradarbiavimo valdymui, paramos šeimai centrų veiklos kontekste gali būti pasiekiamos pasinaudojant viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programos įgyvendinimo 2013-2015 m. veiksmų plane numatytu finansavimu iš ES struktūrinių fondų bei įgyvendinant projektus pagal priemonę „Kompleksinės paslaugos šeimai“, pasinaudojant Europos socialinio fondo lėšomis pagal 2014-2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programą.*

### **3.2. Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų nuomonės apie įgyvendinamo tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos modelius, stipriausias puses bei probleminius aspektus tyrimo rezultatai**

Tyrimas atskleidė tik Akmenės rajono paramos šeimai atstovų, dalyvavusių tyrime, nuomonę apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Ateityje tikslinga atlikti tolimesnius tyrimus, analizuojančius tarpinstitucinio bendradarbiavimo ypatumus, teikiant paramą šeimai, į tiriamųjų imtį įtraukiant paramos šeimai centrų teikiamų paslaugų vartotojus, t.y. šeimas, susiduriančias su sunkumais, kurias spręsti padeda paramos šeimai centrai teikdami numatytas paslaugas; institucijų, su kuriomis bendradarbiauja Akmenės rajono paramos šeimai centras, atstovus.

#### **3.2.1. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiška**

Siekiant atskleisti Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų nuomonę apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybes paramos šeimai centrų veiklos kontekste, pirmuoju interviu klausimu, interviu dalyvių buvo klausama jų nuomonės: „Kaip Jūs apibūdintumėte, kas yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas?“ Analizuojant informantų atsakymus išskirta kokybinė kategorija: *tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata* ir jai priskirtos 3 subkategorijos: *institucijų susitelkimas, siekiant bendro tikslo, sisteminis požiūris į problemos sprendimą* bei *multifunkcinis problemų sprendimo būdas*. Interviu dalyvių pasisakymai apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo sampratą, pateikiami 7 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.



**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų  
požiūriu**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo samprata	Institucijų susitelkimas, siekiant bendro tikslo	„Kai vieno tikslo siekia skirtingos institucijos, kai prie bendro darbo stalo sėda įvairiausių specialybių žmonės, kurių tikslas bendras“ (A051). „Tarpinstitucinis bendradarbiavimas tai komunikacija tarp skirtingų įstaigų, sektorių, siekiant bendro tikslo“ (B032). „Susivienijant bendrų tikslų siekimui“ (R039). „Mažiausiai dviejų institucijų bendradarbiavimą ir susitelkimą problemai ar situacijai išspręsti“ (G036). „Įstaigos susitelkia dėl bendros gerovės žmogui“ (D038).
	Sisteminis požiūris į problemos sprendimą	„Tai užtikrina sisteminį požiūrį į tarpinstitucinį klausimų sprendimą, kadangi siūlomi ne tik formalūs bendradarbiavimo įrankiai, bet ir prielaidos, kurios keis pačią valdymo kultūrą“ (C045). „Institucijos ir įstaigos, esant problemai prisiima sau tam tikrus veiksmus“ (D038).
	Multifunkcinis problemų sprendimo būdas	„Į problemų sprendimą galima įtraukti konkrečių sričių profesionalus“ (R039). „Kryptinga pagalba vienas kitam sprendžiant bendrus socialinius, ekonominius ir kt. klausimus <...> padeda efektyviau ir kokybiškiau priimti sprendimus“ (S034). „Keitimasis turima informacija, specialistų pagalba ir pan.“ (V048). „Informacijos keitimasis“ (D038).

7 lentelėje pateikti duomenys atskleidžia, kad interviu dalyviai, tarpinstitucinį bendradarbiavimą suvokia, kaip institucijų susitelkimą, siekiant kliento gerovės, kuomet teikiant pagalbą žmonėms siekiama užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo, pasitelkiant kitas institucijas, tuo pačiu pabrėžiant, kad pasitelkus tarpinstitucinį bendradarbiavimą įgyvendinamas sisteminis požiūris į problemos sprendimą, kuomet už sėkmingą pagalbą šeimai tampa atsakinga ne viena įstaiga ar organizacija, o kelių bendradarbiaujančių institucijų tarpusavio sąveika. Tuo pačiu, interviu dalyviai išskyrė, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas – tai multifunkcinis problemų sprendimo būdas, paremtas organizacijų tarpusavio ryšių palaikymu, dalinimusi informacija, į šeimos patiriamų problemų sprendimą įtraukiant konkrečių sričių profesionalus.

*Apibendrinant galima teigti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas, Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų nuomone – tai institucijų susitelkimas, siekiant bendro tikslo, sąlygojantis sisteminį požiūrį į problemos sprendimą, o palaikomi organizacijų tarpusavio ryšiai sąlygoja multifunkcinius problemos sprendimo būdus.*

Interviu metu, buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiomis institucijomis bendradarbiauja paramos šeimai centrai, teikdami numatytas paslaugas. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis išskirta kokybinė kategorija: *paramos šeimai centrų bendradarbiaujančios institucijos* ir jai priskirtos 9 subkategorijos: *socialines paslaugas teikiančios institucijos, teisėsaugos institucijos, sveikatos priežiūros institucijos, ugdymo įstaigos, nevyriausybinės organizacijos, vietos bendruomenės, pelno siekiančios organizacijos, religinės organizacijos bei komunalines paslaugas teikiančios įstaigos.* Interviu dalyvių pasisakymai apie institucijas, su kuriomis bendradarbiauja Akmenės rajono paramos šeimai centras, pateikiami 8 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

## Akmenės rajono paramos šeimai centro bendradarbiaujančios institucijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiaujančios institucijos	Socialines paslaugas teikiančios institucijos	„Socialinės paramos skyriumi, Socialinių paslaugų namais, Vaikų dienos centrais“ (A051). „Savivaldybe“ (B032). „Vaiko teisių specialistas, <...> atvejo vadybininkas“ (C045). „Socialines paslaugas teikiančiomis institucijomis, psichologinėmis – pedagoginėmis tarnybomis“ (R039). „Paramos šeimai centrai“ (G036). „Savivaldybe“ (S034). „Užimtumo tarnyba“ (V048). „Paramos skyriumi, savivaldybe, TBK specialistai, darbo birža“ (D038).
	Teisėsaugos institucijos	„Policijos komisariatu, prokuratūra, probacija“ (A051). „Teisėsaugos“ (B032). „Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbuotojais“ (A051). „Teisėsaugos įstaigomis, vaiko teisių apsaugos įstaigomis“ (R039). „Probacijos tarnyba, policija“ (G036). „Teisėsaugos organizacijomis“ (S034). „Vaikų teisėmis“ (V048). „Probacija, policija“ (V048). „Vaikų teisėmis“ (D038). „Antstoliais, policija“ (D038).
	Sveikatos priežiūros institucijos	„Visuomenės sveikatos biuru, savivaldybės gydytoja, <...> VšĮ Akmenės rajono pirminės sveikatos priežiūros centru, VšĮ Naujosios Akmenės ligonine“ (A051). „Sveikatos priežiūros“ (B032). „Sveikatos priežiūros“ (R039). „Sveikatos priežiūros įstaigos“ (G036). „Gydymo įstaigomis“ (S034). „Medicinos įstaigomis“ (V048). „Ligonine, psichikos sveikatos centru“ (D038).
	Ugdymo įstaigos	„Ugdymo įstaigomis“ (A051). „Ugdymo įstaigomis“ (B032). „Socialinis pedagogas“ (C045). „Švietimo“ (R039). „Švietimo įstaigomis“ (G036). „Ikimokyklinio ugdymo įstaigomis, mokyklomis, gimnazijomis“ (V048). „Mokykla, socialinė pedagogė“ (D038).
	Nevyriausybinės organizacijos	„Nevyriausybinėmis organizacijomis“ (A051). „Nevyriausybinėmis“ (B032). „Nevyriausybinėmis organizacijomis“ (R039). „Nevyriausybinėmis organizacijomis“ (S034).
	Vietos bendruomenės	„Vietos bendruomenės“ (R039).
	Pelno siekiančios organizacijos	„Privačios įstaigos“ (R039). „Privataus verslo įstaigomis“ (S034).
	Religinėmis organizacijomis	„Religinėmis organizacijomis“ (S034).
	Komunalines paslaugas teikiančios įstaigos	„Su komunaliniais, šilumos tinklais“ (D038).

Interviu dalyviai, kalbėdami apie bendradarbiaujančias institucijas, visų pirma pabrėždavo, kad bendradarbiaujančių institucijų „spektas labai platus (C045, S034). Interviu dalyviai pabrėžė, kad bendradarbiaujančių institucijų įsitraukimas į paramos šeimai teikimo procesą, priklauso nuo kiekvienos šeimos patiriamų problemų. Interviu dalyvių teigimu, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, teikiant paramą šeimai, vykdomas su socialines paslaugas teikiančiomis institucijomis: „Seniūnijos, socialinių paslaugų namai, vaikų dienos centrai, savivaldybės pedagoginė psichologinė tarnyba“ (A051). Priklausomai nuo situacijos, tyrime dalyvavę asmenys teigė bendradarbiaujantys su kitų rajonų paramos šeimai centrais. Interviu dalyviai nurodė, kad Akmenės rajono paramos šeimai centras bendradarbiauja su teisėsaugos institucijomis (Vaikų teisėmis, probacijos tarnyba, policija, antstoliais); sveikatos priežiūros institucijomis; ugdymo įstaigomis (darželiais, mokyklomis ir juose dirbančiais socialiniais pedagogai, mokytojais, mokyklų administracijos atstovais); nevyriausybinėmis organizacijomis; vietos bendruomenėmis; pelno siekiančiomis organizacijomis, ypač jeigu jose dirba asmenys, šeimose patiriantys sunkumų:

„dažniausiai tos, kuriose dirba šeimos, kuriai, teikiama pagalba nariai“ (R039); religinėmis organizacijomis bei komunalines paslaugas teikiančiomis įstaigomis, dėl šeimų išskolinimų. Įvardindami bendradarbiaujančias institucijas, interviu dalyviai pastebėjo, kad „kartais gali prireikti ir kelių specialistų pagalbos. Viskas priklauso nuo to, su kokia konkrečia problema susiduria šeima“ (B032).

*Apibendrinant galima teigti, kad paramos šeimos centrai, įgyvendindami tarpinstitucinį bendradarbiavimą, bendradarbiauja socialines paslaugas teikiančiomis institucijomis, teisėsaugos institucijomis, sveikatos priežiūros institucijomis, ugdymo įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, vietos bendruomenėmis, pelno siekiančiomis organizacijomis, religinėmis organizacijomis bei komunalines paslaugas teikiančiomis įstaigomis.*

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip suinteresuotos šalys, teikiančios paramą šeimai įsitraukia į bendradarbiavimo procesą. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išskirta kokybinė kategorija: *organizacijų įsitraukimas į bendradarbiavimo procesą* ir jai priskirtos 3 subkategorijos: *neįsitraukia*, *įsitraukimas priklauso nuo situacijos* bei *įsitraukia*. Interviu dalyvių pasisakymai apie suinteresuotų šalių, teikiančių paramą šeimai, įsitraukimą į bendradarbiavimo procesą, pateikiami 9 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

9 lentelė

**Suinteresuotų šalių, teikiančių paramą šeimoms, įsitraukimas į bendradarbiavimo procesą**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijų įsitraukimas į bendradarbiavimo procesą	Neįsitraukia	„Tikrai ne. Vis dar gajus požiūris ieškoti kaltų, kas ko nepadare. Ne visi nori bendradarbiauti, juk lengviau pamatyti kito klaidas, negu savo“ (B032). „Ne“ (C045). „Dar vis pasitaiko, kad kiekviena institucija veikia savo kompetencijos srityje“ (A051). „Dauguma dirba pagal savo supratimą ir gebėjimus“ (C045). „Vengia įsitraukti, nes nebemato įsitraukimo tikslo“ (R039). „Tikrai ne. 110 proc., nes visos problemos paliekamos ant socialinio darbuotojo pečių“ (D038). „Manau, kad ne“ (G036).
	Įsitraukimas priklauso nuo situacijos	„Priklausomai, nuo situacijos, priklauso ir įsitraukimas“ (R039). „Ne visos supranta arba sugeba kryptingai bendradarbiauti“ (S034). „Ne visada“ (V048).
	Įsitraukia	„Šalys yra itin geranoriškos“ (R039).

Kalbėdami apie suinteresuotų šalių įsitraukimą į bendradarbiavimo procesą, dauguma Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų, dalyvavusių tyrime, akcentavo, kad dažniausiai suinteresuotos šalys vengia įsitraukti į bendradarbiavimą, teikiant paramą šeimai. Tuo pačiu pabrėžė, kad suinteresuotų šalių įsitraukimas į bendradarbiavimo procesą labai priklauso nuo tam tikrų situacijų. Ypatingai sprendžiant pasikartojančias šeimos problemas, dalis suinteresuotų šalių vengia įsitraukti, kadangi nebetiki įsitraukimo ir veiklos efektyvumu: „Neretai, teikiant paramą šeimai, jeigu problemos kartojasi, kai kurios šalys vengia įsitraukti, nes nebemato įsitraukimo tikslo. Ypatingai vietos bendruomenės atstovai bei privačių institucijų atstovai“ (R039). Taip pat interviu dalyvė pabrėžė, kad suinteresuotų šalių įsitraukimas į bendradarbiavimo procesą priklauso ir nuo šeimos, kuriai teikiama parama, atstovų bendravimo su įstaigų atstovais: „Nenoras įsitraukti dažniausiai būna sąlygotas pagalbą gaunančių šeimos narių tarpusavio su pagalbą teikėjais konfliktų“ (R039). Vis tik,

analizuojant interviu metu gautus duomenis, taip pat išryškėjo vieno interviu dalyvių nuomonė, kad suinteresuotos šalys yra geranoriškos ir jos įsitraukia į bendradarbiavimo procesą.

