



**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

**ATVIRAS TARPTAUTINIS ŽMOGIŠKOSIOS RAIDOS UNIVERSITETAS  
„UKRAINA“**

**SOCIALINIO DARBO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA**

**INGA PUNDZIENĖ**

**Magistro studijų baigiamasis darbas**

**SOCIALINIO DARBO IŠŠŪKIAI IR STRATEGIJA VAIKŲ GLOBOS  
NAMUOSE PERTVARKOS LAIKOTARPIU**

Darbo vadovė: prof. dr. Ingrida Baranauskienė

Šiauliai, 2021

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį  
darbą, GARANTIJA**

**WARRANTY of Final Thesis**

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	<b>Inga Pundzienė</b>
Padalinys <i>Faculty</i>	<b>Šiaulių akademija</b> <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	<b>Socialinis darbas</b> <i>Social work</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	<b>Socialinio darbo iššūkiai ir strategija vaikų globos namuose pertvarkos laikotarpiu</b> <i>Social work challenges and strategy of child care institutions during the times of reconstruction</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	<b>Baigiamasis darbas</b> <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

**Aš, Inga Pundzienė, pateikdama šį darbą, patvirtinu (pažymėti)**  
*I, Inga Pundzienė, by submitting this paper confirm (check)*



**Embargo laikotarpis**  
**Embargo Period**

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

- \_\_\_\_\_ mėnesių / *months*  
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

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

## TURINYS

<b>SANTRAUKA</b> .....	<b>4</b>
<b>IVADAS</b> .....	<b>5</b>
<b>TYRIMO OBJEKTO OPERACIONALIZACIJA</b> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
<b>1. VAIKŲ GLOBOS SISTEMOS KAITA IR JOS KELIAMI IŠŠŪKIAI SOCIALINIAM DARBUI</b> .....	<b>9</b>
1.1. Pokyčiai vaikų globos sistemoje .....	9
1.2. Socialinio darbo iššūkiai vaikų globos namuose.....	11
1.3. Pokyčiai ir socialinio darbo iššūkiai vaikų globos namuose Ukrainoje .....	14
<b>2. TEORINIAI VAIKŲ GLOBOS NAMŲ STRATEGIJOS RENGIMO IR ĮGYVENDINIMO ASPEKTAI</b> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
2.1. Strategijos samprata ir esmė .....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
2.2. Strategijos rengimas ir įgyvendinimas .....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
2.3. Strateginių sprendimų specifika vaikų globos namuose.....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
2.4. Užsienio šalių patirties strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo vaikų globos namuose analizė.....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
<b>3. SOCIALINIO DARBO IŠŠŪKIŲ IR STRATEGIJOS VAIKŲ GLOBOS NAMUOSE TYRIMO METODIKA</b> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
3.1. Tyrimo tikslas ir eiga.....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
3.2. Tyrimo imtis .....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
3.3. Tyrimo instrumentas.....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
3.4. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas.....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
<b>4. SOCIALINIO DARBO IŠŠŪKIŲ IR STRATEGIJOS VAIKŲ GLOBOS NAMUOSE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI</b> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
4.1. Socialinio darbo iššūkiai, kylantys vaikų globos namuose .....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
4.2. Aplinkos įtaka vaikų globos namams pertvarkos laikotarpiu.....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
4.3. Strategijos vaikų globos namuose rengimas.....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>
<b>IŠVADOS</b> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
<b>LITERATŪRA</b> .....	<b>51</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>58</b>
<b>PRIEDAS</b> .....	Klaida! Žymelė neapibrėžta.

## SANTRAUKA

Baigiamojo darbo tema – „Socialinio darbo iššūkiai ir strategija vaikų globos namuose pertvarkos laikotarpiu“. Tyrimo problema suformuluota tokiais klausimais: 1) kaip kinta vaikų globos sistema pasaulyje ir Lietuvoje? 2) kokių iššūkių šie pokyčiai kelia socialiniam darbui? 3) kokie strateginiai sprendimai reikalingi šių iššūkių įveikai? Tyrimo objektas – socialinio darbo iššūkiai vaikų globos namuose strateginių sprendimų kontekste. Tyrimo tikslas – remiantis teorinių ir empirinių tyrimų rezultatais, parengti socialinio darbo iššūkių vaikų globos namuose įveikos kryptis, pasitelkiant strateginius sprendimus. Tyrimo uždaviniai: 1) išnagrinėti vaikų globos sistemos kaitos situaciją ir potencialiai kylančius iššūkius socialiniam darbui Lietuvoje, Ukrainoje ir kitose pasaulio valstybėse; 2) remiantis užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkų darbais, konceptualizuoti strategiją, jos rengimą ir įgyvendinimą, o taip pat ir strateginių sprendimų ypatumus vaikų globos namuose; 3) pasitelkus interviu su vaikų globos namuose dirbančiu personalu, atskleisti strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo vaikų globos namuose specifiką ir problemas, siekiant socialinio darbo iššūkių įveikos; 4) parengti socialinio darbo iššūkių vaikų globos namuose įveikos kryptis, pasitelkiant strateginius sprendimus. Minėtų uždavinių įgyvendinimui taikyti tokie tyrimo metodai: mokslinės literatūros lyginamosios ir sisteminės analizės, apibendrinimo, interviu, turinio analizės.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad pertvarkos laikotarpiu socialiniai darbuotojai susiduria su informacijos stoka, pertvarkos prasmės nesuvokimu, klaidingu informacijos pateikimu, baimėmis dėl globėjų pasirengimo, baimėmis dėl savo pasirengimo, darbuotojų kompetencijos stoka. Nustatyta, kad iššūkių įveikai sėkmingai pasitelkiamas mokymasis, komandinis darbas, socialinių darbuotojų vaidmens aktualizavimas, gerosios patirties sklaida, infrastruktūros parinkimas ir strateginiai sprendimai. Pradinis strategijos vaikų globos namuose pertvarkos laikotarpiu rengimo etapas yra aplinkos analizė, aprėpianti išorinius ir vidinius aplinkos veiksnius. Tyrimo rezultatai išryškino šių išorinių veiksnių svarbą: visuomenės nusiteikimo, COVID-19 pandemijos ir visuomenės įsitraukimo. Vaikų globos namų vidinėje aplinkoje akcentuota tokių veiksnių reikšmė: organizacinio klimato, vietos, darbuotojų ir vaikų ryšių, vaikų saugumo, drauge gyvenančių vaikų suderinamumo, informacijos, žmogiškųjų išteklių, vaikų įtraukimo, įstaigos veiklos planavimo, darbuotojų motyvavimo sistemos, finansinių išteklių.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad nors strateginis valdymas yra neabejotinai svarbus, siekiant įveikti socialinio darbo iššūkius pertvarkos laikotarpiu, realiai vaikų globos namuose jis nefunkcionuoja taip, kaip to reikalauja teorinės ir teisinės prielaidos, pastebimos tik nežymios kai kurių strateginio valdymo etapų apraiškos.

## IVADAS

**Temos aktualumas.** 2015 m. duomenimis, daugiau nei 2 milijonai pasaulio vaikų yra globojami institucijose. Iš jų – 1,2 mln. vaikų globojami buvusiose sovietinėse valstybėse veikiančiose institucijose (Huseynli, 2018). Tačiau tikslus statistinius duomenis apie globos institucijose augančių vaikų skaičių pateikti sudėtinga dėl skirtingų apibrėžčių, skaičiavimo metodų, šaltinių. L. Ismayilovas ir kitų (2014) duomenimis, tokių vaikų skaičius pasaulyje gali siekti net 8 milijonus. 2019 m. duomenimis, tokių vaikų skaičius JAV viršija 250000, Australijoje – apie 48000, Jungtinėje Karalystėje – apie 75000 (Brown ir kt., 2019). Lietuvoje taip pat kasmet šimtai vaikų netenka tėvų globos (Burvytė, Kocai, 2017).

Pagal Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams 2014–2020 m. veiksmų planą (2014) Lietuvoje įgyvendinama vaikų globos sistemos pertvarka, tapusi itin svarbia socialinės politikos kryptimi. Įgyvendinant šią pertvarką, stebima vaikų namuose gyvenančių vaikų skaičiaus mažėjimo tendencija. Pavyzdžiui, 2018 m. kūdikių ir vaikų globos namuose gyveno 2,1 tūkst. vaikų iki 18 metų amžiaus. Tai yra 17,9 proc. mažiau nei 2017 m. Nuo 2018 m. dalis vaikų iš kūdikių ir vaikų globos namų perkeliama gyventi į bendruomeninius vaikų globos namus. Tokiuose namuose 2018 m. gyveno 282 (37 proc. daugiau nei 2017 m.) (Oficialiosios statistikos portalas, 2019). Intensyvėjant vaikų perkėlimo gyventi į bendruomeninius vaikų globos namus, dalis socialinių darbuotojų taip pat perkeliama dirbti į šio naujo tipo vaikų globos namus. Socialinių darbuotojų vaidmuo vaikų globos sistemos pertvarkos metu ypač svarbus vertinant šeimos ir vaiko poreikius, interesus, situaciją, aplinkybes, planuojant ir realizuojant prevencijos strategijas, priemones (Kiaunytė, Lygnugarienė, 2019). Kintant vaikų globos sistemai, kinta ne tik vaikų globos infrastruktūra, bet ir vaiko globos principai, socialinių darbuotojų funkcijos, vaidmenys, kompetencijos, santykis su vaikais (Raudeliūnaitė, Urbikaitė, 2011). Visi šie pokyčiai socialiniams darbuotojams neabejotinai kelia iššūkių. Siekiant jų įveikimo, instituciniame lygmenyje kyla savalaikių, kryptingų ir tikslingų strateginių sprendimų poreikis. Tą patvirtina V. Vaicekauskienė (2009, p. 67), nurodydama, kad „šiuolaikinėje visuomenėje vykstantys visuomeniniai bei socialiniai pokyčiai lemia ir šiuolaikinių vaikų globos institucijų valdymo pasikeitimus, įgyjančius strateginio valdymo pobūdį, padedančius veiksmingai numatyti ir įgyvendinti organizacijos paskirtį, tikslus ir užduotis“.

Socialiniams darbuotojams kylantys iššūkiai vaikų globos sistemos kaitos kontekste sulaukė mokslininkų dėmesio. R. Genienė ir E. Šumskienė (2016) stacionarios globos pertvarką Lietuvoje nagrinėjo per institucionalizmo teorijos prizmę. Deinstitutionalizacijos problemas tyrinėjo V. Gvaldaitė, S. Šimkonytė (2016). V. Gudžinskienė ir kiti (2017) skyrė dėmesio socialinio darbuotojo veiklai bendruomeniniuose vaikų globos namuose. Strateginiai vaikų globos įstaigų valdymo

klausimai nagrinėti V. Vaicekauskienės (2009) tyrimuose. Kitose šalies mokslininkų publikacijose strategijos rengimas ir įgyvendinimas vaikų globos namuose tyrinėtas tik kitų tyrimo objektų – vaikų globos organizavimo principų (Vitkauskas, 2010), vaikų globos namų auklėtinių adaptacijos (Gudonis ir kt., 2008) – kontekste. Nustačius, jog tiek socialinio darbo iššūkiai, tiek vaikų globos kaita, strateginis planavimas vaikų globos institucijose sulaukė Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų dėmesio, visgi, pastebima, kad šie aspektai dažniausiai nagrinėti nepakankamai detalai, atskirai, nors yra itin glaudžiai susiję. Preziumuojant, jog vaikų globos sistemos kaita kelia socialinio darbo iššūkius, o pastaruosius būtina įvertinti rengiant ir įgyvendinant strateginius sprendimus vaikų globos namuose, keliami tokie **probleminiai tyrimo klausimai**:

- 1) kaip kinta vaikų globos sistema pasaulyje ir Lietuvoje?
- 2) kokių iššūkių šie pokyčiai kelia socialiniam darbui?
- 3) kokie strateginiai sprendimai reikalingi šių iššūkių įveikai?

**Tyrimo objektas:** socialinio darbo iššūkiai vaikų globos namuose strateginių sprendimų kontekste.

**Tyrimo tikslas:** remiantis teorinių ir empirinių tyrimų rezultatais, parengti socialinio darbo iššūkių vaikų globos namuose įveikos kryptis, pasitelkiant strateginius sprendimus.

**Tyrimo uždaviniai:**

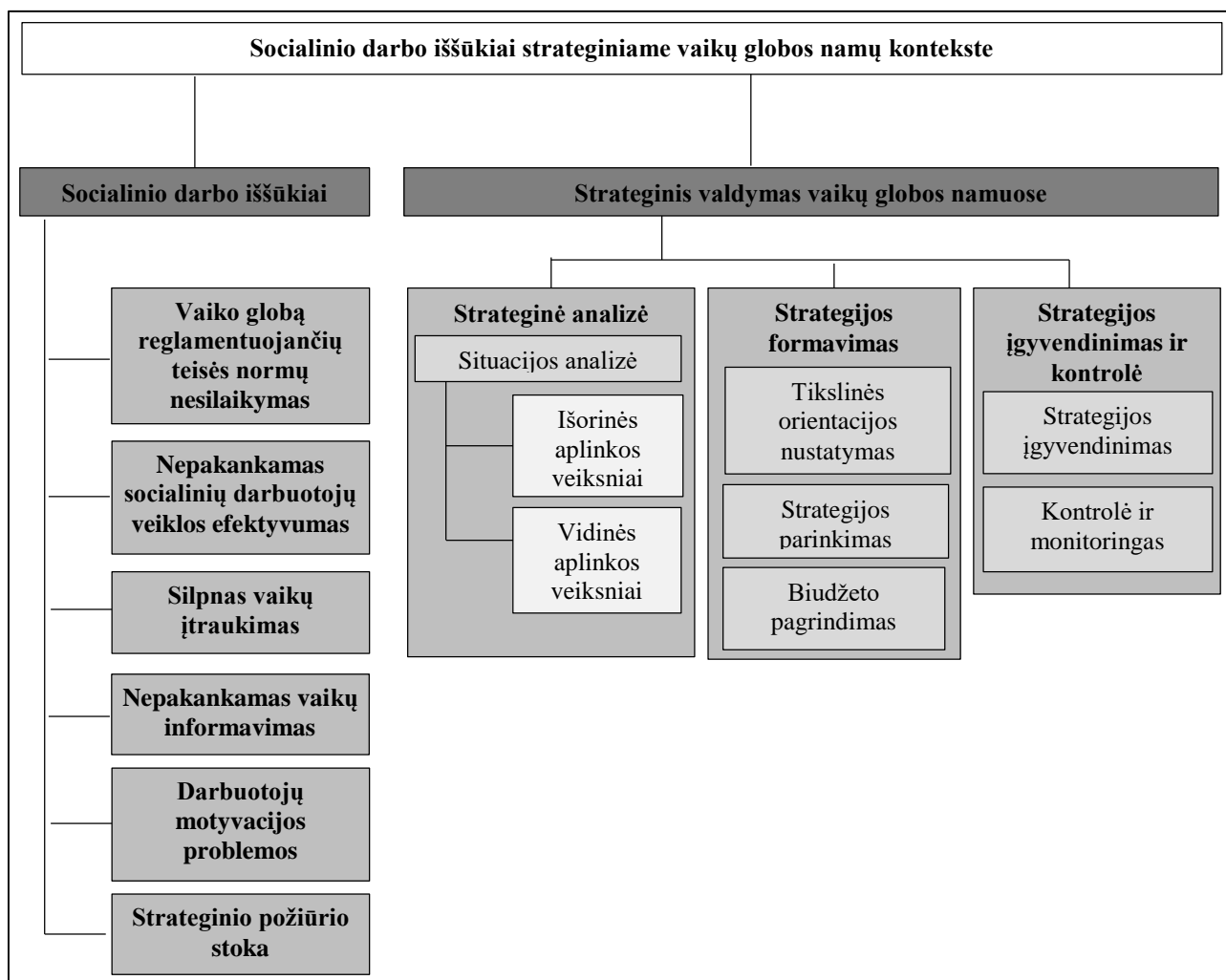
1. Išnagrinėti vaikų globos sistemos kaitos situaciją ir potencialiai kylančius iššūkius socialiniam darbui Lietuvoje, Ukrainoje ir kitose pasaulio valstybėse.
2. Remiantis užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkų darbais, konceptualizuoti strategiją, jos rengimą ir įgyvendinimą, o taip pat ir strateginių sprendimų ypatumus vaikų globos namuose.
3. Pasitelkus interviu su vaikų globos namuose dirbančiu personalu, atskleisti strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo vaikų globos namuose specifiką ir problemas, siekiant socialinio darbo iššūkių įveikos.
4. Parengti socialinio darbo iššūkių vaikų globos namuose įveikos kryptys, pasitelkiant strateginius sprendimus.

**Tyrimo metodologija ir metodai.** Ontologine prasme tyrimui atlikti pasirinkta sistemų ir socialinio veiksmo teorijų nuostata, kad atliekant pokyčius, būtina analizuoti juos sistemiškai, kaip ir iššūkių įveikas strateguoti atsižvelgiant į visos sistemos funkcionavimą. Sistemų teorija į vaikų globos namų tinklą, o taip pat ir į šioje aplinkoje kylančius socialinio darbo iššūkius, įgyvendinamus strateginius sprendimus leidžia pažvelgti kaip į sisteminį darinį. Toks požiūris yra tikslingas, kadangi sistema yra laikoma vertingesne už atskirus jos dalių elementus (Healy, 2014; Payne, 2016). Epistemologine prasme tyrimas konstruojamas pagal socialinio veiksmo teoriją (Kindon ir kt., 2010), ir traktuojamas kaip procesas, kurio metu plėtojama teorija, tuo pačiu tikrinama ir praktinė veikla.

Metodologine prasme - teorinei analizei atlikti pasirinkta taikyti mokslinės literatūros lyginamosios ir sisteminės analizės, apibendrinimo metodus. Empirinių duomenų surinkimui pasirinktas interviu metodas. Interviu metodu surinktų duomenų nagrinėjimui ir radinių formavimui taikytas turinio analizės metodas. Turinio analizė atlikta pagal A. Strauss ir J. Corbin (1990) metodologinę prieigą.

**Tyrimo dalyviai:** vadovaujančias pareigas vaikų globos namuose užimantys darbuotojai ir darbuotojai, turintys susiformavusį profesinį identitetą.

## TYRIMO OBJEKTO OPERACIONALIZACIJA



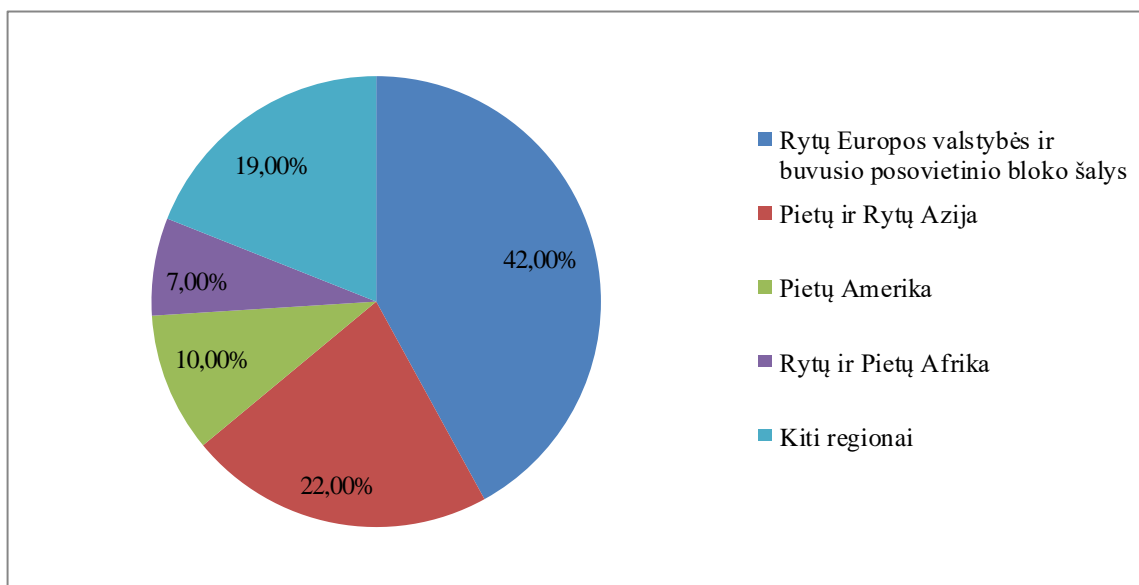


# 1. VAIKŲ GLOBOS SISTEMOS KAITA IR JOS KELIAMI IŠŠŪKIAI SOCIALINIAM DARBUI

## 1.1. Pokyčiai vaikų globos sistemoje

Dėl nesirūpinimo vaikais, netinkamo tėvų elgesio, negebėjimo savo vaikams kurti saugios aplinkos, netinkamos vaikų priežiūros ir kitų priežasčių vaikai netenka tėvų globos. Kai tėvai nenori ar negali užtikrinti vaiko teisių, valstybė imasi šios priemonės įgyvendinimo, garantuodama globą kiekvienam tėvų globos netekusiam vaikui (Burvytė, Kocai, 2017). Vaiko globa apibrėžiama kaip „vaiko išlaikymas, auginimas, jo sveikatos apsauga, auklėjimas, apsauga nuo išnaudojimo bei sunkaus darbo, jo turto interesų apsauga ir kitų jam tinkamai fiziškai ir dvasiškai bręsti sąlygų sudarymas bei palaikymas“ (Alifanovienė, Šerytė, 2006, p. 27). Valstybės garantuojamą globą E. L. L. Strijbosch ir kiti (2019) apibūdina kaip paskutinį pasirinkimą, kai visos kitos alternatyvos jau išbandytos. Nepaisant to, kad tai paskutinis pasirinkimas, valstybinės vaikų globos alternatyva yra svarbi, kai to tikrai reikia. Iš į valstybinę vaikų globą patekusių vaikų tikimasi, kad jie gyvens kuo normalesnį gyvenimą, kiek tai įmanoma. Tačiau dėl sukauptų patirčių susiduriant su „normalumu“ daugumai vaikų tai tampa nepasiekiamu ir nerealistišku lūkesčiu (Steels, Simpson, 2017).

Skirtingų šaltinių (Ismayilova ir kt., 2014; Huseynli, 2018) duomenimis, institucinėje globoje visame pasaulyje auga nuo 2 iki 8 milijonų vaikų. Didžiausia dalis tokių vaikų auga Rytų Europos ir posovietinio bloko valstybėse. Tą rodo 1 paveiksle pateikti duomenys.



1 pav. Vaikų globos institucijose augančių vaikų pasiskirstymas pagal regionus, % (sudaryta pagal Ismayilova ir kt., 2014; Huseynli, 2018)

Daugiau nei penktadalis institucinėje globoje augančių vaikų (22,00 proc.) auga Pietų ir Rytų Azijos valstybėse, Pietų Amerikoje – 10 proc. Pažymėtina, kad šie duomenys nėra itin tikslūs dėl registravimo klaidų besivystančiose Afrikos, Vidurio Rytų ir Pietų Amerikos valstybėse. Kaip pažymi M. B. Chmelka ir kiti (2011), maždaug trečdalis vaikų globos institucijose augančių vaikų turi negalią.

Institucinė globa – nėra rekomenduojama alternatyvios globos forma (Stražinskaitė, Kvieskienė, 2015). Ji laikoma brangiausia ir labiausiai ribojančia globos forma (Sigrid ir kt., 2012). Institucionalizuota vaikų globa, tokiose įstaigose kaip našlaičių namai, internatinės mokyklos, ir kitose panašiose įstaigose įprastai nėra grindžiama vaiko poreikiais, neimituoja gyvenimo šeimoje. Institucionalizuota vaikų globa demonstruoja tokias institucinės kultūros charakteristikas, kaip depersonalizacija, rutinos griežtumas, vienodo požiūrio į visus laikymosi, socialinio atstumo, priklausomybės ir atskaitomybės stokos. Institucinė globa daro neigiamos įtakos vaikų sveikatai, raidai, laimei. Kyla rizika, kad vaikų, augančių globos institucijose, poreikiai bus nepakankamai tenkinami. Institucinė globa dažnai siejama su prasta vaikų sveikata, netinkama mityba, vaikui žalinga aplinka, infekcinėmis ligomis, ribota pažintine stimuliacija (Huseynli, 2018). Vaikams kyla emocinių ir elgsenos problemų (Gonzalez-Garcia ir kt., 2017). Institucijose augančių vaikų gyvenimo pasiekimai dažniausiai yra žymiai prastesni už šeimose augančių vaikų (Diaz ir kt., 2019). Be to, vaikų globos namuose augančių vaikų tarpe dažnesnės savižudybės, lyginant su šeimose augančiais vaikais (Katz ir kt., 2020). Dėl nepalankių augimo ir vystymosi sąlygų vaikų globos institucijose, vaikų galimybės išmokti socialiai priimtinos elgsenos tampa ribotomis, stabdomas jų socialinių įgūdžių vystymasis, adaptyvių kognityvinių strategijų formavimasis (Samašonok, Gudonis, 2006; Samašonok ir kt., 2006). Esama duomenų ir apie didesnę nusikalstamumo lygį tarp vaikų, augusių vaikų globos namuose (Hayden, 2010). Dėl minėtų priežasčių yra manoma, kad vaiko globa šeimoje geriau tenkina vaiko poreikius nei globa institucijoje (Steels, Simpson, 2017).

Įvairių tyrimų duomenys (Ismayilova ir kt., 2014; Huseynli, 2018;) įrodė, kad institucinė globa yra žalinga vaiko raidai. Vaiko perkėlimas iš institucinės aplinkos į šeimai artimą aplinką turi potencialą pagerinti vaikų psichologinį funkcionavimą ir sumažinti vaiko raidai kylančias rizikas. Šių rizikų mažinime labai svarbus vaidmuo tenka personalui. T. Moore ir kitų (2018) Australijoje atlikto vaikų ir jaunimo, augančio globos įstaigose, tyrimo rezultatai išryškino tokių darbuotojų savybių svarbą: rūpinimosi, proaktyvumo, noro kurti ryšius. Labai svarbu, kad personalas vaikus ir jaunimą išklaustytų ir užtikrintų, kad jų balsas bus išgirstas.

