

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Birutė Mikulskienė, Birutė Pitrėnaitė-Žilėnienė,
Danguolė Jankauskienė, Vaida Augaitė

INTERESŲ RAIŠKA
VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJOSE:
švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių
veiklos palyginamoji analizė

Mokslo studija

Vilnius
2013

UDK 005.22:351/354(474.5)
In-154

Mokslo studija parengta pagal projekto „Viešosios politikos dalyvių interesų raiškos formos: socialinių tinklų analizė“ rezultatus. Projektą rėmė Lietuvos mokslo taryba (MIP-109/2011-2013).

Recenzavo:

Dr. Albertas Žalys, Švietimo ir mokslo ministerija
Prof. habil. dr. Algis Krupavičius, Kauno technologijų universitetas
Prof. dr. Dainius Pūras, Vilniaus universitetas

Autorių indėlis:

prof. dr. Birutė Mikulskienė – (6,6 autorinio lanko)
prof. dr. Birutė Pitrenaitė-Žilėnienė – (3,1 autorinio lanko)
prof. dr. Danguolė Jankauskienė – (0,4 autoriniai lankai)
Vaida Augaitė – (2,5 autoriniai lankai)

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto 2013 m. vasario 1 d. posėdyje (protokolas Nr. 1VI-1) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Tarybos 2013 m. vasario 26 d. posėdyje (protokolo Nr.1 PV-13) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto mokslo programos „Šalies darni plėtra globalizacijos sąlygomis“ komiteto 2013 m. kovo 7 d. posėdyje (protokolo Nr. MP3-3) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Mokslinių-mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai komisijos 2013 m. balandžio 4 d. posėdyje (protokolo Nr. 2L-45) pritarta leidybai.

Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisyoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.

TURINYS

SANTRUMPOS.....	8
SANTRAUKA	9
PADĖKA.....	14
ĮVADAS.....	15
1. DALYVAVIMU GRĮSTAS VIEŠASIS VALDYMAS	20
1.1 Įsitraukimas į viešosios politikos formavimą (prielaidos)	20
1.1.1 Dalyvavimu grįsto viešojo valdymo sąvoka ir dėmenys.....	21
1.1.2 Dalyvavimu grįsto viešojo valdymo diegimo privalumai ir apribojimai.....	23
1.1.3 Dalyvavimu grįsto viešojo valdymo analizės ir modeliavimo metodologijos	26
1.1.4 Dalyvavimo formos ir būdai.....	29
1.2 Dalyvavimas ir organizacinė struktūra	38
1.3 Dalyvavimas ir socialiniai tinklai.....	45
1.3.1 Tinklai, kaip įsitraukimo į politikos formavimą, forma	46
1.3.2 Socialinių tinklų analizė – metodologija politikos tinklams tirti	48
2 TYRIMO METODOLOGIJA	54
2.1 Tyrimo eiga ir metodai.....	54
2.2 Duomenų rinkimo metodika.....	56
2.2.1 Kiekybinio tyrimo duomenų rinkimas.....	57
2.2.2 Kokybinio tyrimo duomenų rinkimas.....	58
2.3 Duomenų imtis	63
2.4 Kiekybinių duomenų rūšiavimo principai	66
2.4.1 Darbo grupių tiriamieji požymiai.....	67
2.4.2 Darbo grupių dalyvių tiriamieji požymiai	72
2.8 Kokybinių duomenų rūšiavimo principai	77
3 TYRIMO REZULTATAI.....	82
3.1 Pasirinktų viešosios politikos sektorių Lietuvoje apžvalga.....	82
3.1.1 Sveikatos politikos Lietuvoje apžvalga	82
3.1.2 SAM kompetencijos srities politikos kontekstas.....	88

3.1.3	Švietimo ir mokslinių tyrimų politikos Lietuvoje apžvalga...	93
3.1.4	ŠMM kompetencijos srities politikos kontekstas.....	103
3.2	Kiekybinių duomenų analizė.....	112
3.2.1	ŠMM darbo grupių ir dalyvių tyrimas.....	112
3.2.2	ŠMM darbo grupių socialinių tinklų analizė.....	121
3.2.3	SAM darbo grupių ir dalyvių tyrimas.....	132
3.2.4	SAM darbo grupių socialinių tinklų analizė.....	139
3.3	Kokybinių duomenų analizė.....	150
3.3.1	Respondentų požiūris į suinteresuotųjų įtraukimą ir dalyvavimo procesą: aprašomoji interviu rezultatų analizė	150
3.3.2	Valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų interviu rezultatų lyginamoji analizė.....	183
3.4	Švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė.....	192
4	DALYVAVIMU GRĮSTAS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO MODELIS (DGM)	202
4.1	Modelio prielaidos.....	203
4.2	Modelio integralumas.....	207
4.3	Modelio apribojimai.....	215
	IŠVADOS	217
	REKOMENDACIJOS	222
	LITERATŪRA	225
	PRIEDAS NR. 1	235
	PRIEDAS NR. 2	266
	SUMMARY	293

Paveikslų sąrašas

1 pav.	Visuomenės dalyvavimo formos.....	31
2 pav.	Sprendimo būdo ir dalyvavimo intensyvumo ryšiai pagal J. C. Thomasą.....	37
3 pav.	Žvaigždės formos tinklo fragmentas.....	51
4 pav.	Tyrimo metodologijos schema ir laiko skalė.....	55
5 pav.	Interviu respondentų pasirinkimo kriterijai.....	60
6 pav.	Kiekybinių duomenų rūšiavimo principai.....	67
7 pav.	Politikos dalyvių tipologijos ir jų hierarchinis ryšys.....	73
8 pav.	Kokybinių duomenų analizės principai.....	78
9 pav.	ŠMM darbo grupių pasiskirstymas pagal grupių tipus.....	115
10 pav.	Dalyvavimo atvejų skaičiaus ŠMM darbo grupių veikloje pasiskirstymas pagal veiklos sritį.....	116
11 pav.	Dalyvavimo atvejų skaičiaus ŠMM darbo grupių veikloje pasiskirstymas pagal veiklos rūšis.....	117
12 pav.	ŠMM darbo grupių dalyvių pasiskirstymas pagal jų atstovaujamos institucijos vykdomą funkciją.....	119
13 pav.	ŠMM darbo grupių dalyvių proporcijos.....	120
14 pav.	ŠMM darbo grupių dalyvių pasiskirstymas pagal sektorius.....	120
15 pav.	ŠMM darbo grupių tinklų vizualizacija.....	123
16 pav.	2007 m. ŠMM darbo grupių tinklas, sugrupavus tinklo mazgus pagal atstovaujamą institucijos rūšį.....	124
17 pav.	2007 metų ŠMM tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą.....	127
18 pav.	2010 metų ŠMM tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą.....	128
19 pav.	2007 metų ŠMM tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą, išskiriant politikos sritis.....	130
20 pav.	Dalyvavimo atvejų skaičiaus SAM darbo grupių veikloje pasiskirstymas pagal veiklos srities tipologiją.....	134
21 pav.	Dalyvavimo atvejų skaičiaus SAM darbo grupių veikloje pasiskirstymas pagal jų turinio svarbos tipus.....	135
22 pav.	SAM išorinių, be valstybės tarnautojų, sveikatos politikos dalyvių struktūra (procentais).....	136

23 pav.	SAM darbo grupėse dalyvaujančiųjų pasiskirstymas pagal atstovaujamos organizacijos funkcijos tipą	137
24 pav.	Sveikatos politikos dalyvių pasiskirstymas pagal sektorius.....	138
25 pav.	SAM darbo grupių tinklų vizualizacija	140
26 pav.	SAM 2007 m. formalusis politikos tinklas, sugrupavus politikos dalyvius pagal atstovaujamos institucijos rūšį	142
27 pav.	SAM 2007 metų tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą.....	145
28 pav.	SAM 2010 metų tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą.....	146
29 pav.	2010 metų tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą, išskiriant politikos sritis.....	147
30 pav.	Darbo grupių būrimo periodiškumas	193
31 pav.	Ministerijos organizacinės struktūros atspindys darbo grupių dalyvių tinklų struktūroje.....	196
32 pav.	DGM modelio pagrindiniai kriterijai ir jų sąsajos su fundamentiniais dalyvavimo principais bei stereotipiniais dalyvavimą mažinančiais aspektais.....	209
33 pav.	Dalyvavimu grįsto sprendimų priėmimo modelis – kriterijų sąsajos.....	211

Lentelių sąrašas

1 lentelė.	Piliečių dalyvavimo formų poveikio palyginimas.....	32
2 lentelė.	Klausimyno diagnostiniai blokai ir turinys.....	56
3 lentelė.	Interviu respondentų pasiskirstymas pagal atrankos kriterijus.....	64
4 lentelė.	Duomenys apie interviu respondentus	65
5 lentelė.	Darbo grupių veiklos sritys pagal sveikatos bei švietimo ir mokslo politikos atsakomybės sritis.....	68
6 lentelė.	Darbo grupių veiklos rūšiavimas pagal veiklos rūšį	69
7 lentelė.	Darbo grupių veiklos rūšiavimas pagal veiklos tipą.....	72
8 lentelė.	Organizacijų skirstymas pagal veikimo funkcijas.....	74

9 lentelė.	Organizacijų, dalyvaujančių ŠMM ir SAM darbo grupėse, priskyrimas pagal atstovaujамąjį sektorių	76
10 lentelė.	Organizacijų, dalyvaujančių ŠMM ir SAM darbo grupėse, priskyrimas pagal veikimo rūšį	76
11 lentelė.	Duomenų analizės pagal procesinį požiūrį kategorijos ir subkategorijos	78
12 lentelė.	Duomenų analizės pagal probleminį požiūrį kategorijos ir subkategorijos	80
13 lentelė.	Lyginamosios duomenų analizės kategorijos	80
14 lentelė.	ŠMM darbo grupių, komisijų ir tarybų statistika tiriamaisiais laikotarpiais	113
15 lentelė.	Apibendrinamoji ŠMM tinklo statistika	121
16 lentelė.	ŠMM tinklo centralizacijos rodiklių suvestinė	126
17 lentelė.	Tinklų narių, priklausančių k-skaičiumi aprašomoms tinklo sritims, dalis	131
18 lentelė.	SAM darbo grupių statistika tiriamaisiais laikotarpiais	132
19 lentelė.	Apibendrinamoji SAM tinklo statistika	141
20 lentelė.	Sveikatos politikos tinklo centralizacijos rodiklių suvestinė	143
21 lentelė.	Tinklų narių, priklausančių k-skaičiumi aprašančio tinklo sritims, dalis	149
22 lentelė.	Darbo grupės veikimo tikslas	152
23 lentelė.	Dalyvių pasirinkimo prioritetai	154
24 lentelė.	Išorinių dalyvių motyvacija	157
25 lentelė.	DG veiklos organizavimas	161
26 lentelė.	Pasitenkinimas DG veikla ir rezultatais	166
27 lentelė.	Informantų teiginiai, nusakantys interesų raiškos erdvės turinį	171
28 lentelė.	Interesų visumos išsamumas	174
29 lentelė.	Interesų derinimas	177
30 lentelė.	Mokslu grįsti įrodymai	180
31 lentelė.	Dalyvavimo kokybės stebėseną	182
32 lentelė.	Švietimo ir mokslo sektoriaus prieštaringos valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų nuomonės	186
33 lentelė.	Sveikatos apsaugos sektoriaus prieštaringos valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų nuomonės	190

SANTRUMPOS

DG – darbo grupė.

DGM – dalyvavimu grįstas viešojo valdymo sprendimų priėmimo modelis.

DGVV – dalyvavimu grįstas viešasis valdymas.

MTEP – moksliniai tyriai ir eksperimentinė plėtra.

SAM – Sveikatos apsaugos ministerija.

STA – socialinių tinklų analizė.

ŠMM – Švietimo ir mokslo ministerija.

SANTRAUKA

Viena iš viešojo valdymo funkcijų yra kurti tokią valstybės reguliavimo sistemą, kuri stabdytų nepageidaujamas valstybės raidos pasekmes ir inicijuotų visuomenės lūkesčius atitinkančius pokyčius. Kad ne tik viešojo valdymo specialistai, politikai ir pan., bet ir visuomenė yra svarbus efektyvios viešosios politikos dalyvis, jau pripažįstama. Tačiau vienos rekomendacijos, kaip viešosios politikos formavimą paversti suinteresuotųjų dalyvavimu grįstu politikos rengimo procesu, nėra.

Šiuo metu viešojo valdymo institucijose plačiai taikoma praktika yra darbo grupių būrimas. Jos sudaromos problemai analizuoti ar sprendimui parengti, tačiau kiek tokia praktika yra tinkama realizuoti visuomenės poreikiui dalyvauti viešojo valdymo procese, mokslinių sisteminių tyrimų nėra daug, o apie Lietuvoje taikomą praktiką jų išvis nėra.

Tad šioje mokslinėje studijoje pristatomų mokslinių tyrimų tikslas yra pasiūlyti suinteresuotųjų šalių dalyvavimu grįstą sprendimų priėmimo modelį, paremtą abipusiu socialiniu supratimu ir visapusiška dalyvių interesų raiška ir skatinantį realius viešosios politikos pokyčius.

Siekiant šio tikslo, išanalizuoti viešosios politikos suinteresuotųjų šalių įtraukimo į konkrečios viešosios politikos formavimo procesą būdai dviejuose socialiai jautriuose sektoriuose: sveikatos politikos; švietimo ir mokslinių tyrimų politikos. Dėl tam tikrų struktūrinių skirtumų juose susiformavusi iš dalies skirtinga visuomenės dalyvavimo priimant viešuosius sprendimus praktika. Būtent šie skirtumai leidžia atlikti lyginamąją analizę ir nustatyti svarbiausius dalyvių sąveikos su viešosios politikos formavimo procesu principus.

Tyrimo metu išskelti šie uždaviniai:

1. Surinkti empirinius duomenis, parodančius dalyvių įtraukimo į viešosios politikos formavimą būdus, taikomus už sveikatos apsaugos ir švietimo ir mokslo politikos formavimą atsakingose institucijose.

2. Nustatyti, kokios apimties socialinės politikos dalyviai atstovauja savo teisėtam interesui, ištirti dalyvių tarpusavio bendradarbiavimo pobūdį ir išnagrinėti šių ryšių dinamiką (socialinių tinklų analizė).

3. Nustatyti vadybinius trukdžius ir apribojimus, su kuriais susiduria viešojo valdymo institucijos, valdančios suinteresuotųjų šalių indėlį į viešosios politikos formavimo procesą.

4. Remiantis tyrimu suformuoti suinteresuotųjų šalių dalyvavimu grįstą sprendimų priėmimo modelį ir parengti vadybines rekomendacijas modeliui realizuoti, užtikrinant skaidrų viešosios politikos formavimo procesą, grindžiamą maksimaliai visapusiška dalyvių interesų raiška.

Didesnis dalyvių įtraukimas papildo viešojo valdymo sprendimus įvairiais žinių valdymo elementais, t. y. sprendimo paieškos erdvė papildoma išankstinėmis žiniomis, kuriamos asocijuotos ir naujos žinios, atsiranda erdvė sutarimo žinioms ir galiausiai gaunamos žinios iš rezultato.

Kalbant apie apribojimus, pagrindiniai dalyvavimu grįsto viešojo valdymo trikdžiai yra susiję su priešinimusi naujovėms, sprendimų rizika ir galimomis didelėmis išlaidomis, ilgojo ir trumpojo laikotarpio prioritetų konkurencija, per dideliu pasitikėjimu turimomis žiniomis, galimais per greitus sprendimais ir organizaciniu patirties kaupimo mechanizmu.

Analizuojant dalyvavimu grįsto viešojo valdymo realizavimą, nustatyta, kad visuomenė sprendimų priėmimo procese dalyvauja organizuotai, taip sumažinama dalyvavimo fakto ir sprendimo priėmimo atskirtis. Visgi net vienas trečdalis dalyvavimo faktų ir rekomendacijų pateikimo atvejų taip ir lieka nesusiję su galutiniu sprendimu. Be to, dalyvių reprezentatyvumas vis tiek nukenčia dėl įvairių apribojimų (pavyzdžiui, interesų grupių įtakos ir pan.).

Tyrimo metodologija (žr. 2 skyrių). Empirinis tyrimas buvo atliktas Švietimo ir mokslo bei Sveikatos apsaugos ministerijose, nagrinėjant darbo grupes, kurios buvo sudarytos ministro įsakymu ir veikė 2007 m. bei 2010 m. kalendoriniais veiklos metais.

Tyrimas atliktas taikant mišriąją metodų derinimo metodologiją, derinant kokybinių ir kiekybinių tyrimų metodus, kai kaip kiekybinis tyrimų metodas pasirinkta socialinių tinklų analizė, o kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu. Duomenų analizė leido pritaikyti dinaminio sistemų modeliavimo techniką, kuriant dalyvavimu grįstos politikos modelį.

Rezultatai. Atlikus empirinį tyrimą ir apibendrinus visą gautą informaciją, atsirado galimybė sukurti suinteresuotųjų šalių **dalyvavimu grįstą sprendimų priėmimo (DGVV) modelį** (žr. 4 skyrių), kuris grindžiamas šiais pagrindiniais struktūriniais elementais: interesų raiškai tinkama erdve, interesų visuma, interesų derinimu ir derinimusi, mokslu grįstais įrodymais ir dalyvavimo kokybės stebėseną.

Išvados. *Teisinis aspektas.* Atlikus tyrimą, buvo nustatyta, kad ir SAM, ir ŠMM darbo grupės buriamos remiantis ta pačia teisine baze. Teisė burti darbo grupes yra numatyta ministerijų nuostatuose ir darbo reglamentuose. Galima teigti, kad darbo grupė yra ne tik pagrindinis, bet ir vienintelis formalus instrumentas, kurio tam tikri elementai yra teisiškai reglamentuojami (darbo grupės sudaromos pagal ministro įsakymą, kuriame nurodomi pagrindiniai darbo grupės veiklos aspektai). Taip pat nustatyta, kad dažniausiai šios grupės buriamos pačių ministerijų iniciatyva.

Darbo grupės, kaip politikos tinklų fragmentai. Pirmiausia, galima sakyti, kad darbo grupių ir jų dalyvių poveikis teisėkūrai gali būti vertinamas integraliai, matant visą darbo grupių spektrą ir dalyvius. Antra, šiuo metu darbo grupės gali būti vertinamos kaip interesų raiškos ir derinimo instrumentas. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad darbo grupių skaičius vis mažėja ir keičiasi pusiausvyrą tarp politiką formuojančių ir įgyvendinančių organizacinių struktūrų.

Darbo grupių tikslai. Darbo grupių narių parinkimas yra glaudžiai susijęs su darbo grupių būrimo tikslais – ko viliamasi iš pačios darbo grupės veiklos. Nors tyrimo metu buvo nustatyta nemažai įvairių darbo grupių būrimo tikslų (pavyzdžiui, problemų sprendimas, informacijos sklaida ir pan.), tačiau kaip pagrindinį tikslą būtų galima išskirti ekspertinės nuomonės gavimą.

Darbo grupių rūšys. Pastebėta, kad abiejose tiriamose ministerijose dažniausiai darbo grupės buriamos strateginiams klausimams spręsti. Ypač šis aspektas išryškėjo Sveikatos apsaugos ministerijoje, o Švietimo ir mokslo ministerijoje sudarytoms darbo grupėms neretai tekdavo priimti dar ir administracinius (pvz., projektų priežiūros) ar net vidinio pobūdžio (pvz., tarpinstitucinių programų koordinavimo) sprendimus.

Interesų raiška. Tyrimas parodė, kad suinteresuotųjų vaidmuo visgi yra neišnaudojamas: darbo grupėse dominuoja reguliuotojo funkciją vykdančios tarnautojai, o ne tikrieji intereso reiškęjai. Taip pat tyrimo metu buvo nustatyta, kad aktyviausiai į darbo grupes yra kviečiami universitetų ir mokslo institutų atstovai. Tad galima teigti, kad formuojant viešąją politiką yra svarbu siekti mokslinių žinių ir pagrindimų. Taigi tai tik patvirtina, kad pirmiausia darbo grupės veikia kaip ekspertinės nuomonės pažinimo instrumentas.

Interesų derinimas ir derinimasis. Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad ministerijos, sutelkdamos didesnę dėmesį į ekspertinę nuomonę, sukuria legalistinę ir horizontalaus koordinavimo priemonę, tačiau neišnaudoja darbo grupių potencialo kaip interesų derinimo ir konfrontacijos mažinimo priemonės. Siekiant to išvengti, į sprendimų procesus svarbu įtraukti tuos dalyvius, kurie galėtų atstovauti ne tik vienam siauram individualiam interesui, bet ir platesniems visuomeniniams interesams.

Pripažinus visų suinteresuotųjų indėlio į viešojo intereso nustatymo prasmę, aktualus tampa interesų deklaravimo aspektas. Kol interesai neįvardijami ir nepaskelbiami viešai, tol negalime būti užtikrinti, kad visi jie patenka į matymo erdvę ir kad visi interesai sprendimo metu turėjo fizinę galimybę pasireikšti.

Tyrėjų komanda ir įdirbis:

Tyrimą atliko keturių tyrėjų komanda. Toliau pristatytas kiekvieno tyrėjo indėlis į tyrimą.

- Tyrėjų komanda proporcingai pasidalino darbus pagal kompetenciją: Birutė Mikulskienė, kaip projekto „Viešosios politikos dalyvių interesų raiškos formos: socialinių tinklų analizė“ vadovė, buvo atsakinga už tyrimo integralumą, tyrimo metodologijos kūrimą ir pagrindimą. B. Mikulskienė kūrė dalyvavimo grįstą viešojo valdymo modelį, atliko socialinių tinklų analizę, kūrė kokybinio tyrimo kodų sistemą ir dalyvavo renkant kokybinius duomenis. B. Mikulskienės indėlis – 6,6 autorinio lanko (1 skyrius, 2-o skyriaus 2.1, 2.2.1, 2.3, 2.4, 3-o skyriaus 3.2, 3.4, 4 skyrius, išvados ir rekomendacijos).
- Birutė Pitrenaitė-Žilėnienė buvo atsakinga už kokybinio tyrimo metodologiją ir atliko kokybinių rezultatų analizę. Taip pat dalyva-

vo atliekant kiekybinių rezultatų analizę (duomenų kodavimas) ir renkant kokybinius duomenis. B. Pitrėnaitės-Žilėnienės indėlis – 3,1 autorinio lanko (2-ojo skyriaus 2.2.2, 2.5, 3-ojo skyriaus 3.3).

- Danguolė Jankauskienė buvo atsakinga už rezultatų Sveikatos politikos srityje interpretaciją bei validavimą ir dalyvavo renkant kokybinius duomenis. D. Jankauskienės indėlis – 0,4 autorinio lanko (3.1.1.).
- Vaida Augaitė buvo atsakinga už kiekybinių duomenų skaitmeninimą ir rūšiavimą pagal parengtą metodologiją. Taip pat Vaida Augaitė rinko duomenis apie nagrinėjamų politikos sektorių raidą 2007 ir 2010 m. V. Augaitės indėlis – 2,5 autorinio lanko (3-ojo skyriaus 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, santrauka, priedai).

PADĖKA

Tyrimo rengėjai labai dėkingi Švietimo ir mokslo ministerijos (ŠMM) ir Sveikatos apsaugos ministerijos (SAM) kancleriams, Dokumentų valdymo ir asmenų priėmimo skyriaus vedėjui ir darbuotojams (SAM), Informacinių sistemų ir dokumentų valdymo skyriaus vedėjui ir darbuotojams (ŠMM), kurie aukodami savo asmeninį laiką maloniai sutiko surinkti tyrimui būtinus dokumentus apie darbo grupes. Be malonaus ir geranoriško ministerijų bendradarbiavimo nebūtų buvę jokių galimybių atlikti šį tyrimą.

Tyrėjai taip pat labai dėkingi visiems interviu dalyvavusiems ministerijų darbo grupių nariams (ir valstybės tarnautojams, ir nevalstybinio sektoriaus atstovams), kurie maloniai sutiko skirti savo laiko ir žinių bei padėjo užčiuopti tikruosius darbo grupių valdymo ir jų veiklos efektyvumo didinimo klausimus.

Tyrėjų komanda taip pat nori pareikšti padėką Lietuvos mokslo tarybai kaip institucijai, kuri finansiškai parėmė tyrimą ir šio leidinio leidybą (MIP-109/2011). Taip pat tyrėjai dėkingi Lietuvos mokslo tarybos specialistams, kurie periodiškai ir geranoriškai konsultavo visais administraciniais klausimais.

Studijos autoriai pabrėžia, kad Švietimo ir mokslo ministerija, Sveikatos apsaugos ministerija ir Lietuvos mokslo taryba nėra atsakingos už šioje studijoje pateiktą turinį ir išsakytas mintis. Šių institucijų pozicija nagrinėjamosiomis temomis gali nesutapti.

Autorių kolektyvas

ĮVADAS

Viena iš viešojo valdymo funkcijų yra kurti tokią valstybės reguliavimo sistemą, kuri stabdytų nepageidaujamas valstybės raidos pasekmes ir inicijuotų visuomenės lūkesčius atitinkančius pokyčius. Toks viešųjų sprendimų rengimas iš viešojo valdymo specialisto – tiek politiko, tiek ir administratoriaus – reikalauja ne tik specializuotų ir tarpdalykinių žinių apie reguliuoti ketinamą reiškinį, bet ir žinių apie būsimą poveikį patirsiančiųjų visuomenės narių poreikius ir lūkesčius. Tad pilnavertis sistemos dalyvių indėlis gali būti tos neapibrėžtumą mažinančios priemonės, kurias demokratinis valstybės valdymas suponuoja taikyti tam, kad būtų užtikrintas dalyvių lygiateisiškumas. Klausimas, ar visuomenė yra prasmingas viešosios politikos dalyvis, jau yra išspręstas. Visi – tiek mokslininkai, tiek praktikai – tai pripažįsta. Tačiau klausimas, kaip viešosios politikos formavimą paversti suinteresuotųjų dalyvavimu grįstu politikos rengimo procesu, vis dar nėra išspręstas.

Nors keblu viešosios politikos formavimo procesą pamatuoti dalyvavimo ir teisėtų interesų raiškos prasme, 2008–2011 m. vykę struktūriniai ir politikos formavimo pokyčiai yra ideali terpė tokiems tyrimams. Kai kurie pozityvūs pokyčiai dalyvių įtraukimo arba tiksliau pripažįstant suinteresuotųjų vaidmenį politikos formavimo turiniui vyksta praktiniu centrinės valdžios valdymo lygmeniu konceptualizuojant interesų raiškos svarbą (pavyzdžiui, tobulinta sprendimų parengimo poveikio vertinimo metodika, kuria valstybės institucijos įpareigojamos konsultuotis su suinteresuotomis grupėmis).

Jei pripažįstame, kad viešosios politikos sprendimais suinteresuotųjų spektras ir jų interesų aktyvi raiška lemia efektyvesnę viešąją politiką, tuomet tampa svarbu rasti būdų, kaip suinteresuotąsias puses pažinti ir įtraukti į rengiamas viešųjų sprendimų paieškas. Šiuo metu viešojo valdymo institucijose (ministerijose ar savivaldybėse) plačiai taikoma praktika yra darbo grupės, kurios buriamos problemai analizuoti ar sprendimui parengti. Jos apima ir vietinius organizacinius išteklius, ir išorinius ekspertus. Visgi ši praktika yra labiau organizacinės kultūros dalis, nei

reglamentuota teisės aktų viešojo valdymo praktika, tad kiek darbo grupių praktika yra tinkama visuomenės poreikiui realizuoti, dalyvauti viešojo valdymo procese, mokslinių sisteminių tyrimų nėra gausu, o apie Lietuvoje taikomą praktiką ir iš viso nerasime.

Šios mokslinės studijos pristatomų mokslinių tyrimų tikslas – pasiūlyti suinteresuotųjų šalių dalyvavimu grįstą sprendimų priėmimo modelį, paremtą abipusiu socialiniu supratimu ir visapusiška dalyvių interesų raiška, skatinantį realius viešosios politikos pokyčius.

Tikslui pasiekti buvo tiriami viešosios politikos suinteresuotųjų šalių įtraukimo į konkrečios viešosios politikos kūrimo procesą būdai dviejuose socialiai jautriuose sektoriuose: sveikatos politikos ir švietimo bei mokslinių tyrimų politikos. Nors šie abu sektoriai yra socialiai jautrūs ir aktualūs plačiam visuomenės ratui, dėl tam tikrų struktūrinių skirtumų juose yra susiformavusi iš dalies skirtinga visuomenės dalyvavimo priimant viešuosiuos sprendimus praktika. Sveikatos apsaugos politikos sektoriuje veikia stabilus suinteresuotųjų ratas, o švietimo, aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų politikos sektoriuje – suinteresuotųjų sprendimų sąvoka nevertojama. Visgi ir šiame sektoriuje išlieka aktualus suinteresuotųjų dalyvavimas dėl didelio sprendžiamų problemų neapibrėžtumo. Šie skirtumai leidžia atlikti lyginamąją analizę ir nustatyti svarbiausius dalyvių sąveikos su viešosios politikos formavimo procesu principus. Tyrimas buvo atliktas Švietimo ir mokslo bei Sveikatos apsaugos ministerijose.

Tyrimo metu keliami šie uždaviniai:

1. Surinkti empirinius duomenis, rodančius dalyvių įtraukimo į viešosios politikos kūrimą būdus, taikomus už sveikatos apsaugos ir švietimo ir mokslo politikos formavimą atsakingose institucijose.
2. Nustatyti, socialinės politikos dalyvių, atstovaujančių savo teisėtam interesui, skaičių, ištirti dalyvių tarpusavio bendradarbiavimo pobūdį ir šių ryšių dinamiką (socialinių tinklų analizė).
3. Nustatyti vadybinius trukdžius ir apribojimus, su kuriais susiduria viešojo valdymo institucijos valdydamos suinteresuotųjų šalių indėlį į viešosios politikos kūrimo procesą.

4. Remiantis tyrimu suformuoti suinteresuotųjų šalių dalyvavimu grįstą sprendimų priėmimo modelį ir parengti modelio realizavimo vadybines rekomendacijas užtikrinant skaidrą viešosios politikos kūrimo procesą, grindžiamą maksimaliai visapusiška dalyvių interesų raiška.

1

DALYVAVIMU GRĮSTAS
VIEŠASIS VALDYMAS

1. DALYVAVIMU GRĮSTAS VIEŠASIS VALDYMAS

1.1 Įsitraukimas į viešosios politikos formavimą (prielaidos)

Dalyvavimu grįstas viešasis valdymas (angl. *participatory public management*), kaip požiūris į viešojo valdymo sprendimų priėmimą, yra grindžiamas plačiu ir visuomenės, ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimu, pavadinant visus veikėjus bendru politikos dalyvio vardu. Tuomet viešojo valdymo dalyviais tampa visuomenė, valstybės ar savivaldos politikas, viešojo administravimo specialistas, nevyriausybinių organizacijų atstovai, vietos bendruomenės, verslo grupės, mokslininkai. Visi jie drauge siekia kokybiškai naujo ir pageidaujamo sprendimo¹, o viešosios politikos turinys yra nulemiamas tam tikrų viešojo valdymo principų taikymo.

Viešojo sektoriaus problemos įdomios tiek mokslininkams, tiek praktikams. Nagrinėjami viešosios politikos konstravimo principai² ir atskirai nagrinėjami viešojo administravimo vadybos funkcijos realizavimo klausimai³. Lietuvoje yra bandymų tirti viešojo administravimo institucijų veiksmingumą, siekiama pamatuoti jų veiklos rezultatus⁴. Atsiranda darbų, siekiančių pažinti viešojo administravimo institucijų autonomijos ir kontrolės balansą⁵. Visgi, nors viešojo administravimo specialistai ir mokslininkai pripažįsta, kad politikos proceso struktūrizavimas padeda suprasti viešosios politikos dėsningumus, išskiria individų, grupių ir politinės sistemos santykių darną, tačiau vis dar tenka konstatuoti, kad piliečių lūkesčių išsiskyrimas dėl problemų sprendimo

¹ Ansell, C. and Gash, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008, Vol. 18 (4), p. 543–571.

² O'Toole, B. J. Public Policy and Administration: recent trends and future prospects. *Public Policy and Administration*. 2000, Vol. 15, p. 1–2.

³ Hicklin, A. and Godwin, E. Agents of Change: The Role of Public Managers in Public Policy. *The Policy Studies Journal*. 2009, Vol. 37(1), p. 13–20.

⁴ Nakrošis, V. *Strateginis valdymas Lietuvoje: ar turime rezultatų vyriausybei?* Vilnius, Vilniaus universiteto leidykla, 2008.

⁵ Nakrošis, V.; Martinaitis Ž. The Lithuanian Public Sector Organisations: the EU-driven Expansion within the Domestic Arrangements of Autonomy and Control. *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Technologija, 2009, Nr. 29, p. 18–27.

viešosios politikos priemonėmis ir dėl realių viešosios politikos procesų egzistuoja.

Lietuvos mokslininkai ieško atsakymų, kaip konkrečios viešosios politikos formavimas galėtų būti nuoseklus, kokie turėtų būti interesų grupių ir valstybės santykiai⁶. Netgi bandoma viešosios politikos kūrimą vertinti tinklinės analizės aspektu⁷. A. Augustinaičio tyrime aktualiai formuluojami politikos koordinavimo trukdžiai (stokojantys „administracinės kultūros ir gebėjimų diskutuoti su suinteresuotomis grupėmis“). Nagrinėjant suinteresuotųjų pusių įtraukimo į politikos formavimo procesus būdus, nors ir plačiau diskutuojama apie tarpžinybinį bendradarbiavimą ir konsultavimąsi su visuomene⁸, o suinteresuotosios pusės pripažįstamos politikos dalyviais, visgi nuoseklių suinteresuotųjų pusių indėlio į viešosios politikos formavimo procesus tyrimų pasigendama.

1.1.1 Dalyvavimu grįsto viešojo valdymo sąvoka ir dėmenys

Dalyvavimu grįsto valdymo sąvoka. Nors mokslininkai ir praktikai vis plačiau diskutuoja apie dalyvavimo viešąją politiką ir viešąjį valdymą, teoriniu lygiu nėra susiformavusio bendro požiūrio ar teorijos, kurią būtų galima iškelti kitų atžvilgiu ir priimti kaip artimiausią siekiamybei ar realybei. Visgi nagrinėjant šias teorijas, vis labiau ryškėja tendencijos aprašyti viešosios politikos procesą kaip daugelio dalyvių sąveikos mechanizmus ir struktūras.

Mokslinėje literatūroje dar vis ieškoma pačios tinkamiausios sąvokos, aprašančios visuomenės dalyvavimo turinį. Šiandien galime rasti įvairių anglų kalba vartojamų sąvokų: *deliberative democracy*, *participatory policy making*, *interactive policy making*, *governance*, *citizen governance*, *ci-*

⁶ Kaminskas, R. Interesų grupių ir valstybės santykiai: politikos tinklų analizės problemos. *Filosofija, sociologija*. 2001, Nr. 3, p. 20–30.

⁷ Augustinaitis, A. *Mokslo valdymas globalizacijos sąlygomis: prioritetų koordinavimo ir administravimo priemonės*: baigiamoji projekto ataskaita. Vilnius, Švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas, Mykolo Romerio universitetas, 2008, 116 p.

⁸ Jankauskienė, D. Sveikatos politikos bei valdymo raida bei pagrindiniai dabarties iššūkiai. *Lietuvos sveikatos sektorius amžių sandūroje*. Vilnius: Sveikatos ekonomikos centras, 2010, p. 104–142.

tizen participation in decision making, policy related citizen involvement, participative management. Sąvokų įvairovė iš dalies parodo mokslo sritis, kuriose sąvoka susiformavo. Visgi tikslai, kurių siekiama kuriant konkrečią su dalyvavimu susijusią sąvoką, labiausiai nulemia analizuojamą dalyvavimo turinį ir jo apibūdinimą, ieškant dalyvavimo dėsningumų. Kai siekiama suteikti daugiau aiškumo teisiniams ir filosofiniams dalyvavimo aspektams, dažniau kalbama apie demokratiją ir jos formas, taip pat ir apie svarstomąją demokratiją, kai formalizuojamos viešojo administravimo funkcijos, diskutuojama apie interaktyvius viešosios politikos sprendimų paieškos būdus. Dalyvavimu grįstam viešajam valdymui paliekama konkrečių sprendimų paieška ir konkrečių procedūrų, įtraukiant platesnį dalyvių ratą, detalizavimas.

Tad apibendrinant dalyvavimu grįsto viešojo valdymo sąvoką būtų galima apibrėžti kaip valdymo priemonių visumą, kuri pirmiausia grindžiama kokybiško ir plataus dalyvavimo faktu, siekiant tvarių viešųjų sprendimų, kai sprendimo įgyvendinamumo prielaida tampa apčiuopiamas savininkiškumo jausmas dėl pasirinktos įgyvendinti alternatyvos.

Nepaisant sąvokų įvairovės, po šiais terminais slepiasi gana bendras esminis turinys, kuris siekia papildyti viešojo valdymo sprendimų procesą platesniu dalyvavimu, nulemiančiu žinių valdymo elementus ir taip mažinančio būsimo sprendimo neapibrėžtumą.

Dalyvavimu grįsto valdymo dėmenys. Dalyvių įtakos laukui ir dalyvių elgesiui aprašyti yra naudojami trys kintamieji: suvokimas, vertybės ir ištekliai^{9, 10, 11}. Taip pat ryškėja tendencijos išvelgti viešojoje politikoje tinklinę struktūrą, kai viešosios politikos dalyviai tinkle veikia

⁹ Sabatier, P. A. *An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein.* *Policy Sciences.* 1988, Vol. 21, p. 129–168.

¹⁰ Bots, Pieter, W. G.; van Twist, Mark, J. W. and van Duin, J. H. Ron. *Automatic Pattern Detection in Stakeholder Networks.* *Hawaii International Conference on System Sciences.* 2000, 10 p.

¹¹ Thomson, R.; Torenvlied, R. and Stokman, F. *Models of Collective Decision-Making.* *Rationality and Society.* 2003, Vol. 15(1), p. 5–14.

sistemiškai¹². Tad dalyvavimo viešosios politikos vertinimo kertiniai atramos taškai yra:

1. Suvokimas. Suvokimas yra tai, kaip galimi viešojo valdymo dalyviai suvokia pasaulyje save ir kaip jie suvokia kitus politikos dalyvius ir tų dalyvių tinklus. Šis matmuo taip pat apima dalyvių viešosios politikos problemų suvokimą. Tai daugiau racionalus požiūris siekiant paaiškinti, kaip veikia pasaulis ir politikos dalyviai jame, nei pateikti rekomendacijas, ko dalyviai tikisi ar pageidauja konkrečiu atveju.
2. Vertybės. Vertybės – tai tam tikra normų, interesų ar veikimo tikslų funkcija, kuri nusako dalyvių veikimo kryptį, aprašo jų motyvaciją veikti. Vertybėmis grįstos dalyvių nuomonės ar prioritetiniai pasirinkimai tampa svarbesni nei specifinės viešosios politikos procese pasiektos sprendimų alternatyvos. Šios vertybės daro įtaką sprendimų rezultatams.
3. Ištekliai. Ištekliai yra visa tai, ką dalyviai naudoja tikslams pasiekti, siekiant paveikti juos supantį pasaulį. Tai apima ir kitus dalyvius, santykius su kitais dalyviais, taisykles, kurių varžomi visi drauge veikia. Natūralu, kad ištekliai lemia galios ir įtakos pasireiškimą.
4. Tinklai. Daugiau ar mažiau stabilūs socialiniai politikos dalyvių santykiai nulemia vienus ar kitus pasirinkimus, prioritetus ir pageidaujamus veikimo būdus. Toks politiką formuojantis tinklas gali apimti tiek individualius, tiek institucinius narius ir turėti tiesioginį poveikį viešosios politikos raidai.

1.1.2 Dalyvavimu grįsto viešojo valdymo diegimo privalumai ir apribojimai

Dalyvavimu grįsto viešojo valdymo privalumai. Visuomenės ir kitų suinteresuotųjų grupių dalyvavimas, kaip viešosios politikos formavimo būdas, yra svarbi demokratijos sudedamoji dalis, nulemianti

¹² Klijn, E. H. *Policy networks: An Overview. Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector* (Kickert et. al. (eds.)) London, UK: SAGE, 1997, p. 14–34.

„valdymo, grįsto bendradarbiavimu, institucinį modelį“¹³. Ši paradigma grindžiama specialiu žinių valdymo principu: sprendimams priimti reikalingos žinios yra sukuriamos, kai sprendimo dalyviai, turintys interesų, dalyvauja ir bendradarbiauja. Siekiant apibrėžti galimu dalyvavimu grįsto viešojo valdymo prielaidas ir išryškinti svarbiausius tokio valdymo privalumus, prasminga yra sujungti žinių valdymo mokslo pasiekimus¹⁴,^{15, 16} su interaktyvios viešosios politikos siekiamybe¹⁷. Taigi, didesnis dalyvių įtraukimas papildo viešojo valdymo sprendimus įvairiais žinių valdymo elementais:

- Praturtina sprendimo paieškos erdvę išankstinėmis žiniomis (angl. *pre-knowledge*). Išankstinės žinios – tai bet kokia iki sprendimo analizės turėta informacija, taip pat dalyvių mąstymo būdas, jų prioritetai, poreikiai.
- Sukuriamos asocijuotos žinios (angl. *associate knowledge*), kurios sujungia atskirų dalyvių iki sprendimo proceso turimas istorines žinias su dabartinės būklės žiniomis. Tai žinios apie dabartinę būklę, pageidaujamų ir aktualių alternatyvų analizė.
- Kuriamos naujos žinios (angl. *new knowledge*), apimančios naujų sprendimų, pageidaujamų alternatyvų kūrimą, ieškojimą ir tikrinimą.
- Atsiranda erdvė sutarimo žinioms (angl. *consensual knowledge*) atsirasti. Susitarimo siekis padeda suderinti politikos dalyvių siekius

¹³ Munro, H. A. D.; Roberts, M. and Skelcher, Ch. Partnership Governance and Democratic Effectiveness Community Leaders and Public Managers as Dual Intermediaries. *Public Policy and Administration*. 2008, Vol. 23(1), p. 61–79.

¹⁴ Nonaka, I. and Nishiguchi, T. *Knowledge emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press, 2001, 320 p.

¹⁵ Lee, D. and Ahn, J. Rewarding Knowledge Sharing Under Measurement Inaccuracy. *Knowledge Management Research & Practice*. 2005, Vol. 3(4), p. 229–243.

¹⁶ Berkes, F. Evolution of co-management: Role of Knowledge Generation, Bridging Organizations and Social Learning. *Journal of Environmental Management*. 2009, Vol. 90(5), p. 1692–1702.

¹⁷ Driessen, P. P. J.; Glasbergen, P. and Verdaas, C. Interactive Policy-making a Model of Management for Public Works. *European Journal of Operational Research*. 2001, Vol. 128, pp. 322–337.

tarpusavyje, atsiranda bendras supratimas apie problemą ir jos sprendimo būdus. Mažėja konfliktų tikimybė.

- Sukuriamos rezultato žinios (angl. *out-knowledge*). Suinteresuotieji dalyvavimo metu sukauptas žinias naudoja už viešojo valdymo sprendimo ribų ir šios žinios nulemia ateities veiksmus.

Apribojimai. Nors dalyvavimu grįstas viešasis valdymas, kaip normatyvinis siekis įgyvendinti demokratijos valdymo būdą, yra nesunkiai pagrindžiamas, formuojant praktinius įgyvendinimo aspektus, negalima ignoruoti esamos viešojo valdymo praktikos formuojant vienas ar kitas politines nuostatas ir ieškant jų realizavimo formų esamose biurokratinėse struktūrose.

Tampa svarbu apsibrėžti pačius svarbiausius dalyvavimu grįsto valdymo trukdžius, kurie nurodytų tolesnio veikimo kryptį, ieškant jau operacinio pobūdžio priemonių šiems trikdžiams minimizuoti, o gal net ir visai išvengti. N. Ghaffarzadeganas su bendraautoriais apibendrina tokių trikdžių rinkinį¹⁸:

- Priešinimasis naujovėms. Pasireiškia dažniausiai paskutinėse sprendimų fazėse, kai sprendimas rengiamas konkrečioje aplinkoje. Šis priešinimasis dažniausiai jaučiamas iš sprendimo išorinės aplinkos. Tai susiję su įvairiais procedūriniais trukdžiais, kurie gali pasiekti net pavojingą lygį – blokavimo stadiją. Pasipriešinimas naujovėms visada sutampa su naujų politikos dalyvių įsitraukimu.
- Rizika ir didelės išlaidos. Kadangi viešojo valdymo sprendimai nulemia negrįžtamus procesus, o viešieji sprendimai dažnai yra brangūs, kyla rizika suklysti. Tokiu atveju rekomenduojami mažos apimties eksperimentai rizikai mažinti. Taip atsiranda galimybė sutaupyti lėšų ir nustatyti sprendimo ieškojimo etape nenumatytus ir nepageidaujamus poveikius.
- Ilgojo ir trumpojo laikotarpio prioritetų konkurencija. Dažnai konkuruojant tarp ilgojo ir trumpojo laikotarpio galimos naudos, laimi trumpojo laikotarpio tikslai. Tačiau ilgojo laikotarpio tikslų ignora-

¹⁸ Ghaffarzadegan, N.; Lyneis, J. and Richardson, G. P. How Small System Dynamics Models Can Help the Public Policy Process. *System Dynamics Review*. 2011, Vol. 27(1), p. 22–44.

vimas gali turėti skaudžių pasekmių. Kaip viena iš galimų valdymo priemonių yra susitarimo tarp suinteresuotųjų paieška. Kitu atveju socialinis spaudimas (lobistai, pilietinės iniciatyvos) gali sužlugdyti viešojo valdymo sprendimo įgyvendinimo fazę.

- Per didelis pasitikėjimas savo kompetencija, žiniomis ar patirtimi gali veikti kaip trukdis ieškant kokybiško ir atitinkančio esamą situaciją sprendimo.
- Per greiti sprendimai. Trumpas sprendimo paieškos laikas užkerta galimybes įvertinti visas alternatyvas ar galimas sprendimo pasekmes ir neskiria laiko susitarti tarp sprendimo dalyvių.
- Organizacinis patirties kaupimo mechanizmas. Tai susiję su organizacinės struktūros stabilumu, kuris garantuoja, kad viename etape sukaupta patirtis ir žinios apie galimus problemų sprendimų būdus bus perkelta į kitus etapus, nekartoiant buvusių klaidų.

1.1.3 Dalyvavimu grįsto viešojo valdymo analizės ir modeliavimo metodologijos

Tradiciskai politikos analizė remiasi ekspertiniais tyrimais ir tam tikrais mokslo ir politikos sąveikos mechanizmais, kai mokslas teikia konsultacijas ar išvadas konkrečiais klausimais. Tačiau vis dažniau ši metodologija susilaukia kritikos, kadangi atsietos nuo politikos proceso mokslinės rekomendacijos tampa sunkiai įgyvendinamos realiame politikos formavimo procese. Be to, mokslinių tyrimų rezultatai ir pagrindimai dažniausiai yra sudėtingi suvokti, priežasčių ir pasekmių sąsajos nėra tiesioginės, o mokslininkas naudoja formalizuotą kalbą. Taip pat reikia atsižvelgti į politikos procesą ir priimant sprendimą dalyvaujančiųjų galimus interesus. Toliau apžvelgsime pagrindinius požiūrius į dalyvavimu grįsto valdymo analizės ir modeliavimo metodologijas.

Formalusis modeliavimas. Formalusis modeliavimas apima tokias tyrimo sritis, kaip sistemų analizė, sistemų dinamika, ir operacijų tyrimai. Šis modeliavimas grindžiamas sisteminiu mąstymo paradigma¹⁹.

¹⁹ Rosenhead, J. *Rational Analysis for a Problematic World: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict*. Chichester, UK: Wiley, 1989, 370 p.

Tokio modeliavimo pagrindinėmis charakteristikomis reiktų laikyti tikslo apibrėžimą. Formalusis modeliavimas pripažįsta vieną unikalų tikslą, o pats modelis generuoja vieną vienintelį sprendinį. Tokiu atveju sprendimui priimti yra reikalingas arba tiksliau – pakanka turėti vieną sprendimo priėmėją. Tokio modeliavimo atveju sprendimo priėmėjui keliami vienintelė sąlyga – sugebėti atlikti strateginio planavimo funkciją. Suprantama, kad toks modeliavimas pirmiausia yra mokslinio tyrimo objektas ir kuria fundamentines mokslu grįstas žinias. Kaip prielaida taikyti šį modeliavimo būdą yra reikalavimas, kad problema būtų gerai struktūrizuota arba būtų įgyvendinimo etape. Deja, realios viešojo valdymo problemos retai tokios būna. Dažnai jos būna visiškai neapibrėžtos, o tai reiškia, kad vienas vienintelis sprendinys neegzistuoja.