*Apibendrinant interviu metu gautus duomenis galima teigti, kad suinteresuotos šalys, teikiančios paramą šeimai, nelinkusios įsitraukti į bendradarbiavimo procesą. Suinteresuotų šalių įsitraukimas į bendradarbiavimo procesą priklauso nuo situacijos, kurioje svarbų vaidmenį vaidina šeimoje patiriamos problemos ir jų pasikartojimas bei šeimos atstovų santykiai su bendradarbiaujančių organizacijų atstovais.*

Tiriant, kokios tarpinstitucinio bendradarbiavimo formos vyrauja Akmenės rajono paramos šeimai centre, tyrimo dalyvių buvo klausama „Kaip dažnai nustatomos bendradarbiavimo taisyklės tarp bendradarbiaujančių institucijų?“. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išskirta kokybinė kategorija: *bendradarbiavimo formos* ir jai priskirtos 3 subkategorijos: *neformalus bendradarbiavimas*, *bendradarbiavimo forma priklauso nuo situacijos* bei *formalus bendradarbiavimas*. Interviu dalyvių pasisakymai apie bendradarbiavimo taisyklių tarp bendradarbiaujančių institucijų nustatymą, pateikiami 10 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

10 lentelė

**Bendradarbiavimo taisyklių tarp bendradarbiaujančių institucijų nustatymas**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimo formos	Neformalus bendradarbiavimas	„Vis dar suveikia žmogiškasis faktorius, kai į sprendžiamą problemą žvelgiama atsainiai“ (A051). „Bendradarbiavimo taisyklės dažniau yra neformalios“ (S034). „Sutartys nelabai pasirašomos“ (D038).
	Bendradarbiavimo forma priklauso nuo situacijos	„Dažnumas pasirašant sutartis priklauso nuo to kokiame lygmenyje bendradarbiaujama“ (B032). „Dažniausiai bendradarbiavimo sutartys pasirašomos įgyvendinant įvairius projektus“ (R039). „Individualiai situacijai pritaikoma skirtingai“ (G036). „Priklauso nuo sprendžiamo klausimo“ (S034).
	Formalus bendradarbiavimas	„Dažnai su institucijomis pasirašomos bendradarbiavimo sutartys“ (V048).

Analizuojant, kokios bendradarbiavimo formos vyrauja tarp Akmenės rajono paramos šeimai centro bendradarbiaujančių institucijų, tyrimo dalyviai teigė, kad vyrauja neformalus bendradarbiavimas, kadangi: „Teikiant konkrečias paslaugas šeimai, čia ir dabar pakanka žodinių susitarimų“ (R039). Tuo pačiu pabrėždami, kad sistemingai siekiama oficialaus bendradarbiavimo tarp institucijų: „Šis procesas po truputį įsibėgėja“ (A051).

Interviu dalyviai taip pat pabrėžė, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo formos priklauso nuo situacijos, kurios pareikalauja įforminti bendradarbiavimo susitarimus, pvz., bendradarbiavimas įgyvendinant tam tikrus projektus. Interviu dalyvė pabrėžė, kad bendradarbiavimo taisyklių nustatymo dažnumas priklauso nuo to kokiame lygmenyje bendradarbiaujama: „Jei bendradarbiavimas apima valstybinį lygmenį – tuomet sudaromos bendradarbiavimo sutartys, kuriose ir numatomos bendradarbiavimo taisyklės arba išipareigojimai. Šiuo metu stengiamasi vykdant projektines veiklas, teikiant paslaugas šeimoms rašyti bendradarbiavimo sutartis, kuriuose numatytos bendradarbiavimo taisyklės. Žemesniame lygmenyje – teikiant paslaugas, vadovaujamosi jau galiojančiais

teisės aktais arba tarpusavio susitarimu ir bendradarbiavimo dažnis priklauso nuo pačių institucijų iniciatyvos“ (B032). Tik viena interviu dalyvė išsakė nuomonę, kad su bendradarbiaujančiomis institucijomis dažnai pasirašomos bendradarbiavimo sutartys.

*Apibendrinant interviu metu gautus duomenis galima teigti, kad Akmenės rajono paramos šeimai centras, su bendradarbiaujančiomis institucijomis vykdo neformalų bendradarbiavimą, kuomet pasitikima žodiniu susitarimu, tačiau priklausomai nuo situacijos, bei bendradarbiavimo lygmens, pasirašomos bendradarbiavimo sutartys, kuriose numatomos bendradarbiavimo taisyklės.*

Gilinantis į Akmenės rajono paramos šeimai centro tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką, tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokios institucijos ir jose dirbantys specialistai inicijuoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą, teikiant paramą šeimai. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išskirta kokybinė kategorija: *institucijų atstovai, inicijuojantys tarpinstitucinį bendradarbiavimą* ir jai priskirtos 6 subkategorijos: *savivaldybės tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriai (toliau – TBK), atvejo vadybininkai, paramos šeimai centro atstovai, Vaiko teisių apsaugos skyriaus specialistai, seniūnijų atstovai* bei *švietimo įstaigų atstovai*. Interviu dalyvių pasisakymai apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatorius, pateikiami 11 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

11 lentelė

#### Tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatoriai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Institucijų atstovai, inicijuojantys tarpinstitucinį bendradarbiavimą	Savivaldybės administracijos TBK	„Beveik visais atvejais tarpinstitucinį bendradarbiavimą inicijuoja savivaldybės administracijos TBK“ (A051). „Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriai“ (C045). „Tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius“ (G036). „TBK“ (D038).
	Atvejo vadybininkai	„Savivaldybė“ (S034). „Atvejo vadyba“ (C045). „Atvejo vadybininkas“ (G036). „Atvejo vadybininkai“ (V048). „Atvejo vadybininkas“ (D038).
	Paramos šeimai centro atstovai	„Specialistas, kuris mato, kad šeimai reikia pagalbos, inicijuoja bendradarbiavimą tuomet, kai supranta, kad vienas negalės išspręsti šeimos problemos – jam reikalinga kitų nuomonė ir pagalba“ (B032). „Paramos šeimai centro atstovai“ (R039). „Inicijuoja paramos šeimai centras“ (A051).
	VTAT specialistai	„Vaiko teisių apsaugos skyriaus specialistai“ (C045).
	Seniūnijų atstovai	„Seniūnija“ (S034).
	Švietimo įstaigų atstovai	„Švietimo įstaigos“ (S034).

Interviu dalyviai, aptardami įstaigų atstovus, inicijuojančius tarpinstitucinį bendradarbiavimą, išskyrė savivaldybės administracijos TBK, atvejo vadybininkus, vaiko teisių apsaugos skyriaus specialistus, seniūnijų atstovus bei švietimo įstaigų atstovus. Visi, be išimties tyrime dalyvavę asmenys teigė, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo inicijavimas priklauso nuo situacijos. „Priklausomai nuo situacijos“ (R039). Interviu dalyviai, teigiantys, kad tarpinstitucinį bendradarbiavimą inicijuojantys paramos šeimai centro darbuotojai pabrėžė, kad jie: „<...> itin suinteresuoti įtraukti kiek galima daugiau įstaigų bei jose dirbančių specialistų, nes jie suvokia, kad

pagalbos šeimoms poreikis yra itin didelis, o paramos šeimai centruose sąlyginai dirba ne tiek daug darbuotojų, kad galėtų patenkinti visus šeimose kylančius poreikius, be to ir ne visose srityse jie yra kompetentingi, tad pasitelkiami žmonės iš kitų organizacijų“ (R039).

Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis galima teigti, kad teikiant paramą šeimai, tarpinstitucinį bendradarbiavimą dažniausiai inicijuoja savivaldybės administracijos tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatoriai, atvejo vadybininkai bei paramos šeimai centro atstovai. Priklausomai nuo situacijos, tarpinstitucinio bendradarbiavimo iniciatoriais būna VTAT specialistai, seniūnijų bei švietimo institucijų atstovai.

Analizuojant Akmenės rajono paramos šeimai centro tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką, tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokius klausimus siekiama spręsti institucijoms bendradarbiaujant. Tyrimo metu išryškėjo pagrindiniai klausimai, kuriuos Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovai sprendžia bendradarbiaudami su kitų institucijų atstovais (žr. 12 lent.).

12 lentelė

#### Tarpinstituciniu bendradarbiavimu sprendžiami klausimai

Tarpinstituciniu bendradarbiavimu sprendžiami klausimai	A051	B032	C045	R039	G036	S034	V048	D038
<b>Vaiko teisių apsauga</b>	+			+	+	+	+	+
Taikant vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo nuostatas	+							
Skiriant privalomąjį ikimokyklinį ugdymą	+							
Sudarant pagalbos planą vaikui ir šeimai	+				+			
Užtikrinant saugią aplinką	+				+			
Vaiko globos klausimai				+	+			
Atvejo vadyba						+		
Vaikų nepriežiūra								+
Mokymosi problemos								+
Specializuotos paslaugos: psichiatro, logopedo, spec. pedagogo ir t.t.							+	
<b>Teikiant socialines paslaugas</b>	+			+	+	+		+
Paramos šeimai klausimus								
Užtikrinant teikiamų paslaugų prieinamumą	+				+			
Piniginės paramos skyrimas						+		
Teikiamų paslaugų tarpusavio derinimas				+				
Alkoholio vartojimo problemos								+
Švietėjiška veikla						+		
Socialinių įgūdžių stoka								+
Tėvystės įgūdžių stoka								+
<b>Būsto ir infrastruktūros klausimai</b>						+		+
Skolų išmokėjimai						+		+
<b>Sprendžiant institucijų patiriamas problemas</b>		+						

Interviu dalyvių teigimu, tarpinstituciniu bendradarbiavimu siekiama spręsti šeimų patiriamas problemas, susijusias su vaiko teisių užtikrinimu, apimančias vaiko minimalios bei vidutinės priežiūros įstatymų nuostatų taikymą; skiriant privalomąjį ikimokyklinį ugdymą; sudarant pagalbos planą vaikui ir šeimai; užtikrinant saugią aplinką; sprendžiant vaiko globos klausimus; taikant atvejo vadybą; sprendžiant vaikų nepriežiūros, mokymosi bei vaiko globos problemas; teikiant vaikui specializuotas paslaugas (pvz., psichiatro, logopedo, spec. pedagogo ir t.t.).

Interviu dalyviai, įvardindami problemas, kurias savo darbe bando spręsti pasitelkdami tarpinstitucinį bendradarbiavimą išskyrė šeimų patiriamus sunkumus, kuriuos galima priskirti prie *šeimai teikiamų socialinių paslaugų*: sprendžiant paramos šeimai klausimus; užtikrinant teikiamų paslaugų prieinamumą, tarpusavyje derinant šeimai teikiamas paslaugas; sprendžiant alkoholio vartojimo problemas, užsiimant švietėjiška veikla, ugdant socialinius bei tėvystės įgūdžius. Interviu dalyvė pabrėžė, kad sprendžiant šeimos problemas, analizuojama „*Kokia parama šeima pasinaudojo, kiek efektyvi ji buvo šeimai, analizuodami kaip dar galima prisidėti prie šeimai teikiamų paslaugų, kas tai galėtų padaryti geriausiai, derindami tarpusavyje teikiamas paslaugas, kad jos nesidubliuotų*“ (R039).

Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų, dalyvavusių tyrime, nuomone, tarpinstituciniu bendradarbiavimu taip pat siekiama spręsti *būsto ir infrastruktūros klausimus*, kuriuose svarbų vaidmenį vaidina paramą gaunančių šeimų skolų išmokėjimo derinimas su atsakingomis institucijomis bei *institucijų patiriamas problemas*: „*Taip pat sprendžiamos pvz. įstaigos problemos – bendradarbiaujam su savivaldybe papildomų lėšų skyrimo, ar transporto priemonės skyrimo*“ (B032).

Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis galima teigti, kad tarpinstituciniu bendradarbiavimu siekiama spręsti klausimus, susijusius su vaiko teisių apsauga, socialinių paslaugų teikimu, paramą gaunančių šeimų būstu bei infrastruktūra bei institucijų patiriamomis problemomis.

