



Mykolo Romerio
universitetas

ISSN 2029-9737 (print)
ISSN 2029-9729 (online)
DOI 10.13165/HST-25-1-11

HOMO - SOCIETAS - TECHNOLOGIAE

Sūduvos akademijos
periodinis mokslinių straipsnių leidinys

2025 m. Nr. 1 (11)

Sūduvos akademija, 2025

Vyriausiasis redaktorius

prof. dr. Kęstutis ŽEMAITIS

Mykolo Romerio universiteto Sūduvos akademija, Lietuva

Vyriausiojo redaktoriaus pavaduotoja

doc. dr. Raimonda BOGUŽAITĖ

Mykolo Romerio universiteto Sūduvos akademija, Lietuva

Redakcinė kolegija:

prof. Pavels JURŠ

Rygos technikos universitetas Liepojas akademija, Latvija;

doc. dr. Živilė ADVILONIENĖ

Mykolo Romerio universiteto Sūduvos akademija, Lietuva;

prof. dr. Bernardas VAZNONIS

Vytauto didžiojo universiteto Žemės ūkio akademija, Lietuva;

prof. habil. dr. Josef LUPINSKI

Varšuvos Kardinolo Stefano Višinskio universitetas, Lenkija;

dr. Tomasz KASPRZAK

Katovicų Silezijos universitetas, Lenkija;

doc. dr. Regina MISEVIČIENĖ

Kauno technologijos universitetas, Lietuva;

prof. dr. Andrejus NOVIKOVAS

Mykolo Romerio universiteto Teisės mokykla, Lietuva;

prof. dr. Genutė GEDVILIENĖ

Vytauto didžiojo universitetas, Lietuva;

prof. dr. Birutė MOCKEVIČIENĖ

Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Lietuva;

prof. dr. Giedrė SABALIAUSKAITĖ

Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Lietuva;

prof. dr. Odeta MERFELDAITĖ

Mykolo Romerio universiteto Žmogaus ir visuomenės studijų fakultetas, Lietuva.

Adresas: Mykolo Romerio universiteto Sūduvos akademija P. Armino 92-4, LT-68125 Marijampolė,
el. paštas: sua@mruni.eu

TURINYS

Aivaras NAUJALIS

LAIKINOSIOS APSAUGOS PRIEMONĖS ŠEIMOS BYLOSE: NUO TAIKYMO IKI VYKDYMO... 4

Daiva GUDAITIENĖ, Ilona MULERENKIENĖ

VADOVO STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKA VALDANT ORGANIZACIJĄ.....20

Kęstutis ŽEMAITIS

ŠUNSKŲ MOKYKLA ISTORIJS AKIRATYJE.....32

Ilona MULERENKIENĖ, Kristina MIŠKINIENĖ, Silvija RAMANAUSKIENĖ

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO SŪDUVOS AKADEMIJOS STUDENTŲ POŽIŪRIS Į TVARUMĄ.....37

Romalda KASILIAUSKIENĖ

MARIJAMPOLĖS REGIONO MOKYTOJŲ POŽIŪRIS Į ĮTRAUKŲJŲ UGDYMĄ.....50

Vaiva MAČIENĖ

SUSTAINABILITY IN MANUFACTURING LOGISTICS: LITERATURE REVIEW OF CONCEPTS AND FUTURE PERSPECTIVES.....58

Edita VOSYLIENĖ

IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ EMOCINIO RAŠTINGUMO UGDYMAS UGDOMĄJA MENO TERAPIJA.....71

LAIKINOSIOS APSAUGOS PRIEMONĖS ŠEIMOS BYLOSE: NUO TAKYMO IKI VYKDYMO

DOI: 10.13165/HST-25-12-1-01

Anotacija. Darbe analizuojami esminiai aspektai, susiję su laikinųjų apsaugos priemonių taikymu ir vykdymu šeimos bylose. Siekiama aptarti laikinųjų apsaugos priemonių taikymo ir vykdymo šeimos bylose tendencijas, identifikuoti galimus iššūkius, su kuriais susiduria ir gali ateityje susidurti jas taikantys ir vykdančys subjektai. Ypatingas dėmesys skiriamas aktualios teismų praktikos analizei, kuria įstatymų ir doktrinos nuostatos iliustruojamos konkrečiais teismų praktikoje nagrinėtais pavyzdžiais. Analizuojama ir aktuali šiai temai Europos Žmogaus Teisių Teismo praktika, daranti didelę įtaką nacionalinei jurisprudencijai.

Reikšminiai žodžiai: civilinis procesas, laikinosios apsaugos priemonės, šeimos ginčai, prioritetinis vaikų teisių ir interesų apsaugos ir gynimo principas, vykdymo procesas.

IVADAS

Pagal Lietuvos Respublikos Konstituciją šeima yra visuomenės ir valstybės pagrindas¹. Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas yra nurodęs, jog šia nuostata išreiškiamas valstybės įsipareigojimas įstatymais ir kitais teisės aktais nustatyti tokį teisinį reguliavimą, kuriuo būtų užtikrinta, kad šeima, motinystė, tėvystė ir vaikystė, kaip konstitucinės vertybės, būtų visokeriopai puoselėjamos ir saugomos². Tarptautiniame ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių pakte įtvirtinta, kad šeima yra natūrali ir pagrindinė visuomenės ląstelė³. Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencijos, kuri iliustratyviai įvardijama kaip kelrodė žvaigždė, atspindinti žmogaus teisių apsaugos aktualijas, įtvirtinanti žmogaus teisių apsaugos lygį ir nukreipianti valstybes demokratinio keliu⁴, 8 straipsnyje įtvirtinta teisė į privataus ir šeimos gyvenimo gerbimą⁵. Taigi remiantis tiek nacionalinių, tiek tarptautinių teisės

aktų nuostatomis, šeima yra vienas svarbiausių elementų visuomenėje ir jai turi būti teikiama kuo didesnė apsauga ir pagalba tiek tuomet, kai ji kuriama, tiek tol, kol ji yra atsakinga už nesavarankiškų vaikų išlaikymą ir auklėjimą⁶.

Šeimos instituto svarba visuomenės gyvenime įpareigoja nuolat peržiūrėti šeimos teisinių santykių reglamentavimą, diskutuoti dėl naujų jo formų, siekti kuo efektyviau spręsti ginčus, susijusius su šeimos teisiniais santykiais. 2020 m. sausio 1 d. įsigalioję Lietuvos Respublikos mediacijos įstatymo pakeitimai, kuriais įtvirtinta privaloma mediacija šeimos bylose⁷, sudarė palankesnes prielaidas taikiai spręsti emociškai jautrius asmenų, kurie tarpusavyje yra susiję ilgalaikiais ryšiais, ginčus⁸. Ši priemonė laikytina itin reikšminga siekiant išsaugoti socialinę taiką tarp ginčo šalių, taip pat padėti sukurti realias galimybes užtikrinti tinkamą nepilnamečių vaikų ir skyrium gyvenančių jų tėvų teisių ir teisėtų interesų įgyvendinimą. Tai juolab reikalinga todėl, kad nutraukus santuoką buvę sutuoktiniai išsaugo tėvų statusą – sutuoktiniams turint vaikų, ištuoka nereiškia šeimos apskritai pabaigos⁹, todėl išlieka pagrindinis siekis ginčą išspręsti taip, kad besitęsiantys santykiai ateis-

1 Lietuvos Respublikos Konstitucija (38 straipsnio 1 dalis), LRS, žiūrėta 2025 m. balandžio 10 d. <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>.

2 Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2019 m. lapkričio 8 d. nutarimas „Dėl vaikų išlaikymo išmokų mokėjimo sąlygos nuolat gyventi Lietuvoje“, LRKT, žiūrėta 2025 m. gegužės 15 d., <https://www.lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta1990/content>.

3 Tarptautinis ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktas (10 straipsnio 1 dalis), LRS, žiūrėta 2025 m. birželio 1 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.174850>.

4 *Lietuvos teisė 2020: esminiai pokyčiai. II dalis* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2020), 117, žiūrėta 2025 m. balandžio 28 d., <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/f51ef8f9-096a-4a09-9400-8c76f87a9943/content>.

5 Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija, LRS, žiūrėta 2025 m. balandžio 28 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.19841>.

6 *Ibid.*

7 Lietuvos Respublikos mediacijos įstatymas (20 straipsnio 1 dalies 1 punktas), LRS, žiūrėta 2025 m. balandžio 28 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.325294/uMxhbvJsDl>.

8 *Lietuvos teisė 2019: esminiai pokyčiai* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2019), 54, <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/8cf08672-22cd-4d63-9796-5a9b3914683b/content>.

9 V. Mikėlnas, *Šeimos teisė* (Vilnius: Justitia, Vilnius, 2009), 376.

tyje būtų draugiški, grindžiami bendradarbiavimu¹⁰. Oficialiojoje statistikoje užfiksuotas teisminei mediacijai perduotų civilinių bylų dėl šeimos teisinių santykių skaičius¹¹ nuteikia pozityviai, tačiau manytina, kad tai yra ateities, galbūt jau ir netolimos, priemonė, kurią pasitelkiant didžioji dauguma ginčų, kylančių iš šeimos teisinių santykių, galėtų būti išspręsti pačių ginčo šalių, tarpininkaujant mediatoriui. Vis dėlto bent jau kol kas būtent teismai turės išspręsti daugumą ir, tikėtina, pačių sudėtingiausių, ginčų, susijusių su šeimos teisiniais santykiais. Šios kategorijos ginčai pasižymi itin dideliu sudėtingumu, nes tokiose bylose dažniausiai sprendžiami ginčai dėl vaikų, todėl teismas bylose yra aktyvus ir sprendimas su nepilnamečiais vaikais susijusius klausimus vadovaujasi išimtinai nepilnamečių vaikų interesais.

Temos aktualumas. Nacionalinės teismų administracijos 2024 m. pateiktais duomenimis, bylos dėl šeimos teisinių santykių yra antra pagal dažnumą pirmosios instancijos teismuose nagrinėtų bylų kategorija po civilinių bylų dėl prievolių¹². Nors pastebima tendencija, kad, nuo 2020 m. sausio 1 d. įsigaliojus privalomajai mediacijai šeimos ginčiuose, nagrinėjamuose ginčo teisenos tvarka, šeimos teisinių santykių bylų sumažėjo¹³, tačiau, atrodo, patys sudėtingiausi ginčai vis dėlto pasiekia teismą ir būtent juose dažniausiai sprendžiami laikinųjų apsaugos priemonių klausimai, siekiant užtikrinti nepilnamečių vaikų ir tėvų teises ir teisėtus interesus. To visų pirma reikalauja vaiko interesas augti stabilioje, emociškai saugioje aplinkoje, todėl itin svarbu šias apsaugos priemones taikyti laiku, kad nepilnamečių vaikų teisėms ir teisėtiems interesams būtų padaryta kuo mažesnė žala, nes net ir pakankamai operatyviai procese išlieka pavojus, kad dėl ginčo sprendimo trukmės bus pažeistos vaiko ar sutuoktinio teisės¹⁴. Be to, bylos nagrinėjimo pradžioje iš esmės neįmanoma nuspėti, kiek tas nagrinėjimas užtruks. Šiame procese tampa svarbus tiek šalių, tiek valstybinių institucijų, tiek paties teismo aktyvumas. Visi pami-

nėti subjektai privalo veikti išskirtinai nepilnamečių vaikų interesais¹⁵. Šiame straipsnyje nagrinėjama tema yra aktuali ir aktualumo bėgant metams nepraranda. Priešingai, susiduriama su naujais iššūkiais, sudarančiais pagrindą teisės mokslininkams ir praktikams susitelkti, identifikuoti esamas problemas, nustatyti galimus ateities iššūkius ir ieškoti išeikių, siekiant tobulo proceso ir teisingumo.

Šio darbo *tikslas* – išanalizuoti ir aptarti esminius aspektus, susijusius su laikinųjų apsaugos priemonių taikymu ir vykdymu šeimos bylose.

Objektas – tarptautinės ir nacionalinės teisės aktai, teismų praktika, civilinio proceso teisės, šeimos teisės moksliniai darbai, susiję su ginčiais, kylančiais iš šeimos teisinių santykių, poreikiu taikant laikinąsias apsaugos priemones laikinai sureguliuoti ginčo situaciją, taikytų laikinųjų apsaugos priemonių vykdymas.

Uždaviniai:

- 1) nustatyti subjektus, galinčius inicijuoti laikinųjų apsaugos priemonių taikymą šeimos bylose;
- 2) nustatyti šeimos bylose taikomų laikinųjų apsaugos priemonių rūšis;
- 3) apžvelgti esminius aspektus, susijusius su laikinųjų apsaugos priemonių nagrinėjimu šeimos bylose;
- 4) aptarti šeimos bylose taikomų laikinųjų apsaugos priemonių galiojimo pradžios ir pabaigos momentus;
- 5) apžvelgti esminius aspektus, susijusius su teismo nutarčių dėl laikinųjų apsaugos priemonių, taikomų šeimos bylose, vykdymu.

Metodai: teisės aktų, teismų praktikos apžvalga ir analizė, lyginimas. Analitinis aprašomasis interpretacinis metodas, naudotas analizuojant autorių monografijas, mokslinius straipsnius, tarptautinės ir nacionalinės teisės aktus, kitus šaltinius.

10 *Mediatoriaus vadovas* (Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija, 2019), 34, žiūrėta 2024 m. lapkričio 29 d., [https://tm.lrv.lt/uploads/tm/documents/files/Mediatoriaus%20vadovas_%20Metodinis%20leidinys%20TM%20\(pdf\)\(1\).pdf](https://tm.lrv.lt/uploads/tm/documents/files/Mediatoriaus%20vadovas_%20Metodinis%20leidinys%20TM%20(pdf)(1).pdf).

11 Lietuvos teismai, „Teisminės mediacijos praktikos teismuose apibendrinimas. 2024“, žiūrėta 2025 m. gegužės 29 d., <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2025/03/mediacijos-praktikos-teismuose.pdf>.

12 Lietuvos teismai, „Veiklos rezultatai. 2024“, žiūrėta 2025 m. gegužės 29 d., https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2025/05/teismai_ataskaita_2025.pdf.

13 *Ibid.*

14 D. Pelenis, „Laikinosios teisinės apsaugos institutas naujajame Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekse: pamatinės nuostatos“, *Teisė* 50 (2004): 113.

15 E. Tamošiūnienė ir I. Kudinavičiūtė-Michailovienė, *Šeimos bylų nagrinėjimo ir teismo sprendimų vykdymo ypatumai* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013): 283, žiūrėta 2024 m. gruodžio 9 d., <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/d644eb13-2d03-4351-aded-b3e4eb3bc254/content>.

1. SUBJEKTAI, GALINTYS INICIJUOTI LAIKINŲ APSAUGOS PRIEMONIŲ TAIKYMĄ ŠEIMOS BYLOSE

Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekso (toliau – CPK) 144 straipsnio 1 dalyje įtvirtinta, kad teismas dalyvaujančių byloje ar kitų suinteresuotų asmenų prašymu gali taikyti laikinąsias apsaugos priemones, jeigu šie asmenys tikėtinau pagrindžia savo ieškinio reikalavimą ir nesiėmus šių priemonių teismo sprendimo įvykdymas gali pasunkėti arba pasidaryti nebeįmanomas. Laikinosiomis apsaugos priemonėmis šeimos bylose, be kitų tikslų, siekiama užtikrinti, kad nebūtų pažeidžiami nepilnamečių vaikų asmeniniai neturtiniai bei turtiniai interesai iki teismo sprendimo priėmimo. Vis dėlto spręsdamas klausimą dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo bylose, kuriose nagrinėjami ginčai, susiję su šeimos teisiniais santykiais, be CPK 145 straipsnio 1 dalyje nustatytų laikinųjų apsaugos priemonių, teismas gali taikyti ir kituose įstatymuose nustatytas priemones (CPK 145 straipsnio 1 dalies 13 punktas).

Analizuojant laikinųjų apsaugos priemonių taikymo šeimos bylose institutą, svarbu identifikuoti subjektus, galinčius inicijuoti laikinųjų apsaugos priemonių, kuriomis siekiama apsaugoti nepilnamečių vaikų interesus ir ginti socialiai pažeidžiamų šeimos narių teisėtus interesus, taikymą nagrinėjant šeimos bylas. Anksčiau paminėta CPK 144 straipsnio 1 dalyje įtvirtinta nuostata teikia pagrindą išvadai, jog siekiant įvykdyti būsimą teismo sprendimą gali būti taikomos tik tos laikinosios apsaugos priemonės, kurios yra susijusios su pareikštais ieškinio reikalavimais, todėl pagal šią normos prasmę subjektas, nepareiškęs savarankiško reikalavimo byloje, negali teismo prašyti taikyti laikinąją apsaugos priemonę, nes ji, nesant pareikšto reikalavimo, nėra ir negali būti susijusi su būsimu teismo sprendimo įvykdymo pasunkėjimu arba apskritai neįvykdymu. Vis dėlto Lietuvos Aukščiausiasis Teismas yra nurodęs, jog laikinųjų apsaugos priemonių paskirtis užkirsti kelią būsimu teismo sprendimo įvykdymo negalimumui arba pasunkėjimui neturi būti aiškinama vien kaip būtinumas užtikrinti teismo sprendimo rezoliucinės dalies įgyvendinimą. Dėl to laikinosios apsaugos priemonės gali būti nukreiptos ne tik į būsimu teismo sprendimu suformuluotų nurodymų įgyvendinimo užtikrinimą, bet ir į laikiną ginčo situacijos teisinį suregulavimą (konkretūs faktai, leidžiantys daryti išvadą, kad netaikius šių priemonių gali būti

pažeistos vaiko teisės ir interesai)¹⁶. Remiantis šiuo kasacinės instancijos teismo išaiškinimu galima daryti išvadą, kad šeimos bylose prašymą dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo gali pateikti ne tik dalyvaujantis byloje asmuo, pareiškęs savarankišką reikalavimą, tačiau ir tokio reikalavimo nepareiškęs asmuo. Toks laikinas ginčo situacijos teisinis suregulavimas plačiąja prasme taip pat užtikrina būsimo teismo sprendimo įvykdymą, nes, laikinai nereguliuojamus ginčo situacijos, bylos nagrinėjimo metu šalies ar kitų suinteresuotų asmenų (pavyzdžiui, nepilnamečių vaikų) teisių pažeidimai gali visiškai eliminuoti ginčo objektą ir bylos nagrinėjimą padaryti beprasmį¹⁷. Tokia laikinąją apsaugos priemonę siekiama užtikrinti ne tik teismo sprendimo įvykdymą, bet ir suinteresuoto asmens teisėtų interesų apsaugą ir palengvinti jam nekludomai įgyvendinti savo teises proceso metu¹⁸. Analizuojant subjektus, galinčius inicijuoti laikinųjų apsaugos priemonių taikymą, svarbu paminėti ir teismą – jis pagal procesinį įstatymą savo iniciatyva gali taikyti laikinąsias apsaugos priemones¹⁹, nes šios kategorijos bylos yra susijusios su siekiu apginti viešąjį interesą. Visgi kiekvienu atveju, kai, spręsdamas laikinųjų apsaugos priemonių taikymo klausimą, teismas remiasi viešojo intereso argumentu (tiek taikydamas tokias priemones savo iniciatyva, tiek atsisakydamas jas taikyti), savo procesiniame sprendime jis privalo argumentuoti, kuo konkrečiu atveju pasireiškia viešasis interesas ir kodėl jis lemia poreikį laikinųjų apsaugos priemonių klausimą spręsti teismo iniciatyva arba viešojo intereso apsaugos sumetimais taikyti (netaikyti) laikinąsias apsaugos priemones²⁰, nes CPK 376 straipsnyje įtvirtinta teismo pareiga savaime nereiškia teismo pareigos būti aktyviam visose šeimos bylose ar dėl visų byloje pareikštų reikalavimų. Ši teismo pareiga turi būti derinama su asmenų procesinio lygiateisiškumo, rungimosi ir dispozityvumo principais, todėl kiekvienoje byloje teismas turi teisę įvertinti faktines aplinkybes, sudarančias teisinį pagrindą jam aktyviai veikti, tam, kad ši išimtinė taisyklė būtų taikoma

16 Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, „Bendrųjų klausimų dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo apžvalga Nr. AC-34-2“, žiūrėta 2024 m. gruodžio 1 d., <https://www.lat.lt/lat-praktika/teismu-praktikos-apzvalgos/civiliniu-bylu-apzvalgos/67>.

17 *Ibid.*

18 A. Driukas ir V. Valančius, *Civilinis procesas: teorija ir praktika. 2 tomas* (Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2006), 510.

19 Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas (376 straipsnio 2 dalis), LRS, žiūrėta 2025 m. vasario 5 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.162435/asr>.

20 *Ibid.*

tik konkrečioje byloje ar tokioje byloje pareikštų reikalavimų daliai ir netaptų privaloma visiems reikavimams šeimos byloje²¹.

2. LAIKINŲJŲ APSAUGOS PRIEMONIŲ, TAIKYTINŲ ŠEIMOS BYLOSE, RŪŠYS

Pagal tikslą laikinosios apsaugos priemonės gali būti kelių rūšių: 1) konservacinės paskirties laikinosios apsaugos priemonės, užtikrinančios padėties, esančios bylos nagrinėjimo metu, stabilumą, *status quo* (lot. esamos padėties) išsaugojimą; 2) teisinius santykius laikinai sureguliuojančios laikinosios apsaugos priemonės, sudarančios sąlygas užtikrinti asmenų teisių apsaugą, ginčo teisinių santykių normalų funkcionavimą, kol nėra priimtas ir įsiteisėjęs teismo sprendimas; 3) prevencinės priemonės, užkertančios kelią žalos ar kitų neigiamų padarinių atsiradimui²². V. Mikelėno teigimu, laikinosios apsaugos priemonės nagrinėjant šeimos bylas pagal turinį laikytinos prevencinio pobūdžio priemonėmis²³. CK 3.65 straipsnyje pateikiamas laikinųjų apsaugos priemonių sąrašas, kurias teismas gali taikyti, iki bus priimtas teismo sprendimas. CK 3.65 straipsnio 2 dalies 8 punkte nurodoma, kad teismas gali taikyti ir kitas reikalingas priemones. Tokia nuostata visų pirma yra bylų, kylančių iš šeimos teisinių santykių, nagrinėjimo specifiškumo atspindys, pagal kurį teismas nagrinėdamas šios kategorijos bylas yra aktyvus, gali veikti savo iniciatyva, nes šiose bylose ypač žymus civilinio proceso, kaip viešosios teisės šakos, pobūdis²⁴. Kita vertus, nors nuolatine teisėkūra siekiama sukurti ir tobulinti vientisą, darnią teisės normų ir teisės principų sistemą, reguliuojančią įvairius visuomenėje egzistuojančius santykius²⁵, nuolat besikeičiant visuomeniniams santykiams būtų nepateisinama, jei teismas nagrinėdamas šeimos ginčą, negalėtų laikinai sureguliuoti ginčo situacijos vien todėl, kad tokia priemonė nenumatyta įstatyme. Tokias išvadas pagrindžia ir praktinis pavyzdys, jog viena dažniausiai šeimos bylose taikomų laikinųjų apsaugos priemonių – laikinas vaiko ir vieno iš skyrium gyvenančių tėvų bendravimo tvarkos nustatymas – CK 3.65 straipsnyje nėra nurodyta.

3. LAIKINŲJŲ APSAUGOS PRIEMONIŲ, TAIKYTINŲ ŠEIMOS BYLOSE, NAGRINĖJIMO ESMINIAI ASPEKTAI

Prašymų dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo nagrinėjimo tvarka reglamentuojama CPK 147 straipsnyje. Šio straipsnio 1 dalyje yra suformuluota svarbi nuostata, jog kai prašymas dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo nurodytas pareikštame ieškinyje, šių priemonių taikymo klausimas sprendžiamas tik išsprendus ieškinio, kuriame jas prašoma taikyti, priėmimo klausimą. Šioje dalyje svarbu pažymėti, jog nors ieškinio priėmimo klausimą teismas turi išspręsti per 10 dienų nuo atitinkamo ieškinio registravimo teisme dienos (CPK 137 straipsnio 3 dalis), tačiau įvertinus tai, kad prašymas dėl laikinųjų apsaugos priemonių turi būti išspręstas nedelsiant arba per CPK nustatytus terminus, kurie skaičiuotini nuo prašymo gavimo dienos, darytina išvada, kad ieškinio priėmimo klausimas turi būti išsprendžiamas nedelsiant, nes teismas per CPK nustatytus terminus²⁶ dar privalės išspręsti laikinųjų apsaugos priemonių taikymo klausimą.

CPK 147 straipsnio 1 dalyje nustatyta, kad teismas klausimą dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo rašytinio proceso tvarka išsprendžia nedelsdamas, bet ne vėliau kaip per tris darbo dienas nuo prašymo gavimo dienos. Išimtiniais atvejais, kai būtina surinkti sprendimui dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo priimti reikalingus papildomus duomenis, teismas klausimą dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo išsprendžia per septynias darbo dienas nuo jo gavimo dienos. Kai teismas mano, kad tai būtina, apie prašymo dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo nagrinėjimą pranešama atsakovui. Manytina, kad, įvertinus šeimos bylose taikomų laikinųjų apsaugos priemonių pobūdį ir reikšmę, sprendžiant jų taikymo klausimą turėtų būti sudaromos sąlygos priešingai šaliai pateikti poziciją dėl prašomų taikyti laikinųjų apsaugos priemonių, o Valstybės vaiko teisių tarnybai – pavesta pateikti išvadą dėl prašymo taikyti laikinąsias apsaugos priemones atitiktis nepilnamečių vaikų teisėms ir teisėtiems interesams, kad būtų užtikrinamas tiek asmens teisės į teisminę gynybą realizavimas, tiek teismui nagrinėjant šį klausimą reikšmingos infor-

21 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2012 m. spalio 5 d. nutartis civilinėje byloje A. R. prieš N. R., bylos Nr. 3K-3-411/2012, žiūrėta 2025 m. vasario 5 d., <https://litatek.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=fbd3349b-3785-4672-aefd-c63047c734c5>.

22 Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, *supra note*, 16.

23 Mikelėnas, *supra note*, 9: 333.

24 V. Nekrošius, *Lietuvos CPK įgyvendinimo problemos: nacionaliniai ir tarptautiniai aspektai* (Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2007), 266.

25 L. Baublys ir kt., *Teisės teorijos įvadas* (Vilnius: MES, 2010), 270.

26 Per tris arba septynias darbo dienas – CPK 147 straipsnio 1 dalis.

macijos (įrodymų) pateikimas²⁷. Europos Žmogaus Teisių Teismas (EŽTT) byloje prieš Lietuvą, kurioje asmuo skundėsi, kad teismas laikinųjų apsaugos priemonių taikymo – nepilnametės dukters laikinosios gyvenamosios vietos nustatymo – klausimą išnagrinėjo rašytinio proceso tvarka, jam nepranešęs, o sprendimas nustatyti dukters gyvenamąją vietą kartu su jo buvusią žmoną buvo priimtas neatsižvelgiant į jo argumentus²⁸, konstatavo, jog sprendimai dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo buvo priimti nesuteikiant pareiškėjui tinkamos procesinės apsaugos²⁹. Iš to galima daryti išvadą, kad teismui išnagrinėti laikinųjų apsaugos priemonių taikymo klausimą šeimos bylose nedelsiant ar per tris darbo dienas nuo prašymo gavimo dienos iš esmės bus neįmanoma. Tokie atvejai, atsižvelgiant į CPK 147 straipsnio 1 dalį, bus laikomi išimtiniais, tad klausimą dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo teismas privalės išspręsti per septynias darbo dienas nuo jo gavimo dienos. Atsižvelgiant į tai, kad sprendimas laikinųjų apsaugos priemonių taikymo klausimą sudėtingose šeimos bylose teismas gali neturėti galimybių šį klausimą išspręsti net per procesiniame įstatyme nustatytą maksimalų septynių darbo dienų terminą (pavyzdžiui, teismui gali būti nepateikti visi šiam klausimui išnagrinėti būtini duomenys), kyla klausimas, ar toks procesinis pažeidimas galėtų būti pateisinamas. Procesiniais terminais siekiama užtikrinti greitesnį teisminį ginčo sprendimą ir tokia nuostata visiškai atitinka laikinųjų apsaugos priemonių instituto paskirtį, tačiau įvertinus šeimos bylose taikomų laikinųjų apsaugos priemonių reikšmę ir sukuriamus padarinius manytina, kad objektyvus ir argumentuotas šio procesinio termino praleidimas išskirtiniais atvejais galėtų būti pateisinamas.

Minėta, jog klausimas dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo nagrinėjamas rašytinio proceso tvarka, tačiau kyla mintis, kad tam tikrų šeimos by-

lose taikomų laikinųjų apsaugos priemonių taikymo klausimas vis dėlto turėtų būti nagrinėjamas žodinio proceso tvarka. Paminėtinos dvi dažniausiai teismų praktikoje pasitaikančios laikinosios apsaugos priemonės, kurių taikymo klausimas nagrinėtinas žodinio proceso tvarka: dėl vaiko laikinos gyvenamosios vietos nustatymo ir dėl laikino bendravimo tvarkos nustatymo. Tokią išvadą patvirtina tiek nuosekli Europos Žmogaus Teisių Teismo jurisprudencija, tiek nacionalinė teismų praktika. Europos Žmogaus Teisių Teismas yra nurodęs, jog apylinkės teismo nusistatymas, kad pareiškėjo dalyvavimas posėdyje, kai buvo sprendžiamas laikinųjų apsaugos priemonių taikymo klausimas, nebūtinas ir neargumentavimas kodėl, žinant, kad tuo metu pagal Jungtinės Karalystės teismo sprendimą turėjo įvykti tėvo ir sūnaus susitikimas, nulėmė proceso neteisingumą³⁰. Apeliacinės instancijos teismų praktikoje taip pat akcentuojama, jog, siekiant visapusiškai ir objektyviai išsiaiškinti bylos aplinkybes, laikinųjų apsaugos priemonių taikymo klausimas šeimos bylose turėtų būti nagrinėjamas teismo posėdyje žodinio proceso tvarka^{31, 32}.

Kitas svarbus aspektas, susijęs su poreikiu minėtų laikinųjų apsaugos priemonių taikymo klausimą spręsti žodinio proceso tvarka, yra susijęs su poreikiu išklausti vaiką, sugebantį išreikšti savo pažiūras. Vaiko teisė būti išklausytam įtvirtinta tiek tarptautinės, tiek nacionalinės teisės aktuose. Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartijoje nurodoma, kad vaikai gali laisvai reikšti savo nuomo-

27 Apeliacinės instancijos teismas nagrinėdamas atskirąjį skundą dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo ir atsižvelgdamas į šeimos kategorijos bylose egzistuojantį viešąjį interesą ir aktyvų teismo vaidmenį imantis priemonių išaiškinti reikšmingas bylos aplinkybes tam, kad būtų teisingai išspręstas šalių nepilnamečių vaikų laikino išlaikymo klausimas ir kad nebūtų pažeisti nepilnamečių vaikų interesai, nutarė priimti šalies pateiktus įrodymus (duomenys apie gaunamą darbo užmokestį). Kauno apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. lapkričio 25 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1815-324/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 17 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=c1c987b2-70d3-4f92-90b2-fad4b1d0240a>.

28 Europos Žmogaus Teisių Teismo 2019 m. spalio 23 d. sprendimas byloje Širvinskas prieš Lietuvą (peticijos Nr. 21243/17), žiūrėta 2025 m. vasario 10 d., <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22itemid%22%3A%22001-194735%22%7D>.

29 *Ibid.*

30 Europos Žmogaus Teisių Teismo 2015 m. sausio 13 d. sprendimas byloje *Manic prieš Lietuvą* (peticijos Nr. 46600/11), žiūrėta 2025 m. vasario 10 d., <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22fulltext%22%3A%2246600/11%22%7D%22documentcollectionid%22%3A%22GRANDCHAMBER%22%22CHAMBER%22%7D%22itemid%22%3A%22001-150216%22%7D%7D>. Teismo nuomone, buvo itin svarbu užtikrinti pareiškėjo dalyvavimą posėdyje, jį išklausti ir įsitikinti, ar tikrai, kaip teigė V. T., pareiškėjas kėlė pavojų vaikui ir norėjo jį pagrobti.

31 Juolab kad CK 3.178 straipsnio 1 dalyje nustatyta, jog nagrinėjant ginčus dėl vaikų būtinas valstybinės vaiko teisių apsaugos institucijos dalyvavimas.

32 Šiaulių apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2019 m. sausio 7 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-90-569/2019, žiūrėta 2025 m. vasario 10 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=efb75d1d-1c8e-4a9f-989e-d952a8406018>; Kauno apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. rugsėjo 28 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1471-273/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 10 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=7f8da63f-972f-48ca-83f7-80b7d197cddd>; Kauno apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. balandžio 6 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2S-680-896/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 10 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=8fb193ca-b51b-4521-bb47-2314a221b558>.

nę. Sprendžiant su vaikais susijusius klausimus, į jų nuomonę atsižvelgiama pagal jų amžių ir brandą³³. CK 3.177 straipsnyje taip pat įtvirtinta nuostata, kad teismas, nagrinėdamas ginčus dėl vaikų, privalo išklausti vaiką, sugebantį išreikšti savo pažiūras, ir išsiaiškinti vaiko norus. Remiantis CPK 380 straipsniu, kai sprendžiamas bet kuris su vaiku susijęs klausimas, vaikas, sugebantį suformuluoti savo pažiūras, turi būti išklaustas tiesiogiai, o jei tai neįmanoma, – per atstovą. Priimant sprendimą turi būti atsižvelgta į vaiko nuomonę, jei tai neprieštaruja paties vaiko interesams (1 dalis). Vaiko nuomonė gali būti išreikšta žodžiu, raštu arba kitais jo pasirinktais būdais. Vaiko, kuriam yra suėję keturiolika metų, pareiškimas apie sutikimą ar nesutikimą su ieškiniu turi būti išreikštas raštu arba įrašytas į teismo posėdžio protokolą. Kai vaikas savo nuomonę išreiškia žodžiu, teismas gali duoti jam pasirašyti sutikimo ar nesutikimo su ieškiniu standartinę formą (šios formos pavyzdį tvirtina teisingumo ministras) (2 dalis). Nors iš paminėtų normų turinio gali susidaryti įspūdis, jog teismas privalo išklausti vaiką, sugebantį išreikšti savo pažiūras, bylą nagrinėjant iš esmės, tačiau, įvertinus tam tikrų šeimos ginčuose taikomų laikinųjų apsaugos priemonių įtaką galutiniam sprendimui (pavyzdžiui, laikinos vaiko gyvenamosios vietos nustatymo), manytina, kad vaiko nuomonė turėtų būti išklausoma sprendžiant laikinųjų apsaugos priemonių taikymo klausimą. Apeiliacinės instancijos teismų praktikoje taip pat akcentuojamas poreikis sprendžiant laikinųjų apsaugos priemonių (tokių kaip laikinos vaiko gyvenamosios vietos ir (ar) laikinos bendravimo tvarkos nustatymo) taikymą išklausti vaiko nuomonę³⁴. Pagal minėtą reglamentavimą vaikas gali būti išklausomas tiesiogiai arba per atstovą, o pati vaiko nuomonė gali būti išreikšta žodžiu, raštu arba kitais jo pasirinktais būdais. Vaiko nuomonė išklausoma vaiko apklausos kambaryje, vaikui tiesiogiai teismo procese (teismo posėdžių salėje) nedalyvaujant. Klausimai užduoda-

mi teismo psichologui, o šis teismo klausimus pateikia vaikui. Kitas svarbus aspektas yra susijęs su vaiko nuomonės išreiškimo forma, t. y. ar vaiko nuomonė turi būti išklaustyta tik teisme, ar ir, pavyzdžiui, vaiko teisių skyriaus specialistų, kurie, teikdami teismui išvadą dėl šalies pateikto prašymo taikyti laikinąsias apsaugos priemones, pateikia ir Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2019 m. birželio 14 d. Nr. BV-201 patvirtintą užpildytą pavyzdinę vaiko nuomonės išklausymo akto formą. Europos Žmogaus Teisių Teismo jurisprudencijoje akcentuojama, jog teismas neturėtų būti įpareigotas visada išklausti vaiką teismo posėdyje³⁵. Ši pozicija suponuoja išvadą, jog Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos specialistų atliekamas vaiko nuomonės išklausymas turėtų būti laikomas atitinkančiu vaiko teisės būti išklausytam nuostatą, jei vaiko nuomonės išklausymo turinys, jo fiksavimas ir kitos aplinkybės nekelia abejonių. Visgi sprendžiant vaiko laikinos gyvenamosios vietos nustatymo klausimą turėtų būti siekiama vaiko, sugebančio suformuoti savo pažiūras, nuomonę išklausti būtent teisme ir tai susiję su šiuo straipsnyje jau akcentuota aplinkybe dėl taikomos laikinosios apsaugos priemonės įtakos galutiniam sprendimui. Sprendžiant skyrium gyvenančių tėvų ginčą dėl vaiko gyvenamosios vietos nustatymo ar pakeitimo, pareikštą remiantis CK 3.169 straipsnio 3 dalimi, teismui būtina įvertinti aplinką, kurioje vaikas gyvena teismo sprendimo priėmimo momentu, jos tinkamumą vaiko vystymuisi ir nustatyti, ar vaiko interesams yra būtinas šios aplinkos keitimas. Aplinkos keitimas vaikui sukelia emocinių išgyvenimų, gali padaryti tam tikrą socialinę, psichologinę žalą. Tarptautinės ir nacionalinės teisės normos užtikrina vaiko šeimos aplinkos apsaugą ir, nesant būtino reikalingumo ir aiškaus, pakankamo pagrindo, nenumato vaiko šeimos aplinkos keitimo. Stabilios vaiko aplinkos užtikrinimo poreikis atsispindi Europos Žmogaus Teisių Teismo jurisprudencijoje dėl Žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencijos 8 straipsnio (teisė į privataus ir šeimos gyvenimo gerbimą) tai-

33 Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija, *Eur lex*, žiūrėta 2025 m. vasario 10 d., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=GA>.

34 Laikinosios apsaugos priemonės taikytos neįvertinus vaiko emocinės būsenos, vaiko valios dėl bendravimo su tėvu, o tai reiškia, kad buvo pažeistos vaiko interesų apsaugą reglamentuojančios imperatyvios įstatymų nuostatos (mergaitė yra tokio amžiaus, kad veikiausiai gali išreikšti nuomonę (tiesiogiai ar per kitus asmenis) dėl bendravimo su tėvu ir jo intensyvumo, tačiau jos nuomonė nebuvo išklaudyta). Kauno apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2014 m. balandžio 3 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2S-968-601/2014, žiūrėta 2025 m. vasario 10 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprenvimupaieska/tekstas.aspx?id=cec8ab94-2f8c-443b-a596-0571244eb181>.

35 Europos Žmogaus Teisių Teismo 2003 m. liepos 8 d. sprendimas byloje *Sahin prieš Vokietiją* (peticijos Nr. 30943/96), žiūrėta 2025 m. vasario 10 d., <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22fulltext%22:%5B%2230943/96%22%5D%22documentcollectionid%22:%5B%22GRANDCHAMBER%22%22CHAMBER%22%5D%22itemid%22:%5B%22001-61194%22%5D%7D>}}

kymo³⁶. Lietuvos teismų praktika taip pat orientuota į stabilų vaiko gyvenimą jo poreikius atitinkančioje aplinkoje, pagal ją tokios aplinkos pakeitimas turi būti pateisinamas ir būtinas, t. y. būtina nustatyti, kad esama aplinka jam tapo nesaugi, nebeatitinka sveiko vaiko normaliam vystymuisi taikomų reikalavimų, o tinkama aplinka būtų sukurta pakeitus vaiko gyvenamąją vietą – nustatant ją su kitu iš tėvų³⁷. Nacionalinės teismų administracijos duomenimis, bylų dėl santuokos nutraukimo dėl vieno ar abiejų sutuoktinių kaltės ir dėl vaiko gyvenamosios vietos nustatymo (ginčo teisena) nagrinėjimo trukmė nuo 2019 m. iki 2021 m. II pusmečio vidutiniškai buvo 167 dienos³⁸. Analizuojant pateiktus duomenis pastebimas šių kategorijų bylų nagrinėjimo trukmės ilgėjimas. Tai, tikėtina, lėmė dėl COVID-19 atitinkamais laikotarpiais įvestas karantinas, kiti apribojimai. Taigi teismas, spręsdamas vaiko gyvenamosios vietos nustatymo klausimą, sprendimą byloje priima vidutiniškai per 6 (šešis) mėnesius, o tai reiškia, jog bylos nagrinėjimo pradžioje nustačius vaiko laikiną gyvenamąją vietą su vienu iš tėvų vaikas visą tą laiką iki galutinio sprendimo byloje priėmimo gyvens su tuo iš tėvų. Šiuo atveju įvertinus jau anksčiau akcentuotą aplinkybę, kad Lietuvos teismų praktika yra orientuota į stabilų vaiko gyvenimą jo poreikius atitinkančioje aplinkoje, darytina išvada, jog per visą bylos nagrinėjimą nenustačius jokių objektyvių aplinkybių, lemiančių išvadą, kad teismo nustatyta laikina vaiko gyvenamoji vieta keltų grėsmę vaiko sveikatai, saugioms gyvenimo sąlygoms ar kitoms neturtinėms teisėms, vaiko nuolatinė gyvenamoji vieta tikėtina gali būti nustatyta būtent su tuo iš tėvų, su kuriuo buvo nustatyta jo laikina gyvenamoji vieta, nes per visą bylos nagrinėjimo laiką vaikui jo laikinoje gyvenamojoje vietoje su vienu iš tėvų susiformuos stabili aplinka³⁹. Visgi gyvenamosios vietos kaitaliojimas ne tik neužtikrina vaikui stabilumo,

bet, priešingai, gali pabloginti vaiko emocinę ir psichologinę būseną, vaikas gali nesugebėti adaptuotis prie naujų sąlygų, o tai gali sukelti neigiamas pasekmes tiek vaiko ugdymui, mokymuisi, tiek bendrai būsenai. Europos Žmogaus Teisių Teismo nuomone, tokiais atvejais sprendimai dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo, kuriais buvo nustatyta laikina vaiko gyvenamoji vieta su vienu iš tėvų, padeda stiprinti vaiko prisirišimą prie vieno iš tėvų gyvenamosios vietos ir padidina tikimybę, kad būtent ši gyvenamoji vieta ir taps nuolatinė⁴⁰.

Kaip matyti iš gausios ir nagrinėjimu klausimu aktualios teismų praktikos pavyzdžių, teismui tenka nelengva užduotis ne tik nustatyti saugomų vaiko interesų turinį, bet ir išspręsti šių interesų ir tėvo (motinos) teisės matytis su vaiku ir dalyvauti jį auklėjant santykio problemą⁴¹. Tokio uždavinio sprendinys yra prioritetinio vaikų teisių ir interesų apsaugos ir gynimo principo taikymas⁴², įtvirtintas tiek tarptautinės, tiek nacionalinės teisės aktuose. Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencijos 3 straipsnio 1 dalyje numatyta, kad imantis bet kokių vaiką liečiančių veiksmų, nesvarbu, ar tai darytų valstybinės ar privačios įstaigos, užsiimančios socialiniu aprūpinimu, teismai, administracijos ar įstatymų leidimo organai, svarbiausia – vaiko interesai⁴³. CK 3.3 straipsnio 1 dalyje įtvirtinta, jog šeimos santykių teisinis reglamentavimas Lietuvos Respublikoje grindžiamas prioritetinės vaikų teisių ir interesų apsaugos ir gynimo principu⁴⁴. Šis principas reiškia, kad kai sprendžiami visi su vaikais susiję šeimos klausimai, tiek tėvai, tiek teismas, tiek kiti asmenys privalo pirmiausia atsižvelgti į vaiko interesus ir jais vadovautis, ieškoti ginčo sprendimo varianto, labiausiai atitinkančio vaiko interesus⁴⁵. Pavyzdžiui, vienoje iš bylų Lietuvos Aukščiausiojo Teismo praktikoje nurodoma, kad, vertindamas tėvų turtinę padėtį, teismas turi atsižvelgti į prioritetinės vaikų teisių ir interesų apsaugos ir gynimo principą, lemiantį, kad visos abejonės dėl išlaikymo priteisi-

36 Europos Žmogaus Teisių Teismo 2010 m. liepos 6 d. sprendimas byloje *Neulinger ir Šjuruk prieš Šveicariją* (peticijos Nr. 41615/07), žiūrėta 2025 m. vasario 10 d., [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22fulltext%22:\[%2241615/07%22\],%22documentcollectionid%22:\[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22\],%22itemid%22:\[%22001-99817%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22fulltext%22:[%2241615/07%22],%22documentcollectionid%22:[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22],%22itemid%22:[%22001-99817%22]}).