Dalyvavimu grįstas modeliavimas. Dažnai viešojo valdymo sprendimas gali būti gerokai tikslesnis, kai modeliai yra rengiami bendradarbiaujant su suinteresuotaisiais²⁰. Taip susiformavo terminas – grupės modelio konstravimas (angl. *group model building*). Šis modeliavimo būdas apima ne tik patį modelio kūrimą, bet ir būdą, kaip modelis sukuriamas. Aptariant modeliavimo problematiką, tyrėjai dažnai turi omenyje dviejų tipų modelius. Vieni modeliai yra kuriami, kai suinteresuotosios šalys įtraukiamos tiek į modelio kūrimą, tiek į modelio testavimą²¹, kiti modeliai kuriami pačių tyrėjų, o suinteresuotieji padedant modeliui tampa modelio vartotojais ir idėjų įgyvendintojais²².

Dalyvavimu grįsto modeliavimo turinys yra jautrus procedūriniais elementams, kuriuos galėtume aprašyti taip: 1) dalyvių sąveika modelio kūrimo metu; 2) modelio veikimo procedūros; 3) tarpininkavimas ir moderavimas modeliavimo metu; 4) privalomos modelio iteracijos;

²⁰ Bérard, C. Group Model Building Using System Dynamics: An Analysis of Methodological Frameworks. *The Electronic Journal of Business Research Methods*. 2010, Vol. 8(1), p. 35–46- ISSN 1477-7029.

²¹ Mendoza, G. A. and Prabhu, R. Combining Participatory Modelling and Multi-Criteria Analysis for Community-based Forest Management. *Forest Ecology and Management*. 2005, Vol. 207(1–2), p. 145–156.

²² Dreyer, M. and Renn, O. Participatory Approaches to Modelling for Improved Learning and Decision-making in Natural Resource Governance: an Editorial. *Environmental Policy and Governance*. 2011, Vol. 21(6), p. 379–385.

5) validavimas²³. Toks modeliavimo principas sukuria mokymosi erdvę apie esamus sistemų ryšius, galimas pasekmes ir tarpusavio priklausomybes²⁴. Toks politikos analizės artinys vis dažniau vadinamas indėliu į socialinį kapitalą²⁵, kai dalyviai modeliavimo metu ne tik sukuria priimtina sprendimą, bet ir kaupia naujas žinias.

Vienas dažnesnių dalyvavimu grįsto modeliavimo atvejų yra imitacija ir simuliaciniai žaidimai. Imitavimas ir simuliaciniai žaidimai yra susiformavę iš kompiuterinio modeliavimo ir imitavimo žaidimų. Tai būdas, kai žingsnis po žingsnio, taikant įprastas matematinio modeliavimo technikas, yra imituojamos realios politikos situacijos, numatant pasekmes. Kompiuterinis modeliavimas suteikia plačias matematinės galimybes numatyti pasekmes, išanalizuoti esamą situaciją, vertinti skirtingas alternatyvas, tačiau politikos proceso dalyviams sąveikos galimybių nėra jokių, o komunikacijos poreikis realizuojamas su apribojimais. Tuo tarpu tam tikros imitavimo technikos gali išspręsti paminėtą komunikacijos ir sąveikos trūkumą. Imituojantis žaidimas, kuris panaudoja visus modeliavimo teikiamus privalumus, sukuria galimybes atkurti kiek galima artimesnes realybei situacijas, sukuria sąlygas dalyviams pasidalinti vaidmenimis ir tuos vaidmenis išbandyti simuliacijos / imitavimo žaidimo metu. Tuo būdu dalyviai gali išbandyti įvairius situacijos variantus, pajusti, kaip sistema keistųsi esant vieniems ar kitiems sprendimams.

Šiuo metu dalyvavimo aspektas praktikoje plačiai paplitęs ir faktiškai sėkmingai taikomas įvairiose situacijose, pvz., aplinkos saugumo politikos srityje: išteklių darniai plėtrai (vandentvarkai, miškotvarkai,

²³ Andersen, D. F., Richardson, G. P. and Vennix, J. A. M. Group Model Building: Adding More Science to the Craft. *System Dynamics review*. 1997, Vol. 13, No. 2, p. 187–201.

²⁴ Vennix, J.A.M. Group Model-Building: Tackling Messy Problems. *System Dynamics Review*. 1999, Vol. 15(4), p. 379–401.

²⁵ Rouwette, E. A. J. A.; Vennix, J. A. M. and van Mullekom, T. Group Model Building Effectiveness: A Review Of Assessment Studies. *System Dynamics Review*. 2002, Vol. 18(1), p. 5–45.

žemės priežiūrai ir pan.)^{26, 27, 28}. Taip pat nemažai sėkmingų bandymų yra socialinio darbo ir sveikatos sektoriuje²⁹. Šiose srityse dalyviai yra įtraukiami į politikos formavimo uždavinių sprendimą: įtraukiami į struktūrinių debatų etapą, į tikslų nustatymą, generuojant galimas alternatyvas, vertinant pasiūlytas alternatyvas.

1.1.4 Dalyvavimo formos ir būdai

Politikų ir valstybės tarnautojų pokalbiai su įvairių interesų grupių atstovais ir išskiliomis visuomenės asmenybėmis yra įprasta viešojo administravimo praktika. Verslo asociacijų vadovai, darbdavių organizacijos, profesinių sąjungų atstovai – tai dažniausiai tos organizacijos, su kuriomis viešosios politikos reglamentuotojai bendrauja tiek sava, tiek ir organizacijų iniciatyva. Pokalbiai su verslo struktūrų atstovais, religinių bendruomenių nariais ar mokslininkais nors yra retesni, bet taip pat primentini viešojo valdymo sektoriui. Visgi tokių formalių ar mažiau formalių pokalbių legalumas ir jų galimas poveikis būsimiems sprendimams yra neaiškus, neapibrėžtas, o kartais ir jų teisėtumas – net labai abejotinas. Tad legalumui garantuoti yra kuriamos kitos bendradarbiavimo formos – tai yra buriamos tarybos, komisijos, komitetai. Šiems dariniams yra priskiriamos konkrečios politikos valdymo funkcijos, pvz.: parengti sprendimą, koordinuoti procesą, atrinkti geriausius ir pan. Dažniausiai,

²⁶ Benn, S.; Dunphy, D. and Martin, A. Governance of Environmental Risk: New Approaches to Managing Stakeholder Involvement. *Journal of Environmental Management*. 2009, Vol. 90 (4), p. 1567–1575.

²⁷ Reed, S. M.; Graves, A.; Dandy, N.; Posthumus, H.; Hubacek, K.; Morris, J.; Prell, C.; Quinn, C.H. and Stringer, L.C. Who's in and Why? A Typology Of Stakeholder Analysis Methods For Natural Resource Management. *Journal of Environmental Management*. 2009, Vol. 90(5), p. 1933–1949.

²⁸ Mendoza, G. A. and Prabhu, R. Participatory Modeling and Analysis for Sustainable Forest Management: Overview of Soft System Dynamics Models and Applications. *Forest Policy and Economics*. 2006, Vol. 9, p.179–196.

²⁹ Driessen, P. P. J.; Glasbergen, P. and Verdaas, C. Interactive Policy-making a Model of Management for Public Works. *European Journal of Operational Research*. 2001, Vol. 128, pp. 322–337.

kokia konkrečia forma vyks toks bendradarbiavimas su kitais valdymo sektoriais, lemia susiformavusi dalyvavimo praktika.

Nors yra įvairių dalyvavimo praktikos teorinių konceptų, kai į dalyvavimą žiūrima kaip į nenutrūkstamą procesą (angl. *participation as a continuum*), nedalomą į skirtingas formas³⁰, ³¹, arba atvirkščiai, kai dalyvavimas siejamas tik su konkrečiu dalyvių įtraukimo tikslu, numatant jiems konkretų vaidmenį³², visi autoriai sutaria, kad sprendimo priėmimo procesas ir dalyvių lūkesčiai lemia dalyvavimo instrumentų formas³³.

Visuomenės įtraukimo ir dalyvavimo priimant viešuosius sprendimus būdai ir formos gali būti vertinami pagal du svarbiausius kriterijus (1 pav.):

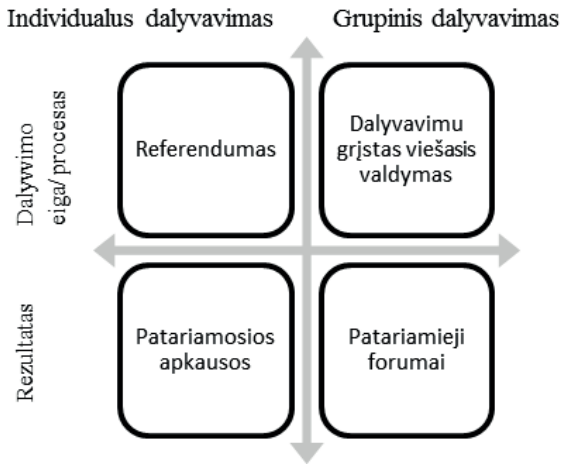
- Dalyvavimo apimtis – asmens arba grupinis dalyvavimas. Tai toks dalyvavimas, kai visuomenės indėlis yra arba asmeninis balsuojant ar kitaip teikiant informaciją, arba grupinis, kai nuomonės pateikiamos grupei sąveikaujant.
- Dalyvavimo rezultatas ir dalyvavimo eiga – kai dalyvavimo tikslai nulemia dalyvavimo formas ir padeda struktūrizuoti dalyvavimo procesą.

³⁰ Arnstein, S. R. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1969, Vol. 35(4), p. 216–224.

³¹ Shand, D. and Arnberg, M. Background Paper. *Responsive Government: Service Quality Initiatives*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, 1996.

³² Bishop, P. and Davis, G. Mapping Public Participation in Policy Choices. *Australian Journal of Public Administration*. 2002, Vol. 61(1), p. 14–29.

³³ Bishop, P. and Davis, G. Mapping Public Participation in Policy Choices. *Australian Journal of Public Administration*. 2002, Vol. 61(1), p. 14–29.



1 pav. Visuomenės dalyvavimo formos
(sudaryta pagal A. Michels³⁴)

Šių dviejų kriterijų atžvilgiu galima įvardinti keturias labiausiai paplitusias visuomenės įtraukimo formas: referendumai, dalyvavimu grįstas viešasis valdymas (toliau – DGVV), svarstomosios apklausos ir svarstomieji forumai.

Referendumai – tai tiesioginiu piliečio balsavimu pagrįstas dalyvavimas. Galime išskirti tiesioginius ir konsultacinius referendumus. Referendume dalyvaujama individualiai, kiekvienam visuomenės atstovui turint galimybę asmeniškai išreikšti savo nuomonę konkrečiu klausimu. Svarbiausias referendumo skiriamasis bruožas yra tas, kad nėra tiesioginio ryšio tarp dalyvavimo ir konkretaus sprendimo priėmimo, kadangi sprendimas priimamas gerokai vėliau, nei vyksta referendumas. Tačiau dalyvavimo, grįsto viešuoju valdymu ir svarstomaisiais forumais, atveju visuomenė dalyvauja organizuotai kaip grupė ir dalyvavimo fakto ir sprendimo priėmimo atskirtis sumažėja.

³⁴ Michels, A. Innovations in Democratic Governance: How Does Citizen Participation Contribute to a Better Democracy? *International Review of Administrative Sciences*. 2011, Vol. 77(2), p. 275–293.

DGVV atveju yra tiesioginis ryšys tarp dalyvavimo fakto ir būsimo sprendimo, kai suinteresuotųjų yra klausama patarimo konkrečiu valdymo klausimu dar iki sprendimo priėmimo. Dažniausiai tokiu atveju buriamos gana didelės grupės. Tačiau svarstomieji forumai siekia paskatinti diskusijas, turėti erdvę nuomonėms reikštis ir diskutuoti. Šiuo atveju pats nuomonių apsikeitimo procesas yra gerokai svarbesnis nei galimas būsimas sprendinys. Dažnai šiuose forumuose dalyvauja gana nedidelės grupės žmonių ir siekia susitarimo drauge.

Natūralu, kad šių skirtingų įtraukimo į viešąjį valdymą formų poveikumas nėra tapatus. A. Michels (2011) atliko tyrimų metaanalizę, kuri parodė, kaip skirtingos įtraukimo formos yra susijusios su konkrečiu sprendimu. Dalyvavimo formų poveikumo rodikliai pateikti 1 lentelėje. Procentais matuojami rodikliai reiškia tai, kad ta dalis atvejų demonstruoja konkretų vertinamojo aspekto pasireiškimą.

1 lentelė. Piliečių dalyvavimo formų poveikio palyginimas

Dalyvavimo formos	Poveikis sprendimų priėmimui, proc.	Prieinamumas, galimybė dalyvauti, proc.	Reprezentatyvumas, proc.	Teisėtumas per palaikymą, proc.
Referendumai	93	90	50	100
DGVV	66	68	33	84
Svarstomosios apklausos	33	5	94	100
Svarstomieji forumai	38	10	63	87

Sudaryta pagal A. Michels³⁵.

Tyrimai rodo, kad didžiausią poveikį sprendimams daro referendumai, kai DGVV poveikumas yra apie 66 proc. Tai reiškia, kad vienas trečdalis dalyvavimo faktų ir rekomendacijų pateikimo atvejų taip ir lieka nesusiję su galutiniu sprendimu. Natūralu, kad referendumai yra labiau atviri dalyvavimui ir jame dalyvauti gali didesnis visuomenės procentas nei DGVV atveju, nors pastarojo atvirumas taip pat yra gana

³⁵ Michels, A. Innovations in Democratic Governance: How Does Citizen Participation Contribute to a Better Democracy? *International Review of Administrative Sciences*. 2011, Vol. 77(2), p. 275–293.

aukštas – 68 proc. Visgi toks aukštas atvirumo rodiklis šiek tiek prieštarausia itin žemam reprezentatyvumo rodikliui, kuris DGVV tesiekia 33 proc. DGVV reprezentatyvumas nukenčia dėl įvairių kartais objektyvių apribojimų (tokių kaip mažų, bet galingų interesų grupių atstovavimo, kultūrinių mažumų, jaunimo ir pan. mažo atstovavimo), kartais dėl subjektyvių priežasčių (pvz., vengimas nepatogių interesų grupių). Dėl referendumo teisėtumo abejonių nekyla, nes tai įstatymu reguliuojama priemonė, o esant kitoms dalyvavimo formoms, teisėtumas priklauso nuo susiformavusios praktikos.

DGVV priemonėse dalyvaujantys dalyviai yra linkę pozityviau vertinti tiek įtraukimo procesą, tiek rezultatus. Tačiau tik 50 proc. atvejų yra išreiškiamas pritarimas sprendimams ir procesui, kai respondentas nedalyvauja pats. Suprantama, kad tie, kurie patys nedalyvavo DGVV procese, yra gerokai kritiškesni bet kokiems sprendimams, nes jie įvyko tarsi už akių. Ši statistika pagrįsta informacija yra labai reikšminga planuojant įtraukimo procedūras, numatant įtraukimo būdus ir atrenkant sprendimų dalyvius, kai DGVV tikslu laikome interesų derinimą.

Dalyvavimu grįsto viešojo valdymo formos. Toliau nagrinėsime tik DGVV formas. J. C. Thomas (1990) dalyvavimo instrumentus pagal viešojo sprendimo priėmimo būdą³⁶ suskirstė į penkias sprendimų grupes:

1. Savarankiškas vadybinis sprendimas – viešojo valdymo sprendimas be platesnio dalyvavimo.
2. Adaptuotas savarankiškas vadybinis sprendimas – viešojo valdymo administratorius ieško informacijos išorėje, bet sprendimą priima savarankiškai.
3. Segmentuotos viešosios konsultacijos. Atskiros visuomenės grupės yra supažindinamos su problemos esme ir drauge aptariami galimi sprendimai, konkretus sprendimas priimamas atsižvelgiant į išsakytas nuomones.

³⁶ Thomas, J. C. Public Involvement in Public Management: Adapting and Testing a Borrowed Theory. *Public Administration Review*. 1990, Vol. 50(4), p. 435–445.

4. Jungtinės viešosios konsultacijos. Konsultuojamasi su visuomene kaip su vientisa grupe ir sprendimas rengiamas remiantis šia nuomone.
5. Visuomenės sprendimas. Visuomenė ir viešojo administravimo specialistai drauge ieško sutarimo dėl sprendimo.

Aptardami DGVV formas, iš jų galime išskirti kelias dažniausiai pasireiškiančias, tai yra tiesioginiai kontaktai, apklausos / konsultacijos, darbo grupės ir pan. Reikia turėti omenyje, kad toliau pateiktas DGVV formų sąrašas toli gražu nėra baigtinis, dažnai pasitaiko, kad įtraukiami vis nauji pavadinimai, tačiau jie savo esme nėra visiškai nauji, o parodo esamą valdymo praktiką ir požiūrį į visuomenės įtraukimą į politikos formavimo procesus.

Tiesioginiai kontaktai. Tiesioginiai kontaktai – tai bet kokie neformalūs susitikimai ir neformalūs pokalbiai, kurie gali vykti ir suinteresuotųjų, ir viešojo administravimo specialistų iniciatyva. Dažniausiai visgi jie vyksta pačių interesų grupių iniciatyva, kai interesų grupės siekia pristatyti savo poziciją, sužinoti oficialią poziciją konkrečiu politikos formavimo klausimu. Dažnai tokie tiesioginiai kontaktai vyksta neplanuoti, spontaniškai renginių ar viešųjų vizitų metu. Nors toks bendravimas nėra draustinas, tačiau jo legalumas ir galimybė siekti plataus interesų atstovavimo yra labai ribota. Dažnai tokia dalyvavimo forma naudojasi lobistinę veiklą vykdančios arba paprasčiausiai finansiškai stiprios interesų grupės, kurios pačios sau yra suformulavusios savo siekių turinį. Kitos interesų grupės tokiu būdu naudojasi rečiau arba ir visai nesinaudoja.

Visuomenės apklausa / konsultacijos. Visuomenės apklausos arba galimybė reaguoti į vykstančias diskusijas yra demokratijos puoselėjimo būdas atliepti sprendimų skaidrumo kriterijų. Apklausų metu piliečiams žiniasklaidos kanalais yra pateikiama informacija apie svarstomus politikos klausimus ir teikiamus konkrečius sprendimus. Dažniausiai toks įtraukimo būdas taikomas paskutiniuose sprendimų priėmimo etapuose.

Interaktyvūs posėdžiai (darbo grupės, tarybos). Interaktyvūs posėdžiai – tai laikinų ar net vienkartinių grupių susitikimai, kurie buriami siekiant konkrečių iš anksto apibrėžtų tikslų: aptarti, svarstyti alternatyvas, išgirsti nuomones, pristatyti surinktą informaciją. Nors tokių posėdžių metu pagrindinis elementas yra interaktyvumas (dalyviai gali betarpiškai ir be apribojimų reikšti savo ir išgirsti kito asmens nuomonę), tačiau tokių grupių narių reprezentatyvumas gali būti gana ribotas, ypač tais atvejais, kai reprezentavimo taisyklės nėra apibrėžtos iš anksto.

*Susitarimo konferencijos*³⁷ (angl. *consensus conference*). Šios konferencijos jau yra tapusios aktyvaus visuomenės ir ekspertų įtraukimo instrumentu, jos naudojamos kaip diskusijų forumas aptarti kompleksiniams ir sudėtingiems, neretai konfrontaciją sukeliantiems klausimams. Tokios konferencijos pirmiausia ir pasitelkiamos dalyvavimo demokratijos principams puoselėti, kadangi pagrindinis jų elementas yra platus dalyvavimas. Suprantama, kad tokios susitarimų konferencijos turi būti suorganizuotos iki sprendimo priėmimo. Dažniausiai jos organizuojamos taip, kad galėtų atliepti trijų dalyvių grupių interesus. Buriamos piliečių ir ekspertų sesijos, o šių sesijų rezultatai yra pristatomi visuomenei, konferencijos klausytojams. Literatūroje aprašomos tokios konferencijos / sesijos, kuriose dalyvauti kviečiama iki penkiolika savanorių. Iš šių savanorių apie nagrinėjamą problemą nereikalaujama turėti specializuotų žinių. Ekspertų sesijos dalyviams, kitaip nei piliečių sesijos dalyviams, yra keliami reikalavimai išmanyti klausimus ir gebėti atstovauti kiek galima įvairiems interesams. Ekspertų sesijos dalyvius atrenka piliečių sesija, o pačių ekspertų skaičius dažniausiai būna penkiolika narių. Tuo tarpu kaip klausytojus pasitelkiant žiniasklaidos kanalus kviečiami keli šimtai visuomenės entuziastų. Politikos analitikams, tyrėjams suteikiama mediatoriaus vaidmuo. Susitarimo konferencijos labiausiai daro poveikį dalyvių vertybėms, nuostatoms ir žinioms, kuriomis pasidalinama konferencijos metu. Natūralu, kad piliečiai tampa mažiau kritiški, labiau palaiko naujas politikos nuostatas, nes ima jaustis sprendimo dalyviais,

³⁷ Geurts, J. L. A. and Joldersma, C. Methodology for Participatory Policy Analysis. *European Journal of Operational Research*. 2001, Vol. 128(2), p. 300–310.

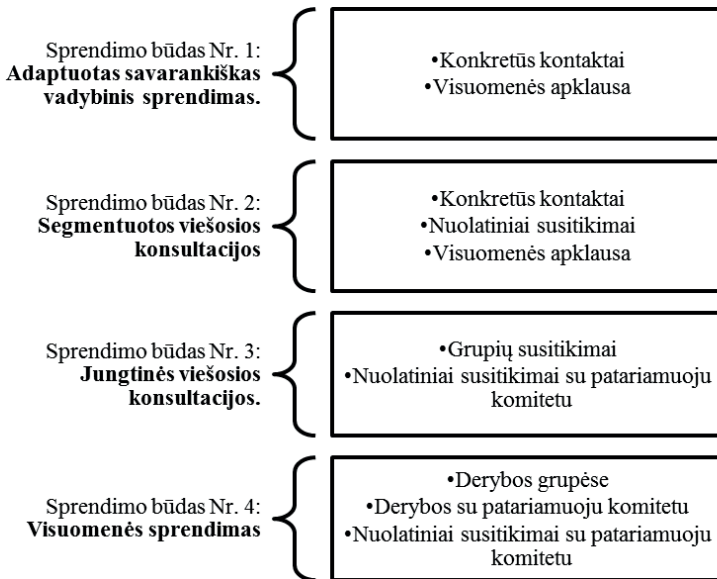
be to, suvokia, su kokiais realaus pasaulio apribojimais susiduriama. Tokios konferencijos yra iš vienas geresnių būdų skleisti pačią naujausią mokslinę informaciją, ją derinant su ekspertų nuomone ir piliečių pasirinkimų preferencijomis. Kita vertus, konferencijos nesuteikia alternatyvų analizės galimybės, nes diskusijų galimybės yra ribotos.

*Elektroninių posėdžių sistema*³⁸ (angl. *electronic meeting system*). Tai informacinių technologijų suteikta aplinka, kuri palengvina grupių posėdžių procesą. Ši sistema dažniausiai apima įvairias paramos priemones: komunikacijos, sprendimų paieškos, problemų aptarimo, derybų, konfliktų sprendimo, sistemų analizės, modeliavimo. Taip pat tokia elektroninių posėdžių sistema suteikia grupines bendradarbiavimo galimybes, tokias kaip dokumentų rengimas, redagavimas ar pasidalinimas sukurtais dokumentais. Norint realizuoti tokią sistemą, reikalinga ir tam tikra techninė įranga: kompiuterinė technika, galimybė jungtis į tinklus, programinė įranga ir posėdžių proceso valdymo parama. Pagrindinis elektroninių posėdžio sistemos privalumas yra galimybė visiems posėdžių dalyviams anonimiškai komentuoti pateiktas idėjas. Tiek valstybės tarnautojai, tiek išoriniai suinteresuotieji turi galimybę aptarti vienas kito idėjas nuasmenintai, taip išvengiant galimos konfrontacijos dėl skirtingų išankstinių priegios elementų. Be to, komentavimas galimas lygiagrečiai, tuo pačiu metu. Tokia galimybė skatina laisvą dalyvių komunikaciją, kuriai pasireikšti reikia laiko ir geros patirties, pasitikėjimo, kad tokia sistema veikia. Šis būdas įtraukti dalyvius į sprendimų priėmimą efektyviausias tada, kai siekiama plataus problemos ir sprendimo alternatyvų analizės. Taip pat tokiu būdu lengviausia pasiekti tuos suinteresuotuosius, kurie nėra linkę investuoti daug savo laiko realiems posėdžiams arba yra geografiškai nutolę. Tad kai reikia apsiukeisti įvairia periodiškai generuojama nauja informacija, elektroninių posėdžių sistema yra vienas iš geresnių būdų.

³⁸ Geurts, J. L. A. and Joldersma, C. Methodology for Participatory Policy Analysis. *European Journal of Operational Research*. 2001, Vol. 128(2), p. 300–310.

Sprendimo būdo ir dalyvavimo intensyvumo ryšiai

Kokius konkrečius visuomenės bendradarbiavimo būdus pasirinksiame sprendimui priimti, priklauso nuo siekiamo rezultato ir nagrinėjamos viešosios politikos tikslų. 2 pav. pateikta J. C. Thomaso pasiūlytas sprendimo būdo ir dalyvavimo intensyvumo ryšiai. Mokslininkas taip pat parodė ryšį tarp politikos formavimo problemos, konkrečios politikos kūrimo strategijos ir dalyvavimo instrumento, kaip formos.



2 pav. Sprendimo būdo ir dalyvavimo intensyvumo ryšiai pagal J. C. Thomasą³⁹

Platesnį dalyvavimo būdų sąrašą, susietą su dalyvavimui keliamais tikslais, pateikia Bishop, ir Davis (2002). Kaip didesnio visuomenės dalyvavimo priimant viešuosius sprendimus jie mini tokius būdus, kaip tikslinės grupės, visuomenės informavimo kampanijos, svarstomieji komi-

³⁹ Thomas, J. C. Public Involvement in Public Management: Adapting and Testing a Borrowed Theory. *Public Administration Review*. 1990, Vol. 50(4), p. 435–445.

tetai, viešieji klausimai, referendumas ir kiti. Šie autoriai išskiria penkis dalyvavimo tikslus⁴⁰:

1. Dalyvavimas siekiant konsultacijų. Toks dalyvavimas yra realizuojamas tiesioginių kontaktų, interesų grupių, viešų susitikimų metu, taip pat gali būti išleidžiami specialūs dokumentai aptarimui. Visų šių dalyvavimo būdų tikslas sudaryti galimybes pakomentuoti nagrinėjamą teisės akto projektą.
2. Dalyvavimas bendradarbiaujant. Tai tokia dalyvavimo forma, kai piliečiai ir valdymo organizacijos buria svarstymo tarybas ar kitas laikinas struktūras ir ieško bendrų sutarimo taškų.
3. Dalyvavimas ginantis. Visuomenė ar bet kuri interesų grupė gali paveikti politikos formavimo procesą per teises ginančias institucijas, pavyzdžiui, teismus ar audito organizacijas.
4. Vartotojiškas dalyvavimas. Dalyvavimas numatomas ten, kur reikia patikrinti paslaugos ar produkto turinį ir jo atitikimą.
5. Kontroliuojamasis dalyvavimas. Tai įvairūs sprendimai, priimami referendumo ar kitais demokratiją ginančiais būdais.

Apibendrinant, galima vardinti įvairius visuomenės įtraukimo į sprendimo priėmimo būdus ar instrumentus, kurie sudaro didesnio dalyvavimo galimybę. Dalyvavimas nėra pats savaime vertybė, bet jis tampa vertybe viešojo sprendimo procese, kai sprendimo eigos apimtis suderinama su dalyvavimo forma ir sprendimo pobūdžiu. O visuomenės įtraukimo formos atitinka procesui keliamus tikslus. Kalbant apie DGVV kaip vieną iš visuomenės įtraukimo priemonių, reikia pabrėžti, kad jis realizuoja du dažniausiai siekiamus tikslus: siekimą konsultacijų ir bendradarbiavimo.

1.2 Dalyvavimas ir organizacinė struktūra

Politikos formavimas demokratinėje visuomenėje yra sudėtingas ir daugiamatis uždavinys. Kai, be įsipareigojimo, reikia suderinti skir-

⁴⁰ Bishop, P. and Davis, G. Mapping Public Participation in Policy Choices. *Australian Journal of Public Administration*. 2002, Vol. 61(1), p. 14–29.

tingus, o kartais net priešingus interesus, būtina atsižvelgti į naujausius mokslinių tyrimų siūlomus alternatyvius sprendimus ir numatyti būsimų sprendimų poveikį visuomenei trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu. Kadangi politikams tenka veikti labai neapibrėžtomis aplinkybėmis, juos palaikantis ir politikos tęstinumo pagrindus suteikiantis biurokratinis viešojo administravimo aparatas stengiasi sukurti tokias organizacines struktūras, kurios amortizuotų tam tikrus galimus situacijos neapibrėžtumus ir garantuotų viešą ir legalią prieigą interesams pasireikšti. Taigi, viešojo valdymo organizacinė struktūra (Vyriausybė, atskirus politikos sektorius koordinuojančios ministerijos ir kitos įstaigos, pvz., agentūros, kurioms paskirta konkreti funkcija finansuoti, patarti ar kontroliuoti) tobulinama tomis kryptimis, kurios atlieptų demokratinės politikos formavimo principus: didesnio dalyvavimo, viešojo intereso pirmumo, procedūrų skaidrumo, profesionalumo⁴¹. Be vertikalios hierarchinės organizacinės struktūros, kuri yra gana aiškiai teisiškai reglamentuota, viešojo administravimo institucijos, tokios kaip Vyriausybė ar jos vardu veikianti konkretų politikos sektorių kuruojanti ministerija, savo funkcijas vykdo naudodama ir horizontalias organizacines priemones. Kaip tokias priemones galime nesunkiai įvardinti darbo grupes, buriamas visose ministerijose. Darbo grupės veikia kaip DGVV realizuojantys instrumentai. Suprantama, kad tokių horizontalių priemonių veikimo trumpalaikiškumas ir tam tikras organizacinis neapibrėžtumas nulemia ir priemonių poveikį sprendimams priimti. Apie viešojo administravimo organizacines struktūras yra gausu mokslinių tyrimų⁴², o apie horizontalias struktūras ir jų sąveiką su hierarchine struktūra tyrimų yra gerokai mažiau⁴³. Tad kaip veikia tokios horizontalios valdymo priemonės, kas jose dalyvauja, ar darbo grupės yra tinkamos suinteresuotųjų dalyvavimo politikos procesuose poreikiui realizuoti, tyrimų pasigendama.

⁴¹ Hamilton, M. R. *Democracy and Public Service. Democracy and Public Administration* (Box, R. C. (ed.)). M. E. Sharpe, Inc., 2007, 228 p., p. 3–20.

⁴² Johnston, J. *Public Administration: Organizational Aspects. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2001, p. 12507–12512.

⁴³ Grafton, J.; Abernethy, M. A. and Lillis, A.M. *Organisational Design Choices in Response to Public Sector Reforms: A Case Study of Mandated Hospital Networks. Management Accounting Research*. 2011, Vol. 22(4), p. 242–268.

Organizacijos vaidmuo ir funkcijos

Tam, kad valstybė sukurtų ir tobulintų efektyviai veikiančią politikos koordinavimo sistemą, kuri būtų rezultatyvi, subalansuota, o valstybės investicijos atneštų piliečiams apčiuopiamos naudos, būtinas adekvatus tokios sistemos administravimas ir valdymas tiek sveikatos⁴⁴, tiek švietimo ar mokslinių tyrimų srityje. Šis valdymas gali būti tiek centralizuotas ir realizuojamas ministerijose, tiek ir decentralizuotas, realizuojamas tokias funkcijas vykdančiose agentūrose. Dažniausiai ministerijoms yra paskiriama kurti politikai įgyvendinti reikalingus teisės aktus vyriausybės vardu. Pats teisinės bazės kūrimo procesas yra sudėtingas ir daugiapakopis, kai teisės aktų kūrimo procese bendradarbiaujama su kitomis ministerijomis, vyriausybe, kitomis vyriausybės institucijomis ir ministerijai pavaldžiomis institucijomis. Šiame procese nepamirštama ir suinteresuotųjų grupių, ir visuomenės įtraukimo į politikos kūrimo procesus aspekto.

Aptariant ministerijų funkcijas, galima išskirti dvi pagrindines bet kuriai ministerijai bendras funkcijų grupes⁴⁵:

1. Struktūrinės funkcijos (tai ilgalaikė struktūrinė perspektyva, ribojama organizacinės struktūros ir išteklių).
2. Dinaminės politinės funkcijos (jos yra orientuotos į situacijos nulemiamus politinius tikslus).

Struktūrinės funkcijos lemia tokį politikos formavimo realizavimą, kuris pirmiausia susijęs su valdomais ištekliais ir atsakomybe dėl jų naudojimo. Šis veikimas pasireiškia valstybės interesų, tikslų ir prioritetų nustatymu ir įgyvendinimu. Dinaminės politinės funkcijos įpareigoja ministerijos struktūras parodyti vyriausybės politinius tikslus ir tam skiriamus resursus panaudoti būtent politiniams tikslams įgyvendinti. Šiuo atveju funkcija yra suprantama ne tiek kaip operacinė priemonė siekiant strateginių tikslų, mažinant konfliktus, kiek politiką reprezentuo-

⁴⁴ Jankauskienė, D. Sveikatos politikos bei valdymo raida bei pagrindiniai dabarties iššūkiai. *Lietuvos sveikatos sektorius amžių sandūroje*. Vilnius: Sveikatos ekonomikos centras, 2010, p. 104–142.

⁴⁵ Mätzke, M. The Organization of Health Policy Functions in the German Federal Government. *Social Policy & Administration*. 2010, Vol. 44(2), p. 120–141.

janti priemonė, ieškant sąjungininkų ar rėmėjų politiniams įsipareigojimams realizuoti.

Sveikatos apsaugos ministerijos vaidmuo ir funkcijos, formuojant sveikatos politiką

Konkretinant Sveikatos apsaugos ministerijos, kaip viešojo valdymo funkcijas vykdančios, sveikatos apsaugos politiką įgyvendinančios institucijos valdymo funkcijas, galima apibrėžti tokios organizacijos bendrąsias funkcijas, rekomenduojamas tarptautiniu mastu⁴⁶:

- Strateginis valdymas – nustatyti sveikatos priežiūros viziją, rengti strategijas ir formuluoti politikos nuostatas siekiant geresnių sveikatos rodiklių;
- Tarpsektorinis bendradarbiavimas – siekti tarpsektorinio bendradarbiavimo diegiant kompleksinę požiūrį į visuomenės sveikatą;
- Atskaitomybė – užtikrinti gerojo valdymo praktiką, kuris siekia sveikatos sistemos tikslų;
- Dėmesys sistemos modeliui – sukurti darnią ir suderintą sveikatos sistemą, kuri gebėtų siekti geresnės sveikatos tikslų;
- Reguliavimas – vadovautis teisine baze, derinti reguliavimo ir politikos priemones, siekiant sveikatos sistemos veiklos produktyvumo;
- Žinių valdymas – rinkti ir platinti su sveikatos tyrimais susijusią informaciją, ieškoti įrodymų ir jais remtis priimant sprendimus.

Pasaulio sveikatos organizacija pripažįsta šį valdymo elementų sąrašą kaip būtiną prielaidą siekiant sveikatos sistemos tikslų: orientacija į sveikatos sistemos bendruosius tikslus (didinti sveikatos sistemos potencialą ir teisumą), atsakomybė ir orientacija į paciento specifinius po-

⁴⁶ Veillard, J. H; Brown, A. D; Bariş E.; Permanand, G. and Klazinga, N.S. Health System Stewardship of National Health Ministries in the WHO European region: Concepts, Functions and Assessment Framework. *Health Policy*. 2011, Vol. 103(2–3), p. 191–199.

reikius, finansinė pacientų apsauga, sistemos efektyvumo didinimas ir kiti⁴⁷.

Sveikatos apsaugos ministerijos vienas iš pagrindinių iššūkių yra įgyvendinti sveikatos apsaugos decentralizavimą, prisiimant už tai atsakomybę (formuojant gyventojų atsakomybę už savo sveikatą ir stiprinant tarpsektorinį bendradarbiavimą), ir sukurti instrumentus šiam tikslui pasiekti. Tai ypač aktualu dabartiniu laikotarpiu įgyvendinant PSO „Sveikata visose politikose“ principus. Sveikatos apsaugos ministerijų dominavimas (turint omenyje biurokratinę organizacinę struktūrą) vyriausybės lygiu formuojant sveikatos politikos turinį ir prisiimant pagrindinę politinę atsakomybę yra nuo seno paplitęs reiškinys Europos Sąjungoje, tiesa, dominavimo lygio kitimo ribos gana plačios, pvz., Anglijoje (JK) dominavimas ir atsakomybės centralizavimas gerokai ryškesnis, o Danijoje, atvirkščiai, ryškesnė yra decentralizacija⁴⁸. Vertindami tokią situaciją literatūroje galime atsekti kelis požiūrius į didesnę ministerijų kontrolę: vieni autoriai sako, kad toks dominavimas skatina netinkamą mikrovaldymą, blokuoja efektyvesnę krizių valdymą, atsiranda daugiau erdvės formuoti ideologiniams sprendimams ir sudėtingiau realizuoti įrodymais grįstus sprendimus, atsiranda didesni barjerai inovacijų plėtrai, pernelyg neproporcinga politinio konsultavimo galimybė. Kiti autoriai, atvirkščiai, įžvelgia tokio dominavimo daugiau teigiamų pusių nei neigiamų⁴⁹. Teigiama, kad didesnė ministerijų kontrolė užtikrina didesnę atsakomybės laisvę ir garantuoja, kad tokia atsakomybė gali būti nustatyta. Decentralizacijai įgyvendinti dažnai trūksta tiek empirinių įrodymų, tiek ir teorinių pagrindimo kriterijų, o pati decentralizacijos idėja pateikiama nekonkrečiai ir labiau kaip geresnis sprendimas tiesiog dėl savo naujumo. Kad ir kaip būtų, visgi įtampas tarp politinio, viešojo

⁴⁷ The World Health Report 2000: Improving Health System Performance, Geneva, 2000. WHO (Pasaulio sveikatos organizacija). URL: <http://www.who.int/whr/2000/en/> [žiūrėta 2012 m. rugsėjo 18 d.].

⁴⁸ Ettelt, S.; Mays, N.; Chevreul, K.; Nikolentzos, A.; Thomson, S. and Nolte, E. Involvement of Ministries of Health in Health Service Coverage Decisions: Is England an Aberrant Case? *Social Policy & Administration*. 2010, 44, p. 225–243.

⁴⁹ Ettelt, S.; Mays, N.; Chevreul, K.; Nikolentzos, A.; Thomson, S. and Nolte, E. Involvement of Ministries of Health in Health Service Coverage Decisions: Is England an Aberrant Case? *Social Policy & Administration*. 2010, 44, p. 225–243.

administravimo, vadybinio ir teisinio ar net medicininio profesinio požiūrio nelengva išvengti. O jei dar įtrauksime ir verslo gamybos sektorių bei sveikatos paslaugų sektorių, kurie taip pat turi aiškų interesą formuojant politiką, situacija tampa komplikuoja. Klausimas, kaip tolygiai paskirstyti viešojo administravimo atsakomybę, išsaugant autonomiją, lemiančią aukštesnius veiklos rezultatus⁵⁰, ir taip pat realizuoti demokratinę suinteresuotųjų dalyvavimą politikos formavimo procesuose, išlieka nuolat aktualus ir palaikomas stipraus išorinio spaudimo. Pavyzdžiui, Europos Sąjungos šalių patirtis rodo, kad sveikatos apsaugos ministerijos dažniausiai patiria tiesioginį visuomenės ir žiniasklaidos spaudimą net ir tais atvejais, kai konkreti funkcija yra deleguota kitoms tos pačios sistemos organizacijoms. Toks reiškinys jau yra įgavęs savo pavadinimą „kaltinimų bumerangas“ (angl. *blame boomerang*)⁵¹. Tad Sveikatos apsaugos ministerijos jaučia nuolatinę didėjančią spaudimą veikti viešai ir įtraukti platesnį visuomenės ratą į sprendimų parengimo etapus. Bendradarbiavimas su suinteresuotaisiais rengiant sprendimus yra įprasta ministerijų veikla, o darbas su suinteresuotaisiais tampa dalyvavimu grįstos demokratijos garantu. Suprantama, kad ministerijų organizacinei struktūrai kyla papildomų iššūkių, siekiant sukurti tinkamas bendravimo su suinteresuotaisiais infrastruktūrą, kuri bendradarbiavimą politikos formavimo procesą paverstų į rezultatus orientuotu procesu. Tokia infrastruktūra galėtų būti darbo grupės, kurios formuojamos konkrečioms politikos klausimams aptarti ar spręsti, o į jų veiklą įtraukiami ne tik Sveikatos apsaugos ministerijai reprezentuojantys dalyviai.

Už švietimo politiką atsakingų ministerijų vaidmuo ir funkcijos

Švietimo sektorius vystosi gana intensyviai, mokslininkai daug rašo apie kiekvieną švietimo grandį, vis plačiau mokslininkai ir praktikai diskutuoja apie įrodymais grįstą politikos formavimo metodologiją. Tačiau

⁵⁰ Verhoest, K.; Peters, B.G.; Bouckaert, G. and Verschurere, B. The Study of Organisational Autonomy: A Conceptual Review. *Public Administration and Development*. 2004, Vol. 24, p. 101–118.

⁵¹ Verhoest, K.; Peters, B. G.; Bouckaert, G. and Verschurere, B. The Study of Organisational Autonomy: A Conceptual Review. *Public Administration and Development*. 2004, Vol. 24, p. 101–118.

švietimo politikos valdymo modeliai nenagrinėjami atskirai ir tokios mokslinės literatūros faktiškai nėra. Dar mažiau rašoma apie švietimo ministerijų valdymą ar organizacinę struktūrą⁵², nors šios ministerijos valdo nemažą valstybės viešųjų finansų dalį, skiriamą įvairioms švietimo reikmėms, iš jų – ir infrastruktūros plėtrai. Kadangi švietimo valdymas nesusilaukia valdymo specialistų specialaus dėmesio, natūralu, kad dažnai taikomi bendri viešojo valdymo principai, neišskiriant švietimo sektoriaus specifiškumo.

Sveikatos sektorius ir jo valdymo prielaidos buvo plačiai išplėtotos, susitarta dėl geriausios ministerijos struktūros ir vykdomų funkcijų, o švietimo sektoriaus valdymo institucijos formavosi gana lokaliai, kiekvienai Europos ar net pasaulio valstybei pasirenkant savo valdymo modelį. Dažnai mažose pasaulio valstybėse švietimo sektoriaus valdymas yra sujungiamas su kitais giminingais sektoriais, tokiais kaip kultūra, sportas, jaunimo ir bendruomenių reikalai ir kitais artimais sektoriais, pvz., moksliniai tyrimai⁵³.

Švietimo ministerijoms yra deleguojamas visų švietimo grandžių (pvz., pradinio, bendrojo, profesinio, aukštojo mokslo) paslaugų teikimo kokybės užtikrinimas. Pačiu svarbiausiu vadybinių funkcijų deriniu reikėtų laikyti švietimo proceso planavimo, koordinavimo ir kontrolės derinį, kuris papildomas smulkesnėmis atsakomybės formomis, tokiomis kaip mokymo programų rengimas ir kita.

Būdingiausios Švietimo ministerijos valdymo sričiai priskiriamos veiklos sritys tarptautiniame kontekste yra šios⁵⁴:

- Finansavimas: nors švietimo ministerijos dažnai pačios tiesiogiai nenustato valstybės biudžeto dalies švietimui, jos dalyvauja nustatant ir skirstant biudžeto poreikius.

⁵² Bray, M. Book Review: Functional Analysis (Management Audits) of the Organization of Ministries of Education. *International Journal of Educational Development*. 1998, Vol. 18(1), 77 p.

⁵³ Bray, M. *Ministries of Education in Small States: Case Studies of Organisation and Management*. Commonwealth Secretariat, 1991, 295 p. ISBN-10 0850923670.

⁵⁴ Sack, R. and Saïdi, M. *Functional Analysis (Management Audits) of the Organization of Ministries of Education*. Paris: International Institute for Educational Planning (IIEP), 1997, 105 p. ISBN 92 803 1162 X.

- Švietimo žmogiškųjų išteklių plėtra: ministerijos nustato švietimo darbuotojų atrankos, priėmimo į darbą, atlyginimo, kvalifikacijos kėlimo tvarką.
- Švietimo sistemos pasiekimų vertinimas: jis yra dažniausiai susijęs su egzaminavimo tvarkos reglamentavimu.

Šioms veiklos sritims koordinuoti reikalinga sukurti tinkamą ministerijų organizacinę struktūrą, kuri būtų palaikoma vidinėmis skaidriomis procedūromis ir taisyklėmis. Nors ir nėra nusistovėjusios vienos unikalios ir geriausios organizacinės struktūros, kurių būtų galima rekomenduoti švietimo ministerijoms kaip geriausių, tačiau bendri organizaciniai principai, kurie sudaro prielaidas efektyviam veikimui, yra žinomi. Tai:

- Organizacinės struktūros racionalumas;
- Procedūrų ir taisyklių suderinamumas tarpusavyje;
- Veikimo reglamentas;
- Darbuotojų informuotumas apie esamas procedūras;
- Procedūrų pagrįstumas ir lankstumas.

1.3 Dalyvavimas ir socialiniai tinklai

Vis dažniau dalyvavimas, kaip suinteresuotųjų pusių (tokių, kaip visuomenė ar interesų grupės) įsitraukimas į viešosios politikos procesus, nagrinėjamas suinteresuotųjų teorijos pagrindu, o suinteresuotųjų bendradarbiavimui aprašyti pasitelkiamas tinklo vaizdinys. Nors toks požiūris gyvuoja tik apie 20 metų⁵⁵, jis gerokai praturtino viešosios politikos formavimo supratimą ir paaiškino nemažai fundamentalių politikos dalyvių sąveikos mechanizmų.

⁵⁵ O'Toole, L. J. Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*. 1997, Vol. 57(1), p. 45–52.

1.3.1 Tinklai, kaip įsitraukimo į politikos formavimą, forma

Tinklas nagrinėjamas ir tampa įdomus kaip nauja organizacijų forma: tiek ekonomikos, tiek verslo administravimo ar viešojo administravimo srityse^{56, 57}. Kadangi socialiniai tinklai mažina sprendimų priėmimo neapibrėžtumą, tinklų teorija leidžia sujungti griežtas hierarchines organizacines struktūras ir rinkos teorijas. Taip pat ji suteikia galimybę nustatyti bendradarbiavimo tarp dalyvių lygį organizacijoje ir už jos ribų ir ištirti politikos formavimo bei įgyvendinimo trukdžius.

Tinklą reiktų apibrėžti kaip santykinai stabilią abipusiais ryšiais susietų veikėjų darinį, kur veikėjai, susibūrę į nehierarchiškai organizuotą struktūrą, veikia vedini bendrų interesų, o viešosios politikos kūrimo procese dalinasi savo turimais intelektualiais išteklių, suvokdami, kad tik bendradarbiaudami gali pasiekti bendrų tikslų. Socialinių tinklų kaip socialinio lygiateisiškumo demokratines vertybes realizuojančios priemonės nauda gali būti užtikrinama tik subalansavus dalyvių interesų raišką, kai egzistuoja ir tinkamai veikia informacijos apie interesus ir poreikius pateikimo ir analizavimo kanalai, o visuomenės poreikius išreiškianti informacija tampa viešosios politikos sprendimo žinių šaltiniu. Nagrinėjant konkrečius formalius ir neformalius politikos tinklus atsiranda galimybė pamatyti kiekvieno tinklo nario indėlį formuojant viešąją politiką ir įtaką valstybinės svarbos sprendimams.

Hierarchija ir tinklai. Dešimtmečius tobulintas hierarchija grįstas valdymas buvo pripažįstamas kaip vienas efektyviausių valstybės valdymo būdų, kuris žmogaus, kaip individo prigimties silpnumą, atsirandantį iš selektyvaus suvokimo, gali paversti organizacijos stiprybėmis. Herbertas Saimonas⁵⁸ pademonstravo hierarchinio administracinio organizacijos valdymo pridedamąją vertę. Tokioje organizacijoje kiekvienas atskiras

⁵⁶ Börzel, T. A. *Organizing Babylon – on the Different Conceptions of Policy Networks // Public Administration*. 1998, Vol. 76(2), p. 253–274.

⁵⁷ Rethemeyer, R. K. and Hatmaker, D. M. Network Management Reconsidered: An Inquiry into Management of Network Structures in Public Sector Service Provision. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008, Vol. 18(4), p. 617–646.

⁵⁸ Simon, H. A. *Administrative Behavior* (3rd ed.). New York: The Free Press, 1976.

struktūrinis vienetas veikia tik pagal savo kompetenciją minimaliai bendradarbiaudamas su kaimyniniais struktūriniais vienetais. Toks padalinys visiškai izoliuojamas nuo aplinkos net ir savo organizacijos viduje. Naujos valdymo teorijos vis pasiūlydavo naujas organizacijos valdymo struktūras, kurios integruodavo hierarchiją mažinančias priemones: matricinė organizacija, laikinos darbo grupės, komitetai, agentūrų steigimas ir pan. Tačiau praktinių žinių, kaip šios naujos organizacinės struktūros gali būti integruojamos į visumą, kaip jos sąveikauja siekdamos tikslų, atskiros teorijos nepateikdavo. Tinklų teorijos pagrindus padėjo besikeičianti viešosios politikos formavimo aplinka: sudėtingas vyriausybės ir agentūrų bendradarbiavimas, stiprėjantis nevyriausybinių sektoriaus augimas, suinteresuotųjų spaudimas.