Pokyčiai paliečia vaikų globos sistemas įvairiose pasaulio valstybėse. Vis intensyviau pereinama prie deinstitutionalizuotos vaiko globos, kuri, kaip pažymi H. Leloux-Opmeer ir kiti (2016), sudaro prielaidas užtikrinti geriausius vaiko interesus. Pavyzdžiui, Azerbaidžane 2006–2016

m. laikotarpiu buvo įgyvendinta valstybinė deinstitutionalizacijos ir alternatyvios globos programa, ir 14500 jose globotų vaikų. Šios programos įgyvendinimo sėkmė buvo itin svarbi Azerbaidžano vaiko gerovės sistemai. Autorius, atlikęs empirinius tyrimus, nustatė, kad įgyvendinant deinstitutionalizacijos ir alternatyvios vaiko globos programą, kilo kliūčių, tokių kaip politinės valios stoka, visuomenės pilietiškumo stoka, žmogiškųjų išteklių stoka, alternatyvių paslaugų nepakankamumas, žinių apie vaikų teises stoka (Huseynli, 2018). Institucionalizacijos silpnėjimas stebimas ir Jungtinėje Karalystėje. Kaip nurodo S. Steels ir H. Simpson (2017), pastaraisiais metais mažėja institucijose gyvenančių vaikų skaičius.

Pokyčiai vaikų globos institucijose visame pasaulyje iš esmės demonstruoja vieningą kryptį – deinstitutionalizaciją. Ši deinstitutionalizacija kelia įvairius socialinio darbo iššūkius, kurie toliau nagrinėjami šiame darbe.

## **1.2. Socialinio darbo iššūkių vaikų globos namuose**

Socialinio darbo sritis pradėjo formuotis XX a. aštuonioliktajame ir devynioliktajame dešimtmečiais, kuomet vyko intensyvūs socialiniai ir ekonominiai pokyčiai. Šios srities svarba ypač padidėjo pokario metais, prasidėjus kolektyvizmo judėjimui, kuris išryškino valstybės svarbą gyventojų poreikių (sveikatos, apgyvendinimo, išsilavinimo, užimtumo, socialinės apsaugos, socialinių paslaugų) užtikrinime. Socialiniai darbuotojai tapo tiesioginiais atskirų asmenų, šeimų, grupių, bendruomenių, agentūrų problemų sprendėjais (Rogowski, 2012). Socialiniam darbui tiek praeityje, tiek šiuo metu tenka svarbus vaidmuo, siekiant padėti ne šeimoje augantiems vaikams (Smith, 2017). Tiek deinstitutionalizacija, tiek kiti, platesnio masto pokyčiai (pavyzdžiui, globalizacijos intensyvėjimas, naujų vadybinių praktikų paplitimas) kelia socialiniam darbui tam tikrų iššūkių (Dominelli, 2010). Iššūkių kelia ir intensyvus žiniasklaidos ir politikų susidomėjimas socialinio darbo sritimi kintančiomis ideologinėmis, politinėmis, ekonominėmis ir socialinėmis sąlygomis (Rogowski, 2012).

Mokslinės literatūros analizė rodo, kad socialinio darbo iššūkių vaikų globos namuose siejami su vaiko globą reglamentuojančių teisės normų nesilaikymu, nepakankamu socialinių darbuotojų veiklos efektyvumu, silpnu vaikų įtraukimu į sprendimų priėmimą, nepakankamu vaikų informavimu, socialinių darbuotojų motyvacijos problemomis, strateginio požiūrio stoka (žr. 1 lent.).

Dalis socialinių darbuotojų *nesilaiko vaiko globą reglamentuojančių teisinių nuostatų* (Vitkauskas, 2010; Dominelli, 2017). Tai daro neigiamos įtakos vaiko globos organizavimo kokybei, gražinamų į šeimas vaikų skaičiui, vaiko teisių užtikrinimui, globos trukmei.

## Vaikų globos namuose kylantys socialinio darbo iššūkiai

Iššūkiai	Autorius(-iai)	Patvirtinantys teiginiai
Vaiko globą reglamentuojančių teisės normų nesilaikymas	K. Vitkauskas (2010, p. 144)	„Nustatyta, kad <...> Vaiko teisių apsaugos tarnybos kai kuriais atvejais nesilaikė Vaiko globos organizavimo nuostatų atskirų punktų reikalavimų“
	L. Dominelli (2017, p. 105)	„Socialiniai darbuotojai jaučiasi tarsi spąstuose dėl nepakankamus įgaliojimus suteikiančio teisinio reglamentavimo“
Nepakankamas socialinių darbuotojų veiklos efektyvumas	R. Bardauskienė (2016, p. 164)	„Prie svarbių socialinių paslaugų efektyvumą mažinančių veiksnių priskirtina ir socialinių paslaugų infrastruktūros skirtumai savivaldybėse, nepakankamas socialinių paslaugų teikėjų skaičius bei nepakankamai išvystytas prevencinių socialinių paslaugų tinklas“
Silpnas vaikų įtraukimas	C. Diaz ir kt. (2020, p. 163)	„Nepaisant sėkmingų politinių ir praktinių pokyčių, globos įstaigose augantiems vaikams vis dar stinga galimybių įsitraukti į sprendimų, susijusių su jų gyvenimu, priėmimą“
	L. Stabler ir kt. (2020, p. 119)	„Vaikų globos įstaigose augantys vaikai jaučia, kad jie nepakankamai įtraukiami į sprendimų, tiesiogiai susijusių su jų gyvenimu, priėmimą“
Nepakankamas vaikų informavimas	G. P. Smith (2017)	„Tuo metu nebuvo poreikio informuoti vaikus, kodėl jie iš namų yra perkelti į institucinę globą“
Darbuotojų motyvacijos problemos	J. Griciūtė, L. Senkevičiūtė-Doviltė (2018, p. 35)	„...daugumai darbuotojų trūksta motyvacijos aktyviai dalyvauti institucinės globos pertvarkoje“
Strateginio požiūrio stoka	D. Kabašinskaitė (2007, p. 58)	„Stokojant valstybinės strategijos...“
	E. Smilga ir kt. (2015, p. 65)	„...egzistuojantį trūkumą holistinio, sisteminio, kompleksinio požiūrio į strateginį valdymą“
	L. Stabler ir kt. (2020, p. 122)	„... neišku, ko siekiama“

Kitas iššūkių keliantis aspektas yra *nepakankamas socialinių darbuotojų veiklos efektyvumas*. R. Bardauskienė (2016) identifikavo, kas trukdo socialiniams darbuotojams veikti efektyviai, dirbant su šeimomis, kurių vaikams yra nustatyta laikinoji globa. Autorė, atlikusi dokumentų analizę ir struktūruotą interviu, nustatė, kad „socialinio darbuotojo veiklos efektyvumui dirbant su globojamų vaikų šeimomis, ypatingą poveikį turi tėvų motyvacijos siekti pokyčių nebuvimas, neigiama artimiausia aplinka bei neigiamas bendruomenės požiūris į socialinės rizikos šeimas“ (Bardauskienė, 2016, p. 162).

Iššūkių vaikų globos namuose kyla ir dėl *silpno vaikų įtraukimo, dalyvavimo juos liečiančių sprendimų priėmimo*. O kaip nurodo L. Stabler (2020), siekiant rezultatyvaus socialinio darbo, svarbu vertinti, kaip patys vaikai supranta savo patirtį su socialiniu darbuotoju. C. Diaz ir kiti (2020) nurodo, kad globojamiems vaikams vis dar kyla kliūčių, išreiškiant savo patirtį, nusiskundimus apie gaunamas socialines paslaugas. Silpnas vaikų įtraukimas į juos liečiančių sprendimų priėmimą gali kliudyti tvirtų, pasitikėjimų grįstų ryšių tarp vaiko ir socialinio darbuotojo formavimuisi.

*Vaikams stinga ir informavimo.* Šį iššūkį išryškino G. P. Smith (2017). Anot autoriaus, ne visais atvejais vaikai tinkamai ir pakankamai informuojami apie priežastis, dėl kurių jie iš namų perkeliama į kitą aplinką.

Kyla ir *socialinių darbuotojų motyvacijos problemų*. Socialiniams darbuotojams stinga motyvacijos. Ypač jai jos stokoja aktyviam dalyvavimui institucinės globos pertvarkos procese. Ši problema reikalauja savalaikių sprendimų, kadangi „darbuotojų motyvacija <...> susijusi ne tik su teikiamų paslaugų kokybe, bet ir su specialistų veiklos tęstinumu bei stabilumu“ (Griciūtė, Senkevičiūtė-Doviltė, 2018, p. 36). Motyvacijos socialiniai darbuotojai stokoja dėl neadekvataus darbo užmokesčio, įtempto darbo, socialinio saugumo stokos, kompetencijų tobulinimo galimybių nepakankamumo. Menkas socialinio darbuotojo prestižas visuomenėje, didelis vaikų skaičius, nekonkretus pareigybių reglamentavimas, darbo rezultatų vertinimo kriterijų neapibrėžtumas ir kiti veiksniai (Griciūtė, Senkevičiūtė-Doviltė, 2018).

Pastebima, kad vaikų globos kontekste *stokojama strateginio požiūrio*. O net ir tuomet, kai šiuo požiūriu vadovaujama, sudėtinga išvengti klaidų strateginio valdymo srityje. E. Smilga ir kiti (2015) įvardija tokias strateginio valdymo klaidas:

- „gaisrų gesinimas“, neįžvelgiant naujų strateginių galimybių;
- neefektyvios plėtros krypties pasirinkimas;
- partnerystės ryšių su partneriais užsienio šalyse stoka.

Minėtos klaidos turi potencialą pasireikšti ir vaikų globos namuose. Dėl šios priežasties socialiniame darbe tinkamų strategijų parinkimas ir įgyvendinimas tampa vis svarbesniu. Kaip pažymi R. Naujanienė ir kiti (2018, p. 39), „socialinis darbuotojas visą dėmesį koncentruoja į rafinuotą ir sudėtingą veiklos strategijų vystymą, kad apsieitų su profesiniais ir etiniais veiklos standartais ir suteiktų efektyvias individualius paslaugų gavėjų poreikius atliepiančias socialines paslaugas vis mažėjant resursams“. T. Tamošiūno ir V. Želvytės (2010) teigimu, apskritai strateginiai klausimai turėtų sulaukti didesnio dėmesio, kadangi tai yra vienas iš svarbiausių sistemos darnios plėtros principų. O vaikų globos sistemoje tinkama strategija yra būtina, siekiant šios sistemos rezultatyvumo – norint, kad palikę vaikų globos institucijas asmenys gebėtų rasti darbus, siekti išsilavinimo, kurti ir palaikyti sveikus santykius ir visaip kitaip įsitrauktų į visuomenę kaip produktyvūs jos nariai (Chance, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad socialiniam darbui vaikų globos institucijų pertvarkos kontekste kyla plati įvairovė iššūkių. Dalis šių iššūkių yra sietini su strateginio lygmens sprendimais. Tad toliau šiame darbe nagrinėjami teoriniai vaikų globos namų strategijos rengimo ir įgyvendinimo aspektai.

### 1.3. Pokyčiai ir socialinio darbo iššūkiai vaikų globos namuose Ukrainoje

Pastaruosius kelis dešimtmečius Ukrainoje vykstant daug nerimo keliantiems sociopolitiniams pokyčiams, vaikų globos namuose augančių vaikų skaičius ženkliai didėjo (Norman, Bathori-Tartsi, 2018). Apskritai, Ukraina – viena iš pagal globos institucijas augančių vaikų skaičių pirmaujančių valstybių visame pasaulyje. Kaip pažymi L. Ismayilova ir kiti (2014), daugiau nei pusė viso pasaulio globos institucijose augančių vaikų gyvena Rusijoje, o antroji vieta pagal šį rodiklį tenka Ukrainai. L. Ismayilovos ir kitų (2014) duomenimis, Ukrainos vaikų globos namuose auga maždaug 65000 vaikų. Didžioji dalis jų turi tėvus, tačiau negeba pasirūpinti vaikais dėl skurdo, nedarbo, alkoholio ar psichotropinių medžiagų vartojimo. O. Darewych (2013) nurodo, kad tokių vaikų dalis siekia apie 90 proc.

Vaikai iki 4 metų Ukrainoje auga medicininiuose globos namuose. Įprastai juose dirba sveikatos priežiūros ir švietimo specialistai. 51 ar daugiau vaikų tenka vienas pilnu etatu dirbantis švietimo specialistas, o 100 vaikų – 1 psichologas (Ismayilova ir kt., 2014). Vyresni vaikai gyvena vaikų globos namuose, kurie vadinami internatais. 2009 m. duomenimis, Ukrainoje veikė daugiau nei 200 internatų. Daugumai šiose institucijose augančių vaikų, o ypač tiems, kurie į institucijas patenka iš žalingų aplinkų, internatai yra saugi vieta, kuri tampa namais (Darewych, 2013). J. Norman ir Z. Bathori-Tartsi (2018) pažymi, kad esama pakankamai duomenų apie neigiamą institucinės globos poveikį vaiko raidai ir vėlesniam jo gyvenimui suaugus. Ismayilova ir kiti (2014) taip pat patvirtina, jog vaikų globos namuose Ukrainoje aplinka neskatina vaikų tobulėti, esama daug skurdo, išnaudojimo, nepriežiūros, stinga pastovių globėjų, kas ne tik apsunkina vaikų raidą, bet ir daro neigiamo poveikio jų psichinei sveikatai.

Vykstanti Ukrainos integracija į Europą skatina valstybės politikos vaikų poreikių ir interesų tenkinimo, vaikų teisių užtikrinimo srityje peržiūrėjimą. Kaip nurodo I. V. Albul (2019), vaikų globos institucijos kinta. Atsižvelgdamos į pasaulinę patirtį, jos pradeda orientuotis į geriausių vaiko interesų užtikrinimą, pagrindinių vaiko poreikių patenkinimą. Tokiems pokyčiams būtinas aktyvus valstybės ir pilietinės visuomenės institucijų įsitraukimas, orientuojantis į vaikų globos namų deinstitucionalizaciją, persiorientavimą į finansinės paramos skyrimą vaikų globėjams, išskirtinio dėmesio skyrimą bendradarbiavimui su verslu ir tarptautinės pagalbos institucijomis. Inovatyvi valstybinio lygmens orientacija į socialinę pagalbą vaikų globos namuose augantiems vaikams apibūdinta Nacionalinėje institucinės globos ir vaikų ugdymo 2017–2026 m. strategijoje“ (The Verkovna Rada of Ukraine, 2017). Ši strategija grindžiama tokiais principais:

- vaiko saugumo ir gerovės, kaip valstybinio prioriteto;
- šeimos, kaip geriausios aplinkos vaiko ugdymui ir raidai aktualizavimo;

- vaiko šeimos apsaugos, kaip pagrindinės geriausių vaiko interesų siekimo sąlygos, užtikrinimo;
- atsakingos tėvystės skatinimo ir paramos valstybiniu lygmeniu;
- institucinės globos sistemos reformavimo ir vaikų ugdymo, paisant vaikų poreikių, nuomonių ir interesų;
- vaikų įtraukimo į juos liečiančių sprendimų priėmimą.

2018 m. A. Huseynli (2018) pažymėjo, kad Ukrainos, o kartu ir Rusijos, Azerbaidžano, Turkmenistano, Uzbekistano ir Kazachstano, gamtos ištekliais turtingų valstybių, pažanga vaikų globos namų deinstitutionalizacijos srityje labai ribota.

Socialinis darbas Ukrainoje, kaip ir visoje Sovietų Sąjungoje neegzistavo. Kaip ir kitose SSRS valstybėse, Ukrainoje vaikų globa buvo grindžiama bendruomeniškumo ir dalyvavimo ideologijomis. Nepaisant to, kad socialinių nuokrypių identifikavimo ir monitoringo sistema egzistavo, pagal minėtąją ideologiją socialiniams darbuotojams nebuvo reikalingas kvalifikacijos ugdymas, jų organizavimas. Įvykus perversmui socialinės problemos sulaukė pripažinimo. Tuomet sekė Darbo ir socialinės politikos ministerijos įsteigimas 1997, Kijevo Mohyla socialinio darbo akademinės mokyklos įkūrimas 1995 m., Ukrainos socialinių pedagogų ir socialinio darbo specialistų asociacijos suformavimas. Kai kuriuose Ukrainos universitetuose pradėti rengti socialinio darbo specialistai. 1998 m. Ukrainoje buvo surengta pirmoji socialinio darbo plėtros konferencija. Ji surengta Kijeve. Konferencijos metu siekta plėsti supratimą, jog socialinio darbo profesionalizacija yra būtina tinkamų socialinių paslaugų, kurios yra neatskiriamas vaiko globos komponentas, sąlyga (Lough, 2003). Minėtieji faktai rodo, kad socialinis darbas, kaip profesinė sritis, Ukrainoje kol kas turi gana trumpą istoriją. Dėl šios priežasties ir žinių bei patirties bazė šioje srityje yra labai ribota.

Socialinio darbo iššūkių vaikų globos institucijose kyla dėl sudėtingos politinės ir socio-ekonominės situacijos (Kryvachuk, 2018). Socialinio darbo vaikų globos namuose situaciją apsunkina tai, kad dauguma nuo sostinės nutolusių vaiko globos institucijų negauna pakankamo finansavimo, juose auga per didelis skaičius vaikų. Vaikų skaičius per didelis ir grupėse. Ypač didelio susirūpinimo kelia finansavimas ir jo paskirstymas. Finansavimas vaikų globos namams mažėja, mažėja ir išteklių, kuriais gali disponuoti šioms institucijoms vadovaujantis personalas, dalis. Visa tai kelia didelių iššūkių, atsižvelgiant, kad daugumos institucijų materialinė-techninė bazė yra nusidėvėjusi (Lough, 2003). J. Norman ir Z. Bathori-Tartsi (2018) teigimu, specifinių socialinio darbo iššūkių kelia tai, kad nėra patikimų ir pakankamų duomenų apie institucinės globos poveikį psichologinei institucijose augančių vaikų būklei. Tokia informacija yra būtina, siekiant parinkti tinkamas strategijas, nukreiptas į socialinių ir emocinių įgūdžių, reikalingų adaptacijai didesnėje bendruomenėje palikus instituciją, ugdymą. O. Vasiuk ir kiti (2020) mini ir iššūkius, sietinus su

specifinių socialinio darbo technikų, metodų poreikiais, valdant socialinę situaciją. Anot autorių, būtini šios srities mokymai socialiniams darbuotojams.

M. Raskin ir kiti (2015) mini ir socialinių darbuotojų patiriamą stresą darbe, dėl to kylančią depresiją. Anot autorių, emocinė socialinių darbuotojų sveikata yra svarbi, nes ji yra susijusi ir su vaikų emocine sveikata. Depresija ir darbe patiriamas stresas gali mažinti socialinių darbuotojų gebėjimus kurti empatiją grįstus ryšius su vaikais.

Apibendrinant pokyčių ir socialinio darbo iššūkių vaikų globos namuose Ukrainoje apžvalgą, galima teigti, kad minėta valstybė – viena iš pagal vaikų, augančių vaikų globos institucijose, skaičių pirmaujančių valstybių. Valstybiniu mastu inicijuojami pokyčiai, vedantys link vaikų globos institucinės sistemos deinstitutionalizavimo, tačiau kol kas pažanga labai minimali. Ją apsunkina ir socialinio darbo iššūkiai, ir strateginio požiūrio stoka.



## 2. TEORINIAI VAIKŲ GLOBOS NAMŲ STRATEGIJOS RENGIMO IR ĮGYVENDINIMO ASPEKTAI

### 2.1. Strategijos samprata ir esmė

Strategijos koncepciją sudaro du graikų kalbos žodžiai: *stratos* ir *agein*. Pirmasis žodis reiškia kariauną, o antrasis – vadovauju. Strategijos koncepcija akademiniam kontekste pradėta vartoti XX a. šeštajame dešimtmetyje (Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012). Pagal V. Vaicekauskienę (2009, p. 68), strategija – tai „aplinkybių, siekių galimybių ir veiksmų junginys, kurio parengimo procesas skaidomas į keletą etapų“. B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007) požiūriu strategija apibrėžiama kaip „valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniais pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu (tokia strategijos samprata reiškia jos, kaip valdymo sprendimo ar sprendimų, orientavimą į dabartinės būsenos kokybinius pokyčius bei į neproblemišką, palyginti su ankstesne, būseną)“ (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 7). S. Valentinavičius (2009, p. 131) strategijai siūlo tokį apibūdinimą: „apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje“. Anot Z. Monkevičienės ir L. Liugailaitės-Radzvickienės (2009, p. 317), „strategija reiškia kelis svarbius dalykus: sprendimų priėmimo procesą, kryptį ir orientaciją į ateitį“.

Su strategijos terminu labai glaudžiai susijusi strateginio valdymo sąvoka. Ši sąvoka, anot M. Aboramadan ir E. Borgonovi (2016), apibūdinami kaip naudingumo, rezultatyvumo ir efektyvumo užtikrinimui pritaikyti vadybinio pobūdžio veiksmai ir sprendimai. E. Hanulakova ir I. Bečkova (2016) strateginį valdymą apibūdina per procesinį požiūrį. Anot autorių, strateginis valdymas – tai išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos analize pagrįstas misijos, vizijos, tikslų formulavimas, po kurio parenkama ir įgyvendinama tinkama strategija, taikomi kontrolės procesai. S. Manketvit, B. Srisa-ard ir C. Setsaengsri (2016) teigimu, strateginis valdymas – tai organizacijos tikslų iškėlimas, politikos suformulavimas, planų parinkimas, siekiant parengti planus tikslų pasiekimui ir parinkti politikų įgyvendinimo išteklius. O anot M. A. Bosquetti, F. G. Fiates ir J. Ponting (2017), strateginis valdymas – tai procesas, kurio metu formuluojama ir įgyvendinama strategija. Šis procesas apima išorinių, vidinių išteklių analizę, pagrindinių tikslų formulavimą, strategijos parinkimą ir įgyvendinimą.

B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007) teigimu, „labai svarbus strateginio valdymo kaip veiklos ypatumas tai, kad valdymo pagrindas yra strategija: valdymo veiksmai grindžiami strateginiais sprendimais, kurių rengimas ir įgyvendinimas sudaro strateginio valdymo veiklos turinį“ (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 9). Ši išvalga leidžia daryti prielaidą, kad strateginiai sprendimai yra būtini, siekiant realizuoti strateginį valdymą. Autoriai taip pat pažymi, kad „strateginis valdymas, kaip žinoma, yra valdymo bendraja prasme atmaina. Tai reiškia, kad strateginio valdymo, kaip ir valdymo apskritai, bendroje sistemoje gali būti išskirti valdantysis ir valdomasis posistemiai. Suvokiant, jog bendroji sistema, kurioje vyksta valdymas, paprastai yra tam tikra socialinė ekonominė struktūra, galima teigti, kad valdantysis posistemis gali būti sutapatinamas su strateginio valdymo subjektu, o valdomasis – su strateginio valdymo objektu: valdymo subjektas yra fizinis asmuo arba tam tikra organizacija, kuri valdo, o valdymo objektas – valdomi fiziniai asmenys, tam tikra organizacija, kitokia sistema, tam tikra situacija, taip pat socialinę, ekonominę ar kitokią aplinką išreiškianti sistema“ (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 11). Šios prielaidos leidžia teigti, kad bendrosios valdymo nuostatos gali būti taikomos strateginiam valdymui. Tai reiškia, kad „į strateginį valdymą reikėtų žiūrėti kaip į ciklą, kurį sudaro keturios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Visoms šioms funkcijoms būdinga aiški orientacija į iškeltą tikslą“ (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 29).

Taigi, strategija – tai ilgalaikis planas, ilgalaikė organizacijos kryptis. Siekiant tikslingo ir realiai įgyvendinamo šios krypties parinkimo, strategija rengiama ir įgyvendinama tam tikrais etapais. Būtent strategijos rengimo ir įgyvendinimo etapai nagrinėjami toliau šiame darbe.

## **2.2. Strategijos rengimas ir įgyvendinimas**

Strategija rengiama ir įgyvendinama tam tikru nuoseklumu. Tuo tikslu pasitelkiami įvairūs modeliai. T. Tamošiūnas ir R. Liubomirskienė (2009) strateginio valdymo modelius klasifikuoja į dvi grupes. Autoriai nurodo, kad „pirmąją grupę sudaro modeliai, apimantys strateginio proceso ribas, pabrėžiantys organizacijos veiklos politiką ir kryptis, todėl akcentuojami strateginio planavimo sistemos modeliai. Antrąją procesinių modelių grupę sudaro strateginių klausimų (problemų) nustatymo ir naujovių (inovacijų) struktūros modeliai, kūrybiniai modeliai, įtakos ir adaptyvumo koncepcijų analizės modeliai, analitiniai modeliai“ (Tamošiūnas, Liubomirskienė, 2009, p. 119–120). Tokią pat klasifikaciją pateikia ir M. Arimavičiūtė (2013).

Mokslinėje literatūroje aptinkama ir kitokių strateginio valdymo modelių klasifikacijų. Pavyzdžiui, M. A. Bosquetti, F. G. Fiates ir J. Ponting (2017) teigimu, į strateginį valdymą galima žvelgti per industrinį-organizacinį požiūrį ir ištekliais grįstą požiūrį. Industrinis-organizacinis požiūris akcentą nukreipia į organizacijos pozicijos nustatymą išorinėje rinkoje, pasitelkiant

konkurencingumo strategijas (sąnaudų mažinimo, diferencijavimo, koncentravimosi į kritinius konkurencingumo veiksnius). Ištekliais pagrįstas požiūris į strateginį valdymą vadovaujasi pozicija, jog organizacijos konkurenciniai pranašumai yra vidiniai ištekliai ir galimybės (Bosquetti, Fiates ir Ponting, 2017). M. A. Bosquetti, F. G. Fiates ir J. Ponting (2017) tikrino industrinio-organizacinio požiūrio ir ištekliais grįsto požiūrio praktinį adaptyvumą. Autoriai modelius apjungė ir patvirtino modelių praktinį pritaikomumą.

D. D. Bergh ir kiti (2016) įvardija dar platesnę strategijos rengimo ir įgyvendinimo modelių įvairovę. Autoriai mini tokios modelius:

- ištekliais grindžiamą modelį;
- žiniomis grindžiamą modelį;
- socialinio kapitalo dėsninumų modelį;
- strateginį žmogiškųjų išteklių modelį.

Visų šių modelių pagrindinis skirtumas – nevienodi elementų deriniai, veikėjai, veiksniai, rezultatai. Modeliams bendra yra tai, kad visi jie akcentuoja ryšius tarp organizacijos išteklių ir rezultatų (Bergh ir kt., 2016).