Tiriant Akmenės rajono paramos šeimai centro tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką, interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti kokiais būdais įgyvendinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Analizuojant interviu metu gautus duomenis, išskirtos dvi kokybinės kategorijos: 1) *bendradarbiavimas el. ryšio priemonėmis* ir jai priskirtos 2 subkategorijos: *pokalbiai telefonu* bei *susirašinėjimai*; 2) *Tiesioginis bendravimas* ir jai priskirtos 2 subkategorijos: *posėdžiai susirinkimai* bei *neformalūs susitikimai*. Interviu dalyvių pasisakymai apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo būdus, pateikiami 13 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

13 lentelė

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo būdai**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendravimas el. ryšio priemonėmis	Telefoniniai pokalbiai	„Telefoninių pokalbių“ (A051). „Palaikant kontaktą telefonu“ (R039). „Telefonu irgi yra bendradarbiaujama. Pasiklausi apie esamą situaciją, ar ji kažkaip keičiasi ar nesikeičia“ (D038). „Telefonu“ (V048).
	Susirašinėjimai	„Savivaldybės siunčiamų raštų“ (A051). „Taip pat vyksta susirašinėjimas oficialių dokumentų lygmenyje“ (B032). „Susirašinėjimas raštu“ (S034). „Gauni raštą atvykti, kad rengiamas toks ir toks posėdis“ (D038).
Tiesioginis bendravimas	Susirinkimai, posėdžiai	„Pasitarimų, informacijos surinkimo ir pasidalijimo, susitikimų būdu“ (A051). „Susirinkimų, pasitarimų, posėdžių metu“ (R039). „Susitikimai, posėdžiai“ (G036). „Susirinkimai, posėdžiai“ (S034). „Dalyvaujant posėdžiuose, pvz. atvejo vadybos, organizuojant susirinkimus“ (B032). „Susirinkimuose“ (V048). „Posėdyje sėdi žmonės ir kalba“ (D038).
	Neformalūs susitikimai	„Įvairių renginių metu“ (R039). „Neformalūs susitikimai, renginiai“ (S034).

Interviu dalyviai, aptardami tarpinstitucinio bendradarbiavimo būdus išskyrė bendradarbiavimą el. ryšio priemonėmis bei tiesioginį bendravimą. Bendradarbiaudami el. ryšio priemonės, Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovai, dalyvavę tyrime, pasitelkia telefoninius pokalbius bei susirašinėjimus, kuriais dažniausiai keičiamasi informacija, reikalinga, teikiant paramą šeimai, numatant susitikimo datas. Bendraudami tiesiogiai, įvairių institucijų atstovai susitinka posėdžiuose, susirinkimuose bei pasitarimuose, kuriuose derinami šeimai teikiamų paslaugų koordinavimo klausimai, numatomos institucijų galimybės prisidedant prie paramos šeimai teikimo proceso. Interviu dalyviai, pabrėžė, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas įgyvendinamas ir neformalių susitikimų renginiuose metu, kuomet: *„Įvairių institucijų atstovai gali susitikti ir bendrauti neformalioje aplinkoje, tačiau toks bendravimas gali inicijuoti tarpusavio bendradarbiavimą profesinėje veikloje, geriau pažįstant tam tikrų profesijų atstovus, suvokiant jų veiklos sritis bei galimą indėlį, sprendžiant šeimoje iškilusius sunkumus“ (R039).*

*Apibendrinant galima teigti, kad įgyvendinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, įstaigos pasitelkia bendravimą el. ryšio priemonėmis (telefoninius pokalbius bei susirašinėjimus) bei tiesioginį bendravimą, susitikimų, susirinkimų, posėdžių metu bei neformaliai bendraujant renginių metu.*

Tiriant, kaip interviu dalyviai vertina savo tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatus bei analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išskirta kokybinė kategorija: *tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatų vertinimas* ir jai priskirtos 2 subkategorijos: *teigiamas vertinimas* bei *pasigendama geranoriško bendradarbiavimo*. Interviu dalyvių pasisakymai apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatų vertinimą, pateikiami 14 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

14 lentelė

#### Interviu dalyvių savo tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatų vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatų vertinimas	Teigiamas vertinimas	„Vertinu – teigiamai“ (A051). „Manau, mūsų įstaigos, kaip Akmenės rajono paramos šeimai centro bendradarbiavimo rezultatai tikrai yra geri, bendradarbiavimas vyksta pakankamai glaudžiai“ (B032). „Teigiamai“ (R039). „Vertinu gerai, kadangi apie 90 proc. rūpimų klausimų išsprendžiame“ (S034). „Kartais vertinu teigiamai“ (V048). „Vertinu labai gerai, nes žinau, kad padarau viską“ (D038).
	Pasigendama geranoriško bendradarbiavimo	„Jie būna įvairūs. Priklauso nuo dalyvių profesionalumo ir noro įgyvendinti numatytus tikslus“ (C045). „Manau galėtų būti efektyvesnis“ (G036). „Kartais pasigendu geranoriško bendradarbiavimo“ (V048). „Kitos institucijos nelinkusios prisieiti atsakomybę“ (D038).

Didžioji dalis interviu dalyvavusių Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų, savo indėlį tarpinstituciniame bendradarbiavime ir pasiektus rezultatus vertino teigiamai, pabrėždami, kad: *„vykdomas bendradarbiavimas yra sklandus, padedantis pasiekti norimų rezultatų bei įgyvendinti numatytus tikslus“ (R039).* Tačiau išryškėjo ir kita interviu dalyvių nuomonė, akcentavusi, kad vertinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą pasigenda bendradarbiavimo geranoriškumo, kuriame



svarbų vaidmenį vaidina kitų institucijų darbuotojų profesionalumas, siekis įgyvendinti numatytus tikslus prisiimant įsipareigojimus.

*Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis galima teigti, kad Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojai tarpinstitucinio bendradarbiavimo rezultatus bei savo indėlį šiame procese vertina teigiamai, tačiau pasigenda kitų institucijų geranoriškumo, įsitraukimo į bendradarbiavimo procesą, prisiimant atsakomybę.*

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek svarbus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, teikiant paramą šeimai, interviu dalyvių požiūriu. Analizuojant interviu metu gautus duomenis, išskirta kokybinė kategorija: *tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant paramą šeimai svarba* ir jai priskirtos 4 subkategorijos: *kompleksiškai teikiamos paslaugos, randami problemos sprendimo būdai, kuriamos naujos paslaugos* bei *mažesnės sąnaudos*. Interviu dalyvių pasisakymai apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai svarbą, pateikiami 15 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

15 lentelė

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant paramą šeimai svarba, interviu dalyvių požiūriu**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant paramą šeimai svarba	Kompleksiškai teikiamos paslaugos	„Svarbus, nes skirtingoms institucijoms dirbant bendrai, nusistačius vieną tikslą – geriausias vaiko ir šeimos poreikius ir interesus, galima pasiekti norimą rezultatą“ (A051). „Teikiama pagalba šeimai gali būti labiau suderinta, o teikiamos socialinės paslaugos nesidubliuoti“ (R039). „Dažniausiai šeimai reikia kompleksinės pagalbos, norint pasiekti efektyvesnių rezultatų“ (G036). „Viena įstaiga negali turėti pakankamai žinių ir kompetencijų teikiant kokybišką pagalbą ir paramą šeimoms“ (S034). „Bendradarbiaujančios institucijos dalinasi darbais“ (D038).
	Randami problemos sprendimo būdai	„<...> o bendradarbiaujant, ieškant bendrų problemos sprendimo būdų galima pasiekti puikių rezultatų. Kalbant, atrandami problemos sprendimo būdai“ (B032). „Bendradarbiaujant ir diskutuojant yra išgryninama problema ir su profesionalia komanda galima pamatyti ir greituoju būdų priimti atitinkamus sprendimus“ (C045). „Keičiantis informacija ieškoma bendrų galimybių, kaip galima padėti šeimai“ (D038).
	Kuriamos naujos paslaugos	„<...> kalbant, atrandamos naujos paslaugos“ (B032).
	Mažesnės sąnaudos	„Mažesnėmis laiko ir finansinėmis sąnaudomis“ (R039).

Interviu dalyviai, aptardami tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, svarbą akcentavo teikiamų paslaugų kompleksškumą, pabrėždami, kad: *„reikalingi įvairių sričių specialistai, kurie dirba skirtingose įstaigose“ (V048)*, o tarpusavyje bendradarbiaudamos institucijos gali derinti šeimai teikiamas paslaugas ir taip išvengti jų dubliavimosi: *„kad jos nesidubliuotų, o papildytų viena kitą“ (R039)*, sukuriama darbų pasidalijimo sistema. Išryškėjo išsakoma interviu dalyvių nuomonė, kad vienas specialistas nėra pajėgus teikti kokybišką pagalbą šeimai: *„Vienas specialistas nėra pajėgus padėti šeimai. Vienas žmogus negali mokėti visko“ (B032)*; *„Vienas specialistas gali užklimpti su esamomis problemomis“ (C045)*, o tam tikrose situacijose institucijos *„negali peržengti savo veiklos ribų“ (R039)*, tad įgyvendinant bendradarbiavimo procesą, iniciatyvą perima kitos institucijos.

Kalbėdami apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai svarbą, interviu dalyviai taip pat išskyrė galimybes rasti naujus tinkamus bei efektyvius pagalbos šeimai teikimo būdus, kuomet įvairių sričių specialistai tarpusavyje derina ne tik idėjas, bet ir idėjų įgyvendinimo galimybes, atveriančias kelią naujiems, kartais, net neįprastiems sprendimams, o tai sąlygoja naujų socialinių paslaugų kūrimo galimybes.

Analizuojant interviu metu gautus duomenis, išryškėjo vienos interviu dalyvės nuomonė, akcentuojanti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas, teikiant paramą šeimai gali prisidėti prie paslaugų teikimo sąnaudų mažinimo: „Mažesnėmis laiko ir finansinėmis sąnaudomis“ (R039). Sutaupytos laiko ir finansinės sąnaudos gali sudaryti galimybes įstaigoms sėkmingai paskirstyti finansinius bei žmogiškuosius išteklius.

*Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis galima teigti, kad Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovai, dalyvavę tyrime, tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, svarbą akcentavo pabrėždami teikiamų paslaugų kompleksiskumą, randamus naujus problemų sprendimo būdus, kuriamas naujas paslaugas bei galimybę visą tai atlikti mažesnėmis laiko ir finansinėmis sąnaudomis.*

Tiriant Akmenės rajono paramos šeimai centro tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką, interviu dalyvių buvo prašoma išskirti sėkmingus tarpinstitucinio bendradarbiavimo atvejus. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išskirta kokybinė kategorija: *sėkmingi tarpinstitucinio bendradarbiavimo atvejai* ir jai priskirtos 8 subkategorijos: *ugdymo sritis, teisėsaugos sritis, prevencinė sritis, vaiko teisių užtikrinimo sritis, pagalba šeimai, sveikatinimo sritis, labdaros sritis, bei finansų paskirstymo sritis*. Interviu dalyvių pasisakymai apie sėkmingus tarpinstitucinio bendradarbiavimo atvejus, pateikiami 16 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

16 lentelė

**Sėkmingi tarpinstitucinio bendradarbiavimo atvejai, interviu dalyvių požiūriu**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Sėkmingi tarpinstitucinio bendradarbiavimo atvejai	Ugdymo sritis	„Išspręstas klausimas dėl pritaikytos mokyimo programos taikymo mokinei“ (A051). „Švietimo įstaigomis“ (R039). „Ikimokyklinių įstaigų darbuotojais“ (V048). „Mokykla“ (D038).
	Teisėsaugos sritis	„Administracinių nusižengimo kodekso nuostatų taikymas ugdymo įstaigose – išspręstas policijos komisariato ir ugdymo įstaigų nesusikalbėjimas“ (A051).
	Prevencinė sritis	„Prevencinės akcijos „Nerūkyk“ organizavimas kartu Policijos komisariato ir Viešosios tvarkos skyriaus darbuotojais ir kt.“ (A051).
	Vaiko teisių užtikrinimo sritis	„Puikus bendradarbiavimo pavyzdys, kai vaikas paimamas iš šeimos.“ (B032). „Vaiko paėmimas iš šeimos“ (R039). „Su VTAS specialistais“ (V048).
	Pagalba šeimai	„Kartais iš šalies specialistas pamato, kad šeimoje net nėra problemos arba užtenka apsilankyti pas psichologą ar šeimos mediatorių“ (C045).
	Sveikatingumo sritis	„Sveikatos priežiūros įstaigomis“ (R039). „Pagalba pasveikstant ir grįžtant į darbo rinką asmeniui, kuris augina tris vaikus“ (S034).
	Labdaros sritis	„Seniūnijos organizuojamas kasmetinis vaikų svajonių išpildymo kalėdinis renginys“ (S034).
	Finansų paskirstymo sritis	„Buvo sutarti mokėjimai, kad šeima turėtų galimybę išmokėti skolą per 5 metus“ (D038).

Interviu dalyviai, prisimindami sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo atvejus, išskyrė *ugdymo sritį*, bendradarbiaujant su mokykla, ikimokyklinio ugdymo įstaigomis; *teisėsaugos sritį*, taikant administracinio nusižengimo kodekso nuostatas; *vaiko teisių užtikrinimo sritį*, paimant vaiką iš šeimos „į patį procesą įsitraukia visos suinteresuotos tarnybos: vaiko teisės, policija, seniūnijų darbuotojai“ (R039); *pagalbos šeimai sritį*, kuomet įsitraukus kitų institucijų atstovams geriau išvelgiama šeimos patiriamos problemos esmė bei priežastys; *sveikatinimo sritį*, bendradarbiaujant su sveikatos priežiūros įstaigomis; *labdaros sritį*, organizuojant įvairius labdaros renginius; bei *finansų paskirstymo sritį*, padedant šeimoms susidoroti su finansinėmis problemomis ir išmokėti susikaupusias skolas.