Viešosios politikos tinklo sąvoka

Nors vienareikšmiškai vis dar nėra apibrėžta, ar tinklas viešosios politikos kontekste yra tik metafora, ar konkretus tyrimo metodas, o gal visapusiška teorija, paaiškinanti fundamentinius ryšius⁵⁹, tinklą viešojoje politikoje reiktų apibrėžti kaip santykinai stabilų, abipusiai ryšiais susietų veikėjų darinį, kuriame veikėjai, susibūrę į ne hierarchinę organizuotą struktūrą, veikia vedini bendrų interesų, o viešosios politikos kūrimo procese pasidalina turimais intelektualiais ištekliais suvokdami, kad tik bendradarbiaudami gali pasiekti bendrų tikslų⁶⁰.

Socialinių tinklų idėjos pradininkais sociologijoje reiktų laikyti Durkheimą ir Simmelį. Socialinių tinklų teorija siekia tirti būdus, kaip žmonės yra susiję tarpusavyje ir kaip tie ryšiai lemia žmonių visuomeninę struktūrą individo, grupės ar organizacijos lygmeniu.

Vis dažniau socialinis tinklas pateikiamas kaip alternatyvus valdymo metodas priešpastatant hierarchinio ir rinkos valdymo modelius. Tinklo sąvoka organiškai įsiliejo į viešosios politikos analizės sritį, kaip priemonė aprašyti viešosios politikos sprendimo veikėjų tarpusavio santykius, nustatant tarpusavio bendradarbiavimo principus. Spontaniai pasitikėjimu

⁵⁹ Besussi, E. Policy Networks: Conceptual Developments and their European Applications. *UCL Working Papers Series*. 2006, Paper 102, 17 p. – ISSN 1467–1298.

⁶⁰ Börzel, T. A. Organizing Babylon – on the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*. 1998, Vol. 76(2), p. 253–274.

grįsti fragmentiniai tinklai ima formuotis šalia viešosios politikos formavimo institucijų tik tais atvejais, kai interesai yra suvokiami, aptariami ir apie juos diskutuojama. Tokių tinklų fragmentai ima neprognozuojamu būdu trikdyti įprastą institucinę veiklą, kuri nulemia naujas organizacines reguliavimo taisykles arba sukuria naują išorinį reguliavimą. Tad esamoms viešosios politikos formavimo organizacinėms struktūroms kyla iššūkiai tapti tiek lanksčioms, kad sugebėtų šias išorines tinklų sistemas integruoti į hierarchinio valdymo struktūras. Bandant aprašyti šiuos procesus viešosios politikos analizės teorijose atsirado meta valdymo samprata (angl. *meta governance*)⁶¹ valdymo tinkluose (angl. *management in the network*) arba sąveikaujančios politikos formavimo požiūris (angl. *interactive policy making*)⁶². Taip atsirado įvairių tinklų rūšių pavadinimų, kurie nors ir sunkiai apibrėžiami, tačiau tapo patrauklūs vartoti: tinklas, kaip skirtingų politikos veikėjų – vyriausybės, įgyvendinančių institucijų, interesų grupių – darinys; bendradarbiavimo tinklas – privataus sektoriaus paslaugų teikimo viešojo valdymo sektoriui tinklas; valdymo tinklas – kai platesnis dalyvių ratas įtraukiamas į didelės apimties sprendimus⁶³.

Visgi mokslininkai apsiriboja tik bendros koncepcijos aprašymu, bet nesigilina į praktinį operacinį / institucinį lygmenį. Kaip realizuoti hierarchinės struktūros ir tinklo sąveiką, praktinių žinių apie tai, kaip tokia dėmė tarp viešosios politikos praktikos ir išorinių suinteresuotųjų tinklų yra galima, jų vis dar trūksta.

1.3.2 Socialinių tinklų analizė – metodologija politikos tinklams tirti

Socialinių tinklų teorija yra gana naujas metodas medicinos ar švietimo sociologijoje, tačiau plačios jo taikymo galimybės leidžia šiuo me-

⁶¹ Meuleman, L. Metagoverning Overnance Styles – Broadening the Public Manager's Action Perspective. *Interactive Policy Making, Metagovernance and Democracy* (Torfing, J., Triantafillou, P. (eds)). ECPR Press, 2011, p. 95–110. ISBN: 978-1-907301-13-1.

⁶² Klijn, E. H. Democratic Legitimacy Criteria in Interactive Governance and Their Empirical Application. *Interactive Policy Making, Metagovernance and Democracy* (Torfing, J., Triantafillou, P. (eds)). ECPR Press, 2011.

⁶³ Agranoff, R. Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*. 2006, p. 56–65.

todu vis dažniau naudotis aiškinant socialines struktūras. Organizacijų elgsenos studijose tinklai suvokiami kaip mazgų, susietų ryšiais, rinkinys, kur mazgai atitinka organizacijas arba individus, o ryšiai – tarp mazgų besiformuojantį tarpusavio bendradarbiavimą. Ryšiai gali būti nustatomi tiek stebėjimo būdu, tiek gali būti dokumentuojami.

Viešosios politikos tinklams aprašyti socialinių tinklų analizė yra grindžiama pagrindiniais kanoniniais socialinių tinklų mechanizmais⁶⁴:

1. Transliacija (angl. *transmission*) – žinių perdavimas. Žinios tinkle sklinda tarp tokių veikėjų, kurie turėjo ankstesnio panašumo, arba gali būti vienas kito paveikiami dėl panašumo.
2. Adaptacija (angl. *adaptation*) – ryšiai tinkle nulemia veikėjų elgesį ateityje, veikėjai supanašėja ir ima elgtis panašiai.
3. Susisaistymas – sąryšis (angl. *binding*) – viešosios politikos tinklai sukuria kokybiškai naujus darinius, kurie gali turėti visai kitų savybių nei kiekvienas jo narys atskirai.
4. Išskyrimas (angl. *exclusion*) – vienos tinklo dalies veikėjai yra atskiriami arba izoliuojami nuo kitos tinklo dalies. Tai nulemia to tinklo fragmento elgseną kitų fragmentų atžvilgiu.

Socialinių tinklų analizė (toliau – STA), kaip metodas, suformuotas taip, kad suteiktų unikalios informacijos apie viešosios politikos tinklų struktūrą, kiekybiškai matuodamas tinklo parametrus⁶⁵. Kai jau tinklo struktūra yra žinoma, galimi tolesni valdymo uždavinių sprendimai: kaip valdyti susiformavusius tinklus⁶⁶, siekiant skaidrumo ir dalyvių indėlio balanso.

STA suteikia kiekybinį dalyvavimo turinio aprašymą ir pateikia tarsi momentinę nuotrauką tų procesų, kurie gali būti sunkiai užčiuopiami kitais socialinių tyrimų metodais. Tinklų analizė nagrinėja tinklo dydį, tinklo tankį, centralizacijos laipsnį, hierarchijos laipsnį, klasterizacijos

⁶⁴ Borgatti, S. P.; Mehra, A.; Brass, D. and Labianca, G. Network Analysis in the Social Sciences. *Science*. 2009, Vol. 323(5916), p. 892–895.

⁶⁵ Freeman, L. C. *The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science*. Vancouver: Empirical Press, 2004, 218 p.

⁶⁶ Knoke, D. Policy Networks. *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (Scott, J.; Carrington, P.J. (eds.)). London, New Delhi: Sage, 2011, p. 210–222.

koeficientą ir dar daugelį kitų parametru, kurių visuma suteikia neįkainojamos informacijos apie dalyvavimo ir įtraukimo į viešosios politikos procesus. Be to, kadangi šie parametrai atskleidžia stacionarius procesus, STA suteikia galimybę sekti tinklo dinامينius procesus: kaip keičiasi konkretūs tinklą aprašantys dydžiai laikui bėgant, kokios tendencijos formuojasi dalyvavimo tinkluose, keičiantis tam tikriems išoriniams faktoriams⁶⁷. Suprantama, kad interpretuojant konkreto tinklo struktūrą, reikia turėti omenyje, kad skirtingų dydžių tinklų parametrai ir jų vertės gana stipriai priklauso nuo tinklo dydžio⁶⁸. Pavyzdžiui, nagrinėjant sveikatos sektoriuose besiformuojančius tinklus, pastebėta, kad tinklai yra mažesni nei kituose sektoriuose. Ši savybė išskiria sveikatos organizacijų tinklus iš kitų tinklų, tad būtina turėti šį faktą omenyje, interpretuojant tinklo parametrus⁶⁹.

Tinklų rodikliai

Tinklo dydis. Vienu paprasčiausių tinklo parametru reiktų laikyti *tinklo dydį*, kuris yra lygus mazgų skaičiui.

Tinklo tankis. Kitas labai reikšmingas tinklo parametras yra *tinklo tankis* – tai toks tinklą apibūdinantis matmuo, kuris nustato santykį tarp realiai egzistuojančių ryšių ir visų galimų teorinių ryšių tarp mazgų. Tinklo tankį yra gana paprasta nustatyti, tačiau jis suteikia labai vertingos informacijos apie ryšių panaudojamumą arba galimą jų plėtrą ateityje. Kitaip tariant, tinklo tankis parodo esamus apribojimus užmezgant ryšius tarp mazgų.

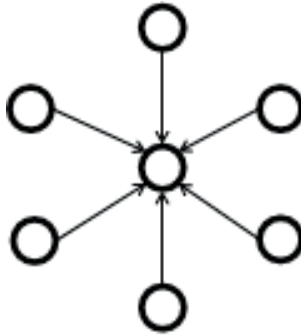
Centralizacijos indeksas. Nagrinėjant, kaip mazgai išsidėstę vienas kito atžvilgiu, kokią poziciją jie užima tinkle, galima matyti, kaip tinkle sklinda informacija. Tokias žinias mums suteikia *centralizacijos indeksas* (angl. *centralisation*), kuris parodo, kaip arti mazgas yra informacijos šal-

⁶⁷ Snijders, T. A. B.; van de Bunt, G. G. and Steglich, C. E. G. Introduction to Actor-based Models for Network Dynamics. *Social Networks*. 2010, Vol. 32, p. 44–60.

⁶⁸ Anderson, B. S.; Butts, C. and Carley, K. The Interaction of Size and Density with Graph-level Indices. *Social Networks*. 1999, Vol. 21(3), p. 239–267.

⁶⁹ Dunn, A. G. and Westbrook, J. Interpreting Social Network Metrics in Healthcare Organisations: A Review and Guide to Validating Small Networks. *Social Science and Medicine*. 2011, Vol. 72, p. 1064–1068.

tinio. Štai maksimalus tarpusavio centralizacijos indeksas susiformuoja, kai vienas tinklo narys komunikuoja su visais kitais nariais. Tokia tinklo konfigūracija vadinama žvaigždės konfigūracija (3 pav.). Suprantama, kad konkreti tarpusavio centralizacijos vertė stipriai priklauso nuo konkretaus tinklo dydžio.



3 pav. Žvaigždės formos tinklo fragmentas

Tinklo hierarchija. Kitas svarbus tinklo parametras yra *tinklo hierarchija*, kuri parodo, kaip tinklas atitinka hierarchinę organizacinę struktūrą, kai informacija perduodama hierarchiniu principu iš pagrindinio mazgo į mažiau svarbius kitus mazgus. Šis rodiklis labai priklauso nuo tinklo tankio. Didėjant tinklo tankiui, hierarchijos laipsnis neišvengiamai mažėja, nes padidėja tikimybė atsirasti ir nehierarchiniams ryšiams.

Klasterizacijos koeficientas. Tinklus taip pat apibūdina *klasterizacijos koeficientas*, kuris išryškina tinkle besiformuojančias atskiras mažesnių grupių struktūras. Tokiuose tinkluose tampa svarbūs tie mazgai, kurie jungia skirtingas grupes. Tinklo klasterizacijos galimybė taip pat stipriai priklauso nuo tinklo tankio.

Geodezinis atstumas. Šis rodiklis parodo, kaip toli konkretus tinklo narys yra nuo kitų tinklo narių. Jis skaičiuojamas vertinant trumpiausius atstumus tarp visų tinklo narių. Geodezinis atstumas interpretuojamas kaip efektyviausias atstumas informacijai skliti, nes jis yra trumpiausias įmanomas atstumas iki kito tinklo nario.

Interpretuojant nagrinėjamo tinklo rodiklius, dažnai vieno rodiklio nepakanka teiginiams suformuoti. Dažnai naudojamos tinklo rodiklių kombinacijos, priskiriant joms tam tikras savybes. Pavyzdžiui, žinių vadyboje žinių sklaida ir žinių tarpusavio pasidalinimas dar vadinamas žinių koordinavimu. Socialinių tinklų analizės kalba koordinavimas aprašomas tinklo tankio ir centralizacijos indekso rinkiniu. Komunikacija tinkle geriausiai aprašoma geodezinio atstumo ir atskirų grupių tinkle tankio vertėmis⁷⁰. Interpretacijai dažnai padeda tinklo validavimo technikos, kurios rekomenduoja atraminių tinklų modeliavimą ir jų parametrų lyginimą su tiriamuoju tinklu⁷¹.

⁷⁰ Pereira, C. S. and Soares, A. L. Improving the Quality of Collaboration Requirements for Information Management Through Social Networks Analysis. *International Journal of Information Management*. 2007, Vol. 27, p 86–103.

⁷¹ Dunn, A. G. and Westbrook, J. Interpreting Social Network Metrics in Healthcare Organisations: A Review and Guide to Validating Small Networks. *Social Science and Medicine*. 2011, Vol. 72, p. 1064–1068.

2 TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Tyrimo eiga ir metodai

Tyrimo vieta. Empirinis tyrimas buvo atliktas Švietimo ir mokslo bei Sveikatos apsaugos ministerijose.

Tiriamasis laikotarpis. Tyrimas apėmė darbo grupes, kurios buvo sudarytos ministro įsakymu ir veikė 2007 m. ir 2010 m. kalendoriniais veiklos metais. Šie tyrimo laikotarpiai buvo pasirinkti tikslingai, nes tai yra konkrečios Vyriausybės kadencijos vidurys, kai ministrų kabinetas veikia stabiliausiai. Tad tirti pasirinkus dviejų skirtingų Vyriausybių kadencijų vidurį, atsiranda galimybė palyginti teisiškai nereglamentuojamas, bet natūraliai besiformuojančias organizacines valdymo priemonių praktikas. 2007 m. veikė socialdemokratų mažumos Vyriausybė, o 2010 m. – konservatorių koalicinė Vyriausybė.

Tyrimo metodų derinys. Tyrimas atliktas taikant mišriąją metodų derinimo metodologiją⁷², derinant kokybinių ir kiekybinių tyrimų metodus, kai kaip kiekybinių tyrimų metodas pasirinkta socialinių tinklų analizė⁷³, o kokybinių tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu⁷⁴ (žr. 4 pav.).

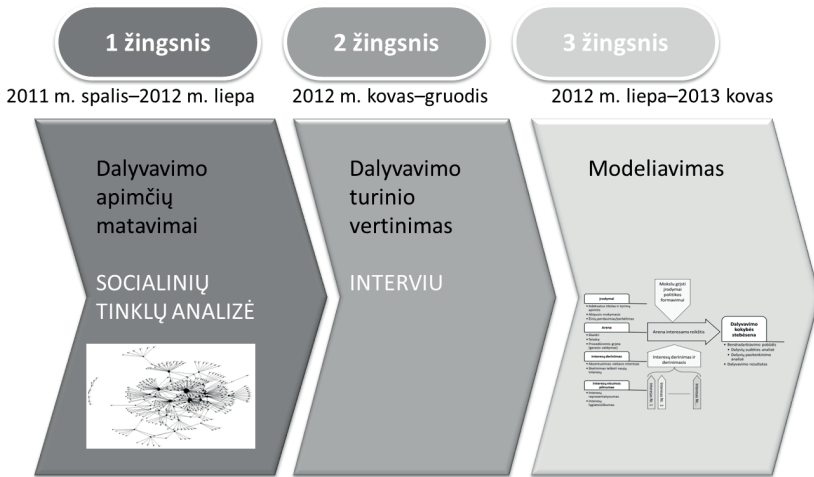
Tyrimo eiliškumas. *Kiekybinis tyrimas* buvo pradėtas 2011 m. spalio mėn. Kiekybinio tyrimo tikslas buvo nustatyti dalyvavimo viešojoje politikoje realų mastą. Norint atstatyti darbo grupių formuojamą tinklo struktūrą, reikalinga informacija apie tinklo narius ir jiems atstovaujamas organizacijas. Socialinių tinklų analizei reikalingais duomenimis tapo darbo grupių sąrašas ir darbo grupėse veikiantys asmenys.

⁷² Creswell, J. W. and Plano Clark, V. L. *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). Sage Publications, 2011, 488 p. ISBN 978-1-4129-7517-9.

⁷³ Borgatti, S. P.; Mehra, A.; Brass, D. and Labianca, G. Network Analysis in the Social Sciences. *Science*. 2009, Vol. 323(5916), p. 892-895.

⁷⁴ TiuWright, L. The Sage Handbook of Qualitative Research. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2009, Vol. 12(2), p. 249–251.

Duomenys tirti surinkti iš ministro įsakymų, kuriais buvo nustatoma darbo grupės veikimo tikslas, paskirtis, tikimas pasiekti rezultatas ir paskirti darbo grupės nariai. Taigi, įsakymu paskirti nariai yra tinklo mazgai, o tai, kad jie yra įtraukti į įsakymą, tolygus faktui, kad turi ryšį su tuo pačiu įsakymu paskirtu darbo grupės pirmininku. Toks ryšys, kuris diagramoje pavaizduotas kaip išeinantis iš grupės pirmininko, vadinamas tiesioginiu. Taip buvo formuojama žvaigždės formos tinklo struktūra. Išnagrinėjus ministerijose tiriamuoju laikotarpiu veikusią darbo grupių sudarymo teisinius dokumentus, buvo atkurtas politikos dalyvių tinklas.



4 pav. Tyrimo metodologijos schema ir laiko skalė

Kokybinis tyrimas buvo atliktas 2012 m. kovo–2012 gruodžio mėn. Kokybinio tyrimo tikslas buvo įvertinti dalyvavimo viešojoje politikoje turinį, suteikti kiekybiniam tyrimui kontekstą ir materializuoti kiekybinio tyrimo rezultatus.

Pusiau struktūrizuoto interviu metu buvo siekiama nustatyti, kaip buriamos darbo grupės, kaip pažįstami interesai, kokių tikslų siekiama darbo grupės veikimo metu, kokiais vadybiniais principais remiasi šių grupių veikla, koks yra pasitenkinimo dalyvavimu lygmuo (2 lentelė). Kokybinio tyrimo duomenys buvo toliau nagrinėjami atliekant turinio

analizę; formuojant kategorijas, subkategorijas ir interpretuojant respondentų pasisakymus.

2 lentelė. Klausimyno diagnostiniai blokai ir turinys

Diagnostiniai blokai	Klausimų turinys
Dalyvavimas ir jo turinys	Darbo grupių formavimo tikslingumas. Dalyvių atranka. Darbo grupių sudarymo procedūros. Respondento vaidmuo darbo grupėse.
Darbo grupės veiklos valdymas	Tikslų ir užduočių formavimas. Darbo organizavimas. Interesų derinimas. Darbo atmosfera, darbo grupės narių darbo kultūra, užduočių vykdymas.
Pasitenkinimas	Darbo grupės veiklos vertinimas. Darbo grupės rezultatų vertinimas.

Modeliavimas buvo atliekamas nuo 2012 m. liepos mėn. iki 2013 m. kovo mėn., kai kokybinių ir kiekybinių tyrimų rezultatai galėjo paaiškinti besiformuojančią darbo grupių veikimo praktiką bendroje sprendimų priėmimo sistemoje. Buvo siekiama pasiūlyti modelį, kuris leistų geriau pažinti veikiančią sistemą palaikančias jėgas ir sudaryti galimybę sukurti papildomus mechanizmus, skirtus sistemai valdyti ir konkrečioms sąvybėms stiprinti. Modeliavimo tikslas yra nustatyti didesnio visuomenės interesams atstovaujančiųjų dalyvavimo priimant sprendimus poveikio taškus.

2.2 Duomenų rinkimo metodika

Šiame skyriuje bus atskirai aptarta duomenų rinkimo metodologija, išskiriant kiekvieną mišriosios metodologijos metodą – kiekybinį ir kokybinį – atskirai pagal kiekvienam metodui būdingus aspektus. Duomenų rinkimo procese yra svarbus duomenų adekvatumas tiriamai problemai. Duomenų rūšis nulemia, kokius konkrečius duomenų rinkimo būdus galima taikyti. Kiekvienas duomenų rinkimo procesas yra baigiamas duomenų skaitmeninimu. Toks metodologinis tikslumas yra būtinas siekiant duomenų validumo.

2.2.1 Kiekybinio tyrimo duomenų rinkimas

Duomenų pobūdžio pagrindimas. Siekiant atkurti socialinę tinklą, kurį sudaro darbo grupėse veikiantys suinteresuotieji, reikalingi duomenys apie darbo grupių dalyvius. Socialiniai tinklai gali būti rekonstruoti remiantis kokybine informacija, kai interviu būdu surenkami duomenys apie dalyvius ir tuos, su kuriais dalyviai turi ryšių⁷⁵. Šis būdas yra tinkamesnis, kai nagrinėjami neformalūs tinklai. Kitas būdas yra rekonstruoti tinklą, remiantis dokumentine istorine medžiaga, jei tokie dokumentai yra. Pastarasis būdas yra taikomas formaliems tinklams atkurti. Kadangi darbo grupių sudėtis yra fiksuojama ministro išleidžiamuose įsakymuose, buvo pasirinkta rekonstruoti formalius tinklus. Formalūs tinklai gali tyrimui pateikti įdomios informacijos apie organizacinę struktūrą⁷⁶, esamas praktikas, burti darbo grupes ir rinkti kitą informaciją, kurios tyrimo pradžioje tyrėjai nė nesiekia. Formalūs tinklai daro nemažą įtaką bendradarbiavimui ir informacijos sklaidai tinklo viduje bei santykiams su išoriniais politikos dalyviais⁷⁷. Taip pat formalūs tinklai mažina tyrimo neapibrėžtumą, kurio neįmanoma išvengti tiriant neformalius tinklus. Vienas toks neapibrėžtumo šaltinis yra dinaminiai tinklo pokyčiai. Šio neapibrėžtumo formaliajame tinkle galima išvengti visiškai, kadangi dalyvavimo faktas užfiksuotas tiksliai dokumentuose, ir nustatyti, kada toks dalyvavimo faktas įvyko, nėra jokių apribojimų. Tuo tarpu neformalių tinklų tyrimų metu respondentams sudėtinga atskirti, kada prasidėjo bendradarbiavimas su vienu ar kitu politikos dalyviu. Tad tirti renkama visa informacija, taip buvo atkurtas tinklas be trūkių. Analizuojant formalų tinklą, svarbu turėti omenyje, kad toks tinklas parodys ne natūralius bendradarbiavimo ryšius, kylančius iš asmeninio intereso, išanksti-

⁷⁵ Hollstein, B. *Qualitative Approaches. The Sage Handbook of Social Network Analysis* (Scott, J.; Carrington, P. J. (eds.)). London, New Delhi: Sage, 2011, p. 404–416.

⁷⁶ Christopoulos, D. and Ingold, K. Distinguishing Between Political Brokerage & Political Entrepreneurship. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2011, Vol. 10, p. 36–42.

⁷⁷ Oberg, A. and Walgenbach, P. Hierarchical Structures of Communication in a Network Organization. *Scandinavian Journal of Management*. 2008, Vol. 24(3), p. 183–198.

nės patirties ar siekio paveikti sprendimą, bet parodys politiką formuojančių politikų ir viešojo valdymo institucijos gebėjimą ir norą pažinti politikos dalyvius. Vadinasi, toks tinkas yra politiką formuojančios institucijos suvokimo apie politikos dalyvius atspindys.

Duomenų rinkimas ir skaitmeninimas. Duomenimis tapo visa formali informacija, kuri pateikiama ministro išleidžiamame įsakyme apie darbo grupės sudarymą: dalyviai, jų atstovaujama institucija, dalyvio vaidmuo grupėje, darbo grupės tikslas ir užduotis, veikimo terminas. Visus dokumentus suteikė ministerijos. Tirti naudoti dokumentai buvo pateikti pačių ministerijų, tad dokumentų, taip pat ir duomenų išsamumas, visiškai priklauso nuo dokumentų savininko (ministerijos). Kadangi tyrėjai neturėjo galimybės patys iš saugykloje imti dokumentų, tyrėjams buvo pateiktos jų kopijos. Dokumentai buvo pateikti tiek skenuota *Adobe Reader* forma, tiek kopijuoti. Kai kurie dokumentai buvo nukopijuoti visiškai, kiti taip, kad tyrėjams nepatektų dokumentą vizavusių parašų. Tai galėtų rodyti politikos dalyvių saugumo poreikį, tačiau ši informacija nebuvo tyrimo objektas, tad tyrimo kokybė dėl to nenukentėjo.

Iš duomenų, parengtų naudoti, buvo formuojama duomenų skaitmeninimo bazė. Siekiant išvengti surinkimo klaidų, buvo taikoma dviejų etapų duomenų patikros metodika: pirmuoju etapu surenkami duomenys, antruoju etapu kitas tyrėjas tikrindavo duomenų surinkimo kokybę, rūšiuodamas juos pagal tyrimo kriterijus ir stebėdamas rūšiavimo statistiką.

2.2.2 Kokybinio tyrimo duomenų rinkimas

Interviu planavimas. Interviu buvo organizuojamas pagal pusiau struktūrizuoto interviu schemą, parengus konkretų tyrimo planą. Interviu metodika pagrįsta subjektyviosios teorijos prielaida, kad respondentai turi sukaupę įvairiapusių žinių apie tiriamąjį reiškinį⁷⁸. Interviu metu buvo rekonstruojamas subjektyviosios teorijos turinys. Šiam tikslui pasiekti buvo parengtas interviu instrumentas, kurį sudarė potencialių respondentų sąrašas su jų kontaktiniais duomenimis ir 2 klausimynai.

⁷⁸ Flick, U. *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications, 2006, 155 p.

Respondentų sąrašas sudarytas naudojant kiekybinio tyrimo metu surinktus duomenis apie politikos dalyvius. Iš visų dalyvių potencialūs respondentai buvo atrinkti vadovaujantis tam tikrais kriterijais. Pirmasis klausimynas skirtas respondentams, jei jie pageidautų susipažinti su planuojamu interviu turiniu. Šiame klausimyne pateikiamas tyrimo tikslas, informacija apie tyrėjus ir pagrindiniai interviu klausimai. Antrasis klausimynas skirtas tyrėjams, turintis padėti užtikrinti sklandžią interviu eigą ir gauti reikiamų duomenų. Šis klausimynas sudarytas taip, kad respondentui paprieštaravus dėl pokalbio įrašymo, klausimynas būtų naudojamas pokalbiui konspektuoti. Tyrėjams skirtame tyrimo instrumente skirta vietos informacijai apie respondentą užpildyti, pateikti ne tik pagrindiniai tyrimo klausimai, bet ir papildomi, detalizuojantys ir išplečiantys pagrindinius klausimus. Klausimyne pateikta 13 klausimų, nagrinėjančių respondentų pasitenkinimo darbo grupės veikla pojūtį, darbo grupės veiklos organizavimą, kriterijus, pagal kuriuos pasirenkami darbo grupės nariai ir pan. Visi klausimai – specifiniai, jais siekiama išlaikyti interviu respondento interesą diskutuoti ir susidomėjimą.

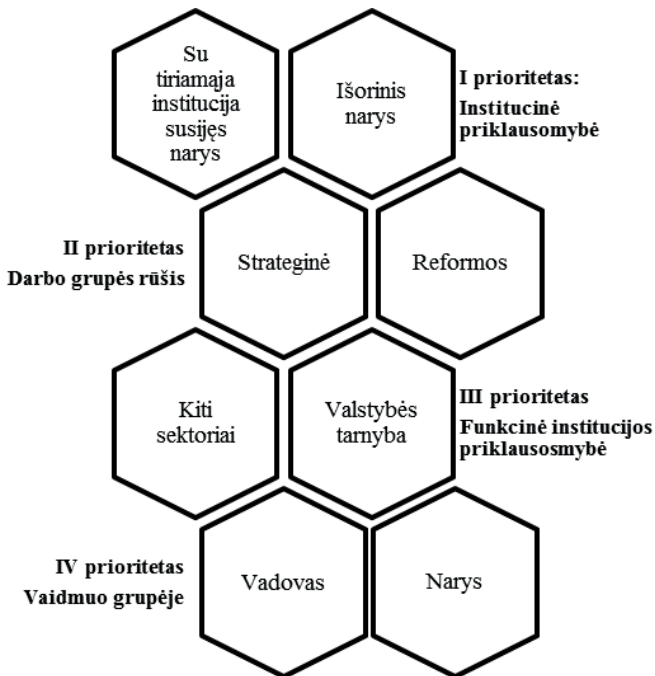
Interviu planuota pateikti kelių tipų klausimus⁷⁹. *Atviri klausimai* skirti tiesioginiams duomenims gauti apie respondento nuomonę, žinias ir patirtį tiriamojame srityje. Papildomai formuluojami *teorinėmis nuostatomis* ir / ar *hipotezėmis grįsti klausimai* leidžia sužinoti tyrėjo teorines ar hipotetines prielaidas patvirtinančią ar paneigiančią respondento nuomonę. Tokio tipo klausimai suformuluoja prielaidas respondentams, kurios pateikiamos kaip pasiūlymai, kuriems jie pritaria arba ne. Trečiojo tipo – *prieštaraujantys* – klausimai formuluojami remiantis viena kitai prieštaraujančiomis prielaidomis. Jie skirti respondento požiūriui į tam tikrą reiškinį ištirti įvairių alternatyvų fone. Todėl klausimyne numatomos įvairios prielaidų alternatyvos, iš kurių kelios bus pateikiamos interviu metu atsižvelgiant į respondento pasisakymus.

Nors numatyta gana laisva interviu forma, suplanuota pakankamai griežtai ribojant interviu laiką ir siekiant taupyti respondentų laiką.

⁷⁹ Flick, U. *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications, 2006, p. 156–157.

Klausimynas suformuotas pokalbiui, kurio trukmė galėtų būti nuo 30 iki 60 min.

Dalyvių pasirinkimas. Interviu respondentų pasirinkimas nulemia tyrimo sėkmę. Respondentų imtis buvo sudaryta taip, kad parodytų visą įmanomą politikos tinklų dalyvių spektrą. Respondentai parinkti pagal 4 prioritetus (5 pav.).



5 pav. Interviu respondentų pasirinkimo kriterijai

Pirmiausia buvo pasirinkti tie darbo grupių, komitetų ir tarybų nariai, kurie atitinka išorinių suinteresuotųjų apibrėžimą – nėra susiję su tiriamąja institucija darbiniais santykiais ir gali būti vertinami kaip išoriniai nariai (pvz., konsultacinių įmonių darbuotojai, universitetų ir mokslo institutų darbuotojai, mokytojai, gydytojai, asociacijų atstovai, mokiniai, studentai, verslo atstovai ir pan.).

Antruoju prioritetiniu respondentų pasirinkimo kriterijumi buvo siekiama, kad visi respondentai būtų dalyvavę skirtingose pagal svarbą darbo grupėse. Darbo grupių tipologija detaliau nagrinėjama 2.4.1 skyriuje. Kadangi pagrindinė ministerijų funkcija yra vykdyti strateginius politikos formavimo, įgyvendinimo ir koordinavimo klausimus, buvo siekiama ne tik iš strateginių darbo grupių išsirinkti respondentus, bet taip pat turėti kelis atstovus ir iš kitos rūšies grupių: reformos ir administravimo. Trečiuoju kriterijumi tapo institucinė funkcinė atstovaujamos organizacijos paskirtis. Kaip respondentai parinkti tiek ŠMM, tiek SAM karjeros valstybės tarnautojai ir kitų valstybės institucijų darbuotojai, kurie nors ir yra suinteresuotieji, bet neatitinka visuomenės dalyvio apibrėžimo. Ketvirtuoju prioritetiniu kriterijumi pasirinkti dalyviai, kuriems yra tekę pabūti darbo grupėje vadovu ir nariu arba tik vadovu, arba tik nariu.

Interviu eiga. Pokalbiai buvo įrašomi ir vyko kiekvieno respondento darbo vietoje. Nors pokalbis vyksta pagal parengtą klausimyną, respondentams palietus jiems patiems svarbų ar įdomų klausimą, leidžiama nukrypti nuo pokalbio plano. Respondentams nukrypus nuo plano, pokalbis nestabdomas, taip siekiant užčiuopti iš anksto nežinomų detalių apie vykstančius procesus. Pokalbio metu taip pat buvo daromi užrašai ir komentarai, leidžiantys paaiškinti plačiau interviu metu išgirstą mintį.

Tam, kad interviu metu būtų gauta kiek įmanoma daugiau naudingų duomenų, reikėjo prisitaikyti prie informanto kalbėjimo stiliaus, todėl buvo naudojama įvairių formų klausimų pateikimo taktika. Tyrėjai naudojo tokių tipų⁸⁰ klausimų kombinacijas:

- Įvadiniai klausimai (angl. *introductory questions*). Šiais klausimais siekiama išprovokuoti informanto spontaniškus pasakojimus apie patirtą tiriamąją temą.
- Stebėsenos klausimai (angl. *follow-up questions*). Tiesiogiai klausiant ar skatinant pasireikšti kūno kalbai siekta, kad interviu respondentas pratęstų pasakojimą tyrėją dominančia tema, kuria informantas jau pradėjo kalbėti.

⁸⁰ Kvale, S. *Doing Interviews*. SAGE Publications Ltd.. 2008, 160 p.

- Žvalgomieji klausimai (angl. *probing questions*). Šio tipo klausimai informantui duoda užuominų apie tyrėją dominančią sritį, bet tyrėjas neįvardina konkrečių jį dominančių problemos dimensijų.
- Tikslinamieji klausimai (angl. *specifying questions*). Kai interviu metu dominuoja daug bendro pobūdžio pasisakymų, apklausėjas šio tipo klausimais siekia gauti tikslesnių apibūdinimų apie jį dominančius objektus.
- Tiesioginiai klausimai (angl. *direct questions*). Šiuo atveju tyrėjas tiesiogiai pristato jį dominančią temą ir jos dimensijas, užduodamas konkrečius klausimus ir vartodamas tikslus terminus.
- Netiesioginiai klausimai (angl. *indirect questions*). Informantas tokiais klausimais nukreipiamas išreikšti savo nuomonę ir patirtį tam tikroje srityje, bet jo neklausama tiesiogiai, tik dėmesys su projektuojamas į šią problematiką.
- Struktūrizavimo klausimai (angl. *structuring questions*). Kai nagrinėjamos kompleksinės problemos, struktūrizavimo klausimai padeda sugrąžinti ir sutelkti nutolusio informanto dėmesį į esminius dalykus.
- Nutylėjimas (angl. *silence*). Interviu metu tyrėjui išlaikant pauzę informantas skatinamas laisvai pateikti apmąstymus, pasisakyti jam labiausiai aktualiomis temomis.
- Interpretavimo klausimai (angl. *interpreting questions*) gali būti pateikiami perfrazuojant informanto pasisakymą, išryškinant ir pasitikslinant tam tikrą pasisakymo aspektą.

Kaip planuota, visi interviu vyko apie 60 min, tik vienas užtruko 30 min, nes respondentas skubėjo į posėdį. Pokalbio metu respondentai įsitraukdavo į pokalbį ir paliesdavo pačius netikėčiausius su darbo grupėmis susijusius aspektus, kurie leido pajusti tikrąją darbo grupių vertę.

Bendradarbiavimas interviu metu. Per interviu dalyviai labai noriai ir atvirai diskutavo. Subtiliai kritikuodami taisytinus darbo grupės veikimo aspektus, jie pabrėždavo sėkmingas praktikas, kurias taiko asmeniškai arba institucijos atžvilgiu. Valstybės tarnybos atstovai pasirodė kaip atviri ir kūrybingai mąstantys specialistai, diskusijų metu ieškantys

galimų sprendimų, interpretuojantys vieną ar kitą susiformavusią praktiką. Kiti darbo grupių dalyviai taip pat noriai diskutavo, atskleisdami kritikuotinus ir taisytinus darbo grupių būrimo aspektus. Pozityvus požiūris į tyrimo objektą leido tarp tyrėjų komandos ir respondentų užmegzti ilgalaikius pasitikėjimo santykius.

Interviu duomenų skaitmeninimas. Kiekvieno interviu įrašas buvo transkribuojamas, o informacija surūšiuojama pagal pusiau struktūrizuoto interviu klausimyną. Toliau kiekvieno individualaus interviu duomenys buvo grupuojami, koduojami ir subkoduojami. Detalus kodų, subkodų ir kategorijų sąrašas pateiktas 2.5 skyriuje. Ir tik tada visi turimi duomenys jau kodų pavidalu suliejami į bendrą duomenų bazę tolesnei analizei. Vienas tyrėjas atlikdavo pirminį interviu duomenų kodavimą. Dažniausiai pirmuoju koduojančiuoju tapdavo tyrėjas, kuris atlikdavo ir patį interviu. Pirminis kodų priskyrimas buvo tikrinamas kito tyrėjų grupės komandos nario. Tokia dviguba kodavimo testavimo metodika leido išvengti klaidų ir atsitiktinumo priskiriant konkrečius kodus.

2.3 Duomenų imtis

Kiekybiniai duomenys

Iš viso dvejų metų analizei iš dvejų tiriamųjų ministerijų buvo pateikti 328 tyrimui reikalingi įsakymai: 160 įsakymų iš Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos ir 168 įsakymai iš Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos. Visi jie sudarė 427 puslapius.

Kadangi socialinių tinklų analizei buvo aktualios visos įsakymais sudarytos darbo grupės (tarp jų – ir komisijos, tarybos), jų nariai ir jų tarpusavio ryšiai, dalyvavimo grupėse atsikartojimas ir pan., buvo svarbu duomenų bazę sudaryti taip, kad aiškiai būtų matomas kiekvieno darbo grupės dalyvio aprašymas. Tad kiekvieną duomenų bazės įrašą sudarė šie punktai: nario vardas, pavardė, pareigos darbo grupėje. Taip pat buvo fiksuojamas grupės pavadinimas (t. y. darbo grupė, taryba, komisija), jos sudarymo tikslas, numeris duomenų bazėje, sritis, rūšis, tipas, veikimo pradžia ir pabaiga. Toliau buvo surašomi duomenys apie grupės nario atstovaujamą instituciją: jos pavadinimas, atliekama funkcija, teisinė for-

ma, priskiriamas sektorius ir institucijos rūšis. Taip pat pateikiami departamentai, skyriai ir aprašomo politikos dalyvio pareigos. Kiekvieno tokio įrašo apie dalyvį užpildymas (sutikrinus, kad įrašas nesidubliuotų, kiekvieno įsakymo grupę suskirsčius pagal anksčiau minėtus kriterijus, nustačius kiekvieno nario darbovietės reikalingus duomenis ir t. t.) užtrukdavo apie 30 min. Iš viso buvo 3 507 įrašų (Švietimo ministerijos – 1 743, Sveikatos apsaugos ministerijos – 1 764), taigi abiejų ministerijų įsakymų duomenų surašymas užtruko 1 754 valandų. Šis laikas yra ekvivalentus 6 mėn. darbui, laikant, kad buvo dirbta 4 val. per dieną.

Iš viso ŠMM darbo grupėse per 2007 m. ir 2010 m. dalyvavo 985 žmonės (kiekvienais metais atskirai, t. y. 2007 m. buvo 686, o 2010 m. – 441 žmonės; iš viso (nepaisant pasikartojimų atskirais metais – 1 127 žmonės)). SAM tuo pačiu tiriamuoju laikotarpiu buvo 880 dalyviai (2007 m. – 640, o 2010 m. – 365; iš viso (nepaisant pasikartojimų atskirais metais – 1 005 dalyviai)).

Kokybiniai duomenys

Tyrimo metu iš viso buvo atlikta 26 interviu su per tiriamąjį laikotarpį darbo grupėse dalyvavusiais atstovais. Detalus respondentų aprašytų kriterijų atitikimas pateiktas 3 lentelėje.

3 lentelė. Interviu respondentų pasiskirstymas pagal atrankos kriterijus

Ministerija	Institucinė priklausomybė		Darbo grupės rūšis		Funkcinė institucijos priklausomybė		Pareigos grupėje	
	Ministerijos darbuotojas	Išorinis narys	Strateginė	Reformos	Valstybės tarnyba	Kiti sektoriai	Vadovas	Narys
ŠMM	9	4	13	5	9	4	5	9
SAM	6	7	12	4	6	7	2	11

Buvo atlikti 9 interviu su Švietimo ir mokslo ministerijos, 6 – su Sveikatos apsaugos ministerijos darbuotojais, 11 – su išoriniais tiriamosioms organizacijoms nepriklausančiais nariais (žr. 4 lentelę). Pastarieji atstovavo įvairiems kitiems ne valstybės tarnybos sektoriams: savivaldos

atstovai (1 interviu), nepriklausomi ekspertai (1 interviu), universitetų atstovai (2 interviu), ligoninių ir poliklinikų atstovai (1 interviu), verslo organizacijų atstovai (1 interviu), pacientų atstovai (1 interviu).

4 lentelė. Duomenys apie interviu respondentus

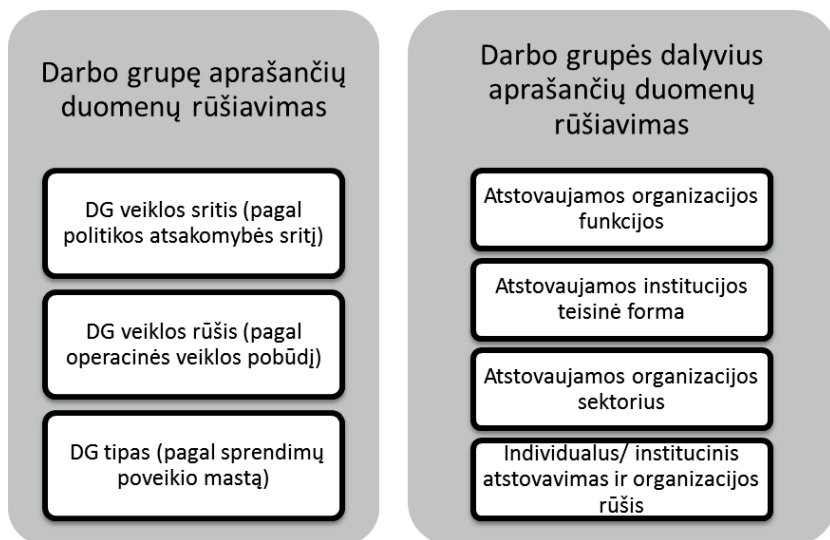
Eil. Nr.	Respondento kodas	Institucija	Pareigos	Dalyvavimo darbo grupėse per 5 metus patirtis
ŠMM reguliavimo sritis				
<i>Vidiniai suinteresuoti asmenys (valstybės tarnautojai (VT))</i>				
1.	VT-1	ŠMM	Skyriaus vedėjas	5 kartus per metus ir daugiau
2.	VT-2		Departamento direktorius	5 kartus per metus ir daugiau
3.	VT-3		Skyriaus vedėjas	apie 5 kartus ir daugiau
4.	VT-4		Departamento direktorius	apie 10 kartų per metus
5.	VT-5		Skyriaus vedėjas	Daugiau kaip 5 kartus per metus
6.	VT-6		Vyr. specialistas	apie 5 kartus ir daugiau
7.	VT-7		Skyriaus vedėjas	apie 5 kartus per metus
8.	VT-18		Viceministras	apie 25 kartus per metus
9.	VT-19		Viceministras	apie 10 kartų per metus
<i>Išoriniai suinteresuoti asmenys (IS)</i>				
10.	IS-8	Universitetas	Docentas, nepriklausomas ekspertas	apie 5 kartus
11.	IS-9	Universitetas	Prorektorius	apie 10 kartų per metus
12.	IS-10	Universitetas	Prorektorius pavaduotojas	1 kartą
13.	IS-11	Asociacija	Patarėjas	apie 10 kartų per metus

4 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Respondento kodas	Institucija	Pareigos	Dalyvavimo darbo grupėse per 5 metus patirtis
SAM reguliavimo sritis				
<i>Vidiniai suinteresuoti asmenys (valstybės tarnautojai (VT))</i>				
14.	VT-12	SAM	Skyriaus vedėjas	Daugiau kaip 5 kartus per metus
15.	VT-13		Skyriaus vedėjas	Kelis kartus per metus
16.	VT-14		Skyriaus vedėjas	nuolat, po keletą kartų per metus
17.	VT-15		Skyriaus vedėjas	apie 10 kartų per metus
18.	VT-16		Skyriaus vedėjas	apie 10 kartų per metus
19.	VT-17		Departamento direktoriaus pavaduotojas	Kelis kartus per metus
<i>Išoriniai suinteresuotieji (IS)</i>				
20.	IS-18	Universitetas	Profesorius, nepriklausomas ekspertas	3–5 kartus per metus
21.	IS-19	Poliklinika	Vyr. gydytojas	3–5 kartus per metus
22.	IS-20	Asociacija	Prezidentas	Kelis kartus per metus
23.	IS-21	NVO koalicija	Tarybos pirmininkas, ekspertas	Kelis kartus per metus
24.	IS-22	Poliklinika	Vyr. gydytojas	3–5 kartus per metus
25.	IS-23	Asociacija	Pacientas	1 kartą
26.	IS-24	Įmonė	Direktoriaus pavaduotojas	2 kartus

2.4 Kiekybinių duomenų rūšiavimo principai

Galima išskirti dvi grupes informacijos, kurios atžvilgiu nagrinėjami surinkti kiekybiniai duomenys apie dalyvavimą darbo grupėse. Tai informacija, kuri apibūdina darbo grupes, ir informacija, kuri apibūdina darbo grupių dalyvius (6 pav.).



6 pav. Kiekybinių duomenų rūšiavimo principai

2.4.1 Darbo grupių tiriamieji požymiai

Duomenims analizuoti, buvo išskirta tiriamųjų darbo grupių tipologija, leidžianti vienoje tyrimo schemoje nagrinėti tiek Sveikatos apsaugos, tiek Švietimo ir mokslo ministerijos darbo grupes. Taip buvo išskirtos trys kriterijų grupės:

1. Kriterijus, atitinkantis darbo grupių veiklos sritis pagal sveikatos apsaugos bei švietimo ir mokslo politikos atsakomybės sritis.
2. Kriterijus, rūšiuojantis darbo grupes pagal veiklos rūšį (kokiai operacinei veiklai buriama grupė).
3. Kriterijus, rūšiuojantis darbo grupes pagal grupės tipą.

Konkrečios tiriamosios kriterijų rūšys pateiktos 5–7 lentelėse.

Nors buvo siekiama sukurti individualią duomenų tipologizavimo sistemą, kai kurios tipų sritys dubliavosi. Visgi toks dubliavimasis yra pateisinamas dėl duomenų specifiškumo. Pavyzdžiui, švietimo ir mokslo politikos srities sąrašė galime rasti ir aukštojo mokslo, ir aukštojo mokslo

ir mokslinių tyrimų atsakomybės sritį. Šiuo konkrečiu atveju buvo išskirtos dvi sritys, nes kai kuriais politikos kūrimo atvejais moksliniai tyrimai yra neatsiejama aukštojo mokslo dalis (dažniausiai tai universiteto plėtros klausimai), tačiau yra tokių politikos klausimų, kai aukštojo mokslo turinio nenagrinėjama drauge su moksliniais tyrimais, pavyzdžiui, nagrinėjant studentų skaičiaus problemas ar kitus su kolegijomis susijusius klausimus. Toks kartais dvigubas išskyrimas gali leisti pajusti mokslinių tyrimų klausimų svarbą kitų klausimų fone. Analogiška situacija yra ir nagrinėjant valdymo kategoriją: išskiriama bendra valdymo kategorija ir susiję valdymo kategorijos elementai: personalo, kokybės, organizacijos ir pan.

5 lentelė. Darbo grupių veiklos sritys pagal sveikatos bei švietimo ir mokslo politikos atsakomybės sritis

Eil. Nr.	Atsakomybės sritis	Paiškinimas
Sveikatos politika		
1.	Sveikatos politika	Ši veiklos sritis apima visą sveikatos sektorių, pvz., skirtą sveikatos politikos plėtros metmenims parengti.
2.	Asmens sveikata	Veiklos sritis Sveikatos priežiūros įstatyme apibrėžta kaip sąvoka „Asmens sveikatos priežiūra“.
3.	Visuomenės sveikata	Visuomenės sveikatos ugdymas ir stiprinimas, Visuomenės sveikatos sauga.
4.	Farmacija	Farmacinė veikla.
5.	Sveikatos apsaugos ministerijos sritis	Sveikatos apsaugos ministerijos, kaip viešojo valdymo subjekto, organizacinės reikmės.
Švietimo ir mokslo politika		
1.	Aukštasis mokslas	Formaliojo švietimo dalis, apimanti aukštojo mokslo studijas.
2.	Aukštasis mokslas ir moksliniai tyrimai	Aukštojo mokslo studijų ir mokslinių tyrimų veiklos sritis.
3.	Bendrasis ugdymas	Bendrasis ugdymas, apimantis pradinį, pagrindinį ir vidurinį ugdymą.
4.	Moksliniai tyrimai	Veiklos sritis, nukreipta į sistemingą kūrybinę veiklą.