Dažniausiai mokslinėje literatūroje į strategijos rengimą ir įgyvendinimą siūloma žvelgti vadovaujantis procesiniu požiūriu. E. Hanulakova, I. Bečkova (2016) strategijos rengimui ir įgyvendinimui siūlo modelį, kurio pagrindinis bruožas – tęstinumas. Strategijos rengimo ir įgyvendinimo procesą autorės siūlo pradėti situacijos analizės etapu. Remiantis situacijos analizės rezultatais, atliekamas tikslų formulavimas, organizacijos strategijos parinkimas, konkurencijos strategijos parinkimas, priimami strateginiai sprendimai. Po to atliekamas strateginių sprendimų įgyvendinimas, pokyčių monitoringas.

S. Manketvit ir kiti (2016) strategijos rengimui ir įgyvendinimui siūlo atlikti tokius veiksmus: tikslinės orientacijos ir politikos formulavimą, strategijos parinkimą, biudžeto parengimą. O anot M. A. Bosquetti ir kitų (2017), strategijos rengimas ir įgyvendinimas apima išorinės ir vidinės aplinkos analizę, tikslinės orientacijos formulavimą, strategijos parinkimą ir įgyvendinimą. Aptartuose modeliuose įvardinti strategijos rengimo ir įgyvendinimo veiksmai pateikti 2 lentelėje.

Ir nors žvelgiant į strateginio valdymo modelius strategijos rengimas ir įgyvendinimas neatrodo sudėtingas procesas, visgi, įgyvendinant kiekvieną iš etapų kyla tam tikrų iššūkių (Caroll ir kt., 2016; Hanulakova, Bečkova, 2016). Mokslinėje literatūroje minimi tokie iššūkiai: 1) sudėtingas organizacijos charakteristikų vertinimas, aplinkos monitoringas ir detalizuotas vartotojų supratimas; 2) supratimo ir žinių apie strateginius tikslus stoka; 3) praktinės strategijos įgyvendinimo problemos; 4) užduočių delegavimo tinkamiems darbuotojams kliūtys (Caroll ir kt., 2016; Hanulakova, Bečkova, 2016).

### Strategijos rengimo ir įgyvendinimo veiksmai

Veiksmai	Autoriai		
	E. Hanulakova ir I. Bečkova (2016)	S. Manketvit, B. Srisa-ard ir C. Setsaengsri (2016)	M. A. Bosquetti, F. G. Fiates ir J. Ponting (2017)
Išorinės aplinkos analizė	„situacijos vertinimas“	„išorinės aplinkos analizė“	„analizuoti išorinę aplinką“
Vidinės aplinkos analizė	„situacijos vertinimas“	„vidinės aplinkos analizė“	„analizuoti vidinę aplinką“
Tikslinės orientacijos formulavimas	„tikslų specifikacija“	„vizijos, misijos, tikslų formulavimas“	„tikslų formulavimą“
Politikos formulavimas	-	„politikos formulavimas“	-
Strategijos parinkimas	„organizacijos strategijos parinkimas“, „konkurencinės strategijos parinkimas“	„strateginės plėtros formulavimas“	„parinkti strategiją“
Strategijos įgyvendinimas	„įgyvendinimas“	„strategijos įgyvendinimas“	„įgyvendinti strategiją“
Biudžeto parengimas	-	„biudžeto numatymas“	-
Kontrolė	„pokyčių monitoringas“	„strateginė kontrolė“	-
Iš viso veiksmų	6	8	5

A. Raipa ir kiti (2017, p. 44) atkreipia dėmesį, jog „taikant strateginio valdymo procedūras, labai svarbus vaidmuo tenka teisiniam informavimo procesų pobūdžiui kaip vadybinės sąveikos rūšiai, tiesiogiai plečiančiai inovatyvumo patirties sklaidą, užtikrinančiai gebėjimą taikyti inovacinę ideologiją, naujas idėjas ir kokybines inovacinės veiklos praktikos dimensijas“. Tai reiškia, kad galimi ir teisinio pobūdžio iššūkiai. Visi mokslininkų įvardinti iššūkiai gali kilti bet kurioje organizacijoje. Iššūkius gali suponuoti ir išimtinai sektoriniai veiksniai. Tai reiškia, kad vaikų globos institucijos gali susidurti išimtinai su šią veiklą vykdančioms organizacijoms būdingais iššūkiais.

### 2.3. Strateginių sprendimų specifika vaikų globos namuose

Strateginiai sprendimai būtini vaikų globos namuose, kadangi strateginis valdymas sudaro prielaidas organizacijos veiklos apimties, pranašumų panaudojimo plėtrai (Vaicekauskienė, 2009).

Vaikų globos įstaigų strateginiams sprendimams būtinas savitas ir originalus požiūris. Tą patvirtino V. Vaicekauskienės (2009) strategijos proceso modeliavimo tyrimai, grįsti 12 metų vadovavimo vaikų globos įstaigai patirtimi. 1992–2004 m. trukusio vadovavimo vaikų globos įstaigai metu V. Vaicekauskienė (2009) tobulino ir tikrino strategijos sudėtinių dalių pagrįstumą. Autorė nagrinėjo išimtinai vaikų su negalia globos strateginius sprendimus, tad autorės išvalgos naudingiausios būtent minėtos tikslinės grupės globos atveju, tačiau gali būti adaptuotos ir kitų vaikų

globai. Pagrindiniai V. Vaicekauskienės (2009) strategijos rengimo ir įgyvendinimo veiksmų ypatumai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

**Pensiono, kuriame globojami vaikai su negalia strategijos rengimo ir įgyvendinimo veiksmų ypatumai (sudaryta pagal Vaicekauskienę, 2009)**

<b>Veiksmai</b>	<b>Veiksmų realizavimas pensione, kuriame globojami vaikai su negalia</b>
Vizijos formulavimas	Suformuluota vizija – organizacijos veiklos orientyras. Numatyta, kad organizacija bus sutrikusio intelekto vaikų globėju, garantuojančiu šiems vaikams visavertį ir lygiateisišką dalyvavimą visuomenės gyvenime, ginančiu vaikų teises ir atstovaujančiu vaikų interesus.
Misijos formulavimas	Suformuluota misija. Numatyta, kad organizacija sieks ir skatins vaikų su proto negalia socialinę integraciją į visuomenę ir garantuos jiems aukštos kokybės globos ir kitų reikalingų paslaugų, paramos suteikimą. Tai bus atliekama bendradarbiaujant su valstybės institucijomis ir nevyriausybinėmis organizacijomis
Aplinkos analizė	Išnagrinėta išorinė ir vidinė pensiono aplinka. Vertinant išorinę aplinką, nagrinėti pensiono klientų poreikiai ir jų tenkinimo galimybės, įvertinta kitų organizacijų, dirbančių su neįgaliaisiais patirtis, teisinė bazė, visuomenės ir valdžios požiūris, rėmėjų galimybės. Vidinės aplinkos analizė apėmė organizacijos paslaugų apimčių, struktūros, darbuotojų vertybių ir kompetencijų, organizacijos programų, planų, finansinių išteklių pakankamumo įvertinimą. Aplinkos analizės rezultatai sintezuoti SSGG matricioje, įvardijant stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes
Tikslų išskėlimas	Iškelti tokie pensiono veiklos tikslai: 1) vaiko gyvenimo šimoje modelio parengimas ir įgyvendinimas, sudarant prielaidas vaikui socializuotis ir perimti šeimos gyvenimo patirtį; 2) vaikų paruošimas savarankiškam gyvenimui, pasitelkiant socialines, pedagogines, medicininės priemones, metodus ir būdus; 3) vaikų su proto negalia specialiojo ugdymo ir socialinės globos, materialinio būtinio aptarnavimo, medicininės reabilitacijos veiklos organizavimas, siekiant vaikų specialiųjų poreikių patenkinimo ir socializacijos plėtros
Strateginių alternatyvų suformulavimas	Suformuluotos tokios strateginės alternatyvos: paslaugų plėtra, siekiant integracijos į miesto ir mikrorajono bendruomenes; specializacija į atskiras veiklos sritis; bendradarbiavimas su kitomis institucijomis, veikiančiomis mieste ir užsienio šalyse, veiklos koncentracija į atskiras veiklos sritis tam tikrais laikotarpiais
Darbuotojų veiklos motyvacijos stiprinimas	Nustatyta, kad svarbiausi pensiono darbuotojų motyvaciją stiprinantys veiksniai yra: galimybė padėti žmonėms, darbo užmokestis ir darbo sąlygos. Numatyta higieninius veiksnius keisti motyvatoriais (pagal F. Hezbergo teoriją)
Veiklos principų išskyrimas ir tobulinimas	Suformuluoti tokie veiklos principai: 1) veiksmingo pasikeitimo informacija, 2) komandinio darbo stiliaus ir bendradarbiavimo kūrimo, 3) darbuotojų kompetencijų plėtros, 4) palankaus organizacinio klimato kūrimo

V. Vaicekauskienė (2009), pristačius esminius vaikų globos institucijos strategijos momentus, pažymėjo, kad strategijos įgyvendinimo procesas vaikų globos institucijoje buvo sėkmingas. Sėkmę rodo tai, kad iškelti tikslai buvo pasiekti. Ateičiai numatytos naujos organizacijos veiklos gairės, kurios, tikimasi, sudarys prielaidas, gerinti neįgalių vaikų gyvenimo kokybę. Apibendrinant atliktą pensiono, kuriame globojami vaikai su negalia, strateginių sprendimų analizę, galima teigti, kad strategijos rengimui ir įgyvendinimui analizuotu atveju buvo pasirinkta labai chaotiška eiga, visiškai nederanti su mokslininkų (Hanulakova, Bečkova, 2016; Manketvit ir kt., 2016; Bosquetti ir kt., 2017) identifikuotais strategijos rengimo ir įgyvendinimo veiksmais. Pensiono atveju pirmiausia buvo suformuluota dalis tikslinės orientacijos (vizija ir misija), po to atlikta aplinkos analizė, po kurios tęstas tikslinės orientacijos (tikslų) formulavimas. Tokiems sprendimams trūksta loginio pagrindimo, kadangi strategijos rengimas turėtų būti pradedamas aplinkos analizę. Tik pagal aplinkos analizės

rezultatus, galima tinkamai parinkti tikslinę organizacijos orientaciją. Diskusinių klausimų kelia ir paskutiniai du pensiono strategijos rengimo ir įgyvendinimo etapai – darbuotojų veiklos motyvacijos stiprinimas, veiklos principų išskyrimas ir tobulinimas. Įprastai tokie etapai nepatenka į strategijos rengimo ir įgyvendinimo eigą. Tai taktiniai veiksmai, kurie gali prisidėti prie strategijos įgyvendinimo, tačiau vargu, ar naudingi, kai išskiriami kaip atskiri etapai ten, kur realiai jų neturėtų būti. Išnagrinėjus pensiono, kuriame globojami vaikai su negalia, atvejį, pasigendama strategijos įgyvendinimo kontrolės. Nepaisant to, kad V. Vaicekauskienė (2009) pažymėjo, kad strategijos įgyvendinimas buvo sėkmingas, neaišku, kaip sėkmės siekimas buvo sukontroliuotas. Reziumuojant galima teigti, kad nagrinėtoje vaikų globos institucijoje pasirinkta strategijos rengimo ir įgyvendinimo eiga visiškai nedera su teoriniais strateginių sprendimų rengimo modeliais. Tokios darnos stoka liudija, kad vaikų globos organizacijos strategiją rengusiems asmenims trūko žinių ir kompetencijų strateginio valdymo srityje.

Strateginių sprendimų specifika vaikų globos namuose suponuoja skirtinga išorinė ir vidinė aplinka. Svarbus išorinės aplinkos elementas yra teisiai veiksniai (Bilson, Carter, 2008; Burns ir kt., 2018; Brown ir kt., 2019). R. Brown ir kiti (2019) pažymi, kad kiekviena valstybė turi skirtingą tiek bendrųjų, tiek specifinių vaikų teisių vaikų globos srityje reglamentavimą. K. Vitkauskas (2010), nagrinėjęs vaiko globos principų įgyvendinimą Lietuvoje, nustatė, kad šalyje egzistuoja įstatyminės bazės tobulinimo poreikis. Anot autoriaus, „tikslinga apibrėžti vaiko laikinosios globos trukmę, nes to nesant savivaldybių vaiko teisių apsaugos tarnybos gali nesiekti jį grąžinti į šeimą. Taisytinis kai kurios įvaikinimo procesą reguliuojančios teisės normos, apribojančios galimybes vaikams, įrašytiems į galimų įvaikinti vaikų sąrašus, patekti į šeimas“ (Vitkauskas, 2010, p. 145).

Skiriasi ir ekonominiai, politiniai veiksniai. L. Ismayilova ir kiti (2014) įvardijo skirtingas be tėvų likusių vaikų globos santvarkas, priklausomai nuo valstybės ekonominės ir politinės struktūros. Autoriai mini keturias plačias ekonominės ir politinės struktūros kategorijas: besivystančios valstybės, buvusios socialistinės valstybės, liberalios demokratijos ir socialistinės demokratijos. Institucinė globa buvusiose socialistinėse valstybėse yra labai stipriai reguliuojama valstybės ir visiškai finansuojama tik iš valstybės biudžeto. Besivystančiose valstybėse paslaugas teikia ir nevyriausybinių ar bendruomeninių organizacijų, neformalūs socialiniai tinklai.

Akcentuotina ir kultūrinių veiksnių svarba. Anot L. Ismayilovos ir kitų (2014), labai svarbu, kad institucinės vaikų globos alternatyvos būtų kultūriškai priimtinos.

Į vaikų globos deinstitutionalizacijos programas būtina integruoti ir ekonominius veiksniai. L. Ismayilovos ir ktų (2014) nuomone, svarbūs ekonominiai veiksniai yra socialinės paramos dydis, vienam gyventojui tenkantis BVP, minimalios išlaidos, reikalingos pragyvenimui, valdžios išlaidos.

Išorinės vaikų globos namų aplinkos analizei siūloma taikyti PEST analizės metodą (Lu, 2018). Šio metodo taikymas sudaro prielaidas įvertinti politinius-teisinius, ekonominius, socialinius-

kultūrinius ir technologinius veiksniai. Vertinant išorinės aplinkos veiksniai, svarbu įvertinti ne tik situaciją vertinimo metu, bet ir numatyti galimus pokyčius (Liukinevičienė, Vičienė, 2018).

Strateginių sprendimų parengimui tikslinga pasitelkti matematinius metodus. Siekiant numatyti racionalius perspektyvinius vaikų globos poreikius, V. Miškinis ir kiti (2016) siūlo taikyti šiuolaikinius planavimo metodus ir matematinius modelius, jais pagrindžiant racionalias vaikų globos funkcionavimo ir raidos kryptis.

## **2.4. Užsienio šalių patirties strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo vaikų globos namuose analizė**

Užsienio šalių patirtis strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo vaikų globos namuose labai įvairiapusiška. Kai kuriuose mokslinės literatūros šaltiniuose (Evans, 2013; Ismayilova ir kt., 2014) pristatyta plataus masto strategijų (pvz. deinstitutionalizacijos) įgyvendinimo patirtis, tačiau žymiai dažniau dėmesio sulaukia specifinės, nišinės strategijos, skirtos konkrečių problemų sprendimui. Šiame darbo skyriuje analizuojama abiejų tipų strategijų formavimo ir įgyvendinimo patirtis.

L. Ismayilova ir kiti (2014) nagrinėjo institucinės vaikų globos reformas posovietinio bloko valstybėse, o tiksliau – vertino šeima grindžiamų įgalinimo strategijų potencialą. Autoriai nustatė, kad pagrindinė institucinės globos strategija regione yra šeimos atkūrimas. Šios strategijos įgyvendinimą riboja tai, kad žemas pajamas gaunančioms šeimoms teikiama itin nedidelė finansinė parama. Ši parama nepakankama net minimalioms pragyvenimo išlaidoms padengti.

P. Evans (2013) tyrinėjo vaikų globos sistemos reformavimo strategiją Moldovoje. Šia strategija siekta užtikrinti ir gerbti vaikų teises augti šeimoje, sumažinant ne šeimoje augančių vaikų skaičių 50 proc. Į šio tikslo įgyvendinimą įtrauktos vietos valdžios institucijos, nevyriausybinės organizacijos. Buvo numatyta daugiau nei 60 veiklų, nukreiptų į tokius tikslus:

- 1) atlikti teisinės aplinkos pokyčius, siekiant apsaugoti pažeidžiamus vaikus;
- 2) plėtoti bendruomenines paslaugas, teikiant paramą vaikams ir šeimoms;
- 3) pagerinti darbuotojų įgūdžius, siekiant geresnės pažeidžiamų vaikų grupių apsaugos;
- 4) reorganizuoti vaikų globos institucijas, siekiant padidinti vaikų ir šeimų gyvenimo gerovę;
- 5) nukreipti valstybės išlaidas nuo institucijų link bendruomeninių paslaugų;
- 6) pakeisti visuomenės nuomonę apie globojamus vaikus;
- 7) užtikrinti vaikams ir šeimoms teikiamų paslaugų monitoringą.

Siekiant nustatyti strategijos įgyvendinimo pažangą, numatyti tokie vertinimo kriterijai: svarba, efektyvumas, darna, poveikis, indėlis į vaikų teisių užtikrinimą (Evans, 2013).

Labai fragmentiškai užsienio šalių patirtį strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo srityje tyrinėjo J. Gričiūtė ir L. Senkevičiūtė-Doviltė (2018). Autorės, išanalizavusios Rumunijos patirtį šioje srityje, pažymėjo, kad strateginių sprendimų įgyvendinimui kliudo pasipriešinimas pokyčiams. Anot autorių, tai yra neišvengiamas reiškinys. Pasipriešinimo ypač daug sulaukiama įstaigų uždarymo atvejais. Ypač dažni tokie pasipriešinimo atvejai, kai įstaigos uždaromos mažesniuose miestuose. Tokiais atvejais permainingoms priešinasi ne tik darbuotojai, bet ir vietos bendruomenės. Darbuotojų pasipriešinimą kaip strateginių sprendimų įgyvendinimo kliuvinį autorės mini ir nagrinėdamos Kroatijos atvejį. K. E. Graham ir kiti (2015) pasipriešinimo pokyčiams trikdį identifikavo ir JAV atveju.

Mokslinėje literatūroje nemažai dėmesio skirta ir atskirų, gana siaurų sričių strategijų nagrinėjimui vaikų globos organizacijose: kokybės valdymo strategijai (Hujala ir kt., 2012), švietimo strategijai (Ferguson, Wolkow, 2012), emocijų reguliavimo, vaiko priėmimo strategijoms (Gavita ir kt., 2012), užimtumo didinimo strategijai (Blakeslee ir kt., 2013).

E. Hujala ir kiti (2012), nagrinėdami vaikų globos kokybės problematiką Suomijoje, palietė strateginius aspektus. Autoriai, nustatę, kad kokybės užtikrinimo programų įvairovė rodo, jog taikoma kokybės valdymo strategija yra netinkama ir neužtikrinanti kokybiško profesinio tobulėjimo. Pagrindinė to priežastis – informacijos valdymo spragos.

H. B. Ferguson ir K. Wolkow (2012) Kanadoje atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad vaikų globos institucijose augantys vaikai neturi pakankamos prieigos prie kokybiško švietimo. Iš esmės tą lemia sisteminei trūkumai ir nepakankamas vaikų globos įstaigose augančių vaikų išsilavinimo poreikių pripažinimas. Siekiant stiprinti vaikų globos įstaigose augančių vaikų švietimą, pasiūlyta strateginius sprendimus koncentruoti į ryšių tarp įvairių sistemų ir individualių profesionalų, gebančių tenkinti švietimo poreikius, stiprinimą. Autorių teigimu, taip pat būtina gerinti informacinę prieigą iš mokyklų, didinti sprendimų dėl konkrečių švietimo įstaigų parinkimo vaikams stabilumą. Atsižvelgdami į šiuos poreikius ir rekomendacijas, H. B. Ferguson ir K. Wolkow (2012) parengė naujas sistemiskas vietos strategijas, taikytinas Ontario regione, Kanadoje. Tikimasi, kad šių strategijų realizavimas, sukoncentruotas į individualius vaikų poreikius, sudarys prielaidas pasiekti aukštų rezultatų švietimo srityje.

O. A. Gavita ir kiti (2012) nagrinėjo Rumunijos globos įstaigose augančių vaikų tėvų emocijų reguliavimo ir vaikų priėmimo strategijas, įgyvendinant pažintinę-elgsenos tėvų programą. Autoriai nustatė, kad tėvų emocijų reguliavimo strategiją tikslinga integruoti į pažintinę-elgsenos programą, kadangi šios strategijos realizavimas turi potencialą daryti teigiamo poveikio probleminio vaiko elgsenai. Ypač tai tinka labiausiai pažeidžiamų vaikų grupės atveju. Šį atradimą autoriai įvardijo kaip itin svarbų, kadangi klasikinės tėvų intervencijos strategijos, kuriomis siekiama koreguoti netinkamą



vaikų elgseną, skiria nepakankamai dėmesio tėvų streso lygio mažinimui ir yra nepakankamos, siekiant reikšmingų pokyčių.

JAV mokslininkai J. E. Blakeslee ir kiti (2013) nagrinėjo vaikų globose augusių vaikų užimtumo didinimo strategiją. Iš esmės ši strategija yra nukreipta į vaikus, kurie jau paliko globos įstaigas. Nustatyta, kad tikslinga taikyti vaikų globos namuose augusių vaikų sisteminio įdarbinimo strategiją, diferencijuojant vaikus pagal jų išsilavinimą.

Atlikta užsienio šalių patirties strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo srityje analizė patvirtino šios patirties įvairiapusiškumą. Įvairiapusiškumą atskleidžia skirtingų lygmenų strategijų formulavimas.

### **3. SOCIALINIO DARBO IŠŠŪKIŲ IR STRATEGIJOS VAIKŲ GLOBOS NAMUOSE TYRIMO METODIKA**

#### **3.1. Tyrimo tikslas ir eiga**

Prieš konstruojant tyrimą buvo iškelti šie probleminiai tyrimo klausimai:

- 1) kaip kinta vaikų globos sistema pasaulyje ir Lietuvoje?
- 2) kokių iššūkių šie pokyčiai kelia socialiniam darbui?
- 3) kokie strateginiai sprendimai reikalingi šių iššūkių įveikai?

Tyrimo objektas: socialinio darbo iššūkiai vaikų globos namuose strateginių sprendimų kontekste. Tyrimo tikslas: remiantis teorinių ir empirinių tyrimų rezultatais, parengti socialinio darbo iššūkių vaikų globos namuose įveikos kryptis, pasitelkiant strateginius sprendimus. Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti vaikų globos sistemos kaitos situaciją ir potencialiai kylančius iššūkius socialiniam darbui.
2. Remiantis užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkų darbais, konceptualizuoti strategiją, jos rengimą ir įgyvendinimą, o taip pat ir strateginių sprendimų ypatumus vaikų globos namuose.
3. Pasitelkus interviu su vaikų globos namuose dirbančiu personalu, atskleisti strateginių sprendimų rengimo ir įgyvendinimo vaikų globos namuose specifiką ir problemas, siekiant socialinio darbo iššūkių įveikos.
4. Parengti socialinio darbo iššūkių vaikų globos namuose įveikos kryptis, pasitelkiant strateginius sprendimus.

Ontologine prasme tyrimui atlikti pasirinkta sistemų ir socialinio veiksmo teorijų nuostata, kad atliekant pokyčius, būtina analizuoti juos sistemiškai, kaip ir iššūkių įveikas strateguoti atsižvelgiant į visos sistemos funkcionavimą. Sistemų teorija į vaikų globos namų tinklą, o taip pat ir į šioje aplinkoje kylančius socialinio darbo iššūkius, įgyvendinamus strateginius sprendimus leidžia pažvelgti kaip į sisteminių darinį. Toks požiūris yra tikslingas, kadangi sistema yra laikoma vertingesne už atskirus jos dalių elementus (Healy, 2014; Payne, 2016). Epistemologine prasme tyrimas konstruojamas pagal socialinio veiksmo teoriją (Kindon ir kt., 2010), ir traktuojamas kaip procesas, kurio metu plėtojama teorija, tuo pačiu tikrinama ir praktinė veikla.

Metodologine prasme – pasirinkta kokybinio tyrimo strategija. Kokybiniuose tyrimuose svarbus vaidmuo tenka teoriniam pagrindui. Nagrinėjant teorinius konstruktus, įgyjamas pirminis tyrimo objekto pažinimas, nukreipiantis į pagrįstų tyrimo klausimų formulavimą (Savolainen, 2014). Anot T. Bacio (2018), kokybinis tyrimas – tai įvairių tradicijų pagrindas: verbalinės ir vaizdinės informacijos rinkimas, tyrimo dalyvių nuomonės išklausymas, informacijos analizė, proceso aprašymas. Kokybinė prieiga yra grindžiama interpretaciniu, natūralistiniu požiūriu į tyrimo objektą

žmonių suvokiama terminija (Bacys, 2018). Kokybiniai tyrimai sudaro prielaidas tyrėjui plačiai panaudoti interpretacinius gebėjimus, reflektuoti individualią tyrimo dalyvių patirtį. Kaip pažymi Ž. Drabavičius (2019), kokybiniai tyrimai ypač tinkami plačiai nepaplitusių, naujų procesų, reiškinių analizei, aktualiems klausimams spręsti, išsamiam tyrimo objekto vaizdui sukurti. Kokybinis tyrimas pasižymi tam tikrais privalumais: „taikant šį tyrimo būdą nereikia labai didelių materialinių sąnaudų, tai leidžia praplėsti tiriamą problemą, nagrinėti ją platesniame kontekste, matyti tiriamo reiškinio niuansus, gauti įvairiapusę informaciją, be to, išaiškina unikalius faktus“ (Drabavičius, 2019, p. 46). L. Rupšienė (2007, p. 5) nurodo, jog „lyginant su kiekybiniais tyrimais, jie lankstesni, spontaniškesni, labiau pasitikima tyrėjo analitiniais gebėjimas, atitinkamai – mažiau reglamentavimo ir nusistovėjusių normų“. Minėtieji kokybinio tyrimo pranašumai paskatino pasirinkti būtent šią tyrimo strategiją socialinio darbo iššūkių ir strategijos vaikų globos namuose nagrinėjimui.

Socialinio darbo iššūkių ir strategijos vaikų globos namuose tyrimo duomenų surinkimui pasirinktas interviu metodas, siekiant išsiaiškinti požiūrį, nuostatas. Pusiaus struktūrizuotas interviu sudaro prielaidas gauti „placią ir respondento veiklą bei tiriamąjį objektą nuodugniai atskleidžiančią informaciją“ (Bacys, 2018, p. 55). Pusiaus struktūrizuotame interviu buvo parengti tam tikri klausimai iš anksto numatyta tvarka, tačiau iškilus poreikiui tyrimo eigoje tyrėja galėjo užduoti ir plane nenumatytų klausimų. Pokalbiai vyko išlaikant draugišką atmosferą, pokalbiams nebuvo būdingas griežtas formalizavimas. Interviu metodu surinktų duomenų nagrinėjimui ir radinių formavimui taikytas turinio analizės metodas.