37 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2006 m. gegužės 10 d. nutartis civilinėje byloje *A. T. prieš D. I.*, bylos Nr. 3K-3-320/2006, žiūrėta 2025 m. vasario 11 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=5c25ad08-73dc-4639-94d6-9395c991062e>.

38 2019 m. – 157 dienos, 2020 m. – 168 dienos, 2021 m. I pusmetį – 177 dienos.

39 Europos Žmogaus Teisių Teismo 2019 m. spalio 23 d. sprendimas byloje *Širvinskas prieš Lietuvą* (peticijos Nr. 21243/17), žiūrėta 2025 m. vasario 10 d., [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:\[%22001-194735%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22itemid%22:[%22001-194735%22]}).

40 Tokia faktinė situacija susiklostė ir Europos Žmogaus Teisių Teismo nagrinėtoje byloje *Širvinskas prieš Lietuvą* (peticijos Nr. 21243/17).

41 G. Sagatys, „Vaiko teisė į šeimos ryšius Europos Žmogaus Teisių Teismo jurisprudencijoje“, *Jurisprudencija* 33, 25 (2002): 92, žiūrėta 2025 m. vasario 15 d., <https://ojs.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/3525/3318>.

42 Europos Žmogaus teisių Teismo vadinama „geriausiais vaiko interesais“, *ibid*.

43 Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija, LRS, žiūrėta 2025 m. vasario 5 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.19848>.

44 Principas taip pat įtvirtintas Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme (4 straipsnio 1 punktą), LRS, žiūrėta 2025 m. vasario 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.26397/HnrBIQAjGo>.

45 Mikelėnas, *supra note*, 9: 127.

mo, jo dydžio, formos nustatymo ir pan. turi būti vertinamos vaiko interesų naudai, t. y. pripažįstama, kad padėtis leidžia priteisti vaiko poreikius atitinkantį išlaikymo dydį⁴⁶.

4. LAIKINŲJŲ APSAUGOS PRIEMONIŲ ŠEIMOS BYLOSE GALIOJIMO PRADŽIOS IR PABAIGOS TERMINAI

CPK 150 straipsnyje, reglamentuojančiame laikinųjų apsaugos priemonių galiojimą, nėra nurodomas laikinųjų apsaugos priemonių galiojimo pradžios momentas, tačiau CPK 152 straipsnio 1 dalyje įtvirtinta nuostata, kad teismo nutartis dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo vykdoma skubiai, teikia pagrindą išvadai, jog nutartis dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo įsigalioja nuo jos priėmimo momento. Šioje dalyje kyla klausimas dėl vienos iš šeimos bylose dažnai taikomų laikinųjų apsaugos priemonių – iš vieno iš tėvų nepilnamečiams vaikams priteistino laikino išlaikymo – pradžios momento. Jei vadovausimės aptarta procesine norma, tokia laikinoji apsaugos priemonė įsigalios ir laikinas išlaikymas nepilnamečiams vaikams bus teikiamas nuo nutarties taikyti šią laikinąją apsaugos priemonę priėmimo momento, tačiau kaip tokiu atveju anksčiau aptarta procesinė norma koreliuoja su CK 3.200 straipsnyje įtvirtinta taisykle, jog išlaikymas priteisiamas nuo teisės į išlaikymą atsiradimo dienos. Ar tokiu atveju, teismas vadovaudamasis prioritetiniu vaikų teisių ir interesų apsaugos ir gynimo principu, galėtų laikiną išlaikymą nepilnamečiams vaikams priteisti nuo ieškinio teismui pateikimo dienos, jei byloje esantys duomenys patvirtina, kad nepilnamečiams vaikams materialinis išlaikymas nebuvo teikiamas jau pateikiant ieškinį teismui? Atsakymą į šį klausimą galima rasti apeliacinės instancijos teismų praktikoje – joje akcentuojama, jog laikinųjų apsaugos priemonių paskirtis ir tikslas nulemia tai, kad laikinosios apsaugos priemonės taikomos ir galioja tik į ateitį, t. y. jos neveikia retrospektyviai⁴⁷. Taigi principas, kad šeimos bylose taikomos laikinosios apsaugos priemonės yra orientuotos į ateitį, taikytinas ir sprendžiant dėl laikinosios apsaugos priemonės – iš vieno iš tėvų nepilnamečiams vaikams priteistino laikino išlaikymo – galiojimo

pradžios. Tokia nuostata paaiškinama tuo, kad išlaikymas vaikui yra prievolė į ateitį, o išlaikymo įsiskolinimas yra skolinis reikalavimas, kuris yra retroaktyvus pobūdžio⁴⁸.

Šioje dalyje taip pat svarbu paminėti, jog procesiniame įstatyme yra numatytas skirtingas laikinųjų apsaugos priemonių galiojimo terminas. CPK 150 straipsnio 3 dalyje numatyta, kad jeigu ieškinys patenkinamas, taikytos laikinosios apsaugos priemonės galioja iki teismo sprendimo įvykdymo, o CK 3.65 straipsnio 1 dalyje nurodyta, kad teismas gali taikyti laikinąsias apsaugos priemones, kol bus priimtas teismo sprendimas. Vis dėlto kasacinis teismas yra pažymėjęs, jog priimdamas sprendimą dėl ginčo esmės teismas, atsižvelgdamas į konkrečias faktines bylos aplinkybes, laikinųjų apsaugos priemonių galiojimo klausimą gali išspręsti kitaip, negu nustatyta CK 3.65 straipsnio 1 dalyje, kai reikia – nuspręsti dėl jų taikymo, iki bus įvykdytas teismo sprendimas ar pan.⁴⁹

5. TEISMO NUTARČIŲ DĖL LAIKINŲJŲ APSAUGOS PRIEMONIŲ, TAIKOMŲ ŠEIMOS BYLOSE, VYKDYMAS

Veiksmingas teismo sprendimų (nutarčių) įgyvendinimas yra vienas iš pagrindinių teisinės valstybės elementų⁵⁰. CPK 18 straipsnyje įtvirtintas teismo sprendimo, nutarties ar kito procesinio dokumento privalomumo principas, kuris reiškia, jog teismo sprendime ar kitokiame teismo procesiniame dokumente esančių nurodymų privalo paisyti visi asmenys (valstybės ar savivaldybių institucijos, tarnautojai ar pareigūnai, fiziniai ir juridiniai asmenys). Pagal procesinį įstatymą kiekvieno vykdymo veiksmo atlikimo pagrindas yra vykdomasis dokumentas (CPK 586 straipsnio 2 dalis). CPK 152 straipsnio, kuriame reglamentuojamas nutarčių dėl laikinųjų apsaugos priemonių vykdymas, 5 ir 6 dalyse numatyta, kad nutartis dėl laikinųjų apsaugos priemonių nedelsiant nusiunčiama prašymą jas taikyti pareiškusiam asmeniui ir šias nutartis antstoliai vykdo teismo sprendimams vykdyti nustatyta tvarka. Taigi teismo nutartis dėl laikinųjų apsaugos priemonių yra vykdomasis

46 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2009 m. lapkričio 10 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-495/2009, žiūrėta 2025 m. vasario 14 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=0c003e1b-d099-4aa6-b104-c150f2964636>.

47 Kauno apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. lapkričio 29 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1846-273/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 14 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=b-7c223f4-0cc6-4f4d-a202-dfca55cd3ef6>.

48 Lietuvos Aukščiausiasis Teismas, „Aktualūs vaiko išlaikymo klausimai naujausioje Lietuvos kasacinėje jurisprudencijoje Nr. AC-53-1“, *Teismų praktika* 53 (2020), žiūrėta 2025 m. vasario 18 d., https://www.lat.lt/data/public/uploads/2021/01/islaikymo-apzvalga_2020-12-17.docx.

49 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2020 m. kovo 19 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-71-687/2020, žiūrėta 2025 m. vasario 12 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=3fd04e-ab-f8a5-43e9-9882-2b1d8278dbd8>.

50 Tamošiūnienė ir Kudinavičiūtė-Michailovienė, *supra note*, 15.

dokumentas. Taip šią nuostatą aiškina ir kasacinis teismas, nurodydamas, kad teismo nutartis dėl laikinosios apsaugos priemonės taikymo, vienos priemonės pakeitimo kita arba jos panaikinimo pati savaime yra ir turi būti laikoma vykdomuoju dokumentu, todėl remiantis šia nutartimi vykdomasis raštas nėra išduodamas⁵¹.

Lietuvos Respublikos antstolių įstatymo 2 straipsnio 1 dalyje nurodyta, kad būtent antstoliui, kaip valstybės įgaliotam asmeniui, valstybė yra suteikusi vykdomųjų dokumentų vykdymo funkciją, tačiau šioje stadijoje taip pat dalyvauja Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba, kurios pagrindinė funkcija šioje stadijoje yra siekis užtikrinti nepilnamečių teises ir interesus teismo sprendimo vykdymo metu (CPK 764 straipsnio 6 dalis, Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2005 m. spalio 27 d. įsakymu Nr. 1R-352 „Dėl Sprendimų vykdymo instrukcijos patvirtinimo“ patvirtintos Sprendimų vykdymo instrukcijos 25 punktas). Tais atvejais, kai asmuo, teismo nutartimi įpareigotas vykdyti laikinąją apsaugos priemonę, kurią gali įvykdyti tik jis pats, nevykdo šios teismo nutarties, laikinųjų apsaugos priemonių įvykdymu suinteresuotas asmuo gali kreiptis tiesiogiai į teismą su pareiškimu dėl baudos paskyrimo teismo nutartimi įpareigotam asmeniui CPK 145 straipsnio 9 dalyje nustatyta tvarka arba į antstolį dėl teismo nutarties priverstinio vykdymo CPK 145 straipsnio 9 dalyje, 152 straipsnio 6 dalyje ir 771 straipsnyje nustatyta tvarka⁵². Teismo nutarties skirti CPK 145 straipsnio 1 dalies 6, 7, 8 ir 12 punktuose nustatytas laikinąsias apsaugos priemones nevykdymo pasekmės reguliuojamos CPK 145 straipsnio 9 dalyje ir tai yra specialioji norma CPK 771 straipsnio 5 dalies atžvilgiu, todėl, sprendžiant klausimą dėl baudos paskyrimo už tokios teismo nutarties nevykdymą, pirmiausia turi būti vadovaujamasi specialiąja norma – CPK 145 straipsnio 9 dalimi, o CPK 771 straipsnis taikytinas tiek, kiek nesureguliuota CPK 145 straipsnio 9 dalimi ir kiek neprieštarauja joje išdėstytai normai⁵³. CPK 145 straipsnio 1 dalies 6, 7, 8 ir 12 punktuose numaty-

tos šios laikinosios apsaugos priemonės: draudimas atsakovui dalyvauti tam tikruose sandoriuose arba imtis tam tikrų veiksmų (6 punktas); draudimas kitiems asmenims perduoti atsakovui turtą arba vykdyti kitas prievoles (7 punktas); išimtiniais atvejais draudimas atsakovui išvykti iš nuolatinės gyvenamosios vietos ir (arba) draudimas išvežti vaiką iš nuolatinės gyvenamosios vietos be teismo leidimo (8 punktas); įpareigojimas atlikti veiksmus, užkertančius kelią žalai atsirasti ar padidėti (12 punktas). Šias laikinųjų apsaugos priemonių rūšis vertinant šeimos bylose taikytinų laikinųjų apsaugos priemonių kontekste, preliminarieji būtų galima daryti išvadą, jog tik 8 punkte numatyta laikinoji apsaugos priemonė – draudimas atsakovui išvykti iš nuolatinės gyvenamosios vietos ir (arba) draudimas išvežti vaiką iš nuolatinės gyvenamosios vietos be teismo leidimo – yra susijusi su šeimos teisiniais santykiais ir būtent už šios laikinosios priemonės nevykdymą kaltų asmenų atsakomybės klausimas galėtų būti sprendžiamas CPK 145 straipsnio 9 dalyje numatyta tvarka. Visgi kasacinis teismas yra pažymėjęs, jog laikinoji apsaugos priemonė, nustatyta CK 3.65 straipsnio 2 dalies 2 punkte (laikina nepilnamečių vaikų gyvenamoji vieta su vienu iš tėvų), pagal pobūdį priskirtina laikinajai apsaugos priemonei, nustatytai CPK 145 straipsnio 1 dalies 12 punkte⁵⁴, o tai reiškia, kad esant viešajam interesui teismas, nustatęs, kad nevykdomos laikinosios apsaugos priemonės, nurodytos CPK 145 straipsnio 1 dalies 6, 7, 8 ir 12 punktuose, gali ir savo iniciatyva paskirti baudą kaltam asmeniui remdamasis CPK 145 straipsnio 9 dalimi⁵⁵.

Kitos teismo nutartys, pagal kurias taikytos laikinosios apsaugos priemonės šeimos bylose, nepatenkančios į CPK 145 straipsnio 1 dalies 6, 7, 8 ir 12 punktus, vykdomos CPK 771 straipsnyje nustatyta tvarka. Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2005 m. spalio 27 d. įsakymu Nr. 1R-352 „Dėl Sprendimų vykdymo instrukcijos patvirtinimo“ patvirtintos Sprendimų vykdymo instrukcijos 24 punkte nustatyta, kad, vykdant nepiniginio pobūdžio teismo sprendimus, susijusius su uždraudimu vykdyti tam tikrą veiklą arba įpareigojimu atlikti tam tikrus veiksmus, nesusijusius su turto ar lėšų perdavimu, kai skolininkas per teismo sprendime arba antstolio raginime nustatytą terminą sprendimo neįvykdo, antstolis surašo sprendimų, įpareigojančių skolinin-

51 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2006 m. birželio 12 d. nutartis Nr. 3K-3-393/2006, žiūrėta 2025 m. vasario 11 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=44fa-31ac-6e00-4d4a-a629-6a8ac20bb87a>.

52 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2017 m. spalio 23 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-7-199-248/2017, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=ff5ae636-f132-4076-a543-34a606c1b264>.

53 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2017 m. spalio 23 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-7-199-248/2017, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=ff5ae636-f132-4076-a543-34a606c1b264>.

54 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2020 m. kovo 19 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-71-687/2020, žiūrėta 2025 m. vasario 14 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=3fd04e-ab-f8a5-43e9-9882-2b1d8278dbd8>.

55 *Ibid.*

ką atlikti arba nutraukti tam tikrus veiksmus, neįvykdymo aktą ir kreipiasi į teismą CPK 771 straipsnyje nustatyta tvarka. Teismas, nustatęs, kad skolininkas sprendimo arba privalomojo nurodymo neįvykdė, gali jam skirti iki trijų šimtų eurų baudą už kiekvieną uždelstą įvykdyti sprendimą. Kasacinio teismo praktikoje akcentuojama, kad ši bauda atlieka kompensacijos funkciją, skiriama kaip satisfakcija išieškotojui dėl laiku neįvykdytos prievolės, be to, tokia bauda skatina skolininką įvykdyti prievolę⁵⁶. Baudos sumokėjimas neatleidžia skolininko nuo pareigos atlikti arba nutraukti teismo sprendime ar privalomajame nurodyme numatytus veiksmus (CPK 771 straipsnio 7 dalis). Taip pat svarbu paminėti, jog bauda už laikinųjų apsaugos priemonių nevykdymą išieškotina į valstybės biudžetą, bet ne išieškotojo naudai, kaip tai nustatyta CPK 771 straipsnio 5 dalyje (6 dalis), nes laikinųjų apsaugos priemonių taikymo atveju bylos laimėtojas ir būsimi bylos išnagrinėjimo rezultatai dar nežinomi, todėl laikinųjų apsaugos priemonių nevykdymas daugiau susijęs su viešosios tvarkos (teismo procesinio sprendimo privalomumo ir vykdytinumo) pažeidimu, o ne su išieškotojo interesų pažeidimu, nes šioje bylos nagrinėjimo stadijoje jis dar nebūna nustatytas ir yra tik tikėtinas⁵⁷.

Šioje darbo dalyje tikslinga apžvelgti aktualią teismų praktiką, siekiant nustatyti, kokiomis aplinkybėmis antstoliai kreipiasi į teismą dėl baudos už teismo nutarties dėl laikinųjų apsaugos priemonių nevykdymą ir kokie teismų sprendimai priimami. Kasacinis teismas yra nurodęs, kad sprendimų, įpareigojančių skolininką atlikti arba nutraukti tam tikrus veiksmus, neįvykdymo aktą antstolis surašo ir teismui perduoda tik nustatęs, kad yra pakankamai objektyvių duomenų apie teismo sprendimo (nutarties) dėl skyrium gyvenančio tėvo (motinos) bendravimo su vaiku tvarkos neįvykdymą⁵⁸. Tai reiškia, kad antstolis, perduodamas teismui spręsti klausimą dėl tokio teismo sprendimo (nutarties) neįvykdymo, akte turi nurodyti, kokiais konkrečiais tėvo (motinos) veiksmais (neveikimu) pasireiškė teismo spren-

dimo (nutarties) neįvykdymas ir kokios aplinkybės (įrodymai), antstolio vertinimu, patvirtina šiuos veiksmus (neveikimą). Tinkamas teismo sprendimo vykdymas šiuo atveju apima ne tik susilaikymą nuo aktyvių veiksmų, kurie daro nutarties vykdymą negalimą, bet ir pareigą imtis reikiamų priemonių, kad būtų realiai pasiektas sprendimu siektas rezultatas – vaiko ir skyrium gyvenančio tėvo (motinos) kontaktas, jų tarpusavio ryšio atkūrimas ir palaikymas. Be to, teismo sprendimo dėl bendravimo tvarkos nustatymo nevykdymas gali pasireikšti ne tik aktyviais suinteresuoto asmens veiksmais, kliudančiais vaiko tėvui bendrauti su vaiku teismo nustatyto laiku, bet ir nebendradarbiavimu, tėvų valdžios panaudojimu priešingai nepilnamečio vaiko interesams, dėl kurio teismo sprendimu siekiami tikslai nėra realiai pasiekiami⁵⁹. Valdžios institucijos turi dėti visas pastangas, kad palengvintų bendradarbiavimą tarp skyrium gyvenančių tėvų. Situacijos, kai vienas iš tėvų nebendradarbiauja ir siekia sutrukdyti valdžios institucijų pastangoms, kad skyriumi gyvenantis kitas iš tėvų susitiktų su vaikais, neatleidžia valdžios institucijų nuo pareigos padaryti viską, kad palengvintų tokį susitikimą⁶⁰. Šiame straipsnyje jau minėtoje Europos Žmogaus Teisių Teismo byloje *Manic prieš Lietuvą* EŽTT atkreipė dėmesį į antstolės, kurios pagalbos pareiškėjas prašė siekdamas Jungtinės Karalystės teismo sprendimu nustatytos bendravimo tvarkos įgyvendinimo, veiksmus: bendravimas tarp pareiškėjo ir antstolės vyko tik pareiškėjo iniciatyva, o nacionalinis teismas pagal antstolės ieškinį neskyrė jokių sankcijų už Jungtinės Karalystės teismo sprendimo nevykdymą pareiškėjo sūnaus motinai, visą kaltę suversdamas pačiam pareiškėjui. EŽTT nusprendė, kad jau šiuo aspektu jam nebuvo užtikrinta teisė pagal Konvencijos 8 straipsnį bendrauti su vaiku⁶¹. Kitoje byloje Europos Žmogaus Teisių Teismas konstatavo, jog atitinkamų prie-

56 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2016 m. gegužės 6 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-259-219/2016, žiūrėta 2025 m. vasario 18 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=866485d3-cd68-4545-9659-60260deab370>.

57 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2017 m. spalio 23 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-7-199-248/2017, žiūrėta 2025 m. vasario 18 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=ff5ae636-f132-4076-a543-34a606c1b264>.

58 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. vasario 28 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-35-969/2020, žiūrėta 2025 m. vasario 18 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=c-2b7ceed-0f5c-41ff-b627-799ba94b191f>.

59 Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2020 m. lapkričio 19 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1766-258/2020, žiūrėta 2025 m. vasario 18 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=0880ea83-95ec-4274-b862-fd82aae34a66>.

60 Europos Žmogaus Teisių Teismo 2017 m. balandžio 6 d. sprendimas byloje *Aneva ir kiti prieš Bulgariją* (peticijų Nr. 66997/13, 77760/14, 50240/15), žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22fulltext%22%3A%5B%2250240%2F15%22%2C%22documentcollectionid%22%3A%5B%22GRANDCHAMBER%22%2C%22CHAMBER%22%2C%22itemid%22%3A%5B%22001-172561%22%5D%7D>.

61 Europos Žmogaus Teisių Teismo 2015 m. sausio 13 d. sprendimas byloje *Manic prieš Lietuvą* (peticijos Nr. 46600/11), žiūrėta 2025 m. vasario 10 d., <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22fulltext%22%3A%5B%2246600%2F11%22%2C%22documentcollectionid%22%3A%5B%22GRANDCHAMBER%22%2C%22CHAMBER%22%2C%22itemid%22%3A%5B%22001-150216%22%5D%7D>.

monių tinkamumas yra vertinamas atsižvelgiant į jų įgyvendinimo spartą, todėl negalima atmesti sankcijų taikymo galimybės tais atvejais, kai tėvas, su kuriuo gyvena vaikas, elgiasi neteisėtai⁶². EŽTT nagrinėjamosiose bylose nustatant faktines aplinkybes bendravimo tvarkos nevykdymas paprastai siejamas su vieno iš tėvų trukdymu, bendravimo tvarkos nevykdymu, nebendradarbiavimu tarp vaiko tėvų⁶³. Iš 2021 m. sausio 1 d. – gruodžio 15 d. viešai paskelbtų apeliacinės instancijos teismų nutarčių matyti, kad per šį laikotarpį apeliacinės instancijos teismai nagrinėjo 30 bylų pagal proceso dalyvių atskiruosius skundus dėl pirmosios instancijos teismo priimtų nutarčių, kuriomis pagal antstolio reikalavimą buvo (ne)skiriamos baudos už nutarčių dėl laikinųjų apsaugos priemonių nevykdymą. Surinkti duomenys rodo, kad esminiai teismų motyvai skiriant suinteresuotiems asmenims baudas už netinkamą nutarties dėl atitinkamų laikinųjų apsaugos priemonių vykdymą yra susiję su tiek aktyviu vieno iš tėvų veikimu (piktnaudžiavimu, atsisakymu vykdyti nutartį), siekiant apsunkinti galimybes vykdyti nutartimi nustatytas laikinas apsaugos priemones, tiek pasyviu elgesiu. Teismai, netenkindami pareiškimų dėl baudos skyrimo, konstatuoja, kad konkrečiose situacijose nustatyta, jog nutartis nevykdoma dėl objektyvių priežasčių, nenustatyta skolininko tyčios ar piktnaudžiavimo savo teisėmis, todėl pripažįstama, kad nėra pagrindo jam skirti baudos⁶⁴. Spręsdami dėl baudos dydžio teismai individualizuoja visumą aplinkybių, lėmusių asmens veiksmus, įvertina, ar konkrečiu atveju dėl baudos skyrimo kreipiamasi pirmą kartą, asmens turtinę padėtį ir vadovaujasi bendraisiais teisingumo, protingumo ir sąžiningumo principais. Nors antstoliai kreipdamiesi į teismą prašo asme-

niui, nevykdančiam teismo nutarties dėl laikinųjų apsaugos priemonių, skirti 300 Eur dydžio baudą už kiekvieną sprendimo neįvykdymo atvejį, tačiau teismai analizuotose bylose skiria vienkartinės baudas konstatuodami, jog paskirtos baudos yra adekvačios skolininko padarytam pažeidimui, leisiančios pasiekti sankcijos skyrimo tikslus ir nepažeisiančios nepilnamečių vaikų interesų⁶⁵. Jei teismas nutaria tenkinti (dažniausiai iš dalies) antstolio pareiškimą dėl baudos skyrimo, vienkartinį baudų dydžiai siekia nuo 100 Eur iki 200 Eur⁶⁶. Dviem atvejais skirti įspėjimai⁶⁷.

Pažymėtina, jog dažniausiai pasitaikantis vieno iš tėvų, su kuriuo gyvena nepilnametis vaikas (ar vaikai), motyvas, kodėl nėra vykdoma teismo nutartis dėl laikinos bendravimo tvarkos, laikinos gyvenamosios vietos nustatymo, o galbūt net ir sprendimas dėl nuolatinės vaiko gyvenamosios vietos ir (ar) bendravimo tvarkos nustatymo, yra tas, kad nepilnamečiai vaikai nenori bendrauti ar vyksti gyventi su vienu iš tėvų. Vertinant vaikų pareikštą poziciją kaip priežastį, dėl kurios teismo sprendimas (nutartis) dėl skyrium gyvenančio tėvo (motinos) bendravimo su vaiku tvarkos nustatymo nebuvo vykdomas, turi būti atsižvelgiama ir į tai, ar ši pozicija yra visiškai savarankiška, kategoriška, nepakeičiama net abipusėmis suinteresuotų asmenų (vaiko tėvų) pastango-

62 Europos Žmogaus Teisių Teismo 2018 m. liepos 24 d. sprendimas byloje *Vyshnyakov prieš Ukrainą* (peticijų Nr. 25612/12), žiūrėta 2025 m. vasario 12 d., [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22fulltext%22:\[%2225612/12%22\],%22documentcollectionid%22:\[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22\],%22itemid%22:\[%22001-184824%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22fulltext%22:[%2225612/12%22],%22documentcollectionid%22:[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22],%22itemid%22:[%22001-184824%22]}).

63 Europos Žmogaus Teisių Teismo 2016 m. spalio 6 d. sprendimas byloje *Moog prieš Vokietiją* (peticijų Nr. 23280/08, 2334/10), žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22fulltext%22:\[%2223280/08%22\],%22documentcollectionid%22:\[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22\],%22itemid%22:\[%22001-166950%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22fulltext%22:[%2223280/08%22],%22documentcollectionid%22:[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22],%22itemid%22:[%22001-166950%22]}).

64 Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. balandžio 1 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1068-910/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=98054e0e-46c9-4e43-a2eb-38a2bc5cf9e5>; Klaipėdos apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. spalio 14 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2S-1017-460/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=8e608a9a-fbbe-4fe2-b1cb-78da57b29bea>, ir kt.

65 Panevėžio apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. rugsėjo 22 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2S-488-280/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=e5bdbf71-6c9e-4b89-a5e2-d682b53534a4>.

66 Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. rugsėjo 30 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-2669-779/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=e3e-a075a-1273-49e5-8d1e-279edcd03f9a>; Panevėžio apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. rugsėjo 22 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2S-488-280/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=e5bdbf71-6c9e-4b89-a5e2-d682b53534a4>; Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. balandžio 1 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1072-855/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=77279f61-5a78-4310-bcb0-2cb4338560ef>.

67 Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. balandžio 1 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1050-392/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=3c04d-cf4-8fb7-434e-ab4b-0712caad2e9>; Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. gruodžio 9 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-3063-656/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=a16b1e56-5202-43a9-ad87-af49b9979d3c>.

mis⁶⁸. Nors apeliacinės instancijos teismų praktikoje galima rasti pozicijų, jog teismo nutarties nevykdymas negali būti pateisinamas vaikų nuomone⁶⁹, manytina, kad visiškas nepilnamečio vaiko nuomonės susiformavimo prielaidų ignoravimas pažeistų esminį prioritetinio vaikų teisių ir interesų apsaugos ir gynimo principą. Tokioje situacijoje reikia įvertinti, ar vaiko reiškiamą poziciją yra susiformavusi ir reiškiamą jo laisva valia, ar dėl vieno iš tėvų, su kuriuo gyvena nepilnametis vaikas ar kitų asmenų, įtakos. Ją ignoravus, kai kuriais atvejais nepilnamečiai vaikai patirtų dar didesnę stresą ar žalą psichikai, o santykiai dar labiau komplikuojami ir sukeltų neigiamų padarinių. Vaikui jaučiant baimę, nerimą ir nesaugumą, drastiškai elgtis negalima, būtinas nuoseklus vaiko ir tėvų darbas su specialistais ir pastangas turi dėti abu tėvai. Todėl teismui sprendžiant, pavyzdžiui, laikinos bendravimo tvarkos nustatymo klausimą, itin svarbu išsiaiškinti vieno iš tėvų, kuriam svarstoma nustatyti laikiną bendravimo su nepilnamečiu vaiku tvarką, ryšį. Jei byloje yra duomenų, kad vaiko ryšys su vienu iš tėvų, su kuriuo jis nuolat negyvena, yra susilpnėjęs, būtina pasitelkiant specialistus (Valstybės vaiko teisių tarnybą, psichologus ir kt.) įvertinti, ar nėra pagrindo nustatyti tam tikrą pereinamąjį laikotarpį, kuriuo, padedant specialistams, būtų atkurtas vaiko ir to iš tėvų ryšys. Šią poziciją patvirtina ir Europos Žmogaus Teisių Teismo jurisprudencija: byloje, susijusiose su vienu iš tėvų nustatytą bendravimo teisių vykdymu, nurodyta, jog Konvencijos 8 straipsnis apima tėvo teisę imtis priemonių, kad būtų atkurtas jo ryšys su vaiku, ir nacionalinių valdžios institucijų pareigą palengvinti tokių atkūrimą, nes dėl vaiko geriausių interesų būtina padaryti viską, kad būtų išsaugoti asmeniniai ryšiai ir, jei reikia, atkurta šeima⁷⁰.

68 Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2020 m. vasario 28 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-35-969/2020, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimu-paieska/tekstas.aspx?id=c2b7ceed-0f5c-41ff-b627-799ba-94b191f>.

69 Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. kovo 18 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2S-939-577/2021, žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimu-paieska/tekstas.aspx?id=cd477a84-1384-4cd1-ad62-c3d16af74477>.

70 Europos Žmogaus Teisių Teismo 2018 m. gegužės 15 d. sprendimas byloje *Muruzheva prieš Rusiją* (peticijos Nr. 62526/15), žiūrėta 2025 m. vasario 19 d., [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22fulltext%22:\[%2262526/15%22\],%22documentcollectionid%22:\[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22\],%22itemid%22:\[%22001-182876%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22fulltext%22:[%2262526/15%22],%22documentcollectionid%22:[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22],%22itemid%22:[%22001-182876%22]}).

IŠVADOS

1. Šeimos bylose prašymą dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo gali pateikti byloje dalyvaujantis asmuo, tiek pareiškęs savarankišką reikalavimą, tiek tokio reikalavimo nepareiškęs.

2. Teismas gali taikyti ir įstatyme tiesiogiai nenumatytas laikinas apsaugos priemones, jei jos iš esmės padėtų įgyvendinti esminį laikinųjų apsaugos priemonių taikymo šeimos bylose tikslą – laikinai sureguliuoti ginčo situaciją ir taip apsaugoti visų pirma nepilnamečių vaikų teises ir teisėtus interesus.

3. Sprendžiant laikinųjų apsaugos priemonių šeimos bylose taikymo klausimą, turėtų būti sudaromos sąlygos priešingai šaliai pateikti poziciją dėl prašomų laikinųjų apsaugos priemonių ir Valstybės vaiko teisių tarnybai pavesta pateikti išvadą dėl pateikto prašymo taikyti laikinas apsaugos priemones atitiktis nepilnamečių vaikų teisėms ir teisėtiems interesams, kad būtų užtikrintas asmens teisės į teisminę gynybą realizavimas ir teismui pateikta šio klausimo nagrinėjimui reikšminga informacija (įrodymai).

4. Tam tikrų šeimos bylose taikomų laikinųjų apsaugos priemonių taikymo klausimas turėtų būti nagrinėjamas žodinio proceso tvarka.

5. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos specialistų vaiko nuomonės iš klausymas turėtų būti laikomas atitinkančiu vaiko teisės būti išklausytam nuostata, jei vaiko nuomonės iš klausymo turinys ir fiksavimas, kitos aplinkybės nekelia abejonių.

6. Sprendžiant vaiko laikinos gyvenamosios vietos nustatymo klausimą, egzistuoja realus poreikis vaiko nuomonę išklausyti būtent teisme ir tai susiję su sprendžiamų laikinųjų apsaugos priemonių įtaka galutiniam sprendimui.

7. Visos CK 3.65 straipsnyje numatytos laikinosios apsaugos priemonės galioja į ateitį, t. y. nuo jų taikymo momento iki sprendimo priėmimo.

8. Teismui sprendžiant, pavyzdžiui, laikinos bendravimo tvarkos nustatymo klausimą, itin svarbu nustatyti vieno iš tėvų, kuriam ketinama nustatyti laikiną bendravimo su nepilnamečiu vaiku tvarką, ryšį. Jei byloje yra duomenų, jog vaiko ryšys su vienu iš tėvų, su kuriuo jis nuolat negyvena, yra susilpnėjęs, būtina pasitelkiant specialistus (Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybą, psichologus ir kt.), įvertinti, ar nėra pagrindo nustatyti tam tikrą pereinamąjį laikotarpį, kuriuo, padedant specialistams, būtų atkurtas vaiko ir to iš tėvų ryšys.

9. Aktualiuose teisės aktuose įtvirtintos priemonės, suformuota teismų praktika dėl konkrečių

jų taikymo aspektų nutartis dėl laikinųjų apsaugos priemonių vykdančiams subjektams tiesiogiai padeda užtikrinti nepilnamečių vaikų teisių ir teisėtų interesų apsaugą.

NAUDOTI ŠALTINIAI

1. Baublys, L., D. Beinoravičius, A. Kaluina, P. Kalthari, K. Miliauskaitė, S. Spruogis, E. Venckienė. *Teisės teorijos įvadas* (Vilnius: leidykla MES, 2010).
2. Driukas, A. ir V. Valančius. *Civilinis procesas: teorija ir praktika. 2 tomas* (Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2006).
3. *Lietuvos teisė 2020: esminiai pokyčiai. II dalis* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2020), žiūrėta 2024 m. lapkričio 28 d., <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/f51ef8f9-096a-4a09-9400-8c76f87a9943/content>.
4. *Lietuvos teisė 2019: esminiai pokyčiai* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2019), žiūrėta 2024 m. lapkričio 17 d., <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/8cf08672-22cd-4d63-9796-5a9b3914683b/content>.
5. Mikelėnas, V. *Šeimos teisė* (Vilnius: Justitia, 2009).
6. Nekrošius, V. *Lietuvos CPK įgyvendinimo problemos: nacionaliniai ir tarptautiniai aspektai* (Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2007).
7. Pelenis, D. „Laikinosios teisinės apsaugos institutas naujajame Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodekse: pamatinės nuostatos“. *Teisė* 50 (2004): 113–124.
8. Sagatys, G. „Vaiko teisė į šeimos ryšius Europos Žmogaus Teisių Teismo jurisprudencijoje“. *Jurisprudencija* 33, 25 (2002). Žiūrėta 2024 m. gruodžio 15 d. <https://ojs.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/3525/3318>.
9. Tamošiūnienė, E., ir I. Kudinavičiūtė-Michailovienė. *Šeimos bylų nagrinėjimo ir teismo sprendimų vykdymo ypatumai* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013). Žiūrėta 2025 m. vasario 9 d. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/d644eb13-2d03-4351-aded-b3e4eb3bc254/content>.

Jurisprudencija

1. Europos Žmogaus Teisių Teismo 2017 m. balandžio 6 d. sprendimas byloje *Aneva ir kiti prieš Bulgariją* (peticijų Nr. 66997/13, 77760/14, 50240/15). Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:\[%2250240/15%22\],%22documentcollection-id%22:\[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22\],%22itemid%22:\[%22001-172561%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:[%2250240/15%22],%22documentcollection-id%22:[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22],%22itemid%22:[%22001-172561%22]}).
2. Europos Žmogaus Teisių Teismo 2015 m. sausio 13 d. sprendimas byloje *Manic prieš Lietuvą* (peticijos Nr. 46600/11). Žiūrėta 2024 m. gruodžio 10 d. [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:\[%2246600/11%22\],%22documentcollection-id%22:\[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22\],%22itemid%22:\[%22001-150216%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:[%2246600/11%22],%22documentcollection-id%22:[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22],%22itemid%22:[%22001-150216%22]}).
3. Europos Žmogaus Teisių Teismo 2016 m. spalio 6 d. sprendimas byloje *Moog prieš Vokietiją* (peticijų Nr. 23280/08, 2334/10). Žiūrėta 2025 m.

vasario 19 d. [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:\[%2223280/08%22\],%22documentcollectionid%22:\[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22\],%22itemid%22:\[%22001-166950%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:[%2223280/08%22],%22documentcollectionid%22:[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22],%22itemid%22:[%22001-166950%22]}).

4. Europos Žmogaus Teisių Teismo 2018 m. gegužės 15 d. sprendimas byloje *Muruzheva prieš Rusiją* (peticijos Nr. 62526/15). Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:\[%2262526/15%22\],\[%22documentcollection-id%22:\[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22\],\[%22itemid%22:\[%22001-182876%22\]\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:[%2262526/15%22],[%22documentcollection-id%22:[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22],[%22itemid%22:[%22001-182876%22]]}).

5. Europos Žmogaus Teisių Teismo 2010 m. liepos 6 d. sprendimas byloje *Neulinger ir Sjuruk prieš Šveicariją* (peticijos Nr. 41615/07). Žiūrėta 2025 m. vasario 10 d. [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:\[%2241615/07%22\],%22documentcollection-id%22:\[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22\],%22itemid%22:\[%22001-99817%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:[%2241615/07%22],%22documentcollection-id%22:[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22],%22itemid%22:[%22001-99817%22]}).

6. Europos Žmogaus Teisių Teismo 2003 m. liepos 8 d. sprendimas byloje *Sahin prieš Vokietiją* (peticijos Nr. 30943/96). Žiūrėta 2025 m. vasario 10 d. [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:\[%2230943/96%22\],%22documentcollectionid%22:\[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22\],%22itemid%22:\[%22001-61194%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:[%2230943/96%22],%22documentcollectionid%22:[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22],%22itemid%22:[%22001-61194%22]}).

7. Europos Žmogaus Teisių Teismo 2019 m. spalio 23 d. sprendimas byloje Širvinskas prieš Lietuvą (peticijos Nr. 21243/17). Žiūrėta 2024 m. gruodžio 10 d. [https://hudoc.echr.coe.int/eng/#{%22itemid%22:\[%22001-194735%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng/#{%22itemid%22:[%22001-194735%22]}).

8. Europos Žmogaus Teisių Teismo 2018 m. liepos 24 d. sprendimas byloje *Vyshnyakov prieš Ukrainą* (peticijos Nr. 25612/12). Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. [https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:\[%2225612/12%22\],%22documentcollectionid%22:\[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22\],%22itemid%22:\[%22001-184824%22\]}](https://hudoc.echr.coe.int/eng#{%22full-text%22:[%2225612/12%22],%22documentcollectionid%22:[%22GRANDCHAMBER%22,%22CHAMBER%22],%22itemid%22:[%22001-184824%22]}).

9. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. „Aktualūs vaiko išlaikymo klausimai naujausioje Lietuvos kasacinėje jurisprudencijoje Nr. AC-53-1“. *Teismų praktika* 53 (2020). Žiūrėta 2025 m. vasario 18 d. https://www.lat.lt/data/public/uploads/2021/01/islaikymo-apzvalga_2020-12-17.docx.

10. Lietuvos Aukščiausiasis Teismas. „Bendrųjų klausimų dėl laikinųjų apsaugos priemonių taikymo apžvalga Nr. AC-34-2“. Žiūrėta 2024 m. gruodžio 1 d. <https://www.lat.lt/lat-praktika/teismu-praktikos-apzvalgos/civiliniu-bylu-apzvalgos/67>.

11. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. kovo 19 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e3K-3-71-687/2020. Žiūrėta 2025 m. vasario 12 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimu-paieska/tekstas.aspx?id=3fd04eab-f8a5-43e9-9882-2b1d-8278dbd8>,

12. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2020 m. vasario 28 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-35-969/2020. Žiūrėta 2025 m. vasario 18 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/>

tekstas.aspx?id=c2b7ceed-0f5c-41ff-b627-799ba94b191f.

13. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus 2017 m. spalio 23 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-7-199-248/2017. Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=ff5ae636-f132-4076-a543-34a606c1b264>.

14. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2016 m. gegužės 6 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-259-219/2016. Žiūrėta 2025 m. vasario 18 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=866485d3-cd68-4545-9659-60260deab370>.

15. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2012 m. spalio 5 d. nutartis civilinėje byloje A. R. prieš N. R., bylos Nr. 3K-3-411/2012. Žiūrėta 2025 m. vasario 5 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=fbd3349b-3785-4672-aefd-c63047c734c5>.

16. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2009 m. lapkričio 10 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-495/2009. Žiūrėta 2025 m. vasario 14 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=0c003e1b-d099-4aa6-b104-c150f2964636>.

17. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2006 m. birželio 12 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 3K-3-393/2006. Žiūrėta 2025 m. vasario 11 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=44fa31ac-6e00-4d4a-a629-6a8ac20b-b87a>.

18. Lietuvos Aukščiausiojo Teismo Civilinių bylų skyriaus teisėjų kolegijos 2006 m. gegužės 10 d. nutartis civilinėje byloje A. T. prieš D. I., bylos Nr. 3K-3-320/2006. Žiūrėta 2025 m. vasario 11 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=5c25ad08-73dc-4639-94d6-9395c991062e>.

19. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2019 m. lapkričio 8 d. nutarimas „Dėl vaikų išlaikymo išmokų mokėjimo sąlygos nuolat gyventi Lietuvoje“, LRKT, žiūrėta 2024 m. lapkričio 15 d., <https://www.lrkt.lt/lt/teismo-aktai/paieska/135/ta1990/content>.

20. Lietuvos teismai, Teisminės mediacijos komisijos veiklos ataskaita 2020. Žiūrėta 2025 m. sausio 29 d. https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2021/03/tmk-ataskaita_2020.pdf.

21. Lietuvos teismai, Veiklos rezultatai. 2020 m. Žiūrėta 2025 m. sausio 29 d. <https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2021/03/teismai2021-g.pdf>.

22. Kauno apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. lapkričio 29 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1846-273/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 14 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=b-7c223f4-0cc6-4f4d-a202-dfca55cd3ef6>.

23. Kauno apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. lapkričio 25 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1815-324/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 17 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=c-1c987b2-70d3-4f92-90b2-fad4b1d0240a>.

24. Kauno apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus

2021 m. rugsėjo 28 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1471-273/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 10 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=7f-8da63f-972f-48ca-83f7-80b7d197cddd>.

25. Kauno apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. balandžio 6 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2S-680-896/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 10 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=8f-b193c4-b51b-4521-bb47-2314a221b558>.

26. Klaipėdos apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. spalio 14 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2S-1017-460/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=8e608a9a-ff-be-4fe2-b1cb-78da57b29bea>.

27. Panevėžio apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. rugsėjo 22 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2S-488-280/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=e5bd-bf71-6c9e-4b89-a5e2-d682b53534a4>.

28. Šiaulių apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2019 m. sausio 7 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-90-569/2019. Žiūrėta 2025 m. vasario 10 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=efb75d1d-1c8e-4a9f-989e-d952a8406018>.

29. Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. gruodžio 9 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-3063-656/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=a-16b1e56-5202-43a9-ad87-af49b9979d3c>.

30. Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. rugsėjo 30 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-2669-779/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=e3e-a075a-1273-49e5-8d1e-279edcd03f9a>.

31. apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. kovo 18 d. nutartis civilinėje byloje Nr. 2S-939-577/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=cd477a84-1384-4cd1-ad62-c3d16af74477>.

32. Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. balandžio 1 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1050-392/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=3c04d-cf4-8fb7-434e-ab4b-0712caaad2e9>.

33. Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. balandžio 1 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1068-910/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=98054e0e-46c9-4e43-a2eb-38a2bc5cf9e5>.

34. Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2021 m. balandžio 1 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1072-855/2021. Žiūrėta 2025 m. vasario 19 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=77279f61-5a78-4310-bcb0-2cb4338560ef>.

35. Vilniaus apygardos teismo Civilinių bylų skyriaus 2020 m. lapkričio 19 d. nutartis civilinėje byloje Nr. e2S-1766-258/2020. Žiūrėta 2025 m. vasario 18 d. <https://liteko.teismai.lt/viesasprendimupaieska/tekstas.aspx?id=0880ea83-95ec-4274-b862-fd82aae34a66>.

Teisės aktai:

1. Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencija. Žiūrėta 2025 m. sausio 10 d. LRS. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.19841>.

2. Europos Sąjungos pagrindinių teisių chartija. *Eur lex*. Žiūrėta 2025 m. vasario 10 d. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=GA>.

3. Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija. LRS. Žiūrėta 2025 m. vasario 5 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.19848>.

4. Lietuvos Respublikos civilinio proceso kodeksas. LRS. 2002 m. vasario 28 d. Nr. IX-743. Žiūrėta 2025 m. vasario 5 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.162435/asr>.

5. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992 m. lapkričio 2 d. Nr. 33-1014. LRS. Žiūrėta 2025 m. balandžio 10 d. <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>

6. Lietuvos Respublikos mediacijos įstatymas. 2008 m. liepos 15 d. Nr. X-1702. LRS. Žiūrėta 2025 m. balandžio 28 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.325294/uMxhbvJsDl>.

7. Tarptautinis ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktas (10 straipsnio 1 dalis). LRS. Žiūrėta 2025 m. sausio 10 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.174850>.

INTERIM MEASURES OF PROTECTION IN FAMILY PROCEEDINGS: FROM APPLICATION TO EXECUTION**Aivaras NAUJALIS****Summary**

This paper analyses core aspects related to application and execution of the interim measures of protection in family litigation. It aims to dissent trends and identify possible challenges that subjects who apply and execute these measures are faced with now or will be faced in the future. Special attention is focused on the analysis of the most pertinent case law which is used to illustrate legislative and doctrinal principals with specific case-law examples. In addition, considering its great influence to the national jurisprudence, analysis of pertinent European Court of Human Rights practice is presented.

Key words: civil procedure, temporary measures of protection, family disputes, principle of assertion of priority child right and interest protection.

Aivaras NAUJALIS

Mykolas Romeris universiteto Sūduvos akademijos Ugdymo mokslų, teisės ir žmogaus gerovės instituto lektorius. Mokslinių interesų sritis: konstitucinė teisė, civilinio proceso teisė, šeimos teisė, sutarčių teisė, vykdymo proceso teisė. El. paštas: aiv.nauj@mruni.eu

Aivaras NAUJALIS

Lecturer at the Institute of Educational Sciences, Law and Human Well-being of the Mykolas Romeris University Sūduva Academy.

Research interests: constitutional law, civil procedure law, family law, contract law, enforcement procedure law.

Email: aiv.nauj@mruni.eu



This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

VADOVO STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ RAIŠKA VALDANT ORGANIZACIJĄ

DOI: 10.13165/HST-25-12-1-02

Anotacija. Šiame straipsnyje analizuojama kompetencijos samprata teoriniame kontekste, aptariant skirtingų autorių požiūrius į kompetencijos apibrėžimą ir struktūrą. Darbe išsamiai nagrinėjamos įmonės vadovo kompetencijos, akcentuojant jų daugialypiškumą ir daromą įtaką valdant šiuolaikines organizacijas. Itin didelis dėmesys skiriamas strateginėms vadovo kompetencijoms, kurios skirstomos į keturis pagrindinius blokus: lyderystę, strateginį mąstymą, kryptingumą ir bendradarbiavimą. Tiriamojoje dalyje pristatomas UAB „Lakameda“ atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti, kaip vadovo strateginės kompetencijos pasireiškia valdant organizaciją ir kaip jas vertina darbuotojai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai geriausiai vertina vadovo lyderystės ir strateginio mąstymo kompetencijas, o kryptingumo ir bendradarbiavimo kompetencijos vertinamos kaip mažiau reikšmingos. Daroma išvada, kad visos keturios kompetencijų grupės yra svarbios organizacijos efektyvumui, tačiau jų įgyvendinimo lygis skiriasi, išryškinant stipriąsias vadovo savybes ir tobulintinas sritis.

Reikšminiai žodžiai: kompetencija, vadovo kompetencijos, strateginės kompetencijos.

IVADAS

Šiuolaikinėje nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje organizacijų sėkmę vis labiau lemia vadovų gebėjimas lanksčiai prisitaikyti prie naujų iššūkių, efektyviai naudoti turimus išteklius ir įgyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Ypatingas vaidmuo tenka vadovų kompetencijoms, jos tampa esminiu veiksniu užtikrinant organizacijų veiklos efektyvumą ir tvarumą.

Tyrimo aktualumas. Spartūs pasaulio pokyčiai – socialiniai, ekonominiai, technologiniai, kultūriniai – ir jų pasekmės kelia naujus reikalavimus šiuolaikinėms organizacijoms. Ypač pasikeitė reikalavimai vadovo kompetencijai dėl jo veiklos ypatybių, nes vis dažniau tenka dirbti netikrumo kupinoje aplinkoje ir priimti sprendimus, atitinkančius tokią aplinką. Greitai besikeičiančioje aplinkoje sėkmingai dirbančiais laikomi tie vadovai, kurie supranta save, aplinkos pokyčius, sugeba prisiimti atsakomybę už savo vizijas ir veiklą. Lankstumas, sugebėjimas prisitaikyti ir tolerancija tokioje aplinkoje yra skiriamieji sėkmingo vadovo bruožai (Petkevičiūtė, 2017).

Šiandieninėje verslo aplinkoje, pasižyminčioje skaitmenine transformacija, globalizacija ir didėjančia konkurencija, ypač svarbios strateginės vadovų kompetencijos. Kompetencijos samprata evoliucio-
navo nuo grynai techninių ir profesinių gebėjimų iki kompleksinio modelio, apimančio žinias, įgūdžius, vertybes ir asmeninius bruožus. Jos apibrėžiamos kaip gebėjimų ir asmeninių savybių visuma, leidžianti vadovams aktyviai prisidėti prie konkuren-

cinio pranašumo siekimo ir išlaikymo. Kadangi nuo vadovo strateginių kompetencijų priklauso sėkminga organizacijos veikla, aktualu išsiaiškinti, kurios strateginės kompetencijos yra svarbiausios ir kokia yra jų raiška visoje organizacijoje.

Tyrimo objektas – vadovo strateginių kompetencijų raiška valdant organizaciją.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti vadovo strateginių kompetencijų raišką valdant organizaciją.

Uždaviniai:

- 1) apibrėžti kompetencijos sampratą;
- 2) teoriškai pagrįsti vadovo strateginių kompetencijų raišką valdant organizaciją;
- 3) ištirti vadovo strateginių kompetencijų raišką valdant verslo įmonę UAB „Lakameda“.

Tyrimo metodai ir tyrimo metodologija. Siekiant apibrėžti kompetencijos sampratą ir pagrįsti vadovo strateginių kompetencijų raišką valdant organizaciją buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, sintezė ir informacijos apibendrinimas. Vadovo strateginių kompetencijų raiškai valdant organizaciją nustatyti pasirinktas kiekybinis tyrimas. Kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Verslo įmonės UAB „Lakameda“ darbuotojų nuomonės tyrimas apie strateginių kompetencijų raišką atliktas 2025 m. kovo mėn.

1. KOMPETENCIJOS SAMPRATOS TEORINIS ASPEKTAS

Kompetencija yra aiškių ir numanomų žinių, elgsenos ir įgūdžių derinys, suteikiantis asmeniui potencialą ir gebėjimą efektyviai atlikti užduotis

(Ershadi, Moghaddam ir Ezabadi, 2023). Sąvoka „kompetencija“ pabrėžia, kad kompetencija nėra tik žinių ar įgūdžių rinkinys – tai kompleksinis bruožas, leidžiantis asmeniui sėkmingai veikti įvairiose situacijose.

Kompetencijos samprata mokslinėje literatūroje plėtojama jau keletą dešimtmečių. Anot McClelland (1973), pirmiausia dėmesys buvo kreipiamas į tai, kaip nustatyti ne tiek formalius intelekto rodiklius, kiek praktinius gebėjimus, susijusius su konkrečiu darbo veiklos efektyvumu. Vėliau Boyatzis (1982) sistemingai išnagrinėjo vadinamuosius kompetencijos blokus (angl. *Competency Clusters*), integruodamas į vieną visumą individų mokėjimus, įgūdžius, motyvus, socialinius vaidmenis ir žinias.

Lietuvos mokslininkai, analizuojantys kompetencijų klausimus (Ginevičius, 2009; Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003), išplečia kompetencijos sampratą, akcentuodami ne vien formalių žinių ir įgūdžių svarbą, bet ir gebėjimą holistiškai (visapusiškai) veikti tam tikroje aplinkoje. Kartu pabrėžiama, kad svarbi ne tik turima informacija, bet ir asmens vertybės, laikysena ir lankstus prisitaikymas prie kintančių sąlygų. Taigi kompetencija vertinama kaip nuolatinis mokymosi, savęs tobulinimo ir atnaujinimo procesas (Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003).

Kadangi įvairių mokslininkų pateikiamos kompetencijos apibrėžtys gali skirtis priklausomai nuo laikotarpio, tyrimų lauko (vadybos, psichologijos, edukologijos), geografijos, toliau pateikiama lyginamoji lentelė, iliustruojanti skirtingus kompetencijos aspektus, kuriuos išryškina tyrėjai (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Mokslininkų įžvalgų apie kompetencijos sampratą palyginimas

Autorius (metai)	Kompetencijos apibrėžtis	Pagrindiniai akcentai
Ginevičius (2009)	Kompetencija – visuma specifinių žinių, įgūdžių, patirties, socialinių ir vertybinių nuostatų, reikalingų sėkmingai veiklai konkrečioje organizacijoje.	– Darbinis ir socialinis kontekstas – Kompleksiškas žinių, įgūdžių ir vertybių derinys – Orientacija į specifinės organizacijos poreikius
Petkevičiūtė, Kaminskytė (2003)	Pabrėžiamos vadybinės kompetencijos, kurias sudaro profesiniai (techniniai) įgūdžiai, asmeniniai bruožai, komunikaciniai gebėjimai ir strateginis mąstymas.	– Holistinis požiūris į vadybą – Lyderystės ir strateginio mąstymo svarba – Vadovo ir organizacijos ilgalaikio rezultato priklausomybė nuo asmeninių vertybių
Želvys (2010)	Kompetenciją apibrėžia kaip nuolat atnaujinamą profesinių, bendrųjų (socialinių, metodinių) įgūdžių ir asmeninių savybių visumą, leidžiančią efektyviai veikti.	– Nuolatinis atnaujinimas ir besikeičianti aplinka – Nuostata, kad mokymasis tęsiasi visą gyvenimą – Didelis dėmesys pokyčių ir inovacijų valdymui
Sousa ir Rocha (2021)	Kompetencija – tai integruota vertybių, žinių ir gebėjimų visuma, kuri pasireiškia per elgesį ir veiksmų rezultatus, atitinkančius skaitmeninio amžiaus keliamus reikalavimus darbo aplinkoje.	– Skaitmeninių kompetencijų aspektas – Orientacija į rezultatus – Kompetencijų pritaikomumas nuolat kintančioje darbo aplinkoje
Jokubauskienė ir Bytautienė (2022)	Kompetencija yra integruota žinių, gebėjimų, vertybių ir nuostatų visuma, leidžianti asmeniui efektyviai veikti skaitmeninėje aplinkoje, pasižyminti gebėjimu prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių technologinių iššūkių.	– Skaitmeninių kompetencijų daugiasluoksniškumas – Tarpdalykiškumas – Asmens mokymosi svarba
Ramanauskas ir Stankevičienė (2021)	Kompetencija apibrėžiama kaip dinamiškas konstruktas, apimantis ne tik profesines žinias, bet ir socioemocines kompetencijas, kurios leidžia efektyviai veikti hibridinėje darbo aplinkoje, derinant tradicinius ir nuotolinius darbo metodus.	– Bendravimo ir emocijų supratimo gebėjimai – Hibridinio darbo įgūdžiai – Technologijų ir žmogiškųjų santykių suderinamumas

Sudaryta darbo autorių

1 lentelėje matyti, kad didžioji dauguma autorių sutaria dėl kelių esminių kompetencijos požymių:

1. **Daugiasluoksniškumas.** Kompetenciją sudaro ne vien techninės žinios, bet ir vertybiniai, asmenybiniai, socialiniai ir strateginiai gebėjimai.
2. **Kontekstualumas.** Kompetencija pasireiškia konkrečiuose veiklos (darbo, bendravimo, mokymosi) kontekstuose, todėl tai nėra abstrakti savybė, o veikiau gebėjimas pritaikyti žinias ir įgūdžius.
3. **Nuolatinės kaitos poreikis.** Dėl greitų technologinių ir ekonominių pokyčių asmens kompetencija turi būti nuolat atnaujinama, siekiant išlaikyti konkurencingumą.

Atsižvelgiant į mokslininkų pateikiamas kompetencijos sampratas, galima daryti išvadą, kad kompetencija šiandieniniame kontekste suvokiama kaip dinamiškas, įvairiapusis konstruktas, apimantis ne tik žinias ir praktinius įgūdžius, bet ir asmenines bei vertybines charakteristikas. Tai yra kiekvieno specialisto (ir ypač vadovo) gebėjimas suvokti nuolat kintančią aplinką, priimti tinkamus sprendimus, kūrybiškai ir lanksčiai veikti ir išlaikyti vidinę motyvaciją bei atsakomybę už veiklos rezultatus.

2. ĮMONĖS VADOVO KOMPETENCIJŲ TEORINIS ASPEKTAS

Sėkmingas organizacijos valdymas reikalauja ne tik formalių žinių ar techninių įgūdžių, bet ir visapusiškos vadovo kompetencijos. Pasak Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003), efektyvus vadovavimas grindžiamas strateginiu mąstymu, kūrybišku problemų sprendimu ir gebėjimu formuoti ir stiprinti komandą. Ginevičius (2009) pabrėžia, kad vadovui itin svarbūs ne tik asmeniniai bruožai ar motyvacija, bet ir išvalgumas technologinių bei rinkos pokyčių atžvilgiu. Be to, Boyatzis (1982) teigia, jog vien profesinės žinios negarantuoja sėkmės – vadovavimo efektyvumui didelę įtaką daro vertybinės nuostatos ir motyvacijos veiksniai, lemiantys darbo stilių ir organizacijos rezultatus.

Naujausių tyrimų autoriai, kaip antai Mani ir Mishra (2022), papildo šią perspektyvą, pabrėždami, kad šiuolaikiniam vadovui būtinas kognityvinis lankstumas ir technologinis įgalumas, leidžiantis sėkmingai veikti nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje. Jie teigia, kad šiuolaikinio vadovo kompetencijų portfelyje ypač svarbūs tampa tarpkultūriniai gebėjimai ir etiškas sprendimų priėmimas.

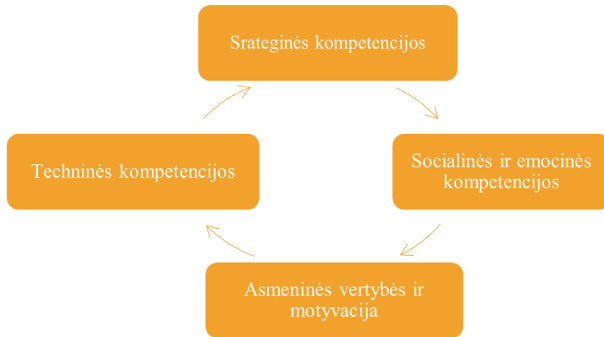
Skirtingi autoriai siūlo įvairias vadovo kompetencijų klasifikacijas. Vis dėlto esminiai komponentai dažnai sutampa – jie nurodo, kad vadovas turi subalansuoti ne tik funkcinės srities įgūdžius, bet ir ilgalaikį platų požiūrį į organizacijos vystymą. Mokslininkų požiūris į vadovo kompetencijas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Skirtingų autorių pateikiamų vadovo kompetencijų sričių palyginimas

Autorius	Vadovų kompetencijų grupės	Akcentuojami aspektai
Boyatzis (1982)	– Specialiosios (techninės) kompetencijos – Socialinės ir emocinės kompetencijos – Vertybinės savybės	Teigia, kad gilesnę įtaką organizacijos rezultatams lemia giliosios (motyvų, socialinių įgūdžių) kompetencijos, o techninės yra būtinas, bet pradinis lygis.
Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003)	– Vadybiniai ir administraciniai įgūdžiai – Lyderystės ir bendradarbiavimo gebėjimai – Strateginis mąstymas	Pabrėžia, kad vadovo veiklos sėkmė priklauso nuo lyderystės ir aiškos ilgalaikės vizijos, skatinančios inovacijas ir darbuotojų įsitraukimą.
Spencer ir Spencer (1993)	– Techniniai įgūdžiai – Kognityviniai gebėjimai – Socialiniai ryšiai – Motyvacija ir vertybės	Akcentuoja, kad asmens bruožai ir motyvacijos lygis daro didžiausią įtaką efektyvumui.
Mani ir Mishra (2022)	– Kognityvinis lankstumas – Technologinis įgalumas – Tarpkultūriniai gebėjimai – Etiškas sprendimų priėmimas	Išryškina vadovų poreikį lanksčiai mąstyti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, valdyti technologinius pokyčius ir derinti globalius bei lokalius verslo aspektus.

Sudaryta darbo autorių

Galima daryti išvadą, kad vadovo kompetencijos apima ne tik techninę arba profesinę dimensiją, bet ir socialinius, strateginius, vertybinius elementus. Gebėjimas suderinti šiuos elementus yra ypač svarbus, norint sėkmingai valdyti organizaciją ir užtikrinti jos ilgalaikį gyvybingumą. Vadovo kompetencijų vizualizacija pateikta 1 paveiksle.



1 pav. Vadovo kompetencijų modelis
Sudaryta darbo autorių

Šis modelis pabrėžia keturių kompetencijų svarbą ir jų tarpusavio sąveiką:

- **Strateginė kompetencija:** apima ilgalaikę viziją, inovacijų paiešką ir gebėjimą analizuoti ateities perspektyvas.
- **Techninė kompetencija:** sudaro žinių ir profesinių įgūdžių pagrindą, leidžiantį spręsti specifinius uždavinius.
- **Socialinė ir emocinė kompetencija:** vadovo gebėjimas burti, motyvuoti ir palaikyti žmonių komandą, aiškiai ir tikslingai komunikuoti.

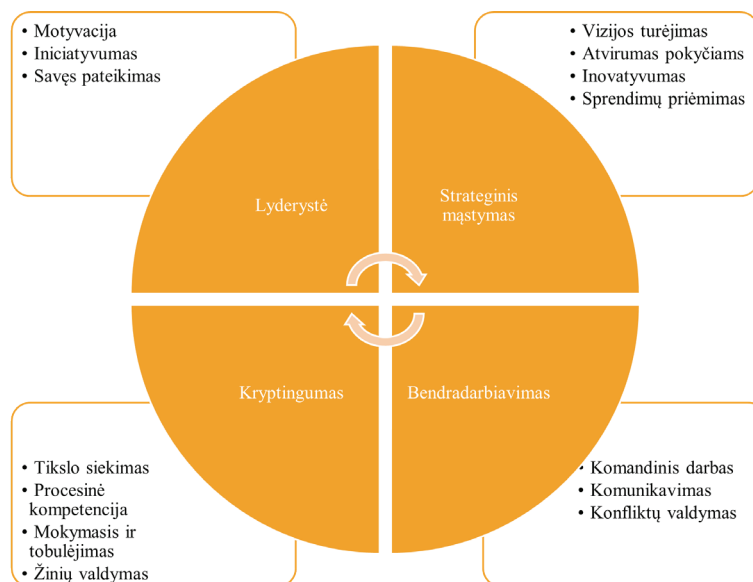
- **Asmeninės vertybės ir motyvacija:** formuoja etinį ir moralinį vadovo pamatą, daro įtaką priimamų sprendimų kokybei, darbo kultūrai ir tarpusavio santykiams.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinio įmonės vadovo kompetencijų sistema yra daugialypė ir dinamiška. Įvairiuose darbuose, nuo klasikinių autorių (Boyatzis, 1982; Spencer ir Spencer, 1993) iki naujausių tyrėjų (Ershadi, Moghaddam ir Ezabadi, 2023), matomas kompetencijų sampratos evoliucio-navimas, vis didesnę svarbą įgyjant skaitmeninėms transformacijoms, tvaraus valdymo ir tarpkultūrinių gebėjimų aspektams. Vadovo sėkmė šiandieniniame kontekste priklauso nuo gebėjimo harmoningai derinti visas keturias kompetencijų sritis: strateginę, techninę, socialinę ir emocinę bei vertybinę. Tai leidžia įmonei išsiskirti konkurencinėje aplinkoje.

3. STRATEGINĖS VADOVO KOMPETENCIJOS

Strateginio valdymo kontekste pabrėžiama, kad strateginio valdymo kompetencijos – tai įgūdžių ir asmeninių savybių visuma, leidžianti vadovams aktyviai prisidėti prie konkurencinio pranašumo siekimo ir išlaikymo (Ershadi, Moghaddam ir Ezabadi, 2023). Tai rodo, kad strateginės kompetencijos padeda vadovui ne tik kurti organizacijos ateities viziją, bet ir užtikrinti ilgalaikę jos sėkmę dinamiškoje verslo aplinkoje.

Strateginės kompetencijos apima įvairius vadovo gebėjimus, kuriuos galima suskirstyti į keturis blokus: lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingumas ir bendradarbiavimas (žr. 2 pav.).



2 pav. Vadovo strateginių kompetencijų blokas

Sudaryta autorių: pagal Savanevičienė, A., Silingienė, V., Stukaitė, D. ir Vaitkevičius, S. (2007). *Strateginės individo kompetencijos*. Kaunas.

Šių kompetencijų visuma leidžia vadovui lanksčiai reaguoti į išorės pokyčius, efektyviai motyvuoti ir užtikrinti ilgalaikę organizacijos plėtrą (Savanevičienė, Šilingienė, Stukaitė ir Vaitkevičius, 2007).

Lyderystė pirmiausia siejama su įkvepiančia motyvacija, kuri skatina darbuotojus dirbti išvien ir tikėti bendru tikslu. Lyderis ne tik pateikia aiškią viziją, bet ir veikia kaip iniciatyvumo pavyzdys – imasi atsakomybės pastebėjęs naujas galimybes ar kylančias problemas. Pasak Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003), vadovo gebėjimas uždegti darbuotojus ir užtikrinti, kad jų pastangos būtų pripažįstamos, daro tiesioginę įtaką ir organizacijos, ir asmens motyvacijai.

Kotter (1990) taip pat išskiria, kad lyderystė yra ne tik gebėjimas vadovauti, bet ir gebėjimas įkvėpti darbuotojus, skatinant jų įsitraukimą ir motyvaciją (Kotter, 1990). Coronado-Maldonado ir Benítez-Márquez (2023) pabrėžia emocinio intelekto svarbą lyderystei – empatija, socialiniai įgūdžiai ir savęs suvokimas tampa būtini kuriant pasitikėjimu grįstą organizacijos kultūrą. Boyatzis (1982) akcentuoja, kad lyderystės efektyvumas priklauso ne tik nuo techninių žinių, bet ir nuo motyvacinės bazės, kuri skatina vadovą veikti nuosekliai ir kryptingai.

Lyderystei svarbus ir savęs pateikimas – tai reiškia ne vien vadovo viešąjį įvaizdį, bet ir gebėjimą pristatyti organizacijos vertybes, tikslus ir sukaupę patirtį taip, kad darbuotojai jaustų vadovybės pasitikėjimą ir paramą (Savanevičienė, Šilingienė, Stukaitė ir Vaitkevičius, 2007).

Strateginis mąstymas apima tokias sritis kaip vizijos turėjimas, atvirumas pokyčiams, inovatyvumas ir sprendimų priėmimas. Mintzberg (1994) teigia, kad strateginis mąstymas yra ne vien racionalus planavimas, bet ir kūrybiškas problemų sprendimas ir organizacijos veiklos matymas platesniame kontekste. Rumelt (2011) savo strateginio valdymo modelyje akcentuoja, kad veiksminga strategija reikalauja ne tik analizės, bet ir gebėjimo identifikuoti esminius rinkos pokyčius ir konkurencinius pranašumus.

Jei vadovas taiko strateginį mąstymą, organizacija dažnai pasižymi didesniu lankstumu ir gebėjimu prisitaikyti prie kintančių rinkos sąlygų. Strateginis mąstymas yra būtinas organizacijos konkurencingumui, nes leidžia vadovams identifikuoti ilgalaikes augimo galimybes ir efektyviai reaguoti į išorinius pokyčius (Ginevičius, 2009).

Dar vienas svarbus strateginio mąstymo aspektas – inovacijų valdymas. Christensen (1997) inovacijų teorijoje pabrėžia, kad ilgalaikė įmonių sėkmė priklauso nuo gebėjimo diegti naujoves, o vadovo vaidmuo čia tampa esminis. Inovatyvūs vadovai ne tik

skatina kūrybiškumą savo organizacijoje, bet ir sukuria aplinką, kurioje darbuotojai gali eksperimentuoti ir mokytis iš klaidų.

Kryptingumas užtikrina, kad išsikelti organizacijos tikslai būtų sistemingai pasiekiami. Pirmas šios kompetencijų grupės aspektas – tikslo siekimas, reikalaujantis disciplinos, aiškių rodiklių ir motyvuojančios vizijos.

Kaplan ir Norton (1996), sukūrę subalansuotų rodiklių sistemą (*Balanced Scorecard*), pabrėžia, kad aiškūs strateginiai tikslai ir jų matavimas padeda organizacijai nuosekliai judėti link rezultatų. Drucker (1954) jau anksčiau yra pastebėjęs, kad vadovai, gebantys tinkamai struktūrizuoti tikslus ir veiklos procesus, pasiekia didesnę veiklos efektyvumą.

Procesinė kompetencija išryškina procesų valdymo svarbą: subalansuoti ištekliai, aiškiai apibrėžta atsakomybė ir išmatuojami rezultatai lemia efektyvų darbą. Mokymasis ir tobulėjimas taip pat būtinas, nes tik taip organizacija išlieka konkurencinga ir gali prisitaikyti prie išorinių pokyčių. Pasak Petkevičiūtės (2003), vadovo asmeninis tobulėjimas veikia kaip katalizatorius, skatinantis ir pavaldinių norą mokytis. Galiausiai žinių valdymo gebėjimai padeda sukurti sistemą, kurioje visa geroji praktika, patirtys ir inovacijos išlieka ir tampa pasiekiamos visiems darbuotojams.

Bendradarbiavimas – ketvirtoji strateginių kompetencijų grupė – susijusi su komandiniu darbu, veiksmingu komunikavimu ir konfliktų valdymu. Ramanauskas ir Stankevičienė (2021) savo tyrime pabrėžia, kad COVID-19 pandemija ir nuotolinio darbo paplitimas iš esmės pakeitė reikalavimus vadovų bendradarbiavimo kompetencijoms. Jie teigia, kad efektyvus vadovas turi gebėti kurti ir palaikyti komandas hibridinėje darbo aplinkoje, derindamas tradicinius ir nuotolinius darbo metodus (Ramanauskas ir Stankevičienė, 2021).

Tyrimų duomenimis, vadovai, kurie aktyviai puoselėja komandinį darbą, pasiekia didesnę darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą (Hastuti, Mehmood ir Kraus, 2023). Komunikavimas, jei yra skaidrus ir atviras, padeda užtikrinti darbuotojų įsitraukimą: sprendimai priimami greičiau, atsiranda mažiau neapibrėžtumo.

Taip pat pažymėtina, kad konfliktų valdymas reikalauja ir psichologinių žinių, ir taktiškumo: svarbios vadovo užduotys – laiku pastebėti įtampą, konstruktyviai ją spręsti ir neleisti eskaluotis. Coleman (2024) pabrėžia, kad šiuolaikiniame kontekste vadovas turi ne tik išvengti destruktivių konfliktų, bet ir naudoti konfliktus kaip organizacijos tobulėjimo galimybę. Efektyvūs vadovai, kurdami atvirą ko-

munikaciją ir skatindami grįžtamąjį ryšį, užtikrina geresnį komandinį darbą.

Taigi apibendrinti galima taip. Strateginės vadovo kompetencijos susideda iš keturių tarpusavyje glaudžiai susijusių blokų: lyderystės, strateginio mąstymo, kryptingumo ir bendradarbiavimo. Šių kompetencijų derinys lemia ne tik vadovo sėkmę, bet ir visos organizacijos ilgalaikę perspektyvą. Mokslinės įžvalgos rodo, kad vadovai, kurie sistemingai tobulina kiekvieną iš minėtų sričių, pasiekia geresnių veiklos rezultatų, didesnio darbuotojų įsitraukimo ir geba tvariai reaguoti į sparčiai kintančius aplinkos veiksnius.

4. TYRIMO ANALIZĖ

Tyrimas pagrįstas kiekybinės analizės principais, kurie leidžia objektyviai ir patikimai įvertinti pasirinktą reiškinį (Kardelis, 2002). Jame buvo taikomas anketinės apklausos metodas, pasitelkiant struktūruotą klausimyną, sudarytą remiantis mokslinės literatūros apžvalga. Tyrimo instrumentas – elektroninis klausimynas, sudarytas naudojantis platforma „Google Forms“. Klausimai suformuluoti remiantis Savanevičienės, Šilingienės, Stukaitės ir Vaitkevičiaus (2007) sudaryta kompetencijų klasifikacija. Klausimynas apėmė keturias strateginių kompetencijų grupes: lyderystę, strateginį mąstymą, kryptingumą ir bendradarbiavimą.

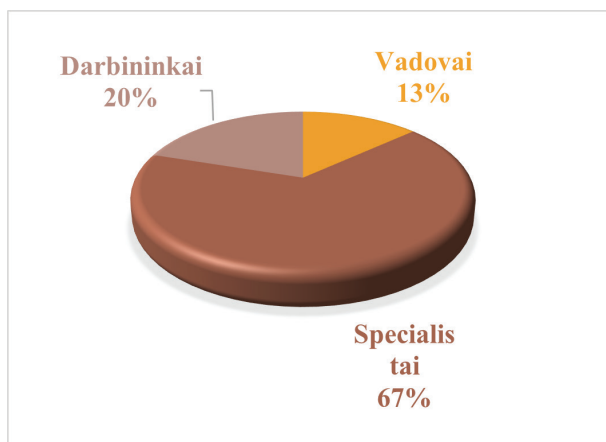
Tyrimas buvo vykdomas 2025 m. kovo mėn. UAB „Lakameda“. Tyrimo tikslas – nustatyti, kaip organizacijos darbuotojai vertina vadovo strategi-

nes kompetencijas. Respondentų teirautasi, kas yra kompetencija, kokios strateginės kompetencijos yra svarbiausios, kokie strateginių kompetencijų gebėjimai (elementai) yra svarbesni ir kt.

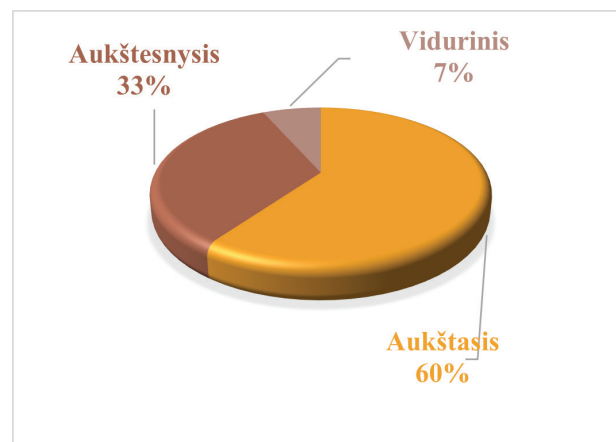
UAB „Lakameda“ yra smulki įmonė, pagal EVRK klasifikaciją vykdomanti veiklą kitų popierinių ir kartoninių gaminių gamybos sektoriuje. Ji įsteigta 2015 m. gegužės 26 d. ir registruota Kauno miesto savivaldybėje. Daugiau nei 50 % UAB „Lakameda“ įstatinio kapitalo priklauso užsienio fiziniams ir juridiniams asmenims.

Tyrimo imtį sudarė 78,9 % visų UAB „Lakameda“ darbuotojų, taigi reprezentatyvumas organizacijos mastu gana didelis. Tokia imties proporcija leidžia daryti pagrįstas išvadas apie vyraujančius požiūrius į vadovo strategines kompetencijas įmonėje. Kaip teigia Kardelis (2002), kiekybiniuose tyrimuose reprezentatyvumą lemia ne tik absoliutus imties dydis, bet ir jos santykis su tiriamos populiacijos dydžiu.

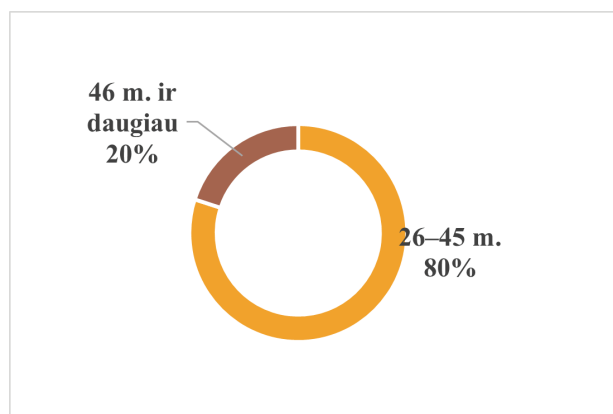
Respondentai atstovavo įvairioms organizacijos grandims – nuo specialistų iki skyrių vadovų. Tyrimo duomenys rodo, kad dauguma respondentų (67 %) yra specialistai, 20 % – darbininkai, 13 % – vadovai (žr. 3 pav.). Didžioji dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (60 %), apie trečdalis respondentų (33 %) – aukštesnįjį, 7 % – o vidurinį (žr. 4 pav.). Pagal amžių respondentai pasiskirstė taip: didžioji dauguma (80 %) respondentų yra 26–45 metų, likusioji dalis – vyresni nei 46 metų (žr. 5 pav.). Iš tyrimo dalyvavusių respondentų 53 % buvo moterys (žr. 6 pav.).



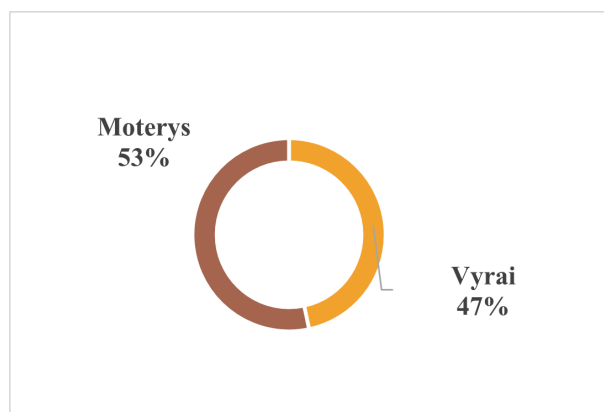
3 pav. Respondentai pagal pareigas



4 pav. Respondentai pagal išsilavinimą

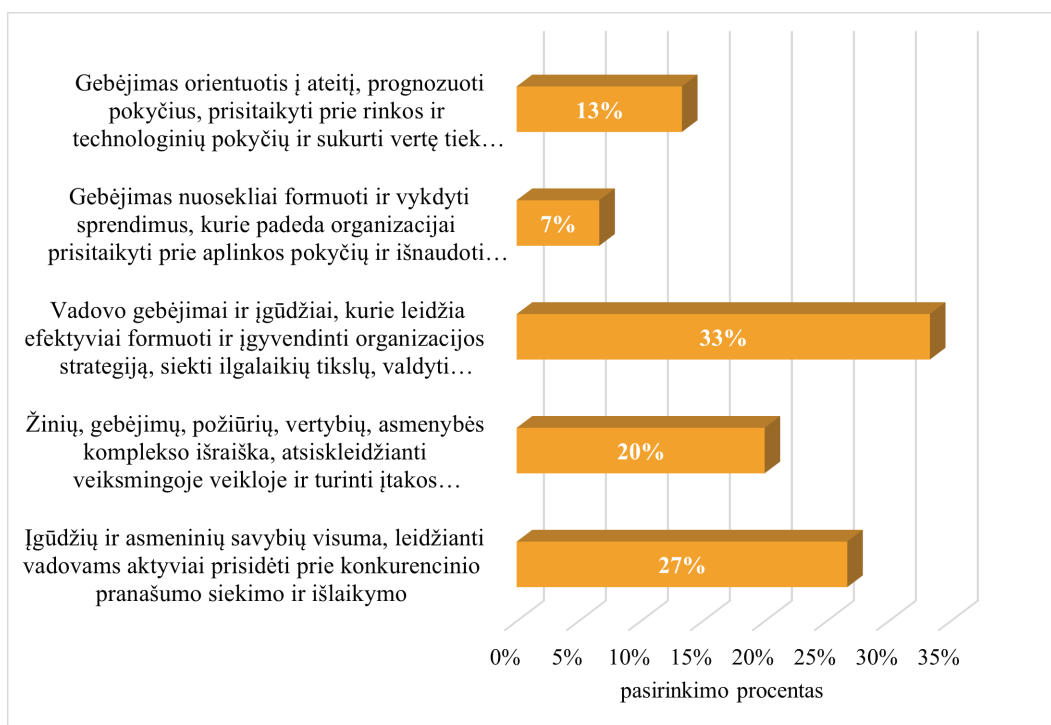


5 pav. Respondentai pagal amžių



6 pav. Respondentai pagal lytį

Moksliniuose straipsniuose pateikiama nemažai sąvokos „kompetencija“ apibrėžčių, todėl respondentų buvo klausiama, kas, jų nuomone, yra kompetencija (žr. 7 pav.).



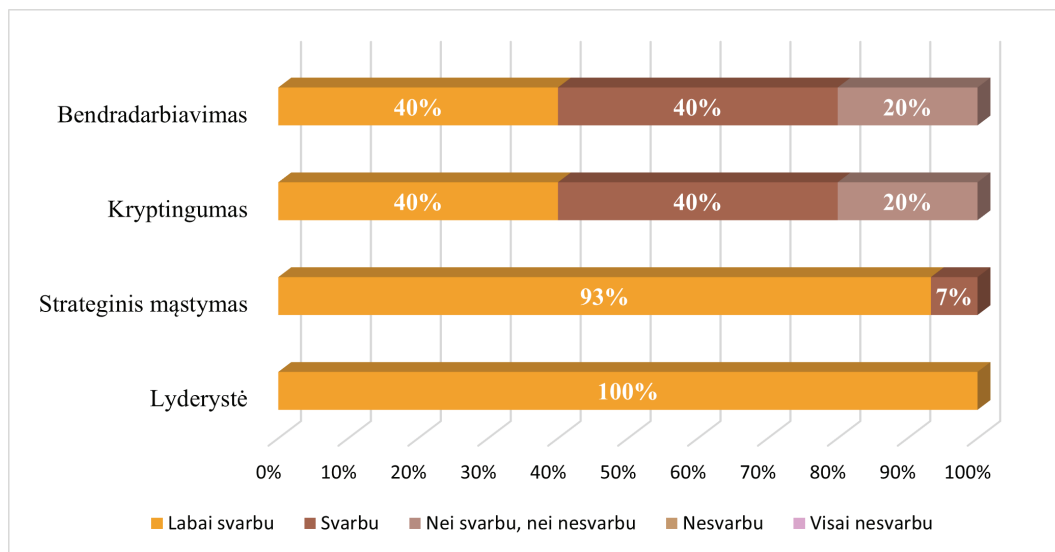
7 pav. Kompetencijos samprata respondentų nuomone

Daugiau kaip trečdalis (33,3 %) respondentų pasirinko apibrėžtį „Vadovo gebėjimai ir įgūdžiai, kurie leidžia efektyviai vadovauti, planuoti, organizuoti ir kontroliuoti įmonės veiklą“, atitinkančią Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003) ir Ginevičiaus (2009) pateikiamą vadybinę kompetencijos sampratą. 27 % respondentų rinkosi apibrėžtį „Įgūdžių ir asmeninių savybių visuma, leidžianti vadovams aktyviai prisidėti prie konkurencinio pranašumo siekimo ir išlaikymo“, o 20 % respondentų nurodė, kad kompetencija – tai „žinių, gebėjimų, požiūrių, verty-

bių, asmenybės komplekso išraiška, atsiskleidžianti veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams“.

Tyrimo respondentai turėjo galimybę įvertinti strateginių kompetencijų pagrindines grupes: lyderystę, strateginį mąstymą, kryptingumą ir bendradarbiavimą. Respondentai prioritetą teikė lyderystei (100 %), kiek mažiau jų kaip labai svarbią pasirinko strateginio mąstymo kompetenciją (93 %), o kryptingumą ir bendradarbiavimą kaip labai svarbią kompetenciją nurodė 40 % respondentų (žr. 8 pav.).

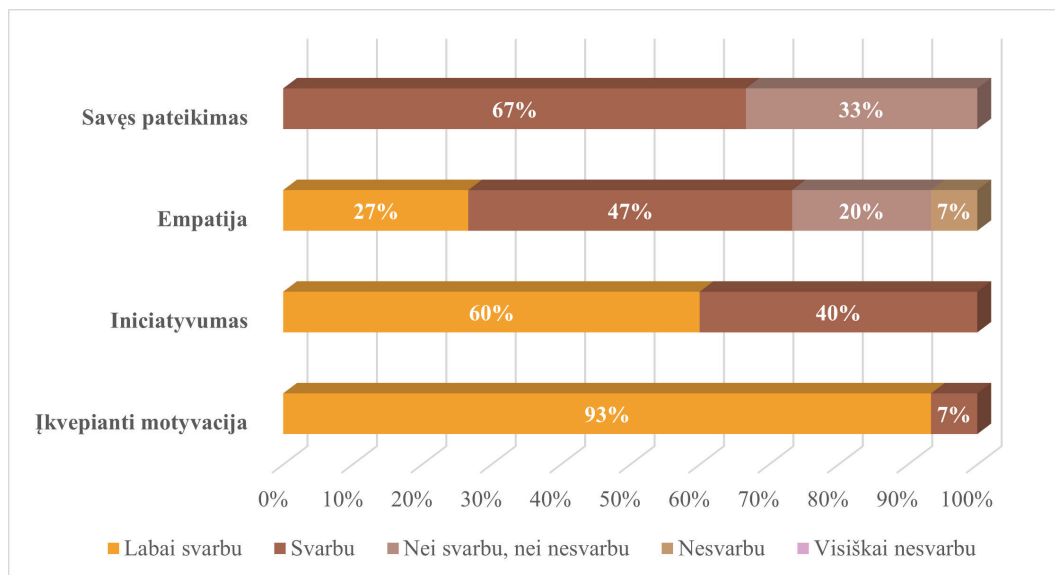
Tai leidžia teigti, kad darbuotojai labiausiai vertina vadovo gebėjimą įkvėpti, rodyti iniciatyvą, suprasti kitus ir kurti pasitikėjimu grįstą organizacijos kultūrą.