Apibendrinant interviu metu gautus duomenis galima teigti, kad interviu dalyviai, išskirdami sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo atvejus, įvardino sritis, kuriose jų nuomone, tarpinstitucinis bendradarbiavimas buvo sėkmingas: *ugdymo sritis, teisėsaugos sritis, prevencinė sritis, vaiko teisių užtikrinimo sritis, pagalba šeimai, sveikatinimo sritis, labdaros sritis, bei finansų paskirstymo sritis.*

Tiriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką, interviu dalyvių buvo klausama, „kaip vyksta tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas?“. Analizuojant interviu metu gautus duomenis, išskirta kokybinė kategorija: *tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso įgyvendinimas* ir jai priskirtos 4 subkategorijos: *informacijos rinkimas ir analizavimas, paramos poreikio nustatymas, koordinuotai teikiamų paslaugų inicijavimas* bei *koordinuotai teikiamų paslaugų įgyvendinimas*. Interviu dalyvių pasisakymai apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso įgyvendinimą, pateikiami 17 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

17 lentelė

#### Tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso įgyvendinimas, interviu dalyvių požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo proceso įgyvendinimas	Informacijos rinkimas ir analizavimas	„Bendradarbiavimo procesas prasideda nuo informacijos rinkimo ir analizavimo“ (A051). „Dalijamasi informacija“ (R039). „Tu žinai šeimą, kokia ji yra“ (D038).
	Paramos poreikio nustatymas	„TBK koordinuoja koordinuotai teikiamas švietimo pagalbą, socialines ir sveikatos priežiūros paslaugas vaikams ir jų atstovams pagal įstatymą savivaldybėje, nustato šios pagalbos ir paslaugų poreikį“ (A051). „Nustačius šeimai teikiamų paslaugų poreikį“ (R039). „Tu žinai kokios yra problemos“ (D038).
	Koordinuotai teikiamų paslaugų inicijavimas	„Priima ir nagrinėja Vaiko tėvų (globėjų, rūpintojų), institucijų, įstaigų, organizacijų, teikiančių švietimo, sveikatos priežiūros, socialines, viešosios tvarkos užtikrinimo paslaugas prašymus“ (A051). „Sprendžiama, kaip galima padėti šeimai“ (R039). „Tai kas inicijuoja susitikimą, sukviečia reikiamus specialistus“ (G036). „Telefonu susiderini tinkamą laiką. <...> Ten visi konsultuojasi, surašomas planas“ (D038).
	Koordinuotai teikiamų paslaugų įgyvendinimas	„Numatoma, kuris darbuotojas, kuri įstaiga atliks tam tikrus veiksmus“ (R039).

Interviu dalyviai, apibūdindami tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesą akcentavo, kad kiekvienu atveju, pats bendradarbiavimo procesas gali vykti labai skirtingai, priklausomai nuo situacijos, sprendžiamos problemos ir bendradarbiaujančių institucijų. Visi be išimties, interviu dalyviai pabrėžė, kad proceso įgyvendinimo pradinėje stadijoje renkama informacija apie šeimą, kuriai reikalinga parama; gauta informacija padeda nustatyti šeimos paramos poreikį.

Inicijuojant koordinuotai teikiamas paslaugas šeimai, dažniais atvejais suinteresuotos institucijos bendrauja tarpusavyje el. ryšio priemonėmis – telefonu arba el. laiškais, o suderinę tinkamą laiką, bendradarbiaujančių institucijų atstovai, kartu tu pagalbą gaunančios šeimos atstovais suderina pagalbos teikimo planą, po kurio seka koordinuotai teikiamų paslaugų įgyvendinimas: „Pagal savo kompetenciją konsultuoja institucijas, įstaigas, organizacijas, asmenis“ (A051).

Apibūdindami savo vaidmenį bendradarbiavimo procese, visi be išimties dalyviai save įvardino, kaip vieną iš bendradarbiaujančių pusių: „Mano vaidmuo yra kaip iš vienos iš bendradarbiaujančių pusių. Pvz. įvaikinimo klausimas. Bendradarbiauju su įvaikinimo tarnyba ir įgaliotu užsienio piliečių atstovu Lietuvoje. Kalbamės, derinamės atvykimo datas, aptariame susitikimus, geriausius tikslus vaikui“ (B032). Viena interviu dalyvė pabrėžė, kad bendradarbiavimo procese ji jaučiasi itin svarbi: „Dažnai pasijaučiu, kaip medikas „kad operaciją gali atlikti tiks tas gydytojas, nes kiti gali numarinti“ (C045).

Interviu dalyvė, kalbėdama apie atliekamą vaidmenį tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese, save įvardijo, kaip tarpininką, arba, priklausomai, nuo situacijos – kaip bendradarbiaujančios institucijos atstovė: „kartais būnu tarpininku tarp kliento ir kitos institucijos, kartais, kita institucija kreipiasi dėl pagalbos teikimo“ (V048).

Apibendrinant interviu metu gautus duomenis, galima teigti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas apima: informacijos rinkimą bei analizavimą, paramos poreikio nustatymą, koordinuotai teikiamų paslaugų inicijavimą bei koordinuotai teikiamų paslaugų įgyvendinimą.

Interviu metu, tiriant tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką, buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai sąlygoja sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Kalbėdami apie veiksnius, lemiančius sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą, interviu dalyviai išskyrė itin daug veiksnių, kuriuos sąlyginai galima suskirstyti į veiksnius, susijusius su bendradarbiaujančiomis organizacijomis, bei veiksnius, susijusius su darbuotojų kompetencijomis: asmeninėmis bei profesinėmis (žr. 18 lent.).

**Interviu dalyvių išskirti veiksniai, sąlygojantys sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą**

<b>Veiksniai, sąlygojantys sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą</b>	<b>A051</b>	<b>B032</b>	<b>C045</b>	<b>R039</b>	<b>G036</b>	<b>S034</b>	<b>V048</b>	<b>D038</b>
<b>Veiksniai, susiję su bendradarbiaujančiomis organizacijomis</b>								
Tarpinstitucinio bendradarbiavimo suvokimas						+		
Bendras tikslo siekimas							+	+
Numatomi konkretūs žingsniai procese						+		+
Specialistų vaidmenų pasiskirstymas						+		+
Numatytų užduočių vykdymas					+			+
Specialistų įsitraukimas					+			+
Pasitikėjimas kitomis organizacijomis				+				
Dalijimasis informacija	+						+	
Efektyvus turimų resursų pasiskirstymas							+	
<b>Darbuotojų kompetencijos</b>								
<b>Asmeninės kompetencijos</b>								
Kitų nuomonės gerbimas		+						
Bendravimas	+	+						
Nuoširdumas			+					
Geranoriškumas			+					
Meilė ir pagarba žmogui			+					
<b>Profesinės kompetencijos</b>								
Planavimas	+							
Abipusė parama	+							
Abipusis pasitikėjimas	+			+				
Abipusės pastangos	+							
Koordinavimas	+							
Atsakingas požiūris į savo darbą		+			+			
Konfidencialumas		+						
Įsijautimas į šeimos problemą			+					
Specialisto kompetencija			+					
Įstatymų žinojimas			+					

Interviu dalyviai, kalbėdami apie veiksnius, sąlygojančius sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą išskyrė veiksnius, susijusius su pačiomis *bendradarbiaujančiomis organizacijomis*, tokius, kaip tarpinstitucinio bendradarbiavimo suvokimas, bendras tikslo siekimas, gebėjimas numatyti konkrečius žingsnius problemų sprendimo procese, vykdyti numatytas užduotis, dalintis informacija, specialistams pasiskirstyti vaidmenimis bei pasitikėti kitų organizacijų kompetencijomis: „Svarbiausia pasitikėti ir tikėti kitomis institucijomis ir jose dirbančių asmenų kompetencijomis. Jeigu nepavyksta kažkas iš pirmo karto, nereikia nuleisti rankų ir tikėti, kad kitu atveju, bendradarbiaujant bus pasiekti norimi rezultatai“ (R039).

Kitus interviu dalyvių išskirtus sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo sąlygojimo veiksnius galima priskirti prie *darbuotojų kompetencijų*, sudarytų iš *asmeninių* bei *profesinių kompetencijų*. Asmeninėms kompetencijoms galima priskirti darbuotojų gebėjimą sėkmingai bendrauti, jų geranoriškumą, nuoširdumą, meilę bei pagarbą žmogui, kitų nuomonės gerbimą. Profesinėms kompetencijoms, galima priskirti interviu dalyvių pastebėtiems darbuotojų gebėjimams planuoti, teikti abipusę paramą, pagrįstą abipusiu pasitikėjimu, dedant abipuses pastangas, įsijausti į šeimos problemas, žinoti įstatymus, išlaikyti konfidencialumą ir kt.

Apibendrinant interviu metu gautus duomenis galima teigti, kad interviu dalyviai, kalbėdami apie veiksnius, sąlygojančius sėkmingą tarpinstitucinį bendradarbiavimą išskyrė veiksnius, susijusius su organizacijomis (bendras tikslo siekimas, gebėjimas numatyti konkrečius žingsnius problemų sprendimo procese, vykdyti numatytas užduotis, dalintis informacija ir kt.) bei veiksnius, susijusius su darbuotojų kompetencijomis, tiek asmeninėmis (nuoširdumas, geranoriškumas, gebėjimas bendrauti), tiek profesinėmis (įstatymų žinojimas, įsijautimas į šeimos problemą, atsakingas požiūris į darą ir kt.).

Interviu metu, buvo siekiama išsiaiškinti kaip dažnai, interviu dalyvių nuomone, paramos šeimai centras įgyvendina tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išskirta kokybinė kategorija: *organizacijų bendradarbiavimo intensyvumas* ir jai priskirtos 2 subkategorijos: *sisteminis bendradarbiavimas* bei *bendradarbiavimas pagal poreikį*. Interviu dalyvių pasisakymai apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo intensyvumą pateikiami 19 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

19 lentelė

**Paramos šeimai centro tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgyvendinimo dažnumas**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijų bendradarbiavimo intensyvumas	Sisteminis bendradarbiavimas	„Bent jau 80 proc. visų atvejų organizacijos bendradarbiauja tarpusavyje“ (R039). „Bendradarbiavimas vyksta kasdien, nes esame glaudžiai susiję su skirtingomis organizacijomis teikiant paslaugas ir vykdant kitas savo veiklas“ (S034).
	Bendradarbiavimas pagal poreikį	„Retai, todėl neužtikrina sklandaus bendradarbiavimo“ (R039). „Bendradarbiavimas tarp institucijų turėtų būti dažnesnis“ (V048). „Iškilius problemai. Kuomet iškyla problema, šeimai nustatomas poreikis“ (D038)

Interviu dalyviai, kalbėdami apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo dažnumą, išsakė dvi nuomonių kryptis, kurių viena teigė, kad *bendradarbiaujama sistemingai*, teikiant paramą šeimai, organizacijoms įgyvendinant savo veiklas. Kita interviu dalyvių išsakyta nuomonė atskleidė, kad *bendradarbiaujama, priklausomai nuo poreikio*, kuomet viena institucija jaučiasi neesanti pakankamai įgali spręsti šeimos problemų, pasitelkia kitas institucijas, siekiant teikti efektyvią pagalbą šeimai.

Tyrimo metu gauti duomenys leidžia teigti, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo intensyvumas, paramos šeimai centre pasireiškia sistemingu bendradarbiavimu bei bendradarbiavimu pagal poreikį, teikiant paramą šeimai bei siekiant numatyto tikslo.

**3.2.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprybės ir probleminiai aspektai**

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų, dalyvavusių tyrime, nuomonę, apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprybes bei probleminius aspektus. Tad interviu dalyvių buvo klausiama kokias problemas jie patiria, teikdami paramą šeimai

bei įgyvendindami tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išskirtos 3 kokybinės kategorijos: 1) *teisinės bazės netobulumas* ir jai priskirtos 2 subkategorijos – *įstatymų bei poįstatyminių aktų nesuderinamumas* bei *varžantis asmens duomenų apsaugos įstatymas*; 2) *problemos, susijusios su organizacijos veikla* ir jai priskirtos 7 subkategorijos: *silpnas nevyriausybinių organizacijų (toliau – NVO) tinklas, institucijų neįsitraukimas, valdininkų nesusikalbėjimas, teikiamų paslaugų kokybės rodiklių stoka, tarpusavio pasitikėjimo stoka, patirtos nesėkmės* bei *nesidalinimas informacija*; 3) *žmogiškųjų išteklių sąlygotos problemos* ir jai priskirtos 3 subkategorijos: *žmogiškųjų išteklių stoka, darbuotojų kompetencijų stoka* bei *komandinio darbo stoka*. Interviu dalyvių pasisakymai apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai centre patiriamas problemas, pateikiami 20 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

20 lentelė

**Tarpinstitucinio bendradarbiavimo paramos šeimai teikimo srityje patiriamos problemos**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Teisinės bazės netobulumas	Įstatymų ir poįstatyminių aktų nesuderinamumas	„Įstatymų ir poįstatyminių aktų prieštaravimas vienas kitam“ (B032).
	Varžantis asmens duomenų apsaugos įstatymas	„Asmens duomenų apsaugos įsigaliojęs įstatymas“ (B032). „Bendradarbiauti tarpusavyje, visuomet reikia atsižvelgti ar nebus peržengta asmens duomenų apsaugos ribos“ (R039). „Asmens duomenų apsaugą reglamentuojantys teisės aktai, kurie riboja informacijos pasiekiamumą“ (S034).
Problemos, susijusios su organizacijų veikla	Silpnas nevyriausybinių organizacijų tinklas	„Silpnas nevyriausybinių organizacijų tinklas“ (A051).
	Institucijų neįsitraukimas	„Kitų institucijų neįsitraukimas“ (G036). „Nenoras įsitraukti į bendradarbiavimo procesą“ (V048). „Nenoras prisiimti atsakomybės ir veikti“ (D038).
	Valdininkų nesusikalbėjimas	„Valdininkų nesusikalbėjimas, biurokratinio aparato „sudėtingi vingiai“, politika, atsakomybės kratymasis“ (C045).
	Teikiamų paslaugų kokybės rodiklių stoka	„Vis dar nėra patvirtinti koordinuotai teikiamų paslaugų prieinamumo ir kokybės stebėsenos rodikliai“ (A051).
	Tarpusavio pasitikėjimo stoka	„Įstaigų nepasitikėjimas viena kita“ (R039).
	Patirtos nesėkmės	„Patirtos nesėkmės ir nenoras bandyti dar kartą“ (R039).
	Nesidalinimas informacija	„Institucijų informacijos slėpimas“ (D038).
Žmogiškųjų išteklių sąlygotos problemos	Žmogiškųjų išteklių stoka	„Žmogiškųjų išteklių stoka“ (B032). „Žmogiškaisiais ištekliais“ (C045). „Žmogiškieji ištekliai“ (G036). „Specialistų trūkumas“ (D038). „Didelis darbo krūvis specialistams“ (G036). „Specialistų trūkumas, nes provincijose nėra psichologų“ (D038).
	Darbuotojų kompetencijos stoka	„Kai kurių darbuotojų kompetencijos trūkumas“ (A051). „Kitų nekompetencija, specialistų žinių stoka, atsakomybės trūkumas“ (C045). „Kompetencijų trūkumas“ (S034).
	Komandinio darbo stoka	„Dar tobulintinas komandinis darbas“ (A051).