5 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Atsakomybės sritis	Paiškinimas
5.	Neformalusis švietimas	Neformalusis švietimas – švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas.
6.	Pedagogai	Veiklos sritis, sprendžianti asmenų, įgijusių aukštąjį išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją, klausimus.
7.	Švietimo ir mokslo ministerijos sritis	Švietimo ir mokslo ministerijos, kaip viešojo valdymo subjekto, organizacinės reikmės.
8.	Švietimo politika	Ši veiklos sritis apima visą švietimo sektorių (išskyrus mokslinius tyrimus).

6 lentelė. Darbo grupių veiklos rūšiavimas pagal veiklos rūšį

Eil. Nr.	Darbo grupės veiklos rūšis	Turinys
1.	Auditas	Tai audito poreikio analizės klausimai, taip pat vidaus ar išorės audito ataskaitų rezultatų analizei ir išvadų įgyvendinamumo planams parengti skirtos DG.
2.	ES teisinis reguliavimas	DG, sprendžiančios ES direktyvų įgyvendinimo klausimus.
3.	Finansavimas	DG sprendžia klausimus, susijusius su tiesioginiu lėšų skyrimu: pvz., valstybės investicinių projektų rengimas, finansinio plano sudarymas ir pan. Šiai grupei priskirtini ir kiti finansinių lėšų skyrimo atvejai, tokie kaip premijos, stipendijos ar konkurso būdu skiriami apdovanojimai, pvz.: Meilės Lukšienės premijos skyrimas; pateikti rekomenduojamų finansuoti valstybės projektų, nurodytų pagal išankstinį kvietimą („Neformaliojo švietimo paslaugų plėtra“), sąrašą.
4.	Finansavimas (ES)	DG sprendžia klausimus, susijusius su tiesioginiu lėšų skyrimu, kai lėšų šaltinis yra ES struktūrinė parama.
5.	Infrastruktūra	Su konkrečios tiriamosios (SAM ir ŠMM) organizacijos infrastruktūros poreikiais susiję klausimai, tokie kaip turto atnaujinimas ir pan.

6 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Darbo grupės veiklos rūšis	Turinys
6.	Koordinavimas	Tai su institucijos projektų veiklos valdymu, priežiūra ir kontrole susijusi veikla, taip pat teisės aktams įgyvendinti numatytoms funkcijoms skirtos darbo grupės.
7.	Koordinavimas (ES)	ES reikalų koordinavimas (taip pat komitetų ir koordinacinių darinių formavimas pagal ES rekomendacijas interesams institucijose atstovauti).
8.	Korupcija	Veikla, susijusi su korupcijos prevencija organizacijoje ir atsakingų institucijų rekomendacijų svarstymu.
9.	Personalas	Su konkrečios tiriamosios (SAM ir ŠMM) organizacijos personalo politika ir valdymu susijusių klausimų svarstymu (pvz., egzamino raštu klausimams sudaryti paskelbus konkursą eiti pareigas) arba su teisinėje bazėje numatytų funkcijų įgyvendinimu susijusios darbo grupės, pavyzdžiui: mokyklų vadovų atestacijos, mokslo instituto direktoriaus atrankos komisija. Tai vidinio pobūdžio pokyčiams inicijuoti ir įgyvendinti skirtos grupės.
10.	Skundai / pažeidimai	Tai piliečių skundų ar kitų institucijų pranešimų apie negeroves pagrindu buriamos darbo grupės komisijos sprendimui priimti. Šiai grupei priskiriamos ir apeliacinės komisijos.
11.	Turinys	Tai darbo grupės, kurių veikla nukreipta į konkrečios politikos srities turinio tobulinimą, pvz.: vaistinių preparatų reklamos teisiniam reglamentavimui tobulinti, siūlymams dėl tarptautinių užsienio kalbų egzaminų rezultatų pripažinimo rengti, rengimo šeimai ir lytiškumo ugdymo programos įgyvendinimo priemonių plano projektui rengti.

6 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Darbo grupės veiklos rūšis	Turinys	
12.	Valdymas	Šiai grupei priskiriamos tos viešojo valdymo sritys, kurios apima platų valdymo turinį ir grandis vienu metu, taip pat ir planavimą, įgyvendinimą, kokybės kontrolę, procesų valdymą, personalo ir kitų išteklių valdymą viso sektoriaus funkcionavimui svarbiais aspektais. Jei darbo grupės tikslas yra nukreiptas tik į vieną iš valdymo sudedamųjų dalių, tuomet tai priskiriama konkrečiai veiklos rūšiai (valdymas (finansavimas)) ir pan. Pvz., viešųjų pirkimų tobulinimo klausimai taip pat priskiriami valdymo sričiai. Be to, įvairaus pobūdžio tarybos, veikiančios įstatyme numatytu pagrindu, taip pat priskiriamos prie plataus poveikio valdymo darbo grupių.	
13.	Valdymas	Finansavimas	Tai darbo grupės, skirtos finansinio valdymo sprendimų teisiniam reglamentavimui parengti, pvz.: Mokinio krepšelio lėšų apskaičiavimo ir paskirstymo metodikai (2001 m., Nr. 785) tobulinti.
14.		Infrastruktūra	Tai darbo grupės, skirtos infrastruktūros valdymo sprendimų teisiniam reglamentavimui parengti, pvz.: Švietimo įstaigų sporto aikštynų programai įgyvendinti.
15.		Institucijos	Tai darbo grupės, skirtos institucinio valdymo sprendimų teisiniam reglamentavimui parengti, pvz., dėl valstybės įmonių vaistinių pertvarkymo.
16.		IT	Tai valdymo grupei priskirtinos darbo grupės, kurios sprendžia IT integravimo, iniciavimo ir kokybės klausimus. Sveikatos politikoje tai dažniausiai yra el. sveikatos projektai, Švietimo ir mokslo politikoje – informacinių sistemų tikslinėms grupėms kūrimas.
17.		Personalas	Tai darbo grupės, skirtos sektoriaus personalo valdymo sprendimų teisiniam reglamentavimui parengti, pvz.: parengti aukštųjų mokyklų dėstytojų darbo laiko savaitės trukmės ir sandaros rekomendacijų projektą.
18.		Verslo reguliavimas	Tai darbo grupės, skirtos sektoriaus verslo reguliavimo sprendimų teisiniam reglamentavimui parengti, pvz., vaistinių preparatų rinkos dalyvių verslo santykiams įvertinti.

6 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Darbo grupės veiklos rūšis		Turinys
19.	Kokybė	Kokybė (finansavimas)	Tai darbo grupės, kurios nagrinėja paslaugų turinio aspektą, susijusį su kokybės gerinimu. Šiai grupei priskirtini tik tie kokybės gerinimo aspektai, kurie reikalauja finansavimo reglamentavimo pokyčių.
20.		Kokybė (infrastruktūra)	Tai darbo grupės, kurios nagrinėja paslaugų turinio aspektą, susijusį su kokybės gerinimu. Šiai grupei priskirtini tik tie kokybės gerinimo aspektai, kurie reikalauja infrastruktūros reglamentavimo pokyčių.
21.		Kokybė (turinys)	Tai darbo grupės, kurios nagrinėja paslaugų turinio aspektą, susijusį su kokybės gerinimu. Šiai grupei priskirtini tik tie kokybės gerinimo aspektai, kurie detalizuoja paslaugos turinį, pvz.: Vairams teikiamų odontologinių paslaugų priemonių gerinimo pasiūlymams parengti.

7 lentelė. Darbo grupių veiklos rūšiavimas pagal veiklos tipą

Eil. Nr.	Darbo grupės tipas	Turinys
1.	Reformos	Tai tokia grupė, kurios sprendimai iš esmės gali pakeisti esamą praktiką ir apimti ne vieną konkrečios politikos veiklos sritį.
2.	Strateginiai pokyčiai	Tai tokia grupė, kuri sprendžia strateginės svaros sektoriaus klausimus, o jiems išspręsti reikalingos naujos idėjos.
3.	Administraciniai pokyčiai	Tai darbo grupės, administruojančios teisės aktų leidybos procesą arba kitaip – prižiūrinčios, stebinčios ar kontroliuojančios priskirtų teisės normų įgyvendinimą.
4.	Vidiniai pokyčiai	Su organizacijos vidiniais valdymo tikslais susijusios grupės, tokios kaip naujo dokumentacijos plano rengimas ar vidinės organizacinės struktūros tobulinimas.

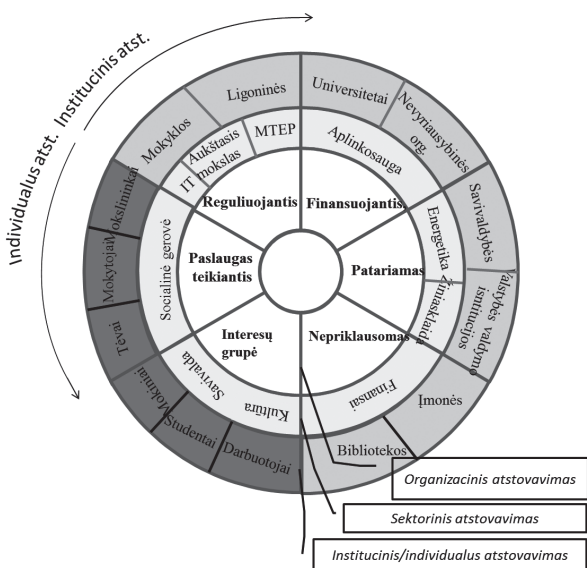
2.4.2 Darbo grupių dalyvių tiriamieji požymiai

Duomenims analizuoti buvo išskirti pagrindiniai tiriamųjų politikos sektorių dalyvius aprašantys kriterijai. Buvo siekiama, kad kriterijai parodytų interesą, kuriam galėtų atstovauti darbo grupių dalyviai.

Interesui nustatyti buvo naudojama formali institucinė prieskyra, kurią galima identifikuoti pagal dalyvio tiriamuoju laikotarpiu einamas pareigas. Kiekvieno politikos dalyvio charakteristikoms aprašyti buvo sukurta interesų pažinimo tipologija, grindžiama dalyvio atstovaujama institucija ir institucijos priklausomybe konkrečiam veiklos sektoriui. Taip buvo išskirtos šios kriterijų grupės:

1. Kriterijus, atitinkantis institucijos atliekamą funkciją,
2. Kriterijus, atitinkantis institucijos teisinę formą,
3. Kriterijus, nusakantis institucijos, kuriai priklauso dalyvis, priklausomybę konkrečiam veiklos sektoriui,
4. Kriterijus, parodantis intereso rūšį (išskiriant institucinį arba individualų interesą, nepaisant to, kam atstovauja konkretus dalyvis).

7 pav. schematiškai pavaizduota politikos dalyvių tipologija: dalyvių rūšiavimo pagal kriterijus grupės. Paveiksle taip pat parodyta tipologijos hierarchija pagal tyrimą. Konkrečios dalyvių tipologijos grupės pateiktos 8–10 lentelėse.



7 pav. Politikos dalyvių tipologijos ir jų hierarchinis ryšys

8 lentelė. Organizacijų skirstymas pagal veikimo funkcijas

Eil. Nr.	Organizacijos funkcija	Organizacijos funkcijos patikslinimas	Aprašymas
1.	Atstovavimas	Atstovavimas (darbuotojai)	Tai organizacijos, kurių pagrindė funkcija yra atstovauti tam tikro sektoriaus darbuotojams, kurie buriasi į asociacijas ar kito tipo organizacijas, tokias kaip darbuotojų profsąjungos. Pvz., Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija, Jaunųjų gydytojų asociacija, Kauno krašto pramonininkų ir darbdavių asociacija.
2.		Atstovavimas (institucijos)	Šios organizacijos atstovauja visų pirma institucijų, kaip organizacinių vienetų, interesams. Pvz., Lietuvos savivaldybių asociacija, Lietuvos studentų atstovybių sąjunga, Lietuvos ligoninių asociacija, Lietuvos auštųjų mokyklų asociacija.
3.		Atstovavimas (turinys)	Tai turiniui atstovaujančios organizacijos, kurios yra susibūrusios į asociacijas pagal tam tikrą objektą. Pvz., Žinių ekonomikos forumas – tai inovatyvaus verslo ir susieto mokslo asociacija, Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmai, Nacionalinė vaistų prekybos asociacija.
4.		Atstovavimas (vadovai)	Tai vadovus burianti ir jų interesams atstovaujanti organizacija. Pvz., Lietuvos profesinių mokyklų direktorių asociacija, Lietuvos verslo darbdavių konfederacija, Lietuvos gydytojų vadovų sąjunga, Lietuvos universitetų rektorių konferencija.
5.		Atstovavimas (vartotojai)	Tai toms suinteresuotoms grupėms atstovaujanti organizacija, kuri buria tiriamųjų sektorių vartotojus. Sveikatos sektoriuje – tai pacientų organizacijos, pvz., Lietuvos diabeto asociacija, Lietuvos pensininkų sąjunga „Bočiai“. Švietimo ir mokslo sektoriuje – tai sektoriaus vartotojai (studentai, mokiniai, jų tėvai ir pan.). Pvz., Lietuvos tėvų forumas, Lietuvos studentų sąjunga, asociacija „Nacionalinis aktyvių mamų sambūris“.
6.	Finansavimas		Tai organizacijos, kurios valdo ir valstybės, ir privačias lėšas, skiriamas konkrečioms sektorių reikmėms pagal įvairius finansavimo būdus: tikslinis arba konkursinis finansavimas, pvz., Lietuvos mokslo taryba, Švietimo mainų paramos fondas, Valstybinė ligonių kasa prie SAM, VŠĮ Centrinė projektų valdymo agentūra.

8 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Organizacijos funkcija	Organizacijos funkcijos patikslinimas	Aprašymas
7.	Nepriklausoma		Tai tie pavieniai asmenys, kurie neatstovauja jokiai organizacijai, bet veikia savarankiškai, dažniausiai pagal savo kompetenciją.
8.	Parama		Tai įvairūs labdaros fondai, skiriantys lėšas pagal paramos ir labdaros įstatymą. Kadangi šių organizacijų teisinis statusas yra atskiras, jos priskiriamos atskirai grupei. Pvz., labdaros ir paramos fondas „Algojimas“.
9.	Paslaugų teikimas		Tai visos organizacijos, kurios dalyvauja teikiant sektoriaus paslaugas. Pvz., Lietuvos mokinių ir studentų sporto centras, Lietuvos muzikos ir teatro akademija, Vilniaus Jėzuitų gimnazija, VšĮ Vilniaus universiteto ligoninės Santariškių klinika, VšĮ Centro poliklinika.
10.	Patariamoji		Tai ypatingo pobūdžio organizacijos, kurių steigimas ir funkcijos dažniausiai yra numatytos įstatyme ir kurioms yra suteiktos specialios patariamąsios funkcijos reguliavimui formuoti. Pvz., Lietuvos mokinių parlamentas, Aukštojo mokslo taryba, Sveikatos priežiūros tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos, Nacionalinė sveikatos tarnyba.
11.	Reguliavimas		Tai valstybės reguliavimo funkcijas vykdančios institucijos ir tos, kurios dalyvauja formuojant ir įgyvendinant valstybės politiką, taip pat kurios koordinuoja, kontroliuoja, stebi ir prižiūri teisės aktų įgyvendinimą. Šiai grupei priskirtina Prezidentūra, Seimas, ministerijos, ministerijoms pavaldžios institucijos (pvz., Ugdymo plėtotės centras) ir pan.

Pagal teisinės formos tipą išskiriamos organizacijos: akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė, biudžetinė įstaiga, valstybės ar savivaldybės biudžetinė įstaiga, profesinė sąjunga, viešoji įstaiga.

9 lentelė. Organizacijų, dalyvaujančių ŠMM ir SAM darbo grupėse, priskyrimas pagal atstovaujамąjį sektorių

Eil. Nr.	Sektorius	Paaškinimas
1.	Aukštasis mokslas	Aukštojo mokslo politika, valdymas ir įgyvendinimas
2.	Aplinka	Aplinkos politika, valdymas ir įgyvendinimas
3.	Energetika	Energetikos politika, valdymas ir įgyvendinimas
4.	Finansai	Finansų politika, valdymas ir įgyvendinimas
5.	IT	Informacinių technologijų politika, valdymas ir įgyvendinimas
6.	Kultūra	Kultūros politika, valdymas ir įgyvendinimas
7.	Moksliniai tyrimai	Mokslinių tyrimų politika, valdymas ir įgyvendinimas
8.	Prezidentūra	Valstybės politika, valdymas ir įgyvendinimas
9.	Seimas	Atstovaujamosios valdžios sektorius
10.	Savivalda	Savivaldos politika, valdymas ir įgyvendinimas
11.	Socialinė apsauga ir darbas	Socialinės apsaugos ir darbo politika, valdymas ir įgyvendinimas
12.	Susisiekimas	Susisiekimo politika, valdymas ir įgyvendinimas
13.	Žiniasklaida	Įvairios žiniasklaidos formos

10 lentelė. Organizacijų, dalyvaujančių ŠMM ir SAM darbo grupėse, priskyrimas pagal veikimo rūšį

Eil. Nr.	Tipas	Organizacijos rūšis
1.	Organizacijos	Biblioteka
2.		Institutas
3.		Kolegija
4.		Mokykla
5.		Profesinė mokykla
6.		Neformalaus švietimo mokykla
7.		Universitetas
8.		NVO
9.		Ligoninė / poliklinika
10.		Savivalda
11.		Verslo organizacija
12.		Viešojo valdymo subjektas
13.		Muziejus
14.		Televizija

10 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Tipas	Organizacijos rūšis
15.	Individai	Gdytojai / slaugytojai
16.		Vartotojai / pacientai
17.		Mokslininkai
18.		Menininkai
19.		Mokiniai / vaikai
20.		Studentai / jaunimas
21.		Nepriklausomi asmenys
22.		Sportininkai
23.		Tėvai
24.		Mokytojai
25.		Universitetų / kolegijų studentai

2.8 Kokybinių duomenų rūšiavimo principai

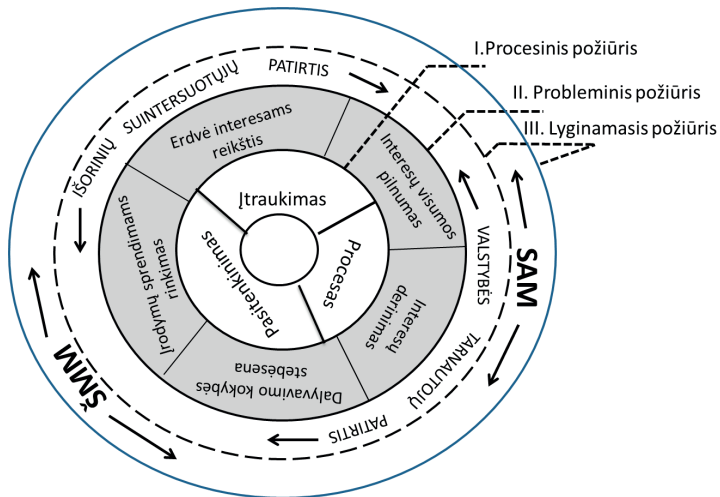
Interviu duomenys buvo rūšiuojami ir analizuojami vertinant keiliais aspektais, kur kiekvienas paskesnis analizės lygmuo buvo vis sudėtingesnis. Rūšiuojant informantų pasisakymus buvo taikomi trys požiūriai (8 pav.):

- Procesinis;
- Probleminis;
- Lyginamasis.

Pagal kiekvieną iš požiūrių interviu duomenys buvo rūšiuojami į kategorijas ir subkategorijas.

Iš visų analizės lygmenų paprasčiausias yra procesinis požiūris, kai dalyvavimas darbo grupėse vertinamas kaip procesas, kurį sudaro 3 pagrindinės analizės kategorijos, suskirstytos į 9 subkategorijas (11 lentelė). Priskiriant pasisakymus kategorijai „įtraukimas“, duomenys surūšiuoti pagal tai, ar respondentas pasisakė apie darbo grupių būrimo tikslą (-us), ar narių atranką, ar motyvus pritraukti išorinius suinteresuotuosius, ar kalbėjo apie suinteresuotųjų motyvaciją dalyvauti darbo grupių veikloje. Kategorijai „procesas (veikimas)“ priskiriami interviu duomenys, kurie

apibūdino svarbiausius darbo grupių funkcionavimo ypatumus: jų veiklos organizavimą, sprendimų formavimo praktiką, interesų derinimą.



8 pav. Kokybinių duomenų analizės principai

Pagal kategoriją „pasitenkinimas“ rūšiuoti informantų pasisakymai, kuriais jie vertino dalyvavimo proceso kokybę ir išreiškė pasitenkinimą / nepasitenkinimą dalyvavimo rezultatais. Interviu duomenis surūšiuojamus pagal nustatytas kategorijas ir subkategorijas, taikyta aprašomoji duomenų analizė.

11 lentelė. Duomenų analizės pagal procesinį požiūrį kategorijos ir subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija
1.	Įtraukimas	Darbo grupių būrimo tikslai
2.		Darbo grupių narių atranka
3.		Išorinių dalyvių pritraukimo motyvai
4.		Išorinių suinteresuotųjų motyvacija dalyvauti

11 lentelės tęsinys

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija
5.	Procesas (veikimas)	Darbo grupių veiklos organizavimas
6.		Sprendimų formavimas
7.		Interesų derinimas darbo grupėse
8.	Pasitenkinimas	Pasitenkinimas dalyvavimo proceso kokybe
9.		Pasitenkinimas dalyvavimo rezultatais

Sugrupavus kokybinius duomenis pagal procesinį požiūrį ir atlikus šių duomenų analizę, išryškėjo tam tikros probleminės dalyvavimo sritys. Todėl kitas duomenų rūšiavimo pagrindas – rūšiavimas pagal problemines sritis. Atkreiptinas dėmesys, kad šiame etape išskiriant kategorijas ir subkategorijas, atsižvelgiama ne tik į empirinius duomenis, bet ir vadovaujama dalyvavimo teorinėmis nuostatomis. Todėl šis duomenų rūšiavimo etapas analitine prasme yra sudėtingesnis už pirmąjį. Duomenų analizei pagal dalyvavimo problemas buvo išskirtos 5 kategorijos, kurios detalizuotos į 12 subkategorijų (12 lentelė). Pagrindinei probleminei kategorijai „interesų raiškos erdvė“ priskirti informantų pasisakymai, apibūdinantys šios erdvės skaidrumą, teisėtumą ir dalyvavimo procesų valdymą. Interesų atstovavimo reprezentatyvumą ir interesų lygiateisiškumą apibūdinantys interviu duomenys priskirti „interesų visumos išsamumas“ kategorijai. „Interesų derinimas“ kategoriją sudarė pasisakymai apie viešojo intereso viršenybę ir naujų interesų pasireiškimo ypatumus. Interviu duomenys, nusakantys darbo grupių dalyvių mokymąsi, žinių perdavimą ir mokslinių tyrimų apimtį, priskirti „įrodymų sprendimams rinkimas“ kategorijai. Paskutinė problemine kategorija – „dalyvavimo kokybės stebėseną“. Į ją pateko pasisakymai apie bendradarbiavimo tarp įvairių dalyvių lygio palaikymą ir dalyvavimo rezultatus.

12 lentelė. Duomenų analizės pagal probleminių požiūrį kategorijos ir subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija
1.	Interesų raiškos erdvė	Skaidrumas
2.		Teisėtumas
3.		Procesų valdymas
4.	Interesų visumos išsamumas	Reprezentatyvumas
5.		Interesų lygiateisiškumas
6.	Interesų derinimas	Viešojo intereso viršenybė
7.		Naujų interesų raiškos stimuliavimas
8.	Įrodymų sprendimams rinkimas	Tyrimų apimtis
9.		Abipusis mokymasis
10.		Žinių perdavimas / perkėlimas
11.	Dalyvavimo kokybės stebėseną	Bendradarbiavimo lygmuo
12.		Dalyvavimo rezultatai

Paskutinis analizės lygmuo – lyginamoji analizė. Šiame etape interviu respondentų pasisakymai rūšiuoti pagal informantų priskyrimą respondentų grupei (valstybės tarnautojai ir išoriniai suinteresuotieji), o kiekvienoje respondentų grupėje – pagal informantų priklausymą vienam iš sektorių (švietimo ir mokslo arba sveikatos) (13 lentelė). Lyginamasis požiūris padėjo išvėlygti skirtingų respondentų iš skirtingų sektorių nuomonių ir patirties panašumus ir skirtumus, nustatyti reikšmingus prieštaravimus.

13 lentelė. Lyginamosios duomenų analizės kategorijos

Eil. Nr.	Respondentų grupė	Sektorius
1.	Valstybės tarnautojai	Švietimo ir mokslo sektorius
2.		Sveikatos sektorius
3.	Išoriniai suinteresuotieji	Švietimo ir mokslo sektorius
4.		Sveikatos sektorius

3

TYRIMO REZULTATAI

3 TYRIMO REZULTATAI

3.1 Pasirinktų viešosios politikos sektorių Lietuvoje apžvalga

3.1.1 Sveikatos politikos Lietuvoje apžvalga

Sveikatos politika – tai sveikatos ir jos reikalų valstybinio tvarkymo teorija ir praktika, kuri įteisinama kaip bendroji valdymo funkcija, pripažįstant sveikatą socialine ir ekonomine vertybe⁸¹. Sveikatos politika – tai viešosios politikos sritis, turinti savo turinį ir procesą⁸², nustatanti šio proceso taisykles visoms jame dalyvaujančioms suinteresuotoms grupėms⁸³ ir apimanti sveikatos politikos formavimą, jos įgyvendinimą, taip pat sveikatos sistemos valdymą (planavimą, organizavimą, vertinimą). Formuojant ir įgyvendinant sveikatos politiką privalu vadovautis mokslu pagrįstais (angl. *evidence based*) įrodymais. Sveikatos politika siekiama išsaugoti, stiprinti ir pagerinti žmonių sveikatą, o jiems susirgus anksti ir laiku diagnozuoti ligas, užtikrinti tinkamą gydymą, pacientų reabilitaciją ir slaugą, racionaliai ir efektyviai naudoti sveikatos sistemos išteklius. Aktyvi sveikatos politika siekia kelių tikslų: ji nustato ateities viziją, padeda formuoti strateginius tikslus ir uždavinius, priemones ir prioritetus, į procesą įtraukia visuomenę ir visas suinteresuotas grupes, su kuriomis siekiama sutarimo (konsensuso)⁸⁴. Taip pat sveikatos politika siekia apsaugoti žmones, kad ir kur jie gyventų, nuo grėsmių sveikatai, saugant žmogaus ir pacientų teises, kurių esmė – teisė į sveikatos apsaugą⁸⁵. Sveikatos politika vadovaujasi Pasaulio sveikatos organizacijos pripažintais pagrindiniais principais: teisumu, solidarumu, prieinamumu,

⁸¹ Jankauskienė, D.; Pečiūra R. *Sveikatos politika ir valdymas*: vadovėlis aukštosios mokykloms. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007. p. 11.

⁸² *Politikos mokslų enciklopedinis žodynas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007, p. 154.

⁸³ Swayne, L.E., Duncan, W.J. and Ginter, P.M., *Strategic Management of Health Care Organizations*, 5th ed., Oxford, England: Blackwell Publishers, January 2006.

⁸⁴ *Health policy*. WHO (Pasaulio sveikatos organizacija). [interaktyvus], http://www.who.int/topics/health_policy/en/ [žiūrėta 2012 m. rugsėjo 18 d.].

⁸⁵ Europos Taryba. [interaktyvus], <http://www.coe.int/t/dg3/health/> [žiūrėta 2012 m. rugsėjo 18 d.].

priimtinumu, visuotinumu, visapusiškumu, lygybe, laisvu pasirinkimu^{86, 87}. Lietuvos sveikatos politika įtvirtinta teisės aktuose ir kituose strateginiuose dokumentuose (programose, koncepcijose, strategijose, metmenyse). Lietuvos nacionalinėje sveikatos sistemoje vykdoma sveikatinimo veikla apima asmens sveikatos priežiūrą, visuomenės sveikatos priežiūrą, farmacinę veiklą ir kitas (mokamas) paslaugas⁸⁸.

Pagal subjektus sveikatos politika formuojama ir įgyvendinama valstybiniu, regioniniu, savivaldybių lygmeniu. Lietuvoje už sveikatos politikos formavimą, jos įgyvendinimo kontrolę yra atsakinga Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija. Valstybės politiką sveikatos apsaugos srityje įgyvendina asmens ir visuomenės sveikatos bei farmacinės veiklos valstybinės ir privačios įstaigos.

Šiuolaikinis sveikatos politikos mokslas yra įrodęs, kad vien sveikatos sektorius savo jėgomis nepajėgs išspręsti visuomenės sveikatos problemų. Todėl tarpžinybinis bendradarbiavimas ir bendra visų sektorių veikla žmonių sveikatos labui yra vienas iš pagrindinių sėkmingos sveikatos politikos garantų. Pasaulio sveikatos organizacija rekomenduoja vyriausybėms įgyvendinti sveikatos elementų integravimą į visų sektorių (ne tik į sveikatos) politiką.

Formuojant ir įgyvendinant sveikatos politiką po Lietuvos nepriklausomybės paskelbimo nueitas gana reikšmingas kelias. Būtų galima išskirti šiuos pagrindinius žingsnius:

- Pagrindinio strateginio reformos dokumento – Lietuvos nacionalinės sveikatos koncepcijos – priėmimas (1991 m.).
- Sveikatos priežiūros įstaigų decentralizacija (1992 m., 1997 m.).
- Medicinos specialistų rengimo pertvarka universitetuose (nuo 1992 m.).
- Informacinės sveikatos sistemos pertvarkymas (1993 m.).

⁸⁶ *Health policy*. WHO (Pasaulio sveikatos organizacija). http://www.who.int/topics/health_policy/en/ [žiūrėta 2012 m. rugsėjo 18 d.].

⁸⁷ Jankauskienė, D.; Pečiūra, R. *Sveikatos politika ir valdymas*: vadovėlis aukštosioms mokykloms. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007, p. 17–19.

⁸⁸ Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1994, Nr. 63-1231. 11 str.

- Darbo komandoje patirties ir nacionalinių sveikatos politikos ekspertų atsiradimas (sveikatos apsaugos reformų biuro veikla (1993–1998 m.).
- Sveikatos draudimo sistemos kūrimas (1992–1996 m.).
- Programinio valdymo atsiradimas (1993 m.).
- Nacionalinės sveikatos sistemos struktūros paskelbimas Sveikatos sistemos įstatyme (1994 m.).
- Visuomenės sveikatos vadybos programos atsiradimas Kauno medicinos universitete (1998 m.).
- Viešųjų sveikatos priežiūros įstaigų reorganizavimas iš biudžetinių ir jų viešojo administravimo naujų formų atsiradimas (1998 m.).
- TLK – apskričių gydytojo ir savivaldybės gydytojo tarpusavio bendradarbiavimo kaip valdymo priemonės atsiradimas (TLK stebėtojų tarybos) (1998 m.).
- Sveikatos kokybės užtikrinimo elementų – lokalaus medicinos audito tarnybų įstaigose – atsiradimas (1998 m.).
- Savivaldybių bendruomenių sveikatos tarybų, LRV sveikatos reikalų komisijos, Nacionalinės sveikatos tarybos įkūrimas (1998–2000 m.).
- Sveikatos politiką koordinuojančių institucijų įkūrimas ir darbas (nuo 2001 m.).
- Pirminės sveikatos priežiūros valdymo pertvarka ir PSP plėtros planų, įteisinant privačią praktiką, patvirtinimas savivaldybėse (nuo 1999 m.).
- Nacionalinės vaistų politikos nuostatos (2003 m. patvirtintos Seime).
- Sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimas (Strategija, patvirtinta LRV 2003 m.) ir visi trys vėlesni jo etapai.
- Sveikatos politikos ir valdymo magistratūros studijų programų – viešojo administravimo, teisės, ekonomikos, politikos mokslų ir edukologijos – kryptių atsiradimas Mykolo Romerio universitete (nuo 2004 m.).
- Privalomojo sveikatos draudimo fondo (PSDF) finansuojamų profilaktinių sveikatos programų įgyvendinimo pradžia (2005 m.).

- Visuomenės sveikatos strategijos ir naujų įstatymų priėmimas (2006–2007 m.).
- Konkurencinių sąlygų tarp sveikatos priežiūros įstaigų įtvirtinimas (2008–2009 m.).
- Atskiro sveikatos draudimo mokesčio piliečiams įvedimas (2009 m.).
- Vaistų prieinamumo ir kainų mažinimo planas (2010).
- III Sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo etapas (2010).
- Sveikatos sistemos plėtros 2010–2015 m. metmenų sukūrimas (2010).
- Sveikatos priežiūros įstaigų pavaldumo pertvarkymas centralizavimo būdu, panaikinus apskritis (2011).

Prieš pereinant prie kitų sveikatos sistemos ir jos struktūrų valdymo pertvarkos etapų labai svarbu yra nustatyti, apžvelgti ir įvertinti pagrindines šio laikotarpio sveikatos politikos ir valdymo problemas⁸⁹.

Teigiamais, lyginant su iki 1990 metų veikusia sveikatos apsaugos sistema, rezultatais galima laikyti: tęstinę sveikatos politiką, kuri nubrėžta pagrindiniuose ją reglamentuojančiuose dokumentuose: Nacionalinėje sveikatos koncepcijoje ir Lietuvos sveikatos programoje; labai pagerėjusį šiuolaikinių medicinos technologijų naudojimą susirgimų diagnostikai, ligoms gydyti, reabilitacijai, slaugai ir jų prieinamumą šalies gyventojams; technologiškai sudėtingų paslaugų (pvz., invazinė kardiologija, kompleksinė reabilitacija po sudėtingų traumų, endoprotezavimas ir kt.) naudojimą, kurios tapo ne tik „išrinktųjų“ privilegija, bet daugelio gyventojų teise; dėl naujų organizacinių technologijų, t. y. formuojamų dienos chirurgijos ir dienos stacionaro paslaugų, ir dėl intensyvesnio gydymo pagerėjusį paslaugų teikimo produktyvumą. Neabejotinai pagerėjo šalies gyventojų vartojamų maisto produktų, taip pat ir žalingų medžiagų – alkoholio ir tabako gaminių – kokybė, gerokai pagerėjo nėsčiųjų ir naujagimių priežiūra, dvigubai užtikrinusi kūdikių mirtingumo suma-

⁸⁹ Jankauskienė, D. Sveikatos politikos bei valdymo raida bei pagrindiniai dabarties iššūkiai. *Lietuvos sveikatos sektorius amžių sandūroje*. Vilnius: Sveikatos ekonomikos centras, 2010, p. 104–142.

žėjimą: nuo 11,5 mirusiųjų 1 000 / gimusių 1988 metais iki 4,2 mirusiųjų 1 000 / gimusių 2011 metais. Apskritai pacientų teisių užtikrinimo srityje matoma didelė pažanga. Sustiprėjo žmonių dalyvavimas, priimant sveikatos sistemos sprendimus. Tai ir yra vienas iš svariausių sveikatos politikos pasiekimų.

Greta pozityvių pokyčių registruoti ir *praradimai*: vidutinės gyvenimo trukmės ir gyventojų mirtingumo rodikliai svyravo, tačiau dešimtmėčio laikotarpiu teigiamos dinamikos pasiekti nepavyko; labai didelis savižudybių skaičius: 1988 metais buvo registruota 27,5 savižudybės / 100 000 gyventojų, 1998 metais šis rodiklis padidėjo iki 44,4, o 2011 metais registruota 31,6 savižudybės / 100 000 gyventojų. Vienas iš pagrindinių veiksnių, lėmusių mirčių dėl išorinių priežasčių skaičiaus didėjimą, buvo sparčiai išaugęs alkoholio vartojimas. Su pertekliniu alkoholio vartojimu susijusių mirčių skaičius 2005–2007 metais padidėjo dvigubai. 1998–2011 metais 40 procentų mirtingumo prieaugio lėmė virškinimo sistemos ligos, kurias dažniausiai sukelia nesveikas gyvenimo būdas. Per pastaruosius dvidešimt metų sveikatos politikos nesėkme laikytinas negebėjimas užkardyti korupciją sveikatos sektoriuje. Ekspertiniais vertinimais pirmąjį reformų dešimtmetį nelegalūs mokėjimai buvo sumažėję, bet po 2000 metų jų vėl padaugėjo. Kai kurios sveikatos paslaugos (pvz.: odontologinės paslaugos, sanatorinis gydymas) tapo sunkiau prieinamos mažas pajamas turintiems gyventojams. O tai kartu su nemažėjančiais socialiniais ir sveikatos netolygumais rodo teismo sveikatos santykiuose problemų paastrėjimą. Sveikatos santykių teismo problemos ryškėja ir dėl nepagerėjusio sveikatos sistemos išteklių paskirstymo tolygumo tarp šalies regionų⁹⁰.

Vienas iš dabartinės sveikatos politikos iššūkių yra sveikatos priežiūros paslaugų kokybė. Visose Europos Sąjungos šalyse įgyvendinamos sveikatos priežiūros paslaugų kokybės užtikrinimo strategijos. Pagrindinis dėmesys skiriamas paslaugų prieinamumui, tęstinumui, teisingumui, veiksmingumui, efektyvumui, taip pat pacientų saugai. Tai įmanoma pasiekti tik aktyviai dalyvaujant pacientams visose sveikatos

⁹⁰ Černiauskas, G.; Jankauskienė, D. Sveikatos politikos vertybės ir iššūkiai artimiausiam dešimtmečiui. *Sveikatos politika ir valdymas. Mokslo darbai*. 2011, 1(3), p. 7–26.

apsaugos sistemos grandyse ir gerinant paslaugų kokybę. Paslaugų kokybės tyrimai yra aktualūs ir praktine, ir moksline prasme kiekvienai sveikatos priežiūros įstaigai, šiuo sveikatos reformos laikotarpiu sparčiai reformuojančiai savo veiklą. Visų sveikatos sistemos organizacijų paslaugos yra orientuotos į svarbiausią vartotoją, t. y. klientą, kuris sveikatos sistemos teisės aktuose vadinamas pacientu, taigi, siekiama, kad tos paslaugos jį tenkintų ir atitiktų jo lūkesčius. Šios paslaugos ypatingos tuo, kad paciento poreikiai yra labai individualūs, todėl svarbu tiksliai juos žinoti ir vertinti, nedelsiant reaguoti, teikti kvalifikuotas paslaugas ir būti nuolat pasirėngus jas tobulinti⁹¹. Dėl įvairių paslaugų sveikatos priežiūros įstaigose Lietuvos gyventojai vidutiniškai apsilanko 7,17 karto per metus⁹². Kiti sveikatos sistemos organizacijų vartotojai, arba partneriai, yra paciento šeimos nariai, draudikai, vyriausybės sveikatos sistemos institucijos, medicinos studentai, jų mokymo įstaigos ir kt. Jų interesus derėtų aiškiai apibrėžti. Taigi vartotojo ir partnerio poreikiai, lūkesčiai ir jų tenkinimas yra svarbūs organizacijos veiklos tikslai⁹³. Norint juos nustatyti, reikia bendrauti su vartotojais, tirti jų poreikius, o problemas spręsti sudarant kokybės gerinimo programas. Patirtis rodo, kad esamus ir numanomus vartotojo lūkesčius gana sunku tenkinti, nes viešąjį administravimą reglamentuoja įstatymai, taip pat riboja ištekliai, o organizacijos vadovaujasi politikos nustatytais prioritetais. Nagrinėjama visuotinio darbuotojų dalyvavimo gerinant kokybę idėja, viešosiose įstaigose ieškoma priimtinausių jos įgyvendinimo formų. Tyrimai leidžia teigti, kad labai svarbu darnus darbas komandose. Toks darbas yra veiksmingas, jei aiškiai nustatyta komandos paskirtis ir tikslai, komandos nariai gerai aprūpinti informacija sprendimams priimti, turi įgaliojimus veikti, o valdymo sistema remia ir skatina šią veiklą. Jei formuojant ir įgyven-

⁹¹ Pociūtė, D. Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*. 2002, Vol. 2, p. 20–21. ISSN 1648-2603.

⁹² Lietuvos gyventojų sveikata ir sveikatos priežiūros įstaigų veikla 2011 m. Vilnius: Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos Higienos instituto Sveikatos informacijos centras, 2012. URL: [http://www.hi.lt/images/leid2011\(1\).pdf](http://www.hi.lt/images/leid2011(1).pdf) [žiūrėta 2012 m. spalio 16 d.].

⁹³ Jankauskienė, D.; Rastauskas, R. Kokybės gerinimas Pasvalio ligoninėje. *Viešoji politika ir administravimas*. 2008, Nr. 26, p. 71–79. ISSN 1648-2603.

dinant politiką būtų remiamasi visuotine kokybės vadyba ir visuotiniu darbuotojų dalyvavimu, piliečiai ir verslininkai lengviau išspręstų rūpimus klausimus⁹⁴. Nors nuo 1998 m. Lietuvoje dedama pastangų sveikatos priežiūros paslaugų kokybei užtikrinti, visuotine sveikatos priežiūros kokybės vadyba rimčiau susirūpinta tik 2004 m., patvirtinus Sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2005–2010 m. programą⁹⁵. Pirmasis programos uždavinys yra orientuoti sveikatos priežiūrą į paciento ir visuomenės poreikius ir lūkesčius. Gerai informuotas pacientas yra ir sveikatos sektoriaus ekonomiškumo garantas. Tačiau labai svarbu, kad pacientai turėtų stiprias organizacijas ir per jas atstovautų savo interesams formuodami ir įgyvendindami sveikatos politiką.

3.1.2 SAM kompetencijos srities politikos kontekstas

2007 m.

Daugiausia sveikatos apsaugos ministerijos dėmesio 2007 metais buvo skirta asmens sveikatos priežiūrai – daugiau nei pusė (62 iš 112) sveikatos apsaugos ministro sudarytų darbo grupių dirbo būtent šioje srityje.

Kaip strategiškai svarbiausią darbą reikėtų įvardinti sveikatos sistemos pertvarką. Ją įgyvendinant 2007 metais buvo parengti Tolesnės sveikatos sistemos plėtros iki 2015 metų metmenys, kuriuose išnagrinėtos tuometinės sistemos problemos ir pateikti jų sprendimo būdai.

Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. ataskaitos duomenimis, dėmesys buvo sutelktas į sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumo didinimą. Tad, tęsiant 2003 metais patvirtintą Sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizavimo strategiją, siekta skatinti ambulatorinį gydymą, didinti skatinamųjų pirminės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros paslaugų pasiūlą, kelti pirminio lygio paslaugų gyventojui metinę bazinę kainą. Taip pat, siekiant suvienodinti asmens sveikatos prie-

⁹⁴ International Encyclopedia of Public Policy and Administration (Shafritz, Jay M. (ed.-in-chief)). Westview Press. 1998, Vol. 3.

⁹⁵ Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2004 m. rugsėjo 14 d. įsakymas Nr. V-642 „Dėl sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2005–2010 m. programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2004, Nr. 144-5268.

žiūros paslaugų teikimo sąlygas privačioms ir valstybei ar savivaldybėms priklausančioms asmens sveikatos priežiūros įstaigoms, tarp teritorinių ligonių kasų ir privačių asmens sveikatos priežiūros įstaigų buvo pasirašyta daugiau kaip 400 sutarčių. Taip besirenkantiems gydymo įstaigą pacientams buvo suteikta kur kas daugiau galimybių, nei buvo prieš tai. Be to, tinkamiausią įstaigą besirenkančiam pacientui 2007 metais buvo suteikta galimybė naudotis eilių asmens sveikatos priežiūros paslaugoms stebėsenos sistema: kiekvienai su teritorine ligonių kasa sutartį sudariusiai įstaigai buvo pavesta stebėti ir savo internetinėje svetainėje skelbti, kokios yra susidariusios tam tikrų asmens sveikatos priežiūros specialistų priėmimo laukiančių pacientų eilės. Taip pacientams buvo suteikta galimybė pasirinkti trumpiausią laukimo laiką ir greičiau gauti jam reikalingą paslaugą.

Be to, 2007 metais pakeitus stacionarių asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo tvarką, pagal kurią buvo panaikintos kvotos, pacientams atsirado sąlygos gauti visas jiems reikalingas paslaugas. Dar viena 2007-ųjų metų naujovė yra asmens sveikatos priežiūros stebėjimo paslauga, kurios esmė – reikiami tyrimai ir / ar gydymo veiksmai į priėmimo ir skubiosios pagalbos skyrių atvykusiems asmenims. Vertinant skubiosios medicinos pagalbos paslaugas, dar vertėtų paminėti, kad 2007 metais vyko tarptautinis konkursas greitosios medicinos pagalbos automobiliams įsigyti. Naujų automobilių įsigijimas orientuotas į skubiosios pagalbos paslaugų teikimo spartą ir kokybės gerinimą.

2007 metais atsirado naujovių ir slaugos bei socialinių paslaugų srityse (savivaldybių lygiu) – abi šios paslaugos integruotos ir pradėtos teikti kartu (patvirtinta Slaugos ir socialinių paslaugų bendro teikimo tvarkos aprašas ir Slaugos paslaugų ambulatorinėse asmens sveikatos priežiūros įstaigose ir namuose teikimo reikalavimai). Taip siekta kuo geriau patenkinti pacientų poreikius, teikiant kompleksines specialistų paslaugas kuo arčiau jų gyvenamosios vietos.

Taip pat 2007 metais dėmesys buvo nukreiptas ir į prevencinių programų įgyvendinimą. Pradėta vykdyti Asmenų, priskirtinų širdies ir kraujagyslių ligų didelės rizikos grupei, atrankos ir prevencijos priemonių finansavimo programa ir tęsiamos trys onkologinių ligų prevencijos programos: Gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinių priemonių,

apmokamų iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšų, finansavimo programa, Priešinės liaukos vėžio ankstyvosios diagnostikos finansavimo programa ir Atrankinės mamografijos patikros dėl krūties vėžio finansavimo programa.

2007 metais pensinio amžiaus žmonėms buvo kompensuotos lėšos už dantų protezavimo paslaugas (27 mln. litų) ir patvirtintas Sąnarių endoprotezavimo ir išlaidų sąnarių endoprotezams įsigyti kompensavimo tvarkos aprašas.

Farmacijos srityje 2007 metais daugiausia dėmesio buvo skirta vaistų kompensavimo problemoms. Pirmiausia buvo pakeista iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo kompensuojamųjų vaistų finansavimo tvarka. Be to, siekiant sumažinti kompensuojamųjų medikamentų kainas, su farmacininkais buvo vestos derybos ir pavyko sumažinti nervų sistemą veikiančių, metabolizmo, kardiologinių ir virškinimo trakto ligų vaistų kainas.

Taip pat 2007 metais buvo sutelktas dėmesys į geografinį medikamentų prieinamumo užtikrinimą. Dėl šios priežasties Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Gyventojų aprūpinimo vaistiniaisi preparatais ir medicininės paskirties produktais per kaimo vietovėse esančias pirminės sveikatos priežiūros įstaigas taisykles, kurios reglamentuoja vaistinėms, norinčioms aprūpinti gyventojus vaistiniaisi preparatais per kaimo vietovėje esančias pirminės sveikatos priežiūros įstaigas, keliamus reikalavimus ir aprūpinimo vaistiniaisi preparatais užtikrinimo, vaistinių preparatų pardavimo (išdavimo) kontrolės ir apskaitos tvarką.

Visuomenės sveikatos srityje 2007 metais dirbo šiek tiek mažiau nei ketvirtadalis (25 darbo grupės) iš visų sudarytų darbo grupių. Jos rengė įvairius programų ir nuostatų projektus, aprašus, teikė rekomendacijas.

2007 metais buvo atlikti dar ir šie darbai: vykdyta Cukrinio diabeto kontrolės 2006–2007 metų programa, pradėta vykdyti Valstybinė tuberkuliozės profilaktikos ir kontrolės 2007–2010 metų programa, patobulintas Lietuvos Respublikos visuomenės sveikatos priežiūros įstatymas (tikslas – visuomenės sveikatos priežiūros sistemos priartinimas prie bendruomenės), patvirtinta Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros

płetros savivaldybėse 2007–2010 metų programa (tikslas – visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų kokybės ir prieinamumo gerinimas), patvirtinta Psichikos sveikatos strategija, patvirtintas Valstybės tabako kontrolės programos 2007–2010 metų priemonių planas.

Siekiant inicijuoti sveikatos stiprinimą, sveikos gyvensenos populiarinimą, 2007 m. įkuriama savivaldybių visuomenės sveikatos biurai.

Kaip ir kasmet, taip ir 2007 metais buvo aktuali gripo pandemijos problema ir pasirengimas jai. Todėl buvo patvirtinta Valstybinė pasirengimo gripo pandemijai programa ir jos įgyvendinimo 2008–2009 metų priemonių planas. Taip pat šiais metais pirmą kartą Lietuvoje asmenys, patenkantys į rizikos grupes, pradėti skiepyti sezonine gripo vakcina valstybės lėšomis (pagal Nacionalinę imunoprofilaktikos 2006–2008 metų programą).

2010 m.

Lyginant sveikatos apsaugos srityje nuveiktus darbus darbo grupių būrimo prasme 2007 ir 2010 metais, tarsi galima sakyti, kad darbingesni buvo 2007-ieji. Per juos sveikatos apsaugos ministro įsakymu buvo sudaryta net 112 darbo grupių, t. y. dvigubai daugiau nei 2010-aisiais (61 grupė).