8 pav. Respondentų požiūris į vadovo strategines kompetencijas

Apibendrinant galima teigti, kad įmonėje labiausiai vertinama lyderystės kompetencijų grupė, glaudžiai susijusi su emociniu intelektu ir gebėjimu įkvėpti komandos narius (Coronado-Maldonado ir Benítez-Márquez, 2023). Kaip svarbiausią lyderystės kompetencijos elementą respondentai įvardijo įkvėpiančią motyvaciją (93 %) (žr. 9 pav.). 60 % respondentų nuomone, labai svarbu iniciatyvumas,

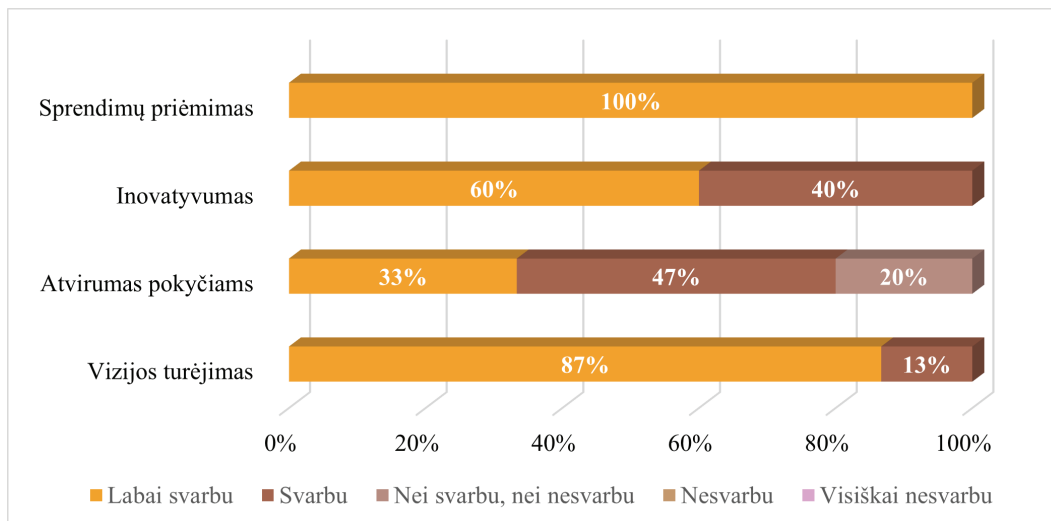
o 27 % respondentų mano, kad labai svarbus lyderystės kompetencijos elementas yra empatija. Savęs pateikimo kaip labai svarbaus lyderystės kompetencijos elemento nenurodė nė vienas respondentas, bet 67 % respondentų jį nurodė kaip svarbų lyderystės kompetencijos elementą. Tai atliepia Kotter (1990) poziciją, kad vadovo gebėjimas įkvėpti darbuotojus yra esminis organizacijos sėkmės veiksnys.



9 pav. Respondentų pateiktas lyderystės kompetencijos elementų vertinimas

Respondentai turėjo galimybę įvertinti ir strateginio mąstymo kompetencijos elementus, tokius kaip vizijos turėjimas, inovatyvumas, atvirumas pokyčiams ir sprendimų priėmimas (žr. 10 pav.). Didžioji dauguma respondentų kaip labai svarbius elementus įvardijo sprendimų priėmimą (100 %) ir vizijos turėjimą (87 %), 60 % respondentų pasirinko

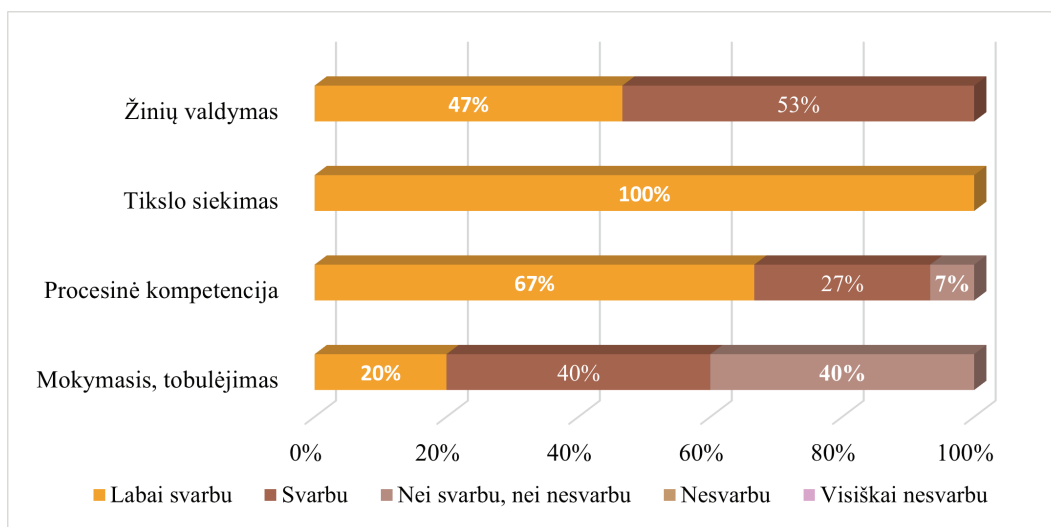
inovatyvumą. Atvirumą pokyčiams kaip labai svarbų elementą įvardijo tik 33 % respondentų. Tai rodo, kad vadovas turi matyti organizaciją plačiame kontekste ir reaguoti į pokyčius. Ši kompetencija atliepia Rumelt (2011) požiūrį, jog efektyvi strategija remiasi tiek analizės gebėjimais, tiek kūrybišku sprendimų priėmimu.



10 pav. Respondentų pateiktas strateginio mąstymo kompetencijos elementų vertinimas

Kryptingumo kompetencijos grupę respondentai įvertino kaip mažiau svarbią iš keturių strateginių kompetencijų grupių. Išsamiau analizuojant atskirus šios kompetencijos elementus, matyti, kad visi respondentai (100 %) kaip labai svarbų kryptingumo kompetencijos elementą įvardijo tikslo siekimą (žr. 11 pav.). Procesinę kompetenciją kaip labai svarbią įvardijo 67 % respondentų, o 47 % respondentų kaip labai svarbų elementą nurodė žinių valdymą. Moky-

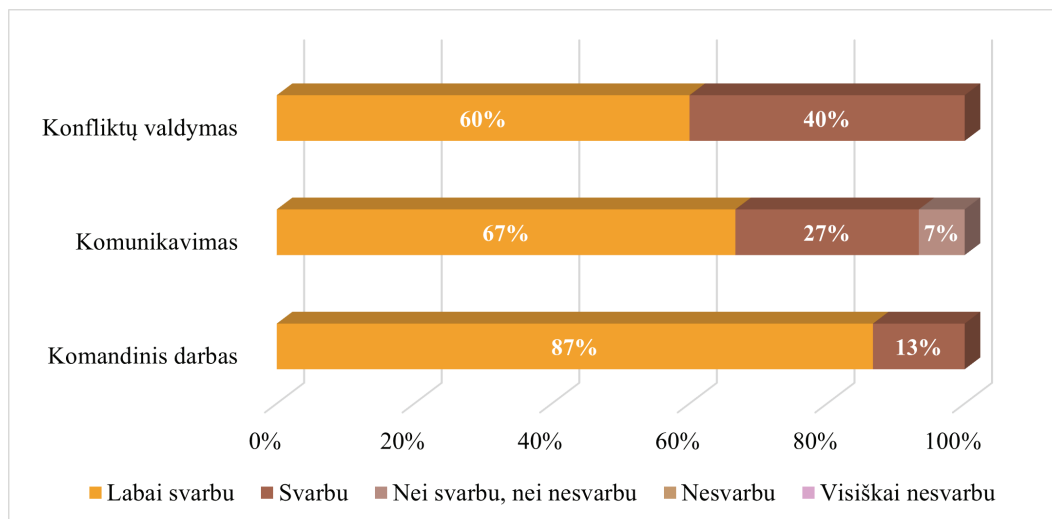
mąsi ir tobulėjimą respondentai laikė mažiau svarbiu, tik 20 % respondentų nurodė, kad jis yra labai svarbus kryptingumo kompetencijos elementas. Tai rodo, jog organizacijoje didesnis dėmesys turi būti skiriamas tobulinimuisi, kad būtų sėkmingai pasiekti įmonės tikslai, nes tikslo siekimas buvo vertinamas kaip labai svarbus kryptingumo kompetencijos elementas.



11 pav. Respondentų pateiktas kryptingumo kompetencijos elementų vertinimas

Respondentai bendradarbiavimo kompetencijos grupę įvertino taip pat kaip mažiau svarbią iš keturių strateginių kompetencijų grupių. Bendradarbiavimo kompetencija susideda iš tokių elementų kaip komandinis darbas, komunikavimas ir konfliktų valdymas (žr. 12 pav.). Didžioji dauguma respondentų (87 %) kaip labai svarbų šios kompetencijos elementą nurodė komandinį darbą, o 67 % respondentų – komunikavimą. Tai patvirtina mokslininkų Hastuti, Mehmood ir Kraus (2023) nuomonę, kad vadovai,

kurie aktyviai puoselėja komandinį darbą, pasiekia didesnę darbuotojų pasitenkinimą ir lojalumą. Konfliktų valdymą kaip svarbų bendradarbiavimo kompetencijos elementą įvardijo 60 % respondentų. Tai rodo, kad įmonėje didesnis dėmesys turi būti skiriamas konfliktų valdymui. Be to, Baba ir kt. (2023) nuomone, šiuolaikinėje vadyboje vadovui svarbu ne tik vengti destruktivių konfliktų, bet ir paversti juos augimo galimybe.



12 pav. Respondentų pateiktas bendradarbiavimo kompetencijos elementų vertinimas

Apibendrinant galima teigti, kad visos keturios strateginių kompetencijų grupės yra svarbios, tačiau jų raiška įmonėje skiriasi. Kaip svarbiausi vadovo gebėjimai įvardyti tikslo siekimas, sprendimų priėmimas, vizijos turėjimas, įkvepianti motyvacija. Kaip tobulintinus vadovo gebėjimus galima įvardyti konfliktų valdymą, atvirumą pokyčiams, didesnis dėmesys turi būti skiriamas mokymuisi ir tobulėjimui. Nuo vadovo žinių ir gebėjimų, t. y. kompetencijų, priklauso jo darbo rezultatai, o galiausiai ir įmonės sėkmė.

IŠVADOS

1. Kompetencija šiuolaikinėje vadybos teorijoje apibūdinama kaip dinamiškas gebėjimų, žinių, vertybių ir elgesio visumos darinys, leidžiantis asmeniui efektyviai veikti įvairiose situacijose. Teorinė literatūros analizė nustatyta, kad kompetencijos samprata evoliucionavo nuo elgsenos psichologijos teorijų iki šiuolaikinių holistinių modelių, pabrėžiančių kognityvinių, emocinių ir socialinių veiksnių svarbą.

2. Strateginės vadovo kompetencijos yra labai svarbios organizacijos sėkmei. Literatūros analizė atskleidė, kad tokios kompetencijos kaip lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingumas ir gebėjimas

bendradarbiauti leidžia vadovui formuoti aiškią organizacijos viziją, motyvuoti komandą, prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir efektyviai priimti sprendimus. Strateginės kompetencijos ne tik padeda užtikrinti organizacijos veiklos tęstinumą, bet ir didina jos konkurencingumą rinkoje.

3. Atlikto tyrimo rezultatų analizė parodė, kad vadovo strateginės kompetencijos darbuotojų vertinamos skirtingai. Kaip svarbiausios vadovo strateginės kompetencijos įvardytos lyderystės ir strateginio mąstymo kompetencijos. Daugumos respondentų nuomone, vadovas turi gebėti priimti sprendimus, turėti viziją, pasižymėti įkvepiančia motyvacija ir inovatyvumu.

4. Kaip mažiau svarbias vadovo strategines kompetencijas respondentai įvardijo kryptingumo ir bendradarbiavimo kompetencijas. Šiose kompetencijų grupėse kaip labai svarbius vadovo gebėjimus respondentai išskyrė tikslo turėjimą ir komandinį darbą, tačiau paaiškėjo, kad didesnis dėmesys turi būti skiriamas tobulinimuisi, žinių ir konfliktų valdymui. Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad, nors teoriškai vadovo strateginės kompetencijos laikomos svarbiomis, praktikoje jų raiška gali būti nevienoda ir reikalaujanti tobulinimo.

NAUDOTI ŠALTINIAI

1. Baba, M. M., Krishnan, C. ir Al-Harthi, F. N. (Eds.). (2023). *Emotional intelligence for leadership effectiveness: Management opportunities and challenges during times of crisis*. Apple Academic Press, CRC Press.
2. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040413>.
3. Coleman, T. (2024). Navigating Firestorms: The Imperative of Conflict-Intelligent Leadership in a Turbulent World Open Access. *Negotiation Journal*, 40 (1-2): 5–40. https://doi.org/10.1162/ngtn_a_00003.
4. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
5. Coronado-Maldonado, I., ir María-Dolores Benítez-Márquez, M. D. (2023). *Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review*. *Helion* 9:e20356, DOI:10.1016/j.helion.2023.e20356.
6. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers. <https://doi.org/10.1080/05775132.1954.11468040>.
7. Ershadi, M., Moghaddam, M. R. ir Ezabadi, M. E. R. (2023). A competency framework for strategic planning managers in multi-business holding organisations. *Organization, Technology & Management in Construction: An International Journal*, 15(1), 79–89. <https://doi.org/10.2478/otmcj-2023-0008>.
8. Ginevičius, R. (2009). Quantitative evaluation of unrelated diversification of enterprise activities. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(1), 105–111. <https://doi.org/10.3846/1392-3730.2009.15.105-111>.
9. Hastuti, N. A., Mehmood, B. N. ir Kraus, E. T. (2023). *Analysis of Managerial Competencies and Performance of State Corporations in Antalya, Turkey*. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(4), 11–20. <https://doi.org/10.53819/81018102t5217>.
10. Jokubauskienė, S. ir Bytautienė, L. (2022). Skaitmeninės kompetencijos struktūros modelis: teorinis ir praktinis aspektai. *Informacijos mokslai*, 96, 73–92.
11. Kaplan, R. ir Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
12. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex. Prieiga per internetą: <https://verslas09.files.wordpress.com/2010/01/mtp.pdf>.
13. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
14. McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
15. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
16. Petkevičiūtė, N. (2017). Vadovų mokymosi kryptys nuolatinių pokyčių aplinkoje, iš *Mokslinių straipsnių rinkinys „Visuomenės saugumas ir viešojo tvarka“*. Vilnius, MRU. ISSN 2029-1701.
17. Petkevičiūtė, N. ir Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, 1, 65–80.
18. Ramanauskas, V. ir Stankevičienė, J. (2021). Kompetencijų portfelio struktūros pokyčiai COVID-19 pandemijos kontekste: Lietuvos verslo organizacijų atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis / Science – Future of Lithuania*, 13, 1–12.
19. Rumelt, R. (2011). *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.
20. Savanevičienė, A., Šilingienė, V., Stukaitė, D. ir Vaitkevičius, S. (2007). *Strateginės individo kompetencijos*. Kaunas: Technologija.
21. Sousa, M. J. ir Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>.
22. Spencer, L. M. ir Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
23. Želvys, R. (2010). XXI a. pradžios iššūkiai švietimui ir vadybinės kompetencijos, iš Šventickas, A., Dukšinská, O. ir Kukemelk, H. (red.), *Mokyklų vadybos tobulinimas Baltijos regione* (p. 6–10). Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.

THE EXPRESSION OF THE MANAGER'S STRATEGIC COMPETENCES IN THE MANAGEMENT OF THE ORGANISATION

Daiva GUDAITIENE, Ilona MULERENKIENE

Summary

This article analyses the concept of competence in a theoretical context, discussing different authors' views on the definition and structure of competence. The paper examines in detail the competences of the company manager, emphasising their multidimensionality and their impact on the contemporary management of organisations. Particular attention is paid to strategic managerial competences, which are divided into four main blocks: leadership, strategic thinking, purposefulness and collaboration. The research part of the paper presents a study carried out at UAB Lakameda to determine how the strategic competences of a manager are manifested in the management of an organisation and how employees evaluate these competences. The results of the study revealed that employees rated the manager's leadership and strategic thinking competences as the most important, while the competences of direction and cooperation were rated as less important. The conclusion is that all four sets of competences are important for organisational effectiveness, but the level of implementation varies, highlighting managerial strengths and areas for improvement.

Key words: competence, managerial competences, strategic competences.

ILONA MULERENKIENĖ

Mykolo Romerio universitetas, Sūduvos akademija, Ugdymo mokslų, teisės, žmogaus gerovės institutas. MRU vadybos mokslo krypties doktorantė. Mokslinių interesų sritis: vadyba, strateginis valdymas, žmonių išteklių vadyba, tvarumas.

El. paštas: ilona.mulerenkiene@mruni.eu

ILONA MULERENKIENE

Mykolas Romeris University, Suduvian Academy, Institute of Education Sciences, Law and Human Welfare. PhD candidate in Management at MRU. Research interests: management, strategic management, human resource management, sustainability.

E-mail: ilona.mulerenkiene@mruni.eu

DAIVA GUDAITIENĖ,

Mykolo Romerio universitetas, Sūduvos akademija, Vadybos, finansų ir IT institutas. Vadybos studijų krypties absolventė. Mokslinių interesų sritis: vadyba, žmonių išteklių vadyba, tvarumas.

El. paštas: daiva.gudaitien@gmail.com

DAIVA GUDAITIENE

Mykolas Romeris University, Suduvian Academy, Institute of Management, Finance and IT. Graduate in Management Studies. Research interests: management, human resource management, sustainability.

E-mail: daiva.gudaitien@gmail.com



This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

ŠUNSKŲ MOKYKLA ISTORIJOJE AKIRATYJE

DOI: 10.13165/HST-25-12-1-03

Anotacija. Mokykla žmogaus gyvenime ir visuomenėje turėjo ir turi išskirtinį vaidmenį. Tai mokslo, kultūros ir žinių lopšys. Šiame straipsnyje aptariama Šunskų mokyklos priešistorė, jos svarba kaimiškoje vietovėje, atskleidžiama istorijos laikotarpių sandūroje mokyklos ir joje dirbusių mokytojų ir mokinių patirti iššūkiai dėl religinių įsitikinimų ir valdžios kaitų.

Reikšminiai žodžiai: Šunskų mokykla, mokytojai ir mokiniai, autoritetai.

IVADAS

Mokykla Lietuvos visuomenei teikė neįkainojamą reikšmę nuo pat krikščionybės pradžios Lietuvos didžiojo kunigaikščio Vytauto laikais. Lietuvos mokyklos išugdė daugybę asmenų, vėliau turėjusių didelę įtaką tautos, visuomenės ir valstybės raidai, o okupacijų laikais, nors ir svetimų ideologijų kontekste organizuojamoje ir jų prižiūrimoje mokykloje ir mokymo procese, buvo stengiamasi išsaugoti tautinę ir krikščioniškąją mokinių tapatybę. Taip buvo ir caro, ir sovietinių laikų mokyklose. Šios pastangos lėmė istorinius Lietuvos nepriklausomybės įvykius – Vasario 16-ąją ir Kovo 11-ąją.

Mokykla kiekviename miestelyje, parapijoje ar atokiame kaime buvo to krašto šviesos židinėlis. Šiame darbe bus stengiamasi pažvelgti į nedidelio Šunskų miestelio mokyklą. Be abejo, norisi žinoti jos istoriją, žymesnius mokytojus ir mokinius. Todėl šio straipsnio tikslas yra istoriniu metodu rekonstruoti Šunskų mokyklos istoriją. Tai darant labai svarbu ne tik pačios mokyklos, kaip institucijos, istorijos faktai, bet ir jos reikšmė tam kraštui ir galbūt net visos valstybės istorijai.

Taigi ar Šunskų mokykla buvo svarbi? Į šį klausimą atsakyti nelengva, nes istorinių tyrinėjimų mažai. Yra tik kunigo istoriko Vaclovo Strimaitio 1928 m. parašyta *Šunskų parapijos kronika*, 2009 m. Kęstutis Žemaitis išleista mokslinė monografija *Šunskai: Bažnyčia, kraštas ir žmonės* ir dar šiek tiek žinių viename kitame leidinyje, visų pirma biografiniuose.

Vis dėlto gali kilti klausimas, kodėl pasirinkta būtent Šunskų mokykla. Iš tikrųjų beveik kiekviena XIX ar XX amžiaus mokykla turi savą, dažnai unikalią istoriją, tačiau Šunskai ir aplinkiniai kaimai išaugino gana daug Lietuvos visuomenės ir Bažnyčios veikėjų, padariusių įtakos krašto kultūrai, švietimui, politikai ir krikščionybei. Šunskų mokyklos istori-

ja tampa savotiškai unikali ir dėl joje besimokiusių mokinių, ir dėl ten dirbusių mokytojų autoriteto.

MOKYKLOS KŪRIMASIS

Šunskai – sena gyvenvietė. Šunskų kaimas ir pirmųjų gyventojų pavardės aptinkamos dar 1738 m. Vilkaviškio seniūnijos inventoriuje. Manoma, kad gyvenvietė toje vietoje įsikūrė dar seniau – 1710 m. Kada atsirado mokykla Šunskuose? Tokių duomenų nerandame nei Lomžos diecezijos, Šunskų bažnyčios archyvų aprašymuose¹, kunigo Jono Totoraičio parengtoje Sūduvos – Suvalkijos istorijoje, nei šiandieniniame Vilkaviškio vyskupijos archyve.

Vaclovas Strimaitis 1928 m. rašė: „Nežinia kaip seniai Šunskuose pajusta reikalus turėti mokyklą, bet kaimui skirstantis kolonijomis jau mokyklai daržas duota, kas buvo reta. Matomai jau buvo pribrendusi mintis.“ (Strimaitis, 1928). Taip autorius aiškiai nurodo XIX a. pradžią, kada buvo vykdoma minėtoji žemės reforma. Taigi Strimaitis pateikia apytikslę datą ir mes jau žinome, kad mokykla veikė dar caro okupacijos metais. Labiausiai tikėtina, kad mokykla pradėjo veikti jau po 1863 m. sukilimo, 1867 metais (Žemaitis, 2024). Tais metais buvo konsekruota ir antroji Šunskų bažnyčia.

Istorikas Jonas Totoraitis (2003) teigia, kad „Šunskuose 1839 m. buvo supuvęs mokyklos namas, bet Alvito dekanato vizito tų metų akte nepaminėta, ar buvo joje mokinių. Vizito dokumentuose 1843 m. pasakyta, kad Šunskuose mokyklos nėra. 1860 m. mokyklai buvo paskirtas daržas 1 margo 150 prentų², bet pačios mokyklos dar nebuvo. Po „lenkmečio“ buvo įsteigta rusiška mokykla.“ Taigi darytina išvada, kad po „lenkmečio“, t. y. sukilimo, pradėjusi

1 Šunskų bažnytiniai archyvai kartu su visos Seinų vyskupijos archyvais po to, kai 1919 m. Lenkijos kariuomenė užėmė Seinų kraštą, buvo perkelti į Lomžą.

2 Lietuvos Užnemunėje margas nuo 1819 m. – 0,56 hektaro; prentas – senovės ilgio matas (apie 4, 5 m).

veikti mokykla jau nebuvo pirmoji. Lietuvai atgavus nepriklausomybę 1919 m. ėmė veikti lietuviška 4 skyrių mokykla, kurią galima vadinti pradine mokykla.

Svarbu pažymėti, kad apylinkėje veikė ir daugiau mokyklų: „Šunskų kaime dviejų komplektų, t. y. su 2 mokytojais; 2. Baltrakio kaime; 3. Oželių seniūnijos; 4. Žiūrių Gudelių kaime Tomo Žilinsko vardo (mat jis šioj mokykloj mirė); 5. Tursučių kaime. Po Didžiojo karo [Pirmojo pasaulinio – aut. past.] apie dešimt metų buvo mokykla dar Puskepurioose“ (Strimaitis, 1928).

Carinės okupacijos metais veikusi mokykla Šunskuose turėjo būti labai svarbus mokslo šviesos žiburys. Nepaneigtina jos įtaka apylinkės šviesuomenės ugdymui ir atvirkštinis veiksnys. Kaip pavyzdį galima nurodyti iš Šunskų krašto (Šunskų parapijos Žiūrių – Gudelių kaimo) kilusį Lietuvos „mokytojų tėvą“ Tomą Ferdinandą Žilinską.

Tarpukario Lietuvoje mokykla stiprėjo. O „1938 metais įsteigta penktasis ir šeštasis skyriai. Tad atkeltas dar ketvirtas mokytojas. Mokykla įsikūrė keleteje

trobesių“ (Strimaitis, 1928). Bene žinomiausia vieta – mokykla pas mokytojus Strimaičius. Mokyklos veikė ir artimose didesnėse gyvenvietėse.

Buvęs Šunskų mokyklos mokinys Vaclovas Gudaitis (2006) prisimena prieškario mokyklą: „Kiekvieną rytą 7 valandą laukdavome užkaukiant Antanavo spirito gamyklos sireną, stojam į klumpes ir traukiam krepšelius užsimetę į mokyklą. Išėję pamatom kaimynų vaikus, mes palaukiame jų arba jie mūsų, taip mūsų būreliai auga ir iš visų pusių keliais ir lankų takeliais suguža į mokyklą. Mokykla keturių skyrių. Mokomės po du skyrius vienoje klasėje. Pirmą ir antrą skyrių moko nuostabi mokytoja Vladislava Statkevičiūtė, o vyresniuosius – mokytojas mokyklos vedėjas Žemaitis. Dainavimo pamokas visiems praveda Žemaitis – jis groja smuiku.“ Mokymo procese aktyviai dalyvavo ir Šunskų klebonas, iš tos pačios parapijos kilęs kunigas Vincentas Ambraziejus. Jis dėstė tikybą. Yra išlikusi nuotrauka su kunigu, mokytoja ir vaikais bažnyčios šventoriuje (žr. 1 pav.).



1 pav. Šunskų klebonas Vincentas Ambraziejus, mokytoja Aleksandra Statkevičiūtė ir mokiniai bažnyčios šventoriuje

Gudaitis (2006) pažymi, kad „1938 m. mokykloje jau šeši skyriai. Penktas skyrius siuvėjo name šalia pieninės, o kitais metais šeštas – Bartuškos name. Mūsų mokytojas – Vincas Strimaitis. Jis su žmona, irgi mokytoja, atkeliamas iš Tursučių. Strimaitis – tikras patriotas ir puikus mokytojas. Vasarą jis orga-

nizuoja ekskursijas po apylinkes. Mes irgi patriotai, mes už Vilniaus išvadavimą, mes renkam pinigų Ginklų fondui, iškilmingai įteikiame nupirktą šautuvą šauliams. <...> 1939 m. rugsėjis – viskas susimaišė. Neapykanta vokiečiams dėl Klaipėdos ir lenkams. Kada gi pagaliau žygiuosim atsiimti. <...> Bet žygio

į Vilnių nėra. Toliau mes vėl ramiai mokomės. Daug kalbų apie draugišką rusų ranką, apie tai, kad Vilnius mūsų, bet nė žodžio – kokia kaina. 1940 m. pavasaris, mes baigiam šestą skyrių, birželio 14 – baisus nerimas – prasidėjo trėmimai. Tarp mūsų nėra dviejų Stankūnaičių – jų tėtį nušovė iššokusį pro langą, o nuo rudens manęs jau laukia Marijampolės Rygiškių Jono gimnazija.“

Prasidėjus sovietmečiui, 1945 m. Šunskų mokykla tapo progimnazija, 1956 m. – septynmete, 1959 m. – aštuonmete. Visgi sovietmečiu mokykla nukentėjo: ne tik ideologiškai, bet ir mokinių skaičiumi. Buvo uždraustos tikybos pamokos, įsakyta nukabinti nuo sienos kryžių. Dar pirmaisiais metais senieji mokytojai mokiniams patardavo po pamokų nubėgti į kleboniją. Ten kunigas juos šiek tiek pamokydavo. O kadangi daug šeimų buvo išvežta į Sibirą, tai mokinių, ypač iš labiau apsišvietusio, socialiai orientuoto gyventojų sluoksnio, gerokai sumažėjo. Mokykloje prievarta veikė tarybinės ateistinės organizacijos: spaliukų, nors kartais mokiniai šios organizacijos prasmės net nesuprasdavo, pionierių ir komjaunimo, o mokytojai turėjo priklausyti komunistų partijai (Žemaitis, 2024). Ideologinis darbas vyko nuo pat tarybinės armijos sugrįžimo.

Kauno regioninio valstybės archyvo Marijampolės filiale rastame 1948 m. Šunskų progimnazijos pedagogų tarybos posėdžio protokole Nr. 2 įrašytas nutarimas: „Dėti visas pastangas sukurti komjaunimo ir pionierių organizaciją, išaiškinant mokiniams jos tikslus, uždavinius ir reikšmę kurią atnešė komjaunimas tautoms ir liaudžiai.“ Tų pačių metų spalio 8 d. posėdyje nutarta „sustiprinti biologijos mokslo dėstymą pažangia materialistine – mičiurinine kryptimi“. Žinoma, ne visi pasidavė naujajai politikai, tad ne vienas mokinys ar mokytojas turėjo slėpti savo įsitikinimus arba dėl jų nukentėdavo.

1967 m. mokykla buvo perkelta į naują erdvę pastatą su sporto sale ir stadionu. Stadionas su įvairiais papildomais sporto įrenginiais buvo labai geras. 1970 m. tuometinė respublikinė valdžia mokyklos sporto kolektyvui įteikė garbės raštą. Šunskų mokykla tapo ir kultūros centru: salėje ir greta mokyklos esančiose patalpose vyko kultūriniai renginiai, kaip tuomet buvo įprasta, rodomi filmai.

1999 m. mokykla – jau pagrindinė, t. y. dešimtmetė. Gaila, kad 2018 m., kai Lietuvos valstybė minėjo savo šimtmetį, turininga istorija garsėjusi Šunskų mokykla buvo uždaryta dėl per mažo mokinių skaičiaus.

Kokia buvo Šunskų mokykla, gerai atspindi joje dirbę mokytojai ir mokęsis jaunimas.

ŠUNSKŲ MOKYKLOS MOKYTOJAI IR MOKINIAI

Kunigas Vaclovas Strimaitis „Šunskų parapijos kronikoje“ (Strimaitis, 1928) taip rašė apie senuosius Šunskų mokytojus: „Vienas senesnių mokytojų buvo mokytojas Katilius, pasižymėjęs griežtumu, vėliau Draugelis, geras ekonomas; nes gaudamas tada, rodos, po 10 rublių, ne tik pats išgyveno, bet ir vaikus išmokslino (Galdikienė, kun. L. Draugelis, daktaras Elizejus Draugelis). Mirė Marijampolėje. Dar buvo Matulevičius, Mačiūnas. P. Natkevičius <...> Per karą mokytojavu Žmuidinaitė ir Jasaitytė, dirbo abi toj pačioj mokykloj. Kartą koks tai žandaras uždraudė mokyti Lietuvos istoriją. Vėliau gan ilgai mokino Statkevičaitė, Izabelė Natkevičaitė, Lapinskas, kuris dirbo trumpai, bet per pamokas kartais nesigėdindavo ironizuoti tikybą, Garmus protingas žmogus, gerai išauklėtas, o po jo – jo svainis Karpavičius, kilęs iš Tursučių <...>“

Vėliau, jau tarpukario Lietuvoje, čia dirbo labai iškilios asmenybės mokytojai Vincas ir Konstancija Strimaičiai. Vincas buvo kalinamas sovietiniame lageryje, o Konstancija su sūnumi ištremta į Sibirą. Labai gera ugdytoja buvo ir Aleksandra Statkevičiūtė, mokinių vadinta panele Statkute. Vaikai mylėjo ją ir gerbė, kaip ir mokytojus Strimaičius ir kitus Šunskų pedagogus. Tarp ilgamečių pokario mokytojų paminėtini direktoriai Juozas Martusevičius, Juozas Pečkys, mokytojai Domicėlė Dambrauskaitė, Anelė Dambrauskienė, Birutė Draskinienė ir daugelis kitų (Žemaitis, 2024).

Išskirtinė asmenybė jau tarybiniais metais buvo mokytojas Juozas Matijošaitis, Lietuvos patriotas, katalikas, puikus pedagogas. Dėl jo darbštumo ir išmanymo prie naujos Šunskų mokyklos buvo pastatytas stadionas, laimėjęs antrą vietą tarp aštuonmečių mokyklų visoje Tarybų Sąjungoje (Žemaitis, 2024).

Šunskų mokykla nuo caro imperijos laikų išugdė ir gana daug žymių krašto visuomenės, mokslo, kultūros ir bažnyčios veikėjų. Čia mokėsi pirmojo istorinio romano „Algimantas“ autorius Vincas Piėtaris, sovietų valdžios nuteistas ir sušaudytas Telšių vyskupas Vincentas Borisevičius, kunigas, socialinių mokslų daktaras, palaimintojo arkivyskupo Jurgio Matulaičio draugas Antanas Civinskas, kunigas istorikas Vaclovas Strimaitis, kunigas Juozas Giraitis, dailininkas Vytautas Ciplijauskas, dailininkė Birutė Stankūnaitė (Žemaitis, 2024).

Tarybiniais metais baigę Šunskų mokyklą jaunuoliai įgijo įvairias profesijas ir pasklido po įvairius kraštus, tačiau šis laikas dar nėra pakankamai tinkamas istoriniams tyrinėjimams.

IŠVADOS

Šunskų mokyklos kūrimosi istorija atveria galimybę pažvelgti į istorinę perspektyvą, kurioje atsispindi mokyklos kūrimosi idėja ir jos reikšmingumas tuometei visuomenei. Istoriniuose šaltiniuose Šunskai minimi kaip kaimas, tačiau mokykla buvo svarbi to kaimo gyventojams: nesvarbu, kokiuose pastatuose ji buvo įsikūrusi, tačiau joje dirbo mokytojai, kurie atvėrė kelią vaikams mokytis. Šunskų mokykla buvo kaimo šviesulys ir žinių židinys, išugdęs gana daug žymių krašto visuomenės, mokslo, kultūros ir bažnyčios veikėjų.

NAUDOTI ŠALTINIAI

1. 1738 m. Vilkaviškio seniūnijos inventorių. Lietuvos valstybės istorijos archyvas, f. 11, ap. 1, b. 1058.
2. Garbės raštas. Kūno kultūros ir sporto komitetas prie Lietuvos TSR Ministrų tarybos apdovanoja Kapsuko rajono Šunskų aštuonmetės mokyklos kūno kultūros kolektyvą už aktyvų talkininkavimą bendrojo lavinimo mokyklų sportinių įrenginių plėtimo ir statybos darbuose, Vilnius 1970 m. gruodžio mėn. 8 d.
3. Pedagogų tarybos posėdžių protokolų knyga. Lietuvos TSR Marijampolės rajonas, Šunskų septynmetė mokykla. Pradėta 1948 m. rugpjūčio 31 d. Baigta 1953 m. balandžio 16 d. Kauno regioninio valstybės archyvo Marijampolės filialas, f. 358, ap. 1, b. 423, l. 3–5.
4. Lomžos diecezijos archyvas. Sig 1-548, Akta koscielna, Filialne Szumsk.
5. Gudaitis, V. (2006). Šunskų apylinkė prieš karą, karo metu ir mažas laikotarpis pokaryje. Jauno žmogelio išpūdžiai ir pastebėjimai. Kaunas.
6. Matulaitytė, S. ir Strimaitis, C. (2007). *Istorikas kunigas Vaclovas Strimaitis ir jo artimieji*. Vilnius: Informastras.
7. Strimaitis, V. (1928). Šunskų parapijos kronika (rankraštis). Šunskai (K. Žemaičio asmeninis archyvas).
8. Totoraitis, J. (2003). Sūduvos Suvalkijos istorija. Marijampolė: Piko valanda 2003.
9. Žemaitis, K. (2024). Praeities įvykių fiksavimas (rankraštis). Marijampolė (K. Žemaičio asmeninis archyvas).
10. Žemaitis, K. (2009). Šunskai: *bažnyčia, kraštas ir žmonės*. Marijampolė: Piko valanda.

THE HISTORY OF THE SUNSKAI SCHOOL

Kęstutis Žemaitis

Summary

Abstract. Schools have played and continue to play a unique role in human life and society. They are the cradle of science, culture, and knowledge. This article discusses the prehistory of the Šunskai School, its importance in a rural area, and reveals the challenges faced by the school, its teachers, and students at the turn of history due to religious beliefs and changes in government.

Key words: Šunskai School, teachers and students, authorities.

Kęstutis ŽEMAITIS

Mykolo Romerio universitetas, Sūduvos akademija. Kanauninkas, teologijos daktaras. Mokslinių interesų sritis: Lietuvos Katalikų Bažnyčios socialinė veikla 1918-1940 m.

El. paštas: kestutis.zemaitis@mruni.eu

KESTUTIS ZEMAITIS

Mykolas Romeris University, Suduvian Academy. Canon, Doctor of Theology. Research interests: social activity of Lithuanian Catholic Church in 1918-1940.

E-mail: kestutis.zemaitis@mruni.eu



This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO SŪDUVOS AKADEMIJOS STUDENTŲ POŽIŪRIS Į TVARUMĄ

DOI: 10.13165/HST-25-12-1-04

Anotacija. Tvarumo svarba yra aktualus ir svarbus klausimas, turintis tiesioginį poveikį mūsų visuomenei ir aplinkai. Tvarumas – tai gebėjimas išlaikyti ekologinę, ekonominę ir socialinę pusiausvyrą, kad būtų užtikrintas ilgalaikis ir darnus vystymasis. Tai būtina sąlyga norint išsaugoti mūsų planetos išteklius ir užtikrinti jų tvarų naudojimą ateityje. Tvarumo svarba aktuali ir ekonominėje srityje – tvarus verslas gali pasiekti ilgalaikę sėkmę, nes yra orientuotas į ilgalaikį vystymąsi ir tvarų pelną. Tvarumas taip pat svarbus socialinėje srityje, nes padeda užtikrinti socialinį teisingumą ir gerovę visuomenėje. Straipsnyje tiriamas Mykolo Romerio universiteto Sūduvos akademijos (toliau – Sūduvos akademija) studentų požiūris į tvarumą, domėtasi, kokie veiksniai padeda arba trukdo elgtis tvariau, siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į tvarumo politikos įgyvendinimą Sūduvos akademijoje, studentų prisidėjimą prie tvarumo iniciatyvų.

Reikšminiai žodžiai: tvarumas, tvarumo aspektai, tvarumo politikos įgyvendinimas.

IVADAS

Vis daugiau organizacijų supranta, kad jos daro tiesioginę įtaką tvarumui pasaulyje ir yra atsakingos ne tik darbuotojams, klientams, bet ir bendruomenėms. Išsivysčiusiose pasaulio šalyse jau seniai išryškėjęs poreikis išsaugoti dar nepažeistą aplinką (kur įmanoma – ją atkurti) ir garantuoti tolesnį Žemės gyventojų (ne tik žmonių) išlikimą ir vystymąsi. Klimato kaita, išteklių trūkumas ir socialiniai pokyčiai yra realūs iššūkiai organizacijoms. Organizacijos, kurios į savo strategiją integruoja tvarumą, tampa atsparesnės rizikoms ir labiau pasirengusios ateities iššūkiams. Norint tai pasiekti, būtina įgyvendinti visų žmogaus veiklos sričių – gamybos, paslaugų, rinkodaros, vartojimo, valstybės valdymo, tarptautinių ekonominių ir visuomeninių organizacijų veiklos – pokyčius (Šimanskienė ir Petrulis, 2014).

Tvarumo kriterijų laikymasis svarbus ir investavimo srityje. Daug investuotojų renkasi tik tas organizacijas, kurios atitinka ASV (aplinkos, socialinius ir valdymo; angl. ESG – *Environmental, Social, Governance*) standartus. Tai reiškia, kad netvari veikla gali riboti ir investuotojų pritraukimą.

Aktualumas. Šiuo metu aplinkos, socialinės ir ekonominės problemos ypač svarbios tiek visai pasaulio visuomenei, tiek verslo ir viešojo sektoriaus bendruomenei (Kaftan ir kt., 2023). Dėl šios priežasties organizacijos, siekiančios ilgalaikio tvarumo, vis dažniau rengdamos strategijas ir vykdydamos veiklą atsižvelgia į aplinkosaugos, socialinius ir ekonominius aspektus (Lisovsky, 2019). Augantis pasaulio

gyventojų skaičius, didėjantis vartojimas, besivystančių šalių ekonomikos augimas ir urbanizacijos plėtra lemia organizacijų poreikį modernizuoti veiklos procesus, pagrįstus tvariais sprendimais (Sohns, Aysolmaz, Figge ir Joshi, 2023). Siekiant įgyvendinti tvaraus vystymosi tikslus, labai svarbu skatinti kuo daugiau organizacijų priimti tvarios politikos sprendimus ir tobulinti, modernizuoti organizacijos veiklos procesus.

Daugelyje šalių aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės reikalavimai vis griežtėja. Organizacijos, kurios ignoruoja tvarumo principus, rizikuoja savo įvaizdžiu prieš vartotojus, nes pastarieji vis dažniau renkasi atsakingų įmonių prekes ir paslaugas. Vartotojai vertina skaidrumą, aplinkosaugą ir sąžiningą elgesį su darbuotojais. Netvarios organizacijos gali prarasti pasitikėjimą ir klientus.

Esant sudėtingoms ir dinamiškoms rinkos sąlygoms, tvarumo temos aktualumas didėja ne tik versle, bet ir viešajame sektoriuje. Aukštosios mokyklos rengia būsimus lyderius, mokslininkus ir specialistus. Į savo veiklą, studijų procesą įtraukdamos įvairius tvarumo politikos principus, jos formuoja jaunų žmonių vertybes, skatina kritinį mąstymą ir atsakingą požiūrį į aplinką ir visuomenę.

Tyrimo objektas – Sūduvos akademijos studentų požiūris į tvarumą.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti Sūduvos akademijos studentų požiūrį į tvarumą.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) apibrėžti tvarumą teoriniu aspektu;
- 2) atskleisti svarbiausius tvarumo politikos aspektus ir įgyvendinimą organizacijose;

3) atlikti Sūduvos akademijos studentų požiūrio į tvarumą tyrimą.

Tyrimo metodai. Siekiant atskleisti tvarumo sampratą ir pagrįsti tvarumo politikos įgyvendinimo svarbą organizacijos veikloje, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, sintezė ir informacijos apibendrinimas. 2024 m. spalio–lapkričio mėn. atliktas kiekybinis tyrimas – Sūduvos akademijos studentų anketinė apklausa.

1. TVARUMAS TEORINIU ASPEKTU

Mokslininkai teigia, kad „tvarumas“ yra platus, dviprasmiškas ir daug ką apimantis žodis. Jis vartojamas kalbant apie viską, kas reikalinga priimant sprendimą, susijusį su socialiniu, ekonominiu ir aplinkosauginiu poveikiu (Rahman ir kt., 2022). Dėl šios priežasties tvarumas taip pat gali būti apibrėžiamas kaip gebėjimas priimti atsakingus sprendimus naudojant ir paskirstant išteklius ūkinei ir neekonominei veiklai, siekiant kokių nors norimų socialinių, ekonominių ir aplinkosauginių rezultatų.

Tvarumas yra ilgalaikis požiūris į vystymąsi, kai siekiama išlaikyti natūralias ekosistemas ir jų paslaugas, kad jos galėtų patenkinti dabarties ir ateities

kartų poreikius. Tai apima ekonomikos, socialinius ir ekologinius aspektus. Vis dėlto bendrai sutinkama, kad tvarumas yra varomoji jėga arba darbotvarkė, kuri nukreipia vystymosi procesą siekiant tvaraus vystymosi lygio tam tikroje srityje. Tvarumas nustato požiūrį arba pagrindą, kuris koordinuoja visus vystymosi aspektus, siekiant tvaraus vystymosi lygio (Rahman ir kt., 2022).

Tvarumas dažniausiai grindžiamas vadinamuoju **trigubu galutiniu rezultatu** (*Triple Bottom Line*) – trijų pagrindinių sričių integracija:

- **Aplinkosauginis tvarumas** – gamtinių išteklių tausojimas, taršos mažinimas, biologinės įvairovės išsaugojimas.
- **Ekonominis tvarumas** – efektyvus išteklių naudojimas, ilgalaikė ekonominė plėtra, atsparumas krizėms.
- **Socialinis tvarumas** – lygybė, bendruomenių gerovė, prieiga prie švietimo, sveikatos priežiūros ir kitų paslaugų.