Interviu dalyviai, apibrėždami paramos šeimai centro patiriamas problemas, įgyvendinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, išskyrė problemas susijusias su *teisinės bazės netobulumu*, akcentuodami įstatymų prieštaravimą vienas kitam bei ypatingą dėmesį skirdami asmens duomenų

apsaugos įstatymui, kuris neretai trukdo sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui, nes neleidžia sėkmingai keistis reikalinga informacija, bijant nepažeisti asmens duomenų apsaugos.

Tarp patiriamų problemų, įgyvendinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, interviu dalyviai išskyrė *problemas, susijusias su organizacijų veikla*, akcentuodami silpną NVO tinklą, institucijų nenorą įsitraukti į tarpinstitucinį bendradarbiavimą, valdininkų nesusikalbėjimą, nesidalinimą informacija, tarpusavio pasitikėjimo stoką, galimai sąlygota patirtų nesėkmių įgyvendinant ankstesnius tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesus. Viena interviu dalyvė pastebėjo, kad sprendžiant kliento problemas pasitelkus tarpinstitucinį bendradarbiavimą, pasigendama institucijų bei jų darbuotojų iniciatyvumo: „*Geranoriškumo ir savarankiško pasiūlymo nėra gaunama, visada reikia apibrėžti pavedimus, įpareigojimus, taikant terminus, stebėseną ir kontrolę*“ (C045).

Trečioji išryškėjusi interviu dalyvių nuomonė, kurioje buvo išsakytos patiriamos problemos, įgyvendinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, atskleidė, kad patiriamos problemos susijusios su žmogiškųjų išteklių sąlygotomis problemomis, apimančiomis žmogiškųjų išteklių stoką, nepakankamas darbuotojų kompetencijas bei nepakankamą komandinį darbą: „*Tinkamas bendradarbiavimas galimas su visais ir visada, bet darbuotojas turi būti kompetentingas, savo srities žinovas, besidominantis ir besigilinantis kontekstu, mokantis bendradarbiauti. O svarbiausia, nežiūrintis į viską per siaurą savo srities prizmę*“ (A051).

*Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis galima teigti, kad interviu dalyviai, įvardindami Akmenės rajono paramos šeimai centro patiriamas problemas, įgyvendinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, išskiria problemas, susijusias su teisinės bazės netobulumu, sąlygotu įstatymų prieštaravimu vienas kitam bei varžančiu asmens duomenų apsaugos įstatymu; problemas, susijusias su organizacijų veikla, apimančias silpną nevyriausybinių organizacijų tinklą, institucijų neįsitraukimą į bendradarbiavimą, valdininkų nesusikalbėjimą, teikiamų paslaugų kokybės rodiklių stoką, tarpusavio pasitikėjimo stoką, nesidalinimą informacija, kuriuos galimai sąlygoja patirtos nesėkmės. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo patiriamos problemos susijusios ir su žmogiškųjų išteklių sąlygotomis problemomis, apimančiomis žmogiškųjų išteklių stoką, nepakankamas darbuotojų kompetencijas bei nepakankamą komandinį darbą.*

Tiriant Akmenės rajono paramos šeimai centro tarpinstitucinio bendradarbiavimo stiprybes bei probleminius aspektus, interviu metu buvo siekiama atskleisti, su kokiomis institucijomis įgyvendinamas sėkmingas bendradarbiavimas. Analizuojant interviu metu gautus duomenis, išskirta kokybinė kategorija: *sėkmingai bendradarbiaujančios institucijos* ir jai priskirtos 3 subkategorijos: *rajono socialinių paslaugų skyriai, seniūnijos* bei *ugdymo įstaigos*. Interviu dalyvių išskirtos institucijos, su kuriomis sėkmingai įgyvendinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, pateikiamos 21 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.



**Interviu dalyvių išskirtos institucijos, su kuriomis sėkmingai įgyvendinamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Sėkmingai bendradarbiaujančios institucijos	Rajonų socialinių paslaugų skyriai	„Rajonų socialinių paslaugų skyriais“ (V048). „Paramos šeimai skyriaus specialistai“ (D038).
	Seniūnijos	„Vykdant tarpinstitucinį bendradarbiavimą lengviausia dirbti yra su <...> seniūnijų socialiniais darbuotojais“ (A051).
	Ugdymo įstaigos	„Vykdant tarpinstitucinį bendradarbiavimą lengviausia dirbti yra su <...> mokyklų socialiniais pedagogais“ (A051). „Su švietimo įstaigomis“ (G036).

Įvardindami institucijas, su kuriomis kyla mažiausiai problemų vykdant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, interviu dalyviai išskyrė paramos šeimai centrą, seniūnijas bei ugdymo įstaigas ir jų darbuotojus. Tačiau taip pat išryškėjo interviu dalyvių nuomonė, kurioje buvo teigiama, kad negali konkrečiai išskirti institucijų, su kuriomis patiria mažiausiai bendradarbiavimo sunkumų, kadangi viskas priklauso ne tiek nuo bendradarbiaujančios institucijos, kiek nuo joje dirbančių ir į bendradarbiavimo procesą įsitraukiančių specialistų: *„Tai priklauso nuo kiekvieno specialisto. Iš tos pačios įstaigos vienas darbuotojas puikiai bendradarbiauja, kitas visiškai to nedaro. Problemų mažiausiai kyla su tai žmonėmis, kurie noriai dirba savo darbą“* (B032).

*Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis galima teigti, kad Akmenės rajono paramos šeimai centras sėkmingai bendradarbiauja su rajono socialinių paslaugų skyriumi, seniūnijomis bei ugdymo įstaigomis.*

Išsiaiškinus sėkmingai bendradarbiaujančias institucijas, tyrimo metu buvo siekiama išryškinti institucijas, su kuriomis būtina tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Analizuojant interviu metu gautus duomenis, išskirta kokybinė kategorija: *institucijos, vengiančios įsitraukti į tarpinstitucinį bendradarbiavimą* ir jai priskirtos 4 subkategorijos: *sveikatos priežiūros institucijos, VTAT, NVO* bei *tokių nėra*. Interviu dalyvių išskirtos institucijos, su kuriomis būtina tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą pateikiamos 22 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

**Interviu dalyvių išskirtos institucijos, su kuriomis būtina tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Institucijos, vengiančios įsitraukti į tarpinstitucinį bendradarbiavimą	Sveikatos priežiūros institucijos	„Su sveikatos priežiūros įstaigomis, kadangi jie turi ir savo veiklos ribas, kurių taip pat yra varžomi“ (R039). „Psichoterapijos specialistų“ (G036). „Sudėtingiausia – su medicinos įstaigomis, dėl specialistų trūkumo“ (V048). „Gydymo įstaigos per dideli krūviai darbuotojams, nes gydytojai negali įžvelgti socialines problemas“ (D038).
	Valstybinė vaiko teisių ir įvaikinimo tarnyba	„Tobulintinas bendradarbiavimas turėtų būti su Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbuotojais“ (A051).
	NVO	„Tobulintinas bendradarbiavimas turėtų būti su <...> nevyriausybinėmis organizacijomis“ (A051).
	Tokių nėra	„Nepasigendu jokių“ (B032). „Aš neturiu asmeniškai jokių problemų dėl bendradarbiavimo. Man jie vyksta sklandžiai ir operatyviai“ (C045). „Šiaip bendradarbiaujama, manau sėkmingai“ (R039).

Interviu dalyviai, įvardindami institucijas, su kuriomis Akmenės rajono paramos šeimai centras turėtų tobulinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, išskyrė sveikatos priežiūros institucijas, tuo pačiu bandydami ir paaiškinti sudėtingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo priežastis, akcentuodami sveikatos priežiūros įstaigose dirbančių asmenų didelius darbo krūvius bei įstatyminę bazę, neretai trukdančią dalintis turima informacija ir taip prisidėti prie tarpinstitucinio bendradarbiavimo teikiant paramą šeimai.

Tyrimo dalyviai, įvardindami institucijas, su kuriomis būtina stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą išskyrė VTAT darbuotojus ir NVO. Interviu metu taip pat išryškėjo tyrimo dalyvių nuomonė, atskleidusi, kad nėra institucijų su kuriomis paramos šeimai centras galėtų stiprinti bendradarbiavimą, kadangi su visomis institucijomis bendradarbiaujama sėkmingai.

*Tyrimo metu gauti duomenys leidžia teigti, kad paramos šeimai centras, sėkmingai bendradarbiauja su visomis institucijomis, tačiau tobulindamas tarpinstitucinį bendradarbiavimą, turėtų stiprinti bendradarbiavimą su sveikatos priežiūros įstaigomis, VTAT bei NVO.*

### 3.2.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros stiprinimas

Gilinantį tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros stiprinimo galimybes Akmenės rajono paramos šeimai centre, buvo siekiama išgirsti tyrimo dalyvių pasiūlymus susijusius su pokyčiais, reikalingais sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo įgyvendinimui. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išskirtos 3 kokybinės kategorijos: 1) *teisinės bazės pokyčiai* ir jai priskirta subkategorija: *teisinės bazės tikslinimas ir koregavimas*; 2) *pokyčiai instituciniame lygmenyje* ir jai priskirtos 2 subkategorijos: *vietos bendruomenių įsitraukimo skatinimas* bei *įstaigų vadovų požiūrio į bendradarbiavimą kaita*; 3) *pokyčiai susiję su žmogiškaisiais ištekliais* ir jai priskirtos 4 subkategorijos: *specialistų skaičiaus didinimas*, *specialistų kompetencijų plėtra*, *darbuotojų kultūros pokytis* bei *darbuotojų motyvacijos didinimas*. Interviu dalyvių pasisakymai apie pokyčius, reikalingus sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui, pateikiami 23 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

23 lentelė

#### Pokyčiai reikalingi sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Teisinės bazės pokyčiai	Teisinės bazės tikslinimas ir koregavimas	„Supaprastinti kai kuriuos reikalavimus, susijusius su asmens duomenų apsauga, kai bendradarbiauja institucijos, nes šiai dienai bendradarbiavimas neįvyksta nes galima pažeisti asmens duomenų apsaugą“ (B032). „Laikas ir energija nukreipiama ne tiesioginiai pagalbai šeimai, o teisinių dokumentų analizei“ (R039). „Tikslesnis specialistų funkcijų pasiskirstymas“ (G036).
Pokyčiai instituciniame lygmenyje	Vietos bendruomenių įsitraukimo skatinimas	„Skatinti vietos bendruomenes įsitraukti į tarpinstitucinį bendradarbiavimą“ (R039).
	Įstaigų vadovų požiūrio į bendradarbiavimą kaita	„Keisti įstaigų vadovų požiūrį į bendradarbiavimo kokybę“ (V048).

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pokyčiai, susiję su žmogiškaisiais ištekliais	Specialistų skaičiaus didinimas	„Šiai dienai mažame rajone trūksta tokių specialistų, o ir atlyginimas jų negundo“ (B032).
	Specialistų kompetencijos plėtra	„Kokybiškas bendradarbiavimas galimas tada, kai dirba aukštos kvalifikacijos specialistai“ (B032).
	Darbuotojų kultūros pokytis	„Keisti darbuotojų, specialistų požiūrį į aplinkinius – atėjus dirbti reikėtų laikytis etikos, gerbti vienas kitų nuomones ir negailėti (pavydėti) skleisti reikiamą informaciją kuri reikalinga bendradarbiavimui“ (C045).
	Darbuotojų motyvacijos didinimas	„Didinti tarpinstituciniame bendradarbiavime dalyvaujančių asmenų motyvaciją įsijungti ir „gyventi“ procese sprendžiamu klausimu“ (S034).