Asmens sveikata. Kaip ir 2007, taip ir 2010 metais, daugiausia dėmesio Sveikatos apsaugos ministerija skyrė asmens sveikatos priežiūrai – šioje srityje įvairią veiklą vykdė net pusė (32 iš 61) visų joje sudarytų darbo grupių.

2010 metais ir toliau vyko sveikatos priežiūros įstaigų restruktūrizacija (trečiojo etapo programa), kurios metu sveikatos priežiūros įstaigų juridiniai asmenys buvo jungiami į stambesnius vienetus, manant, kad taip gyventojams bus teikiamos saugesnės ir kokybiškesnės sveikatos priežiūros paslaugos. Taip pat, laikantis nuomonės, kad pacientams tam tikrais atvejais būtų patogiau gauti paslaugas dienos stacionare, o ne stacionare, parengti atitinkami teisės aktai, suteikiantys galimybę dažniau paslaugas teikti būtent tokiu būdu.

Preveninių programų gyvendinimo srityje, galima sakyti, kad 2010 metais kaip ir 2007-aisiais dėmesys buvo sutelktas į sergamumo ir

mirtingumo mažinimą širdies ir kraujagyslių ligų bei vėžinių susirgimų srityje. Vykdytos šios programos: Gimdos kaklelio piktybinių navikų prevencinių priemonių, apmokamų iš Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšų, finansavimo programa, Atrankinės mamografinės patikros dėl krūties vėžio finansavimo programa, Priešinės liaukos vėžio ankstyvosios diagnostikos finansavimo programa ir Asmenų, priskirtinų širdies ir kraujagyslių ligų didelės rizikos grupei, atrankos ir prevencijos priemonių finansavimo programa. Taip pat Vilniaus ir Kauno apskrityse buvo vykdomas Storosios žarnos vėžio ankstyvosios diagnostikos finansavimo programos bandomasis projektas.

Farmacija. Atsižvelgiant į gyventojų nusiskundimus dėl didelių medicininių preparatų kainų, 2010 metais pradėtas vykdyti Vaistų prieinamumo gerinimo ir jų kainų mažinimo priemonių planas. Dėl šios priežasties 2010 metais, pagal naują vaistų grupavimo bazinei (valstybės kompensuojamai) kainai nustatyti tvarką, buvo patvirtinti atnaujinti kompensuojamųjų vaistų kainynai. Taip 2010 metais Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto išlaidos kompensuojamiesiems vaistams ir medicinos pagalbos priemonėms, lyginant su 2009 m., sumažėjo apie 8 proc., o paciento priemokos – apie 23 proc. Taip pat 2010 metais įsigaliojo nauja vaistų išrašymo ir išdavimo tvarka, kuria remiantis, atsirado reikalavimas vaistus išrašyti bendrinio pavadinimu. Be to, buvo sukurta ir interneto puslapyje www.sam.lt veikianti informacinė vaistų kainų paieškos sistema. Abiem šiomis priemonėmis pacientams buvo suteikta galimybė vaistus ir medicinos pagalbos priemones rinktis pagal kainą.

Visuomenės sveikata. Visuomenės sveikatos srityje 2010 metais daugiau dėmesio sutelkta į užkrečiamąsias ligas: tęstas nuo 2009 metų pradėtas Nacionalinės imunoprofilaktikos programos įgyvendinimas; įteisinta ir paleista veikti individualius duomenis apie užkrečiamąsias ligas ir jų sukėlėjus teikianti Valstybės užkrečiamųjų ligų ir jų sukėlėjų informacinė sistema; patvirtinta Valstybinė ŽIV / AIDS ir lytiškai plintančių infekcijų profilaktikos ir kontrolės 2009–2012 metų programa.

Taip pat 2010 metais tęstas nuo 2005 metų pradėtas Vaikų krūminių dantų dengimo silantinėmis medžiagomis programos vykdymas.

Kalbant apie 2010 metus, taip pat vertėtų paminėti, kad visuomenės sveikatos srityje buvo orientuotasi ir į žalingų medžiagų prevenciją. Tam buvo vykdomos įvairios programos, akcijos, rengiama metodinė medžiaga mokiniams ir jų tėvams, specialistams, kaliniams ir visai bendruomenei. Taip pat buvo parengtas ir Vyriausybei svarstyti pateiktas Alkoholio ir tabako kontrolės 2012–2014 metų programos projektas, priimta Nacionalinė narkotikų kontrolės ir narkomanijos prevencijos 2010–2016 metų programa. Manant, kad alkoholio, tabako ir kitų narkotinių, psichotropinių medžiagų vartojimo kontrolė būtų efektyvesnė, jei Valstybinė tabako ir alkoholio kontrolės tarnyba ir Narkotikų kontrolės departamentas veiktų kartu, 2010 metais buvo priimti šių institucijų reorganizavimo ir sujungimo į Narkotikų, tabako ir alkoholio kontrolės departamentą reikalingi teisės aktai.

2010 metais ir toliau stengtasi optimizuoti Sveikatos apsaugos ministerijos ir jai pavaldžių institucijų finansavimą ir valdymą. Dėl šios priežasties Valstybinio aplinkos sveikatos centro funkcijos buvo perduotos kitoms trimis įstaigoms: Higienos institutui, Valstybinei visuomenės sveikatos priežiūros tarnybai ir Trakų visuomenės sveikatos priežiūros ir specialistų tobulinimo centrui. Valstybinio patologijos centrą iš biudžetinės įstaigos nuspręsta pertvarkyti į viešąją įstaigą. Taip pat iš Užkrečiamųjų ligų ir AIDS centro teikiamas laboratorines paslaugas nutarta perduoti Nacionalinei visuomenės sveikatos priežiūros laboratorijai. Be viso to, 2010 metais buvo reorganizuotos keturios valstybės įmonės, t. y. prie „Universiteto vaistinės“ buvo prijungtos „Šaltinio vaistinė“, „Lazdyno vaistinė“ ir Vilniaus Gedimino vaistinė.

3.1.3 Švietimo ir mokslinių tyrimų politikos Lietuvoje apžvalga

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas apibrėžia švietimą kaip įvairios veiklos visumą: „Ugdymas ir išsilavinimo teikimas, savišvieta; taip pat mokinių, jų tėvų (globėjų, rūpintojų), švietimo įstaigų, mokytojų ir kitų švietimo teikėjų, švietimo pagalbos specialistų veiklų visuma“⁹⁶. Lietuvos švietimo koncepcijoje teigiama, kad švietimas „turėtų padėti as-

⁹⁶ Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 1991, Nr. 23-593.

meniui atsiskleisti socialinėje ir kultūrinėje erdvėje, brandinti kultūrinę savimonę ir nuostatą, kad jis yra ne vien gimtosios kultūros vartotojas, bet ir jos kūrėjas, atsakingas už jos raidą ir identiteto išsaugojimą⁹⁷. Taigi, kitaip tariant, švietimas yra „istoriškai susiformavusių tikslingų veiklos būdų ir organizacinių struktūrų visuma, kurios paskirtis įgyvendinti asmens ir visuomenės ugdymo tikslus“⁹⁸. Būtent dėl to, kad visuomenė nuolat keičiasi, tobulėja ir modernėja, švietimo srityje ir jo sistemoje taip pat turi vykti tuometinę situaciją atitinkančios permainos.

Švietimo politika apibrėžiama kaip sistema įstatymų ir taisyklių, kuriomis reglamentuojama švietimo sistemų struktūrų veikla⁹⁹. Be abejo, švietimo politika, kaip viešojo sektoriaus dalis, teikia viešąsias gėrybes ir paslaugas, vadovaudamasi viešoju interesu. Švietimo politika yra taip pat ir „visuomenės švietimo būklę lemiantys valdžios institucijų sprendimai, su jais susiję veiksmai“¹⁰⁰. Tad nuo Lietuvos Respublikos valdžios institucijų sprendimų priklauso, kokia yra Lietuvos švietimo sistema, strategijos ir perspektyvos.

Švietimo kaita. Švietimo pertvarka Lietuvoje, pasak R. Ališausko ir R. Dukynaitės¹⁰¹, prasidėjo maždaug nuo 1988 metų, kai Lietuvos inteligentiją, švietimo, kultūros ir kitus specialistus subūrusi habil. dr. Meilė Lukšienė apsvarstė Lietuvos švietimo ateitį ir numatė pagrindinius pertvarkos principus. Remiantis minėtais autoriais, būtų galima išskirti keturis švietimo raidos etapus:

⁹⁷ *Lietuvos švietimo koncepcija*. Vilnius: Lietuvos Respublikos kultūros ir švietimo ministerijos Leidybos centras, 1992. URL: <http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija1.htm> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

⁹⁸ *Lietuvos švietimo koncepcija*. Vilnius: Lietuvos Respublikos kultūros ir švietimo ministerijos Leidybos centras, 1992. URL: <http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija1.htm> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

⁹⁹ Aidukienė, L.; Kazlauskienė, E. Išsilavinimo svarbos didėjimas Bolonijos procese. *Mokslo darbai. Socialinės inovacijos globaliai plėtrai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, No. 1(1). ISSN 2335-2450 (online). URL: http://socin.mruni.eu/wp-content/uploads/2012/12/D_2012-12-26.pdf#page=8.

¹⁰⁰ Traškelys, K. Regioninės politikos įtaka švietimui vėlyvojo modernumo laikotarpiu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 2010, Nr. 1(26), p. 51–58.

¹⁰¹ Ališauskas, R.; Dukynaitė, R. Švietimo vertinimo raida Lietuvoje. *Pedagogika*. 2005, t. 79, p. 28–31.

- 1) Tautinės mokyklos koncepcijos etapas (1988 m.). Per šį etapą buvo numatyta švietimą pertvarkyti demokratiniais pagrindais, remiantis atvirumu, kaitos, humaniškumo ir nacionalinės kultūros stiprinimo principais. Sudarytos naujos mokymo programos, įteisintas privalomas mokymasis asmenims iki 16 metų, pradėta profesinių ir aukštesniųjų mokyklų pertvarka, permainos vykdytos ir aukštųjų mokyklų sistemoje. 1991 m. priimtas Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.
- 2) Lietuvos švietimo koncepcijos etapas (1992 m.). Šiuo periodu orientuotasi stiprinti Tautinės mokyklos koncepcijos etapu išryškintas vertybes, kurta vientisa permanentinė Lietuvos Respublikos švietimo sistema, kurioje dėmesys nukreiptas ir į formalųjį, ir į neformalųjį ugdymą, plėtotas ir valstybinių, ir privačių švietimo įstaigų tinklas.
- 3) Antrojo švietimo reformos etapo prioritetų etapas (1998 m.). Per šį etapą įdiegtas profilinis mokymas, pertvarkyta brandos egzaminų sistema, įvestas mokinio krepšelis, pereita prie pagrindinio dešimtmėčio mokymo, orientuotasi į švietimo prieinamumo didinimą, atkreiptas dėmesys į tautinių mažumų lavinimą, patobulintas Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.
- 4) Valstybinės švietimo strategijos etapas (2003 m.). 2002 m. liepos 4 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu buvo patvirtinti Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatai, kuriuose nurodyti trys pagrindiniai švietimo plėtotės siekiai: „Sukurti veiksmingą ir darnią, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįstą švietimo sistemą; išplėtoti tęstinę, mokymosi visą gyvenimą laiduojančią ir prieinamą, socialiai teisingą švietimo sistemą; užtikrinti švietimo kokybę, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius.“¹⁰².

¹⁰² Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų. *Valstybės žinios*. 2003 m., Nr. 71-3216.

Taigi švietimo pertvarka Lietuvoje jau vyksta daugiau nei dvidešimt metų, todėl būtina suprasti, kokių rezultatų buvo siekta, kas realiai pasiekta, kokių reformos trūkumų aptikta ir pan.

Švietimo kokybė. Svarbiausias švietimo politikos tyrimų ir politikos centras yra švietimo kokybė. Švietimo kokybė yra „kas pasiekama ugdant ar mokant, ir tai, koku būdu šie rezultatai pasiekiami“¹⁰³. Švietimo kokybė nuo pat švietimo reformos pradžios buvo viena iš pagrindinių švietimo politikos dalių: atnaujintas ugdymo turinys, naujai parengtos programos, išleisti nauji vadovėliai – viskas orientuota į naujus nepriklausomos Lietuvos tikslus, į demokratinės visuomenės vertybes ir geresnį visuomenės išsilavinimą. Visuotinė mokytojų atestacija suteikė galimybes atnaujinti mokytojų kvalifikaciją, taip pritaikant jų kompetencijas prie nuolatos visuomenės švietimo sistemoje vykstančių pokyčių. Siekiant praplėsti mokinių akiratį ir padidinti jų pranašumus globalizacijos veikiančioje rinkoje, sustiprintas ir išplėstas užsienio kalbų mokymas. Įdiegta valstybinių brandos egzaminų sistema „suteikė orientyrus bendrajam lavinimui ir tapo svarbiu ugdymo turinio politikos veiksmu“¹⁰⁴.

Vykdamas Valstybinę švietimo strategiją 2003–2012 m., ir toliau siekta užtikrinti atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius atitinkančią švietimo kokybę, todėl 2008 metais buvo patvirtinta Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija, pertvarkyta švietimo kokybės užtikrinimo sistema, t. y. „pereita nuo inspektavimo grindžiamos švietimo priežiūros prie švietimo įstaigų įsivertinimo ir išoriniu vertinimu grindžia-

¹⁰³ *Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2012, 104 p. ISSN 2029-9796. URL: http://www.smm.lt/strategija/docs/vssi/1562_Svietimo_strategija%202012.pdf

¹⁰⁴ *Lietuvos švietimo plėtotės strateginių nuostatų gairės. 2003–2012 metai*. Projektas. Vilnius: Dialogas, 2002. URL: <http://www.smm.lt/strategija/docs/svietimo.gaires.pdf> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

mo švietimo kokybės užtikrinimo¹⁰⁵; pertvarkytas mokytojų rengimas: juos rengti buvo paskirta tik atitinkamą kompetenciją turinčioms aukštosioms mokykloms; reorganizuota mokytojų kvalifikacijos tobulinimo sistema: pagal 2012 m. patvirtintą Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepciją padidintos mokytojų gebėjimų ugdymo galimybės (nuo individualaus mokymosi iki įvairių kursų, stažuočių ar studijų), numatytos galimybės jiems leisti kelerius metus kaupti kvalifikacijai tobulinti skirtas valstybės lėšas. Taip pat buvo panaikinta privaloma mokytojų atestacija: pradėta daugiau orientuotis į jų kasdienę veiklą, praktiką ir mokinių mokymosi pasiekimus.

Nors nuo švietimo reformos Lietuvoje pradžios pastebima pažanga – švietimo kokybė gerėjo¹⁰⁶,¹⁰⁷, tačiau tarptautiniai mokinių mokymosi pasiekimų tyrimai rodo, kad ypač gerai besimokančių mokinių Lietuvos mokykloje mažėja ir tai netgi tampa tendencija¹⁰⁸. Taip pat paskutinio švietimo reformos etapo metu beveik visai nepakito pilietinių žinių lygis, užsienio kalbų mokėjimui kelti siekiniai nebuvo pasiekti, „vis dar vyrauja mokytojo, o ne mokinių aktyvia veikla grindžiami ugdymo metodai, daugiau dėmesio skiriama žinioms ir supratimui, bet ne praktiniam žinių taikymui“¹⁰⁹.

¹⁰⁵ *Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2012, 104 p. ISSN 2029-9796. URL: http://www.smm.lt/strategija/docs/vssi/1562_Svietimo_strategija%202012.pdf

¹⁰⁶ Ališauskas, R. Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieška, *Pedagogika* 95. 2009, p. 13–23. ISSN 1392-0340.

¹⁰⁷ *Lietuvos švietimo plėtotei strateginių nuostatų gairės. 2003–2012 metai*. Projektas. Vilnius: Dialogas, 2002. URL: <http://www.smm.lt/strategija/docs/svietimo.gaires.pdf> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹⁰⁸ *Tarptautinis matematikos ir gamtos mokslų tyrimas. Ataskaita, Gamtos mokslai, 8 klasė*. Vilnius: Nacionalinis egzaminų centras, 2012, p. 23. ISBN 978-609-8048-06-3. URL: http://www.nec.lt/failai/2998_TIMSS2011_8klase_Gamtos_mokslai_ataskaita.pdf [žiūrėta 2012 m. spalio 16 d.].

¹⁰⁹ *Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2012, 104 p. ISSN 2029-9796. URL: http://www.smm.lt/strategija/docs/vssi/1562_Svietimo_strategija%202012.pdf

Aukštojo mokslo srityje, galima sakyti, irgi reikia pasistengti: nepakankamai dėmesio skiriama rengiamų studijų programų kokybei (pavyzdžiui, iš 2011 m. akredituoti pateiktų programų šiek tiek mažiau nei pusė (t. y. 133 iš 295) buvo neakredituota, panaši situacija buvo ir 2002–2010 m.¹¹⁰), kolegijose per mažai dėmesio skiriama mokslo taikomiesiems tyrimams, ryšiams su partneriais ir vidinio kokybės užtikrinimo sistemai¹¹¹, pagal *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* reitingą 2003–2012 m. nė vienas Lietuvos universitetas nepateko į 500 geriausių pasaulio universitetų sąrašą¹¹², o ir studentai studijas Lietuvoje vertina blogiau nei „gerai“¹¹³.

Apibendrinant, galima sakyti, kad švietimo reformos metu Lietuvos švietimo kokybė pagerėjo, tačiau ir toliau ji išlieka nepakankama.

Švietimo prieinamumas. Jau nuo pat švietimo reformos pradžios dėtos pastangos didinti švietimo paslaugų prieinamumą. Tautinės mokyklos koncepcijoje pabrėžiama, kad „visi mokyklos laipsniai turėtų būti prieinami visiems. Pertvarkoma švietimo sistema grindžiama permanentinio mokymosi idėja“¹¹⁴. „Visuotinis švietimo prieinamumas“ taip pat yra ir vienas iš Lietuvos švietimo koncepcijos principų¹¹⁵. Valstybinės

¹¹⁰ *Lietuvos švietimas skaičiais, 2012. Studijos*. Vilnius: Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras, 2012, 35 p. URL: http://www.mosta.lt/images/documents/stebesena/studijos/lietuvos_svietimas_skaiciais_2012_studijos.pdf [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹¹¹ *Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2012, 104 p. ISSN 2029-9796. URL: http://www.smm.lt/strategija/docs/vssi/1562_Svietimo_strategija%202012.pdf

¹¹² Academic Ranking of World Universities. <http://www.shanghairanking.com> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹¹³ Galkutė, L. *Kas lemia studijų kokybę?* Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2008. ISSN 1822-4156. URL: [http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/SPA\(8\)_Kas%20lemia%20studiju%20kokybe.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/SPA(8)_Kas%20lemia%20studiju%20kokybe.pdf)

¹¹⁴ *Tautinė mokykla. Lietuvos vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos koncepcija*. Vilnius: Žiniija. 1989.

¹¹⁵ *Lietuvos švietimo koncepcija*. Vilnius: Lietuvos Respublikos kultūros ir švietimo ministerijos Leidybos centras, 1992. URL: <http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija1.htm> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatuose teigiama, kad per strategijos įgyvendinimo metus turi būti „išplėtojama tęstinė, mokymąsi visą gyvenimą laiduojanti ir prieinama, socialiai teisinga švietimo sistema“¹¹⁶. Taigi švietimo prieinamumas visais švietimo reformos metais traktuotas kaip vienas iš pagrindinių švietimo plėtotės siekių.

Teigiama, kad reforma išplėtė mokymosi galimybes ir padidino švietimo prieinamumą¹¹⁷. Dešimtmetė pagrindinė mokykla, mokinio krepšelio įvedimas, profiline mokymas, valstybinių egzaminų sistemos sukūrimas, jaunimo mokyklų tinklo plėtojimas, kolegijų steigimas, suaugusiųjų švietimo sistemos kūrimas, įvairios socialinės paramos teikimas mokiniams ir studentams ir kiti ugdymo sistemos pokyčiai teigiamai paveikė švietimo paslaugų prieinamumą ir suteikė galimybę daugiau Lietuvos gyventojų įgyti išsilavinimą.

Remiantis EUROSTAT duomenimis, nuo švietimo reformos pradžios iki 2011 m. bent vidurinį išsilavinimą įgijusio jaunimo (20–24 m.) dalis nuolat didėjo,¹¹⁸ o neturinčių vidurinio išsilavinimo ir nelankančio mokyklos jaunimo (18–24) m. dalis mažėjo¹¹⁹. Aukštąjį išsilavinimą turinčių asmenų skaičius reformos metu taip pat padidėjo¹²⁰. Pagal abu šiuos rodiklius Lietuvos švietimo padėtis yra netgi geresnė nei vidutinė ES šalyse. Tačiau, vertinant suaugusiųjų mokymo didinimą, pastebima, kad mokymosi visą gyvenimą lygio rodiklis Lietuvoje yra žemesnis negu ES vidurkio rodiklis¹²¹. „Galima kelti hipotezę, kad viena iš šios padėties priežasčių yra ta, kad Lietuva iš esmės neturi mokymosi visą gyvenimą

¹¹⁶ Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų. *Valstybės žinios*. 2003 m., Nr. 71-3216.

¹¹⁷ *Lietuvos švietimo plėtotės strateginių nuostatų gairės. 2003–2012 metai*. Projektas. Vilnius: Dialogas, 2002. URL: <http://www.smm.lt/strategija/docs/svietimo.gaires.pdf> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹¹⁸ Eurostat. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00186&plugin=1> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹¹⁹ Eurostat. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdsc410&plugin=1> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹²⁰ Lietuvos Statistikos departamentas., http://db1.stat.gov.lt/statbank/Graphics/MakeGraph.asp?menu=y&pxfile=201321923451110547462M3110103.px&gr_type=0&PLanguage=0 [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹²¹ Eurostat. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdsc410&plugin=1> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

mokyklos ir kitos vertingos praktikos¹²². Kaip ir suaugusiųjų švietimo, taip ir Lietuvos ikimokyklinio ugdymo institucijų lankymo srityje vis dar atsiliekiama nuo ES vidurkio¹²³. Visgi džiugina tai, kad kasmet besimokančio ikimokyklinio amžiaus vaikų daugėja.

Apibendrinant, galima tvirtinti, kad nuo Lietuvos švietimo per-tvarkos pradžios situacija švietimo prieinamumo didinimo srityje labai pagerėjo. Atitinkamai galima teigti, kad pakilo ir Lietuvos visuomenės išsilavinimo lygis.

Švietimo finansai. Švietimo finansavimas Lietuvoje buvo permai-ningas, „tačiau santykinės viešosios išlaidos švietimui kaip bendro-jo vidaus produkto (BVP) dalis Lietuvoje beveik visada buvo didesnės negu ES¹²⁴. Vėliau, ekonominio sunkmečio metu, valstybės finansavi-mas švietimui ėmė mažėti ir 2005–2008 m. švietimui skirta BVP dalis buvo mažesnė nei vidutiniškai visoje Europos Sąjungoje¹²⁵. Įgyvendinant Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 m. tikslą, kad švietimo sri-čiai būtų skirta ne mažiau kaip 6 proc. BVP, pavyko pasiekti tik 2009 m., 2010 m. skiriamų lėšų dalis buvo šiek tiek didesnė nei 6 proc., o 2011 m. ji vėl nukrito iki 5,9 proc. BVP¹²⁶. Taip pat, įgyvendinant minėtą strategiją, buvo siekiama skatinti privačias investicijas į švietimą, tačiau iki šiol jos didėja lėtai ir sudaro tik nedidelę švietimui skiriamų lėšų dalį.

Kalbant apie švietimo finansavimą, taip pat verta paminėti, kad, vykdant Valstybinę švietimo strategiją 2003–2012 m., visose švietimo grandyse buvo įgyvendintas „pinigai paskui mokinį, studentą“ finansa-

¹²² Ališauskas, R. Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieškos. *Pedagogika* 95. 2009, p. 13–23. ISSN 1392-0340.

¹²³ Eurostat. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00179&plugin=1> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹²⁴ Ališauskas, R. Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieškos. *Pedagogika* 95. 2009, p. 13–23. ISSN 1392-0340.

¹²⁵ Eurostat. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsdsc510&language=en&toolbox=data> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹²⁶ *Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2012, 104 p. ISSN 2029-9796. URL: http://www.smm.lt/strategija/docs/vssi/1562_Svietimo_strategija%202012.pdf

vimo principas. Tai sudaro sąlygas veiksmingai ir tikslingai panaudoti švietimui skirtas lėšas. Tačiau, nors mokinio krepšelio skiriamos lėšos kasmet didėjo, jos iki šiol yra gerokai mažesnės nei ES. Tai galima vertinti kaip bendrojo ekonominės plėtros lygio pasekmę¹²⁷.

Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (toliau – MTEP). MTEP yra „sistemiškai atliekamas kūrybinis pažinimo darbas, įskaitant žmogaus, kultūros ir visuomenės pažinimą, ir šio pažinimo panaudojimas praktinėms reikmėms“¹²⁸. MTEP apima tris veiklos sritis: fundamentinius mokslinius tyrimus, taikomuosius mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą. Jie visi „glaudžiai susiję su visomis šalies raidos sritimis ir yra esminis veiksnys, lemiantis darną šalies vystymąsi, ir svarbiausia priemonė, padedanti pasiekti ekonominę bei socialinę gerovę“¹²⁹. Lietuvoje MTEP užsiima ir universitetai, mokslinių tyrimų institutai, ir privačios įmonės.

Nutrūkus finansavimui iš SSSR valdžios ir verslo struktūrų, pagrindinis MTEP finansavimo šaltinis liko valstybės biudžetas. Tai sukėlė nemažus pokyčius MTEP sistemoje: išnyko daugybė mokslinių tyrimų institutų, laboratorijų, sumažėjo eksperimentinės plėtros padaliniai aukštosiose mokyklose ir mokslo institutuose. Sumažėjo ir personalo bei tyrėjų (išskyrus mokslinį laipsnį turinčiųjų) skaičius¹³⁰. Reikšmingus pokyčius šioje politikos srityje nulėmė 1991 m. priimtas Mokslo ir studijų įstatymas. Remiantis juo 29 mokslinių tyrimų institutams laikinai buvo suteiktas valstybinio mokslo instituto statusas ir jų autonomija buvo prilyginta universitetinių aukštųjų mokyklų autonomijai. Šis žingsnis „leido

¹²⁷ Ališauskas, R. Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieškos. *Pedagogika* 95. 2009, p. 13–23. ISSN 1392-0340.

¹²⁸ Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. *Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra Lietuvos universitetuose*. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2005, 8 p. URL: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/MTEP_perspektyva.pdf

¹²⁹ Lietuvos statistikos departamentas. *Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra Lietuvoje*. 2011. Vilnius, 2012, 57 p. ISSN 2029-8757. URL: http://www.stat.gov.lt/catalog/pages_list/?id=1125.

¹³⁰ *Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra Lietuvoje*. *Žinynas*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2003, 192 p. ISBN 9986-744-02-4. URL: <http://www.smm.lt/smt/docs/technologijos/zinynas.pdf>

žymiai pakelti mokslinių tyrimų lygį ir integruotis į pasaulio mokslinę visuomenę¹³¹. MTEP politikos sritis buvo reikšmingai tobulinama dar du kartus – 2000 ir 2009 m.

MTEP rodikliai. MTEP vertinimo kriterijai taikomi pagal du lygmenis – tarptautinį ir nacionalinį. „Lietuvoje pernelyg sunkiai ir pernelyg ilgai yra įgyvendinami MTEP vertinimo kriterijai, kuriuos taiko ES ir kitos išsivysčiusios pasaulio šalys“¹³² – vis dar orientuojamasi į nacionalinius rodiklius (mokslinės publikacijos, atradimai ir kita produkcija dažniausiai taikoma Lietuvos mastu).

MTEP žmonių ištekliai. Tyrėjų skaičius Lietuvoje nuo 2000-ųjų neatsilikio nuo visos ES ir nuolat didėjo, o 2011 metais netgi šiek tiek viršijo ES šalių vidurkį (2011 m. ES šalyse tyrėjai sudarė 42,3 proc., o Lietuvoje – 44 proc. visos darbo jėgos (25–64 m. amžiaus asmenys))¹³³.

MTEP finansai. Nors Lietuvos bendrosios išlaidos MTEP, išreikštos BVP procentais, po truputį didėja (nuo 2000 m. iki 2011 m. jos padidėjo 0,4 proc.), tačiau jos vis dar atsilieka nuo ES šalių vidurkio (2011 m. duomenimis, ES šalių vidurkis buvo 2,03 proc., Lietuvoje – 0,92 proc.)¹³⁴. Pagal naujausią Statistikos departamento pateiktą informaciją¹³⁵, 2011 m. iš viso MTEP išlaidos sudarė 974,3 mln. litų, iš kurių 38,2 proc. buvo skirta fundamentiniams tyrimams, 35,2 proc. – taikomiesiems tyrimams ir 26,6 proc. – eksperimentinei plėtrai. Palyginus šias MTEP išlaidas su MTEP išlaidomis 2007–2010 m., galima sakyti, 2011 m. jos buvo didžiausios. Didžiausią MTEP išlaidų dalį pagal finansavimo šaltinius 2011 m. sudarė valdžios lėšos – 42,3 proc., verslo įmonių lėšos – 28,1 proc., užsie-

¹³¹ *Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra Lietuvoje. Žinynas.* Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2003, 192 p. ISBN 9986-744-02-4. URL: <http://www.smm.lt/smt/docs/technologijos/zinynas.pdf>

¹³² Daujotis, V.; Radžvilas, V.; Šližys, R. P.; Stumbrys, E. *Lietuvos mokslo politika Europos kontekste.* Vilnius: Justitia, 2002, 248 p.

¹³³ Eurostat. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsc00025&language=en&toolbox=data>. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 13 d.].

¹³⁴ Eurostat. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tsc00001&language=en&toolbox=data>. [žiūrėta 2012 m. gruodžio 13 d.].

¹³⁵ Lietuvos statistikos departamentas. *Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra Lietuvoje.* 2011. Vilnius, 2012, 57 p. ISSN 2029-8757. URL: http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/pages_list/?id=1125.

nio lėšos – 28,4 proc., aukštojo mokslo ir ne pelno institucijų lėšos – 1,2 procento.

MTEP mokslinis ir technologinis produktyvumas. Kasmet Lietuvoje pateikiama apie 100 patentų paraiškų, kurių didžiąją dalį sudaro nacionalinio ir tik keletas – tarptautinio lygio paraiškų¹³⁶ (pavyzdžiui, 2011 m. buvo paduotos 108 patentų paraiškos, iš kurių buvo 103 nacionalinio ir 5 tarptautinio lygio paraiškos; iš visų 108 paraiškų 93 buvo pateiktos Lietuvos ir 15 – užsienio pareiškėjų¹³⁷). Vertinant vidutinį metinį Lietuvoje parengtų ISI mokslinių publikacijų (t. y. paskelbtų žurnaluose, kurie yra įtraukti į Mokslinės informacijos instituto sąrašą (angl. *Institute for Scientific Information*), skaičių, galima teigti, kad jų kasmet daugėja¹³⁸.

3.1.4 ŠMM kompetencijos srities politikos kontekstas

2007 m.

Remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 metų veiklos ataskaita¹³⁹ apie švietimo ir aukštojo mokslo politiką (toliau – 2007 m. Vyriausybės ataskaita), 2007 m. švietimo ir mokslo srityje daugiau ar mažiau buvo paliesti visi švietimo barai. Pirmiausia kaip ir kasmet aktualus buvo finansavimo paskirstymas įvairioms programoms vykdyti, mokslo institucijoms naujinti, mokinio krepšeliui formuoti ir pan. Antra, ypač nemažai dėmesio skirta aukštojo mokslo sričiai (jo sistemos plėtrai, mokslo ir studijų sistemos reformai, dėstytojų stygiaus problemai, mokslinių tyrimų plėtrai) ir mokslinių tyrimų sričiai (jų plėtrai, įmonių

¹³⁶ Lietuvos Respublikos valstybinis patentų biuras. *Statistika*. <http://www.vpb.lt/index.php?p=0&l=lt&n=308> [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹³⁷ Lietuvos Respublikos valstybinis patentų biuras. *2011 metų Lietuvos Respublikos pramoninės nuosavybės objektų teisinės apsaugos statistika*. Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro oficialaus biuletenio „Išradimai. Dizainas. Prekių ženklai“ priedas. 2012. http://www.vpb.lt/statistika/20120217_1.pdf [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹³⁸ *ISI publikacijų dinamika*. http://www.smm.lt/smt/docs/statistika/ISI_pub.pdf [žiūrėta 2012 m. gruodžio 18 d.].

¹³⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. 39-1432.

ir aukštųjų mokyklų moksliniam bendradarbiavimui). Trečia, 2007 metais dėmesys buvo sutelkiamas ir į bendrąjį ugdymą (mokymosi visą gyvenimą skatinimą, į mokslo prieinamumo didinimą, mokslo individualizavimą ir pan.). Šiek tiek dėmesio buvo skirta ir neformaliajam ugdymui (vaikų užimtumui, prevencinei veiklai). Dar viena 2007 metais aktuali sritis – profesinis ugdymas ir suaugusiųjų švietimo organizavimas. Be viso to, išskirtinai orientuotasi į pedagogus, jų kvalifikacijos tobulinimą, darbo užmokesčio didinimą. Galiausiai dėmesys buvo sutelkiamas ir į tautinių mažumų integraciją į visuomenės gyvenimą, tarptautinių ryšių plėtojimą mokslo srityje, informacinių ir komunikacinių technologijų taikymą švietimo sistemoje.

2007 m. – geras finansavimo laikotarpis. Padidėjo nacionalinis biudžetas, sustiprėjo ir struktūrinė parama. Pastaroji buvo nukreipiama į keletą sričių, kurių viena – mokyklų rekonstravimas (pagal Bendrojo lavinimo ir profesinių mokyklų rekonstravimo ir aprūpinimo mokymo priemonėmis programą 2007 m. buvo panaudota 80 750 tūkst. litų. Taip pat 2007 metais daugiau dėmesio buvo skiriama moksleivių ir studentų gyvenimo ir mokymosi padėčiai gerinti: atlikti bendrabučių renovavimo darbai (pagal 2006 m. patvirtintą Aukštųjų mokyklų studentų bendrabučių atnaujinimo programą tam buvo skirta 9 mln. litų), atlikti mokslo institucijų atnaujinimo darbai (pagal 2006 m. patvirtintą Mokslo ir studijų institucijų renovavimo ir rekonstravimo 2007–2009 m. programą 2007 metais buvo panaudota 8 mln. litų – tiek paskyrė švietimo ir mokslo ministro sudaryta komisija, kuriai pagal 2007 m. vasario 14 d. įsakymą Nr. ĮSAK-202 buvo pavesta kiekvienais Mokslo ir studijų institucijų renovavimo ir rekonstravimo 2007–2009 m. programos įgyvendinimo metais rengti valstybės biudžeto lėšų, numatytų atitinkamų metų Valstybės investicijų programoje, paskirstymo Programos vykdytojams projektą), 5 mln. litų skirta universitetų įrangos atnaujinimo investicijų projektui.

Kaip ir kasmet, taip ir 2007 metais skirta dėmesio ir mokinio krepšeliui formuoti. Kaip rašoma Vyriausybės ataskaitoje, 2007 metais, lyginant su praėjusiu laikotarpiu nuo 2002 m., mokinio krepšelio lėšos kito. Jos didėjo kasmet ir 2007 m. siekė 2 333 litus vienam sutartiniam mokiniui.

Bendrojo ugdymo srityje Švietimo ir mokslo ministerijoje buvo suburta 19 grupių (penktadalis visų sudarytų grupių), kurios buvo atsakingos už tam tikrų aprašų ar projektų rengimą, įvairių konkursų vertinimo komisijų funkcijų vykdymą, atrankų organizavimą ir t. t.

Apskritai žvelgiant į Lietuvos situaciją bendrojo ugdymo srityje, anot Vyriausybės ataskaitos, 2007 metais dėmesys buvo sutelkiamas į mokymosi visą gyvenimą skatinimą, į mokslo prieinamumo didinimą. Siekiant didinti mokslo pasiekiamumą, pirmiausia dėmesys orientuotas į ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą. Parengta Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2007–2012 metų programa, kuri ir parodo esminius siekius šioje srityje. Kad kuo daugiau vaikų galėtų gauti įvairių ugdymo paslaugų iki pradėdant lankyti mokyklą, atidaryta papildomų ikimokyklinių ir / ar priešmokyklinių grupių. Atsižvelgiant į užsienio kalbos reikalingumą, mokiniams suteiktos galimybės mokytis kitų kalbų jau nuo 2 klasės. Spartūs technologijų pokyčiai paskatino pankstinti informacinių technologijų mokymąsi – jį mokiniai pradėjo nuo 5 klasės.

Taip pat 2007 metais buvo išbandytas, o vėliau ir patvirtintas (2008 m.) Mokymosi kryptčių pasirinkimo galimybių didinimo 14–19 metų mokiniams modelis. 11–12 klasės mokiniams pradėtas vykdyti patobulintas profilinis mokymas, kurio tikslas – individualizuoti ir diferencijuoti ugdymą, kad pats moksleivis galėtų pasirinkti, kuriuos dalykus mokytis ir kas jam pravers ateityje. Daug dėmesio skiriama Gabių vaikų ir jaunimo ugdymo programai (patvirtintai 2006 m.).

Švietimo ir mokslo ministerijoje 2007 metais buvo sudarytos tik 3 darbo grupės neformaliojo ugdymo srities darbams vykdyti. Tad galima teigti, kad šiais metais, palyginus su kitomis švietimo ir mokslo ministerijos interesų sritimis, mažiausia dėmesio buvo skirta būtent neformaliajam ugdymui. Nepaisant to, keletas darbų vis dėlto Lietuvoje buvo nuveikti.

Atsižvelgiant į tai, kad įvairūs neigiami socialiniai veiksniai ir reiškiniai daro didelę įtaką vaikų ir jaunimo gyvenimui, elgesiui ir mąstymui, 2007 metais orientuotasi į vaikų užimtumo didinimą, į įvairias prevencines (smurto, žalingų įpročių ir pan.) ir socializacijos programas.

Anot 2007 m. Vyriausybės ataskaitos, didėja vaikų, turinčių įvairių problemų, skaičius. Todėl didėja ir pagalbos jiems poreikis. Taigi 2007 metais buvo sustiprintas dėmesys elgesio problemų turintiems vaikams (2007 m. sausio 30 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu suburta darbo grupė siūlymų dėl pagalbos teikimo sutrikusio elgesio ir emocijų vaikams tobulinimo, o prireikus ir projekto teisės aktui, reglamentuojančiam pagalbos teikimo organizavimą vaikams ir jaunuoliams, ištiktiems emocinės krizės, parengti; priimtas Lietuvos Respublikos vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymas), išskirtinai reaguota į specialiųjų poreikių turinčių vaikų problemas, taikant specialų ugdymo turinį, steigiant papildomus specialiąją ar kitokią pagalbą teikiančių specialistų etatus (jiems finansuoti buvo skirta 1 mln. litų; 2007 m. gegužės 29 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ĮSAK-1034 buvo suburta darbo grupė Finansinės paramos teikimo mokytojo padėjėjo, specialiojo pedagogo, psichologo etatams steigti 2007 m. rugsėjo–gruodžio mėnesiais savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklose tvarkos aprašo įgyvendinimui koordinuoti; 2007 m. spalio 17 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ĮSAK-2023 taip pat buvo suburta darbo grupė Finansinės paramos teikimo 2007 m. spalio–gruodžio mėnesiais specialiosioms mokymo priemonėms įsigyti, mokytojo padėjėjo, specialiojo pedagogo, psichologo etatams steigti savivaldybių ikimokyklinio ugdymo mokyklose tvarkos aprašo įgyvendinimui koordinuoti).

Profesinio ugdymo srityje švietimo ir mokslo ministras 2007 metais sudarė 13 įvairių darbo grupių, kurių darbai siejosi su bendra tų metų prioritetine veikla. Vienas iš dokumentų yra Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas (nauja redakcija), pagal kurį daugiau dėmesio skirta profesinio mokymo įvairiapusiškumui ir pasiekiamumui. Kitas profesinio ugdymo prasme reikšmingas 2007-ųjų metų dokumentas yra Praktinio profesinio mokymo išteklių plėtros programa. Joje numatoma kurti lanksčias praktiniu mokymu ir modulinio mokymo sistema grindžiamas profesinio mokymo ir studijų programas, pagal pertvarkytas programas rengti mokymo priemonės, plėtoti profesinio mokymo įstaigų praktinio mokymo infrastruktūrą, sukurti ir įdiegti profesijos mokytojų ir dėstytojų technologinių kompetencijų tobulinimo sistemą. Dar viena iš aktualių profesinio ugdymo veiklos rūšių yra Sektorinių prak-

tinio mokymo centrų kūrimo koncepcijos ir jos įgyvendinimo veiksmų plano parengimas.

Nors 2007 metais buvo suburtos tik 5 į pedagogus orientuotos darbo grupės, tačiau dėmesys jiems vis dėlto buvo nemažas. 2007 metais nuspręsta didinti mokytojų atlyginimus ir tam buvo skirta 89,9 mln. litų. Taip pat pradėta kalbėti apie kitokį mokytojų atlyginimą, pavyzdžiui, apie etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelį. Kadangi 2007-iejį buvo atlyginimų švietimo darbuotojams kėlimo metai, kaip mokytojams ir dėstytojams, mokslo darbuotojams darbo užmokestis taip pat padidėjo (skirto biudžeto dalis – 41,1 mln.). Šiuo atveju svarbiausios buvo žemiausios pareigybės, mažiausiai uždirbantys akademiniai darbuotojai.

2007-aisiais buvo orientuotasi ne tik į pedagogų darbo užmokesčio didinimą, bet ir į jų kvalifikacijos tobulinimą. Jau 2006 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Valstybinę pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarkos programą (tai viena iš Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos priemonių), kurioje nurodoma, kad turi būti atnaujinamas mokytojų rengimas. Buvo aktualu parengti pedagogų kvalifikacinius reikalavimus ir su jais susijusius teisinius dokumentus. Remiantis švietimo ir mokslo ministro 2007 m. spalio 15 d. įsakymu Nr. 1987 buvo suburta darbo grupė naujam pavyzdiniam mokytojo pareigybės aprašui parengti. Atsižvelgiant į naujus mokytojui keliamus reikalavimus, pateiktos rekomendacijos pedagogų rengimo studijų programoms tobulinti. Taip pat orientuotasi į jau esamų pedagogų kvalifikacijos kėlimą – parengta keletas programų, pagal kurias mokytojai galėjo tobulinti jau turimas profesines kompetencijas (pavyzdžiui, 2007 m. vasario 27 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ĮSAK-279 buvo sudaryta komisija mokytojo (dėstytojo), pageidaujancio profesinę kvalifikaciją tobulinti Japonijos aukštosiose mokyklose pagal Japonijos vyriausybės finansuojamą bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų ir kolegijų, rengiančių pedagogus, dėstytojų profesinio tobulinimosi programą, atrankai vykdyti).

Aukštasis mokslas ir MTEP. Kadangi 2007 m. buvo stiprinamas dėmesys moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai (toliau vadinama – MTEP), didėjo finansavimas ir šiam sektoriui. Atsižvelgiant

į tai, kad buvo gauta Europos Sąjungos struktūrinė parama, parengtos keturios į studijų infrastruktūrą, mokymosi visą gyvenimą institucinę sistemą, mokslo kokybę ir prieinamumą, tyrėjų kvalifikacijos tobulinimą, MTEP infrastruktūrą, MTEP veiklą, technologijų perdavimą, mokslo ir verslo bendradarbiavimo stiprinimą orientuotos programos. Taip pat, panaudojant šias lėšas, stengtasi daugiau dėmesio skirti šalies moksliniam potencialui stiprinti ir ūkio konkurencingumui didinti, pavyzdžiui, įkuriant integruotus mokslo, studijų ir verslo centrus (slėnius) ir taip skatinant aukštųjų mokyklų ir įmonių mokslinį bendradarbiavimą. Taigi 2007 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu buvo patvirtinta Integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) kūrimo ir plėtros koncepcija ir priimti jos realizavimo teisės aktai.

Kalbant apie mokslinius tyrimus, taip pat verta paminėti, kad 2007 metais buvo inicijuotas programinio konkursinio MTEP finansavimo modelio, apibrėžiančio vieną bendrą valstybės paramos moksliniams tyrimams, eksperimentinei plėtrai ir inovacijoms sistemą, sukūrimas, kaip finansavimo instituciją pasiūlant Lietuvos mokslo tarybą.

Aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų sričiai 2007 metais Švietimo ir mokslo ministerijoje veikiausiai skirta daugiausia dėmesio – joje dirbo beveik pusė (t. y. 43) tais metais švietimo ir mokslo ministro sudarytų darbo grupių. Apskritai apibrėžiant mokslo ir studijų politiką Lietuvoje, reikėtų pažymėti, kad 2007 metais daugiausia dėmesio buvo skirta Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006–2010 metų planui vykdyti. Minėtame plane numatyti ypač svarbūs aspektai, atveriantys kelią aukštojo mokslo reformai Lietuvoje. Būtent aptariamųjų metų kovo 2 d. švietimo ir mokslo ministro patvirtintu įsakymu Nr. ĮSAK-327 buvo sudaryta darbo grupė mokslo ir studijų reformos modeliui parengti. Taip pat pagal aukštojo mokslo sistemos plėtros planą 2007 metais buvo rengiama teisinė bazė, reikalinga planui įgyvendinti, mokslo sistemos finansavimui pertvarkyti ir kokybiškai aukštojo mokslo sistemai sukurti. Be to, vertinti kai kurių aukštųjų mokyklų veiklos rezultatai, naujai kurta į socialiai remtinus asmenis orientuota studentų paramos sistema, parengta prognozavimo metodika, padedanti numatyti specialistų paklausą darbo rinkoje, tęstas nuo 2006 metų pradėtas studijų programų

išorinis vertinimas pagal studijų kryptis ir studijų kryptčių reglamentų rengimas.

Nagrinėjant Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006–2010 metų plano vykdymą, verta paminėti, kad 2007 metais dar buvo nuveikti šie darbai: įsteigtas Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras, parengtas Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo projektas, parengtas Lietuvos Respublikos valstybinių mokslo ir studijų institucijų turto valdymo, naudojimo ir disponavimo juo įstatymo projektas ir su juo susiję Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymo pakeitimo įstatymų ir Lietuvos Respublikos žemės įstatymo pakeitimo projektai. Jie yra aktualūs verslo ir mokslo sąveikai stiprinti.

2007 metais buvo patvirtintos dar kelios studijų ir mokslo srityje aktualios programos: Bendroji nacionalinė mokslinių tyrimų bei mokslo ir verslo bendradarbiavimo programa, Tyrėjų karjeros programa, Nacionalinė studijų programa, Bendroji nacionalinė kompleksinė programa.

Nuo 2000 iki 2007 metų universitetus baigiančių studentų (I, II ir III pakopos) skaičius vis didėjo, tačiau dėstytojų skaičius beveik nekito. Taigi 2007 metais spręstina tapo dėstytojų stygiaus problema: įvairiomis priemonėmis stengtasi didinti dėstytojų ir / ar mokslo darbuotojų profesijos populiarumą ir patrauklumą, daugiau studentų priimta į II ir III pakopos studijas, mokslininko karjera besidominantiems sudarytos galimybės atlikti praktiką ar imtis kitos mokslinės veiklos.

2010 m.

Kaip ir 2007 metais, taip ir 2010-aisiais švietimo ir mokslo ministro sudarytos darbo grupės daugiausia dirbo aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų srityje – iš 64 grupių net 25 nagrinėjo šios srities klausimus.

2010 metais buvo tęsiama nuo 2009 metų pradėta aukštųjų mokyklų vidinio valdymo ir teisinio statuso pertvarka. Per šiuos dvejus metus visus jai reikalingus procesus įvykdė tik du universitetai (Vilniaus Mykolo Romerio ir Kauno Vytauto Didžiojo) ir viena kolegija (Šiaulių valstybinė kolegija). Iš biudžetinių į viešąsias įstaigas buvo pertvarkyti keturi universitetai ir trys kolegijos, naujus statutus patvirtino aštuoni universitetai

ir penkios kolegijos. Taip pat 2010 metais penki universitetai ir keturios kolegijos jau turėjo naujai suformuotas tarybas.

Be aukštųjų mokyklų vidinio valdymo ir teisinio statuso pertvarkos, 2010 metais vyko (ir buvo baigta) mokslo institutų tinklo pertvarka. Šešiolika mokslo institutų buvo prijungta prie universitetų, trylika – sujungti į penkis mokslinių tyrimų institutus, šį statusą gavo ir dar šeši institutai.

Be viso to, 2010 metais buvo tęsiami nuo 2007 metų pradėtų 14 integruotų mokslo, studijų ir verslo centrų (slėnių) projektų įgyvendinimo procesai, pradėti vykdyti 10 nacionalinių kompleksinių programų projektų, kurių tikslai ir uždaviniai orientuoti į mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (socialinės, kultūrinės) plėtros vykdymą, mokslo ir verslo saitų tvirtinimą ir bendrosios mokslo ir studijų infrastruktūros stiprinimą žinių imliuose ūkio subsektoriuose. Taip pat nacionalinių kompleksinių programų pagrindu pradėta vykdyti 12 į studijų programų plėtrą orientuotų projektų.