### **3.2. Tyrimo imtis**

Socialinio darbo iššūkių ir strategijos vaikų globos namuose tyrimo informantams atrinkti pasirinkta kriterinė atranka. Tyrimo pradžioje siekta į tyrimą įtraukti tik vaikų globos namams vadovaujantį personalą, tačiau susidūrus su kai kurių šalyje veikiančių vaikų globos namų vadovybės nenoru dalyvauti tyrime ir apatija, tyrimo informantų pasirinkimas buvo praplėstas, į tyrimą įtraukiant darbuotojus, turinčius susiformavusį ryškų profesinį identitetą. Tyrimo informantų atrankai taikytas ir ne trumpesnės nei 2 metų profesinės patirties vaikų globos institucijose kriterijus.

Kadangi tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti nuomones ir požiūrius į socialinio darbo iššūkius ir strategiją vaikų globos namuose, imties dydžiui nustatyti pasirinktas informacijos prisotinimo principo taikymas. Pagal šį principą tyrimas stabdomas tyrėjui pastebėjus informacijos kartojimąsi, ženkliai sumažėjusį naujos informacijos informatyvumą. Tad tyrimo metu duomenys buvo renkami iki kol pasiektas prisisotinimas (Francis ir kt., 2010). Prisisotinimo pasiekta sulaukus 10 informantų atsakymų. Tyrime dalyvavusių informantų charakteristikos pateiktos 4 lentelėje.

## Demografinės informantų charakteristikos

Kodas	Pareigos	Darbo stažas dabartinėje darbovietėje	Vaikų globos namų darbuotojų skaičius	Vaikų globos namuose dirbančių socialinių darbuotojų skaičius	Vaikų globos namuose augančių vaikų skaičius
I1	Socialinė darbuotoja	5 metai	82	10	48
I2	Direktoriaus pavaduotoja	2 metai	82	10	48
I3	Socialinė pedagogė	2 metai 6 mėn.	90	10	48
I4	Socialinė darbuotoja	2 metai 6 mėn.	75–85	10–13	48
I5	Socialinė darbuotoja	19 metų	82	10	48
I6	Projekto regioninė ekspertė	7 mėn.	-	-	-
I7	Socialinė pedagogė	2 metai 3 mėn.	85–90	10	47
I8	Vyr. socialinė darbuotoja	2 metai 6 mėn.	86	11	48
I9	Direktoriaus pavaduotojas	6 metai	52	10	37
I10	Direktoriaus pavaduotojas	4 metai	51	16	48

Tyrime dalyvavo trijų skirtingų vaikų globos įstaigų darbuotojai, užimantys įvairias pareigybes: direktoriaus pavaduotojo, socialinės darbuotojos, vyr. socialinės darbuotojos, socialinės pedagogės, projekto regioninės ekspertės. Informantų patirtis dabartinėje institucijoje – nuo 7 mėnesių iki 19 metų. Informantė, kurios patirtis dabartinėje darbovietėje tesiekia 7 mėnesius, turi ilgametės patirties vaikų globos institucijose. Vaikų globos namuose tyrimo metu dirbo nuo 51 iki 90 darbuotojų, iš jų – nuo 10 iki 16 – socialiniai darbuotojai. Vaikų globos namuose, kuriuos atstovavo tyrimo dalyviai, tyrimo metu augo nuo 37 iki 48 vaikų.

### 3.3. Tyrimo instrumentas

Interviu klausimai formuluoti remiantis mokslinės literatūros studija. Tyrimo instrumento pavyzdys pateiktas 1 priede. Tyrimo instrumentą sudarė demografinis ir diagnostinis blokai. Demografinio bloko klausimais teirautasi apie informantų pareigas, stažą dabartinėje darbovietėje, vaikų globos namuose dirbančių darbuotojų (ir iš jų socialinių darbuotojų) skaičių, vaikų globos namuose augančių vaikų skaičių. Diagnostinis tyrimo instrumento blokas struktūrizuotas į tris dalis: 1) socialinio darbo iššūkius; 2) aplinkos įtaką; 3) strategijos vaikų globos namuose rengimą (žr. 5 lent.).

**Diagnostinio klausimyno bloko struktūra**

Dalis	Klausimų nr.	Analogiškus aspektus tyrinėję autoriai
Socialinio darbo iššūkiai	6, 7	Chance (2010), Dominelli (2010), Vitkauskas (2010), Rogowski (2012), Smilga ir kt. (2015), Bardauskienė (2016), Smith (2017), Naujanienė ir kt. (2018), Griciūtė, Senkevičiūtė-Doviltė (2020), Diaz ir kt. (2020), Stabler ir kt. (2020)
Aplinkos įtaka	8–10	Bilson, Carter (2008), Vitkauskas (2010), Ismavilova ir kt. (2014), Burns ir kt. (2018), Lu (2018), Brown ir kt. (2019), Brown ir kt. (2019)
Strategijos vaikų globos namuose rengimas	11–17	Vaicekauskienė (2009), Bergh ir kt. (2016), Carroll ir kt. (2016), Hanulakova, Bečkova (2016), Manketvit ir kt. (2016), Bosquetti ir kt. (2017), Raipa ir kt. (2017)

Socialinio darbo iššūkiams įvertinti skirtais klausimais informantų teirautasi, kokie iššūkiai kyla vaikų globos namuose dirbantiems socialiniams darbuotojams pertvarkos laikotarpiu. Informantų paprašyta nurodyti, ar specifinių iššūkių kyla pasaulinės COVID-19 pandemijos metu, kaip jiems pavyksta iššūkius spręsti, koks socialinių darbuotojų vaidmuo šiame procese ir, kaip iššūkius būtų galima spręsti strateginiais sprendimais. Aplinkos įtakos dalies klausimais buvo paprašyta apibūdinti išorinių ir vidinių aplinkos veiksnių svarbą vaikų globos namams pertvarkos laikotarpiu, įvardinti svarbiausius ir mažiausiai svarbius veiksnius. Šioje dalyje siekta nustatyti, kas vaikų globos namuose yra atsakingas už išorinių ir vidinių veiksnių analizės atlikimą, kokie metodai ir technikos taikomi šiame procese. Strategijos vaikų globos namuose rengimo dalies klausimais informantų teirautasi, kas svarbiausia strateginiame vaikų globos namų valdyme pertvarkos laikotarpiu, kokie tikslai keliami, kaip strateginis valdymas vyksta, kieno tai atsakomybė, kokia strategija taikoma, koks jos veiksmingumas. Siekta nustatyti vaikų globos namuose dirbančių asmenų požiūrį į strategijos įgyvendinimo biudžetą, asmeninį indėlį strateginių sprendimų įgyvendinime, kontrolės tinkamumą. Paskutiniu metu tyrimo instrumento klausimu siekta nustatyti, kaip būtų galima pagerinti strateginį valdymą vaikų globos namuose pertvarkos laikotarpiu, atliepiančiam socialiniams darbuotojams kylančius iššūkius.

**3.4. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas**

Tyrimas buvo atliekamas 2020 m. lapkričio mėn. Dalyvauti tyrime buvo pakviesti daugiau nei dešimties Lietuvoje veikiančių vaikų globos namų vadovai bei darbuotojai. Galimi informantai pasirinkti susitarus su jais asmeniškai el. paštu, telefonu. Su kiekvienu informantu buvo suderintas interviu laikas, eiga, trukmė, pristatytas tyrimo tikslas. Prieš interviu informantai buvo supažindinami su numatyta interviu trukme, tačiau panorėję tęsti, informantai nebuvo stabdomi. Jie taip pat nebuvo verčiami tęsti pokalbį, jei neturėjo pakankamai žinių ar informacijos kažkuriuo klausimu. Interviu metu tyrėja galėjo keisti proceso eigą priklausomai nuo informantų atsakymų ir pateiktos

informacijos svarbos. Pokalbiai buvo pradėti bendrojo pobūdžio klausimais, pokalbį pakreipiant į tyrimui reikšmingos informacijos atskleidimą.

Tyrimo dalyviai galėjo laisvai priimti sprendimą dėl dalyvavimo ar nedalyvavimo tyrime. Visiems informantams garantuotas anonimiškumas, neviešinant informacijos apie atstovaujamas įstaigas. Transkribuotuose interviu taip pat neviešinta ir informacija apie informantų vardus, pavardes, įstaigų, kuriose jie dirba tvarką, dokumentus. Iš kiekvieno tyrimo dalyvio buvo gauti sutikimai dalyvauti tyrime.

Duomenų analizei taikyta turinio analizė, kuri buvo atliekama laikantis žemiau aprašytų šešių žingsnių, remiantis A. Strauss ir J. Corbin (1990) metodologine prieiga. Pirmiausia vyko susipažinimas su tyrimo medžiaga ją transkribuojant, nuosekliai skaitant visa tekstą, pasižymint kylančias idėjas, mintis;

- 1) pirminis kodavimas, tekstą skaidant pagal prasminius vienetus ir suteikiant kodus;
- 2) kodų ieškojimas pakartotinio skaitymo metu, kodus grupuojant, apjungiant kodus į kategorijas ir subkategorijas;
- 3) kategorijų revizavimas, patikrinant kategorijų pavadinimus, kodų atitikimą ir rengiant kategorijų žemėlapi;
- 4) kategorijų apibrėžimas ir pavadinimų joms suteikimas, tęsiant rezultatų analizę ir kiekvieną kategoriją konkretizuojant, atskiroms subkategorijomis kuriant apibrėžimus ir pavadinimus;
- 5) aprašymų rengimas, išskiriant ryškius pavyzdžius, siejant gautus tyrimo rezultatus (Strauss, Corbin, 1990).

Pristatant tyrimo rezultatus, visų tyrimo dalyvių citatos buvo nuasmenintos. Siekiant išlaikyti tyrimo dalyvių anonimiškumą, prie citatų rašomi visiems dalyviams priskirti kodai.

Tyrimo kokybei užtikrinti, analizuojant duomenis, subkategorijos formuotos tik tais atvejais, kai jas patvirtino daugiau nei vieno tyrimo dalyvio teiginys, o kategorijos formuluotos tik tuomet, kai jų susidarymas buvo pagrįstas daugiau nei viena subkategorija. Tokiu būdu išvengta atsitiktinių, pavienių atsakymų akcentavimo.

## 4. SOCIALINIO DARBO IŠŠŪKIŲ IR STRATEGIJOS VAIKŲ GLOBOS NAMUOSE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

### 4.1. Socialinio darbo iššūkiai, kylantys vaikų globos namuose

Teorinėje šio darbo dalyje, atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo nustatyta, kad dominuojantys socialinio darbo iššūkiai, kylantys vaikų globos namuose, yra vaiko globą reglamentuojančių teisės normų nesilaikymas, nepakankamas socialinių darbuotojų veiklos efektyvumas, silpnas vaikų įtraukimas, nepakankamas vaikų informavimas, darbuotojų motyvacijos problemos ir strateginio požiūrio stoka. Empiriniame socialinio darbo iššūkių ir strategijos vaikų globos namuose tyrimo dalyvių pasiteiravus, kokie iššūkiai socialiniams darbuotojams kyla kasdieninėje jų veikloje, sulaukta visiškai kitokių iššūkių įvardijimo (žr. 6 lent.).

6 lentelė

#### Socialiniams darbuotojams kylantys iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Teiginių skaičius
Pertvarkos laikotarpiu kylantys iššūkiai	Informacijos stoka	<p>„Didžiausią iššūkį kelią nežinomybė. &lt;...&gt; Labai trūksta informacijos apie ateitį, kas mūsų ir vaikų laukia“, I1</p> <p>„Darbuotojus labiausiai gąsdina nežinomybė &lt;...&gt;, jiems trūksta informacijos“, I2</p> <p>„... trūksta informacijos apie pačius pertvarkos procesus, jų eigą“, I3</p> <p>„... informacijos apie visą tvarką yra labai mažai, o tas labai visus neramina. Nėra pakankamai informacijos dėl ko viskas vyksta, koks viso to tikslas“, I4</p> <p>„Darbuotojai nežino ko tikėtis“, I4</p> <p>„... nežinomybė“, I5</p> <p>„Labiausiai darbuotojus baugina nežinomybė dėl ateities, trūksta informacijos apie pačius pertvarkos procesus, jų eigą“, I6</p> <p>„Iš tikrųjų pirmiausia, darbuotojus baugina nežinomybė“, I7</p> <p>„Nežinomybė“, I8</p> <p>„Man gal labiausiai imponuoja aiškumo stoka“, I10</p>	10
	Pertvarkos prasmės nesuvokimas	<p>„Darbuotojai pyksta ir nesuvokia pertvarkos prasmės“, I2</p> <p>„Nemažai darbuotojų nesuvokia ir pertvarkos prasmės“, I3</p> <p>„... darbuotojai nesuvokia pertvarkos prasmės. Turėdami ar dažnai visai neturėdami pakankamai žinių apie vaiko raidos etapus, psichologinę žmogaus raidą, daugelis darbuotojų išsako nuomonę, kad institucinės globos pertvarka yra nereikalingas dalykas, vaikams globos namuose suteikiamos puikios sąlygos augti, jie čia yra viskuo aprūpinti, gauna net daugiau nei vargingai gyvenančių šeimų vaikai ir pan.“, I6</p>	3
	Klaidingos informacijos pateikimas	<p>„... dažnai pastebimas klaidingos informacijos teikimas iš įstaigų administracijos pusės“, I3</p> <p>„... klaidingos informacijos teikimas iš administracijos“, I6</p>	2
	Baimės dėl globėjų pasirengimo	<p>„... baiminasi, kad globėjai kurie dabar paima vaikus globoti, negražintų vaikų po kelių metų atgal“, I2</p> <p>„Mažai žmonių, kurie galėtų rūpintis tokiais rūpintiniais, nes vaikai turintys psichinę negalia sudėtingi, baisu, kad pasiėmus globėjams globoti nebūtų paskui gražinami vaikai atgal dėl savo keistumo, nepritapimo“, I5</p>	2

	Baimės dėl savo pasirengimo	„Baimę kelia nepasiruošimas dirbti naujo tipo paslaugose“, I3 „Baimę taip pat kelia ir nepasiruošimas dirbti su naujo tipo paslaugomis“, I6	2
	Darbuotojų kompetencijos stoka	„... pastebimas nepakankamas darbuotojų kompetencijos lygis“, I3 „Čia stebima nepakankamas darbuotojų kompetencijos lygis“, I6	2
COVID-19 pandemijos sukelti iššūkiai	Paslaugų teikimo pokyčiai	„Sudėtinga esant nuotoliniam ugdymuisi, vaikai negeba išlaikyti tikslingai dėmesio (vykstant pamokoms) sinchroniniu būdu, ugdytiniam atrodo linksmai, kad paskambino mokytoja, negeba savarankiškai atlikti užduočių, susirasti informacijos“, I5 „... su kai kuriais specialistais, institucijomis negalime bendrauti tiesiogiai, dalis paslaugų teikiama nuotoliniu būdu“, I9 „Daliai vaikų pirmojo karantino metu buvo suplanuotos tam tikros sveikatos paslaugos, pavyzdžiui, vizitas pas odontologą. Ir visa tai teko nukelti“, I10	3
	Informacijos perteikimas vaikams	„Dėl COVID-19 sunkiausia vaikams išaiškinti kodėl jie turi būti namuose, kodėl negalime važiuoti į pažintines ekskursijas ar eiti ten kur vaikai nori“, I1 „... vaikai sunkiai priima informaciją, kodėl negali lankyti mokyklos ar lankytis jų pamėgtose vietose“, I2	2
	Vaikų išlaikymas namuose izoliacijos laikotarpiu	„... sunkiausiai išlaikyti vaikus namuose izoliacijos laikotarpiu“, I2 „Dėl COVID-19 sunkiausia globotiniams namuose izoliacijos laikotarpiu, vaikai nesuvokia situacijos sudėtingumo, nesupranta kodėl negali lankyti mokyklos, kodėl negali lankyti būrelių, kodėl turi būti savo šeimoje“, I5	2

Dominuojančių iššūkiu, kylančiu socialiniams darbuotojams, neabejotinai galima laikyti informacijos stoką. Informacijos socialiniams darbuotojams trūksta apie įvairius aspektus – ateitį, kas laukia pačių darbuotojų ir vaikų, pertvarkos procesus ir jų eigą, pertvarkos priežastis, tikslą. Su informacijos stoka, tikėtina, priežastiniu ryšiu yra susijęs kitas iššūkis – pertvarkos prasmės nesuvokimas. Tyrimo rezultatai parodė, kad dalis darbuotojų nesuvokia pertvarkos prasmės, kartais patys suabejoja pertvarkos reikalingumu. Prasmę suvokti greičiausiai kliudo ir klaidingos informacijos pateikimas. Nustatyta, kad socialiniams darbuotojams kyla ir baimės dėl pasirengimo dirbti su naujo tipo paslaugomis, kompetencijos stokos iššūkių. Pavieniai informantai minėjo ir dėl pertvarkos jaučiamą nerimą, vaikų atžvilgiu nepalankų visuomenės požiūrį, priemonių stoką, įgyvendinant pertvarkos tikslus. 2020 m. kovo mėn. prasidėjusi COVID-19 pandemija socialiniams darbuotojams sukėlė specifinių iššūkių. Tyrimo rezultatai parodė, kad dėl COVID-19 pakito dalies paslaugų teikimas – švietimo, socialinių, sveikatos paslaugų. Didelių iššūkių socialiniams darbuotojams sukėlė nuotolinis ugdymas, kuomet dirbant su grupe vaikų reikia užtikrinti, kad visi jie būtų kokybiškai įsitraukę į švietimo procesą. Nesklandumų sukėlė ir pakitusių sąlygų paaiškinimas vaikams. Informantai minėjo, kad vaikams buvo sudėtinga paaiškinti, kodėl jiems reikia likti namuose. Tokie paaiškinimai apsunkino darbą ir iškilus izoliacijos poreikiui. Nustatyta, kad iššūkiams laikomos ir darbo grafikų korekcijos („... darbuotojai ne visuomet patenkinti savo darbo grafikai, nes jie gali keistis kas savaitę, todėl nepavyksta planuoti savo laiko“, I4), padidėjęs darbo krūvis („... dėl pandemijos padidėjęs darbo krūvis, kuris atsiranda mokantis vaikams nuotoliniu būdu, o tai nėra taip paprasta, kai reikia spėti tai padaryti su vaikų grupe“, I4), nežinomybė („O dėl covido apskritai



viskas nežinomybėj“, I8). Lyginant tyrimo metu identifikuotus socialinio darbo iššūkius su teorinėje dalyje įvardintais, matyti, kad profesinėje veikloje kylantys iššūkiai visiškai nutolę nuo teorinių koncepcijų.

Susidūrus su socialinio darbo iššūkiais, būtina juos spręsti. Tyrime dalyvavusių vaikų globos namų darbuotojų buvo prašoma apibūdinti, kaip jiems sekasi tą daryti. Darbuotojų pozicija iššūkių sprendimo klausimu buvo labai įvairi (žr. 7 lentelė).

7 lentelė

### Socialiniams darbuotojams kylančių iššūkių sprendimas

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai	Teiginių skaičius
Iššūkių sprendimo situacija	Probleminis iššūkių sprendimas	„Sudėtingas tas iššūkių sprendimas“, I10 „Vyresnio amžiaus darbuotojams sunku prisitaikyti prie naujovių“, I1 „Dalis darbuotojų nesugeba prisitaikyti prie naujovių“, I2 „Darbuotojams sunku iš naujo pritaikyti naujus darbo metodus“, I3 „... jie turi susiformavę savo nuomonę ir jos tik laikosi“, I1 „Sunku prisitaikyti prie naujo tipo paslaugų teikimo tipo“, I3 „Iš patirties galiu pasakyti, kad dalis darbuotojų nesugebės prisitaikyti naujo tipo paslaugų teikime“, I6 „Darbuotojams sunku pritaikyti ir kitokius metodus savo darbe“, I7 „Mūsų vaidmens nėra“, I8 „... kažkiek aiškiau, tačiau spragų vis dar lieka“, I10	10
	Sklandus iššūkių sprendimas	„... jau kaip ir išspręsta. Viskas jau susigulėję. Mus reorganizavo, pertvarka vykdoma. Dabar jau žinom, kas laukia ateity. Planuojam pasistatyt grupinio gyvenimo namus, planuojam vaikus kelti“, I8 „Kažkiek jie tikrai sprendžiami. Tarkime, palyginus kas buvo prieš 10 ar 20 metų ir dabar, tai pokytis ženklus“, I9 „... kai kuriuos iššūkius tapo netgi paprasčiau spręsti. Kadangi dabar daug klausimų sprendžiama be tiesioginio kontakto, tai kai kurias problemas pavyko spręsti operatyviau, paprasčiau. Na, tarkim, kartais nereikia važiuoti į Vilnių vien tam, kad parašą uždėti“, I10	3
Iššūkių sprendimo priemonės	Mokymasis	„Administracija ieško mokymų, seminarų“, I2 „Kita dalis darbuotojų turės mokytis dirbti naujai“, I6 „Vienintelis kelias, tai yra <...> tiksliniai mokymai“, I6 „Žinoma, jei man stinga aiškumo, domiuosi, aiškinuosi“, I10	4
	Komandinis darbas	„Darbas komandoje“, I2 „... tinkamas <...> darbuotojų komandos parinkimas“, I6 „... darbuotojų komandos parinkimas“, I6 „... darbas komandinio darbo principais, kuomet darbuotojas nepaliekamas vienas spręsti sunkumų“, I6	4
	Socialinių darbuotojų vaidmens aktualizavimas	„... mūsų pareiga atlikti kokybiškai savo pareigas vadovaujantis pareigybių aprašu, žmogiškaisiais ištekliais“, I5 „Mums nebent kažkokias užduotis“, I8 „Prie to tikrai prisidėjo socialiniai darbuotojai ir apskritai socialinių darbuotojų, kaip profesijos, įvaizdžio visuomenėje kaita“, I9 „Manau, kad socialiniams darbuotojams tenka svarbus vaidmuo šiame procese. Jie juk įgyvendina sprendimus“, I10	4
	Gerosios patirties sklaida	„... pasidalinimas patirtimi duoda naudos“, I2 „Vienintelis kelias, tai yra <...> gerųjų pavyzdžių paieška ir jų patirties perdavimas darbuotojams“, I6	2
	Infrastruktūros parinkimas	„... infrastruktūros parinkimas“, I3 „... be galo svarbus tinkamas infrastruktūros <...> parinkimas“, I7	2
	Strateginiai sprendimai	„... strateginius sprendimus vertinu kaip būtiną iššūkių sprendimo sąlygą. Jei neturėsime strategijos – tai kur tuomet eisime? Vienas eis viena kryptimi, kitas kita“, I9 „Strateginiais sprendimais realu šiuos iššūkius spręsti“, I10	2

Vieni informantai teigė, kad iššūkių sprendimas vyksta sklandžiai. Sulaukta net nuomonės, kad „*dėl pertvarkos jau kaip ir išspręsta*“ (I8) viskas. Buvo ir ne tokių optimistiškų pasisakymų, kuriuose akcentuota vykstanti pažanga, lyginant su buvusia situacija praėjusiais dešimtmečiais. Pažymėtina, kad COVID-19 nors ir sukėlė daug naujų iššūkių socialiniams darbuotojams, tačiau drauge kai kurių iššūkių įveikimą padarė ir paprastesniu („*Kadangi dabar daug klausimų sprendžiama be tiesioginio kontakto, tai kai kurias problemas pavyko spręsti operatyviau, paprasčiau*“, I10).

Iššūkių sprendimui vaikų globos institucijose dažniausiai pasitelkiamos tokios priemonės, kaip mokymasis, komandinis darbas, socialinių darbuotojų vaidmens aktualizavimas, gerosios patirties sklaida, infrastruktūros parinkimas, strateginiai sprendimai. Pavieniais atvejais informantai minėjo ir tinkamos darbuotojų atrankos būtinumą („*Vienintelis kelias, tai yra tinkamų šiam darbui asmenų atranka*“, I6), poreikį konsultuoti socialinius darbuotojus („*Administracija <...> konsultuoja soc. darbuotojus*“, I2), palankią administracijos poziciją („*Taip pat labai svarbi administracijos pozicija*“, I6), tinkamą infrastruktūros ir paslaugos gavėjų parinkimą („*... tinkamas infrastruktūros, paslaugos gavėjų <...> parinkimas*“, I6), operatyvų reagavimą („*... svarbus <...> gebėjimas reaguoti į įvairias dažnai nenuspėjamas situacijas*“, I7). Nepaisant to, kad COVID-19 pandemija iškėlė savitų, anksčiau nepatirtų iššūkių, su kuriais socialiniams darbuotojams teko tvarkytis „čia ir dabar“, su iššūkiais kai kuriose institucijose pavyko susitvarkyti palyginti neblogai („*Padėtis dėl COVID-19, manau, kad mūsų įstaigos administracija susitvarko labai gerai, darbuotojai, rūpintiniai pastoviai tiriama, sudarytos sąlygos laikytis reikalavimų*“, I5).

Apibendrinant atliktą socialinio darbo iššūkių analizę, galima teigti, kad vaikų globos namuose dirbantys socialiniai darbuotojai susiduria su plačia iššūkių įvairove, kurią išplėtė COVID-19 pandemija. Viena iš iššūkių įveikos priemonių – strateginiai sprendimai, kurie turi potencialą suteikti iššūkių sprendimui kryptingumo, tikslingumo.

## **4.2. Aplinkos įtaka vaikų globos namams pertvarkos laikotarpiu**

Tyrime dalyvavusių vaikų globos namų darbuotojų buvo prašoma įvardinti svarbius išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius vaikų globos namams pertvarkos laikotarpiu. Informantų įvardinti veiksniai susisteminti 8 lentelėje. Tyrimo rezultatai išryškino visuomenės nusiteikimo, COVID-19 pandemijos ir visuomenės įsitraukimo, kaip išorinių vaikų globos namų pertvarkos veiksnių svarbą. Informantai akcentavo neigiamą visuomenės nusiteikimą vaikų globos institucijų ir jose augančių vaikų atžvilgiu. Išryškėjo, kad vaikų globos namai pakankamai neblogai susitvarkė su COVID-19 sukelta situacija.

## Išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai	Teiginių skaičius
Išorinės aplinkos veiksniai	Visuomenės nusiteikimas	<p>„Mano nuomone, bendruomenė yra priešiška nusiteikusi“, I1</p> <p>„Manau, patirtis rodo, kad bendruomenė nepasiruošusi priimti vaikus iš vaikų namų, kaip kaimynų. Dauguma nusistatę priešiška“, I2</p> <p>„Pradžioje kaimynai buvo nusistatę priešiška, prirėkė laiko kol bendruomenė priėmė mus kaip kaimynus. Buvome stebimi“, I2</p> <p>„Atkreiptinas dėmesys, kad didelę įtaką turi visuomenės nuomonė institucinės globos pertvarkos klausimu. Viena visuomenės dalis į tai žiūri teigiamai, kita – neigiamai“, I3</p> <p>„... iki šiol kyla įvairių situacijų dėl visuomenėje gyvenančių vaikų“, I4</p> <p>„Manau, kad visuomenė nėra pasirengusi priimti tokių sudėtingų vaikų, kaip mūsų rūpintiniai. Turi neigiamą nusistatymą, pastebime, kai lankomės viešose vietose žmonių požiūris vis dar netolerantiškas“, I5</p> <p>„Be galo didelę įtaką turi visuomenės nuomonė institucinės globos pertvarkos klausimu“, I6</p> <p>„Bendruomenės nuostata dėl neįgalių vaikų, nenori bendruomenė jų priimti. Priešinasi kai norime atidaryti naujus bendruomeninius namus. Nenori įsileisti į savo rajoną šitų vaikų“, I8</p> <p>„Gal kaip vieną pagrindinių įvardinčiau visuomenės požiūrį. Vis dar trūksta to palaikymo, supratimo, gajūs kažkokie neaiškūs stereotipai apie vaikų globos namuose augančius vaikus“, I9</p>	9
	COVID-19 pandemija	<p>„... su COVID- 19 pandemija vaikų globos namuose tvarkomis puikiai“, I1</p> <p>„Vaikų globos namuose COVID- 19 kontroliuojama“, I2</p> <p>„Kalbant dėl COVID- 19 tai šiandienai manau darbuotojai reaguoja žymiai ramiau, kaip ir vaikai. Esame nusimatę planus, kuriais reiktų dirbti, jei mūsų aplinkoje atsirastų asmuo susirgęs COVID- 19“, I4</p> <p>„Mano nuomone, COVID- 19 situacija įstaigoje valdoma tikslingai ir gerai“, I5</p>	4
	Visuomenės įsitraukimas	<p>„Vis daugiau atsiranda bendruomenių, kurios norėtų teikti vaikų globos paslaugas, supranta jų poreikį, ypač tada kai iš jų gyvenamosios vietos yra paaimami vaikai“, I6</p> <p>„Šiaip didžiulį vaidmenį atlieka ir patys bendruomenės nariai, kurie nori teikti vaikų globos paslaugas, supranta jų poreikį“, I7</p>	2
Vidinės aplinkos veiksniai	Organizacinis klimatas	<p>„Tiek vaikai, tiek darbuotojai, administracija turi aktyviai &lt;...&gt; bendradarbiauti“, I3</p> <p>„Mano nuomone, svarbiausia šiuo metu, kad visi liktumėme vieningi“, I4</p> <p>„Mano nuomone, svarbu administracijos santykis su darbuotojais“, I5</p> <p>„Mano nuomone, svarbu &lt;...&gt; darbuotojų emocinė būsena, saugumas, pasitikėjimas“, I5</p> <p>„Dirbant šeimynoje, svarbūs kolektyvo santykiai“, I5</p> <p>„... mano nuomone, yra labai svarbus tarpusavio nuolatinis bendradarbiavimas“, I7</p> <p>„Per menkas dėmesys kreipiamas į tai, kad trūksta administracijos palaikymo, paskatinimo“, I7</p> <p>„Tiek vaikai, tiek darbuotojai, esami, būsiami, administracija, turi tarpusavyje kalbėti“, I7</p> <p>„Kad neliktų šalto įstaigai būdingo bendravimo“, I8</p> <p>„Pertvarkos procesą gali stabdyti &lt;...&gt; organizacijos kultūra“, I9</p>	10
	Vieta	<p>„Mano nuomone, bendruomenė yra priešiška nusiteikusi, kad jų kaimynystėje gyventų vaikai iš globos namų. Jiems atrodo, kad tai vaikai chuliganai, linkę į nusikaltimus ir pasidarys jų aplinkoje nebesaugu gyventi“, I1</p> <p>„Pradžioje kaimynai buvo nusistatę priešiška, prirėkė laiko kol bendruomenė priėmė mus kaip kaimynus. Buvome stebimi“, I2</p>	7

		<p>Kai kurie kaimynai tikrai elgiasi draugiškai, yra paslaugūs, tačiau kai kurie yra vis dar nusiteikę priešiški ir atrodo iš nieko padaro nemaloniais situacijas“, I4</p> <p>„Turima patirtis rodo, kad didelį vaidmenį atlieka tinkamas &lt;...&gt; vietovės parinkimas“, I6</p> <p>„Yra &lt;...&gt; bendruomenių, kurios jokių būdu nenori, kad šalia gyventų, vaikai, netekę tėvų globos“, I6</p> <p>„... vaikai neturi gero susisiekimo“, I6</p> <p>„... būtina įvertinti visus šiuos aspektus, taip pat vaiko giminystės, draugystės ryšius, jo artimus santykius ir tik tada nuspręsti, kuri vieta jam bus tinkamiausia gyventi“, I10</p>	
	Darbuotojų ir vaikų ryšiai	<p>„Svarbiausia rasti tinkamą darbuotojo, priėjimą prie vaikų“, I1</p> <p>„Galėčiau teigti, kad labai svarbus šeimynos darbuotojų ir vaikų sutarimas“, I2</p> <p>„Mano nuomone, svarbu tarpusavio nuolatinis bendradarbiavimas“, I3</p> <p>„Tiek vaikai, tiek darbuotojai &lt;...&gt; turi aktyviai &lt;...&gt; bendradarbiauti“, I3</p> <p>„... ne kiekvienas gali dirbti su globotiniais, kurie yra kitokie, tai svarbiausia teigiamas požiūris į kitokį žmogų, jo supratimas, pagalba jam, pagarba, rūpestis“, I5</p> <p>„kad šeimynos vaikų bei darbuotojų parinkimas ir suderinamumas yra be galo svarbus dalykas“, I6</p> <p>„Patys darbuotojai arba galbūt darbuotojai daugiau dėmesio vaikams skirtų, priartintų bendravimą arčiau prie šeimos“, I8</p> <p>„Kad patys santykiai šeimynose būtų šiltesni ir darbuotojai labiau galbūt kaip šeimoy bendrautų su vaikais, mokytų daugiau juos savarankiškumo, pratintų prie šeimos vertybių“, I8</p>	8
	Vaikų saugumas	<p>„Svarbu, kad vaikai jaustųsi saugiai savo šeimynos aplinkoje“, I2</p> <p>„... kad vaikai jaustųsi saugiai“, I3</p> <p>„kad vaikai jaustųsi saugūs naujoje aplinkoje“, I4</p> <p>„Globotiniai turi jaustis saugiai, mylimi, suprasti ir viskuo aprūpinti“, I5</p> <p>„... saugūs savo gyvenamojoje aplinkoje“, I5</p> <p>„Svarbiausias akcentas šioje vietoje turi būti į tai, kad vaikai jaustųsi saugūs savo namų aplinkoje“, I6</p>	6
	Drauge gyvenančių vaikų suderinamumas	<p>„... dėmesio reiktų atkreipti į tai, kad vaikai būtų apgyvendinami bendraamžiai, su panašiomis negaliomis, lytį“, I1</p> <p>„Reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad vaikai būtų apgyvendinami atsižvelgiant į jų amžių, lytį“, I2</p> <p>„kad šeimynos vaikų suderinamumas yra be galo svarbus dalykas“, I6</p> <p>„Kai kur puikius rezultatus buvo galima stebėti parinkus įvairaus amžiaus vaikus, kitur, tai sukėlė didelių sunkumų, kuomet didžiausias dėmesys buvo skiriamas mažiausiems“, I6</p>	4
	Informacija	<p>„Svarbiausi yra &lt;...&gt; informaciniai“, I9</p> <p>„Vaikų globos pertvarkos proceso laikotarpiu labai svarbus yra informacijos teikimas organizacijos ir visuomenės nariams“, I9</p> <p>„Specialistai stokoja informacijos“, I10</p> <p>„Nežinojimas didina įtampą ir darbuotojų nerimą, kelia nepasitikėjimą reforma: jie abejoja reformos eiga ir naudingumu, prisimena iki šiol nepavykusius bandomuosius projektus, nerimauja dėl savo darbo vietos, pareigybės pasikeitimo ir galiausiai dėl vaikų ateities“, I10</p>	4
	Žmogiškieji ištekliai	<p>„Svarbu tinkamai parinkta komanda“, I3</p> <p>„Manau, kad darbuotojams yra gan sunku prisitaikyti prie naujovių, dėl to pas žmones yra šiek tiek baimės, kad viskas bus sunkiau, sudėtingiau“, I4</p> <p>„Svarbiausi yra &lt;...&gt; darbo ištekliai“, I9</p> <p>„Pertvarkos procesą gali stabdyti &lt;...&gt; atitinkančios kompetencijos neturintys darbuotojai“, I9</p>	4

Vaikų įtraukimas	„... Svarbu, kad vaikai <...> būtų įtraukti į namų ruošos darbus, maisto gamybą, tada jie jaučiasi reikalingi ir jaučiasi kaip tikroje šeimoje“, I2 „Reikia kuo daugiau skatinti vaikus įsitraukti į šeimyninį gyvenimą: maisto ruošą, namų tvarką, pagalba vieni kitiems“, I4 „Turi būti įtraukti į veiklas siekiant jų savarankiškumo, kad gebėtų pasitikėti savimi, būtų laimingi“, I5 „... vaikai aktyviai įtraukiami į pasirengimo darbus“, I6	4
Įstaigos veiklos planavimas	„Tiek vaikai, tiek darbuotojai, administracija turi aktyviai planuoti, <...> kurti planus pertvarkos procese“, I3 „Čia svarbus paruošiamasis laikotarpis, kuomet vaikai ir darbuotojai dar tik planuoja apsigyventi naujoje vietoje“, I6 „Tiek vaikai, tiek darbuotojai, esami, būsimi, administracija, turi tarpusavyje <...> planuoti“, I7	3
Darbuotojų motyvavimo sistema	„Pertvarkos procesą gali stabdyti <...> neskiriamas dėmesys darbuotojo motyvavimui“, I9 „Daugumai įstaigų darbuotojų trūksta motyvacijos aktyviai dalyvauti institucinės globos pertvarkoje“, I10 „Dauguma darbuotojų įžvelgia institucinės pertvarkos privalumus ir naujo tipo paslaugų bendruomenėje būtinybę, tačiau didelio entuziazmo aktyviai įsitraukti į šį procesą nerodo“, I10	3
Finansiniai ištekliai	„Atsiranda matas „pigiau““, I6 „Svarbiausi yra finansiniai“, I9 „Pertvarkos procesą gali stabdyti nepakankamas finansavimas“, I9	3

Pavieniais atvejais įvardinti ir tokie išoriniai veiksniai:

- nepakankamas visuomenės informuotumas („... bendruomenė turi daugiau baimių nei tinkamos informacijos“, I1);
- infrastruktūra („Turima patirtis rodo, kad didelį vaidmenį atlieka tinkamas infrastruktūros <...> parinkimas <...> „... lemiamą vaidmenį turi noras išsaugoti nykstančias kaimo mokyklas ar ištuštėjusius pastatus“, I6);
- finansavimas („... nepakankamas finansavimas iš valstybės, lėšų stoka gali trukdyti sėkmingai vykdyti vaikų globos pertvarkos procesą“, I9);
- ekonomikos cikliškumas („Taip pat, labai svarbūs finansiniai ir ekonominiai sukrėtimai“, I9).

Informantų įvardintų vidinių veiksnių rinkinys – žymiai platesnis. Tyrimo dalyviai akcentavo organizacinio klimato, aprėpiančio bendradarbiavimą tarp organizacijos narių, jų vieningumo, gerų santykių tarp jų, geros emocinės būsenos, saugumo, pasitikėjimo, užtikrinimo, palaikymo, paskatinimo, bendravimo svarbą. Kitas reikšmingas vidinės vaikų globos namų aplinkos veiksnys – tai vieta. Šis veiksnys apibūdina fizinę vaikų globos namų pastatų vietą. Vietos veiksnys aktualus dėl gana dažno kaimynystėje gyvenančių asmenų pasipriešinimo, baimių, neigiamo vaikų globos namuose gyvenančių vaikų įvaizdžio. Didžioji dalis informantų įvardijo ir darbuotojų ir vaikų tarpusavio ryšio svarbą. Tyrimo metu išryškinta ir vaikų saugumo užtikrinimo, drauge gyvenančių vaikų suderinamumo, informacijos, žmogiškųjų išteklių, vaikų įtraukimo, įstaigos veiklos planavimo, darbuotojų motyvavimo sistemos, finansinių išteklių svarba. Pavieniais atvejais minėta ir šių vidinių išteklių reikšmė:

- vidaus tvarka („Ne ką mažiau svarbios grupės taisyklės, dienotvarkė“, I1);

- vaikų gerovė („Žinoma, čia labai svarbūs ir vaikai, jų gerovė. Svarbu parodyti, kad jie čia svarbiausi ir reikalingi“, I4);
- darbų pasiskirstymas („Mano nuomone, svarbu <...> darbų paskirstymas“, I5);
- kvalifikacijos tobulinimas („Mano nuomone, svarbu <...> mokymų organizavimas“, I5);
- ekspertų pagalba („Specialistai stokoja <...> diskusijų <...> su išorės ekspertais“, I10).

Vaikų globos institucijų darbuotojai, dalyvavę tyrime, gebėjo įvardinti plačią įvairovę vidinių ir išorinių aplinkos veiksnių, svarbių vaikų globos pertvarkos procesui, tačiau užtikrintumo dėl išorinę ir vidinę aplinkos analizę atliekančių asmenų pristigo. Dažniausiai minėta, kad organizacijoje išorinės ir vidinės aplinkos analizę atlieka Vaiko gerovės komisija, įsteigta įstaigoje („Įstaigoje yra įsteigta vaiko gerovės komisija. Joje sprendžiami visi klausimai iškilę dėl vaikų. Tariamasi kaip pagerinti jų būitį, kaip jiems padėti“, I1; „Vieną kart į mėnesį vyksta vaiko gerovės komisija“, I2; „... vaiko gerovės komisija“, I3; „Įstaigoje yra sudaryta vaikų gerovės komisija, kuri vykdo susirinkimus, kuomet kyla klausimų dėl vaikų“, I4; „Vaiko gerovės komisija“, I5). Kiti informantai minėjo administraciją („... jei kyla kokių neiškumų visuomet yra galimybė pasikviesti administraciją“, I4; „Vaikų globos namuose analizę atlieka administracijos atstovai (direktorius, pavaduotoja socialiniams reikalams)“, I9; „Administracija“, I10), savivaldybę („Savivaldybė atlieka gal“, I8). Darbuotojams stigo žinių ir apie taikomus išorinės ir vidinės aplinkos analizės metodus. Viena informantė minėjo superviziją („Nemažai atliktų tyrimų užsienio šalyse aktualizuoja superviziją“, I7), refleksiją („... refleksija“, I7), tačiau šių metodų paskirtis visai kitokia. Tai reiškia, kad informantei stinga žinių tiek apie supervizijos ir refleksijos metodų paskirtį, tiek apie aplinkos analizei taikomus metodus. Vienas informantas žinių trūkumą pripažino ir nurodė, kad tokios informacijos neturi („Informacijos apie atliekamas analizes ir taikomus metodus neturiu“, I9). Tik vienas tyrimo dalyvis gebėjo įvardinti PEST ir SWOT metodus („Žinau, kad praktikoje taikomi tokie metodai kaip PEST analizė, SWOT analizė“, I10).

Apibendrinant išorinės aplinkos veiksnių analizę, galima teigti, kad vaikų globos namų pertvarkos procese svarbiausiais laikytini šie išorinės aplinkos veiksniai: visuomenės nusiteikimas, COVID-19 pandemija ir visuomenės įsitraukimas. Vidinėje aplinkoje išryškinta tokių veiksnių reikšmė: organizacinio klimato, vietos, darbuotojų ir vaikų ryšių, vaikų saugumo, drauge gyvenančių vaikų suderinamumo, informacijos, žmogiškųjų išteklių, vaikų įtraukimo, įstaigos veiklos planavimo, darbuotojų motyvavimo sistemos, finansinių išteklių. Toks platus išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių sąrašas dera su teorinėmis nuostatomis, išreiškiančiomis aplinkos veiksnių analizės būtinybę, pristatančiomis tai kaip vieną iš strategijos rengimo etapų. Remiantis aplinkos analizės rezultatais, tęsiamas strategijos rengimas.

### 4.3. Strategijos vaikų globos namuose rengimas

Išanalizavus vaikų globos namams vadovaujančio personalo požiūrį į svarbiausius akcentus strateginiame vaikų globos namų valdyme pertvaros laikotarpiu, nustatyta, kad tyrimo dalyvių tarpe dominuoja polinkis dėmesį skirti paslaugų kokybės užtikrinimui („... svarbiausia sukurti kokybiškas paslaugas“, I1; „Svarbiausia kurti kokybišką gyvenamąją aplinką“, I2; „... sąžiningai ir kokybiškai teikti reikiamas paslaugas vaikams“, I4). Pavieniais atvejais minėtas ir vaikų streso mažinimas („... kad kuo mažiau streso patirtų <...> vaikai“, I1), darbuotojų streso mažinimas („... kad kuo mažiau streso patirtų <...> darbuotojai“, I1), bendras planas („Pats svarbiausias dalykas tai yra sukurtas bendras planas“, I7). Pažymėtina, kad tik vienas iš svarbiausių akcentų – paslaugų kokybės užtikrinimas atsispindi keliamuose tiksluose (žr. 9 lent.).

9 lentelė

Strateginiai vaikų globos namų pertvarkos tikslai

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Teiginių skaičius
Strateginiai tikslai	Kompleksinis paslaugų teikimas	„Strateginiame vaikų globos namų valdyme svarbiausia pasitelkiant ekspertus ir diegiant naujas socialines technologijas, parengti kompleksiskai teikiamų socialinių paslaugų vaikui ir šeimai modelius ir plėtoti jų teikimą bendruomenėje“, I9 „... kad būtų sudarytos galimybės organizuoti kompleksiskai vaikui ir jo šeimai teikiamų paslaugų prieinamumą“, I9 „Pasitelkiant ekspertus rengti ir įgyvendinti inovatyvius projektus, kurie plėstų kompleksinių paslaugų teikimo galimybes“, I9 „... kurti kompleksiskai teikiamų paslaugų sistemą, kuri sudarytų galimybes kiekvienam vaikui, asmeniui, turinčiam negalią, ar jo šeimai gauti individualias pagal poreikius paslaugas ir reikiamą pagalbą bendruomenėje, o kiekvienam likusiam be tėvų globos vaikui augti saugioje ir jo raidai palankioje aplinkoje biologinėje, jos nesant – įtėvių, globėjų šeimoje“, I10	4
	Kokybiškas paslaugų teikimas	„Taip pat svarbu kokybiškai teikti paslaugas šeimoms, kurioms reikalinga pagalba ir budintiems globotojams bei jų šeimose prižiūrimiems vaikams“, I1 „Įgyvendinant šios programos tikslus vaikų globos namai siekia kokybiškai vykdyti vaiko globėjo pareigas“, I2 „Kokybiškai teikti paslaugas socialinę riziką patiriančioms šeimoms ir budintiems globotojams bei jų šeimose prižiūrimiems vaikams“, I2	3
	Šeimai artimos aplinkos kūrimas	„Ruošiamasi įkurti dar 4 bendruomeninius namus iki 2023 metų“, I2 „kad jie būtų išskirstyti į <...> bendruomeninius namus mažesnėmis grupelėmis“, I8 „Ir kad jų gyvenimo sąlygos būtų priartintos prie šeimoje gyvenančių“, I8	3
	Vaikų saugumo užtikrinimas	„... kad būtų užtikrintas fizinis ir psichologinis vaikų saugumas“, I1 „... užtikrinti fizinį ir psichologinį vaiko saugumą“, I2	2
	Vaikų ruošimas savarankiškam gyvenimui	„Vaikai būtų ruošiami savarankiškam gyvenimui“, I1 „... rengti savarankiškam gyvenimui ir darbui“, I2	2

Tyrimo rezultatai rodo, kad vaikų globos namų pertvarkai keliama įvairūs strateginiai tikslai. Informantai minėjo kompleksinio paslaugų teikimo, kokybiško paslaugų teikimo, šeimai artimos aplinkos kūrimo, vaikų saugumo užtikrinimo, vaikų ruošimo savarankiškam gyvenimui tikslus. Pažymėtina, kad visi šie tikslai yra svarbūs vaikų globos deinstitutionalizacijos kontekste. Pavieniais atvejais minėti ir šie tikslai:

- rūpinimasis vaikų sveikata („... rūpintis jo sveikata“, I2);
- rūpinimasis vaikų užimtumu („... rūpintis jo <...> užimtumu“, I2);
- vaikų gerovės užtikrinimas („Svarbiausias viso to tikslas yra užtikrinti vaikų gerovę“, I2);
- institucinėje globoje gyvenančių vaikų skaičiaus sumažinimas („... sumažintas institucinėje globoje gyvenančių vaikų skaičius kad jie būtų išskirstyti į grupinio gyvenimo arba bendruomeninius namus mažesnėmis grupėmis“, I8);
- socialinių darbuotojų techninio aprūpinimo gerinimas („Gerinti socialinių darbuotojų, dirbančių su vaikais techninį aprūpinimą“, I9);
- bendradarbiavimo užtikrinimas („... užtikrinti bendradarbiavimą“, I9);
- darnios aplinkos užtikrinimas („Siekti užtikrinti darnią aplinką“, I10);
- visuomenės nuostatų koregavimas („... skatinti visuomenės vertybinių nuostatų kaitą, formuojant teigiamą visuomenės požiūrį į sistemos pertvarką“, I10);
- procesų viešinimas („... užtikrinti vykdomų procesų viešumą“, I10).

Tikslų įvairovė negali būti vertinama palankiai. Tai reiškia, kad informantai nežino, kokie iš tiesų tikslai turėtų būti siekiami pertvarkos metu. Kaip numatyta LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakyme dėl Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams 2014–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo (2014), strateginis tikslas yra „kurti kompleksiskai teikiamų paslaugų sistemą, kuri sudarytų galimybes kiekvienam vaikui, neįgaliajam ar jo šeimai (globėjams, rūpintojams) gauti individualias pagal poreikius paslaugas ir reikiamą pagalbą bendruomenėje, o kiekvienam likusiam be tėvų globos vaikui augti saugioje ir jo raidai palankioje aplinkoje biologinėje, jos nesant – įtėvių, globėjų šeimoje“. Šis tikslas realizuojamas trimis smulkesnio lygmens tikslais:

- „siekti užtikrinti darnią aplinką ir sąlygas kiekvienam vaikui (ir neįgaliam vaikui) augti savo šeimoje, o likusiems be tėvų globos vaikams augti globėjų, įtėvių šeimoje ar šeimynoje ir gauti pagalbą bendruomenėje;
- siekti sudaryti sąlygas neįgaliesiems suaugusiems asmenims, jų šeimoms (globėjams, rūpintojams) gauti individualias jų poreikius atitinkančias bendruomenines paslaugas;
- skatinti visuomenės vertybinių nuostatų kaitą, formuojant teigiamą visuomenės požiūrį į sistemos pertvarką, ir užtikrinti vykdomų procesų viešumą” (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas dėl Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje



teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams 2014–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo, 2014).

Atliekant tyrimą, informantų taip pat teirautasi, ar keliamus tikslus bent kažkiek pakoregavo COVID-19 pandemija. Dalis informantų kalbėjo apie kokybę ir COVID-19 įtaką paslaugų kokybei („*Manau Covid-19 pandemija šiek tiek pakoregavo paslaugų kokybę*“, I1; „*Covid-19 nežymiai pakoregavo paslaugų kokybę*“, I2; „*Kalbant apie covid-19 pandemiją, tai nemanau, kad ji kažkoku būdu pakeitė teikiamų paslaugų kokybę*“, I4). Toks pokalbio temos pasukimas į paslaugų kokybės aspektus paaiškinamas tuo, kad kokybiškas paslaugų teikimas ne vieno informanto buvo įvardintas kaip strateginis vaikų globos namų pertvarkos tikslas. Dalis informantų pažymėjo, kad dėl pandemijos tikslų įgyvendinamas kiek vėlinamas („... *pandemija galbūt šiek tiek vėlina procesus, tačiau, žinoma, tai yra laikina*“, I7; „*O COVID-19 galbūt sustabdė tai, kad negalima laisvai bendrauti, kad reikia bendrauti nuotoliniu būdu, kad turi eilėse laukt norint su kažkokiom institucijom susitikti. Kad ir statybos darbai dabar yra sustoję, niekas nevyksta*“, I8).

Galima teigti, kad vaikų globos namų darbuotojai išvelgia labai plačią strateginių vaikų globos namų pertvarkos tikslų įvairovę. Tai vertinama neigiamai, kadangi tai rodo, jog pagrindiniai tikslai yra neiškomunikuoti – jų nežino tikslus įgyvendinantys darbuotojai. Neretais atvejais tikslų įgyvendinimo priemonės yra įvardijamos kaip tikslai.