Interviu dalyviai, kalbėdami apie pokyčius, reikalingus sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui išskyrė *pokyčius, teisinėje bazėje*, apimančius teisinės bazės tikslinimą bei koregavimą, atkreipiant dėmesį į asmens duomenų apsaugos įstatymo taikymą, nedubliuojant teikiamų paslaugų *„Siūlau tikslinti, koreguoti teisinę bazę. Grėsmės lygių nustatymas, koordinuotos pagalbos teikimas – aiškus – kada ir kam, nedubliuoti pagalbos teikimo, jeigu jau taikomas AV procesas šeimai ir sudarytas pagalbos šeimai planas, Vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo nauja redakcija – tobulintina, platesnei auditorijai teikiama svarstymui ir pasiūlymams, patvirtinti koordinuotai teikiamų paslaugų prieinamumo ir kokybės stebėsenos rodiklius). Aiškiai įtvirtinti nuostata, kad TBK turi būti pavaldus tiesiogiai Administracijos direktoriui“ (A051).*

Kiti išryškėję interviu dalyvių pasiūlymai susiję su pokyčiais *instituciniame lygmenyje*, apimantys vietos bendruomenių įsitraukimo į tarpinstitucinį bendradarbiavimą skatinimą bei pačių įstaigų vadovų požiūrio į tarpinstitucinį bendradarbiavimą kaitą.

Interviu dalyviai, kalbėdami apie pokyčius, reikalingus sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui, akcentavo *pokyčius, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais*, apimančius specialistų skaičiaus didinimą, jų kompetencijų plėtrą, darbuotojų kultūros pokyčius: *„Požiūrį į problemas, į šeimas, ypačingai tas šeimas, kurios yra atskirtos. Visų specialistų požiūris į žmogų“ (D038);* bei darbuotojų motyvacijos įsitraukti į tarpinstitucinį bendradarbiavimą didinimą.

*Tyrimo metu gauti duomenys leidžia teigti, kad pokyčiai, reikalingi sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui, susiję su teisinės bazės pokyčiais, apimančiais teisinės bazės tikslinimą ir koregavimą; pokyčiais instituciniame lygmenyje, apimančiais vietos bendruomenių įsitraukimo į bendradarbiavimą skatinimą bei įstaigų vadovų požiūrio į bendradarbiavimą kaitą; pokyčiais susijusiais su žmogiškaisiais ištekliais, apimančiais specialistų skaičiaus didinimą bei jų kompetencijų plėtrą, darbuotojų kultūros pokyčius bei darbuotojų motyvacijos didinimą.*

Gilinantys į tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros stiprinimą, tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokių resursų reikia sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui. Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išskirtos 2 kokybinės kategorijos: 1) *žmogiškieji ištekliai* ir jai priskirtos 2 subkategorijos: *darbuotojų skaičiaus didinimas* bei *specialistų kompetencijų plėtra*; 2) *finansiniai ištekliai* ir jai priskirta 1 subkategorija – *finansavimo didinimas*. Interviu dalyvių

pasisakymai apie resursus, reikalingus sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui, pateikiami 24 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

24 lentelė

### Resursai reikalingi sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Žmogiškieji ištekliai	Darbuotojų skaičiaus didinimas	„Žmogiškųjų“ (B032). „Žmogiškųjų“ (C045). „Žmogiškųjų išteklių“ (R039).
	Specialistų kompetencijų plėtra	„Profesionalių specialistų“ (C045). „Profesinių kompetencijų plėtra“ (R039). „Specialistų, psichologų“ (D038).
Finansiniai ištekliai	Finansavimo didinimas	„Finansiniai“ (B032). „Finansiniai ištekliai“ (C045).

Interviu dalyviai, įvardindami resursus, reikalingus sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui, akcentavo resursus, susijusius su žmogiškaisiais ištekliais, apimančius darbuotojų skaičiaus didinimą bei jų kompetencijų plėtrą: „Reikėtų mokymų visiems dirbantiems šioje srityje. Mokymai turėtų būti informaciniai, strateginiai, padedantys aiškiai suvokti kas ir už ką yra atsakingas“ (A051) bei finansinius išteklius, susijusius su įstaigų piniginemis įplaukomis ir galimybėmis teikti numatytas paslaugas.

*Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis galima teigti, kad Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų, dalyvavusių tyrime, požiūriu, resursai, reikalingi sėkmingam tarpinstituciniam bendradarbiavimui susiję su žmogiškaisiais ištekliais: darbuotojų skaičiaus didinimu ir jų kompetencijų plėtra bei finansiniais ištekliais.*

Baigiant interviu, tyrimo dalyvių buvo klausiama, kokios jų manymu institucijos gali prisidėti prie sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Analizuojant interviu metu gautus duomenis, išskirta kokybinė kategorija *institucijos, galinčios prisidėti prie sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo* ir jai priskirtos 4 subkategorijos: *visos institucijos, dirbančios paramos šeimai srityje, susikuriančios naujos NVO paramos šeimai srityje, vietos bendruomenės bei religinės organizacijos*. Interviu dalyvių pasisakymai apie institucijas, galinčias prisidėti prie sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo, pateikiami 25 lentelės skiltyje „Patvirtinantys teiginiai“.

25 lentelė

### Institucijos, galinčios prisidėti prie sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Institucijos, galinčios prisidėti prie sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo	Visos institucijos dirbančios paramos šeimai srityje	„Svarbiausia, kad visos institucijos, kurios dirba šioje srityje, rastų bendrą kalbą“ (A051). „Absoliučiai visos, nes tik dirbant kartu galima apsiekti gerų rezultatų“ (B032). „Visos egzistuojančios institucijos“ (C045).
	Susikuriančios naujos NVO paramos šeimai srityje	„Naujų NVO, kurios teiktų vaikui ir šeimai paslaugas, susikūrimas rajone“ (A051). „Naujos NVO“ (G036).
	Vietos bendruomenės	„Vietos bendruomenės“ (R039). „Vietos bendruomenės“ (G036). „Būtų labai gerai, kad įsitrauktų vietos bendruomenės“ (D038).
	Religinės organizacijos	„Religinės organizacijos, nes jų iniciatyvos, palyginus su kitomis institucijomis, galima išvelgti mažiausiai“ (R039). „Religinės organizacijos“ (G036).

Interviu dalyviai, aptardami institucijas, galinčias prisidėti prie sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo pabrėžė, kad visos institucijos, dirbančios paramos šeimai srityje, gali prisidėti prie sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Taip pat išryškėjo interviu dalyvių nuomonė, kad susikuriančios naujos NVO paramos šeimai srityje gali prisidėti prie tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Interviu dalyviai akcentavo, kad pasigenda vietos bendruomenių ir religinių organizacijų įsitraukimo į tarpinstitucinį bendradarbiavimą teikiant paramą šeimai. Tad šių institucijų aktyvesnis įsitraukimas galėtų stiprinti Akmenės rajono paramos šeimai centro įgyvendinamą tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

*Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis galima teigti, kad prie sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo gali prisidėti visos institucijos, dirbančios paramos šeimai teikimo srityje, susikuriančios naujos NVO paramos šeimai teikimo srityje, vietos bendruomenės bei religinės organizacijos.*

### **3.3. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių kryptys, paramos šeimai centrų atveju**

Tyrimas atskleidė dalies Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų požiūrį į tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybes. Ateityje tikslinga atlikti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių tyrimą, įtraukiant kitų šalyje veiklą vykdančių paramos šeimai centrų atstovus.

Tyrimo metu gauti duomenys apie Akmenės rajono paramos šeimai centro tarpinstitucinio bendradarbiavimo raišką, stiprybes ir probleminius aspektus bei bendradarbiavimo plėtros galimybes, leidžia išskirti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros kryptis, paramos šeimai centrų atveju (žr. 26 lent.).

Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė tris pagrindines tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros kryptis: 1) *teisinės bazės tobulinimas, apimantis įstatymų ir poįstatyminių aktų tarpusavio derinimą* bei *asmens duomenų apsaugos įstatymo peržiūrą*, atkreipiant dėmesį į tai, kad asmens duomenų apsaugos įstatymas neretai apriboja galimybes bendradarbiaujančios institucijoms keistis turima informacija, siekiant teikti paramą šeimai.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išskirta antroji tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros kryptis, paramos šeimai centrų atveju – *dėmesys organizacijų veiklai*, akcentuojant, kad tikslinga *skatinti naujų nevyriausybinių organizacijų, teikiančių socialines paslaugas šeimai ir jose gyvenantiems vaikams steigimąsi savivaldybėse*, kadangi, Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovų, dalyvavusių tyrime, teigimu, siekiant į bendradarbiavimo procesą įtraukti kitas institucijas, pasigendama nevyriausybinių organizacijų, teikiančių paramą šeimai. Skiriant didesnę dėmesį

organizacijų veiklai, tikslinga *šviesti institucijų vadovus bei darbuotojus apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo naudą* paslaugas gaunantiems asmenims bei pačiai organizacijai, siekiant efektyviai teikti numatytas paslaugas, dalinantis informacija bei pasinaudojant kitų organizacijų turimais resursais bei ištekiais. Visų pirma įstaigų vadovai turėtų būti suinteresuoti skatinti komandinį darbą organizacijoje, o tuo pačiu ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir sistemingai inicijuoti, kad komandinis darbas ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas jo vadovaujamoje organizacijoje ilgainiui tarpų vienu iš organizacijos kultūros pamatiniu reiškiniu.

26 lentelė

### Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių kryptys

<b>1. Teisinės bazės tobulinimas</b>		
1.1.	Įstatymų ir poįstatyminių aktų tarpusavio derinimas	Siekiant, kad įstatymai ir poįstatyminiai aktai, interviu dalyvių teigimu, neprieštarautų vienas kitam.
1.2.	Asmens duomenų apsaugos įstatymo peržiūra	Siekiant, kad bendradarbiaujančios institucijos galėtų dalintis turima informacija, nevaržomos asmens duomenų įstatymo.
<b>2. Dėmesys organizacijų veiklai</b>		
2.1.	Nevyriausybinių organizacijų tinklo plėtros skatinimas	Siekiant didinti įstaigų, teikiančių paslaugas šeimoms, patiriančios sunkumus, skaičių.
2.2.	Įstaigų vadovų ir darbuotojų švietimas apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo naudą	Švietimas apie prisiimamos atsakomybės svarbą teikiant paslaugas šeimoms.
2.3.	Koordinuotai teikiamų paslaugų prieinamumo ir kokybės stebėsenos rodiklių patvirtinimas	Siekiant įstaigas skatinti įgyvendinti aukštus teikiamų paslaugų kokybės rodiklius, pagrindžiant tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą.
<b>3. Žmogiškųjų išteklių plėtra</b>		
3.1.	Darbuotojų skaičiaus didinimas	Mažinant darbuotojams tenkantį darbo krūvį ir didinant galimybes įsipareigoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo numatomose veiklose.
3.2.	Darbuotojų kompetencijų plėtra	Organizuojant mokymus apie komandinio darbo bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo naudą paslaugas gaunantiems šeimoms ir jas teikiančioms organizacijoms.

Telkiant dėmesį į organizacijų veiklas, administracijos atstovams, vadovaujantiems organizacijoms, teikiančios paslaugas sunkumus patiriančioms šeimoms, verta *numatyti bei taikyti vienodą teikiamų paslaugų prieinamumo ir kokybės stebėseną*, kurios siekiamybė – sistemingai atliekamas komandinis darbas, pasitelkiant ne tik įstaigos, kurioje teikiamos paslaugos atstovus, bet ir ieškant socialinių partnerių, bendradarbiaujančių institucijų.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, išryškėjo trečioji tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros kryptis, paramos šeimai centrų atveju – *žmogiškųjų išteklių plėtra*, didinant paramos šeimai centre dirbančių specialistų skaičių ir tokiu būdu mažinant socialiniams darbuotojams tenkantį didelį darbo krūvį. Žmogiškiesiems ištekliams galima priskirti ir paramos šeimai centre dirbančių specialistų profesines kompetencijas, kurių plėtojimas yra būtinas, ugdant komandinio darbo įgūdžius, būtinas tarpinstituciniam bendradarbiavimui.

*Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis galima teigti, kad tyrimo metu gauta informacija leido išskirti tris pagrindines tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros kryptis, paramos šeimai centrų atveju: 1) teisinės bazės tobulinimas, 2) dėmesys organizacijų veiklai bei 3) žmogiškųjų išteklių plėtra.*

## IŠVADOS

1. Atlikus tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių paramos šeimai centrų veiklos kontekste teorinę analizę, nustatyta, kad:
  - 1.1. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti suprantamas, kaip būsena, veikla / procesas, kuriame dalyvauja ne mažiau, kaip dvi institucijos, siekiančios bendrų tikslų.
  - 1.2. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo procesas apima 1) bendradarbiavimo inicijavimą; 2) darbotvarkės formavimą; 3) sprendimų priėmimą; 4) atsakomybių, indėlio ir darbų pasidalinimą; 5) sprendimų vykdymą ir jų priežiūrą bei 6) rezultatų matomumą, viešinimą.
  - 1.3. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali būti įvairių formų / modelių (veiklos ar koordinuojančio pobūdžio, vienkartinis arba daugiafunkcinis, vietinis arba daugiavietiškas) pradedant nuo labai neformalių bei neprivalomų ir baigiant oficialia partneryste.
  - 1.4. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas gali pasitarnauti naujovių diegimui, sudaryti sąlygas pasinaudoti kitų institucijų ištekliais ir darbuotojų įgūdžiais, sutelkti įvairias įstaigas bei organizacijas siekti kliento gerovės, didinti bendradarbiaujančių organizacijų veiksmingumą, pagerinti teikiamų socialinių paslaugų šeimai kokybę bei sumažinti išlaidas, teikiant paramą šeimai.
  - 1.5. Pagrindinės problemos, su kuriomis įstaigos susiduria tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese: autonomijos praradimo rizika, atskaitomybės stoka, partnerių gebėjimo veikti pozityvioje sąveikoje stoka, neformalaus bendravimo stoka, tinkamų bendradarbiavimo įrankių stoka, tinkamų bendradarbiavimo gebėjimų stoka, nepakankamas bendradarbiavimas su suinteresuotomis grupėmis bei žinybiškas ir siauras mąstymas.
2. Išnagrinėjus teisinius ir strateginius dokumentus atskleista, kad Lietuvos teisinėje bazėje daug dėmesio skiriama tarpinstituciniam bendradarbiavimui teikiant paramą šeimai. Ypatingai pastebima, kad pastarieji (2016-2017 m.) įstatymai bei ministrų (švietimo ir mokslo bei socialinės apsaugos ir darbo) įsakymai akcentuoja tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbą. Vyriausybės numatytos bei patvirtintos programos pagrindžia, kad strateginis tarpinstitucinis bendradarbiavimas paramos šeimai centrų veiklos kontekste neatsiejamas nuo šalyje vyraujančios politinės aplinkos, kurioje skiriamas dėmesys tarpinstitucinio bendradarbiavimo skatinimui, tobulinant viešąjį valdymą bei teikiant socialines paslaugas šeimai.