2010 metais buvo atnaujinta mokslo (meno) veiklos finansavimo tvarka. Atsižvelgiant į naująją tvarką, dalis valstybės skiriamų lėšų turi būti daloma pagal mokslo (meno) veiklos rezultatus, kita – pagal norminius etatus ir orientuota į ilgalaikes institucines programas. Taip pat svarbu, kad dėl atsiradusių tvarkos pokyčių numatomas objektyvesnis valstybės lėšų moksliniams tyrimams paskirstymas – jis orientuotas į mokslo sričių specifiką, jose dirbančių mokslininkų skaičių ir mokslinių tyrimų lygį. Taigi 25 proc. skirta fiziniams, 21 proc. – technologijos, 19 proc. – biomedicinos, 13 proc. – humanitariniams, 12 proc. – socialiniams, 6 proc. – žemės ūkio mokslams ir 4 procentai numatyti meno veiklos sričiai. Taip pat 2010 metais buvo nuspręsta dalį lėšų per Lietuvos mokslo tarybą skirti ūkio subjektų mokslinių tyrimų užsakymams remti.

Bendrojo ugdymo klausimus 2010 metais nagrinėjo palyginti taip pat nemažai švietimo ir mokslo ministro sudarytų darbo grupių, kurių buvo net 20. Tad ir svarbios veiklos šioje srityje buvo daugiau nei kitose.

Siekiant padidinti ikimokyklinio ugdymo prieinamumą, 2010 metais nutarta nuo 2011 metų įvesti ikimokyklinio ugdymo krepšelį. Be to, buvo parengta Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–

2013 metų programa, kuri taip pat buvo orientuota į ikimokyklinio ugdymo paslaugų įvairovės ir prieinamumo didinimą.

Bendrojo lavinimo srityje 2010 metais buvo pasirašytos 126 projektų, susijusių su mokyklų tobulinimo programa, finansavimo ir administravimo sutartys. Taip pat buvo parengti atnaujintų vidurinio ugdymo programų projektai. Šiomis programomis siekiama padidinti galimybes pačioms mokykloms nutarti, koks bus ugdymo turinys, ir skatinti mokinius priimti daugiau atsakomybės už mokymąsi. Be to, švietimo ir mokslo ministras 2010 metais patvirtino Lietuvių kalbos ugdymo bendrojo lavinimo programas vykdančiose mokyklose 2010–2014 metų strategiją, kurios paskirtis yra „numatyti lituanistinio ugdymo bei švietimo tobulinimo gaires ir taip paskatinti lietuviybės, kaip Lietuvoje ir svetur gyvenančių lietuvių bei Lietuvos piliečių asmeninės ir bendruomeninės tapatybės pamato, išsaugojimą ir kūrimą“¹⁴⁰.

Neformaliajam ugdymui 2010 metais dėmesio buvo skirta ypač mažai – pagal švietimo ir mokslo ministro įsakymą buvo sudarytos tik 4 darbo grupės, o ir išskirtinės reikšmės vertos veiklos buvo nedaug. Viena jų – pasirenkamojo ugdymo „pinigai paskui vaiką“ principu pagrįsto finansavimo modelio parengimas. Be to, 2010 metų sausio 8 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymu buvo sudaryta darbo grupė neformaliojo švietimo sistemos ir finansavimo modelio projektui parengti.

Profesinio ugdymo klausimui nagrinėti 2010 metais pagal švietimo ir mokslo ministro įsakymus buvo sudarytos 7 darbo grupės – dvigubai mažiau nei 2007 metais.

Suaugusiųjų švietimo srityje verta paminėti, kad 2010 metais buvo vykdytas pirmasis ES remiamo projekto „Suaugusiųjų švietimo sistemos plėtra suteikiant besimokantiems asmenims bendrąsias kompetencijas“ etapas, skirtas visapusei suaugusiųjų švietimo sistemos plėtrai Lietuvoje. Šis etapas buvo orientuotas į bendrąją suaugusiųjų erudiciją, suaugusiųjų švietimo institucijų vadovų ir mokytojų kvalifikaciją, novatoriško suaugusiųjų švietimo turinio diegimą ir pan.

¹⁴⁰ *Lietuvių kalbos ugdymo bendrojo lavinimo programas vykdančiose mokyklose 2010–2014 metų strategija*. URL: [http://www.smm.lt/ugdymas/docs/Lietuviu%20kalbos%20strategija%20\(1\).pdf](http://www.smm.lt/ugdymas/docs/Lietuviu%20kalbos%20strategija%20(1).pdf) [žiūrėta 2012 m. gruodžio 5 d.].

Vienas iš profesinio ugdymo srityje 2010 metais vykusių pokyčių buvo devynių viešųjų įstaigų statusą turinčių darbo rinkos mokymo centrų turtinių ir neturtinių teisių ir pareigų įgyvendinimo perdavimas Švietimo ir mokslo ministerijai. Prieš tai profesinio mokymo kokybės valdymą valstybės lygmeniu pagrindinio ir tęstinio profesinio mokymo klausimais vykdė Darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Taip pat 2010 metais pradėti vykdyti 8 sektoriinių praktinio mokymo centrų steigimo projektai, prie kurių finansavimo prisidėjo ir ES struktūriniai fondai. Dar buvo patvirtintas ir nuo 2011 metų planuojamų vykdyti 34 sektoriinių praktinio mokymo centrų sukūrimo valstybinių projektų sąrašas.

3.2 Kiekybinių duomenų analizė

3.2.1 ŠMM darbo grupių ir dalyvių tyrimas

Darbo grupių skaičius. Nors darbo grupių ir kitų laikinų priemonių, kuriose dalyvauja išoriniai suinteresuoti nariai, būrimo procesas nėra teisiškai reglamentuotas, tačiau visos viešojo administravimo institucijos, siekdamos bendradarbiauti su išoriniais nariais, naudojosi panašia praktika – būrė darbo grupes.

Iš viso per du tiriamuosius kalendorinius metus Švietimo ir mokslo ministerijoje buvo sudarytos 162 laikinos institucinės struktūros (94 darbo grupės, 52 komisijos ir 15 periodiškai atnaujinamų tarybų). Jose veikė 985 dalyviai, kurie sudarė net 1 743 atskirų individualių dalyvavimo atvejų. Vadinasi, 758 dalyvavimo atvejai įvairiai atsikartodavo (t. y. kai kurie asmenys šiose laikinosiose struktūrose dalyvavo daugiau negu vieną kartą). 2007 metais veikė gerokai daugiau darbo grupių, nei jų buvo 2010 m. Detali informacija apie darbo grupių skaičių konkrečiais tiriamaisiais metais pateikta 14 lentelėje.

14 lentelė. ŠMM darbo grupių, komisijų ir tarybų statistika tiriamaisiais laikotarpiais

Kriterijai	2007	2010
Darbo grupės	65	29
Komisijos	28	25
Tarybos	5	10
Dalyvavimo atvejų skaičius	1 129	614
N (narių skaičius)	(686)	(441)
Pakartotiniai dalyvaujantys nariai	33 %	23 %

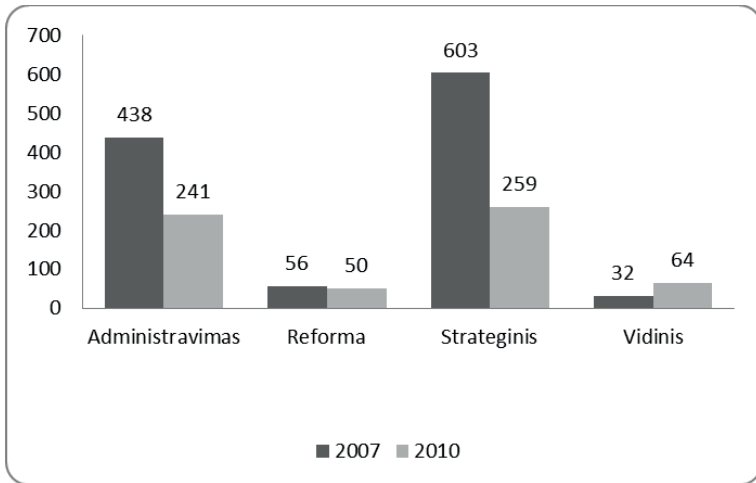
Tyrimo metu atsiskleidė specialaus dėmesio reikalaujantis faktas: gerokas oficialių darbo grupių sumažėjimas 2010 m., kurį sudėtinga viena-reikšmiškai įvertinti vien iš statistinių duomenų. Viena vertus, tai galėtų rodyti sumažėjusį probleminių klausimų sprendimo poreikį, įvykdžius deklaruojamą aukštojo mokslo reformą. Kita vertus, tai galėtų būti pavojaus signalas dėl pasikeitusios sprendimų rengimo kultūros, kai sprendimai priimami neformaliose arba uždaroje grupėse. Taip pat mažėjantis grupių skaičius gali būti susijęs su didesniu naudojimusi vidiniais organizaciniais išteklių. Visgi nėra jokių objektyvių prielaidų manyti, kad švietimo sektoriaus kaitai toliau programuoti išnyko bet koks didesnis visuomenės susidomėjimas, ar teigti, kad nyksta poreikis reguliuoti sektorių valstybiniu mastu, tuo labiau, kad naujų teisės aktų srautas nėra kiek nors labiau sumažėjęs. Nemažėjančią švietimo sektoriaus dinamiką lemia ir nauji demografiniai rodikliai (mažėjantis vaikų iki 18 amžiaus skaičius), keliantys nemažus socialinius ir ekonominius iššūkius, o tai reikalauja valstybės reguliavimo, pvz., optimizuojant mokyklų tinklą¹⁴¹ ir uždarant kaimo mokyklas.

Darbo grupių pobūdis. Per tiriamąjį laikotarpį veikė įvairaus pobūdžio darbo grupės, kurios apėmė visą ŠMM kompetencijos sritį. Tai ir profesinis mokymas (darbo grupės, skirtos „Valstybinių profesinio

¹⁴¹ Juodaitytė, A.; Malinauskienė, D.; Masiliauskienė, E.; Pocevičienė, R. *Kaimo teritorinės savivaldos seniūnų dalyvavimas mokyklų tinklo pertvarkos politikoje: tikslai, veiklos, sprendimų priėmimas*. Socialinių mokslų studijos. 2011, Vol. 3(3), p. 817–835.

mokymo įstaigų valdymo decentralizavimo programos projektui parengti“, „Bendriesiems reikalavimams apskričių profesinio mokymo tarybų nuostatomis parengti“), bendrasis ugdymas (darbo grupės, skirtos „Tarpžinybinės darbo grupės Mokyklos nelankančių vaikų sugrąžinimo į mokyklas programos projektui parengti“, „Vidurinio ugdymo programos akreditacijos komisijai“), moksliniai tyrimai (darbo grupės, skirtos „Mokslo ir studijų reformos modeliui parengti“), aukštasis mokslas (darbo grupės, skirtos „Išanalizuoti Socialinio darbo studijų krypties programų sandarą ir turinį bei pateikti ŠMM ministrei siūlymus dėl Socialinio darbo studijų krypties reglamento pagrindinių nuostatų“) ir kt.

Nagrinėjant darbo grupių poveikumą ir reikšmingumą, buvo išskirtos 4 tipų darbo grupės, susijusios su reformomis, strateginiais pokyčiais, administraciniais pokyčiais ir ministerijos vidinės reikšmės pokyčiais (5 lentelė). Detaliau nagrinėdami darbo grupes pagal tipologijas, matome, kad 2007 m. dominavo strateginės svarbos darbo grupės (603 dalyvavimo atvejų), o 2010 m. – administravimo ir strateginės grupės, kurios sudarė panašų skaičių: 241 dalyvavimo atvejų administracinėse grupėse, ir 259 dalyvavimo atvejų strateginėse grupėse (9 pav.). Reformų pokyčius formuojančių grupių abiem tiriamaisiais laikotarpiais skaičius buvo irgi panašus – 56 dalyvavimo atvejų 2007 m. ir 50 dalyvavimo atvejų 2010 m. Didelis absoliutus administracinių grupių skaičius abiem tiriamaisiais laikotarpiais rodo esamos praktikos siekį naudoti darbo grupes pagal pobūdį (darbo grupės buriamos administracinio pobūdžio klausimams spręsti, pvz., Lietuvos dalyvavimui 7-ojoje bendrojoje programoje koordinuoti, siekiant užtikrinti akademinį leidinių ekspertizę, dėl teminių projektų finansavimo ir pan.), o santykinis administracinių grupių skaičiaus augimas 2010 m. net kelia šiek tiek susirūpinimo dėl ministerijos funkcijų pobūdžio. Tai gali rodyti, viena vertus, atsiribojimą nuo strateginių klausimų sprendimo, kita vertus, tai gali būti išraiška to, kad ministerijai priskirtos funkcijos yra daugiau administracinio (lėšų perskirstymo, projektų priežiūros ir pan.) ir kontrolės pobūdžio.

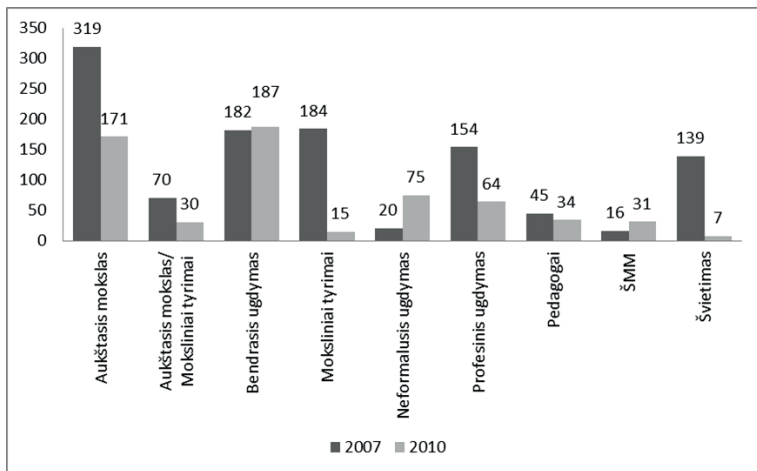


9 pav. ŠMM darbo grupių pasiskirstymas pagal grupių tipus

Į nagrinėjamų laikinų darinių imtį pateko ne tik darbo grupės, bet ir tarybos ar komisijos, buriamos ministro įsakymu. Visgi kelia nustebiimą tokia ministro sudaryta komisija, kaip „Čiurlionio meno mokyklos baigiamų darbų egzamino komisija“. Iš suinteresuotųjų įtraukimo perspektyvos tokios komisijos atrodo labai pozityviai. Į minimos konkrečios komisijos veiklą įtraukta platus suinteresuotųjų ratas (Operos ir baletų teatro baletmeisterė, šokių ansamblio „Lietuva“ baletmeisteris ir kiti). Jų dalyvavimas egzamino metu būtinas dėl kelių priežasčių: užtikrina vertinimo visapusiškumą, sudaro galimybes jauniems ir gabiems moksliviams pasirodyti būsimiems darbdaviams, atlieka kokybės vertinimo funkciją (patikrinama baletų artistų rengimo kokybė ir pasiekimai). Deja, viešojo administravimo valdymo prasme lieka neaišku, kodėl tokia svarbi organizacijos autonomijai funkcija, kaip egzaminų komisija, negali būti sudaroma remiantis mokyklos direktoriaus lygio teisės aktu.

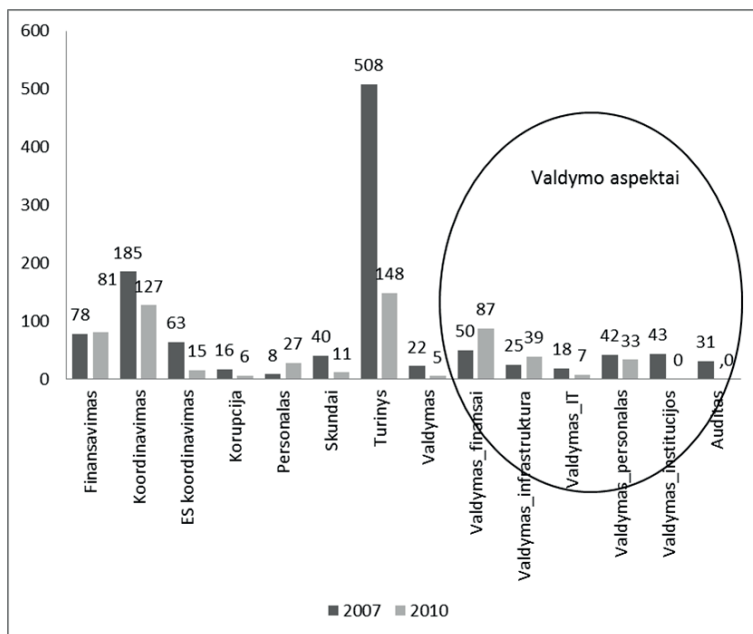
Nieko keista, kad darbo grupių veiklos sritis yra konkretaus laikotarpio valstybei valdyti svarbių prioritetų, kuriuos nulemia įvairūs politiniai veiksniai, tokie kaip Vyriausybės programa, ES paramos įsisavinimo priemonių įgyvendinimas ar netikėtai kylančios problemos (pvz., egzaminų bilietų paviėšinimas, migracijos sąlygų mokslininkams pa-

lengvinimas, mokslo institutų vadovų darbo užmokesčio nustatymas), išraiška. Tiriant darbo grupių pasiskirstymą pagal veiklos sritį, 2007 m. daugiausia grupių buvo suburta aukštojo mokslo klausimams spręsti, net 319 dalyvavimo atvejų (šios grupės apima klausimus, susijusius tik su studijomis, kurios vyksta tiek universitetuose, tiek kolegijose). O jau 2010 m. šių grupių skaičius ryškiai sumažėjo ir tapo panašus su bendrojo ugdymo klausimų sprendimo grupių skaičiumi (2010 m. aukštojo mokslo klausimų grupėse dalyvavo 171, bendrojo ugdymo klausimų grupėse dalyvavo 187 dalyviai) (žr. 10 pav.). Tais pačiais metais buvo ryškus darbo grupių skaičiaus sumažėjimas sprendžiant universitetų klausimus, plačius ir integralius švietimo politikos klausimus, profesinio ugdymo klausimus. Bet labiausiai sumažėjo darbo grupių, sprendžiančių mokslinių tyrimų klausimus, – iš 154 dalyvavimo atvejų 2007 m. liko tik 15 2010 m.



10 pav. Dalyvavimo atvejų skaičiaus ŠMM darbo grupių veikloje pasiskirstymas pagal veiklos sritį

Darbo grupės taip pat buvo nagrinėjamos pagal vadybinės veiklos rūšį (auditas, korupcija, valdymas ar kiti turinio klausimai) (žr. 11 pav.).



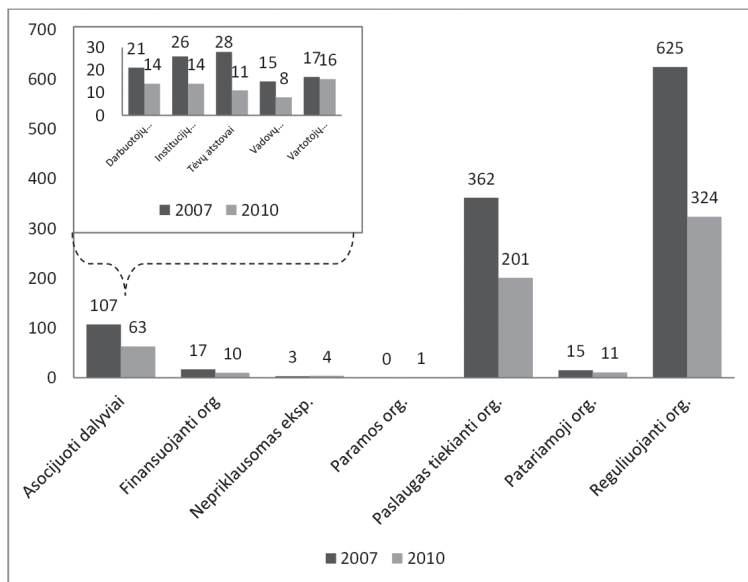
11 pav. Dalyvavimo atvejų skaičiaus ŠMM darbo grupių veikloje pasiskirstymas pagal veiklos rūšis

2007 m. dominavo grupės, kurios sprendė konkrečius politikos turinio klausimus (pvz., teikti pagalbą sutrikusio elgesio ir emocijų vaikams, spręsti kultūros paveldo mokslinių tyrimų problemą, parengti mokslo ir studijų reformos modelį ir pan.). 2010 m. situacija pasikeitė, bet turinio grupės neišsiskyrė ryškiau iš bendro darbo grupių srauto, kurios nagrinėjo koordinavimo, finansų perskirstymo ar personalo valdymo klausimus. Dažniausiai buvo buriamos darbo grupės švietimo dalykiniam turiniui atnaujinti ir skirtos veiklos koordinavimo klausimams spręsti. Visa kita veikla, nors ir dažna, bet gana fragmentiška. Tad valdymo klausimų detalizavimas, išskiriant konkrečius valdymo aspektus, tokius kaip finansai, personalas, IT ar institucinis valdymas, neturi didelės praktinės reikšmės, išskyrus tik norą parodyti, kad 2010 m. finansiniams klausimams spręsti buvo skiriama daugiau dėmesio nei kitais tiriamaisiais metais.

Politikos dalyvių struktūra. Išnagrinėjus politikos dalyvius pagal atstovaujamas institucijas, paaiškėjo, kad net iki 55 % visų dalyvavimo atvejų sudaro valstybės tarnybos atstovai, kurių didžioji dalis – ŠMM tarnautojai, kitų valstybės tarnybos institucijų atstovai ir keli kitų ministerijų atstovai. Išoriniai dalyviai, kaip interesui atstovaujantys asmenys, tesudarė apie 40 %. Ta pati dalyvavimo proporcija būdinga abiem tiriamiesiems laikotarpiams. Antra pagal gausumą institucijų grupė buvo aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų institucijos, kurios sudarė 36 % visų ne su valstybės tarnyba susijusių dalyvių, o įvairių kitų institucijų dalyvavimas tesiekė iki 2–3 procentų. Tačiau darbo grupių, kuriose būtų nagrinėjami tik su aukštuoju mokslu ar moksliniais tyrimais susiję klausimai, buvo tik vienas trečdalis. Akivaizdu, kad universitetų atstovai buvo kviečiami ne todėl, kad jų interesas nagrinėjamas darbo grupėje, bet kaip specialistai ekspertai, kurie turi žinių nagrinėjamoju klausimu. Įdomus faktas yra tas, kad dalyvių valstybės tarnautojų ir kitų išorinių dalyvių santykis nesikeičia ir nepriklauso nuo tiriamojo laikotarpio.

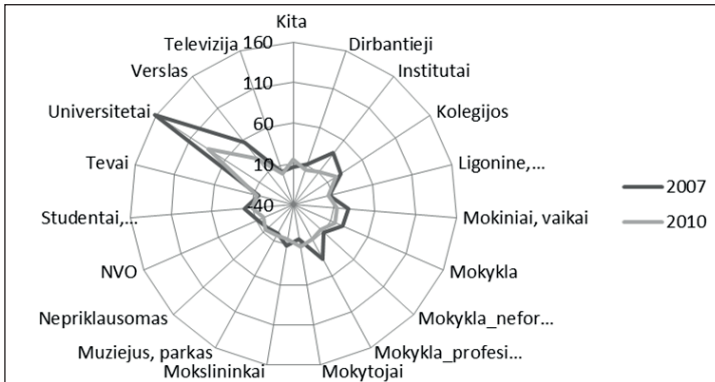
Tyrimas parodė, kad tais retais atvejais, kai klausimo analizę inicijuoja suinteresuotos institucijos, pavyzdžiui, dėl tarptautinių užsienio kalbų egzaminų rezultatų pripažinimo, darbo grupėse dominuoja suinteresuotieji. Jie gana plačiai atstovauja sau, atstovavimas nekelia abejonių, nes apima ne tik tą šalį, kuri inicijavo, bet ir jos konkurentus ar partnerius. Visgi net tokiaame kontekste valstybės tarnybos atstovų dalyvavimas yra viską nustelbiantis, nors per interviu to pajusti niekaip nepavyksta.

Pagal atstovaujamos institucijos funkcijas dažniausiai darbo grupių nariai yra reguliuojančių institucijų atstovai (žr. 12 pav.). Antra didelė dalyvių grupė yra paslaugas teikiančios institucijos ir pavieniai dalyviai. Tačiau asocijuotų struktūrų dalyvavimas yra nors ir stabilus, bet menkas – 107 (2007 m.) ir 63 (2010 m.). Dalyvauja dažniausiai ta pati institucija. Patariamųjų institucijų atstovų skaičius yra mažas ir nekintantis. Tai nieko keista, kadangi šioje politikos srityje yra nedaug oficialių patariamąją funkciją vykdančių organizacijų, todėl jų dalyvavo dažnis nesujęs su darbo grupių skaičiaus dinamika.



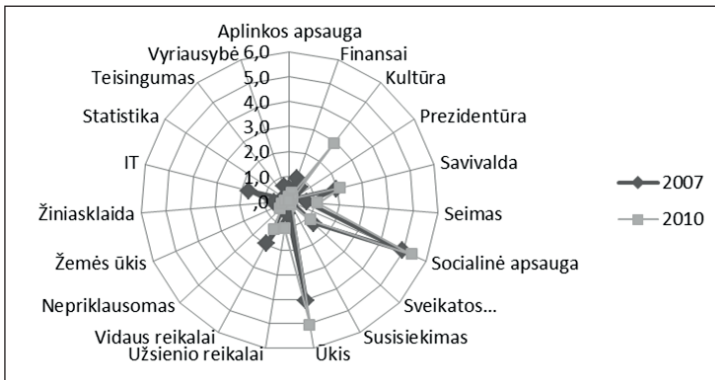
12 pav. ŠMM darbo grupių dalyvių pasiskirstymas pagal jų atstovaujamos institucijos vykdomą funkciją

Skirstant dalyvius pagal veikimo rūšį, išsiskiria universitetų dalyvavimas. 13 pav. pavaizduotas dalyvių pasiskirstymas be valstybės tarnautojų, siekiant pademonstruoti dažniausių dalyvių grupes. Matome, kad gausiausia grupė yra universitetai, paskui eina kolegijos ir mokslo institutai. Visi jie sudaro aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų sektorių. Universitetų atstovų dalyvavimas yra vienodai ryškus abiem tiriamaisiais laikotarpiais. Visų kitų institucijų ir individualaus atstovavimo atvejų yra mažai – nesiekia 40.



13 pav. ŠMM darbo grupių dalyvių proporcijos (be valstybės tarnautojų)

Nagrinėjant darbo grupių dalyvius pagal atstovaujamus sektorius, didžiausią dalį sudaro švietimo sektoriaus atstovai (51,2 proc. 2007; 53,6 proc. 2010 m.). O aukštojo mokslo sektorių kartu su viešuoju mokslinių tyrimų sektoriumi įskaičiavus į švietimo sektorių, net 80 proc. dalyvių atstovautų minimam švietimo sektoriui. Kitų sektorių atstovavimas yra gana apčiuopiamas ir neviršija 10 proc. (žr. 14 pav.).



14 pav. ŠMM darbo grupių dalyvių pasiskirstymas pagal sektorius (be švietimo sektoriaus, kuris sudaro 51,2 proc. 2007 m. ir 53,6 proc. 2010 m., ir be aukštojo mokslo bei mokslinių tyrimų sektorių, kurie sudaro 26,9 proc. 2007 m. ir 24,4 proc. 2010 m.)

Minimi sektoriai beveik be išimčių sutampa su Valstybės valdymo sektoriais ir atitinka konkrečias sektorius kuruojančias ministerijas. Glaudžiausias bendradarbiavimas yra užmegztas su socialinės apsaugos, ūkio ir kultūros sektoriais.

3.2.2 ŠMM darbo grupių socialinių tinklų analizė

STA leido empirinius duomenis apie dalyvavimą darbo grupėse nustatyti skaitmeniškai ir iširti, kokiais ryšiais yra susieti darbo grupių dalyviai. Apibendrinamoji STA statistika (15 lentelė) parodo ŠMM darbo grupių tinklo struktūrą. Interpretuojant šiuos statistinius duomenis, reikia turėti mintyje, kaip analizei atlikti buvo suformuotas tinklas.

15 lentelė. Apibendrinamoji ŠMM tinklo statistika

STA rodikliai	2007	2010
Mazgų skaičius	686	441
Ryšų skaičius	1 031	550
Nustatytų grupių skaičius	96	64
Maksimalus k-skaičius	5	3
Vidutinis laipsnis (angl. <i>Ave degree</i>)	1,35	1,15
Komponentai	41	49
Komponentų santykis	0,058	0,109
Susijungimo laipsnis	0,0084	0,0055
Fragmentiškumas	0,991	0,994
Diametras	8	5
Tankis	0,19%	0,26 %
Klasterizacija	0,395	0,198
Geodezinis atstumas	2,59	1,68

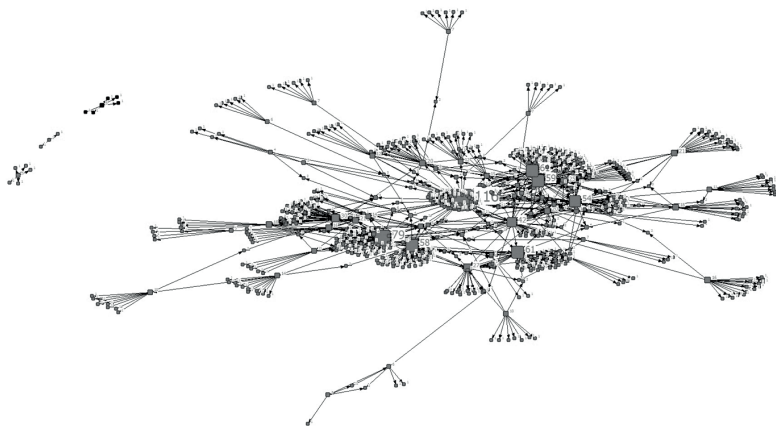
Kadangi tinklas buvo formuojamas kaip žvaigždė, kurios centre yra darbo grupės vadovas, jį su darbo grupės nariais sieja tiesioginiai ryšiai. Kadangi šie ryšiai tarp darbo grupės narių ignoruojami, absoliučios rodiklių vertės gali būti nagrinėjamos su išlyga. Tačiau šių statistinių duomenų tarpusavio lyginimas skirtingais tiriamaisiais laikotarpiais tampa puikiu tinklų dinamikos (tinklų pokyčių) matu. Žvaigždės formos tinklo parametras, toks kaip tinklo tankis, yra visada gana mažas (nes didžioji

dalis galimų ryšių yra ignoruojama, o vertinamas tik ryšys su žvaigždės centre esančiu nariu), skaičiuojant absoliučiais vienetais, tačiau jo dinamika tampa prasmingu rodikliu. Taigi, tankio dinamika rodo, kad tinklo tankis turi tendenciją didėti 2010 m., tai parodys, kad tinklo dalyviai dažniau atsikartoja nei 2007 m. tinkle. Suprantama, kad vien tik tinklo tankio rodiklis pats savaime vienareikšmiškai nieko nepasako, tačiau vertinant visus rodiklius integraliai galima įvertinti dalyvavimo aplinkos turinį.

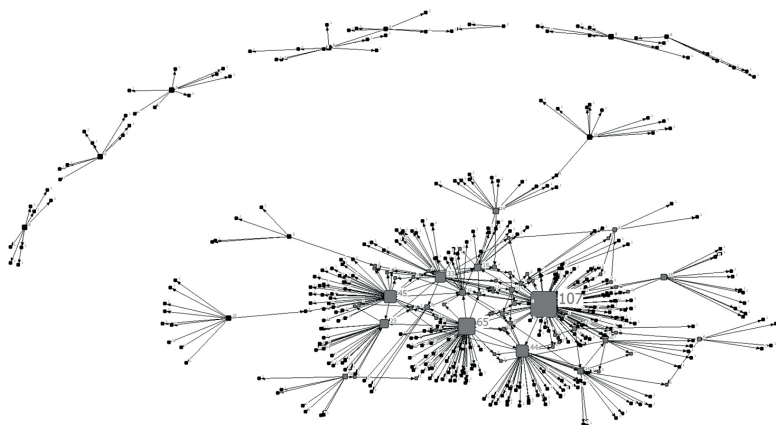
Integralus jų vertinimas gana aiškiai rodo santykinai palankesnę aplinką platesniam visuomenės dalyvavimui 2007 m. nei 2010 m. Pavyzdžiui, 2007 m. tinklas aprašomas didesniu tinklo diametru, didesniu tinklo mazgų skaičiumi, maksimaliu galimu k-skaičiumi (2007 m. tinklas rodo didesnę savarankiškų sričių / klasterių skaičių, vadinasi, santykinę galios koncentraciją vienoje rankose yra mažesnė). Žvilgtelėję į klasterizacijos koeficiento vertes, matome, kad 2007 m. klasterizacijos koeficientas buvo beveik du kartus didesnis nei jo vertė 2010 m. Toks koeficiento vertės skirtumas rodo, kad 2007 m. tinkle yra daugiau bendradarbiaujančių grupių, o 2010 m. tinkle dominuoja didesnė hierarchizacija ir bendradarbiavimas sutelkiamas keliose tinklo vadovų pripažintose grupėse.

Tinklų vizualizavimo žemėlapiai. Tinklai buvo vizualizuojami naudojant *NetDraw* programinį paketą, taikant „spyruoklės tamprumo“ (angl. *spring-embedding*) ryšių ilgio perskaičiavimo principą (15 pav.).

Siekiant atsekti, kaip suinteresuotosios grupės dalyvavo darbo grupėse ir koks buvo jų integravimo lygis politikos formavimo procese, tinklo mazgai buvo grupuojami pagal institucijos / individo atstovavimo kriterijus (16 pav.).

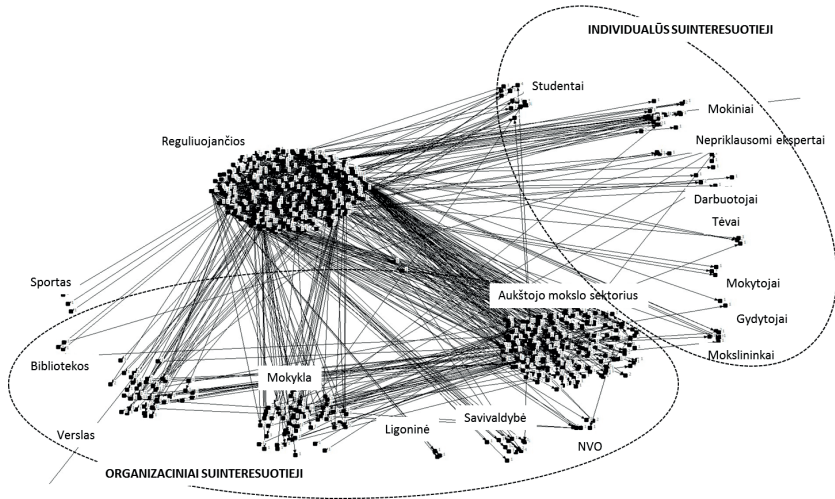


a) 2007 m.



b) 2010 m.

15 pav. ŠMM darbo grupių tinklų vizualizacija (mazgo dydis atitinka mazgo atsikartojimo tinkle dažnį)



16 pav. 2007 m. ŠMM darbo grupių tinklas, sugrupavus tinklo mazgus pagal atstovaujamą institucijos rūšį

Turbūt nereikėtų stebėtis, kad dalyvių pasiskirstymo pagal atstovaujamas institucijas dinamika abiem tiriamaisiais metais yra labai panaši, todėl galima detaliau panagrinėti vieną iš tinklų, pvz., 2007 m. Nagrinėjant šį tinklą, matome dvi pagrindines grupes: tai reguliuotojų funkciją vykdančios institucijos (640 ryšiai) ir aukštojo mokslo sektoriaus institucijos (232 ryšiai) (universitetai, kolegijos, mokslo institutai). Kiti du išorinių suinteresuotųjų segmentai, atstovaujami gerokai silpniau, reprezentuoja mokyklas (73 ryšiai) ir verslą (57 ryšiai). Visus kitus suinteresuotuosius tektų priskirti atsitiktiniams dalyviams. Toks tinklo narių pasiskirstymas galėtų būti paaiškinamas įrodymų grįstos politikos formavimo¹⁴² principų įgyvendinimo praktika, tačiau empirinių įrodymų apie tokios praktikos kokybę nėra. Atvirksčiai, formuojant mokslinių tyrimų taikymo politiką praktika Lietuvoje kritikuojama ne tik pavienių mokslininkų ar visuomenės veikėjų, bet ir valstybės institucijų. Valstybės kontrolė 2010 m. atliko tyrimą, kuriame kritikavo ne

¹⁴² Head, B. W. Reconsidering Evidence-based Policy: Key Issues and Challenges. *Policy and Society*. 2010, Vol. 29, p. 77–94.

tik užsakomųjų mokslinių tyrimų užsakymo principus, bet ir jau atliktų mokslinių tyrimų panaudojimo teisėkūros procese praktiką¹⁴³.

Kitas gana aktyvaus mokslininkų dalyvavimo darbo grupių tinkluose paaiškinimas galėtų būti susiejamas su darbo grupių, nagrinėjančių aukštojo mokslo klausimus tiriamuoju metu, dominavimu. Tokiu atveju mokslininkai, atstovaujantys aukštojo mokslo institucijoms, atstovautų suinteresuotųjų grupei. Visgi ši prielaida negali būti patvirtinta tyrimo metu, nes abiem tiriamaisiais laikotarpiais darbo grupių, nagrinėjančių aukštojo mokslo klausimus, skaičius sudarė apie 40 proc. visų grupių, o jų atstovai yra svarbiausia suinteresuotųjų grupė dalyvių skaičiaus prasme. Tad pagrindiniu patikimiausiu paaiškinimu galime laikyti faktą, kad politikos formuotojams ir viešojo administravimo specialistams, kviečiantiems į darbo grupes mokslininkus, dažniausiai reikalinga ekspertinė nuomonė ir konsultavimas. Taigi, toks dalyvavimas iš principo neturi sąsajų su siekiu atstovauti kuriam nors konkrečiam interesui. Kitaip dar galime teigti, kad atstovavimo faktorius tampa antraeilium principu, kviečiant darbo grupių dalyvius.

Centralizacijos ryšių rodiklis. Centralizacijos rodiklis, apibrėžiamas kaip ryšių skaičius, išeinantis iš konkretaus mazgo, vadinamas centralizacijos ryšių išėjimo (angl. *out degree*) rodikliu. Šis rodiklis žvaigždės tipo tinkle apibūdina tik darbo grupės vadovus, nes tik vadovas yra susietas su kitais mazgais ryšiais, kurių kryptis iš centrinio mazgo yra nukreipta į kitus grupės mazgus. Visi kiti grupių nariai aprašomi kitu centralizacijos rodikliu, vadinamu įėjimo (angl. *in degree*), kuris nustatomas ryšių, įeinančių į konkrečius mazgus, skaičiumi. Lygindami darbo grupių vadovus apibūdinančius rodiklius per dvejus analizuojamus kalendarinius metus, matome, kad šis rodiklis yra net 2,5 karto didesnis 2007 m. tinkle nei 2010 m. (16 lentelė). Toks didelis rodiklių skirtumas gali būti paaiškinamas tik tuo, kad 2007 m. tinkle vadovavimo grupėms funkcija buvo dažniau deleguojama didesniai skaičiui darbo grupių narių, nei tai atsitikdavo 2010 m. darbo grupėse. Taip pat faktas, kad darbo

¹⁴³ Valstybės kontrolė. *Valstybinio audito ataskaita Valstybės institucijų perkamos tyrimų, konsultavimo ir teisinės paslaugos*. 2010 m. kovo 29 d., Nr. VA-P-40-11-4.

grupėms vadovavo didesnis narių skaičius, kai vadovais buvo skiriami ne tik politinio pasitikėjimo tarnautojai, bet toks pasitikėjimas buvo rodomas ir žemesnio rango valstybės tarnautojams, gali būti organizacinio pasitikėjimo išraiška, nes vadovo funkcija deleguojama ir pagal pareigybės, ir pagal kompetenciją. Tačiau 2010 m. nebuvo užfiksuota, kad darbo grupėms vadovautų karjeros valstybės tarnautojas, o visa atsakomybė būtų sutelkta tik politinio pasitikėjimo tarnautojų rankose (tai yra viceministrų ir ministro patarėjų).

16 lentelė. ŠMM tinklo centralizacijos rodiklių suvestinė

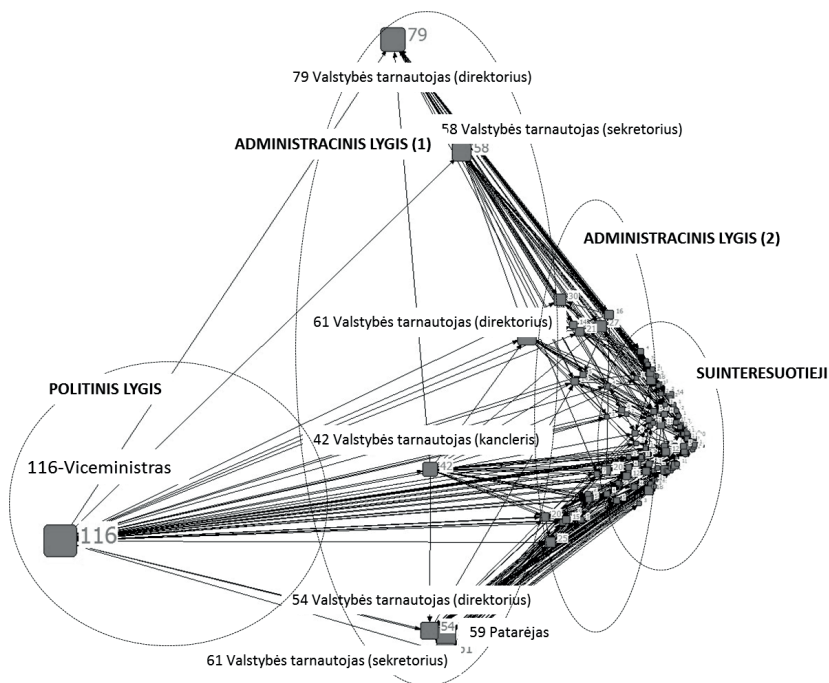
Centralizacija	2007	2010
Centralizacijos ryšių išėjimo rodiklis	3,991 %	9,397%
Centralizacijos ryšių įėjimo rodiklis	0,307%	0,513%

Centralizacijos ryšių įėjimo rodiklis parodo politikos formuotojų požiūrį į darbo grupių narius, taip pat ir į suinteresuotųjų dalyvavimą. Šiuo atveju dviejų tinklų palyginimas kokybiškai naujo dalyko neatkleidė. Nors darbo grupių skaičius 2010 m. sumažėjo, suinteresuotųjų vaidmuo nepasikeitė ir tinklo mazgus nusakantis centralizacijos ryšių rodiklis yra lyginamas abiem tiriamaisiais laikotarpiais. Deja, 2010 m. tinkle fragmentiškas suinteresuotųjų dalyvavimas tampa dar menkesnis, dar viena dalyvių grupė pradeda dalyvauti tik fragmentiškai. Žemiausio lygmens valstybės tarnautojai darbo grupėse taip pat yra atsitiktiniai: jų dalyvauja nedaug, nors ir darbo grupių 60 proc. dalyvių sudaro valstybės tarnautojai. Maža centralizacijos ryšių išėjimo rodiklio vertė rodo, kad dominuoja tie dalyviai, kurie tinkle pasirodo vieną vienintelį kartą. Ši tendencija vienodai tinka išoriniams suinteresuotiesiems ir žemiausio lygmens valstybės tarnautojams. Atrodytų, kad dalyvavimas darbo grupėse yra uzurpuojamas politinio pasitikėjimo tarnautojų.

Pagrindinių komponentų analizė (angl. *principal components*). Pagrindinių komponentų analizė leidžia išskirti susitelkusias į grupes pagal panašumą mazgų grupes, nustatyti klasterių struktūrą, sugrupuoti mazgus pagal juos vienijančius panašumus ir skirtumus, kai pagrindinis rodiklis yra vidutinis atstumas tarp mazgų. Toks komponentų analizavi-

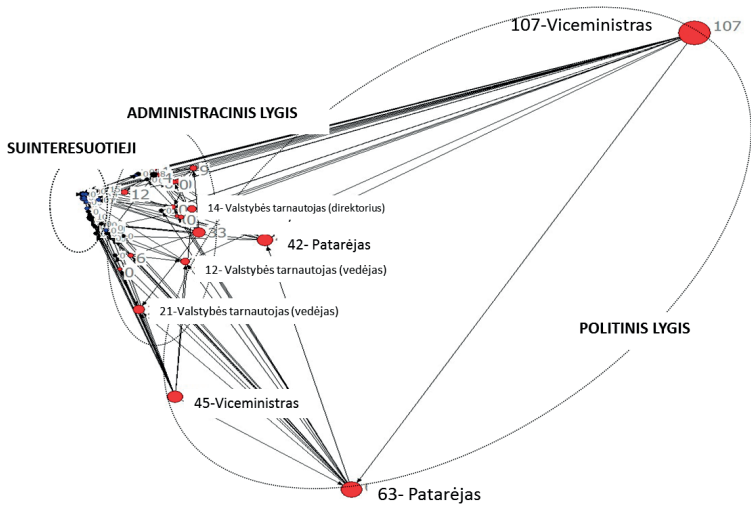
mas padeda nustatyti ir svarbiausių tinklo klasterį, kuriame yra sutelkta visa galia. Komponentų analizės rezultatai pateikti 17 ir 18 pav.

Komponentų analizės grafinis vaizdavimas atskleidžia tris savarakiškus darbo grupių narių blokus (17 pav.). Šie blokai atitinka darbo grupių dalyvių pareigas organizacijoje (ŠMM) ir gali būti susieti su vaidmeniu, kuris yra jiems deleguojamas darbo grupėje. Galima aiškiai išskirti politinio pasitikėjimo tarnautojų bloką (viceministras, patarėjas), aukščiausio lygmens valstybės tarnautojų bloką (ministerijos kancleris, departamento direktorius) ir išorinius dalyvius, kuriuos galime toliau vadinti suinteresuotaisiais. 2007 m. pagrindinis vaidmuo darbo grupėje tenka viceministrui – jis yra visų nagrinėtų darbo grupių, kuriose jis dalyvauja, vadovas. 2010 m. tinkle (18 pav.) stebime du centrinius mazgus – viceministrus, iš kurių vienas įsitraukęs į darbo grupių veiklą daugiau (net 107 atvejai), o kitas – mažiau (tik 45 dalyvavimo atvejai) (18 pav.).



17 pav. 2007 metų ŠMM tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą

Tačiau 2010 m. tinkle matome gana ryškų patarėjo vaidmenį vadovaujant darbo grupėms (63 atvejai). Turbūt jau nereikia stebėtis, kad abiejuose tinkluose suinteresuotiesiems skiriamas pakankamai fragmentiškas vaidmuo: suinteresuotieji yra tinklo periferijoje (tinklo krašte), o jų dalyvavimas yra atsitiktinio pobūdžio. Toks tinklo mazgų pasiskirstymas erdvėje tik patvirtina prielaidą, kad suinteresuotųjų vaidmuo yra neapibrėžtas, o interesams atstovauti darbo grupėse neskiriama dėmesio.



18 pav. 2010 metų ŠMM tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą

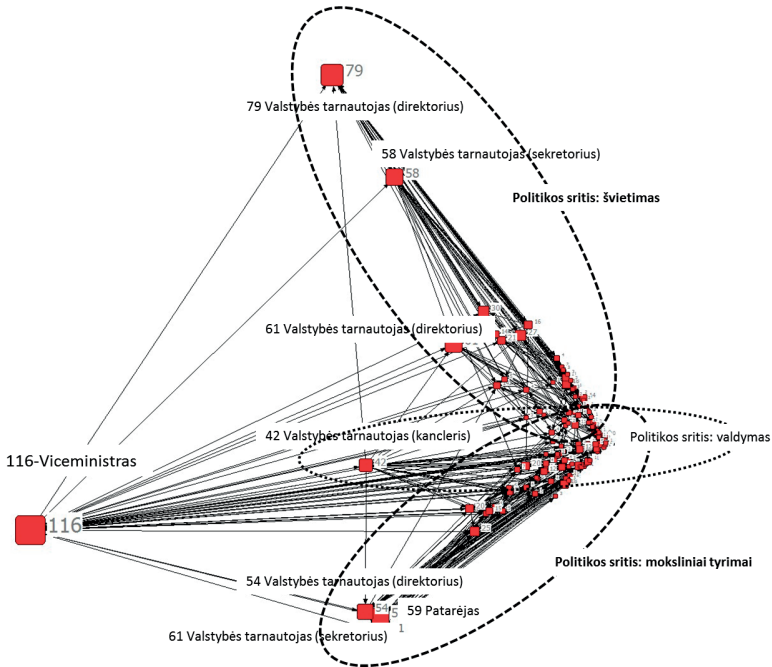
Toliau lyginant dvejų metų darbo grupių tinklus, į akis krenta sumažėjęs viduriniojo administracinio lygio tarnautojų dalyvavimas darbo grupėse 2010 m. tinkle. 2007 m. tinkle matome labai aiškų hierarchinį valstybės tarnautojų išsidėstymą: ministerijos sekretoriai, kancleris ir departamentų direktoriai yra antri pagal dalyvavimo dažnumą po viceministro, labai tankų klasterį formuoja antrasis administracinis lygis, kurį sudaro skyrių vedėjai ir vienas kitas specialistas, o 2010 m. tinkle tokios reprezentacijos jau nematome. Departamentų direktoriai iš viso išnyksta iš tinklo. Dar matome vieną kitą skyrių vedėjų atstovaujantį tinklo mazgą, o specialistų lygmuo neegzistuoja. Viena vertus, 2007 m.

tinklas atitinka hierarchinę ministerijoje tuo metu buvusių organizacinę struktūrą, kuri yra papildoma suinteresuotųjų dalyvavimu, ir tai gali būti vertinama kaip silpnas poveikis hierarchiniame tinkle. Kita vertus, toks tinklo ir organizacinės struktūros sutapimas gali būti vertinamas kaip organizacinės struktūros kokybės matas: tarnautojai eina pareigas pagal kompetenciją, už kurią jie sistemoje yra atitinkamai vertinami. Vertinimas pasireiškia deleguojant jiems funkciją dalyvauti darbo grupėse, taip išreiškiant organizacinį pasitikėjimą. Natūralu, kad dalyvavimo darbo grupėse delegavimas visiems organizaciniams lygmenims yra ne tik tarnautojo turimos kompetencijos vertinimas, bet ir organizacinės struktūros išnaudojimas pagal paskirtį. Dalyvavimas sukuria sklandžius informacijos ir žinių, sukuriamų darbo grupėse, sklaidos ir išlaikymo kanalus, taip formuojant institucinį žinių kaupimo ir perdavimo mechanizmus. Toks žinių perdavimas gali teigiamai paveikti politikos tęstinumo poreikį.