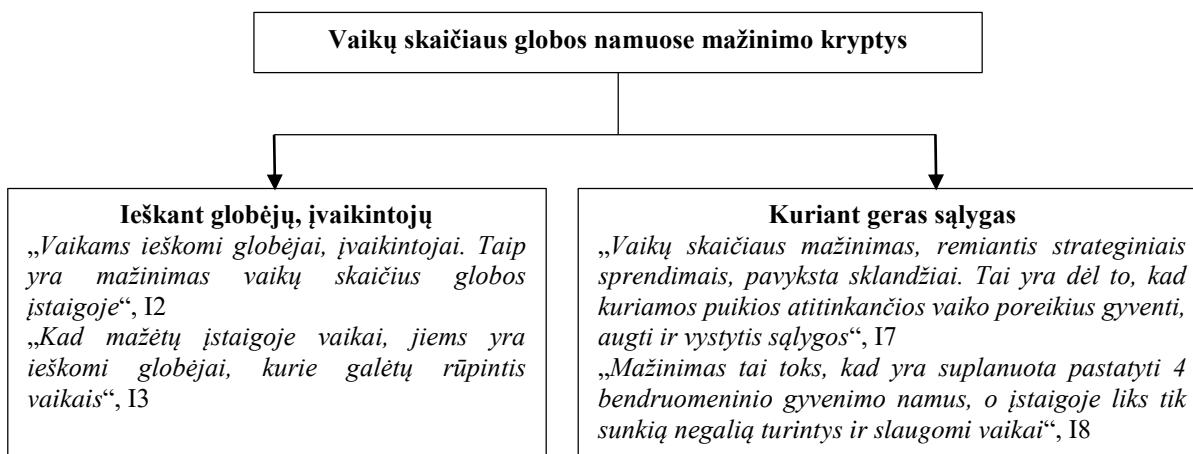
Atliekant tyrimą, siekta nustatyti, kaip vyksta vaikų globos namų strateginis valdymas pertvarkos laikotarpiu, t.y. kokia eiga, etapais tai vykdoma. Apmaudu, tačiau tendencingai pasikartoję tik vieno etapo – prioritetų numatymo („*Ištaiga numato 2020 metų prioritetus*“, I2; „*Būtini tam tikri prioritetai*“, I3) įvardijimas. Visus kitus etapus įvardijo tik pavieniai informantai:

- veiksmų plano parengimas („*Turėti sudarytą veiksmų planą su numatytais tikslais ir laikotarpiais*“, I6);
- aplinkos analizė („... *racionaliai analizuoti aplinką bei išteklius*“, I7);
- tikslinės orientacijos nustatymas („*Apibrėžti strategijos tikslinę orientaciją*“, I7);
- strateginių alternatyvų generavimas („... *numatyti strateginių sprendimų alternatyvas*“, I7);
- strategijos įgyvendinimas („... *įgyvendinti*“, I7; „... *jos įgyvendinimas*“, I7);
- strategijos kūrimas („... *strategijos kūrimas*“, I7).

Teorinėje šio darbo dalyje, išanalizavus strategijos rengimo ir įgyvendinimo eigą, buvo identifikuoti tokie etapai: išorinės aplinkos analizė, vidinės aplinkos analizė, tikslinės orientacijos formulavimas, politikos formulavimas, strategijos parinkimas, strategijos įgyvendinimas, biudžeto parengimas ir kontrolė (Hanulakova, Bečkova, 2016; Manketvit, Srisaard, Setsaengsri, Bosquetti, Fiates, Ponting, 2017). Kelis iš šių etapų paminėjo tik viena informantė. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad vaikų globos namų darbuotojams stinga žinių strateginio valdymo srityje. Suprantama, kai tokių žinių neturi socialiniai darbuotojai, kuriems tai gali nesuteikti jokios pridėtinės vertės darbe, tačiau

kai etapų negeba įvardinti vadovaujantis personalas, tai liudija didelę strateginio valdymo kompetencijų stoką.

Su informantais diskutuota, kaip pavyksta strateginius sprendimus orientuoti į vaikų skaičiaus globos namuose mažinimą. Informantų pasisakymai sudarė prielaidas išgryninti dvi vaikų skaičiaus globos namuose mažinimo kryptis. Jos įvardintos 2 paveiksle.



2 pav. Strateginių sprendimų orientavimo į vaikų skaičiaus globos namuose mažinimo kryptis

Strateginiai sprendimai orientuojami į vaikų skaičiaus globos namuose mažinimą, pasitelkiant globėjų ir įvaikintojų paiešką. Kita kryptis – gerų sąlygų kūrimas. Siekiama, kad tokios sąlygos atitiktų vaikų poreikius gyventi, augti ir vystytis.

Už strategijos rengimą dažniausiai būna atsakingas vadovaujantis personalas. Tyrimo metu siekta nustatyti, kam atsakomybė už strategijos parinkimą tenka vaikų globos namuose ir, kaip vertinamas taikomos strategijos veiksmingumas, tinkamumas dabartiniu laikotarpiu. Remiantis informantų atsakymais buvo išgrynintos atitinkamos kategorijos ir subkategorijos, jos pateiktos 10 lentelėje.

Tyrimo rezultatai rodo, kad, tyrime dalyvavusių vaikų globos namuose dirbančių asmenų požiūriu, už strategijos parinkimą vaikų globos namuose yra atsakingi: savivaldybė, direktorius, administracija. Vienos informantės nuomone, strategiją parenka ministerija („Strategiją tai čia turbūt ministerija“, I8). Taikomos strategijos veiksmingumą vertinti, anot dalies informantų, dar anksti. Rezultatų galima tikėtis tik žymiai vėliau. Kaip nurodė viena informantė, „po kokių penkerių metų“ (I2). Buvo tyrimo dalyvių, kurie jau dabar gebėjo įžvelgti tam tikrus probleminius aspektus, ribojančius strategijos veiksmingumą – tai nepakankamas kompleksinių paslaugų prieinamumas bendruomenės nariams ir nepakankamas sprendimų operatyvumas.

## Strategijos rengimo atsakomybė ir veiksmingumas

Kategorija	Subkategorija	Irodantys teiginiai	Teiginių skaičius
Už strategijos parinkimą atsakingi asmenys / institucijos	Savivaldybė	„... savivaldybė“, I1 „... savivaldybė“, I2 „... savivaldybė“, I3 „... savivaldybė“, I4 „... savivaldybė“, I5 „Strategiją tai čia turbūt <...> savivaldybė“, I8	6
	Direktorius	„Atsakingas direktorius“, I1 „Už strategijos parinkimą atsakingas direktorius“, I2 „Už strategijos parinkimą atsakingas direktorius“, I3 „... direktorius“, I4 „... direktorius“, I5 „Direktorius“, I10	6
	Administracija	„... administracija“, I3 „Pirmiausia turint strategiją reikalingas administracijos <...> susirinkimas“, I7 „... įstaigos vadovai“, I8 „Manau, kad organizacijos administracija: direktorius, pavadootoja socialiniams reikalams“, I9	4
Taikomos strategijos veiksmingumas	Per anksti vertinti veiksmingumą	„Manau apie veiksmingumą kalbėti dar anksti, nes realūs rezultatai dar nematomi ir manau pasimatys po kelių metų tik“, I1 „... manau veiksmingumą pamatysime po kokių penkerių metų. Kol kas viskas nauja ir sunkiai priimami pertvarkos veiksmai“, I2	2
	Nepakankamai veiksminga	„Ieškoma būdų gerinti kompleksišku paslaugų prieinamumą bendruomenės nariams“, I9 „Manau, kad strategija yra tinkama ir būtina dabartiniu laikotarpiu, tačiau ji būtų veiksmingesnė, jei sprendimai būtų operatyvesni“, I10	2

Strateginių sprendimų įgyvendinimui numatomas tam tikras biudžetas. Tyrime dalyvavusių vaikų globos namuose dirbančių asmenų buvo prašoma nurodyti, kaip jie vertina strateginių sprendimų įgyvendinimui skiriamą biudžetą. Tyrimo rezultatai parodė, kad didelė dalis informantų negali pateikti vienareikšmiškų vertinimų, kadangi tokios informacijos paprasčiausiai neturi („Apie biudžetą informacijos neturiu, tad komentuoti negaliu“, I1; „Mes, kaip darbuotojai informacijos tokios nežinome“, I5; „Na, dėl biudžeto reikalų mažai ką galėčiau pasakyti“, I6; „Nežinau irgi. Čia gal vadovai turėtų atsakyti“, I8). Informantų pasiteiravus, ar biudžetas perteklinis ar deficitinis, sulaukta labai įvairių nuomonių. Tyrimo dalyvių tarpe dominavo požiūris, nurodantis, kad strateginių sprendimų įgyvendinimo biudžetas yra deficitinis („Jis lyg ir deficitinis, nes na bet koku atveju reikalauja išlaidų įgyvendinant pertvarką“, I7; „Biudžetas nepakankamas. Manau, kad labiausiai jis deficitinis darbo apmokėjimo srityje. Vaikų globos namuose dirbantys specialistai padaro labai daug, tačiau darbo užmokestis dažniausiai yra ne tai, kas motyvuoja. Motyvuoja kiek kiti veiksniai“, I9; „Norėtusi, kad daugiau lėšų būtų nukreipiama į darbuotojų mokymą, kompetencijos kėlimą“, I10). Vienos informantės teigimu, kol kas dar anksti vertinti biudžetą, kadangi „biudžetas numatytas 2023

*metams, bet ar jo užteks pamatysime eigoje“*, I2. Tyrimo metu išryškėjo teigiama COVID-19 įtaka finansiniams ištekliams. Anot vieno informanto, *„Dėl COVID-19 biudžetas natūraliai pasikoregavo. Nebeliko kai kurių suplanuotų kelionių, stovyklų, dalis veiklų pagal projektus negalėjo būti įgyvendinta, dalis darbuotojams skirtų renginių, mokymų, komandiruočių buvo atšaukta, tad natūralu, kad lėšų buvo sutaupyta“* (I10).

Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti, kaip jie prisideda prie strateginių sprendimų įgyvendinimo. Tik viena informantė nurodė, kad prie strateginių sprendimų įgyvendinimo niekaip neprisideda (*„Niekaip“*, I8). Visi kiti tyrimo dalyviai išvelgė savo indėlį šioje srityje. Akivaizdu, kad vaikų globos namuose labai svarbus komandinis darbas, kadangi didžioji dalis informantų pažymėjo, kad jie prie strateginių sprendimų įgyvendinimo prisideda per komandinio darbo stiprinimą (*„Labiausiai prisidedu prie <...> komandinio darbo kūrimo“*, I2; *„Labiausiai prisidedu komandinio darbo“*, I3; *„Stengiuosi dirbti kuo daugiau komandiniame darbe“*, I4; *„... dirbu komandoje“*, I5). Svari informantų dalis nurodė, kad prie strateginių sprendimų įgyvendinimo prisideda tiesioginiu savo darbu (*„Asmeniškai atlieku visus skirtus įpareigojimus, rūpinuosi rūpintiniais, vadovaujuosi savo darbo pareigybių aprašymu“*, I5; *„Žinoma, stengiuosi savo darbą atlikti gerai“*, I9; *„Savo darbu, tiesioginiu savo darbu. Juk mano darbas – strategijos dalis, tad jį atlikdamas aš prisidedu prie strategijos įgyvendinimo“*, I10). Minėtas ir vaikų gerbūvio stiprinimas (*„Daug darbo įdedu <...>, kad vaikai jaustųsi gerai, saugiai ir laimingi“*, I1; *„... man svarbu vaiko gerbūvis. Kad būtų pilnai aprūpintas tiek materialiai, tiek stiprus emocionaliai“*, I7), palaikymas, pagalba socialiniams darbuotojams (*„Labiausiai prisidedu prie soc darbuotojų palaikymo“*, I2; *„Stengiuosi padėti darbuotojoms, kurioms yra sudėtingiau su vykstančia situacija“*, I4). Prie strateginių sprendimų įgyvendinimo prisidedama ir:

- geros atmosferos kūrimu (*„Daug darbo įdedu į šeimynos atmosferos kūrimą“*, I1);
- sprendimų paieška (*„Labiausiai prisidedu prie <...> sprendimų ieškojimo“*, I2);
- informacijos paieška (*„... ieškau įvairios informacijos internete“*, I4);
- domėjimusi naujovėmis ir dalinimusi jomis (*„... domiuosi naujovėmis ir jomis dalinuosi“*, I4);
- dalyvavimu posėdžiuose, pasitarimuose, susirinkimuose (*„Kadangi šioje įstaigoje dirbu jau ne vienus metus, tenka dalyvauti posėdžiuose, pasitarimuose, susirinkimuose“*, I7);
- socialinėmis-educacinėmis veiklomis (*„Esu stiprus socialinėse-educacinėse veiklose, tad turbūt šioje srityje mano indėlis ir yra reikšmingiausias“*, I9).

Informantų pasiteiravus, kas vaikų globos namuose atsakingas už kontrolės funkcijos vykdymą, minėti įvairias pareigybes užimantys asmenys: direktorius (*„Atsakingas direktorius“*, I1; *„... direktorius“*, I2; *„... direktorius“*, I3; *„... direktorius“*, I4; *„... direktorius“*, I5; *„Nežinau, gal čia irgi vadovas“*, I8), pavaduotoja (*„... pavaduotoja“*, I1; *„... pavaduotoja“*, I2; *„... pavaduotoja“*, I3; *„... pavaduotoja“*, I4; *„... pavaduotoja“*, I5; *„Nežinau, gal čia irgi <...> pavaduotoja“*, I8), administracija

(„... administracija“, I3; „Na, dėl kontrolės, manau, visada turi būti atsakingi vadovai, visa administracija“, I7; „Už šią funkciją atsakingas vadovaujantis personalas“, I10). Tyrimo dalyviai išreiškė požiūrį, kad kontrolės funkcija organizacijoje vykdoma sklandžiai („Manau viskas vyksta sklandžiai, nes kol kas nepastebėjau, kad kažkas būtų netinkamo“, I1; „Kadangi viskas nauja, pertvarkos įgyvendinimas vyksta sklandžiai“, I2), tačiau dalis informantų išvelgė ir problemų kontrolės funkcijos vykdyme:

- informacinės spragos („Kad spragų nebūtų reikia informuoti darbuotojus“, I7);
- dėmesio vaikams stoka („Žinoma, didžiulį dėmesį kreipti ir į vaikus“, I7);
- dėmesio strategijos įgyvendinimui stoka („Mano nuomone, strategijos įgyvendinimui turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys“, I9);
- neaiškūs kontrolės kriterijai, sritys („Kontrolė yra, bet gal ta kontrolė būtų veiksmingesnė, jei aiškiau žinotume kontrolės kriterijus, konkrečias sritis“, I10).

Paskutiniu tyrimo instrumento klausimu vaikų globos namų darbuotojų buvo prašoma įvardinti pagrindinius veiksmingo strateginio valdymo trikdžius ir įvardinti, kaip būtų galima pagerinti strateginį valdymą vaikų globos namuose pertvarkos laikotarpiu, atliepiant socialiniams darbuotojams kylančius iššūkius. Pagrindinės problemos ir rekomenduojamos jų įveikos kryptys pateiktos 11 lentelėje.

11 lentelė

### Veiksmingo strateginio valdymo problemos ir jų eliminavimo kryptys

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai	Teiginių skaičius
Strateginio valdymo problemos	Kvalifikacijos tobulinimo renginių trūkumas	„Manau trūksta mokymų, seminarų“, I1 „Trūksta mokymų, seminarų pertvarkos tema“, I2	2
	Gerosios patirties trūkumas	„Pastebėjau, kad Lietuva dar mažai turi patirties šioje sferoje“, I1 „Šiuo metu informacijos ieškome užsienio portaluose, užsienio moksliniuose straipsniuose. Lietuva patirties dar neturi“, I2	2
Probleminių aspektų įveikos kryptys	Kvalifikacijos tobulinimo renginių organizavimas	„... trūksta mokymų, seminarų, reiktų juo kuo daugiau ir išsamių“, I1 „Manau mokymai, seminarai, tikslios ir aiškios informacijos suteikimas palengvintų šio etapo eigą“, I1 „Mano nuomone, kad viskas spręstųsi sklandžiau, reikia rengti darbuotojams mokymus, kuriuose žmonės gautų informacijos apie naujus darbo metodus“, I4 „... reikia daugiau mokymų, seminarų“, I4 „Turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys <...> darbuotojų kvalifikacijos kėlimui“, I9	5
	Bendradarbiavimo, komandinio darbo tarp darbuotojų skatinimas	„... bendradarbiavimą tarpusavyje“, I1 „Galbūt padėtų kitų darbuotojų pagalba“, I4 „Socialinio darbo iššūkius įveikti padeda komandinis darbas, bendrų tikslų siekimas“, I5 „... tiesiog bendradarbiavimas, bendras naujų planų kūrimas, analizė, tai tik lemtų sėkmę“, I7	4

Informacijos sklaidos stiprinimas	„... Manau, kad be galo svarbu pasakoti, informaciją teikti raštu, žodžiu“, I3 „... informacijos sklaidos su darbuotojais“, I4 „... teikti informaciją“, I7 „Turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys <...> informacijos sklaidai“, I9	4
Patirties sklaida	„Reiktų domėtis užsienio šalimis ir jų praktika“, I1 „... jų patirties pasidalinimas ir pagalba atsakant į kylančius klausimus“, I4	2

Informantų požiūriu, opiausios problemos yra kvalifikacijos tobulinimo renginių ir gerosios patirties trūkumas. Pavieniai informantai minėjo ir tokius probleminius aspektus:

- informacijos stoka („... *su mumis niekas nesidalina tokia informacija*“, I8; „*Mes juk nieko nežinom*“, I8; „... *mes to tai nežinom*“, I8);
- alternatyvių bendruomeninio pobūdžio paslaugų nebuvimas („... *iki šiol nėra sukurta alternatyvių bendruomeninio pobūdžio paslaugų*“, I10);
- globėjų, įvaikintojų trūkumas („... *trūksta globėjų, įvaikintojų šeimų*“, I10).

Probleminių aspektų sprendimui buvo pasiūlyta organizuoti daugiau kvalifikacijos tobulinimo renginių, skatinti bendradarbiavimą, komandinį darbą tarp darbuotojų, stiprinti informacijos ir patirties sklaidą. Minėti ir tokie pasiūlymai:

- pačių darbuotojų domėjimosi skatinimas („... *patys domėtusi*“, I1);
- teigiamo požiūrio į ugdytinių gerovę stiprinimas („*Socialinio darbo iššūkius įveikti padeda <...> teigiamas požiūris į ugdytinių gerovę*“, I5);
- organizacinės kultūros stiprinimas („*Turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys organizacijos vidinei kultūrai*“, I9);
- darbo organizavimo gerinimas („*Turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys <...> darbo organizavimui ir darbo pasidalijimui*“, I9);
- darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimas („*Turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys <...> motyvavimui*“, I9);
- suinteresuotųjų šalių įtraukimo stiprinimas („... *į šį procesą turi įsitraukti ne tik valdžios institucijos, bet ir pačios globos įstaigos, nepamirštant, kad šio proceso pagrindiniai veikėjai yra vaikai*“, I10);
- prevencinio darbo vykdymas („... *deinstitutionalizacija nebus veiksminga, jei lygiagrečiai nevyks prevencinis darbas – pagalba šeimai, siekiant išvengti vaikų paėmimo iš šeimų / atskyrimo*“, I10).

Atlikus socialinio darbo iššūkių ir strategijos vaikų globos namuose tyrimą, susidarė įspūdis, kad socialinio darbo iššūkius vaikų globos namams vadovaujantis personalas suvokia ir geba identifikuoti puikiai, nes su jais susiduria savo kasdieniniame darbe, tačiau žinių apie strateginį valdymą – stinga. Stinga žinių apie kone visus strateginio valdymo etapus. Nustatytas ne tik žinių

trūkumas, bet ir apskritai – pačios strategijos – trūkumas. Galima teigti, kad vaikų globos namuose nėra vadovaujama strateginiu požiūriu pertvarkos laikotarpiu, o kai tokio požiūrio nėra, natūralu, kad vaikų globos įstaigų vadovybei sunku ar net neįmanoma apibūdinti to, ko nėra. Taigi, nors strateginis valdymas yra neabejotinai svarbus, siekiant įveikti socialinio darbo iššūkius pertvarkos laikotarpiu, realiai vaikų globos namuose jis neegzistuoja, pastebimos tik nežymios kai kurių strateginio valdymo etapų apraiškos.

## IŠVADOS

1. Išnagrinėjus vaikų globos sistemos kaitos situaciją, nustatyta, kad pokyčiai vaikų globos institucijose visame pasaulyje iš esmės demonstruoja vieningą kryptį – deinstucionalizaciją. Ši deinstucionalizacija kelia įvairius socialinio darbo iššūkius: vaiko globą reglamentuojančių teisės normų nesilaikymas, nepakankamas socialinių darbuotojų veiklos efektyvumas, silpnas vaikų įtraukimas į sprendimų priėmimą, nepakankamas vaikų informavimas, socialinių darbuotojų motyvacijos problemos, strateginio požiūrio stoka.
2. Atlikus užsienio šalių ir Lietuvos mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad strategija – tai ilgalaikis planas, ilgalaikė organizacijos kryptis. Siekiant tikslingo ir realiai įgyvendinamo šios krypties parinkimo, strategija rengiama ir įgyvendinama tam tikrais etapais. Šie etapai – tai išorinės ir vidinės aplinkos analizė, tikslinės orientacijos formulavimas, politikos formulavimas, strategijos parinkimas, strategijos įgyvendinimas, biudžeto parengimas, kontrolė.
3. Atlikus socialinio darbo iššūkių, kylančių vaikų globos namuose, analizę, nustatyta, kad pertvarkos laikotarpiu socialiniai darbuotojai susiduria su informacijos stoka, pertvarkos prasmės nesuvokimu, klaidingu informacijos pateikimu, baimėmis dėl globėjų pasirengimo, baimėmis dėl savo pasirengimo, darbuotojų kompetencijos stoka. COVID-19 pandemija išskėlė ir naujų iššūkių, susijusių su paslaugų teikimo pokyčiais, informacijos perteikimu vaikams, vaikų išlaikymu namuose izoliacijos laikotarpiu. Šių iššūkių įveiką apsunkina nenoras taikytis prie naujovių, sunkumai taikant naujus metodus, dirbant su naujo tipo paslaugomis. Nustatyta, kad iššūkių įveikai sėkmingai pasitelkiamas mokymasis, komandinis darbas, socialinių darbuotojų vaidmens aktualizavimas, gerosios patirties sklaida, infrastruktūros parinkimas ir strateginiai sprendimai.
4. Pradinis strategijos vaikų globos namuose pertvarkos laikotarpiu rengimo etapas yra aplinkos analizė, aprėpianti išorinius ir vidinius aplinkos veiksnius. Tyrimo rezultatai išryškino šių išorinių veiksnių svarbą: visuomenės nusiteikimo, COVID-19 pandemijos ir visuomenės įsitraukimo. Vaikų globos namų vidinėje aplinkoje akcentuota tokių veiksnių reikšmė: organizacinio klimato, vietos, darbuotojų ir vaikų ryšių, vaikų saugumo, drauge gyvenančių vaikų suderinamumo, informacijos, žmogiškųjų išteklių, vaikų įtraukimo, įstaigos veiklos planavimo, darbuotojų motyvavimo sistemos, finansinių išteklių. Nustatyta, kad vaikų globos namų personalui stinga žinių apie metodinius išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių analizės aspektus.
5. Interviu su vaikų globos namų darbuotojais parodė labai plačią įžvelgiamų strateginių vaikų globos namų pertvarkos tikslų įvairovę. Tai rodo, jog pagrindiniai tikslai yra neiškomunikuoti



– jų nežino tikslus įgyvendinantys darbuotojai. Neretais atvejais tikslų įgyvendinimo priemonės yra įvardijamos kaip tikslai.

6. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad vaikų globos namų darbuotojams stinga žinių apie visus strateginio valdymo etapus. Tai leidžia daryti išvadą, jog vaikų globos namuose nėra vadovaujama strateginiu požiūriu pertvarkos laikotarpiu, o kai tokio požiūrio nėra, natūralu, kad vaikų globos įstaigų vadovybei ir darbuotojams sunku ar net neįmanoma apibūdinti to, ko nėra. Taigi, nors strateginis valdymas yra neabejotinai svarbus, siekiant įveikti socialinio darbo iššūkius pertvarkos laikotarpiu, realiai vaikų globos namuose jis nefunkcionuoja taip, kaip to reikalauja teorinės ir teisinės prielaidos, pastebimos tik nežymios kai kurių strateginio valdymo etapų apraiškos. Tokie tyrimo rezultatai, atskleidžiantys strateginio valdymo spragas Lietuvoje, aktualūs ir Ukrainos vaikų globos institucijoms. Kadangi deinstitutionalizacija Ukrainoje žengia tik pirmuosius žingsnius ir šiai dienai pažanga šioje srityje yra minimali, akcentuotina, kad įgyvendinant deinstitutionalizaciją svarbu vadovautis strateginiu požiūriu į šiuos pokyčius, apie tai tinkamai ir pakankamai informuojant tiek vadovaujantį personalą, tiek socialinius darbuotojus.

## REKOMENDACIJOS

1. Empiriniu tyrimu nustatčius per plačią įvardijamų vaikų globos namų sistemos pertvarkos tikslų įvairovę, nustatytas poreikis informuoti tikslus įgyvendinančius darbuotojus apie tikslus, kurių ir siekiama numatyta pertvarka. Tuo tikslu siūloma Neįgaliųjų reikalų departamentui prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos suorganizuoti nuotolinį seminarą apie pertvarkos tikslus ir priemones tam pasiekti. Šį seminarą siūloma privalomai išklaudyti visiems vaikų globos namų darbuotojams.
2. Nustatčius, kad vaikų globos namams vadovaujantis personalas negeba įvardinti strategijos rengimo ir įgyvendinimo etapų, rekomenduojama šią spragą pašalinti. Strateginio valdymo kompetencijų ugdymui vaikų globos namų vadovujančiam personalui būtina žinias gilinti šios srities mokymuose, kursuose, seminaruose.
3. Empirinio tyrimo rezultatai sudarė prielaidas išgryninti tokias, pačių vaikų globos namuose dirbančių asmenų pasiūlytas, rekomendacijas: organizuoti daugiau ir kokybiškesnių kvalifikacijos tobulinimo renginių, skatinti bendradarbiavimą, komandinį darbą tarp darbuotojų, stiprinti informacijos ir patirties sklaidą.
4. Empirinio tyrimo rezultatai sudarė prielaidas išgryninti tokias, pačių vaikų globos namuose dirbančių asmenų pasiūlytas, rekomendacijas: organizuoti daugiau ir kokybiškesnių kvalifikacijos tobulinimo renginių, skatinti bendradarbiavimą, komandinį darbą tarp darbuotojų, stiprinti informacijos ir patirties sklaidą. Tikėtina, kad šios rekomendacijos gali būti taikytinos ir Ukrainos vaikų globos institucijose, tačiau prieš imantis jų įgyvendinimo minėtoje valstybėje, svarbu būtų atlikti situaciją atskleidžiančius empirinius tyrimus.