3. Kokybinio tyrimu išanalizavus Akmenės rajono paramos šeimai centre įgyvendinamo tarpinstitucinio bendradarbiavimo raiškos modelius, stipriąsias puses bei probleminius aspektus, nustatyta, kad:
  - 3.1. Akmenės rajono paramos šeimai centras, su bendradarbiaujančiomis institucijomis vykdo neformalų bendradarbiavimą, kuomet pasitikima žodiniu susitarimu, tačiau sistemingai siekia formalaus bendradarbiavimo, kuomet, priklausomai nuo situacijos, bei bendradarbiavimo lygmens, pasirašomos bendradarbiavimo sutartys, kuriose numatomos bendradarbiavimo taisyklės.
  - 3.2. Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovai, tarpinstitucinio bendradarbiavimo, teikiant paramą šeimai, svarbą akcentavo pabrėždami teikiamų paslaugų kompleksiskumą, randamus naujus problemų sprendimo būdus, kuriamas naujas paslaugas bei galimybę visą tai atlikti mažesnėmis laiko ir finansinėmis sąnaudomis.
  - 3.3. Akmenės rajono paramos šeimai centro patiriamos problemos, įgyvendinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, susijusios su: 1) teisinės bazės netobulumu, sąlygotu įstatymų prieštaravimu vienas kitam bei varžančiu asmens duomenų apsaugos įstatymu; 2) organizacijų veikla, apimančios silpną nevyriausybinių organizacijų tinklą, institucijų neįsitraukimą į bendradarbiavimą, valdininkų nesusikalbėjimą, teikiamų paslaugų kokybės rodiklių stoką; 3) žmogiškųjų išteklių sąlygotomis problemomis, apimančiomis žmogiškųjų išteklių stoką, nepakankamas darbuotojų kompetencijas bei nepakankamą komandinį darbą.
4. Tyrimo rezultatų pagrindu suformuotos paramos šeimai centrų atveju tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybių kryptys: 1) teisinės bazės tobulinimas; 2) dėmesys organizacijų veiklai; 3) žmogiškųjų išteklių plėtra.



## REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikto kokybinio tyrimo, kuriame dalyvavo Akmenės rajono paramos šeimai centro atstovai, duomenimis, galima teikti šias rekomendacijas, susijusias su tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtra, Akmenės rajono paramos šeimai centro administracijai:

- Aktyviai dalyvauti LR socialinės apsaugos ir darbo ministerijos organizuojamuose pasitarimuose dėl paramos šeimai centrų veiklos, siekiant prisidėti prie šalyje veikiančių įstatymų ir poįstatyminių aktų tobulinimo, bei asmens duomenų apsaugos įstatymo peržiūros, kurio koregavimas leistų bendradarbiaujančioms institucijoms efektyviau dalintis turima informacija, susijusia su paramos šeimai teikimu.
- Skatinti Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojų kompetencijų, susijusių su komandiniu darbu bei tarpinstituciniu bendradarbiavimu tobulinimą, žinių apie tarpinstitucinio bendradarbiavimo galimybes bei galimą naudą teikiant paramą šeimai sistemingą atnaujinimą.
- Mažinti Akmenės rajono paramos šeimai centro darbuotojams tenkantį darbo krūvį, taip sudarant sąlygas jiems aktyviau įsipareigoti į tarpinstitucinio bendradarbiavimo numatomas veiklas.

## LITERATŪRA

### Mokslinė literatūra:

1. Almog-Bar, M., Schmid, H. (2018). Cross-Sector Partnerships in Human Services: Insights and Organizational Dilemmas. *SAGE journals*, 47 (4). Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764018771218?journalCode=nvsb>. (Žiūrėta 2019-04-16)
2. Barth, B., Ferreira, J.C., Miguel, A. (2018). *Cross-sector collaboration for better social outcomes*. Policy report. Prieiga per internetą: [https://maze-impact.com/wp-content/uploads/2018/07/MAZE-EVPA\\_Cross\\_Sector\\_Collaboration\\_for\\_Better\\_Social\\_Outcomes\\_2018.pdf](https://maze-impact.com/wp-content/uploads/2018/07/MAZE-EVPA_Cross_Sector_Collaboration_for_Better_Social_Outcomes_2018.pdf). (Žiūrėta 2019-04-16)
3. Beatty, K.K., Ciecior, W.A., Springer, L. (2015). Collaboration among Missouri nonprofit hospitals and local health departments: Content analysis of community needs assessment. *American Journal of Public Health*, 105, S237–S344.
4. Bel, G., Fageda, X., Mur, M. (2014). Does Cooperation Reduce Service Delivery Costs? Evidence from Residential Solid Waste Services. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (1), 85–107.
5. Bel, G., Warner, M.E. (2015). Inter-municipal cooperation and costs: expectations and evidence. *Public Administration*, 93 (1), 52–67.
6. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
7. Bryson, J.M., Crosby, B.C., Stone, M.M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75 (5), 647–663.
8. Bučinskas, A., Giedraitytė, V., Raipa, A. (2013). Tinklaveika viešojo valdymo pokyčių struktūroje. *Regionų formavimo ir plėtros studijos*, 2 (10), 46–57.
9. Bučiūnas, G., Velička, V. (2017). Keitimasis informacija ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas tiriant smurto artimoje aplinkoje atvejus. *Viešasis saugumas ir viešojo tvarka*, 18, 165–183.
10. Bukšnytė-Marmienė, L., Endriulaitienė, A., Gustainienė, L., Genevičiūtė-Janonienė, G., Jarašiūnaitė, G., Stelmokienė, A. (2015). Psichosocialiniai veiksniai, prognozuojantys darbuotojų požiūrį į socialines paslaugas teikiančių organizacijų plėtrą. *Organizacijų vadyba. Sisteminiai tyrimai*, 74, 25–40.
11. Čepienė, A. (2016). Asmenų grįžusių iš įkalinimo įstaigų resocializacija. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 12, 102–109.

12. Elston, T., MacCarthaigh, M., Verhoest, K. (2018). Collaborative Cost Cutting: Productive Efficiency as an Interdependency between Public Organizations. *Public Management Review*, 20 (12), 1815–1835.
13. Fonteneau, B., Ongevalle, J.V. (2015). Redistributive Social Protection Mapping Study. *Social Protection, Working Paper*, 1. Prieiga per internetą: <http://www.befind.be/Documents/WPs/WP1>. (Žiūrėta 2019-04-16)
14. Gazley, B. (2008). Beyond the contract: The scope and nature of informal government–nonprofit partnerships. *Public Administration Review*, 68, 141–154.
15. Gazley, B., Brudney, J. L. (2007). The purpose (and perils) of government-nonprofit partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 389–415.
16. Grudinschi, D., Hallikas, J., Kaljunen, L., Puustinen, A., Sintonen, S. (2015). Creating value in networks: A value network mapping method for assessing the current and potential value networks in cross-sector collaboration. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 20 (2). Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/533a/28c5acb0f8be0af23d75da2672c4fc4a3178.pdf>. (Žiūrėta 2019-04-16)
17. Grudinschi, D., Kaljunen, L., Hokkanen, T., Hallikas, J., Sintonen, S., Puustinen, A. (2013). Management Challenges in Cross-Sector Collaboration: Elderly Care Case Study. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 18 (2), 1–22.
18. Isett, K., Mergel, I., LeRoux, K., Mischen, P.A., Rethemeyer, R.K. (2011). Networks in Public Administration Scholarship: Understanding Where We Are and Where We Need to Go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (1), i157–i173.
19. Jang, H.S., Valero, J., Kim, J. W., Cramb, C. (2015). Understanding the Diverse Forms of Nonprofit Collaborations: A Case Study of Communities in Schools of North Texas and its Partner Organizations. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 1 (2), 100–117.
20. Jankus, T., Urmonienė, D. (2016). Tarpžinybinis bendradarbiavimas vietos savivaldoje: jaunimo politikos įgyvendinimas. 7-oji mokslinė praktinė konferencija „Lietuvos kaimo vietovių konkurencingumo stiprinimas: geroji patirtis“, 58-64. Aleksandro Stulginskio universitetas: Ekonomikos ir vadybos fakultetas.
21. Jurkonienė, I., Karčiauskienė, R. (2016). *Esamos tarpinstitucinio bendradarbiavimo situacijos Lietuvoje analizė*. Prieiga per internetą: [http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2016/10/ESAMA-SITUACIJA-12.23\\_Naujas-1.pdf](http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2016/10/ESAMA-SITUACIJA-12.23_Naujas-1.pdf). (Žiūrėta 2019-04-16)
22. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.

23. Kalaušienė, V. (2013). Tarpinstitucinis bendradarbiavimas dirbant su socialinės rizikos šeimomis. iš Kompetencijos socialiniame ugdyme: kaitos brėžtys. Vilnius: Projekto „Lietuvos MTEP pajėgumo didinimas ugdant socialinio ugdymo tyrėjų kompetencijas“ leidinys.  
[http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2014\\_informacinis\\_leidinys+%281%29.pdf/24611ab5-5861-4b6f-a8b9-6c7b147093bf](http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2014_informacinis_leidinys+%281%29.pdf/24611ab5-5861-4b6f-a8b9-6c7b147093bf). (Žiūrėta 2019-06-16)
24. Kim, M., Peng, S. (2018). The dilemma for small human service nonprofits: Engaging in collaborations with limited human resource capacity. *Nonprofit Management and Leadership*, 29, 83–103.
25. Kozuch, B., Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2016). Factors of effective inter-organizational collaboration: a framework for public management. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 47E, 97–115.
26. Kozuch, B., Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2013). Inter-organizational collaboration as a source of innovation in public management. *Active Citizenship bu Knowledge Management & Inovational. Management Knowledge and Learning*. International Conference. 2013 June 19–21. Prieiga per internetą: <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-254.pdf>. (Žiūrėta 2019-06-16)
27. Kučinskienė, M., Marčinskas, A. (2013). Verslo plėtros galimybės vyriausybės programų kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 2 (10), 98–110.
28. Kvieskienė, G., Kvieska, V. (2012). *Socialinės partnerystės įtaka inovacijoms*. Vilnius: Edukologija.
29. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
30. Marcinkevičiūtė, G., Balžekienė, A. (2014). Lietuvos ir Nyderlandų šeimos politikos priemonių ir jų prieinamumo lyginamoji analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 13 (1), 80–94.
31. Merfeldaitė, O. (2007). *Socialinės pedagoginės pagalbos komandos veiklos modelis bendrojo lavinimo mokykloje: daktaro disertacija, socialiniai mokslai, edukologija (07S)*. Kaunas: Technologija.
32. Marlene, J., Le, B., Branzei, O. (2010). (Re)Forming Strategic Cross-Sector Partnerships: Relational Processes of Social Innovation. *Business & Society*, 49, 140–175.
33. McDougall, C., Banjade, M.R. (2015). Social capital, conflict, and adaptive collaborative governance: exploring the dialectic. *Ecology and Society*, 20 (1), 44–52.

34. Miginis, N., Ulozas, M. (2014). *Praktinis vadovas. Tarpžinybinio bendradarbiavimo stiprinimas jaunimo politikos srityje*. Vilnius: Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.
35. Miginis, N., Ulozas, M. (2011). *Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje. SSGG analizė*. Vilnius: Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.
36. Montigny, J.G., Desjardins, S., Bouchard, L. (2017). The fundamentals of cross-sector collaboration for social change to promote population health. *Glob Health Promot.* Prieiga per internetą: [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1757975917714036?rfr\\_dat=cr\\_pub%3Dpubmed&url\\_ver=Z39.88-2003&rfr\\_id=ori%3Arid%3Acrossref.org&journalCode=pedb](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1757975917714036?rfr_dat=cr_pub%3Dpubmed&url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori%3Arid%3Acrossref.org&journalCode=pedb). (Žiūrėta 2019-06-16)
37. Pestronk, R.J. Elligers, J.J., Laymon, B. (2013). Public health's role: Collaborating for healthy communities. *Health Progress*, 94, 21–25.
38. Pilemalm, S., Lindgren, I., Ramsell, E. (2016). Emerging forms of inter-organizational and cross-sector collaborations in e-government initiatives: Implications for participative development of information systems, Transforming Government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 10 (4), 605–636.
39. Prybil, L., Jarris, P., Montero, J. (2015). *A Perspective on Public–Private Collaboration in the Health Sector*. National Academy of Medicine: Leadership. Inovation. Impact. Discussion Paper. Prieiga per internetą: <https://nam.edu/wp-content/uploads/2015/11/NAM-Public-Private-Collaboration-Perspective.pdf>. (Žiūrėta 2019-06-16)
40. Prosevičienė, G. (2010). Tinklinio bendradarbiavimo kokybės srityje apibrėžimas. *Jaunujų mokslininkų darbai*, 2 (27), 45–51.
41. Puškorius, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešoji politika ir administravimas*, 20, 24–31.
42. Raišienė, A.,G. (2008). Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu. *Jurisprudencija*, 4 (106), 50–60.
43. Rees, J., Mullins, D., Bovaird, T. (2012). Third sector partnerships for public service delivery: an evidence review. *Third Sector Research Centre. Working Paper*, 60. Prieiga per internetą: <https://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/working-papers/working-paper-60.pdf>. (Žiūrėta 2019-06-16)
44. Schalk, R., Curşeu, P. (2010). Cooperation in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (5), 453–459.