Tačiau 2010 m. tinkle hierarchinės ministerijos organizacinės struktūros nėra ir tai tinklų analizės prasme būtų pozityvus faktas, nes tinkle galios ir poveikis pasiskirsto nehierarchiniu principu. Tačiau tinkle nėra ne tik hierarchinio pasiskirstymo, bet jame nematome ir pagrindinių ministerijos tarnautojų, arba tiksliau – yra tik tam tikra jų dalis. Atrodytų, tarsi dalis organizacinės struktūros tarnautojų yra pakeisti politinio pasitikėjimo tarnautojais, o tam tikras administracinis lygmuo iš darbo grupių išnyko, suformuojant labai uždara klasterį tik iš politinio pasitikėjimo tarnautojų. Organizacinės struktūros vaidmuo darbo grupėse pasikeičia iš esmės, o suinteresuotųjų vaidmuo išlieka abu tiriamuosius laikotarpius toks pats neapibrėžtas.

Nagrinddami tinklus toliau, tinklų dalyvius susieję su darbo grupių tipologija, pamatome, kad grupės formuoja atskirus klasterius pagal nagrinėjamą politikos sritį (19 pav.), tai yra dalyviai, dirbantys su konkrečiu politikos objektu, tinkle yra atskiriami, o kaip pagrindinę atskyrimo priežastį galime įvardinti specializaciją. Žinoma, toks atskyrimas galimas, tik jei ministerijos kompetencijos sritis skirstome į švietimo ir mokslinių tyrimų. Tačiau 2010 m. tinkle tokio atskyrimo pagal specializaciją jau išvelgti nepavyksta. Tai gali būti aiškinama mažesniu darbo grupių skaičiumi ir mažu tarnautojų įtraukimo į darbo grupes skaičiu-

mi, nes tinkle dominuoja tik tam tikri tarnautojai, kuriems išreiškiamas organizacinės sistemos pasitikėjimas. Tai leistų teigti, kad svarbiausiu įtraukimo į darbo grupės veiklą kriterijumi tampa ne darbo grupės nagrinėjamo klausimo išmanymas, bet politinis pasitikėjimas konkrečiu pareigas einančiu specialistu.



19 pav. 2007 metų ŠMM tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą, išskiriant politikos sritis

K-skaičius. Šis skaičius pateikia tuos grupių dalyvius, kurie yra labiausiai tarpusavyje susiję. K-skaičiaus pokyčių analizė rodo, kaip grupėse sutelkiama galia.

Kuo didesnis maksimalus k-skaičius, tuo tolygiau yra pasiskirsčiusi galia tarp tinklo dalyvių ir tuo daugiau tinklo sričių pasižymi panašiomis savybėmis. K-skaičiaus analizė patvirtina anksčiau pastebėtą dėsningumą dėl vidurinės grandies valstybės tarnautojų pripažinimo vertingais būti įtrauktiems į darbo grupes 2007 m. ir iš dalies jų ignoravimo

faktą 2010 m. Pavyzdžiui, 2010 m. tik penki nariai priklauso aukščiausiu k-skaičiumi aprašomai tinklo sričiai, visi jie priskiriami politinio pasitikėjimo tarnautojams (viceministrai ir patarėjai). Tačiau 2007 m. tinklo aukščiausiu k-skaičiumi aprašomai tinklo sričiai priklauso gerokai didesnis skaičius narių (13 narių), kurie yra tiek politinio pasitikėjimo tarnautojai, tiek karjeros valstybės tarnautojai. Žemiausias skaičius aprašomoje tinklo srityje abiem atvejais tenka išoriniams ministerijos darbo grupių dalyviams – tai yra suinteresuotieji, kurie dalinasi savo vaidmeniu su žemiausio lygmens valstybės tarnautojais. Kaip matome iš 17 lentelės, 2010 m. net 85 proc. viso tinklo dalyvių tinkle suteikiamas tik periferinis vaidmuo.

17 lentelė. Tinklų narių, priklausančių k-skaičiumi aprašomoms tinklo sritims, dalis

Metai	Maksimalus k- skaičius	Narių, priklausančių aukščiausiu k- skaičiumi aprašomai tinklo sričiai, dalis	Narių, priklausančių žemiausiu k- skaičiumi aprašomai tinklo sričiai, dalis
2007	5	4 %	75 %
2010	3	5 %	85 %

Darbo grupės ir organizacinė struktūra. Analizuodami darbo grupių dinamiką, negalime ignoruoti fakto, kad darbo grupių skaičius ŠMM per tiriamąjį laikotarpį sumažėjo. Natūralu, kad tinkle atitinkamai taip pat sumažėjo narių ir ryšių. Tad tiriamųjų tinklų aprėptis sumažėjus darbo grupių skaičiui sumažėjo, kaip sumažėjo ir tinklo diametras. Tačiau darbo grupių narių skaičiaus tendencijos vienos grupės viduje nepasikeitė – svyravimo ribos yra gana didelės (nuo 4 iki 30 narių grupėje). Bandant ieškoti paaiškinimo, kodėl darbo grupių skaičius mažėjo, galima būtų remtis prielaida, kad organizacinė struktūra padėjo geriau spręsti nagrinėjamus klausimus ir darbo grupės tapo nereikalingos, be to, galbūt vidinė ir neformalioji komunikacija su išoriniais suinteresuotaisiais pakeitė sprendimų priėmimo darbo praktiką ir tapo efektyvesnė nei darbo grupės. Visgi taip teigti negalima, nes kokybinis tyrimas, t. y. interviu, neatskleidė tai patvirtinančių faktų. Atvirkščiai, interviu res-

pondentai teigė (plačiau skaitykite 3.3 skyriuje), kad darbo grupės yra svarbios ir aktualios, užsimenant, kad neformali komunikacija yra tik kartais taikoma praktika sprendimui ieškoti. Tuo tarpu darbo grupių mažėjimas vyksta kartu su darbo grupių narių balanso pokyčiais (dominuoja politinio pasitikėjimo tarnautojai, mažėja viešojo administravimo specialistų įtaka). Tad įtikinamiausias darbo grupių sumažėjimo paaiškinimas galėtų būti siejamas su viešojo administravimo reforma, kuri įvyko po 2008 m. Lietuvos Respublikos Seimo rinkimų, t. y. 2009 metais. Pagrindine šios reformos esme reiktų laikyti siekį sustiprinti politinę įtaką viešojo valdymo struktūrose (ministerijose) – panaikintą aukščiausio lygio karjeros valstybės tarnybos lygmenį pakeičiant politinio pasitikėjimo tarnautojais. Ministerijos sekretorių pareigybės buvo panaikintos, sustiprinant viceministrų komandos pagrindą.

3.2.3 SAM darbo grupių ir dalyvių tyrimas

Darbo grupių skaičius. Iš viso per dvejus tiriamuosius kalendorinius metus Sveikatos apsaugos ministerijoje buvo sudarytos 173 darbo grupės. Jose veikė 1 005 dalyviai, kurie sudarė net 1 764 atskirų individualių dalyvavimo atvejų. Vadinasi, 758 dalyvavimo atvejai įvairiai pasikartodavo (t. y. kai kurie asmenys šiose laikinose struktūrose dalyvavo daugiau negu vieną kartą). Pastebėta tendencija, kad 2007 metais veikė gerokai daugiau darbo grupių, nei jų buvo 2010 m. 18 lentelėje pateikta detali bendro SAM darbo grupių skaičiaus statistika tiriamaisiais laikotarpiais.

18 lentelė. SAM darbo grupių statistika tiriamaisiais laikotarpiais

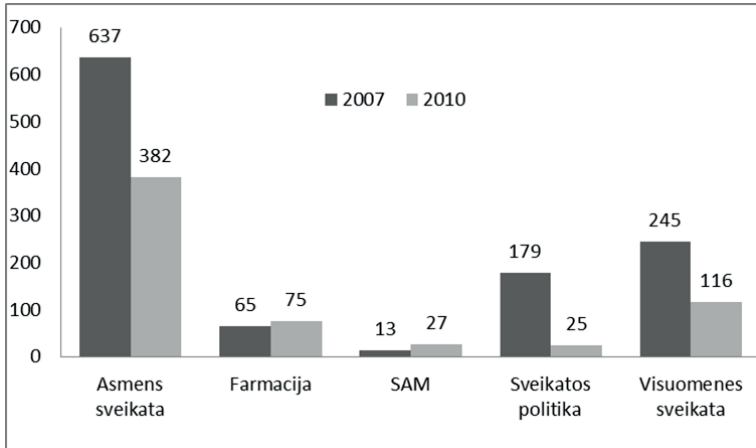
Kriterijai	2007	2010
Darbo grupės	112	61
Dalyvavimo atvejų skaičius	1139	625
N (narių skaičius)	640	365

Nors 2010 m. darbo grupėse dalyvavo dvigubai mažiau narių nei 2007 m., tačiau vertinant pagal procentinę išraišką 2010 m. buvo suburta ir beveik dvigubai mažiau darbo grupių.

Darbo grupių pobūdis. Per tiriamąją laikotarpį veikė įvairaus pobūdžio darbo grupės, kurios apėmė visą SAM kompetencijos sritį. Buvo suburtos grupės, kurios spręstų: asmens sveikatos klausimus („Akušerių veiklos problemoms ir akušerijos integravimo į pirminės sveikatos priežiūros veiklą analizei atlikti“; „Paliatyvosios pagalbos paslaugų įkainių projektui parengti“; „Parengti ortopedijos techninių priemonių skyrimo indikacijų bei Valstybės paramos ortopedijos techninėms priemonėms įsigyti organizavimo tvarkos aprašo pakeitimų projektus“; „Odontologinės pagalbos organizavimo problemoms spręsti“; „Pateikti išvadas ir pasiūlymus dėl stacionarių vidaus ir nervų ligų profilių asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo optimizavimo Vilniaus mieste“), visuomenės sveikatos klausimus („SAM sergamumo ir mirtingumo nuo pagrindinių neinfekcinių ligų mažinimo programai parengti“; „Teisės aktų, susijusių su Valstybinės tabako ir alkoholio tarnybos prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės reorganizavimu prijungiant Narkotikų kontrolės departamentą prie PER Vyriausybės, projektams parengti“; „Visuomenės sveikatos priežiūros biudžetinių įstaigų veiklos optimizavimo projektui parengti“; „Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų licencijavimo nuostatų projektui parengti“; „Būsto poveikio sveikatai vertinimo metodinių rekomendacijų savivaldybėms projektui parengti“), farmacijos klausimus („Dėl Lietuvos nacionalinės vaistų politikos nuostatų parengimo“; „Parengti priemonėms, skirtoms pediatrijoje vartojamų vaistinių preparatų moksliniams tyrimams ir kūrimui remti“; „Priemokų už kompensuojamuosius vaistus mažinimo socialiai pažeidžiamiems asmenims priemonių planui parengti“; „Parengti teisės aktų projektus, reglamentuojančius vaistinių preparatų įsigijimą stacionarinėse asmens sveikatos priežiūros įstaigose“) ir problemas. Taip pat buvo nagrinėjami klausimai, susiję su bendra sveikatos politika („Išnagrinėti situaciją ir teikti siūlymus dėl asmens sveikatos priežiūros įstaigų civilinės atsakomybės draudimo už pacientams padarytą žalą Lietuvos sveikatos sistemoje“, „Svarstyti galimybę perduoti savivaldybėms slaugos paslaugų, derinant ir integruojant su globos paslaugomis, organizavimo ir finansavimo funkcijas“, „Psichikos sveikatos priežiūros ir Narkologinės priežiūros įstatymams peržiūrėti“). Kelios grupės buvo suburtos, kad spręstų ministerijos vei-

klos organizavimo klausimus („Bendrųjų reikalų programai parengti“ ir „SAM dalyvavimui parodoje „BALTMEDICA-2007“ organizuoti“).

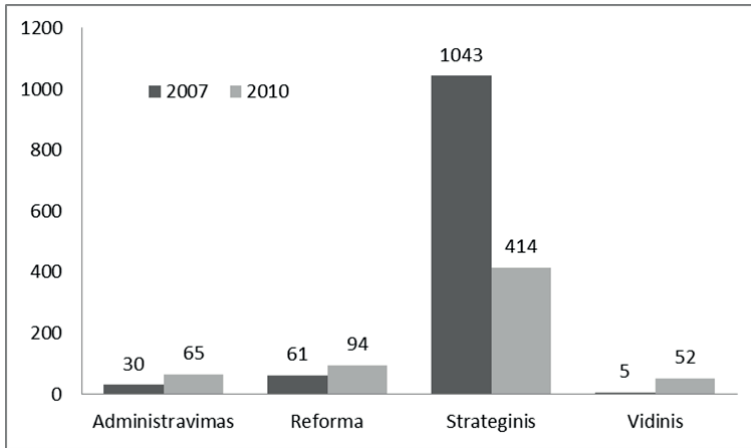
Nagrinėjant darbo grupių pasiskirstymą pagal darbo grupių nagrinėjamą politikos sritį, matome, kad dominuoja darbo grupės, veikiančios asmens sveikatos srityje (žr. 20 pav.).



20 pav. Dalyvavimo atvejų skaičiaus SAM darbo grupių veikloje pasiskirstymas pagal veiklos srities tipologiją

Reiktų atkreipti dėmesį, kad 2010 m. sumažėjus bendram darbo grupių skaičiui šiek tiek pasikeitė sprendžiamų klausimų balansas. 2010 m. išryškėjo farmacijos klausimų svarba, o sveikatos politikos klausimų gerokai sumažėjo, todėl buvo suburta tik viena tokia grupė, kurioje dalyvavo 25 nariai.

Nagrinėjant darbo grupių sprendžiamų klausimų paveikumą ir reikšmingumą, buvo išskirti keturi darbo grupių turinio svarbos tipai (reformos darbo grupės, strateginių pokyčių darbo grupės, administracinių pokyčių darbo grupės, vidinės darbo grupės, su **vidiniais valdymo tikslais susijusios** grupės. Pagal svarbą (veiklos tipą) dominuoja tos darbo grupės, kurios sprendžia strateginės svarbos uždavinius (21 pav.). Tai grupės, rengiančios naujas taisykles, tvarkas ir jų pagrindu – teisės aktų projektus.

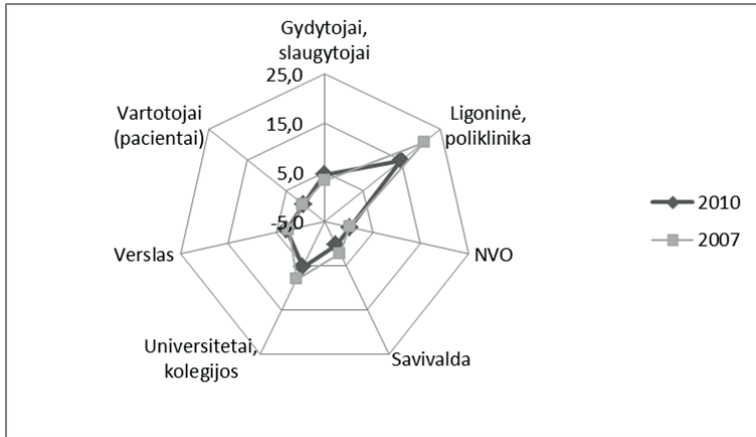


21 pav. Dalyvavimo atvejų skaičiaus SAM darbo grupių veikloje pasiskirstymas pagal jų turinio svarbos tipus

Darbo grupių, kurios būtų buriamos tik administravimo tikslais, atliekant valdymo uždavinius, skaičius yra nedidelis. Reiktų atkreipti dėmesį, kad grupių, priskirtinų administravimo ir vidiniams klausimams spręsti, 2010 m. šiek tiek padaugėjo, lyginant su 2007 m. Tai galėtų rodyti, kad darbo grupės, kaip organizacinės veiklos priemonės, imtos naudoti tarpdalykiniams, horizontaliesiems institucijos ryšiams palaikyti, taip pat sumažėjo darbo grupių reikšmė derinant interesus tarporganizaciniu lygiu (su išoriniais suinteresuotaisiais). Suprantama, norint teigti, kad 2010 m. pastebėtas reiškinys yra nauja tendencija, reiktų atlikti dinamiškus bent jau trejų metų tyrimus, tačiau jau ir vienerių metų rezultatai verčia sunerimti dėl interesų atstovavimo reikšmingumo mažėjimo. Taip pat tai gali būti indikacija, kad SAM neišnaudoja esamos organizacinės struktūros administracinei veiklai atlikti.

Politikos dalyvių struktūra. Išnagrinėjus politikos dalyvius pagal jų atstovaujamas institucijas, buvo nustatyta, kad 54 % 2007 m. ir 59 % 2010 m. visų dalyvavimo atvejų sudaro reguliavimo funkciją vykdančių institucijų atstovai, kurių didžioji dalis yra SAM tarnautojai, kitų valstybės tarnybos institucijų atstovai ir keli kitų ministerijų atstovai. O dar

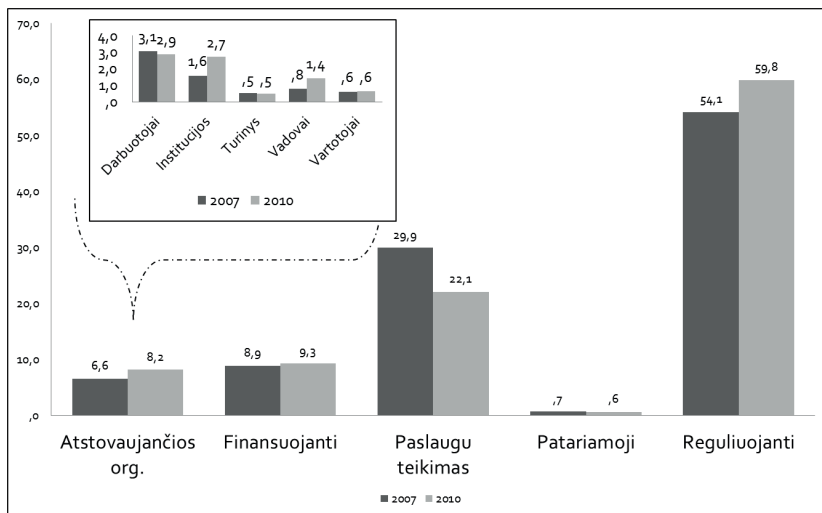
pridėjus finansavimo, patariamąsias ir kontrolės organizacijas, kurios taip pat priklauso viešojo administravimo subjektams, valstybės tarnautojų dominavimas darbo grupėse dar labiau didėja – iki 62 %. Išoriniai dalyviai visi kartu (žr. 22 pav.), kaip interesui atstovaujantys asmenys, tesudaro apie 38 %.



22 pav. SAM išorinių, be valstybės tarnautojų, sveikatos politikos dalyvių struktūra (procentais)

Ta pati dalyvavimo proporcija būdinga abiem tiriamiesiems laikotarpiais. Antra pagal gausumą institucijų grupė yra ligoninėms ir poliklinikoms atstovaujantys politikos dalyviai, kurie sudaro 20,5 % dalyvavimo atvejų. Aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų institucijos sudaro apie 6 % visų dalyvių. Ne institucijoms, bet individualiems atstovams, tokiems kaip gydytojai, slaugytojai, ligoniai, farmacininkai, atstovauja apie 6 proc. dalyvių.

Sugrupavus visus darbo grupėse dalyvavusius politikos atstovus pagal funkcijas ir ginamą interesą, galima išskirti 5 grupes: reguliavimo institucijos (viešojo administravimo institucijos), patariamąsias institucijas (viešojo administravimo institucijos), finansuojančios institucijos (viešojo administravimo institucijos), paslaugas teikiančios ir asocijuotos individualų interesą ginančios institucijos (23 pav.).

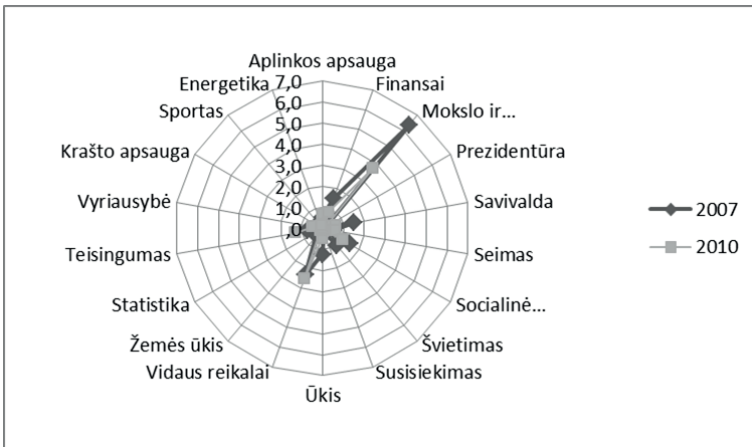


23 pav. SAM darbo grupėse dalyvaujančiųjų pasiskirstymas pagal atstovaujamos organizacijos funkcijos tipą (duomenys pateikti procentais pagal visus dalyvavimo atvejus)

Kaip jau minėta, darbo grupių veikloje dominuoja reguliavimo funkciją vykdančios institucijos. Paslaugas teikiančios (tiek valstybės išlaikomos, tiek privačios) institucijos sudaro iki 30 % visų dalyvavimo atvejų, o viešai interesą ginančios ir susibūrusios į interesui atstovaujančias asociacijas institucijos tesudaro apie 6–8 %. Bandytas išskirti asociacijų pobūdį atsižvelgiant į ginamo intereso rūšį, pvz., darbuotojų interesus, institucijos vadovų interesus, vartotojų, institucinis ar konkretaus sveikatos politikos turinio (pvz., odontologijos ir pan.) interesus, laukiamos naudos neatnešė, nes bendras asociacijų dalyvavimo lygis yra gana žemas. Galima tik teigti, kad institucijos ir sveikatos sektoriaus darbuotojai yra atstovaujami svariau ir plačiau nei vartotojai (šiuo atveju pacientai) (žr. 23 pav.).

Toks dalyvių pasiskirstymas, kai dominuoja viešojo administravimo funkcijas vykdančios organizacijos, leidžia teigti, kad viena iš darbo grupių funkcijų reikia laikyti tarpžinybinį koordinavimą, veiksmų, pozicijų derinimą, o išorinio interesų raiškos galimybės yra antra pagal svarbumą funkcija.

Pažvelgę į sveikatos politikos dalyvių pasiskirstymą pagal sektorius, matytume gausų visų sektorių atstovavimą. Suprantama, kad sveikatos sektorius yra atstovaujamas gausiausiai ir sudaro 81 proc. visų dalyvių, tai yra per 800 dalyvavimo atvejų. Šiam sektoriui priskiriamos tiek viešojo administravimo institucijos, tiek paslaugas teikiančios institucijos. Antrasis gana gausus sektorius yra aukštasis mokslas ir moksliniai tyrimai (žr. 24 pav.).



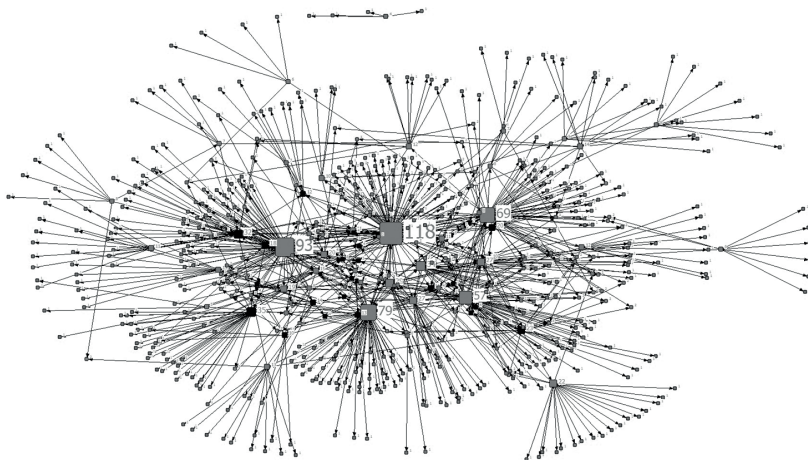
24 pav. Sveikatos politikos dalyvių pasiskirstymas pagal sektorius

Aktyvus mokslininkų dalyvavimas rodo, kad sveikatos politikos sprendimams priimti yra ieškoma objektyvių įrodymų ir konsultuojamasi su aukštojo mokslo sektoriumi. Tiesa, reikia pažymėti, kad ne vienas darbo grupės dalyvis priklauso dviem institucijoms, pavyzdžiui, kai medicinos krypties mokslininkai dirba kaip praktikai ligoninėse, tad dalyvaudami darbo grupėse vienu atveju jie nurodo vieną instituciją, kitu – kitą. Todėl dalyvavimo faktų skaičius galėtų būti tikslinamas. Sumažėjusį mokslo institucijų dalyvių skaičių 2010 m. kompensuoja padidėjęs sveikatos sektoriaus dalyvių procentas.

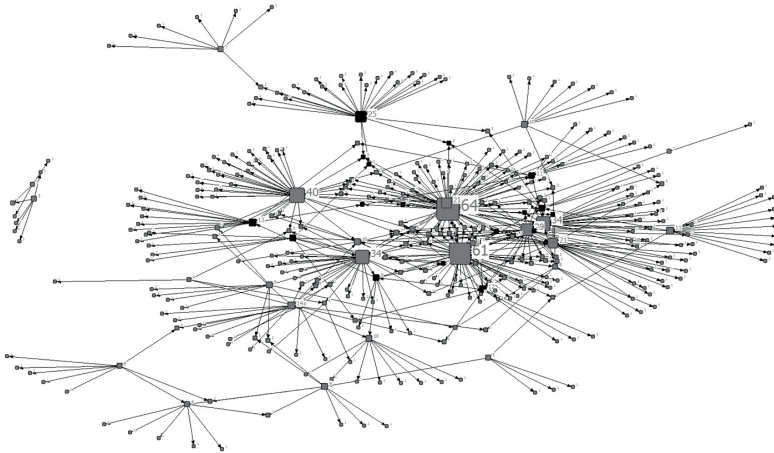
3.2.4 SAM darbo grupių socialinių tinklų analizė

SAM darbo grupių socialinis tinklas buvo analizuojamas tais pačiais aspektais kaip ir nagrinėjant ŠMM darbo grupes.

Tinklų vizualizacijos žemėlapiai. Tinklai buvo vizualizuojami naudojantis *NetDraw* programiniu paketu, taikant spyruoklės (angl. *spring-embedding*) ryšių ilgio perskaičiavimo principą. Taikant socialinių tinklų analizės metodą, buvo vizualizuoti 2007 m. ir 2010 m. SAM darbo grupių politikos tinklai (žr. 25 pav.). Šie tinklai parodo gana tankią politikos dalyvių struktūrą, kai centrinę poziciją tinkle užima valstybės tarnautojai, o periferinę poziciją – interesams atstovaujanti organizacijos. Paveiksle mazgų dydis atitinka mazgo ryšių skaičių (angl. *degree centrality*). Kadangi darbo grupių 2010 m. suburta gerokai mažiau ir tinklas buvo daug retesnis.



a) 2007 m.



b) 2010 m.

**25 pav. SAM darbo grupių tinklų vizualizacija
(mazgo dydis atitinka mazgo atsikartojimo tinkle dažnį)**

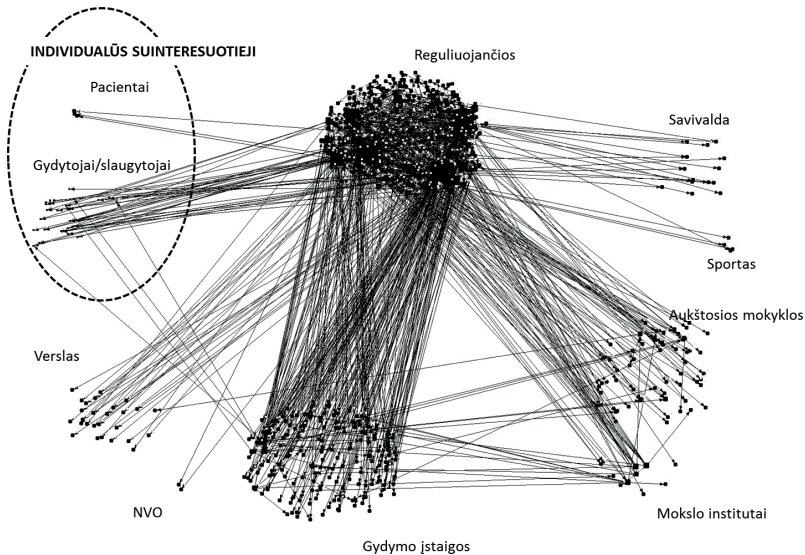
Apibendrinamoji STA statistika (19 lentelė) parodo SAM darbo grupių tinklo struktūrą. Interpretuojant šiuos statistinius duomenis, reikia turėti omenyje, kad analizei suformuotas tinklas yra žvaigždės formos, o lyginant dvejų metų tinklų dinamiką, reikia atsižvelgti į tinklo tankio vertės pokyčius. Nors 2007 m. ir 2010 m. darbo grupių skaičius gerokai skiriasi ir tai nulemia tinklo tankio skaitinę vertę, tuo tarpu centralizacijos laipsnio vertės yra panašios. Žvaigždės formos tinklo parametras – tinklo tankis yra gana mažas skaičiuojant absoliučiais vienetais, tačiau jo dinamika rodo, kad tinklo tankis turi tendenciją didėti 2010 m., nes tinklo dalyviai dažniau dalyvauja pakartotinai nei 2007 m. tinkle. Suprantama, kad vien tik tinklo tankio rodiklis pats savaime vienareikšmiškai nieko nepasako, tačiau vertinant visus rodiklius integraliai galima įvertinti dalyvavimo SAM darbo grupėse aplinkos turinį.

19 lentelė. Apibendrinamoji SAM tinklo statistika

Rodikliai	2007	2010
Mazgų skaičius	640	365
Ryšių skaičius	1 024	625
Nustatytų grupių skaičius	112	61
Maksimalus k skaičius	5	4
Vidutinis laipsnis (angl. <i>ave degree</i>)	1,445313	1.34
Komponentai	619	362
Komponentų santykis	0,967136	0,992
Susijungimo laipsnis (angl. <i>connectedness</i>)	0,042557	0,013
Fragmentiškumas	0,957443	0,987
Diametras	10	5
Tankis	0,23 %	0,4 %
Klasterizacija	0,347	0,275
Geodezinis atstumas	4,678292	2,2

Integralus tinklų vertinimas pakankamai aiškiai rodo santykinai palankesnę aplinką platesniam visuomenės dalyvavimui 2007 m. nei 2010 m. Pavyzdžiui, 2007 m. tinklas aprašomas dvigubai didesniu tinklo diametru, didesniu tinklo mazgų skaičiumi, didesniu maksimaliu galimu k-skaičiumi (2007 m. tinklas rodo didesnę savarankiškų sričių skaičių, vadinasi, koncentracija vienose rankose yra mažesnė). Žvilgtelėję į klasterizacijos koeficiento vertes, matome, kad 2007 m. klasterizacijos koeficientas didesnis nei 2010 m. Toks koeficiento vertės pokytis rodo, kad 2007 m. tinkle yra daugiau bendradarbiaujančių grupių, tačiau 2010 m. tinkle dominuoja didesnė hierarchija, o bendradarbiauja tik tam tikros grupės.

Tinklo mazgai buvo grupuojami pagal institucijos / individo atsotavavimo kriterijus (26 pav.). Tokia tinklo vizualizacija leidžia pastebėti svarbiausias tinklo grupes ir skirtingų grupių bendradarbiavimo dažnį.



26 pav. SAM 2007 m. formalusis politikos tinklas, sugrupavus politikos dalyvius pagal atstovaujamos institucijos rūšį

Kaip ir ŠMM darbo grupių tinkluose, SAM dalyvių pasiskirstymo pagal atstovaujamas institucijas dinamika abiem tiriamaisiais metais yra labai panaši, todėl galime detaliau panagrinėti vieną iš tinklų, pvz., 2007 m. Nagrinėdami šį tinklą, matome dvi pagrindines grupes: tai reguliuotojo funkciją vykdančias institucijas (559 ryšiai) ir paslaugas teikiančias institucijas, kurios dažniausiai yra gydymo įstaigos (ligoninės ir poliklinikos) (234 ryšiai). Labai reprezentuojamas sektorius yra aukštojo mokslo sektoriaus institucijos (universitetai, kolegijos, mokslo institutai) – 92 ryšiai. Kiti du išorinių suinteresuotųjų segmentai yra atstovaujami gerokai silpniau ir reprezentuoja gydytojus (73 ryšiai) ir verslą (27 ryšiai). Visus kitus suinteresuotuosius kaip ir ŠMM darbo grupių tinkle tektų priskirti atsitiktiniams dalyviams. Gana aukštą aukštojo mokslo sektoriaus reprezentatyvumą galima paaiškinti sveikatos sektoriaus orientacija į įrodymais grįstos politikos formavimo praktiką, kuri sveikatos politikoje yra net gerokai stipresnė nei švietimo ar aukštojo mokslo

politikoje turinio prasme, bet dalyvių prasme jų dalyvavimu tinkle nepiktnaudžiaujama – tai tik trečia pagal dažnumą grupė.

Reikia atkreipti dėmesį, kad reprezentuojant interesų grupes, dominuoja interesams atstovaujančių institucijų vaidmuo, individualiems interesams atstovaujama rečiau, matome tik gydytojų ir slaugytojų grupę, kuri visgi yra didesnė nei pacientų grupė.

Centralizacijos rodiklis. Centralizacijos ryšių išėjimo rodiklis yra apibrėžiamas kaip ryšių, išeinančių iš konkretaus mazgo, skaičius. Šis rodiklis žvaigždės tipo tinkle apibūdina tik darbo grupės vadovus, nes tik vadovas yra susietas su kitais mazgais ryšiais, kurių kryptis iš centrinio mazgo nukreipta į kitus grupės mazgus. Visi kiti grupių nariai yra aprašomi kitu – centralizacijos ryšių įėjimo rodikliu, kuris nustatomas pagal ryšių, įeinančių į konkrečius mazgus, skaičių. Lygindami dvejų analizuojamų kalendorinių metų darbo grupių vadovus apibūdinančius rodiklius, matome vienodą šių rodiklių dinamiką 2007 m. ir 2010 m. (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Sveikatos politikos tinklo centralizacijos rodiklių suvestinė

Rodikliai	2007 m.	2010 m.
Tankis	0,25 %	0,42 %
Centralizacijos ryšių rodiklis	3,589 % (išėjimo) 0,402 % (įėjimo)	3,832 % (išėjimo) 0,481 % (įėjimo)

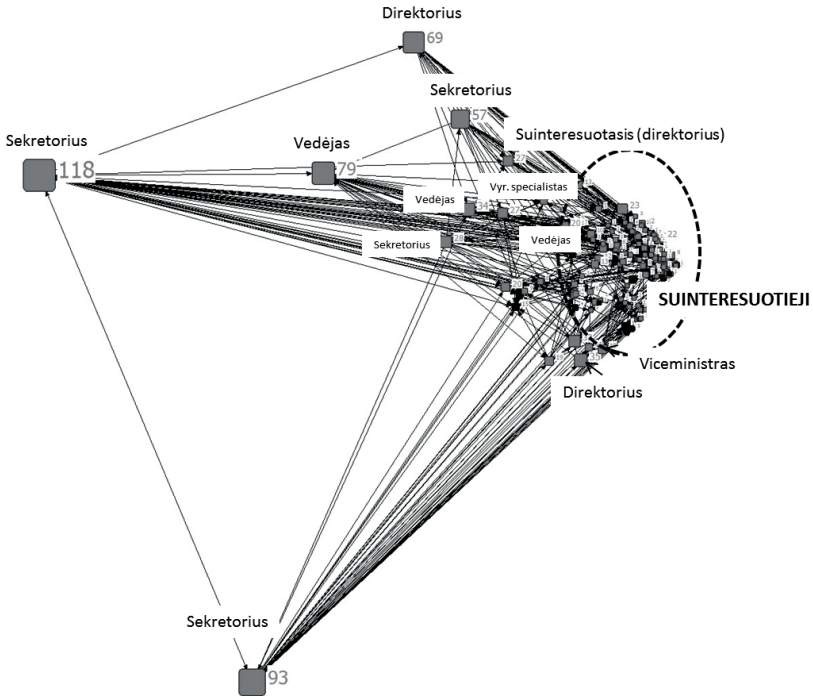
Kadangi centralizacijos laipsnis nusako mazgo populiarumą tinkle, tas faktas, kad centralizacijos laipsnis nepasikeičia, rodo, jog vadovų ir išorinių asmenų santykis politikos tinkle išlieka panašus. Vadinasi, keičiantis politikams, organizacinė darbo grupių sistemos praktika išlieka tokia pati. Tai gana konkretus įrodymas, kad susiformavusi praktika darbo grupių vadovais skirti įvairias pareigas pagal hierarchiją einančius tarnautojus yra atkartota skirtingais valdymo periodais, nors darbo grupių vadovai jau yra kiti asmenys ir net kitas pareigas einantys tarnautojai. Taigi, 2007 m. dominuoja sekretoriai, direktoriai ir kiti žemesnę poziciją biurokratinėje hierarchijoje užimantys tarnautojai, o 2010 m. darbo grupėms dažniau vadovauja patarėjai, viceministrai ir taip pat keli žemesnes pareigas einantys tarnautojai. Santykinis vadovų skaičius abiem

tiriamaisiais laikotarpiais yra panašus. Vadinasi, galime teigti, kad galia skirti vadovus nėra sutelkta vienosė rankose. Taip pat tas faktas, kad kai darbo grupėms vadovavo didesnis narių skaičius, tai vadovais buvo skiriami ne tik politinio pasitikėjimo tarnautojai, bet toks pasitikėjimas buvo rodomas ir žemesnio lygio valstybės tarnautojams, gali būti organizacinio pasitikėjimo išraiška, kai vadovo funkcija deleguojama tiek pagal pareigybes, tiek pagal kompetenciją.

Centralizacijos ryšių įėjimo rodiklis išreiškia politikos formuotojų požiūrį į darbo grupių narius, taip pat į suinteresuotųjų dalyvavimą. Šiuo atveju dviejų tinklų palyginimas nieko kokybiškai naujo neatskleidė: nors darbo grupių skaičius 2010 m. sumažėjo, suinteresuotųjų vaidmuo nepasikeitė ir tinklo mazgus nusakantis centralizacijos ryšių rodiklis yra panašus abiem tiriamaisiais laikotarpiais. Maža šio rodiklio vertė kaip ir nagrinėjant ŠMM tinklą rodo, kad dominuoja dalyviai, kurie tinkle pasirodo vieną vienintelį kartą.

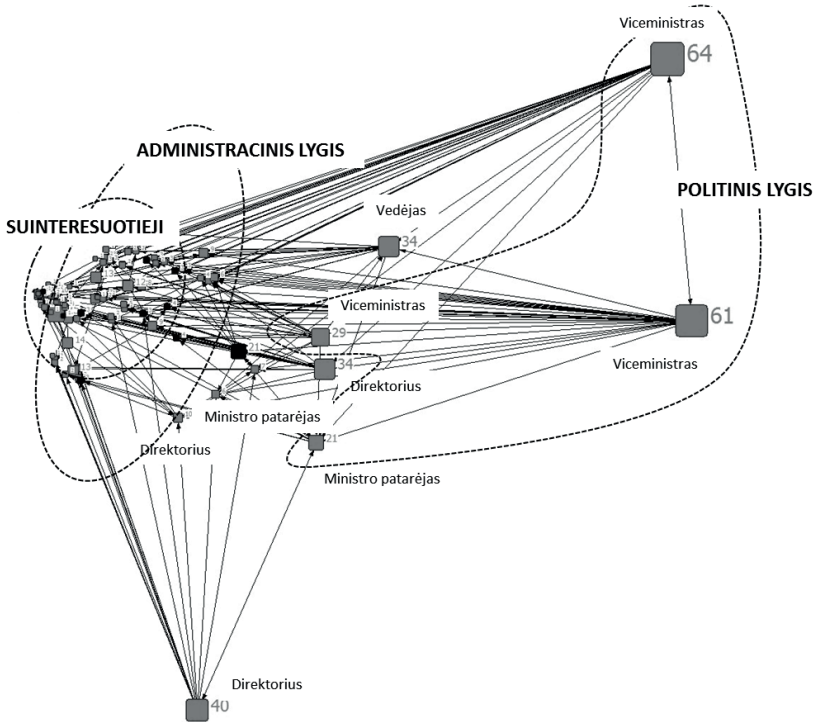
Pagrindinių komponentų analizė (angl. *principal components*). Pagrindinių komponentų analizė leidžia išskirti susitelkusias mazgų grupes, nustatyti klasterių struktūrą, sugrupuoti mazgus pagal jų panašumus ir skirtumus, kai pagal pagrindinį rodiklį vertinamas vidutinis atstumas tarp mazgų. Toks komponentų analizavimas padeda nustatyti ir svarbiausią tinklo klasterį, kuriame yra sutelkta visa galia. Komponentų analizės rezultatai pateikti 27 pav. ir 28 pav.

Komponentų analizės grafinis pavaizdavimas atskleidžia kiekvieno tinklo mazgo vietą pagal hierarchiją vienas kito atžvilgiu. Kiekvieno mazgo pozicija gali būti susieta su vaidmeniu, kuris yra konkrečiam darbo grupės dalyviui deleguojamas. Priešingai nei ŠMM tinkle, kai galėjome išskirti įvairius administracinius lygius, nagrinėdami SAM 2007 m. tinklą (žr. 27 pav.), galime aiškiai išskirti tik vieną dalyvių bloką – tai išoriniai dalyviai, kuriuos šiame tyrime vadiname suinteresuotaisiais. Kiti blokai yra suintegruoti ir aiškių skiriamųjų ribų nepasiseka pastebėti. 2007 m. darbo grupių narių tinkle pagrindinis vaidmuo tenka dviem ministerijos sekretoriams, kurie tiriamuoju laikotarpiu buvo karjeros valstybės tarnautojai.



27 pav. SAM 2007 metų tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą

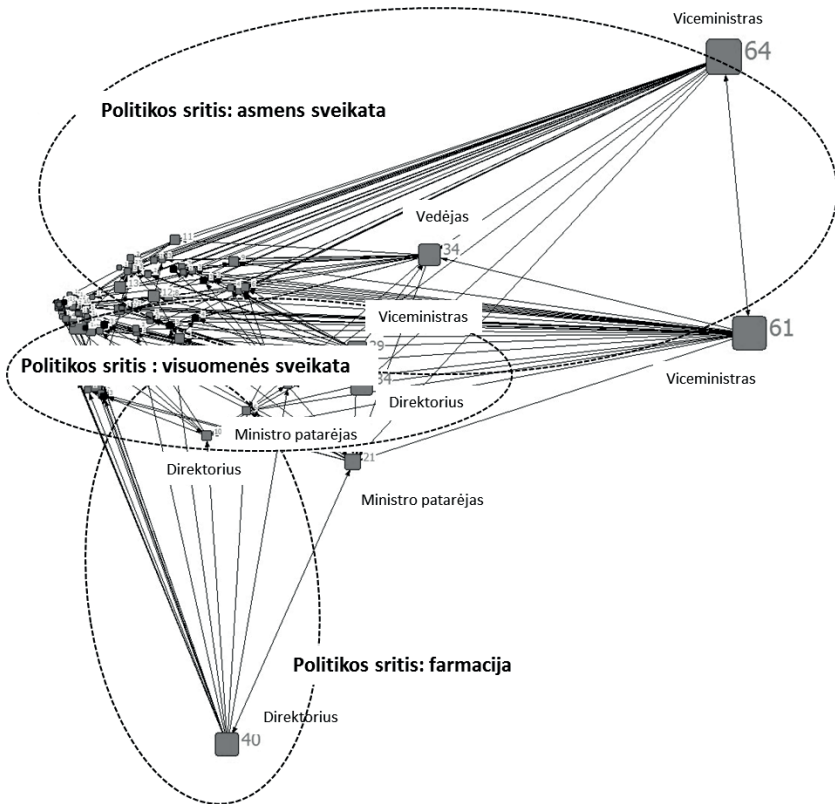
Trečiasis ir ketvirtasis sekretoriai dalyvauja gana fragmentiškai (trečiąjį sekretorių sieja 57 ryšiai, ketvirtąjį – tik 28 ryšiai). Tačiau politinio pasitikėjimo tarnautojai (pvz., viceministras) turi tinkle tik periferinį vaidmenį. Ryškiau tinkle dominuoja tiek tarnautojai, einantys direktoriaus pareigas, tiek žemesnio lygmens valstybės tarnautojai (vedėjai ar net vyriausieji specialistai). Viena vertus, toks įvairių pareigybių dominavimas tinkle rodo pareikštą pasitikėjimą tarnautoju, kita vertus – mažą pareigybių atitiktį tikėtinajai kompetencijai, kai žemesnio lygio tarnautojas darbo grupėse veikia aktyviau nei aukštesnio lygio vadovai.



28 pav. SAM 2010 metų tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą

Nagrinėjant suinteresuotųjų įtraukimo lygį, komponentų tyrimas parodo pakankamai gerą jų integraciją į darbo grupes. Suinteresuotieji tinkle dalijasi ta pačia vieta su SAM specialistais ir tarpinių grandžių vadovais ar net aukštesnės grandies vadovais. Šiuo atveju suinteresuotieji yra labiau integruoti į tinklą, jie neužima periferinės pozicijos kaip ŠMM tinkle.

Šiek tiek kitokią hierarchinę dalyvių struktūrą matome 2010 metų tinkle (28 pav.). Šiuo atveju jau galime gana aiškiai išskirti kelis blokus: suinteresuotuosius, esančius periferijoje ir išsimeklusius į specialistų grandį, ir politinio pasitikėjimo tarnautojų bloką.



29 pav. 2010 metų tinklas, pavaizduotas pagal pagrindinių tinklo komponentų principą, išskiriant politikos sritis

Hierarchijos centruose yra du lygiaverčiai viceministrai, kurių darbo grupėse buvo vienodas aktyvumas. Trečiojo viceministro aktyvumas darbo grupėse buvo gerokai mažesnis (jį sieja tik 29 ryšiai). Nors yra dalis suinteresuotųjų, kuriems visgi deleguojamas tik periferinis vaidmuo ir jų dalyvavimas yra vienkartinis ir atsitiktinis, kita dalis suinteresuotųjų yra integruota į tinklą. Tačiau jų dalyvavimas yra silpnokas, nes ši dalis yra nedidelė lyginant su kitais dalyviais. Tad išlieka abejonių dėl interesų atstovavimo kokybės.

Toliau nagrinėjant tinklus ir susiejus tinklų dalyvius su darbo grupių tipologija, matyti, kad grupės formuoja atskirus klasterius pagal nagrinėjamą politikos sritį sritį (žr. 29 pav.). Tai yra dalyviai, dirbantys su konkrečiu politikos objektu, tinkle atskiriami, o kaip pagrindinę atskyrimo priežastį vėl galima įvardinti specializaciją. Žinoma, toks atskyrimas galimas tik apytikriai skirstant SAM kompetencijos sritis į asmens sveikatos, visuomenės sveikatos ar farmacijos politikos sritis. Šiuo atveju jau matoma tendencija dėl suinteresuotųjų įtraukimo: galima tvirtai teigti, kad daug intensyviau išoriniai asmenys yra pasitelkiami sprendžiant asmens sveikatos klausimus nei kuriuos nors kitus.