## LITERATŪRA

1. Aboramadan, M., Borgonovi, E. (2016). Strategic management practices as a key determinant of superior non-governmental organizations performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 11(2), p. 71–92.
2. Albul, I. V. (2019). Social support for orphans and children deprived of parental care: Ukrainian innovations. *Economies' Horizons*, 2(9), 41–48.
3. Alifanovienė, D., Šerytė, R. (2006). Laikinosios vaikų globos plėtros galimybės specialistų požiūriu. *Specialusis ugdymas*, 1(14), p. 27–41.
4. Arimavičiūtė, M. (2013). Profesionalių organizacijų strateginio planavimo modeliai užsienio šalyse. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 35(1), p. 5–12.
5. Bacys, T. (2018). Rusijos ir Ukrainos konfliktas socialinių tinklų informacinio karo kontekste: ekspertų požiūris. *Darbai ir dienos*, 69, p. 53–63.
6. Bardauskienė, R. (2016). Socialinio darbuotojo veiklos efektyvumas ir jį ribojantys veiksniai. *Socialinis darbas*, 14(2), p. 162–173.
7. Bergh, D. D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D. J., Boyd, B. K., Su, P. Joo, H. (2016). Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: guidelines and an empirical illustration visa the strategic leadership-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 37(3), p. 477–497.
8. Bilson, A., Carter, R. (2008). *Strategy development for the reform of the state care system for children deprived of parental care living in state care institutions. A report for UNICEF Ukraine*. Prieiga per internetą: <https://bettercarenetwork.org/library/social-welfare-systems/child-care-and-protection-system-reforms/strategy-development-for-the-reform-of-the-state-care-system-for-children-deprived-of-parental-care>
9. Blakeslee, J. E., Quest, A. D., Powers, J., Powers, L. E., Geenen, S., Nelson, M., Dalton, L. D., McHugh, E. (2013). Reaching everyone: promoting the inclusion of youth with disabilities in evaluating foster care outcomes. *Child and Youth Services Review*, 35, p. 1801–1808.
10. Bosquetti, M. A., Silveira, F. G., Ponting, J. (2017). Strategic management at Mormaai – the Brazilian surf industry leader. *Brazilian Business Review*, Special Issue, p. 110–129.
11. Brown, R., Alderson, H., Kaner, E., McGovern, R., Lingham, R. (2019). There are carers, and then there are carers who actually care. Conceptualizations of care among looked after children and care leavers, social workers and carers. *Child Abuse & Neglect*, 92, p. 219–229.

12. Burns, K., O'Mahony, C., Shore, C., Parkes, A. (2018). What social workers talk about when they talk about child care proceedings in the District Court in Ireland. *Child & Family Social Work*, 23, p. 113–121.
13. Burvytė, S., Kocai, E. (2017). Socialinių darbuotojų požiūris į vaikų globos namuose augančių vaikų ryšius su biologiniais tėvais. *Socialinis ugdymas*, 45(1), p. 62–79.
14. Chance, S., Dickson, D., Bennett, P. M., Sone, S. (2010). Unlocking the doors: how fundamental changes in residential care can improve the ways we help children and families. *Residential Treatment for Children & Youth*, 27, p. 127–148.
15. Chmelka, M. B., Trout, A. L., Mason, W. A., Wright, T. (2011). Children with and without disabilities in residential care: risk at program entry, departure and six-month follow-up. *Emotional and Behavioural Difficulties*, 16(4), p. 383–399.
16. Darewych, O. (2013). Building bridges with institutionalized orphans in Ukraine: an art therapy pilot study. *The Arts in Psychotherapy*, 40, 85–93.
17. Diaz, C., Pert, H., Aylward, T., Neill, D., Hill, L. (2020). Barriers children face complaining about social work practice: a study in one English local authority. *Child & Family Social Work*, 25, p. 460–468.
18. Diaz, C., Pert, H., Thomas, N. P. (2019). Independent reviewing officers' and social workers' perceptions of children's participation in children in care reviews. *Journal of Children's Services*, 14(3), p. 162–173.
19. Dominelli, L. (2010). Globalization, contemporary challenges and social work practice. *International Social Work*, 53(5), p. 599–612.
20. Dominelli, L. (2017). Social work challenges in the second decade of the 21st century: against the bias. *Affilia: Journal of Women and Social Work*, 32(1), p. 105–107.
21. Drabavičius, Ž. (2019). Darnumo principų įgyvendinimo poveikis Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui. *Regional Formation and Development Studies*, 2(28), p. 41–53.
22. Evans, P. (2013). *Evaluation of Implementation of the National Strategy & Action Plan for the Reform of the Residential Childcare System in Moldova 2007–2012*. Prieiga per internetą: < [https://www.unicef.org/evaldatabase/index\\_69929.html](https://www.unicef.org/evaldatabase/index_69929.html) >
23. Ferguson, H. B., Wolkow, K. (2012). Educating children and youth in care: a review of barriers to school progress and strategies for change. *Children and Youth Services Review*, 34, p. 1143–1149.
24. Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., Grimshaw, J. M. (2010) What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies, *Psychology & Health*, 25(10), p. 1229–1245.

25. Gavita, O. A., David, D., Bujoreanu, S., Tiba, A., Ionutiu, D. R. (2012). The efficacy of a short cognitive-behavioral parent program in the treatment of externalizing behavior disorders in Romanian foster care children: building parent emotion-regulation through unconditional self- and child-acceptance strategies. *Children and Youth Services Review*, 34, p. 1290–1297.
26. Genienė, R., Šumskienė, E. (2016). *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 12, p. 74–89.
27. Gonzalez-Garcia, C., Bravo, A., Arruabarrena, I., Martin, E., Santos, I., Valle, J. F. D. (2017). Emotional and behavioral problems of children in residential care: screening detection and referrals to mental health services. *Children and Youth Services Review*, 73, p. 100–106.
28. Graham, K. E., Schellinger, A. R., Vaughn, L. M. (2015). Developing strategies for positive change: transitioning foster youth to adulthood. *Children and Youth Services Review*, 54, p. 71–79.
29. Griciūtė, J., Senkevičiūtė-Doviltė, L. (2018). Lietuvos socialinės globos įstaigų, dalyvaujančių pertvarkos procese, darbuotojų motyvacijos vertinimas. *Socialinis darbas*, 21(1), p. 35–56.
30. Gudonis, V., Butkutė, I., Samašonok, K. Globos namų auklėtinių ir paauglių, gyvenančių pilnose šeimose, adaptacijos ypatumai. *Specialusis ugdymas*, 2(19), p. 8–21.
31. Gudžinskienė, V., Raudeliūnaitė, R., Uscila, R. (2017). Socialinių darbuotojų patirtys rengiant vaikus savarankiškam gyvenimui bendruomeniniuose vaikų globos namuose. *Pedagogika*, 125 (1), p. 158-174.
32. Gvaldaitė, V., Šimkonytė, S. (2016). Vaikų globos namų deinstitucionalizacija Lietuvoje: ar „vežimas“ judės į priekį? *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 12, p. 55-73.
33. Hayden, C. (2010). Offending behaviour in care: is children's residential care a 'criminogenic' environment? *Child and Family Social Work*, 15, p. 461–472.
34. Hanulakova, E., Bečkova, I. K. (2016). Marketing as a part of strategic management of consulting companies. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 9(35), p. 266–277.
35. Healy, K. (2014). *Social Work Theories in Context. Creating Frameworks for Practice*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
36. Hujala, E., Fonsen, E., Elo, J. (2012). Evaluating the quality of the child care in Finland. *Early Child Development and Care*, 182(3–4), p. 299–314.
37. Huseynli, A. (2018). Implementation of deinstitutionalization of child care institutions in post-soviet countries: the case of Azerbaijan. *Child Abuse & Neglect*, 76, p. 160–172.
38. Ismayilova, L., Ssewamala, F., Huseynli, A. (2014). Reforming child institutional care in the Post-Soviet bloc: the potential role of family-based empowerment strategies. *Children and Youth Services Review*, 47, p. 136–148.

39. Kabašinskaitė, D. (2007). Vaiko globos reforma: vietinė plėtra Alytaus rajono savivaldybėje 2005–2006 m. m. *Socialinis darbas*, 6(2), p. 58–68.
40. Katz, C. C., Busby, D., McCabe, C. (2020). Suicidal behavior in transition-aged youth with out-of-home care experience: reviewing risk, assessment, and intervention. *Child & Family Social Work*, 26, p. 1–8.
41. Kiaunytė, A., Lygnugarienė, V. (2019). Vaiko globos sisteminė pertvarka kaip iššūkis socialinių darbuotojų profesionalumui: kas parodo supervizijos ir intervizijos poreikį? *Socialinis darbas*, 23(1), 69–94.
42. Kindon, S. L., Pain R., Kesby M. (2010). *Participatory action research approaches and methods: connecting people, participation and place*. New York (N.Y.): Routledge: Taylor & Francis Group.
43. Kryvachuk, L. (2018). Transformation of social services in Ukraine: the deinstitutionalization and reform of the institutional care system for children. *Labor et Educatio*, 6, 129–150.
44. Leloux-Opmeer, H., Kuiper, C., Swaab, H., Scholte, E. (2016). Characteristics of children in foster care, family-style group care, and residential care: a scoping review. *Journal of Child and Family Studies*, 25, p. 2357–2371.
45. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *dėl perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams 2014–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo*, patvirtintas Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2014 m. vasario 14 d. įsakymu Nr. A1-83. Žiūrėta 2019-12-29 internete: <<https://www.etar.lt/portal/lt/legalActPrint?actualEditionId=ZgkBLPTZZJ&documentId=c90d41f097de11e3bdd0a9c9ad8ce1bf>>.
46. Lietuvos statistikos departamentas (2019). *Socialinės paslaugos 2018 m.* Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=6429196>
47. Liukinevičienė, L., Vičienė, J. (2018). The use of anthropological approach in municipal strategic planning. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 80, p. 49–66.
48. Lough, B. (2003). Rise and demise of orphanages in Ukraine. *European Journal of Social Work*, 6(1), 49–63.
49. Lu, B. (2018). PEST analysis and development strategy study of social organizations involved in rural left-behind children care service. *3<sup>rd</sup> International Conference on Society and Economics Development. ICSSSED 2018*, p. 213–217.
50. Manketvit, S., Srisa-ard, B., Setsaengsri, C. (2016). Development of a participatory strategic management model for collaborative educational provision schools. *International Journal of Behavioral Science*, 11(1), p. 19–30.

51. Melnikas, B., Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija.
52. Miškinis, V., Galinis, A., Konstantinavičiūtė, I., Lekavičius, V., Tarvydas, D. (2016). Matematinis modeliavimas – energetikos strateginio planavimo pagrindas. *Energetika*, 62(4), p. 219–231.
53. Monkevičienė, Z., Liugailaitė-Radzvickienė, L. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 315–322.
54. Moore, T., McArthur, M., Death, J., Tilbury, C., Roche, S. (2018). Sticking with us through it all: the importance of trustworthy relationships for children and young people in residential care. *Children and Youth Services Review*, 84, p. 68–75.
55. *National strategy for reforming the institutional care and upbringing of children for 2017–2026*. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017). Žiūrėta 2020-12-30 internete: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2017-%D1%80>
56. Naujanienė, R., Eidukevičiūtė, J., Ruškus, J. (2018). Socialinių darbuotojų lūkesčiai supervizijai kaip atsakas į praktikos lauko kompleksiskumą ir neapibrėžtumą. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 22(2), p. 35–62.
57. Norman, J., Bathori-Tartsi, Z. (2018). Improvisational international research: seeking to help children in Ukrainian orphanages sooner than later. *Families in Society*, 91(4), p. 421–425.
58. Payne, M. (2016). *Modern Social Work Theory*. Oxford: Oxford university press.
59. Raipa, A., Štaras, K., Čepuraitė, D. (2017). Sveikatos apsaugos sistemos Europos Sąjungoje: finansai ir strateginis valdymas. *Viešasis administravimas*, 1–2, p. 43–53.
60. Raskin, M., Kotake, C., Easterbrooks, M. A., Ebert, M., Miller, L. C. (2015). Job-related stress and depression in orphanage and preschool caregivers in Ukraine. *Journal of Research in Childhood Education*, 29(1), 130–145.
61. Raudeliūnaitė, R., Urbikaitė, J. (2011). Vaikų globos šeimose ypatumai. *Socialinis darbas*, 10(1), p. 27–35.
62. Rogowski, S. (2012). Social work with children and families: challenges and possibilities in the neo-liberal world. *British Journal of Social Work*, 42, p. 921–940.
63. Ronda-Pupo, G. A., Guerras-Martin, L. A. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33, p. 162–188.
64. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: KU I-kl.
65. Samašonok, K., Gudonis, V. (2006). Paauglių, gyvenančių globos institucijose ir pilnose šeimose, kognityvinės ir elgesio strategijos: lyties ypatumai. *Specialusis ugdymas*, 2(15), p. 74–87.

66. Samašonok, K., Žukauskienė, R., Gudonis, V. (2006). Paauglių, gyvenančių globos institucijose ir pilnose šeimose, kognityvinių strategijų ir elgesio bei emocinių problemų ypatumai. *Socialinis darbas*, 5(2), p. 45–54.
67. Savolainen, T. (2014). Trust-building in e-leadership: a case study of leaders' challenges and skills in technology-mediated interaction. *Journal of Global Business Issues*, 8(2), p. 45–56.
68. Sigrid, S. J., Zhang, J. J., Landsverk, J. (2012). Residential care for youth in the child welfare system: stop-gap option or not? *Residential Treatment for Children & Youth*, 29, p. 48–65.
69. Smilga, E., Laurinavičius, A., Laurinavičius, A. (2015). Strateginis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai, klaidos, tobulinimo poreikiai ir prioritetai. *Viešasis administravimas*, 3-4(47-48), p. 65–74.
70. Smith, G. P. (2017). Historical out-of-home child care leavers and mental health needs. *Australian Social Work*, 70(1), p. 1–3.
71. *Socialinės paslaugos 2018 m.* Oficialiosios statistikos portalas. Žiūrėta 2019-12-29 internete: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=205071>
72. Stabler, L., Wilkins, D., Carro, H. (2020). What do children think about their social worker? A Q-method study of children's services. *Child & Family Social Work*, 25, p. 118–126.
73. Steels, S., Simpson, H. (2017). Perceptions of children in residential care homes: a critical review of the literature. *British Journal of Social Work*, 47, p. 1704–1722.
74. Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. California: Sage Publications.
75. Stražinskaitė, D., Kvieskienė, G. (2015). Lietuvos ir Vengrijos vaikų globos sistemų palyginimas. *Socialinis ugdymas*, 40(1), p. 39–53.
76. Strijbosch, E. L. L., Wissink, I. B., Helm, G. H. P., Stams, G. J. J. M. (2019). Building a positive group climate together: how monitoring instruments are part of an improvement process in residential care for children. *Children and Youth Services Review*, 96, p. 266–277.
77. Tamošiūnas, T., Liubomirskienė, R. (2009). Ukmergės rajono vietos veiklos grupės strateginis valdymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(16), p. 118–130.
78. Tamošiūnas, T., Želvytė, V. (2010). Vaiko teisių apsaugos sistemos valdymo prioritetai: teisinės bazės ir savivaldybių ekspertų nuostatų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(20), p. 154–168.
79. Vaicekauskienė, V. (2009). Specialiųjų poreikių vaikų globos institucijos strategijos modeliavimas. *Socialinis ugdymas*, 10(21), p. 67–167.
80. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 10(2), p. 130–141.



81. Vasiuk, O., Gulac, O., Shust, V., Marchenko, S., Halai, A., Halai, V. (2020). Legal grounds for social work organization in rural communities of Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, 9(3), 503–512.
82. Vitkauskas, K. (2010). Vaiko globos organizavimo principų įgyvendinimas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 133–146.

## SUMMARY

### SOCIAL WORK CHALLENGES AND STRATEGY OF CHILD CARE INSTITUTIONS DURING THE TIMES OF RECONSTRUCTION

#### Introduction

**Relevance of the topic.** In 2015 more than 2 million children in the world were in institutional care. 1.2 million of them are children who live in institutions operating in the states of former Soviet Union (Huseynli, 2018). However, it is difficult to provide accurate statistics on the number of children living in care institutions due to different definitions, calculation methods and sources. According to L. Ismayilova et al. (2014), the number of such children in the world can reach as many as 8 million. In 2019 the number of children in institutional in the United States was higher than 250000, in Australia – approximately 48,000, and more than 75000 in the United Kingdom (Brown et al., 2019). In Lithuania, hundreds of children lose parental care every year (Burvyte, Kocai, 2017).

According to the “Action Plan of Transition from Institutional Care to Family and Community Services for Disabled and Children Without Parental Care in 2014–2020” (Perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams 2014–2020 m. veiksmų planas, 2014), a transformation of the childcare system is being implemented. This transition is treated as a very important direction of social policy. Such a transformation is leading to a declining number of children living in child care institutions. For example, in 2018 2.1 thousand children under the age of 18 were living in institutions. This is 17.9% less than in 2017. Since 2018 some children are being transferred from child care institutions to community care homes. In 2018 282 children were living in community care homes (37% more than in 2017) (Official Statistics Portal, 2019). As the relocation of children to community care homes intensifies, some social workers are also transferred to work in this new type of orphanage. The role of social workers during the transformation of the child care system is especially important in assessing the needs, interests, situation, circumstances of the family and the child, planning and implementing prevention strategies and measures (Kiaunyte, Lygnugariene, 2019). Under the circumstances of intensive changes of the child care system the changes are experienced not only in the child care infrastructure. Principles of child care, functions, roles, competencies of social workers, relations with children fluctuate as well (Raudeliunaite, Urbikaite, 2011). All these changes are undoubtedly raising challenges for social workers. In order to overcome them, there exists a demand for timely, targeted and purposeful strategic decisions at the institutional level. This is confirmed by V. Vaicekauskiene (2009, p. 67), who points out that social and societal changes in modern society

also lead to changes in the management of modern childcare institutions. The nature of management becomes strategic, which effectively anticipates and implements the organization's purpose, goals and objectives.

The challenges faced by social workers in the context of changes of the childcare system have attracted the attention of researchers. R. Geniene and E. Šumskiene (2016) examined the transformation of institutional care in Lithuania applying the theory of institutionalism. The problems of deinstitutionalization were researched by V. Gvaldaite and S. Simkonyte (2016). V. Gudzinskiene et al (2017) paid attention to the activities of a social worker in community care homes. Strategic issues of management of child care institutions were examined in V. Vaicekauskiene's (2009) survey. The development and implementation of the strategy in child care homes has been studied only in the context of other research objects, such as principles of childcare organization (Vitkauskas, 2010), adaptation of child care homes (Gudonis et al., 2008). Challenges of social work, changes in childcare system, strategic planning in childcare institutions have attracted the attention of Lithuanian and foreign researchers, however, these aspects are usually analysed insufficiently, although their close relation is confirmed. Assuming that the change in the child care system poses challenges to social work, and the latter must be assessed in the preparation and implementation of strategic decisions in the child care institutions, the following research questions are raised:

1. How is the child care system changing in the world and in Lithuania?
2. What challenges do these changes pose for social work?
3. What strategic solutions are needed to overcome these challenges?

**Object of research:** challenges of social work in child care institutions in the context of strategic decisions.

**The aim of the research:** based on the results of theoretical and empirical research, to develop directions for overcoming the challenges of social work in child care institutions through the application of strategic decisions.

**Research tasks:**

1. To examine the changing situation in the child care system and the potential challenges for social work.
2. In reference to foreign and Lithuanian researchers, to conceptualize the strategy, its preparation and implementation, as well as the peculiarities of strategic decisions in child care institutions.
3. To reveal the specifics and problems of the preparation and implementation of strategic decisions through interviews with the staff working in child care institutions in order to overcome the challenges of social work.

4. To prepare directions for overcoming the challenges of social work in child care institutions by application of strategic decisions.

**Research methodology and methods.** In the ontological point of view, the provision of systems and theories of social action was chosen for the research. This provision is based on the assumption that stimulates to analyse changes in a systematic manner and to strategize the overcoming of challenges in reference to the functioning of the whole system. Systems theory allows to envisage the systemic structure of the network of child care institutions, the challenges of social work in this environment, the implemented strategic decisions. Such an approach is appropriate because the system is considered as a more valuable resource than the individual elements (Healy, 2014; Payne, 2016). In the epistemological point of view, the research is constructed according to the theory of social action (Kindon et al., 2010), and is treated as a process during which theory is developed while practical activities are examined.

Looking from methodological point of view, the methods of comparative and systematic analysis and generalization of scientific literature were chosen for the theoretical analysis. The interview method was chosen for the collection of empirical data. The content analysis method was used to analyse the data collected by the interview method and to conclude the findings.

**Participants of the study:** employees of child care institutions holding managerial positions and having an established professional identity.

## **1. Changes in the child care system and challenges for social work**

Children are deprived of parental care due to neglect of children, inappropriate parental behaviour, inability to create a safe environment for their children, inadequate childcare and other reasons. When parents are unwilling or unable to ensure the rights of the child, the state undertakes to implement this measure, guaranteeing custody of each child deprived of parental care (Burvyte, Kocai, 2017). According to various sources (Ismayilova et al., 2014; Huseynli, 2018), from 2 to 8 million children grow in institutional care worldwide. The majority of such children grow up in Eastern European and post-Soviet bloc countries.

Institutional care is not a recommended form of alternative care (Strazinskaite, Kvieskiene, 2015). It is considered to be the most expensive and restrictive form of care (Sigrid et al., 2012). Institutionalized child care, in institutions such as orphanages, boarding schools, and other similar institutions, is usually not based on the needs of the child, is not similar to family life. Institutionalized child care demonstrates characteristics of institutional culture such as depersonalization, routine rigor, lack of equal treatment for all, respect for social distance, dependency, and accountability. Institutional care has a negative impact on children's health, development and happiness. There is a

risk that the needs of children growing up in care institutions will not be adequately met. Institutional care is often associated with poor child health, malnutrition, child-harmful environments, infectious diseases, and limited cognitive stimulation (Huseynli, 2018). Children face emotional and behavioural problems (Gonzalez-Garcia et al., 2017).

Data from various studies (Ismayilova et al., 2014; Huseynli, 2018;) have shown that institutional care is detrimental to a child's development. Moving a child from an institutional environment to a family-friendly environment has the potential to improve children's psychological functioning and reduce the risks to the child's development. The changes are affecting childcare systems in various parts of the world. There is an increasing shift towards deinstitutionalized child custody, which, as noted by H. Leloux-Opmeer et al. (2016), creates preconditions for ensuring the best interests of the child. Thus, changes in childcare institutions around the world are largely demonstrating a common direction, i. e. deinstitutionalisation. This deinstitutionalisation poses various challenges to social work. The analysis of the scientific literature showed that the challenges of social work in child care institutions are associated with non-compliance with legal norms regulating child care, insufficient efficiency of social workers, weak involvement of children in decision-making, insufficient information of children, motivation problems of social workers, lack of strategic approach.

## **2. Theoretical aspects of the development and implementation of the strategy in child care institutions**

The analysis of the concept of strategy has showed that strategy can be defined as a long-term plan, permanent direction of the organization. In order to select a targeted and realistic alternative of this direction, the strategy should be developed and implemented in certain stages. The stages of the development and implementation of the strategy proposed by different authors are presented in Table 1.

Strategic decisions are necessary in child care institutions, because strategic management creates preconditions for the development of the scope of the organizational activities and taking profit of the advantages (Vaicekauskienė, 2009). Strategic decisions in childcare institutions require a unique and original approach. This was confirmed by V. Vaicekauskiene's (2009) strategy process modelling research based on 12 years of experience in managing a child care institution.

The specifics of strategic decisions in child care institutions is presumed by different external and internal environments. An important element of the external environment is legal factors (Bilson, Carter, 2008; Burns et al., 2018; Brown et al., 2019). Economic and political factors also matter. L.

Ismayilova et al. (2014) identified different care arrangements for child care institutions, depending on the economic and political structure of the state.

Table 1

**Stages of the development and implementation of strategy**

Stages	Authors		
	E. Hanulakova, I. Bečkova (2016)	S. Manketvit et al. (2016)	M. A. Bosquetti et al. (2017)
Analysis of the external environment	✓	✓	✓
Analysis of the internal environment	✓	✓	✓
Formulation of the targets	✓	✓	✓
Formulation of the policy		✓	
Choice of the strategic alternative	✓	✓	✓
Implementation of the strategy	✓	✓	✓
Preparation of the budget		✓	
Control	✓	✓	
Total number of stages	6	8	5

The importance of cultural factors should also be emphasized. According to L. Ismayilova et al. (2014), it is very important for institutional alternatives to child care to be culturally acceptable. The PEST analysis method is proposed for the analysis of the external environment of child care institutions (Lu, 2018). The application of this method creates preconditions for the assessment of political-legal, economic, socio-cultural and technological factors. When evaluating the factors of the external environment, it is important not only to assess the situation during the evaluation, but also to forecast possible changes (Liukineviciene, Viciene, 2018).

The experience of foreign countries in the development and implementation of strategic decisions in child care institutions is very diverse. Scientific literature (Evans, 2013; Ismavilova et al., 2014) presents experience of implementing large-scale strategies (e.g., deinstitutionalization), but much more often focus on specific, niche strategies for solving specific problems.

### **3. Methodology of the research on social work challenges and strategies in child care institutions**

A qualitative research strategy was chosen for the survey. According to T. Bacio (2018), qualitative research is the basis of various traditions: collection of verbal and visual information, listening to the opinion of research participants, information analysis, description of the process. The interview method was chosen for the collection of research data on the challenges and strategies of social work in child care institutions in order to find out the attitudes. In the semi-structured interview, certain questions were prepared in a pre-arranged manner, but if necessary, the researcher could ask additional questions that were not provided for in the plan. The conversations took place in a friendly atmosphere, and were not subject to strict formalization. The content analysis method was used to analyse the data collected by the interview method and to form the findings.

The participants of the study were managers and social workers with a strong professional identity employed in child care institutions. The primary criterion for the selection of research participants was professional experience in child care institutions lasting not less than 2 years.

The application of the information saturation principle was chosen to determine the sample size. According to this principle, the investigation has to be stopped if the researcher notices the repetition of information, significantly reduced the informativeness of the new information. Saturation was achieved after receiving 10 informant responses.

The study involved employees of three different child care institutions holding various positions: deputy director, social worker, chief social worker, social pedagogue, regional expert of the project. Informants' experience in the current workplace varied from 7 months to 19 years. Informants represented institutions that employed from 51 to 90 employees at the moment of the research, from 10 to 16 of them were social workers. The number of children living in child care institutions was between 37 and 48.