Būtent remiantis šiomis dimensijomis išskiriami ir svarbiausi tvaraus vystymosi principai (žr. 1 lentelė):

1 lentelė. Tvarumo dimensijos ir principai

Ekonominis tvarumas	Socialinis tvarumas	Aplinkosauginis tvarumas
Konkurencingos prekės ir paslaugos	Rūpinimasis darbuotojų gerove, darbo saugos (psichologinės sveikatos) darbo vietoje užtikrinimas	Aplinkos apsaugos teisės aktų išmanymas ir integralus jų laikymasis
Atsakingas išteklių valdymas	Diskriminacijos, išankstinio nusistatymo ir socialinės atskirties mažinimas	Natūralių gamtos išteklių (anglies, naftos) naudojimo mažinimas
Partnerystė ir bendradarbiavimas	Skurdo ir socialinės bei ekonominės nelygybės mažinimas	Biologinės įvairovės išsaugojimas
Rentabili veikla – pelningumas	Darbuotojų tobulinimo ir motyvacijos sistemos palaikymas	Žinojimas, kokį poveikį aplinkai daro įmonės veikla (žaliavų naudojimas, aplinkos tarša)
Valdymo efektyvumas	Dalyvavimo priimant sprendimus sistemos įdiegimas	Ekologinės rizikos valdymas, taršos mažinimas
Inovacijų diegimas	Sąžiningo dialogo su įmonės darbuotojais palaikymas	Nuolatinis gamtą tausojančių veiklos rodiklių stebėjimas ir atitikimas, visų verslo operacijų tobulinimas

Sudaryta darbo autorių

Pagal Bocken, N., M. ir kt. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67–81.

Socialinio tvarumo principai apima veiksmus, susijusius su žmonių ir bendruomenių gerove. Socialiai tvari organizacija yra ta, kuri veikia pagal sąžiningo verslo praktiką savo darbo, žmogiškojo kapitalo ir bendruomenės atžvilgiu ir daugiausia dėmesio skiria socialiniam teisingumui (Rahman ir kt., 2022). Socialinis tvarumas organizacijose apima svarbias darbo vietas ir darbuotojų problemas, tokias kaip sveikata ir sauga, įtrauktis, įgalinimas, profesinio tobulėjimo galimybės ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Tai reiškia, kad organizacijos, sprendžiančios visuomenės gerovės ar socialinio teisingumo klausimus savo veiklos praktikoje, tarnauja bendruomenei ir jų gerovei, taip pat išsipareigoja priimdamos sprendimus ar vykdydamos strateginę plėtrą aktyviai atsižvelgti į žmones ir visuomenę.

Ekonominio tvarumo principai apima ekonominės veiklos vykdymą taip, kad būtų išsaugota ir skatinama ilgalaikė ekonominė gerovė. Praktiškai šiais principais siekiama sukurti pusiausvyrą tarp ekonomikos augimo, efektyvaus išteklių naudojimo, socialinio teisingumo ir finansinio stabilumo. Ekonomiškai tvari organizacija yra tokia, kuri gali didinti pajamas ir išlaikyti ilgalaikį verslo augimą nedarydama neigiamo poveikio bendruomenei, aplinkai, darbuotojų sveikatai ir gerovei. Pasak Alhaddi (2015), ekonominio tvarumo dimensija susieja pačios įmonės ekonominį augimą su jos indėliu į ekonomiką, nes joje susikoncentruojama į organizacijos teikiamą ekonominę vertę supančiai sistemai taip, kad ši sistema klestėtų ir būtų skatinamas jos gebėjimas remti ateities kartas.

Aplinkos tvarumo principai apima veiksmus ir gebėjimą laikui bėgant išsaugoti ir apsaugoti natūralią aplinką, taikant atitinkamą praktiką ir politiką, tenkinant dabartinius poreikius, nepažeidžiant išteklių prieinamumo ateityje. Su šia dimensija susijęs pagrindinis tikslas – išsaugoti aplinką, o tai reiškia, kad įmonės susiduria su tokiomis problemomis, kaip klimato kaita, aplinkos blogėjimas, ateities išteklių išsaugojimas, ir jų ekologinio pėdsako mažinimas yra kelias į tvarumą vykdant kasdienę veiklą (Nursimloo ir kt., 2020). Ekologiškai tvarios organizacijos imasi veiksmų, kad padidintų efektyvumą, sumažintų išteklių suvartojimą ir atliekas, matuotų ir stebėtų anglies dvideginio išmetimą visoje tiekimo grandinėje. Šiandien daugelis organizacijų stiprina savo pastangas aplinkosaugos srityje, taikydamos sudėtingas technologijas, leidžiančias stebėti ir sumažinti poveikį aplinkai.

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo samprata susideda iš trijų pagrindinių dimensijų – aplinkosaugos, socialinės ir ekonominės, kurios yra

tvarumo įgyvendinimo pagrindas. Tvarumas gali būti apibūdinamas kaip požiūris, apimantis ekonominių, socialinių ir ekologinių kintamųjų įtraukimą į veiklą, procesą ar produktą. Tvarumo principų įgyvendinimas ir taikymas yra ilgalaikis procesas, kuris neturi pabaigos, todėl išlaikomas dėmesys tvarumo iniciatyvoms gali padėti įmonėms pasiekti ilgalaikę sėkmę.

2. SVARBIAUSI TVARUMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMO ASPEKTAI ORGANIZACIJOSE

Tvarus organizacijų vystymasis susijęs su jų poreikiu priimti strategijas ir vykdyti veiklą, kuri tenkintų tiek organizacijų, tiek visų suinteresuotųjų šalių poreikius, kartu išlaikant ir tobulinant žmogiškuosius išteklius ir medžiagas, kurių tam prireiks ateityje. Vis daugiau žmonių nerimauja dėl neigiamų aplinkos pokyčių – taršos didėjimo, gamtos išteklių mažėjimo, klimato atšilimo ir kt. (Rahman, 2018). Caldera ir kt. (2019) atlikdami tyrimą nustatė, kad tvarumo integracijai į organizacijos procesus labiausiai trukdo finansinių išteklių ir laiko stoka, rizikos, susijusios su naujos tvarumo iniciatyvos įgyvendinimu, ir dabartinės politikos reguliavimas, turintis įtakos organizacijų valdymui. Mokslininkai Ahmed ir Sundaram (2012) taip pat teigė, kad tvarumo koncepcija ir toliau taikoma nesisteningai, todėl ją propaguojančios organizacijos patiria didelių sunkumų įgyvendindamos savo tikslus, susijusius su tvarumo statusu. Taip yra dėl to, kad organizacijoms iki šiol trūksta supratimo ir paramos tvarumo projektavimo, kūrimo ir įgyvendinimo procesui, taip pat tinkamos procedūrinės ir technologinės pagalbos priimant sprendimus dėl tvarumo politikos įgyvendinimo. Vis dėlto vis daugiau organizacijų renkasi tvaresnes gamybos technologijas, siekia tausoti ribotus išteklius, priima taršą mažinančius sprendimus (Hojnik ir kt., 2019). Augant tvarių produktų ar paslaugų paklausai, viešojoje komunikacijoje vis dažniau naudojamos priemonės, kuriomis siekiama pabrėžti produkto, paslaugos ar įmonių veiklos draugiškumą aplinkai. Suprantama, kad tokio pobūdžio komunikacija gali padėti pritraukti daugiau vartotojų, besidominčių tvarumu, padidinti pardavimą, pelną, padėti įgyti konkurencinį pranašumą tarptautinėse rinkose.

Ramanauskaitė, Staniškienė ir Stankevičiūtė (2023) teigia, jog organizacijos tvarumo branda gali būti apibrėžiama kaip ekonominės naudos, aplinkosaugos ir socialinių problemų pusiausvyra, atsižvelgiant į ateities kartų poreikius. Autorių teigimu, organizacijų tvarumas pasižymi orientacija į ilgai-

kiškumą ir suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą. Tvarumo transformacijos procesai organizacijose dažniausiai yra kompleksiniai, sudėtingi ir ilgalaikiai, orientuoti į tris pagrindines tvarumo dedamąsias.

Taigi, tvarumo politikos įgyvendinimas organizacijose reikalauja sisteminio ir nuoseklaus požiūrio. Svarbiausi aspektai, į kuriuos organizacijos turėtų atsižvelgti siekdamos veiksmingai įgyvendinti tvarumo politiką:

- tvarumo vizijos ir misijos integravimas į organizacijos bendrą strategiją ir aktyvi vadovybės parama tvarumo iniciatyvoms. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad aukščiausio lygio vadovų įsipareigojimas ir vertybinis nusiteikimas daro esminę įtaką tvarumo iniciatyvų sėkmei (Epstein ir Buhovac, 2014);
- darbuotojų vidinės motyvacijos skatinimas ir jų įtraukimas į tvary sprendimų priėmimą. Pasak Lozano (2015), organizacijoms būtina investuoti į žmogiškuosius išteklius, ugdant tiek specializuotas, tiek tarpdisciplinines tvarumo kompetencijas, kurios leistų veiksmingai reaguoti į išorinius ir vidinius iššūkius;
- duomenų apie poveikį aplinkai, socialinę atsakomybę, valdymą rinkimas ir analizavimas. Efektyvus tvarumo politikos įgyvendinimas neįmanomas be nuoseklaus rezultatų vertinimo. Šiuo tikslu plačiai taikomi tokie tarptautiniai standartai kaip GRI (angl. *Global Reporting Initiative* – Pasaulinė atsiskaitymo iniciatyva), ASV kriterijai;
- skaidri komunikacija apie tvarumo tikslus, pasiektus rezultatus ir iššūkius;
- reguliari tvarumo politikos peržiūra ir atnaujinimas, atsižvelgiant į naujus iššūkius ir technologijas ir įtraukiant visas suinteresuotąsias šalis. Mokslininkai pabrėžia, kad ilgalaikė organizacijos vertė kuriama tik tuomet, kai į tvarumo sprendimų priėmimo procesus įtraukiamos visos pagrindinės suinteresuotosios šalys – klientai, darbuotojai, tiekėjai, bendruomenės ir investuotojai.

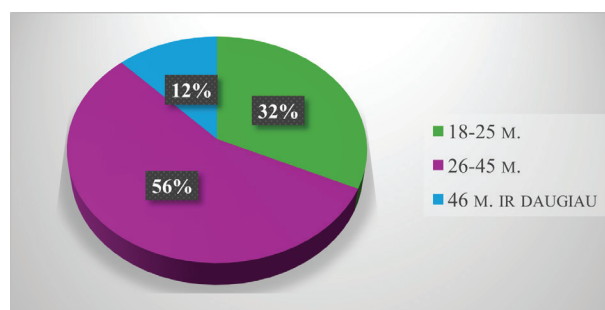
Taigi, tvarumo politikos įgyvendinimas organizacijose yra sudėtingas, kelių dimensijų procesas, apimantis aiškų strateginį planavimą, visų suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir veiklos rezultatų stebėseną.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR APIBENDRINIMAS

Kiekybinis tyrimas buvo atliktas taikant anketinės apklausos metodą. Šis metodas tyrimui pasi-

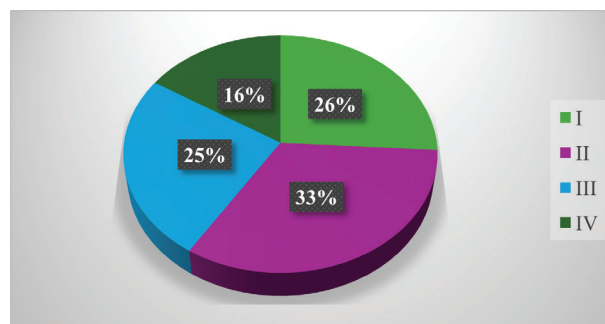
rinktas todėl, kad vykdant tokio pobūdžio apklausą per sąlyginai trumpą laiką galima apklausti didesnę skaičių respondentų. Anketa buvo pateikta elektronine forma. Apklausoje dalyvavo 231 studentas. Anketą sudarė 20 klausimų, jais siekta išsiaiškinti respondentų požiūrį į tvarumą ir tvarumo politikos įgyvendinimą Sūduvos akademijoje, pačių studentų prisidėjimą prie tvarumo iniciatyvų. Respondentų teirautasi, kas, jų nuomone, yra tvarumas, kokie svarbiausi jo aspektai, kaip jie patys laikosi tvarumo principų, kokie veiksniai padeda arba trukdo elgtis tvariau, domėtasi, kokia yra jų nuomonė apie tvarumo politiką aukštojoje mokykloje ir kt.

56 proc. tyrimo respondentų priklausė 26–45 metų amžiaus grupei, 32 proc. – 18–25 metų, 12 proc. – 46 metų ir daugiau (žr. 1 pav.). 84 proc. tyrimo dalyvių sudarė moterys.



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal studijų kursą (žr. 2 pav.) matyti, kad trečdalis respondentų, tai yra 33 proc., studijuoja antrame kurse, pirmame ir trečiame kurse atitinkamai studijuoja 26 proc. ir 25 proc. respondentų, mažiausiai (16 proc.) apklausos dalyvių sudarė ketvirtą kurso studentai.

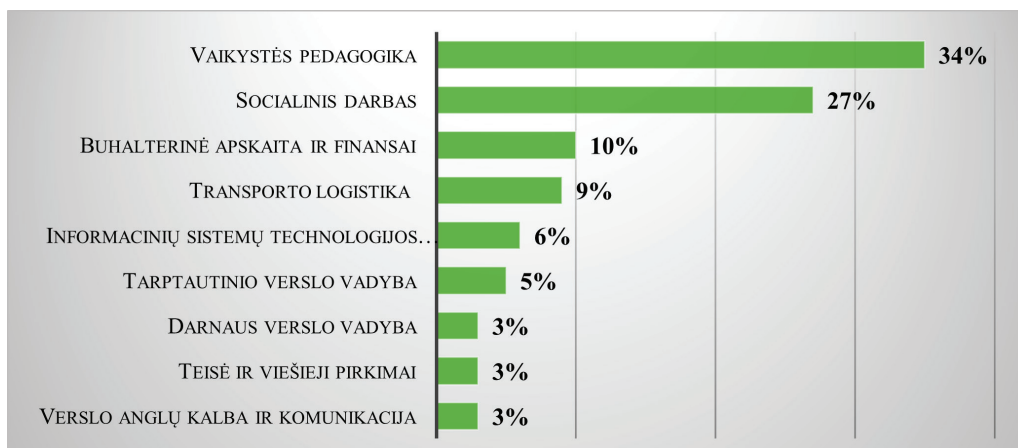


2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal studijų kursą

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal studijų programas, galima teigti, kad daugiausiai respondentų, tai yra 34 proc., studijuoja pagal Vaidykstės pedagogikos studijų programą, 27 proc. – Socialinio darbo, 10 proc. – Buhalterinės apskaitos ir

finansų, 9 proc. – Transporto logistikos, vidutiniškai 5,5 proc. apklaustųjų studijuoja pagal Darnaus verslo vadybos ir Teisės ir viešųjų pirkimų studijų pro-

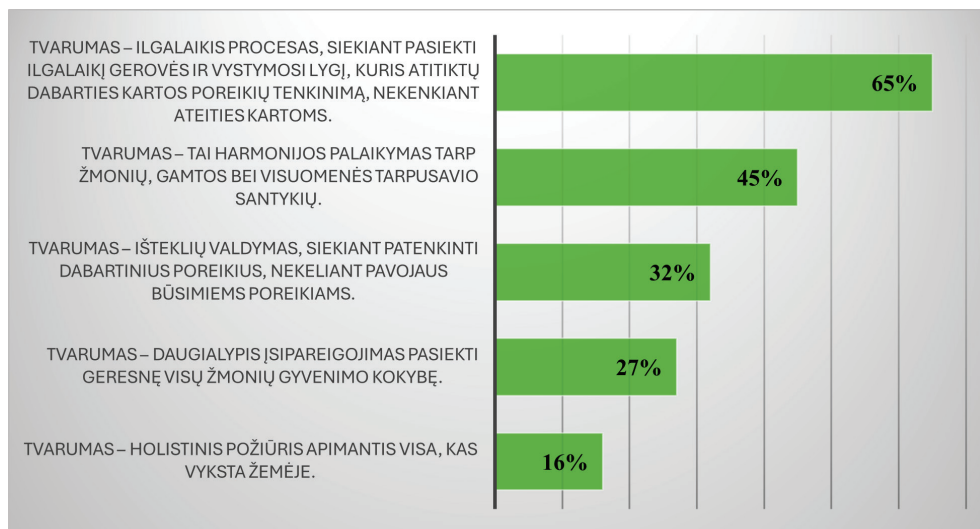
gramas, 3 proc. – Verslo anglų kalba ir komunikacijos studijų programą (žr. 3 pav.).



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal studijuojamą studijų programą

Respondentų buvo klausama, kas, jų nuomone, yra tvarumas, suteikiant galimybę pasirinkti kelis atsakymų variantus. Susisteminius tyrimo rezultatus (žr. 4 pav.) paaiškėjo, kad daugiausiai (65 proc.) respondentų pasirinko atsakymą „Tvarumas – tai ilgalaikis procesas, siekiant pasiekti ilgalaikį gerovės ir vystymosi lygį, kuris atitiktų dabarties kartos poreikių tenkinimą, nekenkiant ateities kartoms“, beveik pusė respondentų (45 proc.) mano, kad „Tvarumas – tai harmonijos palaikymas tarp žmonių, gamtos bei visuomenės tarpusavio santykių“.

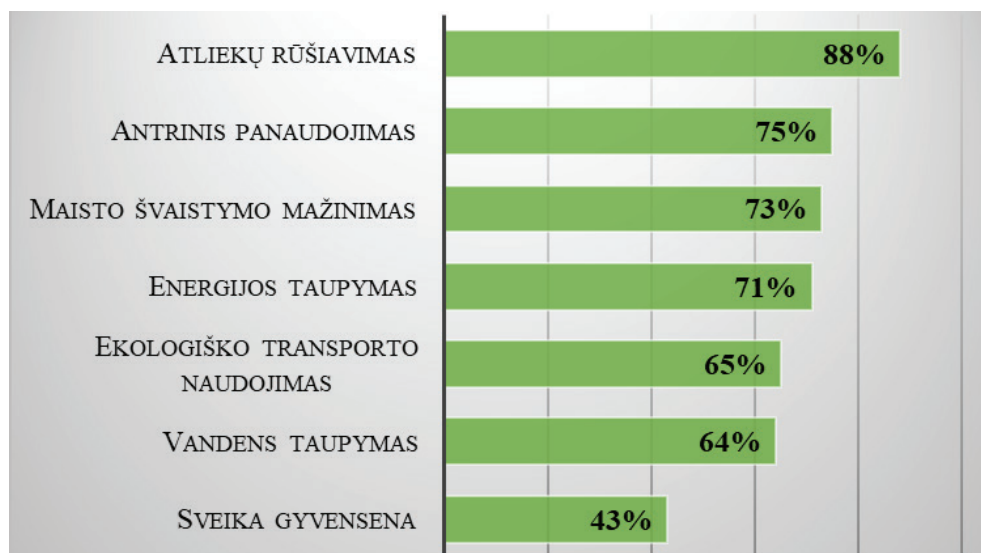
Atsakymą „Tvarumas – išteklių valdymas, siekiant patenkinti dabartinius poreikius, nekeliant pavojaus būsimiems poreikiams“ pasirinko 32 proc. respondentų, beveik ketvirtadalis respondentų (27 proc.) mano, kad „Tvarumas – daugialypis įsipareigojimas pasiekti geresnę visų žmonių gyvenimo kokybę“. Mažiausia dalis – 16 proc. – respondentų pasirinko atsakymą „Tvarumas – tai holistinis požiūris, apimantis visa, kas vyksta Žemėje“.



4 pav. Respondentų požiūris į tvarumą

Tyrimo respondentai turėjo galimybę įvardyti svarbiausius tvarumo aspektus, taip pat rinkdamiesi iš kelių atsakymo variantų (žr. 5 pav.). Dauguma respondentų (88 proc.) mano, kad svarbiausias tvarumo aspektas yra atliekų rūšiavimas, 75 proc. teigia, kad labai svarbus antrinis panaudojimas, beveik tiek pat respondentų pažymėjo maisto švaistymo ma-

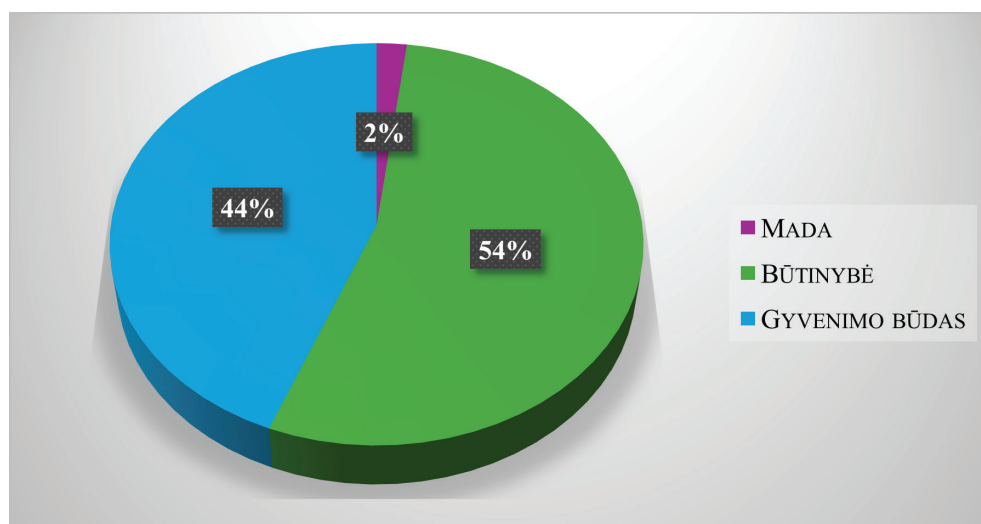
žinimą (73 proc.) ir energijos taupymą (71 proc.). Kaip svarbiausius tvarumo aspektus respondentai įvardijo ekologiško transporto naudojimą – tokį atsakymą pasirinko beveik du trečdaliai (65 proc.), ir vandens taupymą (64 proc.), mažiausiai respondentų (43 proc.) įvardijo sveiką gyvenimą.



5 pav. Svarbiausi tvarumo aspektai respondentų požiūriu

Tyrimo dalyviai turėjo galimybę išreikšti savo požiūrį į tvarumą (žr. 6 pav.). Daugiau kaip pusė respondentų (54 proc.) įvardijo, kad tvarumas yra būti-

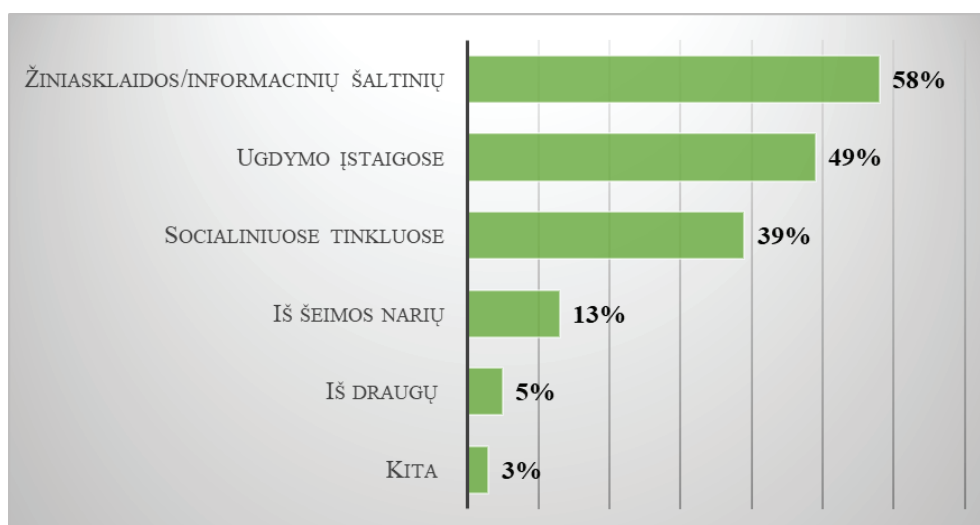
nybė, šiek tiek mažiau negu pusė (44 proc.) nurodė, kad tai yra gyvenimo būdas, ir tik labai maža dalis, vos 2 proc., pasirinko atsakymą, kad tai yra mada.



6 pav. Tvarumo samprata respondentų požiūriu

Tyrimo metu domėtasi, iš kur respondentai pirmą kartą sužinojo apie tvarumo principus (žr. 7 pav.). Atsakymus buvo galima rinktis iš kelių variantų. 58 proc. respondentų pažymėjo, jog apie tvarumą sužinojo iš žiniasklaidos ar informacinių šaltinių, beveik pusė (49 proc.) teigė apie tvarumą sužinoję ugdymo įstaigose. Iš socialinių tinklų šią

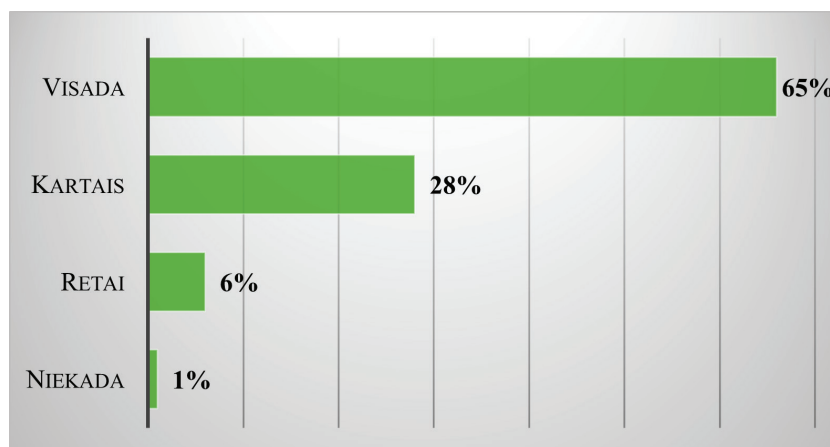
informaciją gavo beveik du penktadaliai (39 proc.) apklaustųjų ir tik 13 proc. respondentų teigė, kad šių žinių jiems suteikė šeimos nariai. Tyrimo rezultatai rodo, kad tik labai maža dalis respondentų (5 proc.) diskutuoja apie tvarumą su draugais, kiti respondentai (3 proc.) teigė, kad apie tvarumą sužinojo darbinėje aplinkoje, dalyvaudami mokymuose.



7 pav. Svarbiausi informacijos apie tvarumo principus šaltiniai respondentų požiūriu

Atsakant į anketos klausimą, kaip dažnai respondentai išjungia kompiuterį ar kitus nenaudojamus įrenginius (žr. 8 pav.), respondentų atsakymai

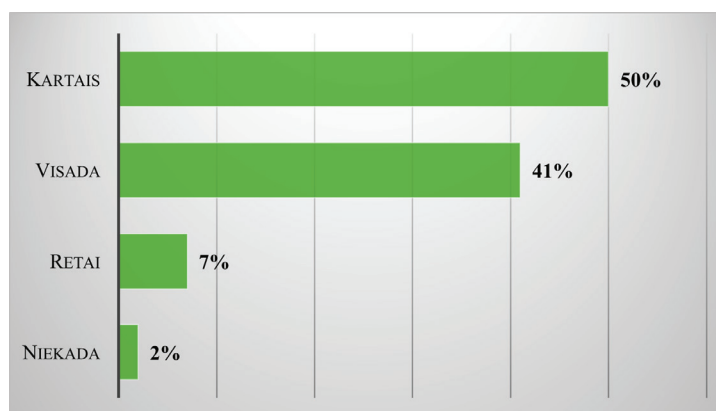
pasiskirstė taip: daugiau nei pusė (65 proc.) visada išjungia įrenginius, 28 proc. tai daro kartais, 6 proc. išjungia retai ir tik 1 proc. to nedaro niekada.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip dažnai jie išjungia kompiuterį ar kitus nenaudojamus įrenginius

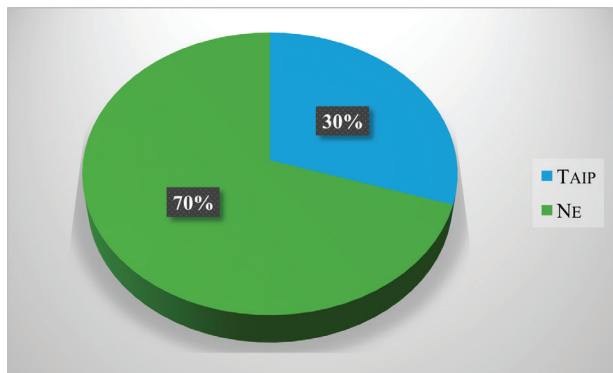
Tyrimu taip pat siekta išsiaiškinti, kaip dažnai respondentai taupo vandens išteklius (žr. 9 pav.). Pusė respondentų (50 proc.) teigė, kad vandenį tau-

po kartais, o šiek tiek mažiau kaip pusė (41 proc.) – visada. 7 proc. respondentų nurodė, kad vandenį taupo retai, 2 proc. – netaupo niekada.



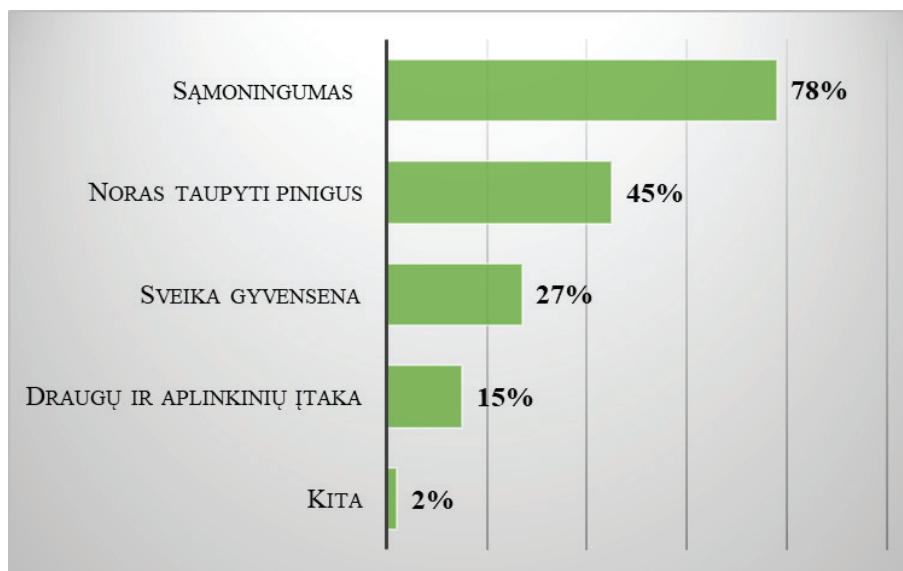
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vandens išteklių taupymą

Taip pat klausta, ar respondentai apsipirkdami produkto etiketėje ieško informacijos apie prekę ir jos poveikį aplinkai (žr. 10 pav.). Rezultatai atskleidė, kad net 70 proc. respondentų neieško informacijos apie prekę produkto etiketėje ir tik 30 proc. ieško.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal informacijos paiešką produkto etiketėje

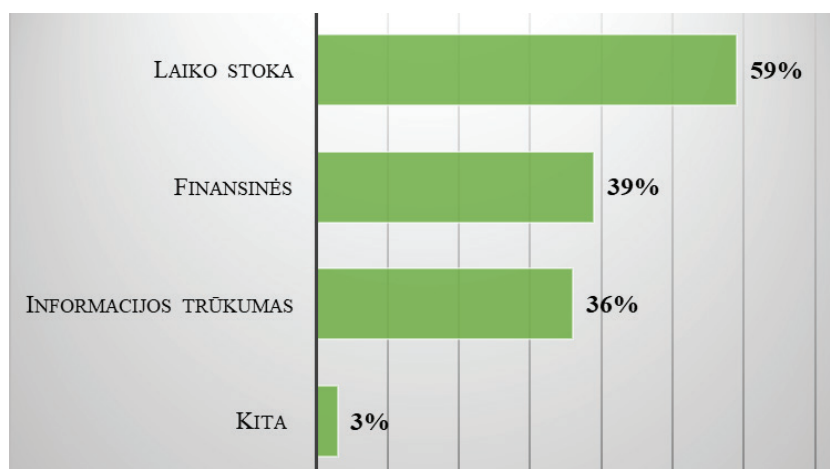
Respondentų teirautasi, kokie, jų manymu, veiksniai labiausiai motyvuoja žmones elgtis tvariau (žr. 11 pav.), buvo galima rinktis kelis atsakymo variantus. Dauguma apklaustųjų (78 proc.) pažymėjo, kad labiausiai motyvuojantis veiksnys elgtis tvariau yra sąmoningumas, 45 proc. respondentų pasirinko atsakymą, kad tai yra noras taupyti pinigus. Sveiką gyvenseną kaip motyvaciją rinkosi beveik ketvirtadalis respondentų (27 proc.), draugų ir aplinkinių įtaką – 15 proc. Labai maža dalis respondentų (2 proc.) pasirinko atsakymą „Kita“.



11 pav. Veiksniai, labiausiai motyvuojantys elgtis tvariau

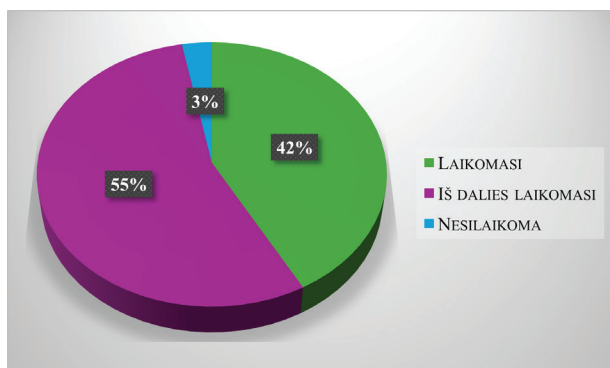
Atliekant tyrimą domėtasi, kokie veiksniai gali trukdyti elgtis tvariau (žr. 12 pav.). Respondentai galėjo rinktis kelis atsakymus. Išanalizavus tyrimo duomenis matyti, kad 59 proc. respondentų elgtis tvariau trukdo laiko stoka, beveik du penktadaliai

(39 proc.) nurodė finansines galimybes, 36 proc. kaip atsakymą pasirinko informacijos trūkumą. Labai maža dalis respondentų (3 proc.) rinkosi atsakymą „Kita“.



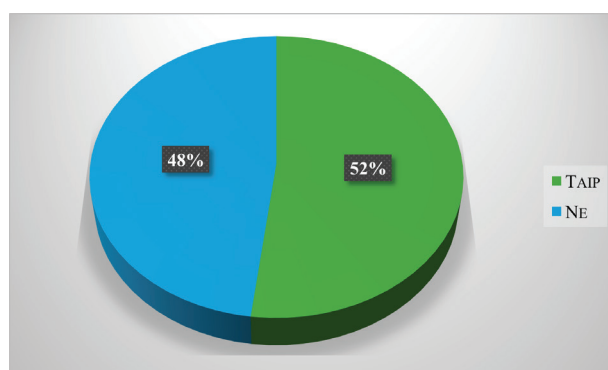
12 pav. Veiksniai, trukdantys elgtis tvariau

Tyrimu taip pat buvo aiškinamasi, ar Sūduvos akademijoje laikomasi tvarumo principų (žr. 13 pav.). Analizuojant gautus duomenis paaiškėjo, kad daugiau kaip pusė respondentų mano, jog Sūduvos akademijoje tvarumo principų laikomasi tik iš dalies (55 proc.). Kiti mano, kad Sūduvos akademijoje laikomasi tvarumo principų (42 proc.), ir tik 3 proc. pasirinko atsakymą, kad jų nesilaikoma.



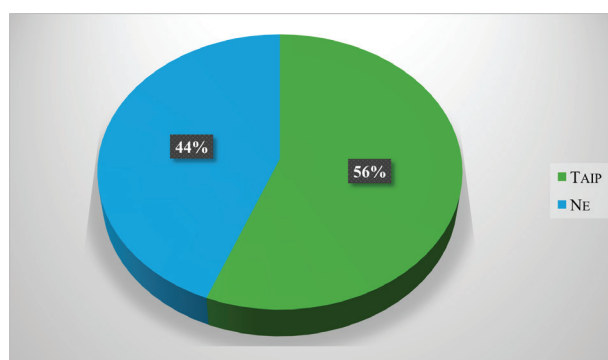
13 pav. Tvarumo principų laikymasis Sūduvos akademijoje

Į klausimą „Ar pakanka tvarumo temų analizavimo studijų metu?“ (žr. 14 pav.) daugiau nei pusė (52 proc.) respondentų atsakė, kad jų studijose tvarumo temos nagrinėjamos, šiek tiek mažesnę pusę (48 proc.) mano, kad šių temų nėra pakankamai.



14 pav. Tvarumo temų analizavimas studijų metu

Per tyrimą respondentų teirautasi, ar jie rinktųsi laisvai pasirenkamą dalyką apie tvarumą (žr. 15 pav.). Susisteminus tyrimo rezultatus, galima teigti, kad daugiau nei pusė apklaustųjų (56 proc.) rinktųsi laisvai pasirenkamą dalyką tvarumo tematika, 44 proc. tokio dalyko nesirinktų.

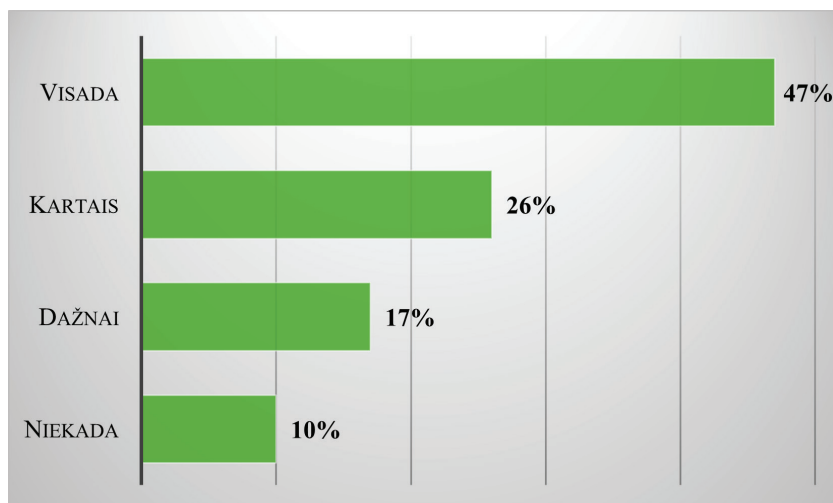


15 pav. Respondentų pasiskirstymas dėl laisvai pasirenkamo dalyko apie tvarumą pasirinkimo

Respondentų taip pat buvo klausiama, kaip dažnai jie naudojami Sūduvos akademijoje esančiais atliekų rūšiavimo kontaineriais (žr. 16 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentai aktyviai naudojami atliekų rūšiavimo kontaineriais. Beveik pusė

apklaustųjų (47 proc.) nurodė, kad visada rūšiuoja atliekas, kiek daugiau nei ketvirtadalis (26 proc.) pažymėjo, kad atliekas rūšiuoja tik kartais, 17 proc. apklaustųjų atsakė, kad atliekas rūšiuoja dažnai, o 10 proc. respondentų nurodė, kad niekada nerū-

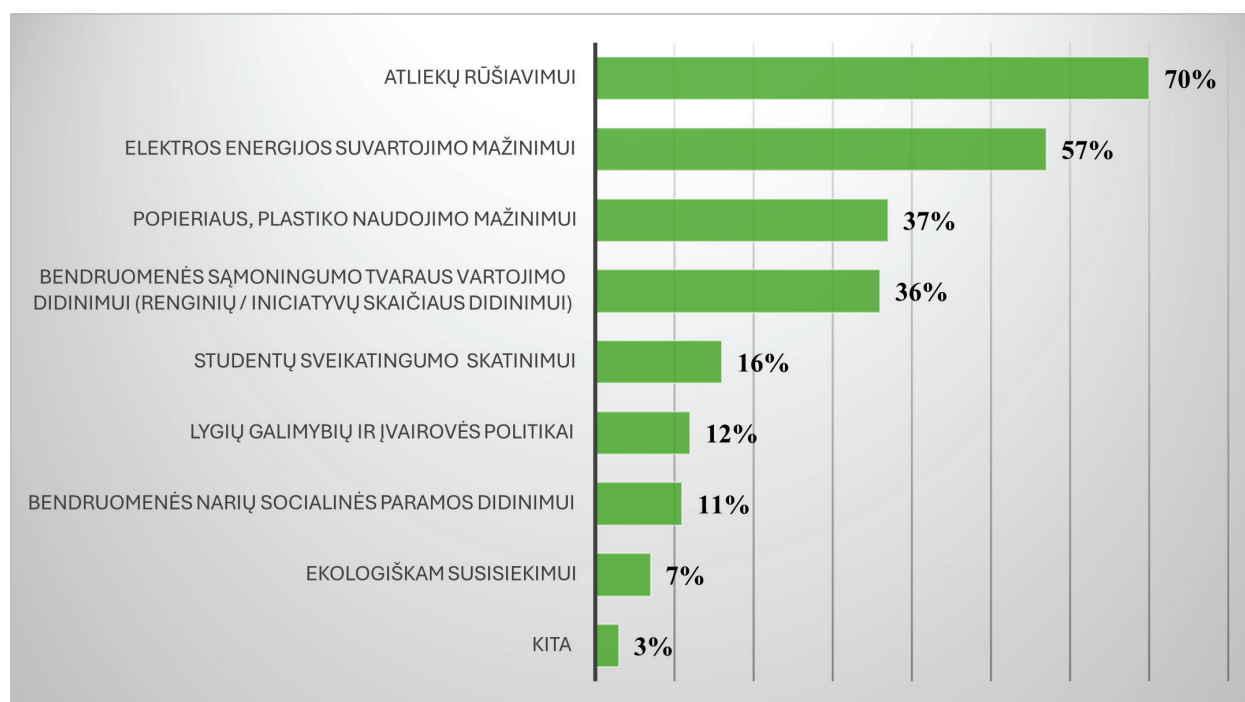
šiuoja atliekų. Šios diagramos duomenys rodo gana aukštą respondentų sąmoningumą, susijusį su atliekų rūšiavimo svarba, nors matyti, kad dar yra potencialo didinti sąmoningumą.