45. Shumate, M., Fu, J.S., Cooper, K.R. (2018). Does Cross-Sector Collaboration Lead to Higher Nonprofit Capacity? *Journal of Business Ethics*, 150 (2), 385–399.
46. Silvia, C. (2017). Evaluating Collaboration: The Solution to One Problem Often Causes Another. *Public Administration Review*, 78 (3), 472–478.
47. Skietrys, E., Raipa, A. (2009). Viešosios ir privačios partnerystės socialinio poveikio vertinimo teoriniai aspektai. *Socialinis darbas*, 8 (1), 11–16.
48. Spezza, C., Borbely, C. (2013). Cross-Sector Collaboration. *Prevention Tactics*, 9 (10). Prieiga per internetą: <http://www.cars-rp.org/wp-content/uploads/2014/08/PT09.10.14.pdf>. (Žiūrėta 2019-06-16)
49. Tureikytė, D. (2003). Sociologinių tyrimų metodologija ir metodai, Iš V. Leonavičius *Sociologija* (p. 34-46.) Kaunas: VDU.
50. Vyšniauskytė-Rimkienė, J., Motiečienė, R., Varžinskienė, L. (2013). Tarpsektorinio bendradarbiavimo modelio kūrimo prielaidos, galimybės ir kliūtys pirminės sveikatos priežiūros sistemoje dirbant su socialinės rizikos šeimomis. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 12 (2), 121–153.
51. Vorevičienė, J., Butkevičienė, E. (2017). Nevyriausybių organizacijų ir vietos valdžios bendradarbiavimas įgyvendinant šeimos politiką: Kauno miesto savivaldybės atvejis. *Viešoji politika ir administravimas*, 16 (1), 131–137.
52. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Mokojoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
53. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Mokojoji knyga. Kaunas: Technologija.
54. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.
55. Warner, M.E. (2011). Competition or Cooperation in Urban Service Delivery? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82 (4), 421–435.

#### **Dokumentai ir kiti šaltiniai:**

56. Labdaros ir paramos fondas Algojimas. (2019). *Savivaldybėje dirbančių tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorių (TBK) sąrašas*. Prieiga per internetą: <http://www.algojimas.lt/lt/naujienos/jums-aktualus-dokumentai/savivaldybese-dirbanciu-tarpinstitucinio-bendradarbiavimo-koordinatoriutbk-sarasas/510>. (Žiūrėta 2019-10-04)
57. *LR apsaugos nuo smurto artimoje aplinkoje įstatymas*. Žin., 2011, Nr. 72-3475.

58. LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2019). *Kompleksinės paslaugos šeimai*. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/seima-ir-vaikai/seimos-politika/kompleksines-paslaugos-seimai#kam>. (Žiūrėta 2019-10-04)
59. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2019 m. gegužės 20 d. įsakymas, Nr. A1-285 „Dėl Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. sausio 19 d. įsakymo Nr. A1-28 „Dėl globos centro veiklos ir vaiko budinčio globotojo vykdomos priežiūros organizavimo ir kokybės priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo. TAR, 2019, Nr. 8014.
60. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. birželio 27 d. įsakymas, Nr. A1-334 „Dėl mobiliųjų komandų sudarymo, specialistų atrankos ir jų darbo tvarkos aprašo patvirtinimo“ TAR, 2018, Nr. 10785.
61. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. kovo 29 d. įsakymas, Nr. A1-141, „Dėl atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“. TAR, 2018, Nr. 4881.
62. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. sausio 19 d. įsakymas, Nr. A1-28, „Dėl globos centro veiklos ir vaiko budinčio globotojo vykdomos priežiūros organizavimo ir kokybės priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo“. TAR, 2018, Nr. 877
63. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2016 m. liepos 15 d. įsakymas, Nr. A1-364, „Dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 8 prioriteto „Socialinės įtraukties didinimas ir kova su skurdu“ įgyvendinimo priemonės Nr. 08.4.1-ESFA-V-416 „Kompleksinės paslaugos šeimai“ projektų finansavimo sąlygų aprašo patvirtinimo“. TAR, 2016, Nr. 20720.
64. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2012 m. gruodžio 11 d. įsakymas Nr. A1-566, „Dėl Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2007 m. Vasario 20 d. įsakymo Nr. A1-46 „Dėl socialinės globos normų aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“. Žin., 2012, Nr. 148-7602.
65. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2012 m. gegužės 7 d. įsakymas Nr. A1-227, „Dėl specializuotos pagalbos centrų veiklos aprašo patvirtinimo“. Žin., 2012, Nr. 54-2676.
66. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2011 m. birželio 17 d. įsakymas Nr. A1-286 „Dėl tarpinstitucinio bendradarbiavimo radus vaiką sveikatos priežiūros įstaigoje arba įstaigoje, kurioje įsteigtas „gyvybės langelis“, rekomendacijų patvirtinimo“ Žin., 2011, Nr. 76-3682.
67. LR socialinės apsaugos ir darbo ministro, LR sveikatos apsaugos ministro, LR švietimo ir mokslo ministro, LR vidaus reikalų ministro 2018 m. rugpjūčio 8 d. įsakymas, Nr. A1-428/V-894/V-691/1V-579, „Dėl Savivaldybės bendro darbo su šeimomis organizavimo ir koordinavimo rekomendacijų patvirtinimo“. TAR, 2018, Nr. 13238.
68. LR socialinių paslaugų įstatymas. Žin., 2006, Nr. 17-589.

69. LR švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. Žin., 2011, 38-1804.
70. LR švietimo ir mokslo ministro, LR socialinės apsaugos ir darbo ministro, LR sveikatos apsaugos ministro 2017 m. rugpjūčio 28 d. įsakymas, Nr. V-651/A1-455/V-1004 „Dėl Koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų tvarkos aprašo patvirtinimo“. TAR, 2017, Nr. 13864.
71. LR švietimo ir mokslo ministro 2016 m. lapkričio 2 d. įsakymas Nr. V-950 „Dėl socialinės pedagoginės pagalbos teikimo vaikui ir mokiniui tvarkos aprašo patvirtinimo“. TAR, 2016, Nr. 26187.
72. LR švietimo ir mokslo ministro 2015 m. gruodžio 22 d. įsakymas Nr. V-1325 „Dėl Kompleksiškai teikiamos pagalbos, specialiojo ugdymo mokyklų / centrų ir vaikų socializacijos centrų veiklos kokybės gerinimo 2015–2017 metų tarpinstitucinio veiksmų plano patvirtinimo“. TAR, 2016, Nr. 20656.
73. LR švietimo ir mokslo ministro 2004 m. birželio 15 d. įsakymas Nr. ISAK-941 „Dėl bendrųjų socialinės pedagoginės pagalbos teikimo nuostatų patvirtinimo“. Žin., 2004, Nr. 100-3729.
74. LR švietimo ir mokslo ministro 2003 m. birželio 25 d. įsakymas Nr. ISAK-897 „Dėl pedagoginės ir psichologinės pagalbos teikimo modelio“. Žin., 2003, Nr. 74-3451.
75. LR vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas. TAR, 2018, Nr. 2018-10617.
76. LR vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymo Nr. X-1238 pakeitimo įstatymas. TAR, 2016, Nr. 20656.
77. LR vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymo Nr. I-1234 pakeitimo įstatymas. TAR, 2017-09-29, Nr. 10620.
78. LR vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas. Žin., 1996, Nr. 33-807.
79. LR vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus ir Socialinių paslaugų priežiūros departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2018 m. rugpjūčio 23 d. įsakymas, Nr. BV-134/V1-426 „Dėl globos centro veiklos kokybės vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. TAR, 2018, Nr. 13591.
80. LR vidaus reikalų ministro 2013 m. gegužės 13 d. įsakymas, Nr. 1V-438, „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos įgyvendinimo 2013–2015 metų veiksmų plano patvirtinimo“. Žin., 2013, Nr. 54-2701.
81. LR vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimas, Nr. 171, „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“. Žin., 2012, Nr. 22-1009.
82. LR vyriausybės 2006 m. lapkričio 15 d. nutarimas, Nr. 1132 „Dėl socialinių paslaugų planavimo metodikos patvirtinimo“. Žin., 2006, Nr. 124-4705.



83. Vaičekauskaitė, G. (2018). *Atvejo vadybos teisinis reguliavimas*. Vilnius: LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Prieiga per internetą: [https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veiklos-sritys/seima/VTAS-centralizacija/A\\_V\\_%20tvarkos%20aprasas.pdf](https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veiklos-sritys/seima/VTAS-centralizacija/A_V_%20tvarkos%20aprasas.pdf). (Žiūrėta 2019-10-04)

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

#### Tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtros galimybės paramos šeimai centrų veiklos kontekste

#### INTERVIU KLAUSIMŲ GAIRĖS

Tyrimo tikslas – ištirti tarpinstitucinio bendradarbiavimo plėtrą paramos šeimai centrų veiklos kontekste ir tyrimo rezultatų pagrindu suformuoti tarpinstitucinio bendradarbiavimo šiame kontekste plėtros galimybių kryptis.

Atsakymai į pateiktus klausimus bus panaudoti rašant magistro baigiamąjį darbą. Siekiant išlaikyti anonimiškumo kriterijų ir informantams pageidaujant, pavardės darbe nebus skelbiamos. Bus skelbiamos pareigos, jas užkoduojant ir pateikiant rezultatų analizę tokiu būdu, kad nebūtų galima identifikuoti atsakiusiojo. Gavus informantų sutikimą, bus daromas interviu audio įrašas.

Pareigos .....

Darbo stažas šiose pareigose .....

Amžius .....

Išsilavinimas .....

#### Tyrimo sritys:

#### I. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO RAIŠKA

1. Kalbėsime apie tarpinstitucinį bendradarbiavimą. Ką norėtumėte pirmiausiai pasakyti šia tema? Kaip Jūs apibūdintumėte, kas yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas?
2. Su kokiomis institucijomis, teikiant paramą šeimoms yra bendradarbiaujama? Kokių specialistų pagalba reikia dažniausiai? Kodėl?
3. Kaip manote, ar visos suinteresuotos šalys, teikiančios paramą šeimoms, tinkamai įsitraukia į bendradarbiavimą?
4. Kaip dažnai nustatomos bendradarbiavimo taisyklės tarp bendradarbiaujančių institucijų?
5. Kokiais atvejais ir kas dažniausiai inicijuoja tarpinstitucinį bendradarbiavimą?
6. Kokius klausimus, susijusius teikiama parama šeimai, sprendžiate bendradarbiaudami su kitomis institucijomis?

7. Kokiais būdais vyksta tarpinstitucinis bendradarbiavimas?
8. Kaip vertinate savo bendradarbiavimo su kitomis institucijomis rezultatus?
9. Kodėl Jūsų nuomone tarpinstitucinis bendradarbiavimas teikiant paramą šeimai yra svarbus?
10. Kokius sėkmingo tarpinstitucinio bendradarbiavimo atvejus galėtumėte pateikti?
11. Kaip vyksta bendradarbiavimo procesas? Apibūdinkite savo vaidmenį tarpinstitucinio bendradarbiavimo procese?
12. Kaip Jūs manote, kas svarbiausia vykdant tarpinstitucinį bendradarbiavimą?
13. Kaip dažnai organizacijos bendradarbiauja? Kaip Jūs manote ar toks sąveikos intensyvumas užtikrina sklandų bendradarbiavimą?

## **II. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO STIPRYBĖS IR PROBLEMINIAI ASPEKTAI**

14. Su kokiomis problemomis susiduriate, vykdant tarpinstitucinį bendradarbiavimą paramos šeimai teikimo srityje?
15. Su kuriomis institucijomis, vykdant tarpinstitucinį bendradarbiavimą, kyla mažiausiai problemų? Kokių institucijų ar specialistų pagalbą pasigendate?
16. Kaip jūs manote, kas trukdo tinkamam tarpinstituciniam bendradarbiavimui?

## **III. TARPINSTITUCINIO BENDRADARBIAVIMO PLĖTROS STIPRINIMAS**

17. Ką siūlote keisti, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas būtų kokybiškesnis? Savo atsakymą pagrįskite.
18. Kokių resursų labiausiai reikėtų siekiant kokybiškesnio tarpinstitucinio bendradarbiavimo?
19. Kokios institucijos galėtų prisidėti tobulinant tarpinstitucinį bendradarbiavimą?