The interview questions were formulated based on a study of the scientific literature. The research instrument consisted of demographic and diagnostic blocks. The questions of the demographic block involved the following data: position, length of employment in the current workplace, the number of employees working in institution (number of social workers of them), the number of children growing up in institution. The diagnostic block of the research instrument was structured into three parts: 1) social work challenges; 2) environmental impact; 3) development of a strategy in a child care institution.

The study was conducted in November, 2020. Informants personally agreed to participate in the research by e-mail, post or telephone. The time, course and duration of the interviews were agreed

with each informant, and the purpose of the research was presented. Content analysis was applied to the data analysis.

#### **4. Results of empirical research on social work challenges and strategies in child care institutions**

Theoretical analysis has shown that the predominant social work challenges in child care institutions are non-compliance with childcare legislation, insufficient efficiency of social workers, weak child involvement, insufficient child information, staff motivation problems and lack of strategic approach. In the empirical study of the challenges of social work challenges and strategy in child care institutions completely different challenges were identified. The lack of information can certainly be seen as the dominant challenge faced by social workers. There is a lack of information for social workers about various aspects: the future of employees and children, the transformation processes and their course, the reasons for the transformation, the goal. Another challenge related to the lack of information is probably the lack of understanding of the meaning of transformation. The results of the research showed that some employees do not understand the meaning of the transformation, sometimes they question the necessity of the transformation. The presentation of incorrect information is also likely to hinder meaning. It was found out that social workers also have fears about the readiness to work with new types of services and the challenges of lack of competence. Informants also mentioned the anxiety felt about the transformation, the unfavourable public attitude towards children, and the lack of measures to implement in pursuing transformation goals. The onset of the COVID-19 pandemic posed specific challenges for social workers. The results of the study showed that due to COVID-19, the provision of some services, i. e. education, social and health services, has changed. Distance learning has been a major challenge for social workers, where working with a group of children requires ensuring that all of them are qualitatively involved in the educational process. The explanation of the changed conditions to the children also caused problems. Informants mentioned that it was difficult for children to explain why they needed to stay at home. Such explanations complicated the work even when the need for isolation arose. Corrections of work schedules, increased workload and uncertainty were also found to be challenges. Comparing the challenges of social work identified during the research with those identified in the theoretical part, it can be seen that the challenges arising in professional activities are completely distant from the theoretical concepts.

Social workers have to get through the challenges that are faced. The attitudes of the staff on the challenges was very diverse. Some informants said the overcoming of the challenges is progressing smoothly. There have also been less optimistic statements highlighting the progress being



made compared to the previous situation in previous decades. It should be noted that although COVID-19 posed many new challenges for social workers, it also made it easier to overcome some of the challenges.

Tools such as learning, teamwork, updating the role of social workers, dissemination of good practice, selection of infrastructure, and strategic decisions are most often used to address challenges in childcare institutions. Informants mentioned the following tools as well:

- the need for proper staff selection;
- the need to consult social workers;
- favourable position of the administration, proper selection of infrastructure and service recipients;
- prompt response.

Despite the specific, unprecedented challenges that the COVID-19 pandemic has posed to social workers, some institutions have managed to cope relatively well.

Summarizing the analysis of the challenges of social work, it can be stated that social workers working in child care institutions face a wide variety of challenges, which was extended by the COVID-19 pandemic. One of the means of overcoming challenges is strategic decisions. Such decisions have the potential to give directionality and purposefulness to the solution of challenges.

Participants in the study were asked to identify important external and internal environmental factors for the child care institutions during the transformation period. The results of the study highlighted the importance of public sentiment, the COVID-19 pandemic, and public involvement as external factors in the transformation. Informants emphasized the negative public attitude towards child care institutions and the children growing up in them. It turned out that the child care institutions had coped fairly well with the situation caused by COVID-19. In some cases, the following external factors have also been identified:

- lack of public awareness;
- infrastructure;
- financing;
- economic cyclicity.

The set of internal factors identified by the informants is much wider. The participants of the study emphasized the importance of the organizational climate, which includes cooperation between the members of the organization, their unity, good relations between them, good emotional state, security, trust, assurance, support, encouragement, communication. Another significant factor in the internal environment of the child care institution is the location. This factor describes the physical location of buildings. The local factor is relevant due to the relatively frequent resistance, fears and negative image of children living in child care institutions. Most of the informants also mentioned the

importance of the relationship between employees and children. The research also highlighted the importance of ensuring the safety of children, compatibility of children living together, information, human resources, involvement of children, planning of the institution's activities, employee motivation system, financial resources. In individual cases, the importance of the following internal resources has also been mentioned:

- internal procedures;
- child welfare;
- division of labour;
- professional development;
- expert assistance.

The staff of child care institutions who participated in the study were able to identify a wide variety of internal and external environmental factors that are important in the process of childcare transformation, but there was a lack of assurance about the external and internal environmental analysis. Usually it is thought that analysis of the external and internal environment in the organization is performed by the Child Welfare Commission established in the institution. Other informants mentioned the administration, the municipality. Employees also lacked knowledge about the methods used to analyse the external and internal environment. One informant mentioned supervision and reflection, but the purpose of these methods is quite different. It means that the informant lacks knowledge both about the purpose of supervision and reflection methods and about the methods used for environmental analysis as well. One informant acknowledged the lack of knowledge and indicated that he did not have such information. Only one study participant was able to name PEST and SWOT methods.

Summarizing the analysis of the factors of the external environment, it can be stated that the following factors of the external environment are considered to be the most important in the process of transformation of orphanages: public mood, COVID-19 pandemic and public involvement. The importance of the following factors was highlighted in the internal environment: organizational climate, local, employee-child relations, child safety, compatibility of children living together, information, human resources, child involvement, institution planning, employee motivation system, financial resources. Such an extensive list of external and internal environmental factors is consistent with the theoretical provisions expressing the need for the analysis of environmental factors, presenting it as one of the stages of strategy development. Based on the results of the environmental analysis, the development of the strategy continues.

The analysis of the attitude of staff of child care institutions has shown that the tendency to pay attention to the quality assurance of services predominates among the study participants. In individual cases, child stress reduction, employee stress reduction, general plan were also mentioned.

It should be noted that only one of the most important accents, i. e. service quality assurance, is reflected in the set goals.

The results of the research show that various strategic goals are set for the transformation of child care institutions. The informants mentioned the goals of complex provision of services, provision of high quality services, creation of a family-friendly environment, ensuring children's safety, and preparation of children for independent living. It should be noted that all these goals are important in the context of the deinstitutionalisation of childcare. In individual cases, the following objectives are also mentioned:

- taking care of children's health;
- taking care of children's employment;
- ensuring the welfare of children;
- reducing the number of children living in institutional care;
- improving the technical provision of social workers;
- ensuring cooperation;
- ensuring a sustainable environment;
- adjustment of public attitudes;
- publicity of processes.

The informants were also asked whether the targets were at least somewhat adjusted by the COVID-19 pandemic. Some informants spoke about the impact of COVID-19 on service quality. This shift in the topic of the interview to the aspects of service quality is explained by the fact that the provision of quality services has been identified by many informants as a strategic goal of the reform of child care institutions. Some informants noted that the implementation of the pandemic targets is somewhat delayed.

It can be said that the staff of child care institutions see a very wide variety of strategic goals for the reform of orphanages. It is a negative aspect as it shows that the main goals are not communicated, the goals are unknown to the employees implementing the goals. In many cases, measures to achieve the objectives are identified as objectives.

It was important to find out the stages of strategic management in child care institutions during the transformation period. It is disappointing, but only one stage, i. e. the foresight of priorities, was repeated by more than one informant. Other stages were mentioned only in individual cases:

- preparation of an action plan;
- environment analysis;
- setting target orientation;
- generation of strategic alternatives;

- implementation of the strategy;
- strategy development.

The results of the study have shown that the staff of child care institutions lack knowledge in the field of strategic management process. The lack of knowledge of social workers in the analysed field can be tolerated as it may not provide any added value at work, but when the management is not able to identify the stages a huge lack of strategic management competencies can be identified.

The informants discussed how strategic decisions can be focused on reducing the number of children in care institutions. The statements of the informants created preconditions for refining the two directions of reducing the number of children in care institutions. They are named in Figure 1.

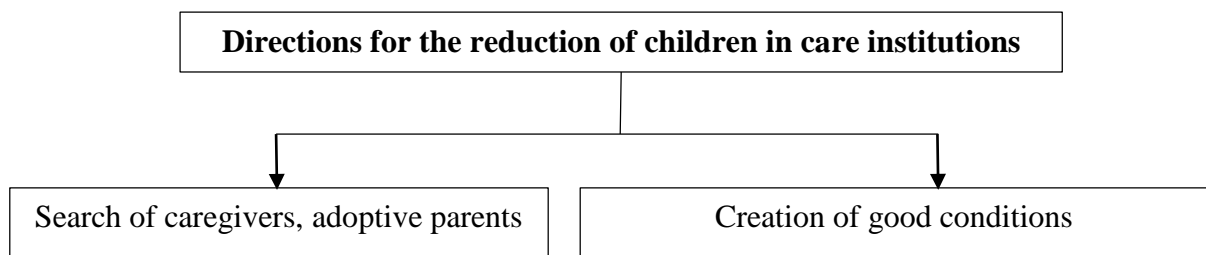


Fig. 1. Directions of the reduction of children in care institutions through the strategic decisions

Strategic focus on reducing the number of children in foster care is implemented through the search for caregivers and adoptive parents. The other direction is to creation of good conditions. The aim of this direction is to meet the needs of children to live, grow and develop.

In most cases management is responsible for the development of the strategy. The study aimed at determining who is responsible for the choice of strategy in the child care institutions and how the effectiveness of the applied strategy is assessed in the current period. The results of the research show that, from the point of view of the persons working in the child care institutions, the following subjects are responsible for the choice of strategy: the municipality, the director, the administration. According to one informant, the strategy is chosen by the ministry. It is too early to assess the effectiveness of the strategy, according to some informants. Results can only be expected much later. There were participants in the study who were already able to see some of the problematic aspects that limit the effectiveness of the strategy, such as the lack of availability of comprehensive services to community members and the lack of efficiency of solutions.

There is a budget for the implementation of strategic decisions. Respondents working in child care institutions were asked to indicate their assessment of the budget allocated to the implementation of strategic decisions. The results of the study showed that a large proportion of informants were unable to provide unambiguous assessments because they simply do not have such information. When informants asked whether the budget was in surplus or in deficit, very different opinions were

received. The prevailing view among the participants of the study was that the budget for the implementation of strategic decisions is in deficit. According to one informant, it is still too early to assess the budget, as *“the budget is planned until 2023, but we will see if it will be enough in the course”* (I2). The study highlighted the positive impact of COVID-19 on financial resources. According to one informant, *“due to COVID-19, the budget has naturally adjusted. Some of the planned trips, camps, some activities according to the projects could not be implemented, some events, trainings and business trips for employees were cancelled, so it is natural that savings were made”* (I10).

Participants of the research were asked to indicate how they contribute to the implementation of strategic decisions. Only one informant indicated that she did not contribute in any way to the implementation of strategic decisions. All other participants saw their contribution in this area. It is clear that teamwork is very important in child care institutions, as most informants noted that they contribute to the implementation of strategic decisions through the strengthening of teamwork. A significant number of informants indicated that they contribute to the implementation of strategic decisions through their direct work. Informants also mentioned strengthening of children’s well-being, support, assistance to social workers. The following tools also contribute to the implementation of strategic decisions:

- creation of a good atmosphere;
- search for solutions;
- search of information;
- interest in and sharing of innovations;
- participation in meetings, conferences;
- social-educational activities.

When the informants were asked who was responsible for the control function in the child care institution, the persons holding various positions were mentioned: director, deputy, director. The participants of the research expressed the view that the control function in the organization is performed smoothly, but some of the informants also saw problems in the implementation of the control function, such as:

- information gaps;
- lack of attention to children;
- lack of focus on strategy implementation;
- unclear control criteria, areas.

Employees of child care institutions were asked to identify the main obstacles to effective strategic management and identify how strategic management in child care institutions could be improved in order to meet the challenges faced by social workers.

From the informants' point of view, the most acute problems are the lack of professional development events and good practices. Some informants also mentioned the following problematic aspects:

- lack of information;
- lack of alternative community-based services;
- lack of care givers, adoptive parents.

In order to solve the problematic aspects, it was proposed to organize more professional development events, promote cooperation, teamwork among employees, strengthen the dissemination of information and experience. The following suggestions were also mentioned:

- stimulate the interest of employees;
- strengthen a positive attitude towards the well-being of children;
- strengthen the organizational culture;
- improve work organization;
- improve employee motivation system;
- strengthen stakeholder involvement;
- strengthen preventive actions.

The research of social work challenges and strategies in child care institutions gave the impression that the staff is well aware of social work challenges and are able to identify these challenges because they face them in their daily work. However, there is a lack of knowledge about strategic management. A lack of knowledge about almost all stages of strategic management has been noticed. Not only a lack of knowledge has been identified, but also a lack of strategy in general. It can be argued that child care institutions are not following a strategic approach during the transition period, and in the absence of such an approach, it is natural that the management of childcare facilities find it difficult or even impossible to describe what does not function practically. Thus, while strategic management is undoubtedly important in overcoming the challenges of social work during the transformation period, in reality the strategy does not exist in child care institutions, only minor manifestations of some stages of strategic management were observed.

## Conclusions

1. Analysis of the changing situation in the child care system has shown that changes in child care institutions all over the world basically demonstrate a unified direction, i. e. deinstitutionalisation. This deinstitutionalisation poses various challenges to social work: lack of compliance with legal norms regulating child care, insufficient efficiency of social workers, weak involvement of children in decision-making, lack of information provided to children, problems of motivation of social workers, lack of strategic approach.
2. Analysis of foreign and Lithuanian scientific literature resulted in the following conceptualization of the strategy: it is a long-term plan, permanent direction of the organization. In order to select a targeted and realistic alternative of this direction, the strategy is developed and implemented in certain stages. These stages include analysis of the external and internal environment, formulation of the target orientation, policy, selection of the strategic alternative, implementation of the strategy, preparation of the budget, control.
3. The analysis of social work challenges in child care institutions revealed that during the transformation period social workers face lack of information, lack of understanding of the meaning of transformation, misrepresentation, fears about the preparation of carers, fears about their readiness, lack of competence. The COVID-19 pandemic also posed new challenges related to changes in service provision, the provision of information to children, and the retention of children at home during isolation. Overcoming of these challenges is complicated by the reluctance of innovation acceptance, difficulties in applying new methods, working with new types of services. Learning, teamwork, updated role of social workers, dissemination of good practice, infrastructure selection and strategic decisions have been successfully used to overcome the challenges.
4. The initial stage in the development of a strategy for a child care institutions during the transformation period is an analysis of the environment that covers external and internal environmental factors. The results of the study highlighted the importance of the following external factors: public opinion, the COVID-19 pandemic, and public involvement. The importance of the following factors was emphasized in the internal environment of child care institutions: organizational climate, location, relationship between staff and children, child safety, compatibility of children living together, information, human resources, child involvement, institution planning, employee motivation system, financial resources. It was found out that the staff of child care institutions lack knowledge about the methodological aspects of the analysis of external and internal environment.

5. Interviews with the staff of child care institutions revealed a very wide range of visible strategic goals for the reform of these institutions. It shows that main goals are not communicated well, they are not known by the employees who implement these goals. In many cases, measures to achieve the objectives are identified as objectives.
6. The results of the empirical study showed that the staff of child care institutions lack knowledge about all stages of strategic management. It leads to the conclusion that child care institutions do not follow a strategic approach during the transformation period. Due to the absence of such an approach, it is natural that the management and staff of child care institutions find it difficult or even impossible to describe strategic management. Thus, while strategic management is undoubtedly important in overcoming the challenges of social work during the transformation period, in reality it does not function in child care institutions as required by theoretical and legal assumptions, with only minor manifestations of some stages of strategic management.

### **Recommendations**

1. Empirical research has shown the need to inform employees who implement the goals about the aims of the planned transformation. Therefore, it is proposed for the Department of Disability Affairs under the Ministry of Social Security and Labour to organize a remote seminar on the goals of the transformation and the means to achieve this. It is proposed for every employee of child care institutions to listen to the seminar.
2. As it was found that the managerial staff in child care institutions is unable to identify the stages of strategy development and implementation, it is recommended to close this gap. In order to develop strategic management competencies, managers of child care institutions need to deepen their knowledge in trainings, courses and seminars in this field.
3. The results of the empirical research created preconditions for refining the following recommendations suggested by the employees of child care institutions: to organize more and better personnel development events, to promote cooperation, teamwork between employees, to strengthen the dissemination of information and experience.

### **References**

1. Bacys, T. (2018). Rusijos ir Ukrainos konfliktas socialinių tinklų informacinio karo kontekste: ekspertų požiūris. *Darbai ir dienos*, 69, p. 53–63.



2. Bilson, A., Carter, R. (2008). *Strategy development for the reform of the state care system for children deprived of parental care living in state care institutions. A report for UNICEF Ukraine*. Prieiga per internetą: <https://bettercarenetwork.org/library/social-welfare-systems/child-care-and-protection-system-reforms/strategy-development-for-the-reform-of-the-state-care-system-for-children-deprived-of-parental-care>
3. Bosquetti, M. A., Silveira, F. G., Ponting, J. (2017). Strategic management at Mormaia – the Brazilian surf industry leader. *Brazilian Business Review*, Special Issue, p. 110–129.
4. Brown, R., Alderson, H., Kaner, E., McGovern, R., Lingham, R. (2019). There are carers, and then there are carers who actually care. Conceptualizations of care among looked after children and care leavers, social workers and carers. *Child Abuse & Neglect*, 92, p. 219–229.
5. Burns, K., O'Mahony, C., Shore, C., Parkes, A. (2018). What social workers talk about when they talk about child care proceedings in the District Court in Ireland. *Child & Family Social Work*, 23, p. 113–121.
6. Burvytė, S., Kocai, E. (2017). Socialinių darbuotojų požiūris į vaikų globos namuose augančių vaikų ryšius su biologiniais tėvais. *Socialinis ugdymas*, 45(1), p. 62–79.
7. Evans, P. (2013). *Evaluation of Implementation of the National Strategy & Action Plan for the Reform of the Residential Childcare System in Moldova 2007–2012*. Prieiga per internetą: < [https://www.unicef.org/evaldatabase/index\\_69929.html](https://www.unicef.org/evaldatabase/index_69929.html) >
8. Genienė, R., Šumskienė, E. (2016). *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 12, p. 74–89.
9. Gudonis, V., Butkutė, I., Samašonok, K. Globos namų auklėtinių ir paauglių, gyvenančių pilnose šeimose, adaptacijos ypatumai. *Specialusis ugdymas*, 2(19), p. 8–21.
10. Gudžinskienė, V, Raudeliūnaitė, R., Uscila, R. (2017). Socialinių darbuotojų patirtys rengiant vaikus savarankiškam gyvenimui bendruomeniniuose vaikų globos namuose. *Pedagogika*, 125 (1), p. 158-174.
11. Gvaldaitė, V., Šimkonytė, S. (2016). Vaikų globos namų deinstitucionalizacija Lietuvoje: ar „vežimas“ judės į priekį? *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 12, p. 55-73.
12. Hanulakova, E., Bečkova, I. K. (2016). Marketing as a part of strategic management of consulting companies. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 9(35), p. 266–277.
13. Healy, K. (2014). *Social Work Theories in Context. Creating Frameworks for Practice*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
14. Huseynli, A. (2018). Implementation of deinstitutionalization of child care institutions in post-soviet countries: the case of Azerbaijan. *Child Abuse & Neglect*, 76, p. 160–172.

15. Ismayilova, L., Ssewamala, F., Huseynli, A. (2014). Reforming child institutional care in the Post-Soviet bloc: the potential role of family-based empowerment strategies. *Children and Youth Services Review*, 47, p. 136–148.
16. Kiaunytė, A., Lygnugarienė, V. (2019). Vaiko globos sisteminė pertvarka kaip iššūkis socialinių darbuotojų profesionalumui: kas parodo supervizijos ir intervizijos poreikį? *Socialinis darbas*, 23(1), 69–94.
17. Kindon, S. L., Pain R., Kesby M. (2010). *Participatory action research approaches and methods: connecting people, participation and place*. New York (N.Y.): Routledge: Taylor & Francis Group.
18. Leloux-Opmeer, H., Kuiper, C., Swaab, H., Scholte, E. (2016). Characteristics of children in foster care, family-style group care, and residential care: a scoping review. *Journal of Child and Family Studies*, 25, p. 2357–2371.
19. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *dėl perėjimo nuo institucinės globos prie šeimoje ir bendruomenėje teikiamų paslaugų neįgaliesiems ir likusiems be tėvų globos vaikams 2014–2020 metų veiksmų plano patvirtinimo*, patvirtintas Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2014 m. vasario 14 d. įsakymu Nr. A1-83. Žiūrėta 2019-12-29 internete: <<https://www.etar.lt/portal/lt/legalActPrint?actualEditionId=ZgkBLPTZZJ&documentId=c90d41f097de11e3bdd0a9c9ad8ce1bf>>.
20. Lietuvos statistikos departamentas (2019). *Socialinės paslaugos 2018 m.* Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=6429196>
21. Liukinevičienė, L., Vičienė, J. (2018). The use of anthropological approach in municipal strategic planning. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 80, p. 49–66.
22. Lu, B. (2018). PEST analysis and development strategy study of social organizations involved in rural left-behind children care service. *3<sup>rd</sup> International Conference on Society and Economics Development. ICSSSED 2018*, p. 213–217.
23. Manketvit, S., Srisard, B., Setsaengsri, C. (2016). Development of a participatory strategic management model for collaborative educational provision schools. *International Journal of Behavioral Science*, 11(1), p. 19–30.
24. Payne, M. (2016). *Modern Social Work Theory*. Oxford: Oxford university press.
25. Raudeliūnaitė, R., Urbikaitė, J. (2011). Vaikų globos šeimose ypatumai. *Socialinis darbas*, 10(1), p. 27-35.
26. Sigrid, S. J., Zhang, J. J., Landsverk, J. (2012). Residential care for youth in the child welfare system: stop-gap option or not? *Residential Treatment for Children & Youth*, 29, p. 48–65.
27. Stražinskaitė, D., Kvieskienė, G. (2015). Lietuvos ir Vengrijos vaikų globos sistemų palyginimas. *Socialinis ugdymas*, 40(1), p. 39–53.

28. Vaicekauskienė, V. (2009). Specialiųjų poreikių vaikų globos institucijos strategijos modeliavimas. *Socialinis ugdymas*, 10(21), p. 67–167.
29. Vitkauskas, K. (2010). Vaiko globos organizavimo principų įgyvendinimas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 133–146.

## **PRIEDAS**

### **SOCIALINIO DARBO IŠŠŪKIAI IR STRATEGIJA VAIKŲ GLOBOS NAMUOSE PERTVARKOS LAIKOTARPIU**

Pusiau struktūruoto interviu  
KLAUSIMŲ GAIRĖS

#### **DEMOGRAFINIAI DUOMENYS.**

1. Jūsų pareigos:
2. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:
3. Apytikslis vaikų globos namuose, kuriuose dirbate, darbuotojų skaičius:
4. Iš jų socialinių darbuotojų:
5. Vaikų globos namuose augančių vaikų skaičius:

#### **SOCIALINIO DARBO IŠŠŪKIAI.**

6. Kokie iššūkiai kyla vaikų globos namuose dirbantiems socialiniams darbuotojams pertvarkos laikotarpiu? Kokie specifiniai iššūkiai kyla pasaulinės COVID-19 pandemijos metu?
7. Kaip, Jūsų nuomone, pavyksta šiuos iššūkius spręsti? Koks socialinių darbuotojų vaidmuo šiame procese? Kaip, Jūsų nuomone, šiuos iššūkius būtų galima spręsti strateginiais sprendimais?

#### **APLINKOS ĮTAKA.**

8. Kaip apibūdintumėte išorinės aplinkos veiksnių svarbą vaikų globos namams pertvarkos laikotarpiu? Kokie išorinės aplinkos veiksniai, Jūsų nuomone, svarbiausi? O į ką kreipiamas per menkas dėmesys? Kaip vaikų globos namus veikia COVID-19 pandemija?
9. Kaip apibūdintumėte vidinės aplinkos veiksnių svarbą vaikų globos namams pertvarkos laikotarpiu? Kokie vidinės aplinkos veiksniai, Jūsų nuomone, svarbiausi? O į ką kreipiamas per menkas dėmesys?
10. Kas vaikų globos namuose atlieka išorinių ir vidinių veiksnių analizę? Kaip tokia analizė atliekama? Kaip dažnai? Kokie metodai, technikos taikomos?

#### **STRATEGIJOS VAIKŲ GLOBOS NAMUOSE RENGIMAS.**

11. Kas svarbiausia strateginiame vaikų globos namų valdyme pertvarkos laikotarpiu? Kokie tikslai keliami? Ar juos bent kažkiek pakoregavo COVID-19 pandemija?
12. Kaip vyksta vaikų globos namų strateginis valdymas pertvarkos laikotarpiu? Kokius etapus galėtumėte išskirti? Kaip pavyksta strateginius sprendimus orientuoti į vaikų skaičiaus globos namuose mažinimą?
13. Kas organizacijoje atsakingas už strategijos parinkimą? Kokia strategija šiuo metu yra taikoma vaikų globos namuose? Apibūdinkite. Kaip vertinate taikomos strategijos veiksmingumą, tinkamumą dabartiniu laikotarpiu?
14. Kaip vertinate strateginių sprendimų įgyvendinimui skiriamą biudžetą? Kokioms sritims jis perteklinis, o kokioms deficitinis? Ar biudžetą teko koreguoti dėl COVID-19?
15. Kaip Jūs asmeniškai prisidedate prie strateginių sprendimų įgyvendinimo? Kokiose srityse Jūsų indėlis reikšmingiausias?
16. Koks Jūsų požiūris į strategijos įgyvendinimo kontrolės tinkamumą? Kas vaikų globos namuose atsakingas už šią funkciją? Kokias kontrolės spragas išvelgtumėte?
17. Kaip, Jūsų nuomone, būtų galima pagerinti strateginį valdymą vaikų globos namuose pertvarkos laikotarpiu, atliepant socialiniams darbuotojams kylančius iššūkius? Kokių iššūkių įveikai, Jūsų nuomone, reikėtų skirti didžiausią dėmesį? Ko reikėtų imtis pirmiausia? Kokios pagalbos Jums reikėtų, siekiant įveikti socialinio darbo iššūkius?