16 pav. Naudojimosi Sūduvos akademijoje esančiais atliekų rūšiavimo konteneriais dažnumas

Tyrimu buvo aiškinamasi, kuriems, respondentų nuomone, tvarumo principams Sūduvos akademijoje skiriamas didžiausias dėmesys (žr. 17 pav.), jie galėjo rinktis kelis atsakymo variantus. 70 proc. respondentų mano, kad didžiausias dėmesys Sūduvos akademijoje skiriamas atliekų rūšiavimui, 57 proc. nurodė elektros energijos suvartojimo mažinimą, 37 proc. – plastiko, popieriaus naudojimo mažinimą, 36 proc. respondentų atsakė, kad didžiausias

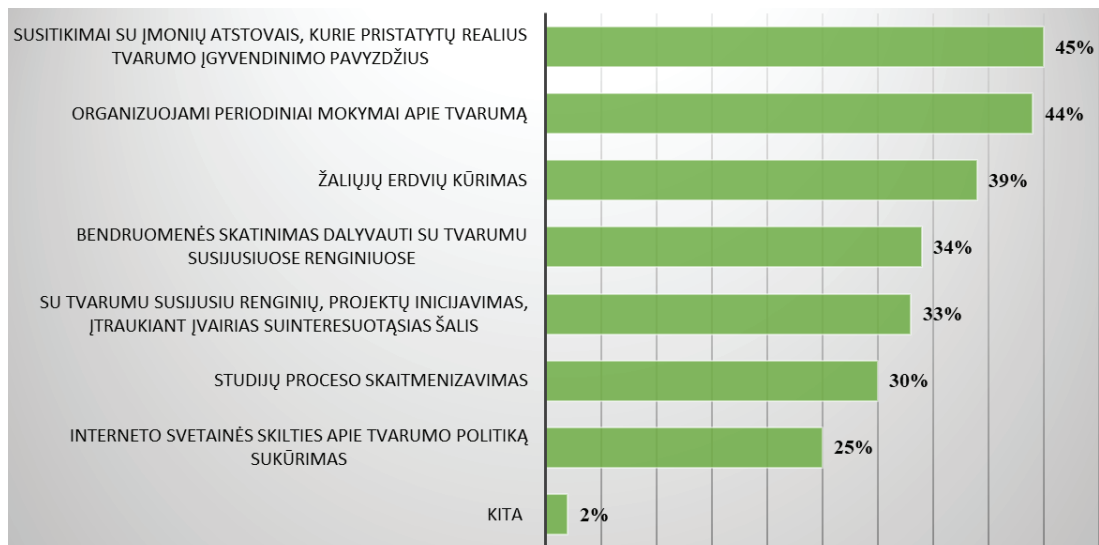
dėmesys skiriamas bendruomenės sąmoningumo dėl tvaraus vartojimo didinimui. Nedidelė dalis apklaustųjų rinkosi kitus variantus: studentų sveikatingumo skatinimą pasirinko 16 proc., lygių galimybių ir įvairovės politiką – 12 proc., bendruomenės narių socialinės paramos didinimą – 11 proc., ekologišką susisiekimą – 7 proc., 3 proc. respondentų pasirinko variantą „Kita“.



17 pav. Tvarumo principai, kuriems Sūduvos akademijoje skiriamas didžiausias dėmesys

Taip pat per tyrimą domėtasi, kaip, respondentų nuomone, Sūduvos akademijoje galėtų būti plėtojama tvarumo politika (žr. 18 pav.). Respondentai galėjo rinktis kelis atsakymus. 45 proc. respondentų pažymėjo, kad labiau plėtoti tvarumo politiką padėtų susitikimai su įmonių vadovais, kurie pristatytų realius tvarumo įgyvendinimo pavyzdžius, o 44 proc. nurodė, kad plėtoti tvarumo politiką Sūduvos akademijoje padėtų periodiniai mokymai apie tvarumą. Beveik du penktadaliai (39 proc.) respondentų mano, kad tvarumo politiką plėtotų kuriamos

žaliosios erdvės, trečdalis (34 proc.) nurodė bendruomenės skatinimą dalyvauti su tvarumu susijusiose renginiuose, taip pat trečdalis (33 proc.) apklaustųjų mano, kad tvarumo politiką akademijoje padėtų plėtoti su tvarumu susijusių renginių, projektų, įtraukiant įvairias suinteresuotąsias šalis, inicijavimas, dar 30 proc. respondentų rinkosi studijų proceso skaitmenizavimą. Penktadalis (25 proc.) nurodė interneto svetainės skilties apie tvarumo politiką sukūrimą. Labai maža dalis respondentų (2 proc.) pasirinko atsakymą „Kita“.



18 pav. Tvarumo politikos plėtos galimybės Sūduvos akademijoje

Respondentų klausta, ar, jų nuomone, tvarumas yra tik formalumas. Didžioji dauguma respondentų (88 proc.) atsakė, kad tvarumas nėra tik formalumas, vos 12 proc. mano priešingai. Taigi galima teigti, jog respondentai laikosi nuomonės, kad tvarumas nėra tik formalumas, kad tai yra nuolatinis procesas, būtinas siekiant išlaikyti ekologinę, ekonominę ir socialinę pusiausvyrą.

IŠVADOS

1. Analizuojant mokslinę literatūrą išryškėjo, kad tvarumo samprata susideda iš trijų pagrindinių dimensijų – aplinkosaugos, socialinės ir ekonominės, jos yra tvarumo įgyvendinimo pagrindas. Ilgalaikė organizacijos vertė kuriama tik tuomet, kai į tvarumo sprendimų priėmimo procesus įtraukiamos visos pagrindinės suinteresuotosios šalys – klientai, darbuotojai, tiekėjai, bendruomenės ir investuotojai.

2. Atliktas tyrimas padėjo atskleisti šiuos studentų požiūrio į tvarumą aspektus:

- Didžioji dalis respondentų tvarumą supranta kaip ilgalaikį procesą siekiant ilgalaikio gėrovės ir vystymosi lygio, kuris atitiktų dabarties kartos poreikių tenkinimą nekenkiant ateities

kartoms, o šiek tiek mažiau nei pusė respondentų tvarumą supranta kaip žmonių, gamtos ir visuomenės tarpusavio santykių harmonijos palaikymą.

- Didžioji dauguma respondentų supranta tvarumo svarbą, jų požiūriu, tvarumas yra būtinybė ir gyvenimo būdas. Didžioji dauguma respondentų kaip svarbiausius tvarumo aspektus nurodė atliekų rūšiavimą, antrinių panaudojimą, maisto švaistymo mažinimą ir energijos taupymą. Dauguma respondentų įvardijo, kad juos tvariau elgtis labiausiai motyvuoja sąmoningumas, beveik pusė respondentų įvardijo norą taupyti.
- Didžioji dauguma respondentų kaip pagrindinius informacijos apie tvarumo principus šaltinius įvardijo žiniasklaidą, ugdymo įstaigas, socialinius tinklus ir tik maža dalis nurodė šeimą ir draugus.
- Absoliuti dauguma respondentų mano, kad jų aukštojoje mokykloje laikomasi arba iš dalies laikomasi tvarumo principų, didžiausią dėmesį skiriant atliekų rūšiavimui, elektros energijos suvartojimo mažinimui, bet mažai

dėmesio skiriama studentų sveikatingumo, ekologiško susisiekiimo skatinimui. Beveik pusė respondentų aktyviai įsitraukia į atliekų rūšiavimą Sūduvos akademijoje, o daugiau kaip pusė norėtų įtraukti į studijas pasirenkamąjį dalyką apie tvarumą.

- Daugiau kaip pusė respondentų mano, kad siekiant sėkmingai plėtoti tvarumo politiką aukštojoje mokykloje reikia organizuoti periodinius mokymus apie tvarumą, kurti akademijoje žaliąsias erdves ir organizuoti susitikimus su įmonių vadovais, kurie savo versle propaguoja tvarumo idėjas, kad jomis pasidalytų su Sūduvos akademijos bendruomene.

LITERATŪRA

1. Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6–10. DOI:10.11114/bms.v1i2.752.
2. Ahmed, M. D. ir Sundaram, D. (2012). Sustainability modelling and reporting: From roadmap to implementation. *Decision Support Systems*, 53(3), 611–624. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.02.004>.
3. Bocken, N. M. P., Rana, P. ir Short, S. W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67–81. DOI:10.1080/21681015.2014.1000399.
4. Caldera, H. T. S., Desha, C. ir Dawes, L. (2019). Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean'SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 218, 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.239>.
5. Epstein, M. J. ir Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. Greenleaf Publishing.
6. Hojnik, J., Ruzzier, M. ir Ruzzier, M. (2019). Transition towards Sustainability: Adoption of Eco-Products among Customers. *Sustainability*, 11, 1–29.
7. Kaftan, V., Kandalov, W., Molodtsov, I., Sherstobitova, A. ir Strielkowski, W. (2023). Socio-Economic Stability and Sustainable Development in the Post-COVID Era: Lessons for the Business and Economic Leaders. *Sustainability*, 15(4), 2876.
8. Lisovsky, A. L. (2019). Sustainable development and business process management. *Strategic Decisions and Risk Management*, 10(3), 228–237. DOI:10.17747/2618-947X-2019-3-228-237.
9. Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44.
10. Markovic, S., Koporcic, N., Samara, G. ir Barke-meyer, R. (2023). Sustainability and interactive network branding in fast-changing business environments. *Business Ethics* (Oxford, England), 32(3), 877–881. DOI: 10.1111/beer.12557.
11. Nursimloo, S., Ramdhony, D., Mooneeapen, O. (2020). Influence of board characteristics on TBL reporting. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(5), 765–780. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2019-0187>.
12. Rahman, M., Abd Wahab, S. ir Latiff, A. S. A. (2022). Definitions and Concepts of Organizational Sustainability: A Literature Analysis. *Society & Sustainability*, 4(2), 21–32. <https://doi.org/10.38157/ss.v4i2.496>.
13. Rahman, H. A. (2018). Green Consumerism. https://www.researchgate.net/publication/327416046_Green_Consumerism.
14. Ramanauskaitė, J., Staniškienė, E. ir Stankevičiūtė, Ž. (2023). Measuring maturity of corporate sustainability: How to evaluate sustainability transition pathway, iš *16th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*.
15. Sohns, T. M., Aysolmaz, B., Figge, L. ir Joshi, A. (2023). Green business process management for business sustainability: A case study of manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs) from Germany. *Journal of Cleaner Production*, 401, 136667. DOI:10.1016/j.jclepro.2023.136667.
16. Šimanskienė, L. ir Petrulis, A. (2014). Darnumas ir jo teikiama nauda organizacijoms. *Regional Formation and Development Studies*, 12(1). DOI: 10.15181/rfds.v12i1.698.

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY SUDUVA ACADEMY STUDENTS' ATTITUDES TOWARDS SUSTAINABILITY**Ilona MULERENKIENE, Kristina MISKINIENE, Silvija RAMANAUSKIENE****Summary**

The importance of sustainability is a topical and important issue that has a direct impact on our society and environment. Sustainability is the ability to maintain an ecological, economic and social balance in order to ensure long-term and sustainable development. It is a prerequisite for preserving our planet's resources and ensuring their sustainable use in the future. The importance of sustainability is also relevant in the economic sphere - sustainable businesses can achieve long-term success because they are focused on long-term development and sustainable profits. Sustainability is also important in the social sphere, as it helps to ensure social justice and well-being in society. This paper investigates the attitudes of students at MRU Sūduva Academy towards sustainability, the factors that help or hinder more sustainable behaviour, the implementation of sustainability policies at Sūduva Academy, and the contribution of students to sustainability initiatives.

Key words: sustainability, sustainability aspects, implementation of sustainability policy.

ILONA MULERENKIENĖ

Mykolas Romeris universitetas, Sūduvos akademija, Ugdymo mokslų, teisės, žmogaus gerovės institutas. MRU vadybos mokslo krypties doktorantė. Mokslinių interesų sritis: vadyba, strateginis valdymas, žmonių išteklių vadyba, tvarumas.

El. paštas: ilona.mulerenkiene@mruni.eu

ILONA MULERENKIENE

Mykolas Romeris University, Suduvian Academy, Institute of Education Sciences, Law and Human Welfare. PhD candidate in Management at MRU. Research interests: management, strategic management, human resource management, sustainability.

E-mail: ilona.mulerenkiene@mruni.eu

KRISTINA MIŠKINIENĖ

Mykolas Romeris universitetas, Sūduvos akademija, Vadybos finansų ir IT institutas. MRU vadybos mokslo krypties doktorantė. Mokslinių interesų sritys: vadyba, inovacijų valdymas, organizacijų atsparumas, tvarumas, žmonių išteklių valdymas.

El. paštas: kri.misk@mruni.eu

KRISTINA MISKINIENE

Mykolas Romeris University, Suduvian Academy, Institute of Management, Finance and IT.

PhD candidate in Management at MRU. Research interests: management, innovation management, organizational resilience, sustainability, and human resource management.

E-mail: kri.misk@mruni.eu

Silvija RAMANAUSKIENĖ

Mykolas Romeris universitetas, Sūduvos akademija, Ugdymo mokslų, teisės, žmogaus gerovės institutas. Socialinio darbo studijų krypties studentė. Mokslinių interesų sritis: socialinis darbas, vadyba, tvarumas.

El. paštas: sil.rama@stud.mruni.eu

SILVIJA RAMANAUSKIENE

Mykolas Romeris University, Suduvian Academy, Institute of Education Sciences, Law and Human Welfare. Student of Social Work. Research interests: social work, management, sustainability.

E-mail: sil.rama@stud.mruni.eu



This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

MARIJAMPOLĖS REGIONO MOKYTOJŲ POŽIŪRIS Į ĮTRAUKŲJŲ UGDYMĄ

DOI: 10.13165/HST-25-12-1-05

Anotacija. Šiuo metu daugelyje šalių, taip pat Lietuvoje, įtraukusis ugdymas yra raktinis žodis švietimo sistemose. Tai ne tik požiūris į mokymą, bet ir kitoks švietimo organizavimas nacionalinėse sistemose. Atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti Marijampolės regiono mokytojų požiūrį į įtraukųjį ugdymą. Jame dalyvavo skirtingo išsilavinimo ir profesinės kvalifikacijos mokytojai, turintys skirtingą įsitraukimo į ugdymo veiklą patirtį. Tyrime dėmesys sutelktas į mokytojų subjektyvų savęs vertinimą, požiūrį į įtraukiojo ugdymo įgyvendinimą Lietuvoje pagal trijų dimensijų modelį, apimančią afektinius, elgesio ir kognityvinius rodiklius.

Reikšminiai žodžiai: mokytojo požiūris, įtraukusis ugdymas, specialiųjų ugdymosi poreikių mokiniai.

IVADAS

Įtraukiojo ugdymo procesas – tai nuolatinis švietimo sistemos pertvarkymo reiškinys. Tai ir požiūris į mokymą ir mokymąsi, ir kitoks ugdymo proceso organizavimas, kai visi mokiniai priimami vienodai, nepriklausomai nuo jų socialinių igūdžių ir fizinių bei intelektinių gebėjimų. Norint įtraukųjį ugdymą įgyvendinti kokybiškai, reikia kompetentingų darbuotojų. Taip pat svarbu diferencijuoti ugdymą, vertinti ir fiksuoti vaikų individualų pažinimą ir pozityvios pagalbos veiksmingumą, tobulinti mokytojų ir pagalbos specialistų kompetenciją, kuri yra pagrindinis elementas užtikrinant optimalų mokymo ir mokymosi procesą, gerinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir tikslingai naudoti išteklius. Pastaruoju metu sistemiškai konceptualizuojant įtraukųjį ugdymą, mokytojų požiūris arba požiūris į įtraukties sampratą ir jos įgyvendinimą buvo atskleistas kaip vienas iš svarbiausių iššūkių (Haug, 2016; Eleweke ir Rodda, 2010; Johnstone ir Chapman, 2009). Daugelis tyrimų patvirtina, kad, įgyvendinant įtraukųjį ugdymą, kartu su profesinėmis žiniomis, motyvacija ir savirefleksijos gebėjimais svarbus vaidmuo tenka mokytojų požiūriui (Mittler, 2000; Rose, 2010; Srivastava, De Boer ir Piil, 2013). Požiūris formuojasi iš kognityvinių, afektinių ir elgesio komponentų ir daro įtaką individo mintims ir veiksams (Gasteiger-Klicpera, Klicpera ir Gebhardt, 2013; Hardy ir Woodcock, 2015; Mitchell, 2014). Įtraukiojo ugdymo kokybė priklauso nuo kvalifikuotų mokytojų, pasiryžusių nuolat tobulėti. Ugdymo procese dalyvaujantys pedagogai ir pagalbiniis personalas turi turėti igūdžių rinkinį, kad galėtų teikti pagalbą visiems mokiniams, kuriems jos reikia. Taip pat svarbu sukurti nuosekliai besiplečiantį įtraukiojo ugdymo

puoselėjimo ir universalaus dizaino kūrimo institucijų tinklą.

Tyrimo aktualumas. Tyrimas atskleidžia, kad mokytojų nuostatos yra pagrindinis komponentas užtikrinant optimalų mokymą ir mokymąsi. Šiame kontekste požiūris – tai dvasinė būseną, kuri gali pagerinti arba sumažinti motyvaciją būti kūrybingesniems, efektyviau bendrauti ir dėti daugiau pastangų mokinių ir švietimo įstaigų labui.

Tyrimo tikslas – ištirti mokytojų subjektyvų savęs vertinimą, požiūrį į įtraukiojo ugdymo įgyvendinimą, remiantis trimačiu modeliu, apimančiu tiek afektinio įtraukties proceso suvokimo teiginius, tiek elgesio ir kognityvinius požiūrio rodiklius. Keliami du tyrimo uždaviniai: išanalizuoti mokytojų požiūrį į specialiųjų poreikių turinčių vaikų įtrauktį ir nustatyti, kokie veiksniai daro įtaką mokytojų požiūriui.

Tyrimo metodai – literatūros analizė, statistinė duomenų analizė.

Tyrimo metodologija. Duomenims rinkti naudotas Jess L. Gregory ir Lori A. Noto klausimynas „Attitudes Towards Teaching All Students“ („Požiūris į visų mokinių mokymą“). Remiantis klausimyno duomenų analizės metodika, buvo nagrinėjamos trys subskalės (tikėjimas, kad visi mokiniai gali sėkmingai mokytis bendrojo ugdymo klasėse; asmeninių ir profesinių santykių plėtojimas; mokytis priimtinos aplinkos visiems mokiniams kūrimas) ir jas apibūdinantys teiginiai. Duomenys buvo koduojami naudojant Likerto skalę, pagal kurią balai skiriami taip: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 – nei sutinku, nei nesutinku (neutralus požiūris), 5 – iš dalies sutinku, 6 – nesutinku, 7 – visiškai sutinku.

Duomenys apdoroti programa SPSS 25.0. Duo-

menų apdorojimo pradžioje siekiant patikrinti vidinį nuoseklumą apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas, gautas rezultatas ($\alpha = 0,759$) rodo gerą vidinį nuoseklumą. Statistinei tyrimo duomenų analizei naudota aprašomoji statistika, Pearson koreliacijos, vienos krypties ANOVA testai, klasterinė analizė.

Respondentų charakteristika. Iš viso į klausimyno klausimus atsakė 100 respondentų: dauguma jų (90) yra moterys, kilusios iš miesto. Didžioji dauguma respondentų (49) yra dalykų mokytojai, 35 respondentai – pradinio ugdymo mokytojai, 7 respondentai atstovauja pagalbiniam personalui, 6 respondentai – mokiniams, 3 respondentai – kitoms ugdymo proceso įgyvendinimo grupėms. Tai, kad didžioji dalis respondentų (90) yra moterys, atspindi faktinį mokytojų pasiskirstymą pagal lytį mokyklose. 47 respondentai turi bakalauro laipsnį, 41 – magistro. Kitoki išsilavinimą turi 11 respondentų (5,9 %). 1 respondentas į klausimą neatsakė. 7 respondentai turi iki 4 metų darbo patirtį švietimo sistemoje, 13 respondentų – nuo 5 iki 9 metų, 17 respondentų – nuo 10 iki 14 metų, 36 respondentai – nuo 15 iki 19 metų, 27 respondentai – 20 ir daugiau metų. 1 respondentas į šį klausimą neatsakė. 91 respondentas dirba miesto švietimo įstaigose, 6 respondentai – kaimo švietimo įstaigose, 3 respondentai – tarp miesto ir kaimo. 53 respondentai profesinę kvalifikaciją pedagoginiam darbui su specialiųjų poreikių vaikais įgijo aukštojo mokslo studijose, 26 respondentai – tik praktiniame darbe, 9 respondentai – tik kvalifikacijos tobulinimo kursuose, 12 respondentų nurodė kitą variantą.

1. ĮTRAUKIOJO UGDYMO TIKSLAI

Pastaruosius dvidešimt metų Lietuvoje labai ilgai buvo diskutuojama dėl įtraukiojo ugdymo koncepcijos įgyvendinimo. Galiausiai 2020 m. birželį Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Švietimo įstatymo pataisas, sudarančias teisinės prielaidas iki 2024 m. rugsėjo 1 d. palaipsniui didinti specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų įtraukimą į švietimo sistemą. Nors įstatymo pataisos priimtose, savivaldybės, mokyklos ir bendruomenės dar turi daug darbo ir pasiruošimo joms. Įtraukiojo ugdymu siekiama pašalinti fizines, emocines, informacines ir socialines kliūtis ir suteikti kokybišką ugdymą kiekvienam vaikui artimiausioje ugdymo įstaigoje kartu su bendraamžiais, suteikiant visą pagalbą, reikalingą individualiems poreikiams tenkinti (Lisauskienė, 2018). Todėl būtina plėsti pagalbos sistemą mokyklose, įdarbinti daugiau švietimo pagalbos specialistų ir mokytojų padėjėjų, pritaikyti mokyklos aplinką įtraukiamam ugdymui, tobulinti visų mokytojų kva-

lifikaciją ir kompetenciją dirbti klasėje su specialiųjų ugdymosi poreikių turinčiais vaikais (Gaižiūnas, 2024). Tai reiškia, kad švietimo įstaigos turi tenkinti visų bendruomenės narių poreikius, būti prieinamos mokiniams, turintiems judėjimo problemų, taip pat vaikams, turintiems raidos ar mokymosi sutrikimų, patiriantiems sensorinių ir emocinių problemų, kad jiems būtų sudarytos saugios erdvės, kuriose jie galėtų nusiraminti ir atsipalaiduoti, ir pateikiamos aiškios vaizdinės ir garsinės nuorodos.

2. ĮTRAUKIOJO UGDYMO SITUACIJA ŠALYJE

Šiuo metu Lietuvoje vis dar veikia 44 specialiosios mokyklos, kuriose mokosi daugiau kaip 3 000 mokinių, turinčių didelių ir labai didelių specialiųjų ugdymosi poreikių, dar 1 500 tokių vaikų lanko specialiąsias ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Bendrojo lavinimo mokyklose taip pat mokosi apie 40 000 mokinių, turinčių įvairių kitų specialiųjų ugdymosi poreikių, ir tai sudaro apie dešimtadalį visų Lietuvos mokinių. Todėl siekiant užtikrinti įvairių specialiųjų poreikių turintiems vaikams lygias galimybes mokytis bet kurioje ugdymo įstaigoje kartu su kitais mokiniais dar reikia labiau stengtis įgyvendinti įtraukiojo ugdymo priemones ir mažinti specialiųjų poreikių turinčių mokinių mokymosi kliūtis. Įtrauktis švietime yra nuolatinis vertybinis procesas, kuriuo siekiama kuo labiau sustiprinti mokyklas ir mokytojus, kad būtų sudarytos geriausios galimybės visiems vaikams. Idealios įtraukties dar nepasiekė nė viena šalis, jos kol kas nepasiekia ir Lietuva.

3. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Analizuojant rezultatus, pastebimas subskalių ryšys. Pearsono koreliacijos testas rodo subskalių tarpusavio sąveiką (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Subskalių sąveika

		Asmeninių ir profesinių santykių plėtojimas	Sukurti visiems mokiniams palankią aplinką mokytis
Tikėjimas, kad visi mokiniai gali sėkmingai mokytis bendrojo lavinimo klasėse	Pearsono koreliacijos koeficientas	0,433**	0,546**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
Asmeninių ir profesinių santykių plėtojimas	Pearsono koreliacijos koeficientas	1	0,641**
	Sig. (2-tailed)		0,000

Nustatyta subskalės *Tikėjimas, kad visi mokiniai gali sėkmingai mokytis bendrojo lavinimo klasėse* koreliacija su darbo vietos lokacija ($r = -0,202$, $p = 0,044$), respondento darbo krūviu ($r = -0,217$, $p = 0,030$), mokyklos statusu ($r = -0,235$, $p = 0,019$) ir mokyklos ištekliais ($r = 0,311$, $p = 0,002$).

Subskalė *Asmeninių ir profesinių santykių plėtojimas* koreliuoja su respondentų patirtimi ($r = -0,213$, $p = 0,034$).

Subskalė *Sukurti visiems mokiniams palankią aplinką mokytis* taip pat koreliuoja su respondentų patirtimi ($r = -0,442$, $p = 0,000$).

Buvo nagrinėjamos subskalių ir jų aprašomųjų teiginių vidutinės reikšmės (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Subskalių teiginių vidutinės reikšmės

Subskalės pavadinimas	Vidurkis
Tikėjimas, kad visi mokiniai gali sėkmingai mokytis bendrojo lavinimo klasėse	4,30
Asmeninių ir profesinių santykių plėtojimas	5,65
Visiems mokiniams palankios mokymosi aplinkos sukūrimas	5,35

Subskalių teiginių vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi priklausomai nuo respondentų profilio. Subskalėje *Tikėjimas, kad visi mokiniai gali sėkmingai mokytis bendrojo lavinimo klasėse* nustatyta

statistiškai reikšmingų teiginių vertinimo skirtumų priklausomai nuo respondentų kvalifikacijos, išsilavinimo lygio, patirties, darbo vietos lokacijos, darbo krūvio, mokyklos statuso ir finansinių išteklių.

3 lentelė. Subskalės *Tikėjimas, kad visi mokiniai gali sėkmingai mokytis bendrojo lavinimo klasėse* vertinimas

Indikatoriai	Apibūdinantis teiginys		
	Dauguma ar visos specialiosios klasės vaikams, turintiems lengvų ir vidutinių raidos sutrikimų, turėtų būti uždarytos	Mokiniai, turintys lengvą ar vidutinę negalią, turėtų būti mokomi klasėse kartu su negalios neturinčiais vaikais, nes jie nereikalauja per daug mokytojo laiko	Mokiniai, turintys lengvą ar vidutinę negalią, gali būti veiksmingiau ugdomi įtraukiosiose klasėse nei specialiosiose klasėse
Kvalifikacija	0,006	–	–
Išsilavinimas	0,043	–	–
Patirtis	–	0,000	–
Darbo vietos lokacija	–	–	0,034
Darbo krūvis	0,025	–	–
Mokyklos statusas	–	0,030	–
Finansiniai ištekliai	0,017	0,006	–

1) Teiginio *Dauguma ar visos specialiosios klasės vaikams, turintiems lengvą ir vidutinių raidos sutrikimų, turėtų būti uždarytos* vertinimas:

- statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,006$) priklauso nuo respondentų kvalifikacijos: su teiginiu dažniau sutinka pagalbinis personalas (vidurkis 5,14), pradinio ugdymo mokytojai (vidurkis 4,06), studentai (vidurkis 1,670), dalykų mokytojai (vidurkis 3,61);
- statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,043$) pagal išsilavinimą: respondentų, nenurodžiusių išsilavinimo lygio, vidurkis yra didelis (6,00), toliau eina respondentai, turintys bakalauro laipsnį (vidurkis 3,91), o respondentų, pasirinkusių kitą variantą, vidurkis yra žemesnis (vidurkis 2,45);
- statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,025$) priklausomai nuo darbo krūvio, skirto darbui su specialiųjų poreikių vaikais, dydžio: respondentai, kurių darbo krūvis yra 2–10 val. per mėnesį (vidurkis 4,54), ir respondentai, kurių darbo krūvis yra daugiau nei 80 val. per mėnesį (vidurkis 4,17), yra nusiteikę palankiausiai; respondentai, kurie šiuo metu nevykdo ugdymo veiklos su specialiųjų poreikių vaikais, yra nusiteikę nepalankiausiai (vidurkis 3,04);
- statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,017$) pagal mokyklos materialinį aprūpinimą: respondentai, dirbantys pakankamai aprūpintose mokyklose, dažniau sutinka (vidurkis 4,13), o mokytojai, dirbantys nepakankamai aprūpintose mokyklose, dažniau nesutinka (vidurkis 3,06).

2) Teiginio *Mokiniai, turintys lengvą ar vidutinę negalią, turėtų būti mokomi klasėse kartu su negalios neturinčiais vaikais, nes jie nereikalauja per daug mokytojo laiko* vertinimas:

- statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,000$) priklauso nuo respondentų patirties: labiausiai teiginį palaiko 10–14 metų patirtį turintys respondentai (vidurkis 5,29), o 20 ir daugiau metų patirtį turintys respondentai (vidurkis 3,19) nusiteikę nepalankiausiai;
- statistiškai reikšmingų skirtumų ($p = 0,030$) nustatyta pagal mokyklos statusą: respondentai, dirbantys pradinėse mokyklose, teiginį vertina palankiau (vidurkis 4,40), dirbantys vidurinėse mokyklose – nepalankiau (vidurkis 2,00);
- statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,006$) pagal mokyklos materialinius išteklius: respondentai, kurių mokyklos turi maksimalius išteklius ir leidžia lanksčiai tobulinti ugdymo procesą, dažniau pritaria (vidurkis 4,80), o mokytojai, kurių mokyklos turi nepakankamai išteklių, dažniau nepritaria (vidurkis 3,12).

4) Vertinant pagal teiginį *Mokiniai, turintys lengvą ar vidutinę negalią, gali būti veiksmingiau ugdomi įtraukiosiose klasėse nei specialiosiose klasėse* nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų ($p = 0,034$) priklausomai nuo darbo vietos. Mieste dirbančių respondentų, sutinkančių su teiginiu, vidurkis yra 4,38, o respondentų, dirbančių tarp miesto ir kaimo vietovių, vidurkis yra 2,67.

Subskalės *Asmeninių ir profesinių santykių plėtojimas* vertinimai statistiškai reikšmingai skyrėsi priklausomai nuo respondentų kvalifikacijos ir patirties.

5 lentelė. Asmeninių ir profesinių santykių plėtojimo subskalės vertinimai

Subskalė	Norėčiau gauti profesinę pagalbą iš mokytojo-konsultanto (mentorius), kuris galėtų veiksmingai užtikrinti diferencijuotą mokymosi procesą skirtingoms vaikų grupėms	Noriu būti mokytoju, kuris moka parengti individualų ugdymo planą, skirtą lengvą ir vidutinę negalią turinčių mokinių įtraukčiai	Tikiu, kad įtraukusis ugdymas gali padėti mokiniams, turintiems lengvą ar vidutinę negalią, veiksmingiau įgyti socialinių įgūdžių, kurių jiems reikia norint gyventi visuomenėje
Kvalifikacija	0,048	–	–
Patirtis	–	0,022	0,047

1) Pagal teiginį *Norėčiau gauti profesinę pagalbą iš mokytojo-konsultanto (mentorius), kuris galėtų efektyviai užtikrinti diferencijuotą mokymosi procesą skirtingoms vaikų grupėms* nustatyta statistiškai reikšmingų ($p = 0,048$) skirtumų priklausomai nuo respondentų kvalifikacijos: su šiuo teiginiu daugiau sutiko mokiniai (vidurkis 6,33) ir pagalbiniai darbuotojai (vidurkis 6,14), taip pat dalykų mokytojai (vidurkis 5,29), rečiau – tie, kurie nurodė kitą variantą (vidurkis 4,67).

2) Teiginio *Noriu būti mokytoju, kuris moka parengti individualų ugdymo planą, skirtą lengvą ir vidutinę negalią turinčių mokinių įtraukčiai* vertinimai statistiškai reikšmingai ($p = 0,022$) skyrėsi priklausomai nuo respondentų patirties švietimo sistemoje: dažniau su juo sutiko respondentai, turintys iki 4 metų darbo stažą (vidurkis 6,43), rečiau – turintys 20 ir daugiau metų darbo stažą (vidurkis 5,26);

3) Teiginio *Tikiu, kad įtraukusis ugdymas gali padėti mokiniams, turintiems lengvą ar vidutinę negalią, veiksmingiau įgyti socialinių įgūdžių, kurių jiems reikia norint gyventi visuomenėje* vertinimai statistiškai reikšmingai ($p = 0,047$) skyrėsi priklausomai nuo respondentų patirties švietimo sistemoje: dažniau su juo sutiko 10–14 metų patirtį turintys respondentai (vidurkis 5,17), rečiau – 15–19 metų patirtį turintys respondentai (vidurkis 4,61) ir 20 ir daugiau metų patirtį turintys respondentai (vidurkis 4,67).

Vertinant subskalės *Visiems mokiniams palankios aplinkos mokyti kūrimas* teiginius nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų priklausomai nuo respondentų patirties, profesinės kvalifikacijos rūšies ir planuojamo darbo laiko ateityje.

6 lentelė. Subskalės *Visiems mokiniams palankios aplinkos mokyti kūrimas* teiginių vertinimas

	Manau, kad galiu sukurti emociškai palankią klasės aplinką lengvą ir vidutinę negalią turintiems mokiniams	Mokiniams, turintiems lengvą ar vidutinę raišos sutrikimą, gali būti skiriamos pareigos klasėje	Visi mokiniai, turintys lengvą ar vidutinę negalią, turėtų būti ugdomi įtraukiosiose klasėse kartu su bendraamžiais be negalios, kiek tai įmanoma
Patirtis	0,000	0,001	0,000
Profesinės kvalifikacijos rūšis	–	–	0,039
Planuojamas darbo ateityje laikas	–	–	0,015

1) Teiginio *Manau, kad galiu sukurti emociškai palankią klasės aplinką lengvą ir vidutinę negalią turintiems mokiniams* vertinimas statistiškai reikšmingai skyrėsi ($p = 0,000$) priklausomai nuo patirties: respondentai, turintys iki 4 metų patirtį, labiau pritarė šiam teiginiui (vidurkis 6,29). Didėjant patirčiai, sutikimas su teiginiu mažėjo, o mažiausias vidurkis (4,70) – respondentų, turinčių 20 ir daugiau metų patirtį.

2) Teiginio *Mokiniams, turintiems lengvą ar vidutinę raišos sutrikimą, gali būti skiriamos pareigos klasėje* vertinimo statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,001$) susiję su patirtimi: su teiginiu labiau sutinka respondentai, turintys iki 4 metų patirtį (vidurkis 6,00), ir respondentai, turintys 10–14 metų patirtį (vidurkis 6,18), mažiausia vidurkio reikšmė (4,78) tenka respondentams, turintiems 20 ir daugiau metų patirtį.

3) Teiginio *Visi mokiniai, turintys lengvą ar vidutinę negalią, turėtų būti ugdomi įtraukiosiose klasėse*

kartu su bendraamžiais be negalios, kiek tai įmanoma vertinimas:

– statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,000$) pagal patirtį: su teiginiu labiau sutinka respondentai, turintys iki 4 metų patirtį (vidurkis 5,71), ir respondentai, turintys 10–14 metų patirtį (vidurkis 5,53); mažiausias vidurkis (4,04) yra respondentų, turinčių 20 ir daugiau metų patirtį;

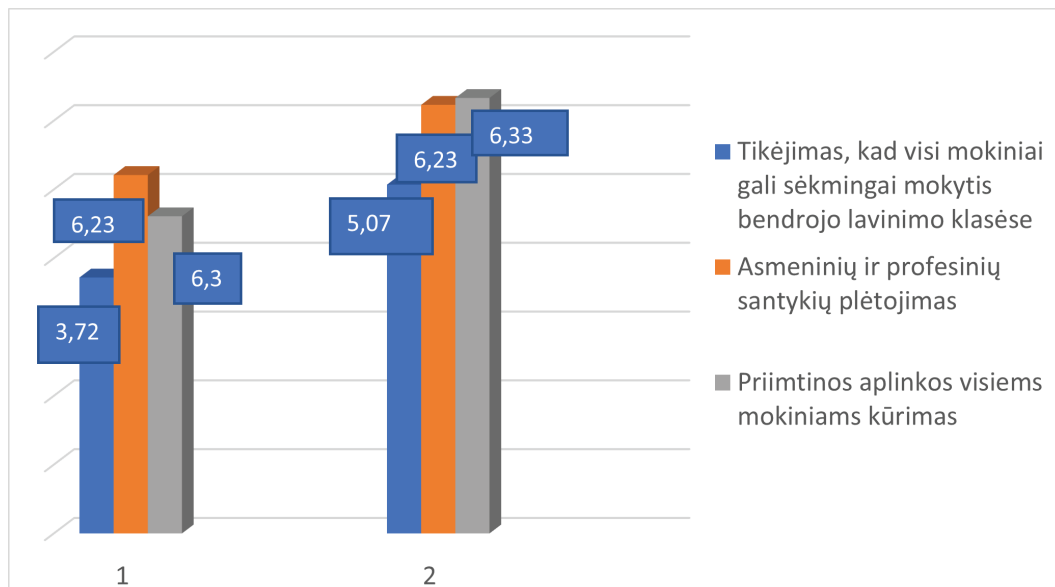
– statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,039$) pagal profesinės kvalifikacijos įgijimo būdą: respondentai, nurodę kitą profesinės kvalifikacijos įgijimo būdą (vidurkis 45,58), arba įgiję ją tik praktinio darbo metu (vidurkis 4,62), dažniau sutinka su teiginiu, o respondentai, įgiję profesinę kvalifikaciją tik kvalifikacijos kėlimo kursuose (vidurkis 4,00), – rečiau;

– statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,015$) pagal tai, kiek laiko planuoja dirbti švietimo srityje: respondentai, kurie nenurodė, kiek laiko planuoja dirbti švietimo srityje (vidurkis 6,00), ir tie, kurie planuoja dirbti daugiau nei 20 metų (vidurkis 5,15),

yra labiau linkę sutikti su teiginiu, o tie, kurie planuoja dirbti mažiau nei 5 metus (vidurkis 4,10), linkę sutikti mažiau.

Taikant klasterinę analizę, buvo nustatytas nuomonių panašumas suskirstant respondentus į klas-

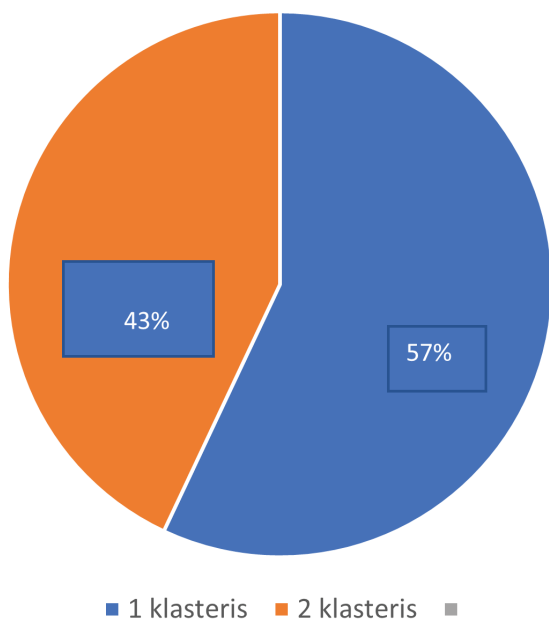
terius. Visi regiono respondentai buvo suskirstyti į 2 klasterius (žr. 1 pav.). Klasterinės analizės tikslas – suskirstyti objektus taip, kad skirtumai klasterių viduje būtų kuo mažesni, o tarp klasterių – kuo didesni.



1 pav. Klasterinė nuomonių analizė

Taip pat buvo nustatytas klasterių dydis procentine išraiška. Apibendrinant galima teigti, kad skirtumai tarp klasterių nėra dideli, o tai suponuoja išvadą, kad mokytojų nuomonės, požiūriai ir nuostatos visose respondentų kategorijose labai artimos.

Klasterių dydžiai



2 pav. Klasterių dydis procentine išraiška

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad tiek mokytojų kompetencija ir požiūris, įskaitant įsitikinimus, žinias ir supratimą, kvalifikacijos tobulinimą, tiek vidiniai ir tarpasmeniniai santykiai yra labai svarbūs sėkmingam vaikų, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, mokymuisi įtraukiose klasėse.

IŠVADOS

Mokytojų požiūrio į įtraukųjį ugdymą tyrimas atskleidžia realų įgyvendinimo galimybių mokyklos kontekste vaizdą. Įtrauktis švietimo srityje grindžiama įsitikinimu, kad kiekvienas vaikas gali mokytis ir išnaudoti visą savo potencialą, jei jam suteikiamos lygios galimybės dalyvauti mokykloje, parama, reikalingi ištekliai ir jis mokomas jo poreikius atitinkančiu būdu. Įsitikinimai apima kognityvinius, afektinius ir elgesio komponentus.

Galima išskirti dominuojančius veiksnius, darančius įtaką mokytojų, dalyvaujančių įgyvendinant įtraukųjį ugdymą, nuostatoms. Tai įgytas išsilavinimas, profesinė kvalifikacija, darbo krūvis, darbo vietos lokacija ir jos materialinis aprūpinimas.

ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Eleweke, C. J. ir Rodda, M. (2010). The challenge of enhancing inclusive education in developing countries. <https://doi.org/10.1080/13603110110067190>.
2. Gaižiūnas, I. „Įtraukusis ugdymas – mokykloms

ir vertybė, ir iššūkis“, LRT, 2022 m. liepos 20 d. Žiūrėta 2024 m. gegužės 24 d. https://www.lrt.lt/naujienos/pozicija/679/1741469/ignas-gaiziunas-itraukusis-ugdymas-mokykloms-ir-vertybe-ir-issukis?srltid=AfmBO-op3_rBm5j2Hetwg15VIcCAWAdKMaYfbYmw0sHztAF-4sniNVe4BL.

3. Gasteiger-Klicpera, B., Klicpera, Ch., Gebhardt, M. ir Schwab, S. (2013). Attitudes and experiences of parents regarding inclusive and special school education for children with learning and intellectual disabilities. <https://doi.org/10.1080/13603116.2012.706321>.

4. Hardy, I. ir Woodcock, S. (2015). Inclusive Education Policies: Discourses of Difference, Diversity and Deficit. *International Journal of Inclusive Education*, 19(2), 141–164, 2015, <https://doi.org/10.1080/13603116.2014.908965>.

5. Haug, P. (2017). Understanding inclusive education: ideals and reality. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 19(3), 206–217. <http://doi.org/10.1080/15017419.2016.1224778>.

6. Johnstone, Ch. J. ir Chapman, D. W. (2009). Contributions and Constraints to the Implementation of In-

clusive Education in Lesotho. *International Journal of Disability, Development and Education*, 56(2), 131–148. DOI: 10.1080/10349120902868582To.

7. Lisauskienė, D. (2018). Įtraukusis ugdymas nuo ikimokyklinio ugdymo iki aukštosios mokyklos. Tęstinumo poreikis. *Pedagogika*, 132(4), 247–248, doi.org/10.15823/p.2018.132.15.

8. Mitchell, D. (2014). *What Really Works in Special and Inclusive Education: Using Evidence-Based Teaching Strategie*. 2nd ed. Routledge.

9. Mittler, P. (2000). *Working Towards Inclusive Education: Social Contexts*. Routledge.

10. Rose, R. (2010). Building on ideas and maintaining a dialogue for change, iš R. Rose (Ed.). *Confronting Obstacles to Inclusion. International responses to developing inclusive education* (p. 293–297). Routledge.

11. Srivastava, M., de Boer, A. A. ir Piil, S. J. (2013). Know How to Teach Me... Evaluating the Effects of an In-Service Training Program for Regular School Teachers Toward Inclusive Education. <https://doi.org/10.1080/21683603.2015.1064841>.

MARIJAMPOLE REGION TEACHERS' ATTITUDES TOWARDS INCLUSIVE EDUCATION

Romalda KASILIAUSKIENĖ

Summary

Inclusion in education is based on the belief that every child can learn and reach his or her full potential if he or she is given equal opportunities to participate in school, if he or she is given the support and resources needed and if he or she is taught in a way that is appropriate to his or her needs. Beliefs include cognitive, affective and behavioural components. The dominant factors influencing the attitudes of teachers involved in inclusive education were identified. These include educational background, professional qualifications, workload, workplace location and its material provision.

Key words: teacher's attitude, inclusive education, pupils with special educational needs.

Romalda KASILIAUSKIENĖ, lektorė, MRU Sūduvos akademija.

Mokslinių interesų sritis edukologijos kryptyje - tolerancijos ugdymas; specialiųjų poreikių vaikų ugdymas; mokymo(-si) aplinkos, filologijos kryptyje - dalykinių tekstų vertimas; idiomatika anglų kalboje; metaforų vartojimas dalykinėje kalboje.

rom.kasi@mruni.eu, +37069973441

Romalda KASILIAUSKIENĖ, lecturer, MRU Suduvos Academy.

Research interests in the field of educology – tolerance development; education of children with special needs; learning environments, in the field of philology - translation of specific purpose texts; idiomatics in the English language; use of metaphors in business language.

rom.kasi@mruni.eu, +37069973441



This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

SUSTAINABILITY IN MANUFACTURING LOGISTICS: LITERATURE REVIEW OF CONCEPTS AND FUTURE PERSPECTIVES

DOI: 10.13165/HST-25-12-1-06

Abstract. This article reviews the evolving concept of sustainability in manufacturing logistics, focusing on the integration of sustainable practices across supply chains. A comprehensive literature review was conducted and key aspects of sustainability in manufacturing logistics were analysed, such as resource optimisation, waste reduction and the role of third-party logistics services. The study highlights the challenges faced by manufacturing logistics in achieving sustainability, including technological, regulatory and operational barriers, and explores future opportunities such as green technologies and digital tools to enhance transparency. A key finding is the importance of coordinated industry efforts for advancing sustainability while maintaining competitiveness.

Keywords: Manufacturing Logistics, Sustainability, Sustainable Manufacturing Logistics, Optimisation, Eco-Friendly Practices

INTRODUCTION

Research relevance and problem. Sustainability in manufacturing logistics solves critical challenges that impact the environment, operational efficiency, regulatory compliance, ethical practices and innovation. To address the problem of climate change and strive for carbon neutrality, the carbon footprint of various aspects of logistics has been analysed to determine its alignment with global policies and initiatives (Chunglam et al., 2024). Regulatory compliance poses additional challenges, requiring adherence to environmental laws and standards. Ethical concerns related to labour conditions and supply chain (SC) transparency are also paramount, especially in global manufacturing contexts. Moreover, the need for innovation drives the search for sustainable solutions that can enhance competitiveness while reducing environmental impact.

Key issues include the environmental footprint of traditional logistics practices, such as air and water quality degradation and resource depletion, alongside inefficiencies and high costs in logistics operations. Addressing these challenges through research can contribute to advancing sustainable practices in manufacturing logistics, thereby fostering environmental stewardship, operational effectiveness, regulatory adherence, ethical responsibility and innovation leadership within the industry.

Research object: the exploration of sustainable practices in manufacturing logistics, with a particular focus on reducing the carbon footprint, optimising resource utilisation, and integrating innovative

technologies in SC management to meet global sustainability goals.

Research aim: the aim of this research was to conduct a comprehensive literature review of sustainability in manufacturing logistics, examining key concepts, current practices and future perspectives, with the goal of identifying opportunities and challenges for enhancing sustainability throughout the SC.

Research objectives:

1. To analyse the main concepts and methods of sustainability in manufacturing logistics, based on academic sources.
2. To identify the challenges faced by manufacturing logistics in achieving sustainability.
3. To review future perspectives and trends that will shape the development of sustainability in the context of manufacturing logistics.

Research focus: the focus of this article was the exploration of sustainability practices and strategies within manufacturing logistics, with particular attention paid to concepts, methods and future directions for integrating environmental, economic and social sustainability throughout the logistics and SC processes

Research methods – literature review. Analysing and synthesising existing academic and industry research into sustainability in manufacturing logistics, focusing on key concepts, methods and emerging trends.

SUSTAINABLE MANUFACTURING LOGISTICS – LITERATURE REVIEW

The manufacturing system consists of several elements that are closely interconnected. These elements typically include facilities, people and equipment. In addition to these elements, software and procedures, which can also have a significant impact on production processes, should be considered. One such procedure is logistics, which encompasses all processes from the procurement of raw materials to the delivery of a finished product to the end consumer.

Since the early 1990s, major transformations have shaped the business landscape. Globalisation has redefined competitive dynamics, with customers increasingly demanding timely, cost-effective delivery of the right materials, precisely when and where needed. Logistics involves the strategic management of the supply, transportation and storage of materials, components and finished goods across both organisational and marketing channels. It functions as a crucial element within supply chain management (SCM) (Başkol, 2010), encompassing tasks such as procurement, inventory management, transportation, fleet operations and the collection and analysis of data for reporting purposes (Gelmez & Zerenler, 2020).

Logistics as an academic discipline was first defined in the 1950s, with the development of MRP I (material requirements planning), a system for planning production resource needs. A decade later, MRP I was enhanced with capacity planning algorithms, leading to the creation of MRP II (manufacturing resource planning). In the 1970s, advances in computer technology accelerated information flows, paving the way for the development of fully integrated logistics systems. These systems helped reduce costs and gradually replaced manual labour with mechanisation (Straka et al., 2020). Initially, logistics played a crucial role in transporting military personnel, equipment and supplies. While logistics remains vital in the military, today the term is more commonly associated with the movement of commercial goods within SCs (Essex, 2019).

Logistics involves the efficient transfer of goods from suppliers to production sites, and from production sites to final consumption locations, in a cost-effective manner, while maintaining an acceptable level of quality agreed upon with the customer (Zinkevičiūtė & Vasiliauskas, 2013). Logistics is the process of planning and executing the efficient transportation and storage of goods from their or-

igin to their point of consumption. Typically, large retail companies or manufacturers manage key parts of their logistics networks, but many businesses outsource this function to third-party logistics (3PL) providers (Essex, 2019).

Logistics, in fulfilling its primary task of supplying goods and services to meet consumer needs in the most efficient manner (Zinkevičiūtė & Vasiliauskas, 2013), also has specific objectives. According to Essex (2019), the goal of logistics is to meet customer demands promptly and cost-effectively. Straka et al. (2020) assert that the objective of logistics is to create a unified, integrated and optimised flow of materials from various parts of the system to ensure the continuous exchange of goods and services.

Zinkevičiūtė and Vasiliauskas (2013) outline two primary goals of logistics:

1. To plan and coordinate all processes to achieve a high level of customer service and the highest quality of service at the lowest cost.
2. To deliver products of the right quality, in the right quantity, to the right customer, at the right place, at the right time, while maximising profit.

Regardless of the specific definition of logistics or the goals set, logistics will always be understood as the coordination of actions that ensure the movement of goods. In other words, logistics encompasses all operations that repeatedly occur to transform raw materials into products, which are then delivered to the end consumer at their location.

Logistics, together with marketing, are vital elements of any manufacturing or trading business. Marketing tasks, including product promotion, pricing strategies and customer segmentation, are crucial for driving revenue and establishing brand identity. Conversely, logistics operations, such as SCM, transportation, and warehousing, are essential for ensuring the timely and intact delivery of products to customers (Spivakovskyy et al., 2023). Effective marketing helps to attract and retain customers, influencing their purchasing decisions and fostering brand loyalty. Efficient logistics guarantee that products are delivered to customers on time and in good condition, enhancing customer satisfaction and trust. Together, marketing generates the demand and drives sales, while logistics fulfils these demands by managing the flow of goods from production to the end consumer, ensuring a seamless and efficient operation that supports the overall business objectives.

Table 1. Marketing and logistics operations characteristics in manufacturing and trading firms (Spivakovskyy et al., 2023)

Marketing activities	Logistics activities
Market research: Production and trading enterprises must conduct thorough market research to pinpoint customer needs and desires. These data are vital for crafting marketing strategies and product offerings that closely match customer preferences.	SCM: Logistics encompasses overseeing the entire SC, from sourcing raw materials to delivering finished products to consumers. This entails coordinating activities across various departments and collaborators, including suppliers, manufacturers, distributors and retailers.
Branding: Businesses must establish a robust brand identity to distinguish themselves in the marketplace. This involves developing a distinctive brand identity, messaging, and visual elements that resonate effectively with their target audience.	Transportation: Logistics encompasses the coordination of the movement of goods between locations. This includes selecting the most efficient and cost-effective transportation methods, overseeing logistics providers and ensuring punctual delivery.
Product development: Companies must continually innovate by introducing new products or enhancing existing ones to maintain market relevance. This involves allocating resources to research and development, product design and rigorous testing.	Inventory management: Logistics involves overseeing inventory levels to ensure products are available when needed by customers. This entails predicting demand, managing production schedules and optimising inventory to minimise costs while maximising customer satisfaction.
Sales and distribution: Marketing includes establishing effective sales and distribution channels to reach customers efficiently. This encompasses selecting appropriate sales channels, devising pricing strategies, and managing product distribution to retailers or wholesalers, or directly to consumers.	Customer service: Logistics plays a pivotal role in customer service by influencing order fulfilment speed, delivery accuracy and overall product quality. Companies must invest in robust customer service systems and processes to consistently meet customer expectations.

The unique characteristics of marketing and logistics activities in production and trade enterprises underscore their critical roles in navigating SCs, meeting customer demands and driving competitive advantage in the marketplace. Efficient coordination between these functions is essential for ensuring seamless operations and maximising business success.

Logistics processes are an integral part of the effective functioning of a manufacturing company. These processes do not operate autonomously but ensure the achievement of the primary goals of the manufacturing enterprise. To gain a competitive advantage in today's market, cost reduction is a fundamental prerequisite. Consequently, logistics activities offer extensive opportunities for the targeted management of SC costs within a manufacturing company (Zinkevičiūtė & Vasiliauskas, 2013). Specifically, logistics processes involve the strategic planning, implementation and control of the movement and storage of goods, services and information within an SC. This includes everything from sourcing raw materials, managing inventory and coordinating transportation, to handling finished goods and ensuring they reach the end customer efficiently and cost-effectively.

Effective logistics management can lead to signif-

icant cost savings through optimised inventory levels, reduced transportation expenses and improved SC coordination. It can also enhance customer satisfaction by ensuring timely delivery and high-quality service. Moreover, advanced logistics strategies can help to minimise waste, improve resource utilisation and increase overall productivity, thereby supporting the sustainability and profitability of the manufacturing company.

From a marketing perspective, manufacturing means the processing of objects with the aim of giving them the properties necessary for consumption. The objects being processed are certain materials and raw materials needed for the production of goods (Minalga, 2008). Manufacturing forms the foundation of any nation and plays a pivotal role in modern society, encompassing diverse activities ranging from textile production to steel manufacturing. At its core, manufacturing involves the transformation of raw materials into essential goods that meet societal needs. The industry is structured into distinct divisions based on the types of raw materials utilised:

1. Agro-based industries: These include sectors such as cotton, wool, jute, sugar, tea, coffee, silk, textile, rubber, and others that rely heavily on agricultural produce.

2. Mineral-based industries: This category comprises industries involving iron and steel, aluminium, cement, oil, and gas, which depend primarily on mineral resources for production (Maurya et al., 2023).

Manufacturing is a complex system in which the processes involved include the supply of raw materials, the use of those raw materials in manufacturing the product, and the delivery of that product (Zinkevičiūtė & Vasiliauskas, 2013). A product is considered fully produced only when it has been delivered to the location of final consumption or further processing. All elements of the production system require resources used in the creation of the product: human, material, informational, natural and financial. These resources, utilised by companies, are transformed in various ways to produce the final goods, services or information needed for consumption.

The manufacturing process encompasses several distinct stages. It begins with the creation of a new product, which involves research, design and development to meet market demands. This is followed by investments in necessary resources, such as technology, equipment and workforce, to support production. The next stage involves the procurement of raw materials, ensuring that all necessary components are available for manufacturing. The actual production phase then takes place, in which raw materials are transformed into finished goods through various manufacturing processes. Finally, the completed products are marketed and sold, reaching consumers and generating revenue for the company. Each stage is crucial for ensuring that the end product meets quality standards and consumer expectations (Zinkevičiūtė & Vasiliauskas, 2013). At each stage of the production process, distinct and stage-specific tasks are addressed. The decision-making and strategies chosen at each phase significantly impact a company's operational efficiency, economic outcomes and the level of consumer satisfaction with their product. Appropriate navigation of these tasks ensures that the production process runs smoothly, resources are used optimally and the final product meets the quality and expectations of the market, thereby contributing to the overall success and competitiveness of the company.

During the manufacturing process, operations are carried out to produce the final product, which must meet certain quality standards. The quality of the product depends primarily on how it is perceived by the consumer, and secondly, on the technological aspects of the production process. Therefore, quality

is considered to be the extent to which consumer expectations are satisfied. Several elements of the production process necessary to achieve quality are reported in the literature:

1. Production activities – methods applied to manufacture products that satisfy consumers and meet a company's goals.
2. Efficiency of the production process – the degree of alignment between the results of the production process and an organisation's objectives (Zinkevičiūtė & Vasiliauskas, 2013).

Manufacturing encompasses various processes that transform raw materials into final products. Utilising human, material, informational, natural and financial resources, these processes create, extract, process or modify products to make them suitable for consumption. Production can be tangible or intangible and is considered complete when the product is delivered for final consumption or further processing.

Manufacturing logistics is a field that focuses on increasing the efficiency and effectiveness of logistics processes within the manufacturing industry. In the manufacturing industry, goods are produced, so raw materials, components and finished products must be transported from one stage of the production process to another.

Hadaś et al. (2014), Minalga (2008), and Zinkevičiūtė & Vasiliauskas (2013) argue that logistics activities can be functionally divided into three areas:

- Supply logistics – internal procurement logistics that involve all of the actors in the SC involved in sourcing the materials needed to create a product and transporting them to the production site.
- Manufacturing logistics – the logistics within a company to ensure the synchronisation of the functions of all production units at the lowest possible cost.
- Distribution logistics – external outbound logistics directly linked to the final customer of the product. Distribution logistics is the main link between the manufacturer and the final consumer.

Thus, according to Zinkevičiūtė & Vasiliauskas (2013), the following generally accepted relationship applies: *Logistics = supply + manufacturing + distribution*.

Manufacturing logistics encompasses all activities from the receipt of goods to their dispatch. The primary goal of manufacturing logistics is to provide effective logistical support for production through

material planning, which includes the planning, execution and control of material flows. Consequently, effective and well-functioning manufacturing logistics ensures minimal inventory levels, short production times, a high degree of production flexibility and a consistent focus on customer satisfaction (Hadaś et al., 2014).

Minalga (2008) believes that manufacturing logistics manages the material flows that occur within a manufacturing company during the technological process. To optimise production processes, specific logistics tools and solutions are prevalent in the production area, forming the core of production logistics. In addition, logistics and transportation are crucial aspects of production environments. In these settings, logistics costs significantly impact the overall cost of goods sold (Aghamohammadzadeh et al., 2020).

In summary, manufacturing logistics is critical for achieving operational excellence in manufacturing. It ensures that materials are effectively managed, production processes are optimised and customer demands are met with high efficiency and flexibility. Through strategic planning, execution, and control of material flows, production logistics helps manufacturers maintain a competitive edge in the market. Logistics processes are vital for achieving operational efficiency and cost-effectiveness, both of which are essential for sustaining competitiveness in the modern industrial landscape. By integrating robust logistics strategies, manufacturers can streamline operations, reduce costs and enhance their ability to respond quickly to market changes, thereby solidifying their position in the industry.

Sustainability in Manufacturing Companies

When researchers analyse the concept of sustainability, its ambiguity diminishes, and its meanings become more focused and less varied compared with those presented by other authors. Researchers identify different uses and meanings of the concept of sustainability (Salas-Zapata & Ortiz-Muñoz, 2019):

1. The term sustainability is frequently used by scholars and researchers to denote the incorporation of social and environmental criteria or qualities into *human actions*. These actions may involve products or processes that inherently involve interactions between humans and ecosystems.
2. Sustainability is discussed as a *societal objective*. Scholars, researchers and professionals often assert that a system is sustainable when it pursues specific goals.
3. Sustainability is the behaviour of a *reference system*. The terms used to describe this behaviour include resilience, adaptive capacity, robustness, balance, equilibrium, the ability to cope with disturbances, and the maintenance of social–ecological systems.
4. Sustainability is used to signify researchers' intent to address variables that evaluate the environmental, social and ecological performance of a reference system. Thus, from this perspective, sustainability can be viewed as a *method for studying* specific systems (Salas-Zapata & Ortiz-Muñoz, 2019).

Sustainability is not a standalone concept but rather a characteristic that signifies the longevity of practices and the utilisation of material resources to sustain those practices over time. It holds a prominent position in contemporary discourse, often implicitly critiquing societal norms and practices (Krieg & Toivanen, 2021). Sustainability is used to signify researchers' intent to address variables that evaluate the environmental, social and ecological performance of a reference system. Thus, from this perspective, sustainability can be viewed as a method for studying specific systems. Researchers analyse various factors such as resource efficiency, waste reduction and long-term ecological balance to understand how systems can maintain their functionality and support human well-being over time. This approach not only helps in assessing current practices but also in devising strategies for future improvements, ensuring that societal development does not compromise the health of our ecosystems.

The core idea of sustainability revolves around the triple bottom-line, emphasising a balanced and minimal approach to addressing environmental, economic and social dimensions (Paras & Pal, 2024). Taylor (2014) views the environment as a crucial factor in sustainability. According to world systems theory, if the global environment is seen as a complex system, the growth of core regions cannot offset their environmental impact by shifting it to peripheral regions, especially when this shift hinders poverty reduction.

The intersection of innovation and sustainability within manufacturing companies can be explored through various lenses. This includes developing new sustainable products and services, as well as enhancing internal practices across human resources, manufacturing, sales, after-sales services and real estate management to foster sustainability-oriented approaches.

Manufacturers need to adopt more sustainable

business models while still maintaining and improving their profit margins. This transition can be complex, as implementing environmentally friendly systems requires investments that increase costs but can also provide a competitive edge by creating unique customer value. Strategic transformation is particularly challenging for firms in stable industries due to their underdeveloped capabilities for generating environmental, societal and economic value (Kohtamaki et al., 2024).

Barletta et al. (2021) state that sustainable manufacturing can be defined as the combination of transformation processes and supporting business practices that create products in a manner that:

1. Supports nature's functions and diversity, minimises the concentration of man-made substances and conserves the Earth's resources.
2. Ensures the long-term profitability of the SC involved in product realisation.
3. Positively contributes to the physical, psychological and social well-being of employees, product users and local communities.

As stated by Rantala et al. (2022), cultivating an appropriate organisational culture is crucial for addressing social and environmental challenges (Geradts and Bocken, 2018). Five key elements that underpin sustainability-oriented innovations within companies are emphasised. These are setting clear goals; allocating sufficient budget and resources; fostering collaborative efforts to engage employees with suppliers, customers and other stakeholders; providing positive reinforcement; and implementing accountability measures that prioritise the creation of social and environmental value. For sustainability efforts to have a lasting impact, integration with diverse subject areas and simultaneous adoption of digital solutions are essential (Rantala et al., 2022).

Consistent performance improvement arises not merely from adopting specific improvement programmes but also from senior management's efforts to identify and develop manufacturing capabilities that are crucial to a company's competitiveness. An example is the capability to rapidly switch between products (Barletta et al., 2021). Accordingly, the degree to which companies incorporate sustainability into their strategy is strongly influenced by the mindsets of senior managers, understood as the reference framework that managers use to shape and formulate arguments and interpretations, as well as to select issues, decisions, knowledge areas, and processes to engage with. Thus, senior managers are crucial in integrating the concept of sustainability

into organisations (Tollina & Vej, 2012).

Sustainability aims to reduce resource use and environmental impact by optimising the product-service lifecycle, encompassing sustainable decisions in design, manufacturing, delivery and reuse (Kohtamaki et al., 2024). Accordingly, Rantala et al. (2022) state that manufacturing companies must balance economic, environmental and social goals across their operations, acknowledging impacts throughout the value network. Sustainable manufacturing involves smart resource use, leveraging technology, regulations and social practices to create products that achieve these objectives, benefiting both the environment and human well-being.

Manufacturing companies face the complex task of grasping sustainability across multiple dimensions, such as indicators, business models, motivations, challenges, opportunities and regulatory implications. However, this presents a significant challenge as companies often prioritise specific indicators and strive to comprehend existing and forthcoming legislation.

Sustainability signifies the longevity of practices and the utilisation of material resources to sustain those practices over time. It is used to evaluate the environmental, social and ecological performance of a reference system, highlighting the environment as a crucial factor. Senior managers play a vital role in integrating the sustainability concept into organisations by shaping arguments and interpretations and by selecting issues, decisions, knowledge areas, and processes to engage with. Manufacturing companies must balance economic, environmental and social goals across their operations, acknowledging the impacts throughout the value network.

Sustainable Logistics

Logistics are crucial for business success, ensuring efficient and rapid deliveries at minimal time and cost. However, traditional logistics can have a significant negative impact on the environment. Sustainable logistics seeks to mitigate this by applying sustainability principles to transportation, warehousing and packaging functions (Turčínková, 2024).

Sustainable logistics and SCs integrate economic, environmental and social dimensions of sustainability, managing internal and external materials, information and capital. In a sustainable SC, meeting social and environmental criteria is crucial, alongside fulfilling customer needs and economic requirements to maintain competitiveness (Paras & Pal, 2024). There are three primary themes in sustainable logistics and SCM (Grant et al., 2017):

1. Reverse logistics.
2. Emissions assessment.
3. The ‘greening’ of logistical activities and SC.

Sustainability is connected to corporate social responsibility (CSR), as a socially responsible company should minimise its impact on the natural environment. However, CSR extends beyond environmental concerns to encompass fair trade, good employment practices and maintaining appropriate relationships with customers, suppliers and other stakeholders (Grant et al., 2017).

Sustainability in logistics can be understood as an integral component of logistics management. Sustainability performance should be considered as an influence on traditional logistics systems rather than in isolation. For instance, if senior management mandates that all suppliers be approved by the sustainability department or decides to increase the use of sea transport for shipping goods, these actions will impact other aspects of the logistics system. This might redefine the supplier base or alter the time management of the logistics flow (Björklund & Piecyk-Ouellet, 2021).

Maurya et al. (2023) believe that sustainable logistics employs various methods to bridge the gap between the economy and the environment, focusing on reducing environmental impacts associated with logistics operations, especially those related to greenhouse gases, transportation, packaging and warehousing. According to Hanus (2024), sustainable logistics seeks to minimise the carbon footprint, waste and pollution throughout all SC stages, from production and storage to transportation and product distribution to end customers. Key solutions include implementing smart, eco-friendly warehouses and modernising the transportation fleet.

Sustainable logistics practices, such as green transportation and eco-friendly packaging, play a significant role in environmental conservation. Regions that embrace sustainable logistics align with global trends and can attract environmentally conscious businesses. The European Union, a leader in combating climate change, aims to achieve complete carbon neutrality by 2050 (Kowalska et al., 2023).

In the long term, implementing strategies that make company logistics more sustainable offers numerous and major benefits, which are summarised in Table 2.

Table 2. Benefits of implementing sustainable logistics (adopted from Turčínková, 2024).

Benefit	Explanation
Environmental benefits	Sustainable logistics optimises resource use, reduces air pollution and aims to improve water quality, ensuring the preservation of these scarce resources for future generations.
Economic advantages	A key aspect of sustainable logistics is the elimination of unnecessary costs, leading to substantial savings. This includes improved operational efficiency through waste reduction, optimisation of transportation routes, use of alternative fuels, and better inventory management, which can reduce storage space requirements. These measures enhance productivity and profitability.
Strategic value	Beyond meeting regulatory requirements from governmental bodies and non-profit organisations, customers increasingly demand eco-friendlier solutions. Implementing sustainable logistics helps companies stay competitive, comply with legislation, gain a competitive edge, improve their reputation and boost customer satisfaction and loyalty.

Conversely, it is important to consider the challenges that come with implementing sustainable strategies in logistics. There is often a lack of awareness and information among management and staff, and a shortage of skilled professionals, which can result in errors and poor planning. Sustainable logistics adds complexity, requiring extra planning and coordination, and collaboration with SC partners can be challenging if they are not aligned with sustainability goals. Integrating IT systems presents issues around compatibility and the need for extensive training. Financial constraints are significant, as investments in new technologies, equipment and training are needed. Customer demand for green-

er products remains low due to budget limitations and a lack of trust. Resistance to change is common, driven by uncertainty and scepticism about any potential benefits. Additionally, greenwashing is prevalent, leading to customer distrust and difficulty in identifying genuine sustainability efforts (Turčínková, 2024).

Sustainable logistics integrates sustainability principles into transportation, warehousing and packaging, aligning with CSR to minimise environmental impact and influence traditional logistics systems. It employs various methods to reduce environmental impacts across SC stages, focusing on greenhouse gases, transportation efficiency,

eco-friendly packaging, and waste reduction, thus playing a crucial role in environmental conservation. In the long run, implementing strategies to transform company logistics into more sustainable practices offers several significant benefits, but it also comes with challenges.

Sustainability in Manufacturing Logistics

Sustainability in manufacturing logistics encompasses the strategic integration of environmental, social and economic factors across all facets of SC operations. This approach aims to reduce adverse environmental impacts such as resource consumption and pollution, while also addressing social responsibilities, including fair labour practices and community engagement. Economically, sustainable manufacturing logistics seeks to optimise resource use, enhance operational efficiency, and foster innovation in product design and logistics management. By prioritising sustainability, manufacturing companies can not only mitigate risks associated with regulatory compliance and resource scarcity but also gain competitive advantages through improved brand reputation, cost savings, and resilience in the face of evolving market demands and environmental challenges.

Sustainable logistics involves managing manufacturing, raw materials, inventories and finished goods from origin to end-user consumption, aiming to minimise negative impacts on the triple bottom-line. It also incorporates reverse value chain operations such as reduction, reuse, repair, recovery, disassembly, refurbishing, remanufacturing and recycling, which can greatly influence the environmental, social and economic dimensions of sustainability (Paras & Pal, 2024).

Businesses face obstacles in achieving sustainable growth in manufacturing logistics, including challenges such as increasing manufacturing costs and overhead expenses, as well as intensified market competition. To enhance sustainability, companies are increasingly leveraging 3PL services, which have been greatly enhanced by modern technologies, offering real-time information and improved transparency. Advanced technologies have had a beneficial impact on the effectiveness of 3PL services in sustainable manufacturing SCM (Qureshi, 2024).

Sustainability benefits from logistics and lean manufacturing systems, which are widely recognised for their effectiveness and form the foundation of globally renowned just-in-time production systems, known for their practical application in manufacturing (Nakashima & Surendra, 2015).

According to Melquiades et al. (2020), sustainability is a defining feature of reverse logistics, involving the operational processes of handling post-consumer and post-sale waste, as well as managing the flow of information from the end consumer to the manufacturer. The objective is to either revalorise these materials or, ultimately, ensure environmentally appropriate disposal, thereby contributing to the consolidation of sustainability concepts within the business environment, grounded in environmental, social and economic development principles.

In the context of sustainability in manufacturing logistics, it is managed to ensure competitive returns on capital assets while meeting the legitimate needs of internal and external stakeholders and responsibly addressing the impact of operations on people and the environment. Two key strategies for achieving sustainability in SCs have been identified: supplier management and SCM for sustainable products (Paras & Pal, 2024).

Sustainability in manufacturing logistics aims to optimise resource utilisation, improve operational efficiency and drive innovation in product design and logistics management. It encompasses the management of manufacturing processes, raw materials, inventories and finished goods from origin to end-user consumption, aiming to minimise adverse impacts on the triple bottom-line of environmental, social and economic factors. Increasingly, companies are adopting 3PL services enhanced by modern technologies, which provide real-time information and greater transparency. Sustainability is enhanced by lean manufacturing and logistics systems, which are recognized for their efficiency and essential contribution to just-in-time production worldwide. Additionally, sustainable logistics includes reverse logistics, managing post-consumer and post-sale waste, and ensuring that operations meet the needs of stakeholders while responsibly addressing environmental impacts.

Challenges in Achieving Sustainability in Manufacturing Logistics

Sustainability in manufacturing logistics is a key goal as industries work to reduce environmental impact and maintain competitiveness. Adopting sustainable practices can enhance efficiency, cut costs and boost reputation, but the path to sustainability is complex, and achieving sustainability in manufacturing logistics is far from straightforward. Numerous challenges arise at various stages of the SC, from technological adoption to regulatory compliance.

One of the primary challenges in achieving sus-

tainability is technological barriers. The high costs associated with implementing green technologies can be a major deterrent, requiring substantial investments in both infrastructure and employee training. Additionally, the lengthy implementation times involved often delay progress towards sustainability goals, making it more difficult for companies to rapidly adopt environmentally friendly practices.

The complexity of global SCs further complicates efforts towards sustainability. Coordinating vast and intricate supply networks is challenging, especially when partners operate in regions with different regulations or lack the same commitment to sustainable practices. Ensuring that all stakeholders comply with green standards can be challenging, as some may resist these changes or be slow to adopt new processes.

Regulatory and legal challenges also play a significant role in hindering sustainability. Companies are often obliged to navigate a maze of environmental regulations that vary from country to country. This diversity in legal frameworks adds complexity to global operations, while compliance costs can place a strain on businesses, particularly smaller ones, and they may find it difficult to keep up with ever-evolving regulations.

Internal resistance within organisations can also impede progress. Employees and decision-makers may be reluctant to alter long-standing processes, viewing them as more convenient or cost-effective in the short term. Moreover, companies that lack a corporate culture that embraces sustainability may struggle to implement long-term changes, instead prioritising short-term gains.

Economic pressures further exacerbate the challenges. Market competition often drives businesses to focus on immediate cost reductions rather than long-term sustainability. For companies operating on tight margins, balancing profitability with the costs of adopting green practices can be a daunting task. Additionally, securing sustainable resources can be difficult due to their limited availability, causing bottlenecks in SCs.

Innovation and research gaps also pose challenges. Some sectors lag in the development of green technologies, slowing the transition to more sustainable processes. There is a need for continuous research and innovation to overcome these technological and economic barriers and make it possible for manufacturing logistics to meet sustainability targets.

In conclusion, achieving sustainability in manufacturing logistics is hindered by technological, regulatory and economic challenges, as well as internal

resistance within organisations. Overcoming these obstacles will require coordinated efforts across industries, government support, and continuous innovation. By addressing these challenges, companies can move towards more sustainable practices, contributing to environmental preservation while maintaining competitiveness in the global market.

Future Perspectives Regarding Sustainability in Manufacturing Logistics

As we look ahead to the future of sustainability in manufacturing logistics, it becomes increasingly evident that the integration of sustainable practices will continue to redefine industry norms. Embracing advances in technology, strategic planning and global cooperation will be pivotal in addressing environmental impacts while enhancing operational efficiency. This discussion explores innovative approaches, evolving trends and the transformative potential of sustainable logistics in shaping a resilient and environmentally responsible manufacturing landscape.

Green logistics and distribution highlight the substantial impact of increasing quantities of solid waste on sustainable development. To mitigate this challenge, the green packaging approach is employed, encompassing the entire lifecycle of packaging materials (Maurya et al., 2023). Accordingly, logistics service providers should also focus on developing new recycling and waste management solutions in collaboration with customers. Policymakers should encourage these improvements by supporting both individual and sector-wide actions that leverage current and future technologies (Grant et al., 2017). Additionally, environmental concerns have previously been overlooked during the creation of new products and processes, prompting the adoption of green design principles to foster environmentally friendly alternatives. Hazardous waste was typically disposed of in convenient locations without undergoing treatment. Introducing green concepts into the design phase is an effective way to address these issues. It is argued that green design should prioritise three key objectives for a sustainable future:

- Efficient management of renewable resources to ensure sustainability.
- Reduced reliance on non-renewable resources.
- Elimination of toxic and harmful emissions into the environment (Maurya et al., 2023).

As the field of logistics encompasses a variety of technical tools, such as vehicles, production and handling equipment, robots, and, more recently,

drones (Straka et al., 2020), logistics and transport service providers should promote industry-wide commitment to enhancing existing facilities by retrofitting green technologies and investing in new building technologies (Grant et al., 2017). Additionally, by digitising their marketing and logistics activities, companies can reduce their carbon footprint by minimising paper-based processes and optimising transportation routes. Furthermore, companies can adopt ethical and sustainable practices by ensuring that the digital tools and platforms they use comply with privacy and data protection regulations (Spivakovskyy et al., 2023). Digital product passports will be integral to future sustainability efforts in production, aiming to enhance transparency across SCs. This digital system will provide detailed product information to stakeholders, such as composition, origin and manufacturer details, fostering a circular production system (Paras & Pal, 2024).

As Grant et al. (2017) note, shippers and buyers must assess product carbon footprints through the selection of raw materials, production process intensity, SC speed and length, and carbon-use impacts. They should implement measures to drive positive SC changes, establish packaging weight-reduction standards, seek cross-industry agreements on modular transit packaging, and adopt sustainable sourcing policies that consider carbon impacts, from production to rework activities. Additionally, according to Paras & Pal (2024), the objective is to ensure that all products are eco-friendly and circular, making extensive use of recycled materials. Innovations aim to cut waste and enhance reuse, repair and recyclability, requiring better design, expanded recycling, efficient waste management, sustainable procurement, and the promotion of eco-conscious consumption. As Grant et al. (2017) conclude, firms should start by understanding why they need a sustainable SC strategy, considering factors such as regulatory changes, market demand and competitive pressures.

To sum up, logistics service providers should collaborate with customers to develop new recycling and waste management solutions and promote the retrofitting of green technologies in existing facilities. Digitising marketing and logistics activities can reduce carbon footprints, while adopting ethical practices ensures compliance with privacy regulations. The digital product passport enhances SC transparency. Shippers and buyers should assess carbon footprints across SCs and implement measures such as packaging weight reduction and sustainable sourcing. The goal is to create eco-friendly, circular products using recycled materials. Innova-

tions should focus on reducing waste, enhancing reuse and recyclability, and promoting sustainable consumption. Finally, firms need a sustainable SC strategy, considering regulatory changes, market demand and competitive pressures.

CONCLUSIONS:

1. Manufacturing logistics is an integral part of an efficient production system in a company, alongside other elements such as facilities, people, equipment and software. Manufacturing logistics is not a process in itself – it ensures the achievement of the main objectives of a manufacturing company, through the acquisition of raw materials and the delivery of manufactured products to the final consumer. The main objective of manufacturing logistics is to provide efficient logistical support to production through the planning, execution and control of material flows. Manufacturing logistics ensures minimum stock levels, the shortest possible production times, flexibility of production and continuous customer satisfaction.

2. Sustainability in manufacturing logistics focuses on optimising resource use, improving operational efficiency, and fostering innovation in product design and logistics management. It covers the management of manufacturing processes, raw materials, inventories and finished goods from origin to end-user, aiming to minimise negative impacts on environmental, social and economic factors. Companies increasingly adopt advanced 3PL services for real-time information and transparency. Lean manufacturing and logistics systems, essential for just-in-time production, further enhance sustainability.

3. Achieving sustainability in manufacturing logistics is challenging due to technological, regulatory and economic barriers, along with internal resistance within organisations. Overcoming these hurdles necessitates cross-industry collaboration, governmental backing and ongoing innovation. By tackling these issues, companies can advance towards more sustainable practices, supporting environmental preservation while remaining competitive in the global market.

4. As a future perspective, logistics service providers should collaborate with customers to develop recycling and waste management solutions while promoting green technologies. Digitising marketing and logistics can help to reduce carbon footprints, and ethical practices ensure compliance with privacy regulations. Shippers and buyers must assess SC carbon footprints and implement measures such as packaging reduction and sustainable sourcing. Innova-

vations should focus on eco-friendly products, waste reduction and sustainable consumption. Firms must have a sustainable SC strategy that addresses regulatory changes, market demand and competitive pressures.

REFERENCES:

1. Aghamohammadzadeh, E., Malek, M., Fatahi Valilai, O., F. (2020). *A novel model for optimisation of logistics and manufacturing operation service composition in Cloud manufacturing system focusing on cloud-entropy*. International Journal of Production Research, 1987–2015 p.
2. Barletta, I., Despeisse, M., Hoffenson, S., Johansson, B. (2021). *Organisational sustainability readiness: A model and assessment tool for manufacturing companies*. Journal of Cleaner Production, Volume 284, p. 1-13 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125404>
3. Björklund, M., Piecyk-Ouellet, M. (2021). *Sustainable Logistics, CSR in Logistics, and Sustainable Supply Chain Management*. International Encyclopedia of Transportation. p. 64-70 <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102671-7.10221-0>
4. Chunglam, N., Li, M., Zhong, R. Y., Qu, X., Huang, G. Q. (2024). Establishing carbon footprints for modular integrated construction logistics using cyber-physical internet routers. Transportation Research Part D: Transport and Environment, p. 1-18, <https://doi.org/10.1016/j.trd.2024.104259>
5. Essex, D. Logistics. TechTarget ERP, 2019. Internet Access: <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/logistics>
6. Gelmez, E., Zerenler, M. (2020). *The Effect of Agile Manufacturing on Logistics Performance: The Case of Textile Sector*. Journal of Business Research-Turk, 12 (4), 4142-4150 p.
7. Grant, D. B., Wong, C. Y., Trautrim, A. (2017). *Sustainable Logistics and Supply Chain Management: Principles and Practices for Sustainable Operations and Management*. Second edition. Kogan Page Publishers, 22-31 p.
8. Hadas, L., Stachowiak, A., Cyplik, P. (2014). *Production-logistic system in the aspect of strategies for production planning and control and logistic customer service*. LogForum, Scientific Journal of Logistics, 331-349 p.
9. Hanus, G. (2024). Attitudes of Polish Consumers Toward Sustainable Logistics – Pilot Studies. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series No. 195, p. 177-188, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.195.10>
10. Kohtamaki, M., Bhandari, K. R., Rabetino, R., Ranta, M. (2024). *Sustainable servitization in product manufacturing companies: The relationship between firm's sustainability emphasis and profitability and the moderating role of servitization*. Technovation, Vol. 129, p. 1-10 <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102907>
11. Kowalska, M., Misztal, A., Gniadkowska-Szymanska, A. (2023). *The Sustainable Development of the Logistics Sector in the Largest EU Economies – Comparative Analysis*. Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series No. 187, p. 273-300, <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.187.15>
12. Krieg, C. P. and R. Toivanen. 2021. 'Introduction'. In *Situating Sustainability: A Handbook of Contexts and Concepts*, edited by C. P. Krieg and R. Toivanen, 1–17. Helsinki: Helsinki University Press. DOI: <https://doi.org/10.33134/HUP-14-1>
13. Maurya, A., M., Padval, B., Kumar, M., Pant, A. (2023). *To Study and Explore the Adoption of Green Logistic Practices and Performance in Manufacturing Industries in India*. IMIB Journal of Innovation and Management. 207-232 p.
14. Melquiades, J., A., R., Tavares de Assunção, L., Maia, A., Pereira de Sousa, G. (2020). Reverse vehicle logistics at the end of life: the reality with a view to environmental sustainability. Revista Campus, Vol. 25 Issue 29, p. 113-126, <https://doi.org/10.24265/campus.2019.v25n29.08>
15. Minalga, R. (2008). *Aprūpinimo logistika*. Mykolo Romerio universitetas, 20 p.
16. Nakashima, K. and Surendra, G., M. (2015). Lean Manufacturing and Logistics Management for Sustainability. Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI), p. 1-8.
17. Paras, M. K. and Pal, R. (2024) Sustainable supply chain and logistics of fashion business. Sustainable Innovations in the Textile Industry, p. 457-474. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-90392-9.00007-0>
18. Qureshi, K. M., Mewada, B., G., Kaur, S., Khan, A., Al-Qahtani, M., M., Qureshi, M., R., N. (2024). Investigating industry 4.0 technologies in logistics 4.0 usage towards sustainable manufacturing supply chain. Research article. Heliyon 10 e30661, p. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30661>
19. Rantala, T., Hanski, J., Uusitalo, T., Hemilä, J. (2022). Role of Sustainability Data in Manufacturing Companies. Presentation at The XXXIII IS-PIM Innovation Conference "Innovating in a Digital World", held in Copenhagen, Denmark on 05 June to 08 June 2022. Event Proceedings: LUT Scientific

and Expertise Publications: ISBN 978-952-335-694-8. 1-10 p.

20. Salas-Zapata, W. A, Ortiz-Muñoz, S. M. (2019). *Analysis of meanings of the concept of sustainability*. Sustainable Development. 153–161 p. <https://doi.org/10.1002/sd.1885>

21. Spivakovskyy, S., Järvis, M., Boiko, O., Robul Y., Liulchak, Z., Salo, Y. (2023). *Digitisation of marketing and logistics activities of manufacturing and trading enterprises*. International journal of professional business review. Miami. 1-16 p.

22. Straka, M., Khouri, S., Lenort, R., Besta, P. (2020). *Improvement of logistics in manufacturing system by the use of simulation modelling: A real industrial case study*. Advances in Production Engineering & Management. Vol. 15 No 1. 18-30 p.

23. Taylor, B. (2014). Who wants to give forever? Giving meaning to sustainability in development. Journal of International Development J. Int. Dev. 26, 1181–1196 p.

24. Tollina, K. and Vej, J. (2012). Sustainability in business: understanding meanings, triggers and enablers. Journal of Strategic Marketing Vol. 20, No. 7, 625–641 p.

25. Turčínková, J. (2024). *Sustainable Logistics*. International Encyclopedia of Business Management. Reference Module in Social Sciences, p. 1-5. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00048-7>

26. Zinkevičiūtė, V., Vasiliauskas, A. V. (2013). *Gamybos logistika. Gamybos vadyba*. Vadovėlis. Klaipėda: Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija, 59-60 p.

TVARUMAS GAMYBOS LOGISTIKOJE: KONCEPCIJŲ IR ATEITIES PERSPEKTYVŲ LITERATŪROS APŽVALGA

Vaiva MAČIENĖ

Santrauka

Straipsnyje nagrinėjamos besikeičiančios tvarumo sampratos gamybos logistikoje, daugiausia dėmesio skiriant tvarios praktikos integravimui į gamybos logistiką. Atlikus išsamią literatūros apžvalgą, analizuojami pagrindiniai aspektai, tokie kaip išteklių optimizavimas, atliekų mažinimas ir 3PL paslaugų vaidmuo. Akcentuojami iššūkiai, su kuriais susiduria gamybos logistika siekdama tvarumo, įskaitant technologinius, reguliavimo ir operatyvinius barjerus, ir nagrinėjamos ateities perspektyvos, tokios kaip žaliosios technologijos ir skaitmeninės priemonės, skirtos skaidrumui didinti. Apžvalgoje pabrėžiama koordinuotų pramonės pastangų svarba siekiant pažangių tvarumo sprendimų, kartu išlaikant konkurencingumą.

Reikšminiai žodžiai: Gamybos logistika, tvarumas, tvari gamybos logistika, optimizavimas, ekologiškos praktikos.

VAIVA MAČIENĖ

Mykolo Romerio universitetas, Sūduvos akademija, Vadybos finansų ir IT institutas. Sūduvos akademijos lektorė. Mokslinių interesų sritys: logistikos vadyba, transporto logistika, tvarumas logistikoje.

El. paštas: vaiva.maciene@mruni.eu

VAIVA MACIENE

Mykolas Romeris University, Suduvian Academy, Institute of Management, Finance and IT. Lecturer at the Suduvian Academy. Research interests: logistics management, transport logistics, sustainability in logistics.

E-mail: vaiva.maciene@mruni.eu



This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ EMOCINIO RAŠTINGUMO UGDYMAS UGDOMĄJA MENO TERAPIJA

DOI: 10.13165/HST-25-12-1-07

Anotacija. Vaiko emocinis raštingumas pasireiškia svarbiausiose augimo srityse ir apima jausmų suvokimą ir apibūdinimą, savo emocijų valdymą, gebėjimą suprasti kitiems žmonėms būdingas jausmines būsenas ir tinkamą bendravimą. Ugdomoji meno terapija stiprina vaiko vidines galias, didina atsparumą neigiamam aplinkos poveikiui, moko atpažinti, įvardyti savo ir aplinkinių emocijas, piešiant, judant ar žaidžiant išlaisvinti emocijas. Straipsnyje analizuojamas tėvų požiūris į ugdomosios meno terapijos užsiėmimų įtaką ikimokyklinio amžiaus vaikų emocinio raštingumo ugdymui. Atskleidžiamos ugdytojų bendradarbiavimo ir tinkamos ugdomosios aplinkos pritaikymo ikimokykliniui kryptys.

Reikšminiai žodžiai: emocinis raštingumas, ugdomoji meno terapija (UMT), vaikas, ikimokyklinis amžius.

IVADAS

Mokslinė problema, temos aktualumas ir ištirtumo lygmuo. Šiuolaikinėje visuomenėje sparčiai besikeičiant technologijoms ir gyvenimo tempui, vaikų lavinimas tampa vis sudėtingesnis ir reikalauja nuolatinio atnaujinimo ir prisitaikymo prie naujų iššūkių. Vienas iš esminių ugdymo aspektų, kuriam pastaruoju metu skiriama vis daugiau dėmesio, yra vaikų emocinės kalbos ugdymas. Ši tema tampa vis aktualesnė, siekiant ugdymo procese identifikuoti emocinius aspektus ir skatinti vaikų emocinio raštingumo įgūdžių lavinimą.

Pirmieji penkeri vaiko gyvenimo metai yra itin svarbūs jo asmenybės raidai. Šiame amžiuje formuojasi ne tik kognityvinės, bet ir emocinės įgūdžių bazės, kurias vaikas turės visą gyvenimą (Burbienė, 2013). Ankstyvas emocinio raštingumo ugdymas padeda vaikui suprasti savo elgesio priežastis, jausmus, neleidžia pasireikšti žiauriems, impulsyviems veiksams, moko empatiškumo, pozityvios projekcijos, bendravimo, prisitaikymo tolesniame gyvenime. Emocinis raštingumas – gebėjimas atpažinti, skirti, kontroliuoti ir reikšti savo ir kitų emocijas (Gayathri ir Meenakshi, 2013) – yra geros psichikos sveikatos ir sėkmės ateityje pamatas. Nuo socialinių ir emocinių įgūdžių priklauso, kaip gerai vaikai geba pažinti jį supančią aplinką ir prie jos prisitaikyti. Emocinių ir socialinių kompetencijų ugdymas taip pat padeda vaikams gerinti asmeninę psichologinę savijautą, megzti ilgalaikes draugystes ir santykius su kitais, ugdyti charakterį ir atskleisti asmeninį poten-

cialą (Sancassiani ir kt., 2015). Emocinis raštingumas yra išmokta kompetencija, o ne įgimta savybė, ir per gyvenimą gali būti ugdomas.

Ikimokyklinio amžiaus vaikams skirtų ugdomosios meno terapijos užsiėmimų turinys yra orientuotas į vaikų pojūčių, vaizduotės, dėmesio ir atminties, empatijos, stambiosios ir smulkiosios motorikos, gebėjimo orientuotis erdvėje lavinimą, emocinio intelekto, bendravimo ir bendradarbiavimo, gebėjimo įvairiapusiškai vertinti situaciją skatinimą ir puoselėjimą, kalbos ir kalbinių gebėjimų ugdymą ir pan. Svarbu užsiėmimų struktūriškumas, pedagogo pasirengimas (Bražienė, 2012).

Lietuvoje apie ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo ugdymą dailės terapijos metodais rašė E. Butaitė (2014); M. Domarkaitė (2023) nagrinėjo ikimokyklinio amžiaus vaikų emocinės sveikatos stiprinimo metodus. J. Burkauskas (2023) ir kt. aprašė emocinio raštingumo ugdymo aspektus. L. E. Shapiro (2008) gilinasi, kaip lavinti vaiko emocinį intelektą. Ugdomoji meno terapija, apimanti įvairias meno sritis – dailę, muziką, judesį, šokį, žaidimą, yra mažai nagrinėjamas mokslo objektas.

Tyrimo objektas – ikimokyklinio amžiaus vaikų emocinio raštingumo ugdymas ugdomąja meno terapija.

Tyrimo tikslas – atskleisti ugdomosios meno terapijos naudojimo galimybes ugdant ikimokyklinio amžiaus vaikų emocinį raštingumą.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) išanalizuoti ikimokyklinio amžiaus vaikų emocinio raštingumo ugdymo svarbą;

- 2) aptarti ugdomosios meno terapijos užsiėmimų turinį;
- 3) išsiaiškinti tėvų požiūrį į ugdomosios meno terapijos užsiėmimų įtaką ikimokyklinio amžiaus vaikų emocinio raštingumo ugdymui.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir dokumentų analizė; pusiau struktūruotas interviu, kokybinė turinio analizė.

IKIMOKYKLINIO AMŽIAUS VAIKŲ EMOCINIO RAŠTINGUMO UGDYMO SVARBA

Ikimokyklinio amžiaus vaikų emociniam vystymuisi svarbus emocinio raštingumo ugdymas. Emocinis raštingumas – gebėjimas atpažinti savo ir aplinkinių žmonių emocijas, jas kontroliuoti ir reikšti tinkamu būdu (Buzkurt Polat, 2021).

Pasak Palevičienės (2021), neuromoksliniai tyrimai atskleidžia, kad pagrindiniai asmenybės elgesio modeliai susiformuoja per pirmuosius šešerius gyvenimo metus, todėl šis amžius yra ypač svarbus tolesniam vaiko gyvenimui. Emocinis raštingumas padeda vaikui prisitaikyti kasdienėje veikloje. Kuznecova (2020, 24) pažymi, kad „<...> 3–5 metų ikimokyklinio amžiaus vaikai jau žino, kaip atpažinti savo ir aplinkinių emocinę būseną. <...> Teisingas vaiko emocijų vystymasis yra raktas į sėkmę formuojant harmoningą asmenybę.“ Anot autorės, tėvai turėtų atkreipti dėmesį, kokioje emocinėje aplinkoje jų vaikas auga, kaip jis reiškia savo jausmus, emocijas (veido mimika, kalbėjimas, elgesys), ar apskritai geba tai reikšti, o pastebėję, kad vaikas patiria sunkumų, stengtis jam padėti, kantriai koreguoti netinkamas apraiškas.

Didelis dėmesys emocinio raštingumo ugdymui ikimokykliniame amžiuje skiriamas ir ugdymo įstaigose. Pedagogai savo veikloje remiasi ne tik mokslinė literatūra ar praktine patirtimi, bet ir dokumentais. Ikimokyklinio ugdymo programos gairėse (2023) pateikti vaiko pasiekimų žingsniai, susiję su vaiko raidos etapais. Viena iš 18 pasiekimų sričių – „Emocijų suvokimas ir raiška“. Dokumente rašoma, jog šios pasiekimų srities trečiame žingsnyje vaikas pradeda atpažinti, ką jaučia, turi savus emocijų ir jausmų raiškos būdus, pradeda vartoti emocijų pavadinimus; domisi kito vaiko ar suaugusiojo įvairių emocijų ir jausmų raiška; pastebi aiškiai reiškiamas emocijas, į jas skirtingai reaguoja (pasitraukia šalin, jei kitas piktas; glosto, jei kitas nuliūdęs). Ketvirtame žingsnyje vaikas ima suprasti, kad skirtingose situacijose (per gimimo dieną, susipykus su draugu) jis jaučia skirtingas emocijas; jas pavadina, išreiškia mimika, balsu, judesiu, vaizdu; atpažįsta kitų emocijas ir jausmus pagal veido išraišką, elgesį, veiksmus,

jas atliepia, imituoja vaidmenų žaidimuose; pradeda suprasti, kad jo ir kitų emocijos toje pačioje situacijoje gali skirtis (jam linksma, o kitam tuo pat metu liūdna). Penktame pasiekimų žingsnyje vaikas atpažįsta ir pavadina savo emocijas bei jausmus, įvardija situacijas, kuriose jie kilo; emocijas ir jausmus dažniausiai išreiškia sau ir kitiems priimtinais būdais; atpažįsta ir komentuoja kitų emocijas, jausmus ir situacijas, kuriose jie kyla, pradeda suprasti, kad kai kurie veiksmai ir žodžiai gali žėisti kitų jausmus. Apibendrinant galima teigti, kad pasiekimų aprašo sritis „Emocijų suvokimas ir raiška“ yra išsami vaiko raidos aspektu ir labai svarbi vaiko ugdymui.

Itin svarbų vaidmenį vaikui susipažįstant su emocijomis vaidina šeima: „Šeima yra pirmoji socialinė grupė, kurioje vaikas gauna žinių apie pasaulį, apie elgesio modelius, susipažįsta su elgesio normomis ir tikslais, kurių reikia siekti, su vertybėmis. Šeima taip pat yra sektinas pavyzdys.“ Šeima nukreipia, netgi nulemia vaiko raidą, sukurdamą jam geresnes arba prastesnes sąlygas (Molicka, 2010, 75). Svarbus ugdymo bendradarbiavimas ir ugdomoji aplinka.

Sujetaitė-Volungevičienė (2018) pabrėžia, jog pedagogo emocinė kompetencija ir jos nuolatinis tobulinimas yra esminiai veiksniai ugdant vaikų emocinį intelektą ikimokykliniame amžiuje. Šie veiksniai nulemia gebėjimų perdavimo kultūrą, kuria vadovaujami pedagogas. Ši kultūra tampa svarbia ugdymo struktūros dalimi. Tai įrodo, kad vidinės pedagogo savybės yra lemiamos ugdant vaikų emocinį intelektą ir kuriant palankią mokymosi ir augimo aplinką ikimokyklinio amžiaus vaikams. Oaklander (2007) akcentuoja, jog pedagogui, besirengiančiam vaikams taikyti meno terapiją, svarbiausia – mylėti vaikus, išmąnyti jų vystymosi, augimo ypatumus ir suprasti svarbiausius amžiaus tarpsnio klausimus.

Lazdin (2022) teigia, jog tinkamai parinktos veiklos ir užsiėmimai padeda harmoningai formuoti kiekvieno vaiko asmenybei, jo kūnui, protui, emocijoms ir psichikai. Prie šių veiklų priskiriamas mokymasis groti instrumentais (maždaug nuo 3 metų), klasikinės muzikos klausymasis, aktyvios veiklos lauke, sportas, skaitymas, ritminiai užsiėmimai, laisvi žaidimai, per kuriuos vaikai įgyvendina savo sumanymus, dailė ir smulkiosios motorikos lavinimas. Pasak Lazdin (2022, 181), „[v]aikas mokosi savireguliacijos mokydamosis koordinuoti savo kūną“. Per šias veiklas vaikai ne tik lavina fizinius įgūdžius, bet ir tobulina svarbius psichologinius aspektus, įskaitant emocinį intelektą, ir socialinius įgūdžius. Aktyvios veiklos moko vaikus dirbti komandoje, priimti atsakomybę, valdyti emocijas ir laikytis taisyklių. Moksliniai tyrimai patvirtina muzikinio

ugdymo naudą (Hallam, 2010). Muzika labai prisideda prie vaiko vystymosi, stiprindama tiek kognityvinius, tiek socialinius įgūdžius. Muzikos klausymasis, dainavimas ir grojimas instrumentais leidžia vaikams patirti įvairias emocijas, ugdyti kūrybiškumą, bendradarbiavimą ir socialinį suvokimą. Ikimokykliniame amžiuje svarbu žaisti, klausyti ir kurti pasakas (Medonė, 2020). Pasakos – puikus būdas ugdyti vaikų emocinį raštingumą, empatiją ir drąsą, bendruomeniškumą jausmą. Vaikus taip pat moko laisvi žaidimai ir kūrybinis eksperimentavimas. Taip lavinami kūrybiniai gebėjimai, mokomasi suvokti kitų žmonių emocijas per santykį su draugais. Nuo trejų metų vaikai ima jaustis savarankiškesni, gali rodyti nepasitenkinimą ar pyktį, pradeda bendrauti su kitais vaikais ir mokytis žaisti kartu.

Apibendrinant galima teigti, kad ankstyvas emocinio raštingumo ugdymas yra esminis veiksnys siekiant sukurti emocinę ir socialinę gerovę tiek individualiu, tiek visuomeniniu lygmeniu. Vaiko emocinis raštingumas pasireiškia visose svarbiausiose srityse ir apima jausmų suvokimą ir apibūdinimą, savo emocijų valdymą, gebėjimą suprasti kitiems žmonėms būdingas jausmines būsenas ir tinkamą bendravimą. Svarbiausi ugdymo veiksniai yra pedagogo pavyzdys, jo kompetencijos, vaiko santykiai šeimoje, tinkamų ugdymo metodų ir priemonių parinkimas bei ugdomosios aplinkos pritaikymas.

UGDOMOSIOS MENO TERAPIJOS UŽSIĖMIMŲ TURINYS

Meno terapija, kaip viena iš psichoterapijos krypių, apima metodus, kuriais žmogus skatinamas ką nors kurti, imtis meninės kūrybos (piešti, šokti, muzikuoti, vaidinti ir kt.). Šį terminą pirmas pavartojo Didžiosios Britanijos menininkas Adrianas Keithas Grahamas Hillas (1895–1977), 1942 m. dirbdamas su sergančiaisiais tuberkulioze. Vėliau šiuo terminu pradėta apibūdinti visus užsiėmimus (ligoninėse, psichikos sveikatos centruose, vaikų ugdymo įstaigose, kalėjimuose ir kitur), kuriuose naudojamos meno priemonės (Meno terapija, VLE).

Meno terapijos taikymą pedagoginėje veikloje nagrinėjo Liudmila Lebedeva (2003), Rasa Kučinskienė (2006), Liudmila Marder (2010) ir kt. Pažymima, kad terapinė veikla ir kūryba labai veikia žmogaus gyvenimo kokybę, sveikatą. Gana išsamiai sąvoką „meno terapija“ apibrėžė Nijolė Bražienė (2012, 2): „meno terapija vadinamas piešimo ar tapymo procesas grupėje, kurį pasitelkiant ir kurio metu išreiškiami vaizdiniai, asociacijos, fantazijos, mintys, jausmai, interpretacijos apie piešinius, atliekama profesionali ir neprofesionali šių piešinių

analizė, kuri siejama su piešinio autoriaus asmenybe, gyvenimu, santykių sistema. Šis procesas tampa terapinis, kai padeda atskleisti piešinio autoriaus išgyvenimus, vidinius konfliktus, paslėptus jausmus, asmenybės vystymosi etapus, pozityvios kaitos potencialias, leidžia suvokti jas pačiam piešinio autoriui ir padeda keistis asmenybei tinkama teigiama linkme.“

Anot Lebedevos (2013, 11), taip suprantant pedagoginės (ugdomosios) meno terapijos tikslą, veiklos prioritetu tampa rūpinimasis žmogumi, jo ugdymas, auklėjimas ir socializacija naudojant meninės veiklos priemones. Svarbu išskirti kelis meno terapijos aspektus, į kuriuos atsižvelgiama kuriant ugdomąjį procesą:

1. *Vidinė saviraiškos laisvė.* Meninio ugdymo veiklų tikslas – suteikti vaikui teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, t. y. kuriama pagal taisykles, kurių reikia laikytis, jei norima sulaukti teigiamo įvertinimo. Meno terapijos užsiėmimuose prioritetai teikiami vaiko spontaniškai veiklai, skatinančiai jo nuoširdumą ir atvirumą. Pagrindinis tikslas – ne išmokyti vaiką konkrečių meninių įgūdžių, o duoti jam priemonę pažinti pasaulį per savo paties veiklą. Kūrybiniai darbai nevertinami, netgi neišsakomos tokio pobūdžio pastabos, kaip „gražu ir negražu“, „panašu ir nepanašu“, „teisingai ir neteisingai“ ir pan. Svarbiausia, kaip pats vaikas vertina savo darbą, ar jį patį tenkina kūrybinis rezultatas. Pats vaikas nusprendžia, kas jo darbe taisytina, gal perdarytina ir pan. N. Rogers (1990, cit. Kučinskienė, 2006, 18) žodžiais, „vaikai natūraliai smalsūs ir kūrybingi. Jie eksperimentuoja, žaidžia, <...>, jiems neegzistuoja „teisingos“ ir „neteisingos“ spalvos <...>, jie paprasčiausiai dirba ir mėgaujasi tuo, ką daro. Jie mokosi šiame procese ir jaučia vidinę saviraiškos laisvę.“
2. *Santykiai auklėjimo procese.* Meno terapijos užsiėmimuose svarbu užmegzti empatišką ryšį su vaiku, priimant jį tokį, koks yra, gerbiant jo erdvę, apsisprendimus, nevaržant jausmų raiškos. Svarbiausias ugdytojo uždavinys – sukurti saugią bendravimo aplinką, nepažeidžiant nė vieno vaiko orumo. Ugdytojas yra lygus su vaikais.
3. *Vaiko savivokos stiprinimas.* Meno terapijos užsiėmimuose puoselėjami vaiko talentai, įžvelgiama ir stiprinama pozityvi savivoka; pastebimos tik paties vaiko pastangos, asmenybiniai pokyčiai „anksčiau“ ir „dabar“, nelyginant jo su kitais; vaikas neverčiamas daryti

to, ko nenori.

4. *Konfidencialumas*. Vaikas turi jaustis saugus. Informacija, gauta apie vaiką meno terapijos užsiėmimuose, negali būti viešinama, aptariama su kitais pedagogais.

Lebedeva (2003) atkreipė dėmesį į meno terapijos užsiėmimo specifiškumą: grupinės veiklos vieta turi būti nuolatinė, rami (be išorinių trukdžių), pakankamai erdvi kūrybinei laisvei, saugi (joje turi būti švaros priemonių), diskretiška (laikomasi konfidencialumo principų). Kabinete išdėstytų meninės raiškos priemonių gausa (įvairios dažymo ir tapymo priemonės, įvairių spalvų ir dydžių lapai, lipdymo priemonės, gamtinė medžiaga, buities atliekos, audiniai, siūlai, žirklys, klijai ir kt.) skatina kūrybiškumą, suteikia įvairių jutiminių potyrių.

Svarbu, kad per kiekvieną užsiėmimą būtų išlaikoma trijų dalių struktūra (Marder, 2010):

- 1) nuteikimas – teigiamos emocinės nuotaikos kūrimas;
- 2) pagrindinė veikla. Užduotys, skatinančios, ugdančios ir puoselėjančios kūrybiškai asmenybei būdingas raiškos formas: jautrumą problemam, lankstumą, originalumą ir gebėjimą asocijuoti, vaizduotę, humoro jausmą;
- 3) apibendrinimas – užsiėmimo refleksija (vaikai išsako, kas jiems patiko ar nepatiko; atidžiai, nekomentuojant, palaikant ir priimant bet kokią nuomonę, išklaunami jų argumentai, padėkojama už nuoširdų ir puikų visų darbą). Skiriama dėmesio savo paties ir aplinkinių išgyvenimams (empatiškumas). Kiekvieno užsiėmimo pabaigoje vaikams pasiūloma pajudėti arba atlikti kūrybinį darbą, padedantį atsipalaiduoti.

Remiantis minėtų autorių rekomendacijomis ir atsižvelgiant į grupės vaikų amžių, ugdomosios meno terapijos užsiėmimuose vyrauja tokios dalys:

- 1) apšilimo pratimas („Ledlaužis“, staigmena) (3 min.);
- 2) praeito susitikimo refleksija (2 min.);
- 3) kūrybos procesas (15 min.);
- 4) kūrinio interpretacija; proceso ir savijautos aptarimas, pavadinimo suteikimas kūrinui (10 min.);
- 5) grupėje vykstančių procesų aptarimas. „Ledlaužis“ (žaidimas). Apdovanojimas (5 min.).

Švietimo sistemoje ugdomąją meno (dailės, muzikos, šokio, dramos) terapiją tinka taikyti ne tik vaikams, bet ir pedagogų kolektyve – ji gerina adaptacijos procesus, ugdymo proceso kokybę, tarpusavio santykius. Tarp pozityvių reiškinių, pastebėtų užsienio praktikų, Lebedeva (2013, 16– 17) mini šiuos:

- sukuria teigiamą emocinį nusiteikimą grupėje;
- palengvina komunikacijos procesą su bendraamžiais, mokytoju, kitais suaugusiaisiais. Bendras dalyvavimas meninėje veikloje padeda sukurti tarpusavio priėmimo, empatijos santykį;
- sustiprina kultūrinį vaiko identitetą, padeda įveikti kalbinį barjerą, ypač daugiakultūre mokyklose;
- padeda prisiliesti prie tų realių problemų ar fantazijų, kurias dėl kokių nors priežasčių yra sudėtinga aptarti žodžiu;
- suteikia galimybę simboliniu lygmeniu eksperimentuoti su įvairiais jausmais, juos tyrinėti ir išreikšti priimtina forma;
- stimuliuoja kinestetinius ir regimuosius pojūčius;
- skatina kūrybiškumą, lavina vaizduotę, ugdo estetinę patirtį, vaizduojamosios veiklos įgūdžius ir meninius gebėjimus apskritai;
- padidina žmogaus gebėjimą adaptuotis kasdieniame gyvenime ir mokykloje, sumažina su mokymusi susijusį nuovargį, negatyvias emocines būsenas;
- efektyvi koreguojant įvairius augimo sutrikimus, grindžiama sveiku asmenybės potencialu, vidiniais savireguliacijos ir gijimo mechanizmais;
- leidžia kurti meilę ir abipusiu prieraišumu grįstus santykius su vaiku.

Apibendrinant pažymėtina, kad ugdomosios meno terapijos užsiėmimai pedagoginėje veikloje, lydimi grupės poreikius atitinkančios programos, struktūros ir taisyklių, padeda ugdymo proceso dalyviams išlaisvinti kūrybinius procesus, pažinti save ir supantį pasaulį, ugdyti emocinį raštingumą ir taip pagerinti ugdymosi rezultatus ir asmenybės augimo procesus.

EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

2024 m. gegužės mėnesį N vaikų lopšelyje-darželyje, įgyvendinus ugdomosios meno terapijos (UMT) užsiėmimų programą, buvo atliktas tyrimas. Kokybinis tyrimas pasitelktas siekiant programos dalyvių grįžtamojo ryšio ir ieškant tobulintinų programos komponentų. Iš anksto parengtas pusiau struktūruotas interviu klausimynas leido plėtoti pokalbį tyrimui aktualia tema. Tyrime dalyvavo aštuonios ikimokyklinio amžiaus vaikų, kurie lankė šiuos užsiėmimus, mamos. Tėvų susirinkime pristačius UMT programą buvo derinamas interviu laikas ir

vieta. Visos respondentės sutiko dalyvauti tyrime. Per interviu gauti duomenys buvo analizuojami išskiriant kategorijas ir subkategorijas. Interpretuojant tyrimo duomenis tyrimo dalyvių kalba netaisyta.

Vaikų vardai pakeisti. Tyrimo rezultatai atskleidė vaikų mėgstamas veiklas UMT užsiėmimuose. Respondenčių įvardytos veiklos nurodytos 1 lentelėje.

1 lentelė. Ikimokyklinukų mėgstamos veiklos UMT užsiėmimuose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Ikimokyklinukų mėgstamos veiklos UMT užsiėmimuose	Žaidimai, dainos	„Stebėjau žaidimus laukdama mergaitės. Labai jau linksmai atrodo.“ „Kažkokią dainą apie balionėlį Smiltė vis niūniuoja. Sakė, šoko per terapiją.“
	Meninio ugdymo priemonės	„Pradėjus lankyti užsiėmimus, Joris prašė nupirkti dažų, molbertą. Kartu vykome į parduotuvę. Jis išsirinko. Dabar toks atsipalaidavęs piešia. Jam labai patinka. Laukia trečiadienio.“
	Pedagogo veikla	„Martynui patinka ateiti į užsiėmimus. Laukia staigmenos, namuose yra toks judrus, o po užsiėmimų grįžta susikaupęs, dar nori piešti, lipdyti... <...> atsimena jūsų vardą, pasakoja, ką nupiešė.“
	Užsiėmimo struktūra	„Gerai, kad viskas suplanuota. Dirbate pagal programą. Vaikams patinka ir piešti, ir pajudėti. Patinka laikytis taisyklių. Apie jas man ir primena namuose. <...>“
	Tapymo procesas	„<...> kai jai paduodi dažus, pradingsta savame pasaulyje net kelias valandas. Paskui pasakoja. O kartais išmeta. Kokius dar dažus rekomenduotumėte? <...> Ačiū už patarimą klausyti klasikinės muzikos. Išbandysime.“

Ugdomųjų meno terapijos užsiėmimų veiklos yra aiškiai suplanuojamos, remiantis terapinės ir pedagoginės veiklos metodikomis (Kučinskienė, 2006). Siekiant daugiau dėmesio kiekvienam vaikui, formuojamos iki 10–12 panašaus amžiaus vaikų grupės. Užsiėmimai vyksta kartą per savaitę toje pačioje erdvėje (salėje). Orientuojamasi į kūrybinį procesą, o ne į rezultatą. Programoje temos parinktos pagal vaiko amžių ir grupės sudėtį, jos sudėliojamos į socialinę, asmenybinę, grupinę tematikas orientuojantis iš aplinkos pažinimo į asmeninį pažinimą. Kaip teigia Bražienė (2012, 64), „[i]kimokyklinuko kūrybiškumo ugdymo siekiamybė – skatinti vaiką atidžiau pažvelgti į save, geriau suvokti savo polinkius bei pomėgius, išgales, pajusti savo vertę“. Kiekvienas užsiėmimas apima vis kitą temą, „Ledlaužį“ (apšilimo pratimą), tikslą. Temos susijusios su savivokos stiprinimu, emocijų pažinimu ir įvardijimu, dėmesio lavinimu, aplinkos pažinimu, empatijos bei socialinių įgūdžių ugdymu ir kt. Lavinama vaikų vaizduotė, dėmesys, empatija, stambioji ir smulkioji motorika, pojūčiai, emocinis raštingumas, bendravimas ir bendradarbiavimas. Ugdomosios meno terapijos užsiėmimo trukmė priklauso nuo vaiko amžiaus (30–45 min.). Užsiėmimuose naudojamos įvairios dailės priemonės, jas vaikai renkasi patys: akvarelė,

guavas, dažai, pučiamieji dažai, pirštų dažai, klėjai, pieštukai, flomasteriai, kreidelės, molis, įvairaus dydžio ir spalvų popierius, žurnalai, įvairaus dydžio teptukai, žirklys, molbertai ir kt. Pasitelkiamos ir stimuliacinės kortos, edukacinės priemonės. Kiekviena priemonė pasižymi skirtingomis fizikinėmis savybėmis, todėl jų sensorinis poveikis yra skirtingas. Naudojami skirtingi instrumentai (gitara, ukulėlė, būgnai, barškučiai, marakasai, pianinas, dūdelė, akordeonas, kalimba ir kt.). Judesiams išreikšti naudojamos įvairaus dydžio ir spalvų skarelės, kaukės, kamuoliai, kauliukai, lankai, kilimėliai ir kt. Užsiėmimuose naudojama klasikinė ir populiarioji muzika, muzikos instrumentai, judesys, žaidimai, lavinamosios užduotys. Oaklander (2007, 113) pažymi, kad dirbdama su ikimokyklinio amžiaus vaikais pastebėjo, kaip muzika vaikui tampa saviraiškos priemone: „<...> Galima groti, kol vaikai kuria, muzika gali skambėti fone. <...> Klasikinės muzikos kūriniai ypač tinka atskleisti jausmams. <...> yra liaudies dainų, kurios nukreipia veiklą, išlaisvina kūrybiškumą, skatina improvizuoti, kurti, o tai stiprina pasitikėjimą savimi, žadina vaiko humoro jausmą ir pan.“ Žaidybinė meninė veikla padeda atsipalaiduoti, pažinti save ir aplinkinį pasaulį. Kiekvienam vaikui labai svarbu patirti sėkmę.

Tyrimo dalyvės išskyrė pedagogo veiklos svarbumą: „Martynui patinka ateiti į užsiėmimus. Laukia staigmenos, namuose yra toks judrus, o po užsiėmimų grįžta susikaupęs, dar nori piešti, lipdyti <...> atsimena jūsų vardą, pasakoja, ką nupiešė.“ Gavus pagyrimą dėl atlikto darbo arba klausimą apie jį vaikas pasijunta reikšmingas. Tai akcentuoja ir Marder (2010, 30–35): „pedagogo indėlis labai svarbus, jis reguliuoja vaikų veiklą, sudaro sąlygas vaikams veikti. <...> Meno terapijos užsiėmimų metu ikimokyklinio amžiaus vaikams svarbu prisotinti pačiu piešimo procesu.“ Mamos teiraujasi ir apie piešinius, kurie jų nepasiekia. Čia svarbus grįžtamasis ryšys: yra darbų, kurie vaikui „nemieli“ arba „nepavykę“, nors bandė kelis kartus. Tuomet jie arba lieka pas vadovą, arba išmetami. Tai sprendžia vaikas. Deja, ne visuomet vaikai sutinka arba nori tai pasakoti tėvams. Kartais jie pamiršta arba nejaučia tėvų ar artimųjų susidomėjimo.

Svarbu išlaikyti terapinės veiklos užsiėmimų struktūrą (remiantis Marder, 2010; Kučinskienė 2006, Lebedeva, 2013). Kaip minėjo respondentės, labai svarbus ir vaikams įsimenantis akcentas yra užsiėmimų taisyklės. Jos suteikia saugumo ir paprastai yra formuluojamos programos pradžioje, kai susipažįstama su grupės nariais, erdvėmis, priemonėmis, UMT užsiėmimo struktūra. Vaikai dažniausiai

pabaigoje gavę lipduką, kaip apdovanojimą už taisyklių laikymąsi per užsiėmimą. Paprastai grupės nariai laikosi šių taisyklių: gerbti vieniems kitus; jaustis laisvam; nesikalbėti kūrybos metu; kai dalyvis pasakoja apie savo darbą, kiti nekritikuoja, nekomentuoja ir nevertina, bet gali užduoti klausimų; gerbti laiką; sutvarkyti darbo vietą pasibaigus užsiėmimui.

Svarbu, kad vaikai supranta taisyklių reikšmę ir patys primena savo draugams, panašias taisykles siūlo namuose ir grupėje. Tyrimo metu pastebėta, jog UMT užsiėmimuose vaikai išlaisvėja – jie naudoja vis įvairesnes priemones, siūlo temas, drąsiau kalba apie savo kūrinius, daugiau padeda vienas kitam tvarkantis, primena taisykles. Tėvų nuomone, tam įtakos turi ta pati užsiėmimų vieta ir laikas, rezultato nereikalavimas, nedidelė ir pastovi vaikų grupė. Taip pat pastebima, jog kai kurie tėvai, leidžiantys vaikus į UMT užsiėmimus, patys domisi terapinės veiklos specifika ir į susitikimus ateina su paruoštais klausimais ir vaiko kūrybine produkcija. Ją saugoją, neišmeta, gilinasi ir analizuoja, o tai labai svarbu tėvų ir vaikų tarpusavio santykių puoselėjimui, vaiko pažinimui.

Tyrimas atskleidė ir ugdomosios meno terapijos užsiėmimų poveikį emocijų pažinimui, socialiniams įgūdžiams, emocinio raštingumo ugdymui. Duomenys pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. UMT užsiėmimų poveikis emocinio raštingumo, socialinių įgūdžių ugdymui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
UMT užsiėmimų poveikis emocinio raštingumo ugdymui	Jausmų supratimas ir įvardijimas	„Pastebėjau, jog pagalvojus ji gali įvardinti, ką jaučia.“ „Taip, jau moka pasakyti man, kad supyko.“ „Drąsiau sako savo jausmus – kad myli, pasiilgo. <...> piešinyje parodo linksmą ir liūdną personažą.“
	Pykčio valdymas, nusiramimas	„Auklėtoja sakė, kad po užsiėmimų Jonukas grįžta nurimęs, nors prieš tai siautėjo.“ „Papasakokite apie tą ištirpusį pyktį. Sūnus pasakojo kaip galima pradanginti pyktį. Kokia tai metodika?“
	Kūrybiškumo ugdymas	„Emocijų pažinimas ir raiška skatina kūrybiškumą ne tik užsiėmimų metu. Tai padeda bendrauti, susikalbėti, net mokytis“ <...> gal galite savo pastebėjimus įrašyti prie vaiko „Mūsų darželis“ dienyne?“
	Sustiprėjusi savivertė, pasitikėjimas savimi	„Jokūbui užsiėmimai labai padėjo. Grupėje, tarp vaikų, jis jautė nuolatinį spaudimą, kad yra kitoks nei visi. Man taip pat malonu išgirsti ne tik pastabas apie jo elgesį, bet ir gerus, sėkmingus dalykus. <...> norėčiau, kad daugiau kalbėtų apie savo kūrinius. <...> bet jų neišmeta, deda į stalčių.“
UMT užsiėmimų poveikis socialinių įgūdžių ugdymui	Geresnis tarpusavio bendravimas	„Norėčiau labiau pažinti dukrą per piešinius. Žinau, kad svarbu, ką ji pasakoja apie savo kūrinių, bet ar yra tinkamų klausimų kūrinio analizei? Kai pradedu daug klausinėti, ji nueina ir ne visada sugrįžta.“
	Stambiosios ir smulkiosios motorikos lavėjimas	„Barbora daug lipdo. Ne visus darbelius parsineša į namus. <...> daug pasakoja apie instrumentus. Vieną kartą nori mokytis muzikos, kitą kartą piešimo ar jojimo <...>“

Respondentės paminėjo, kad ugdomosios meno terapijos užsiėmimai padeda vaikams suprasti ir įvardyti savo, aplinkinių jausmus, nebijoti pasiteirauti artimųjų apie jų būseną. Kai kurie metodai, tokie kaip stimuliacinės kortos, ištirpęs pyktis, rūpesčio apsiaustas arba klasikinės muzikos piešimas, padeda nusiraminti, moko valdyti, transformuoti jausmus, kurie vaikui yra nemalonūs. Tai kelia pasitikėjimą savimi, skatina kūrybiškumą, kuria įtraukia aplinką, nes nėra akcentuojami kiekvieno vaiko gebumai, darbai nelyginami, nepublikuojami. Kiekvieno vaiko sėkmės atvejis akcentuojamas kaip dovana artimajam, konkrečiai – tėvams. Kaip teigia Songailienė ir Bražienė (2011, 64), „[i]kimokyklinuko kūrybiškumo ugdymo siekiamybė – skatinti vaiką atidžiau pažvelgti į save, geriau suvokti savo polinkius bei pomėgius, išgales, pajusti savo vertę. Svarbiausia vaiko kūryboje – pastangos vaizdu išreikšti savo išgyvenimus. Tam būtina vaikui suteikti laisvę laisvai veikti taip, kad atsiskleistų jo emocijumas, iniciatyvumas, savarankiškumas.“ Nedidelėse grupėse vaikai turi galimybę būti išgirsti, jiems suteikiama reikiama pagalba pasirenkant kūrybines priemones. Įvairios priemonės (piešimo, konstravimo, lipdymo) ne tik sužadina skirtingus pojūčius, bet ir lavina smulkiąją motoriką. Bendri darbai, judrieji žaidimai, skirtingos kūrybinės erdvės lavina ir stambiają motoriką. Mamos pažymi, jog dėl šių užsiėmimų, per kūrinį jos geriau pažįsta savo vaiką tuomet, kai jis papasakoja apie savo veiklas („<...> svarbu, ką ji pasakoja apie savo kūrinį“). Čia išryškėja vaikų ir ugdytojų bendradarbiavimo poreikis, kad vaiko socializacija būtų sėkmingesnė. Tyrime dalyvavusios mamos pageidauja ne tik pagalbos pažįstant vaiką per piešinius, bet ir įvairių asmenybinės ir socialinės tematikos temų.

IŠVADOS

1. Emocinis raštingumas – mokymo(si) procesas, įgūdžiai, kurie nėra įgimti, o išmokstami: jis ugdo vaikų gebėjimus atpažinti savo ir aplinkinių žmonių emocijas, jas suprasti, kontroliuoti ir tinkamai reikšti. Labai svarbu šiuos gebėjimus pradėti ugdyti kuo anksčiau. Tėvų ir pedagogų bendradarbiavimas, pedagoginis tėvų švietimas sudaro sąlygas sėkmingam vaikų emocinių gebėjimų ugdymui.

2. Ugdomosios meno terapijos užsiėmimai padeda vaikams suprasti ir įvardyti savo, aplinkinių jausmus, nebijoti pasiteirauti artimųjų apie jų būseną. Tai suteikia saugumo, ugdo kūrybiškumą, socialinius įgūdžius, emocinį raštingumą.

3. Siekiant ugdyti emocinį raštingumą ugdomosios meno terapijos užsiėmimuose, tėvų požiū-

riu, svarbu kalbėtis su vaiku per kūrinį. Teigiamą poveikį daro užsiėmimų struktūra, pedagogo veikla, gausus meninio ugdymo priemonių pasirinkimas, dinamiškas kūrybinio proceso ir žaidybinės veiklos balansas.

4. Tyrimas išryškino vaikų ir ugdytojų bendradarbiavimo poreikį, kad vaiko socializacija būtų sėkmingesnė. Tyrime dalyvavusios mamos pageidauja ne tik pagalbos pažįstant vaiką per piešinius, bet ir įvairių asmenybinės ir socialinės tematikos temų.

NAUDOTI ŠALTINIAI

1. Bražienė, N. Ugdomoji meno terapija skatinant ikimokyklinio amžiaus tarpsnio vaikų kūrybiškumą. 2012. Prieiga per internetą: <http://www.ikimokyklinis.lt/index.php/straipsniai/specialistams/ugdomoji-meno-terapijaskatinant-ikimokyklinio-amžiaus-tarpsnio-vaiku-kurybiskuma/12348>. Žiūrėta 2024 m. liepos 14 d.

2. Burbienė, A. (2013). Emocinio neraštingumo kaina. *Žvirblių takas*, 1, 49–51. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/60036>. Žiūrėta 2024 m. liepos 14 d.

3. Burkauskas, J. (2023). *Emocinis raštingumas – žvilgsnis į vidinę būseną: atpažinkite šiuos pojūčius*. Prieiga per internetą: <https://www.lrytas.lt/sveikata/gyvenu-sveikai/2023/11/21/news/emocinis-rastingumas-zvilgsnis-i-vidine-busena-atpazinkite-siuos-pojucius-29237999>. Žiūrėta 2024 m. liepos 14 d.

4. Butaitė, E. (2014). *Elgesio ir emocinių problemų turinčių ikimokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo ugdymas dailės terapijos metodais* (magistro darbas, Šiaulių universitetas).

5. Bozkurt Polat, E., Ulutas, I. ir Engin, K. (2021). Strategies to Develop Emotional Intelligence in Early Childhood, iš Taukeni S. G. (ed). *The Science of Emotional Intelligence*. Prieiga per internetą: [intechopen.com/chapters/76892](https://www.intechopen.com/chapters/76892). Žiūrėta 2024 m. liepos 14 d.

6. Domarkaitė, V. (2023). *Ikimokyklinio amžiaus vaikų emocinės sveikatos stiprinimas, taikant muzikos terapijos metodus chorinio dainavimo užsiėmimuose* (magistro darbas, Vilniaus universitetas).

7. Gayathri, N. ir Meenakshi, K. (2013). A literature review of emotional intelligence. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(3), 42–51.

8. Golod, K. (2020). *Emocinio raštingumo lavinimo pratybos*. Vilnius: Lucilijus.

9. Hallam, S. (2010). The power of music: Its impact on the intellectual, social and personal development of children and young people. *International*

Journal of Music Education, 28(3), 269–289.

10. Iki-mokyklinio ugdymo programos gairės, patvirtintos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2023 m. rugsėjo 4 d. įsakymu Nr. V-1142. LRS. Žiūrėta 2024 m. liepos 14 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/76bb8f404b5911ee8185e4f3ad07094a?jfwid=f5arm-3g7r>.

11. Kučinskienė, R. (2006). *Dailės terapija. Seminarų užrašai*. Vilnius: Kronta.

12. Kuznecova, N. (2020). *Pasakos vaidmuo formuojant vaikų emocijas*. Visagino švietimo pagalbos tarnyba. Prieiga per internetą: <https://www.visaginospt.lt/pasakos-vaidmuo-formuojant-vaiku-emocijas/>. Žiūrėta 2024 m. liepos 14 d.

13. Lazdin, R. (2022). *Septynių intelektų mankšta*. Vilnius: Alma littera.

14. Lebedeva, L. (2013). *Dailės terapija: teorija ir praktika*. Kaunas: Žmogaus psichologijos studija.

15. Marder, L. (2010). *Spalvotas pasaulis*. Vilnius: Presvika.

16. „Mažyliai ir muzika“ programa 2–5 metų amžiaus vaikams. „Yamaha“ muzikos mokykla. Prieiga per internetą: <https://muzikosmokykla.lt/pro-gramos/programa/mazyliai-ir-muzika>. Žiūrėta 2024 m. liepos 2 d.

17. Medonė, J. (2020). Pasakos vaikams labai reikalingos. *Ypatingas vaikas*, 2, 16–19.

18. *Meno terapija*. Visuotinė lietuvių enciklopedija (VLE). Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/meno-terapija/>. Žiūrėta 2024 m. liepos 14 d.

19. Molicka, M. (2010). *Pasakų terapija*. Vilnius: Vaga.

20. Oaklander, V. (2007). *Langas į vaiko pasaulį*. Kaunas: Žmogaus psichologijos studija.

21. Palevičienė, M. K. (2021). *Vaiko emocinis intelektas. Kaip padėti vaikams pažinti emocijas, pasitikėti savimi ir gerai sutarti su kitais*. Vilnius: Alma littera.

22. Sancassiani, F., Pintus, E., Holte, A., Paulus, P., Moro, M. F., Cossu, G., Angermeyer, M. C., Carta, M. G. ir Lindert, J. (2015). Enhancing the emotional and social skills of the youth to promote their well-being and positive development: a systematic review of universal school-based randomized controlled trials. *Clinical Practice and Epidemiology in Mental Health*, 11 (Suppl 1 M2), 21.

23. Shapiro, L. E. (2008). *Kaip ugdyti vaiko emocinį intelektą: vadovas tėvams*. Vilnius: Presvika.

24. Songailienė, R. ir Bražienė, N. (2011). Iki-mokyklinio amžiaus vaikų kūrybiškumo ir socializacijos ugdymas pedagoginės meno terapijos metais: kokybinis tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2(31). Šiauliai: Šiaulių universitetas.

25. Sujetaitė-Volungevičienė, G. (2018). Psichologė: kodėl emocinio intelekto neišmokysime per pamokėles ar užduotes. 3–7 metų vaiko lavinimas. Prieiga internetu: <https://www.tavovaikas.lt/lt/sveikata-ir-gera-savijauta/g44256-psichologe-kodel-emocinio-intelektu-neismokysime-per-pamokeles-ar-uzduotes>. Žiūrėta 2024 m. liepos 14 d.

26. Лебедева, Л. Д. (2003). Практика арт-терапии: подходы, диагностика, система знаний. СПб: Реч.

PRE-SCHOOL EMOTIONAL LITERACY EDUCATION FOR CHILDREN THROUGH ART THERAPY

Edita Vosyliene

Summary

A child's emotional literacy is manifested in the most important areas of growth and includes the perception and description of feelings, managing one's own emotions, the ability to understand the emotional states characteristic of other people, and appropriate communication. Educational art therapy strengthens the child's inner powers, increases resistance to negative environmental influences, teaches to recognize, name his own emotions and others' emotions while drawing, moving or playing in order to release emotions. The article analyzes the attitude of parents towards the influence of educational art therapy sessions on the development of emotional literacy of preschool children. The directions of cooperation between educators and adaptation of the appropriate educational environment to the preschoolers are revealed.

Keywords: emotional literacy, educational art therapy, child, preschool age.

EDITA VOSYLIENĖ

Mykolo Romerio universitetas, Sūduvos akademija, Ugdymo mokslų, teisės, žmogaus gerovės institutas. MRU edukologijos mokslo krypties doktorantė. Mokslinių interesų sritis: edukologija, ankstyvasis vaikų ugdymas, meno terapija.

El. paštas: edita.vosyliene@mruni.eu

EDITA VOSYLIENE

Mykolas Romeris University, Suduvian Academy, Institute of Education Sciences, Law and Human Welfare. PhD candidate in the field of Education at MRU. Research interests: educology, early childhood education, art therapy.

E-mail: edita.vosyliene@mruni.eu



This article is an Open Access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

HOMO - SOCIETAS - TECHNOLOGIAE

periodinis mokslinių straipsnių leidinys

ISSN 2029-9737 (print)

ISSN 2029-9729 (online)

Redagavo UAB „Skrivanek“
Maketavo Martynas Švarcas

Išleido Mykolo Romerio universitetas
Sūduvos akademija
P. Armino 92-4, LT-68125 Marijampolė,
el. paštas: sua@mruni.eu
www.mruni.eu