K-skaičius. Šis skaičius reiškia, kad tinklo nariai susiejami į grupes pagal narių panašumą ir ryšių dažnį. K-skaičius – tai hierarchinis grupių suskirstymas pagal grupės narių ryšius. Maksimalus k-skaičius reiškia svarbiausių tinkle artimai susijusių narių skaičių ir aprašo grupių dalyvius. K-skaičiaus pokyčių analizė parodo, kaip grupėse sutelkiama galia. Kuo didesnis k-skaičius, tuo daugiau yra įvairesnių grupių ir tuo įvairesnių vaidmenų sieja tinklo narius. Mažas aukščiausioje k-skaičiaus grupėje esančių narių skaičius rodo tinklo galios koncentraciją. Kuo didesnis maksimalus k-skaičius, tuo tolygiau galia yra pasiskirsčiusi tarp tinklo dalyvių ir tuo daugiau tinklo sričių turi panašių savybių. K-skaičiaus analizė patvirtina anksčiau pastebėtą dėsninę grandies valstybės tarnautojų pripažinimo būti įtrauktiems į darbo grupes 2007 m. ir jų iš dalies ignoravimo faktą 2010 m. Pavyzdžiui, 2010 m. tik penki nariai priklauso aukščiausiu k-skaičiumi aprašomai tinklo sričiai, visi jie priklauso politinio pasitikėjimo tarnautojams (viceministrai ir patarėjai). Tačiau 2007 m. tinklo aukščiausiu k-skaičiumi aprašomai tinklo sričiai priklauso gerokai didesnis skaičius narių, kurie yra tiek politinio pasitikėjimo tarnautojai, tiek karjeros valstybės tarnautojai. Žemiausiu k-skaičiumi aprašomoje tinklo srityje abiem atvejais veikia išoriniai ministerijos darbo grupių dalyviai, tai yra suinteresuotieji, kurie dalinasi vaidmeniu su žemiausio lygmens valstybės tarnautojais. Kaip matome iš 21 lentelės, nors abiejų metų tinkluose žemiausio k-skaičiaus tinklo dalyje narių skaičius yra panašus (apie 70 %), 2010 m. tinkle aukščiausiam

k-skaičiumi žymimoje grupėje susitelkusi didesnė galia nei 2007 m. Visi suinteresuotieji patenka į žemiausio k-skaičiaus grupę.

21 lentelė. Tinklų narių, priklausančių k-skaičiumi aprašančio tinklo sritims, dalis

Metai	Maksimalus k-skaičius	Narių, priklausančių aukščiausiu k-skaičiumi aprašomai tinkle sričiai, dalis	Narių, priklausančių žemiausiu k-skaičiumi aprašomai tinkle sričiai, dalis
2007	5	2,6 %	71 %
2010	4	4 %	70 %

Darbo grupės ir organizacinė struktūra. Analizuodami darbo grupių dinamiką negalime ignoruoti fakto, kad darbo grupių skaičius SAM kaip ir ŠMM per tiriamąjį laikotarpį sumažėjo. Natūralu, kad narių ir ryšių tinkle atitinkamai taip pat sumažėjo. Tad tiriamųjų tinklų apėmė sumažėjus darbo grupių skaičiui sumažėjo, kaip sumažėjo ir tinklo diametras. Bandant ieškoti paaiškinimo, kodėl darbo grupių skaičius mažėjo, galima būtų remtis prielaida, kad organizacinė struktūra padėjo geriau spręsti nagrinėjamus klausimus ir darbo grupės tapo nereikalingos, be to, galbūt vidinė ir neformalioji komunikacija su išoriniais suinteresuotaisiais pakeitė sprendimų priėmimo darbo praktiką ir tapo efektyvesnė nei darbo grupės. Visgi taip teigti negalima, nes kokybinis tyrimas – interviu neatskleidė tai patvirtinančių faktų. Atvirkščiai, teigiama, kad darbo grupės yra būtinos ieškant pagrįstų sprendimų. Specialistai pabrėžia, kad veikla darbo grupėse yra tokia pat intensyvi kaip visada ir darbo grupių mažėjimo tendencijos nesijautė. Tačiau darbo grupių skaičius mažėja kartu su darbo grupių narių balanso pokyčiais – dominuojantį vaidmenį turi politinio pasitikėjimo tarnautojai, mažėja viešojo administravimo specialistų įtaka. Tačiau galima džiaugtis, kad suinteresuotųjų įtaka išlieka nepakitusi. Kaip jau minėta ir atliekant ŠMM tinklo analizę, įtikinamiausias darbo grupių sumažėjimo paaiškinimas galėtų būti siejamas su viešojo administravimo 2009 metų reforma, kuri įvyko po 2008 m. Seimo rinkimų. Šios reformos esmė – siekis sustiprinti politinę įtaką viešojo valdymo struktūrose (ministerijose) panaikintą aukš-

čiausiojo lygio karjeros valstybės tarnybos lygmenį pakeičiant politinio pasitikėjimo tarnautojais.

3.3 Kokybinių duomenų analizė

3.3.1 Respondentų požiūris į suinteresuotųjų įtraukimą ir dalyvavimo procesą: aprašomoji interviu rezultatų analizė

Interviu padėjo įvertinti valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų požiūrį į galimybę reikšti interesus naudojant darbo grupes kaip dalyvavimo instrumentą. Šiame skyriuje pateikta aprašomoji kokybinio tyrimo rezultatų apžvalga. Kiekviename iš skyriaus poskyrių analizuojamos respondentų nuomonės ir patirtis įvairiais suinteresuotųjų dalyvavimo formuojant sveikatos apsaugos bei švietimo ir mokslo politiką etapais. Pirmasis poskyris supažindina su darbo grupių formavimo tikslais. Kitame poskyryje apžvelgiama darbo grupių sudarymo patirtis, atsakant į klausimus, kaip atrenkami grupių nariai, kada įtraukiami išoriniai suinteresuotieji, kas motyvuoja išorinius suinteresuotuosius dalyvauti darbo grupių veikloje. Trečiojo poskyrio tema – darbo grupių dalyvių nuomonės dėl dalyvavimo proceso. Analizuojami respondentų požiūriai į darbo grupių veiklos organizavimą, interesų derinimą dirbant šiose grupėse ir sprendimų formavimo jose procesą. Paskutinis poskyris skirtas respondentų pasitenkinimui dalyvavimo procesu ir darbo grupių veiklos rezultatams apžvelgti. Kiekviename iš poskyrių pateikiamas apibendrinto interviu rezultatų konkrečiais klausimais apžvalga ir ši apžvalga kartu iliustruojama originaliais neinterpretuotais respondentų pasisakymais.

Darbo grupių formavimo tikslai. Visi tyrime dalyvavę respondentai neabejoja, kad suinteresuotųjų dalyvavimas priimant sprendimus yra būtina sąlyga formuojant švietimo ir sveikatos politiką. Jie pabrėždavo, kad darbo grupės kuriamos pirmiausia tam, kad ministerijos, kaip už švietimo ir sveikatos politikos įgyvendinimą atsakingos viešojo administravimo institucijos, išklaustytų suinteresuotųjų nuomonę, surinktų informaciją apie konfrontuojančius interesus ir pasidalintų turimomis

žiniomis apie švietimo ar sveikatos politikos vystymo kryptis, o vėliau ieškotų susitarimų ir geriausių sprendimų drauge su suinteresuotaisiais.

Tačiau interviu atskleidė ir prieštaravimų, kurie parodė nevienareikšmį darbo grupių integravimo į ministerijų veiklą pobūdį (22 lentelė). Respondentai valstybės tarnautojai įvardino net septynis siekius, dėl kurių gali būti buriamos darbo grupės:

- Konsultacijoms;
- Problemoms spręsti;
- Kompromisui ieškoti;
- Įrodymams rinkti;
- Informacijos sklaidai;
- Politinei atsakomybei pasidalinti;
- Administravimo funkcijoms realizuoti.

Atkreiptinas dėmesys, kad valstybės tarnautojai, ypač ŠMM darbuotojai, kalbėdami apie ryšius su suinteresuotaisiais, pabrėždavo neformalaus bendravimo ir bendradarbiavimo svarbą. Esant neaiškiai situacijai ar trūkstant žinių, jiems priimtinau suinteresuotąsias puses pasikviesti neformaliai ir išreikšti įvairių požiūrių, nei burti oficialią darbo grupę.

Respondentai išoriniai suinteresuotieji, neprieštaraudami valstybės tarnautojų nuomonėms, teigia, kad darbo grupės buriamos įvairiais tikslais. Ypač akcentuojamas jų formavimas, kai reikia spręsti problemas, surinkti ekspertines nuomones ir parengti teisės aktų projektus, naujus reglamentus, metodikas, gaires, atnaujinti pasenusius teisės aktus ir pan. Be to, išoriniai suinteresuotieji pažymi, kad kai ateina nauji politikai, pirmus metus kuriama daugiau grupių ir jos intensyviau veikia. Neatmetamas darbo grupių panaudojimas ir bendram sutarimui ieškoti.

Informantų kalba, pateikta 22–33 lentelėse, yra originali (netaisyta).

22 lentelė. Darbo grupės veikimo tikslas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo grupių būrimo tikslai	Konsultacijoms	Darbo (DG) grupė dažniausiai atsiranda tam tikrose „pilkose srityse“, kur reikia kažką naujo reglamentuoti ir reikia surasti įvairesnių nuomonių (VT-12).
	Problemoms spręsti	Darbo grupės – geras būdas spręsti problemas (VT-14). Buriama, kai yra problema (IS-18). DG, kaip forma rasti sprendimo būdą, yra gera (IS-22).
	Kompromisui ieškoti	Reakcija pajuntama kadangi visada reikia rasti bendrą sprendimą, reikia surasti kompromisą, todėl tenka konsultuotis. Nes jei ką padarome vienašališkai, iškart [tai sukelia] turime reakciją (VT-14). Vis dėlto dažnai mums reikia ieškoti kompromiso (VT-16). Yra prasmė išsakyti savo nuomonę ir pateikti įrodymus. Jei (yra) daug suinteresuotųjų, tai būtina [kurti] daryti DG dėl susikalbėjimo, norint išsakyti [nuomones] (VT-7). Jie [studentai] iš savo pusės mato taip pat problemas. <...> Visi dalyviai įtraukiami (VT-19).
	Įrodymams rinkti	DG kuriamos, kad pasidalintume racionalių požiūriu (VT-14). DG skirta informacijai „susigriebti“ [gauti]. Sužinoti apie bėdas per DG realu (VT-5). Kuo daugiau argumentų turime iš įvairių pusių, tuo lengviau priimti racionalių galutinį ministro sprendimą (VT-16). Mūsų specialistai nėra visų sričių specialistai, tad įtraukiame profesorius, mokslininkus, įstaigų vadovus, praktikus, institucijų atstovus, priklausomai, koks svarstomas klausimas (VT-15). DG sudarome, kai reikia priimti sprendimą ir turėti įvairesnes nuomones. DG buriama nebūtinai karštiesiems [skubiems] ir trumpiems reikalams, Greičiau – ilgiems ir probleminiams klausimams spręsti (VT-6).
	Informacijos sklaidai	DG skirta informacijai „susigriebti“ [gauti], per DG yra realu sužinoti apie bėdas (VT-5). Geriau prieš išleidžiant teisės aktą aptarti su tais, kuriems jis įdomus negu po to. Buvo visokių istorijų, skandalų (VT-12). Iš tiesų man studentų dalyvavimas patinka, jie atedavo su noru ir su idėjomis. Pastebėdavo labai nemažai dalykų (VT-19).
	Politinei atsakomybei pasidalinti	Politikai [kelia] ateina su problemomis, jie jau žino, ko sieks. Žiūri programos punktus ir ieškai, ką galima padaryti ir ar reikia specialistų, ar diskusijų. Jei – nežymūs pakitimai, užtenka ir paaiškinimo, nereikia ir DG. Kai kardinalūs ir radikalūs pokyčiai, tada jau tenka ir DG burti (VT-3). DG leidžia iš anksto pasidalinti atsakomybę (VT-12).
	Administravimo funkcijoms realizuoti	DG tikslas – teisės aktų projektų rengimas, poįstatyminių teisės aktų rengimas, iš principo – tik ministerijų funkcijų vykdymas (VT-4).

Tačiau kai kurie išoriniai suinteresuotieji per interviu neslėpė nusivylimo dėl nekorektiško darbo grupių, kaip dalyvavimo instrumento, taikymo. Kiekvienas interviu dalyvavęs išorinis suinteresuotasis, turintis dalyvavimo darbo grupėse patirties, prisiminė atvejų, kai grupės buvo suburiamos tik dėl formalių reikalavimų įvykdymo, nes „jiems tai privalu padaryti pagal jų išipareigojimus“ (IS-21). Dėl tokių situacijų respondentai apgailestavo, kad gaišinamas laikas iš anksto žinant, kad darbo grupės veiklos rezultatai nebus panaudoti. Atkreiptinas dėmesys, kad ir valstybės tarnautojai neneigia, kad kai kuriais atvejais darbo grupės sudaromos dėl to, kad to reikalauja teisės aktai, o ne realus poreikis sutelkti suinteresuotuosius konkrečiai užduočiai atlikti.

Išoriniai suinteresuotieji paminėjo ir kitą nekorektiško darbo grupių sudarymo tikslą. Jų požiūriu, darbo grupės panaudojamos ir kaip bręstančios interesų konfrontacijos slopinimo mechanizmas. Tokiu atveju, respondentų teigimu, darbo grupėje siekiama ne spręsti problemas, bet sudaryti įvaizdį viešojoje erdvėje, kad šios problemos yra sprendžiamos. Laikotarpiu, kol darbo grupė dirba, politikai ir administratoriai turi motyvus pademonstruoti visuomenei, kad su visomis suinteresuotosiomis pusėmis ieškoma kompromiso.

Visgi ši neigiama patirtis, išorinių suinteresuotųjų požiūriu, iš esmės nepaneigia darbo grupių, kaip dalyvavimo instrumento, naudos. Respondentai kritiškai atsiliepia ne apie patį instrumentą, bet atkreipia dėmesį į pasitaikantį netinkamą jo taikymą.

Dalyvių pasirinkimas ir jų motyvacija dalyvauti. Jau vien todėl, kad darbo grupių dalyvių sąrašė dominuoja valstybės tarnautojai, galima teigti, kad darbo grupės dažniau yra naudojamos kaip horizontaliojo koordinavimo mechanizmas. Šią prielaidą patvirtina interviu su valstybės tarnybos atstovais analizė. Į diskusinį klausimą, ką kviečiate į darbo grupes, tarnautojas pirmiausia ima vardinti kitų ministerijų ir pavaldžių ministerijoms institucijų atstovus (23 lentelė). Tačiau per interviu paaiškėja, kad netgi tarp šių institucijų trūksta geranoriško bendradarbiavimo, jei į darbo grupę kviečiama institucija nemato aiškaus tiesioginio savo santykio su sprendžiamomis problemomis.

Ministerijų valstybės tarnautojai vėliau prisimena ir kitas interesų grupes, kurios gindamos siaurą interesą, kelia tam tikrą įtampą. Ši įtampa iš dalies gali būti mažinama per darbo grupių veiklą.

Į darbo grupes, kurias buriamos konsultacijų, įrodymų rinkimo, problemų sprendimo tikslais, kviečiami ekspertai. Kalbėdami apie darbo patirtį su ekspertais valstybės tarnautojai neslepia, kad ne kiekvienas tam tikros srities žinovas turi galimybę būti pakviestas į darbo grupes. ŠMM susiklosčiusi praktika, kad dažniausiai kviečiami pažįstami (arba pažįstamų rekomenduoti) ekspertai, su kuriais jau teko dirbti: „Pasikvietėme, ką panorėjome ir su kuo draugavome“ (VT-1). SAM tarnautojai naudojami ekspertų sąrašo teikiama informacija ir savo bei kolegų patirtimi. Tačiau abiejų ministerijų valstybės tarnautojai teigia, kad ekspertų ratas plečiasi ir kinta, o labiausiai pasikeičia, kai pasikeičia ministerijos politinė vadovybė.

23 lentelė. Dalyvių pasirinkimo prioritetai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo grupių narių (taip pat ir išorinių, ne valstybės tarnautojų) atrankos kriterijai	Pirmiausia kviečiami viešojo administravimo funkcijas vykstantys atstovai	Kaip su išoriniais nariais? Gali dalyvauti įstaigų nariai, bet ne visada kviečiame (VT-1). Kviečiame (nekalbu apie socialinius partnerius) iš žinybų: Finansų ministerijos, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. Kitais klausimais ateina iš savivaldybių, iš mokyklų (VT-3).
	Horizontalaus koordinavimo mechanizmas	Tenka siųsti 13 ministerijų raštus. Prašome atstovus skirti. Na, sueis ... ir kas iš to? Tik vienas-trys gali turėti realią nuomonę (VT-7). Mes patys, žinodami situaciją iš ankstesnių darbų, susirandame socialinius partnerius (VT-16).
	Kviečiami ekspertai	Pasikeičia politikas, pasikeičia ekspertų ratas, o kaip kitaip? (VT-1). Pasikviečiame [ekspertus]* pagal kompetenciją iš turimo sąrašo (VT-14). Praktiškai jie visi – savo srities korifėjai. Sąrašas nėra kaip nors nekeičiamas, bet atnaujinamas, papildomas (VT-15). Dažnai [su ekspertais] mus sieja ilgalaikė darbinė pažintis, tad žinome, ką galima pakviesti (VT-14).

23 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginiai
Darbo grupių narių (taip pat ir išorinių, ne valstybės tarnautojų) atrankos kriterijai	Kviečiami aktyvūs interesų gynėjai (kiti ignoruojami?)	<p>Rašė skundus. Šį kartą jie patys raštu kreipėsi, kad nori dalyvauti ruošiant teisės aktą. Pradžioje pradėjo nuo skundų, kad netobuli teisės aktai (VT-13).</p> <p>Iniciatyvą parodo raštais, el. paštu, skambučiais. Tie, kurie bet kokiais būdais į mus kreipiasi (VT-16).</p> <p>Patys kreipėsi raštu prašydami būti pakviesti ateityje svarstant konkrečius klausimus (VT-17).</p> <p>Kodėl nesiuntėme visoms? Mes siunčiame kryptingai, mūsų tikslas nėra laukti, gal kas susidomės. Svarbu, kad atsispindėtų visos grandys (VT-15).</p> <p>Yra tos, kurios aktyvios, rodo iniciatyvą. Tada ir jas įsitraukiame (VT-16).</p> <p>Ar pasitaiko kad naujam klausimui renkama iš to paties sąrašo žmonių? Iš dalies taip, nes tų žmonių, kurie angažuotųsi, kurie skirtų savo laiką, kuris visiems brangus, ne pagal pareigas, bet kaip ekspertai, nėra labai daug (VT-19).</p> <p>Kai aktualus klausimas, visi sueina savo noru ir su entuziazmu, net rektorai, ministerijų vadovai. Jei yra poreikis, tai realus ir dalyvavimas, ir realus rezultatas. Jei žmonėms reikia, o ne todėl, kad taikomas kažkoks spaudimas (VT-7).</p>
Išorinių dalyvių pritraukimo motyvai (kas nulemia dalyvavimo faktą: kodėl kviečiami išoriniai dalyviai?)	Žinoma iš anksto apie interesų konfrontaciją	<p>Jei daug suinteresuotųjų, tai tada vėl būtina daryti darbo grupę – dėl susikalbėjimo ir nuomonėms išsakyti (VT-7).</p> <p>Po neformalaus susitikimo matai, kad priešiškus didelis. Tada reikia galvoti, ar tikrai nereikia DG (VT-7).</p> <p>DG daro, kai mes čia triukšmą užkeliame (IS-22).</p>
	Kai reikia tarpsektorinio palaikymo	<p>Mes patys, žinodami situaciją iš ankstesnių darbų, susirandame socialinius partnerius (VT-16).</p> <p>Aš jei einu, tai ginu kažkokį interesą, dažniausiai viešą. Jau tikrai ne privatų, o tam tikrą viešą idėją (IS-22).</p>
	Įstatymo nuostatą derinti su suinteresuotaisiais	<p>Kas įpareigoja dirbti su visomis interesų grupėmis? Įstatymas. Be to, gyvenimas priverčia matyti visą tą interesų lauką (VT-12).</p>
	Politinės nuostatos	<p>Darbo grupių sudėtis keičiasi, priklausomai nuo politinių partijų, esančių valdžioje (VT-1).</p>

Atsakydami į klausimą, kaip pasirenkami darbo grupių nariai, valstybės tarnautojai kalbėjo ir apie išorinius suinteresuotuosius. Tačiau respondentai pabrėžė šių suinteresuotųjų aktyvumą, iniciatyvumą, jų pastangas būti įtrauktiems į politikos formavimo procesą. Vadinasi, formuojant darbo grupes iš išorinių suinteresuotųjų rato pasirenkami tie, kurie aktyviai rodo ir gina savo interesą. Tuomet galima daryti prielaidą, kad suinteresuotieji, nuosaukiausiai reiškiantys savo interesus, turi mažiau galimybių būti įtraukti į darbo grupes.

Kalbėdami apie motyvus, kuriais remiantis į darbo grupes kviečiami išoriniai suinteresuotieji, valstybės tarnautojai minėjo kelias priežastis. Viena iš svarbiausių – kai yra interesų konfrontacijos požymių. Tokiais atvejais darbo grupės naudojamos kaip erdvė nuomonėms išsakyti, pozicijoms pristatyti ir ginti. Respondentai išoriniai suinteresuotieji taip pat pritarė, kad patys suinteresuotieji inicijuoja darbo grupių sudarymą esant prieštarangiems interesams. Taip pat įprasta valstybės tarnautojų praktika burti darbo grupes, kai tam tikriems sprendimų projektams reikalinga kitų sektorių parama. Šiam tikslui realizuoti stengiamasi pasitelkti pagal ankstesnius darbus žinomus socialinius partnerius. Valstybės tarnautojai neneigia, kad išoriniai suinteresuotieji kviečiami ir dėl teisės aktų nuostatų, įpareigojančių su pastaraisiais derinti tam tikrus sprendimus. Be to, keičiantis politinėms kryptims, gali kisti sprendžiamų problemų sąrašas, o dėl to – ir kviečiamųjų suinteresuotųjų ratas.

Kalbėdami apie formalių darbo grupių, į kurias būtų įtraukiami išoriniai suinteresuotieji, būrimą, valstybės tarnautojai (ypač ŠMM darbuotojai) neslėpė, kad kilus problemoms pirmenybę teikia neformalioms grupėms ir atstovavimo principu sudarytoms nuolat veikiančioms struktūroms. Jie pastebėjo, kad ir patys išoriniai suinteresuotieji, ypač atstovaujantys verslo sektoriui, taip pat aktyviau dalyvauja neformaliose darbo grupėse, kuriose viskas vyksta greičiau: „Susibėga, išsiaiškina ir išsiskirsto“ (VT-1). Kitais atvejais, kai procesai formalizuojami, verslo atstovus sunku įtraukti, ką ir rodo kiekybiniai duomenys (verslo sektoriaus dalyvavimo faktų skaičius).

Kalbėdami apie tai, kodėl dalyvauja darbo grupių veikloje, respondentai išoriniai suinteresuotieji minėjo įvairias priežastis, dažniausiai – ne po vieną (24 lentelė). Tačiau skirtingų socialinių grupių / orga-

nizacijų / profesijų atstovai akcentavo skirtingus dalyvavimo motyvus. Institucijų ir asociacijų nariams svarbiausias motyvas įsitraukti į darbo grupių veiklą – atstovauti savo organizacijai, pristatyti ir ginti jos interesus. Tuo tarpu mokslininkai ir ekspertai, neatstovaujantys jokios organizacijos interesams, norą dalyvauti darbo grupių veikloje aiškina naujaisių žinių siekiu, noru pritaikyti savo žinias praktikoje, pilietinės pareigos vykdymu ir kitais su mokslinių žinių skaida susijusiais motyvais. Kartu jie pripažįsta, kad darbo grupėse neturi dominuoti mokslininkai ir ekspertai, nes reikia užtikrinti dalyvavimą tų, kurie praktiškai susiduria su problemomis ir / ar yra tiesiogiai veikiami priimamų sprendimų. Ir ekspertai, ir organizacijoms atstovaujantys respondentai minėjo dar vieną svarbų dalyvavimo motyvą – norą bendrauti ir bendradarbiauti, suvokiant, kad užmegzti kontaktai gali būti naudingi tolesnėje profesinėje veikloje.

24 lentelė. Išorinių dalyvių motyvacija

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išorinių suinteresuotųjų motyvacija dalyvauti DG	Išlaikyti atstovaujama grupių balansą	Reikia ieškoti balanso tarp ekspertų ir kitų grupių atstovų (IS-8). Bet dabar pastebima tendencija, kai asociacijos buriasi į asociacijas, kad galėtų atstovauti vieną interesų grupę (IS-18). Kiek man teko dalyvauti, visada stengiausi, kad pirmautų visuomenės interesus, nors politinė valia gali būti ir kita (IS-19).
	Siekis žinias pritaikyti praktikoje	Ministerija iš principo negali turėti tokių žinių, tad mokslininkai yra labai gera talka ministerijai (IS-9). Ekspertas dalyvauja dėl altruistinių sumetimų, siekdamas pritaikyti savas teorines žinias praktikoje, pagerinti sistemą, įnešti į sistemą racionalumo (IS-18).
	Aktualiai informacijai gauti	Jau 3 m. vykdoma politika, kad dauguma teisės aktų nebetvirtinama LRV nutarimu, o formuojami už sritį atsakingo ministro įsakymai. Tokiu atveju ministrai gali nederinti su asociacija savo įsakymų (IS-11).

24 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Atstovauti interesui	Aš nė karto nėjau kaip savo įstaigos vadovas ginti interesų, bet visada kaip asociacijos vadovas (IS-20). Mes kovojame ir už mokslinę žinią ir už paslaugos teikėjo interesą (IS-22).
	Siekis kartu spręsti problemas	SAM darbo grupėje išpūdis buvo neblogas, nes susirinko žmonės, kurių didžioji dalis buvo pozityvūs, orientuoti į rezultatą. Jie susiformavo neatsitiktinai, nes turėjo išankstinius ryšius, kontaktus (IS-21).
	Noras bendrauti ir bendradarbiauti	DG įgyjami kontaktai, pažintys, kurios padeda tolesnei veiklai. Dalyvauja specialistai tam tikrų sričių, su kuriais vėliau gali konsultuotis, pasitelkti į savo komitetų veiklą, tokiu būdu vyksta ir informacijos sklaida (IS-11).

Dalyvavimo procesas ir jo eigos valdymas. Po interviu klausimų apie suinteresuotųjų įtraukimą (kodėl, ką ir kaip įtraukia į darbo grupes) buvo gilnamasi į dalyvavimo procesą ir jo eigos valdymą. Šiame interviu etape siekta gauti žinių apie valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų patirtį dirbant šiose grupėse. Dėmesys sutelktas į tokius klausimus, kaip organizuojamas grupės darbas, kaip derinami darbo grupės narių interesai, kokie sprendimų formavimo principai (25 lentelė).

Kalbant apie darbo organizavimą, pirmiausia domėtasi, ar visada aiškūs darbo grupei išskirti tikslai. Suprantama, kad šis klausimas aktualus kviečiamiems darbo grupių nariams. Bent keliuose darbo grupėse dalyvavę respondentai teigė, kad nors dažniausiai tikslai buvo suprantami, bet prisimena ir atvejų, kai darbo pradžioje tikslai nebuvo aiškūs. Visgi jei iš pradžių užduotys ne visada yra pakankamai suprantamos, pradėjusi veiklą darbo grupė tikslus ir uždavinius išnagrinėja. Tačiau kai kurie kritiškai nusiteikę išoriniai suinteresuotieji neslėpė nusivylimo, kad yra buvę betikslių grupių. Jų nuomone, tokių darbo grupių veiklos rezultatai neįgyvendinami, dar blogiau – iš anksto žinoma, kad sprendimams jie nedarys jokios įtakos. Tokias situacijas respondentai vertina kaip politikų siekį pagrįsti jau priimtus sprendimus neva visų suinteresuotųjų įdirbiu.

Siekiant efektyvios darbo grupės veiklos, valstybės tarnautojų nuomone, reikalingas griežtas darbo eigos valdymas. Antraip nebūs laiku pasiekta rezultatų, nes grupės nariams veikla joje yra papildomas ir dažniausiai neatlygintinas darbas. Ypač sudėtinga užtikrinti sklandų grupės darbą, jei nariai nesuvokia aiškaus savo intereso dėl sprendžiamos problemos ir dėl to stengiasi atlikti kuo mažiau užduočių. Todėl ministerijų padalinių, kurių veiklos sričiai priskirta darbo grupės sprendžiama problema, valstybės tarnautojams tenka didžiausias krūvis derinant visų narių įdirbį, formuojant tarpinius dokumentus ir vykdant kitas darbo grupės veiklos organizavimo funkcijas. Veikiant ne vienai darbo grupei, valstybės tarnautojų papildomo darbo krūvis labai padidėja. Tai yra viena iš priežasčių, kodėl ministerijų darbuotojams yra priimtinesnės neformalios bendradarbiavimo su suinteresuotaisiais formos nei formalios darbo grupės. Respondentai išoriniai suinteresuotieji palankiai vertina ministerijų darbuotojų organizacinius administracinius gebėjimus. Tik retais atvejais, kaip pastebėjo respondentai, buvo paskirti reikiamų gebėjimų neturintys darbo grupės vadovai, kurie nesugebėjo tinkamai paskirstyti darbų, valdyti diskusijų, tausojant laiką organizuoti darbo. Esant tokioms situacijoms tikėtina, kad darbo grupė nepasieks laukiamų rezultatų. Ir valstybės tarnautojai, ir išoriniai suinteresuotieji pabrėžė, kad darbo grupės veiklos efektyvumas ir rezultatų kokybė labai priklauso nuo darbo grupės vadovo kompetencijos ir patirties vadovauti tokių grupių veiklai.

Norint analizuoti istorinius darbo grupių veiklos duomenis, reikalinga, kad ši veikla būtų dokumentuojama. Ypač tai aktualu tose srityse, kur yra pakankamai aiškiai matomi ir / ar prieštaraujantys interesai. Darbo grupių veiklos rezultatų fiksavimo svarbą sveikatos apsaugos sektoriaus atstovai sureikšmino labiau už švietimo ir mokslo sektoriaus atstovus. Visgi ir ŠMM valstybės tarnautojai pripažino, kad esant svarbių problemų svarstymams ar nesutarimams, darbo grupės posėdžiai yra protokoluojami. SAM valstybės tarnautojai teigia, kad visada registruoja posėdžių dalyvius ir fiksuoja posėdžių eigą bei rezultatus protokoluose. Tokia praktika įdiegta iš patirties, kai pasibaigus darbo grupės veiklai išskildavo anksčiau išsakytoms idėjoms prieštaraujančių nuomonių. Tuomet darbo grupės veiklos dokumentacija padeda sureguliuoti nesusipratimus. Visgi kai kurie respondentai išoriniai suinteresuotieji kritikavo ministerijose taikomą

rezultatų fiksavimo praktiką. Jų nuomone, protokoluose neperteikiamos posėdžių dalyvių mintys, idėjos, siūlymai, o tik fiksuojama, kas apie ką kalbėjo. Todėl besidomintys tam tikra problema asmenys, nepakviesti ir / ar negalintys dalyvauti darbo grupės veikloje, taip pat ir visuomenė, neturi galimybės gauti išsamios informacijos apie šios problemos sprendimo eigą. Todėl, respondentų nuomone, visuomenei aktualias problemas sprendžiančių darbo grupių posėdžiai, kuriuose nedirbama su įslaptinta informacija, galėtų būti įrašomi į garso ar vaizdo laikmenas ir skelbiami visuomenei laisvai prieinamuose ministerijų tinklalapių puslapiuose. Tai suteiktų galimybę ne tik įvairių sričių specialistams ir atitinkamomis problemomis suinteresuotoms pusėms, bet ir visuomenei stebėti sprendimų formavimo procesą.

Kalbėdami apie darbo grupės rezultatus įtaką darančius veiksnius, respondentai buvo vieningi, kad svarbus vaidmuo tenka politikams. Pastarieji, nors retai būna darbo grupėse, „kontroliuoja ir kviečiasi pasiaiškinti“ (VT-7). Respondentai patyrę, kad sprendimus priima politikai, o darbo grupės tik teikia siūlymus. Politikų vaidmenį respondentai akcentavo ne tik kalbėdami apie jų poveikį darbo grupės veiklai ir jos rezultatams, bet ir pasakodami apie suinteresuotųjų įtraukimą į sprendimų formavimo procesą ir darbo grupių formavimą. Jie pastebi, kad keičiantis politikams, keičiasi kviečiamųjų sąrašas. Daugeliui respondentų aktualu, kad darbas su suinteresuotaisiais dėl aktualių problemų sprendimo tampa problemiškas priešrinkiminiais ir porinkiminiais laikotarpiais, kai vengiama priimti sprendimus.

Vienas iš reikšmingiausių suinteresuotųjų dalyvavimo formuojant tam tikros srities politiką veiksnių, nusakančių dalyvavimo kokybę, yra įvairių interesų derinimas. Todėl interviu metu klausimui, kaip darbo grupėse derinami interesai, buvo skirta nemažai dėmesio. Valstybės tarnautojai pripažino, kad jiems reikia pažinti įvairius interesus ir negalima dirbti nepaisant išorinių suinteresuotųjų poreikių. Tačiau interesai ir jų derinimas yra ir problema, nes kiekviena suinteresuotoji pusė turi savo siaurą interesą ir jį gina, o ministerijų darbuotojams reikia užtikrinti visuomenei naudingiausią sprendimą, taip pat atsižvelgti ir į kiekvieną atskirą interesą. Todėl, valstybės tarnautojų požiūriu, ministerijų darbuotojams tenka pagrindinė našta rasti interesų balansą ir užtikrinti, kad dėl vienos ar kitos

nepatenkintos pozicijos nenukentėtų pasiekti susitarimai. Tuo tarpu respondentai išoriniai suinteresuotieji pažymi, kad darbo grupėse didesnė įtaka būsimiems sprendimams juntama iš galingesnių suinteresuotųjų pusių. Turintieji didesnę dalyvavimo patirtį neslepia, kad yra susidūrę ir su kolegiška konsensuso paieška, ir patyrę lobistinių įtakų, ir pajutę manipuliacijų informacija tam tikrai nuomonei suformuoti. Ir valstybės tarnautojai, ir išoriniai suinteresuotieji neslėpė, kad įtampa dėl interesų yra neatsiejama dalyvavimo proceso dalis. Kai kurie valstybės tarnautojai prisipažino, kad jų darbe įtampa yra ne tik dėl išorinių suinteresuotųjų tarpusavio interesų derinimo, bet ir dėl šių interesų derinimo su politikų nuostata. O kai kurie išoriniai suinteresuotieji teigia susidūrę su politikos formuotojų abejingumu jų interesams.

Kalbėdami apie sprendimų priėmimo darbo grupėse principus abiejų grupių respondantai minėjo argumentų ir įrodymų svarbą. Jie teigė, kad racionalus požiūris ir mokslinis pagrindimas yra svarbiausi priimant sprendimus. Tačiau, kaip minėta anksčiau, kartais sprendimus lemia politikų įtaka ir / ar galingesnis interesas. Nesugebant rasti bendro sutarimo, vadovaujamosi daugumos principu ir sprendimai priimami balsuojant. Tačiau, kaip matysime tolesniame skyriuje, balsavimas kelia ir tam tikrų įtampų.

25 lentelė. DG veiklos organizavimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
DG veiklos organizavimas	Tikslų nustatymas	Eidamas į DG kartais iš anksto nežinau, ką ir kaip turime pasiekti, bet darbo metu išryškėja pozicija (IS-11). Sukurama DG, bet žmonės nelabai žino, dėl ko jos reikia, nelabai žino, ką kurti, ir dažniausiai pavadinama „politinis uždavinys“, kurį reikia išspręsti DG. Tačiau visiems aišku, kad niekam nereikia jokio sprendimo (IS-20). Yra tokių atvejų, kai surenka žmones tik tam, kad „užsidėtų pliusiuką“. Nes jiems tai privalo padaryti pagal išpareigojimus (IS-21). Svarbu, kad sudarant darbo grupę, būtų labai aiškiai suformuota užduotis. O jei nesusiformuluoja? Ji privalo, nes jei nesusiformuluoja, tai tada nėra prasmės DG. Tokioms nevadovavau, kur nebūtų aiški užduotis, nes tada yra beviltiška, žmonės nemato prasmės (VT-19).

25 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Eigos valdymas	<p>Žmonėms reikia muštro, baimės, autoriteto pagal pareigas. Kitaip DG nebūna pakankamai darbinga, nes lieka nepasitikėjimas, kad vyksta beprasmiškai (VT-7).</p> <p>Kompetencijos ribas apibrėžia mano (savos) žinios ir patirtis. Mes leidžiame sau turėti nuomonę svarstomais klausimais (VT-16).</p> <p>Darbo grupei, jei mintys jau yra kažkur subrandintos ir jeigu pasikvieti žmones kompetentingus, tuomet realiai 2 mėnesių užtenka parengti projektą, teisės aktui užtenka 3 susitikimų koordinuojantis elektroniškai (VT-19).</p>
	Rezultatų fiksavimas	<p>Mes registruojame posėdžių dalyvius, taip pat ir savus. Protokoluojuame, duodame pasirašyti. <...>*</p> <p>Mes norime apsisaugoti. Geriau viešai, jei turi pastabų, prašome pasakyti, negu po metų eiti aiškintis į kokią nors instituciją (VT-12).</p> <p>Protokolavimas yra selekcija. Parašyta, kad kažkas kalbėjo, pasakė kažką. O to, ką jis pasakė, tai ir nėra. Kokia buvo idėja? (IS-21).</p>
	Rezultatų kontrolė	<p>Sprendžia dėl visko politikai, mes siūlome atsižvelgti arba neatsižvelgti. Į viską juk negali atsižvelgti. O politikai tam pritaria arba ne, kartais jie iškelia kitų aspektų (VT-5).</p> <p>Jei grupėje yra nesutarimas ir turime dvi alternatyvas, kurios lygiavertės, tada klausiamo politikų (VT-14).</p>

25 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Interesų derinimas DG	Poreikis pažinti daugelį interesų	Suinteresuotieji padėti negali, jie tik savo poreikį žino ir tik jį gali pasakyti (VT-2). Nemokėčiau kitaip dirbti, užsidaryti ir priimti sprendimą nepasitarus negalima (VT-4). Darbo grupė yra, kaip aš ją įvardinčiau, tokia visuomenės nuomonių forma... (VT-19).
	Galios įtaka	Ateina, visi susėda už stalo, šneka kaip lygus su lygiu, bet nevyriausybininkai [NVO] yra visuomet truputį atstumti. Pirmiausia eina ministerijų, departamentų vadovų balsas, o nevyriausybininkai tik foną papildo (IS-21). Būna, kad derinant interesus laimi tie, kurie labiau prakutę, geriau išmano (IS-9). Jeigu jau mėgindavom ką nors taip griežčiau įsakyti, paspausti, na, tuomet iškart toks atmetimas ir, aš manau, kad [rezultatai] jau tikrai priklauso nuo lankstumo ir nuo laiko (VT-19).
	Balanso paieška	Dažniausiai vyksta diskusijos, kai kada ieškoma konsensuso, kai kada juntami tam tikri lobistiniai veiksmai, kad vienas ar kitas dokumentas būtų suformuotas tam tikra linkme (IS-19). Dėl mažos smulkmenos gali sugriūti kiti susitarimai. Visokių idėjų jie lyg ir turi, bet balanso reikia ieškoti mums. Mes bandome suprasti, kodėl jiems to reikia. Bandome parodyti ir kitas reikalo puses (VT-3). Kai ateini į DG, ten sunku įrodinėti. Jei didelė grupė, tai sunku (IS-22).
Interesų įtampa	Kiekvieną dieną eini kaip į frontą kovoti su verslu, su Seimu, su politiku (VT-17). Kai nėra iš ministerijos pusės poreikio, tada vyksta kova, kuri niekam nereikalinga (IS-8). Mes nesitikėjome, kad tiek daug pasiūlys <...> Matyt, „sužaidė“ ir interesai. Gal pabijoję, kad jiems per mažai atstovaus (VT-15). Kaip reikia, taip informacija pasukama. Kad ja manipuluojama, aš neabejoju (IS-20). Dviejų radikalčiai skirtingų nuomonių atstovų nekvieštam, nes jų buvimas niekada neeis pasiekti tam tikro rezultato (VT-19).	

25 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Sprendimų formavimas	Argumentavimo ir racionalaus požiūrio pripažinimas	Tad mes, tarnautojai, jau turime argumentus prieš tokius siūlymus (atliekame tyrimus) (VT-5). Mokslas išmokė mąstyti racionaliai ir materialistiškai, kad netikėtume mitais, nebūtų pseudo idėjų. Viskas turi būti paremta mokslu, įrodymais. Nėra įrodymų – tai mitas (VT-14). Bet jau geriau priimti tą rezultatą tokį ir mėginti toliau eiti nei tos iššęstinės diskusijos, kurios vis tiek teorinės, praktinės, tu niekada nežinai, kaip tai veiks, kaip realizuotas, neišvengiamai reikia koreguoti (VT-19).
	Įrodymų svarba	Mes kvietėmės profesorius iš universitetų, jie skaitė dviejų valandų paskaitą, kad nebūtų apskūstas ministras (VT-17). Turi susiformavusius stereotipus. Tada ir sunku spręsti (IS-22).
	Politikų įtaka	Politikų įtaka akivaizdi – visada egzistuoja. Darbo grupių sudėtis keičiasi, priklausomai nuo politinių partijų, esančių valdžioje (IS-18). Reikia susitarti ir viskas. Jei nepavyksta susitarti, ministras ima ant savęs politinę atsakomybę (VT-14). Ką toje ministerijoje prieš rinkimus gali spręsti? Niekas. Po rinkimų vėl – niekas. Ministras ateina, niekas pradžioje negali spręsti (IS-22).
	Daugumos persvara	Yra pasitaikę nuomonių išsiskyrimo, tada imdavomės balsavimo. Ir nusprendavome be įtampų, juk dauguma – svarbiausia (IS-9). Tas, kas sudaro DG, nori iš karto žinoti, kaip bus priimami sprendimai. O sprendimai priimami taip: tariamės, nesutarėme – balsuojame (IS-20).

*<...> žymima, kad praleista originalaus teksto dalis.

Dalyvavimo rezultatų vertinimas. Paskutinis interviu klausimų blokas buvo skirtas viešosios politikos dalyvių pasitenkinimui, dalyvavimo formuojant sprendimus procesui ir šio proceso rezultatams tirti. Abiejų grupių respondentai pateikė labai įvairių vertinimų – nuo neabejotino pasitenkinimo dėl įgyjamų naujų žinių ir asmeninio tobulėjimo

iki nusivylimo, kad kai kuriais svarbiais momentais visiškai neveikia socialinės partnerystės mechanizmai (26 lentelė).

Pateikdami dalyvavimo proceso vertinimus valstybės tarnautojai ir išoriniai suinteresuotieji vieni kitiems išsakė kritikos. Kaip teigiamą ir labai naudingą dalyką darbo grupių veikloje valstybės tarnautojai ir išoriniai suinteresuotieji vertina dalyvavimo proceso metu įgyjamas naujas žinias, suteiktas galimybes plėsti akiratį ir pažįstamų ratą. Tačiau abiejų grupių respondentai išreiškė ir nemažai susirūpinimo šio proceso kokybe. Valstybės tarnautojai teigia, kad išoriniai suinteresuotieji kartais susitelkia tik į savo interesų tenkinimą, o ne vertina visuomenei naudingiausio sprendimo variantą. Taip pat valstybės tarnautojai neigiamai vertina kai kurių darbo grupių veiklą, kai išoriniai suinteresuotieji būna pasyvūs įvairiuose dalyvavimo etapuose: juos sunku pritraukti dalyvauti arba sutikę dalyvauti jie netinkamai vykdo užduotis, neįneša savo indėlio į grupės veiklos rezultatą. Kai kurie išoriniai suinteresuotieji kritikuoja ministerijų darbuotojus dėl pasyvumo sprendžiant problemas ir net dėl nenoro iš viso bendradarbiauti su išoriniais suinteresuotaisiais, sužinoti pastarųjų nuomonių ir siekių. Šie respondentai prisimena tokių darbo grupių, kurių dalyvavimas buvo betikslis, dėl ko pakviesti suinteresuotieji pasijuto išnaudojami neskaidriems politiniams siekiams realizuoti. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad stipriausią abipusę kritiką išsakė sveikatos apsaugos sektoriaus respondentai, o švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų vertinimai buvo nuosaikesni, kritika švelnesnė, labiau nukreipta į tobulėjimo galimybes nei priekaištus. Toks netolygumas iš dalies galėtų būti aiškinamas tuo, kad sveikatos sektoriuje veikia socialine ir finansine prasmėmis stipresni interesai nei švietimo ir mokslo sektoriuje.

Kaip vieną iš demotyvacijos veiksnių darbo grupių veikloje respondentai įvardina politikų ir vadovų įtaką. Jų praktikoje pasitaikę nemažai atvejų, kad darbo grupėje pasiekti susitarimai pakeičiami politikų ar aukštesnių vadovų sprendimais. Tokiu atveju dalyviai jaučiasi, kad jų darbas neįvertintas. Ypač ši (pakeistų susitarimų) problema respondentų keliami buvo kalbant apie jų pasitenkinimą darbo grupės veiklos rezultatais. Ir išoriniai dalyviai, ir valstybės tarnautojai neslėpė, kad iš darbo grupės veiklos rezultato gautas galutinis / įgyvendinamas rezultatas gali labai skirtis nuo to, ką pateikė darbo grupė. Tik valstybės tarnautojai la-

biau susirūpinę dėl formalaus dokumentų derinimo su kitomis ministerijomis proceso ydingumo, o išoriniai suinteresuotieji – dėl, jų požiūriu, politikų nenoro realizuoti darbo grupės pasiektą sutarimą. Šiuo atveju išoriniai dalyviai kelia klausimą, ar politikai įsipareigoja atsižvelgti į darbo grupių siūlymus, ar kai kurios darbo grupės dirba tik dėl bendradarbiavimo įvaizdžio sukūrimo. Todėl kai kurie respondentai neslėpė nepatenkinimo, kad ne kartą bendradarbiavimas būdavo tik imituojamas, o darbo grupei daug laiko skyrę nariai likdavo nusivylę, kad jų darbas buvo niekam nereikalingas. Valstybės tarnautojų nuomonė dėl darbo grupių veiklos rezultatų apskritai yra labiau teigiama už išorinių dalyvių vertinimus. Nors ministerijų darbuotojai sutinka, kad darbo grupės labai didina darbų apimtį, bet jų kalbose mažiau aštrios kritikos dėl rezultatų ir jų įgyvendinimo. Ši nuomonių skirtumą galėtų lemti tai, kad valstybės tarnautojai geriau suvokia politikos formavimo procesus, o išoriniai suinteresuotieji turi daugiau lūkesčių, nei šis procesas gali užtikrinti jų patenkinimą.

26 lentelė. Pasitenkinimas DG veikla ir rezultatais

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Dalyvavimo proceso kokybės vertinimas	Susirūpinimas dalyvavimo proceso kokybe	Kada pas mus socialinė partnerystė atsiras? Manau, po 7 ar 10 metų, jeigu bus daroma kažkas. <...> Kol nėra socialinės partnerystės kultūros, kol yra imitacinė kultūra, tai nieko nebus (IS-20). Dažnai atsitinka, kad visi lieka nepatenkinti, nors dokumentas lyg ir kompromisinis parengtas. Nepatenkinti, nes ne viską gavo, o juk norisi visko (VT-5). Seniau visi buvo labai darbingi – ateidavo klausimą išspręsti. O dabar toks vaizdas, kad visi ne dėl to, kad padarytų geriau, bet kad jų kas nepajudintų (IS-22).

26 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
	Kiekvieno nario indėlio svarba	<p>Ne visada iš visų yra nauda. Nuo paties dalyvio daug priklauso. Priklauso nuo to, ką jis atstovauja. Išoriniai? Arba jiems neįdomu, arba nedalyvauja, arba tik stebėtojai (VT-13).</p> <p>Kai kurie žmonės kviečiami į visas DG ir jie jau nebespėja. Tad dalyvavimas DG yra papildomas darbas (VT-6).</p> <p>Kiekvienoje grupėje yra bent keli žmonės, kurie yra mažai arba iš viso nesuinteresuoti, kad kažkas keistųsi, kad kažkas judėtų. Konservatyvumas, sąstingis, įsikabinimas į esamą situaciją kai kuriose organizacijose stiprus (IS-21).</p> <p>Blogiausia, kai į darbo grupę sukviečiami žmonės, visiškai nenori nei diskutuoti, nei iškelti minčių, ir kiek jis atsakingai žiūri į savo dalyvavimą ... (VT-19).</p>
	Betikslis dalyvavimas	<p>Yra DG, sudarytų ilgam laikotarpiui (terminai ilgi arba net pamirštama parašyti, kada pateikti darbą). Šis laikotarpis išnaudojamas, kad suinteresuotosios pusės negalėtų pasakyti ką nors, nes jos „dalyvauja“. Bet iš karto aišku, kad nebus jokio produkto (IS-20).</p> <p>Susirenkam, bet tai, kas bus sukurta, eis giliai į stalčių ir niekam šimtą metų to nereikės ir netgi niekas nematys (IS-21).</p>
	Bendravimo nauda	<p>Jie ir šiaip aktyvūs, susipažįstama per mokymus, seminarus, per kitus renginius. Jie ir internetu teikia klausimus ir pasiūlymus. Sekasi su jais dirbti visai neblogai, jei ateina nusiteikę rimtam darbui (VT-3).</p>
	Politikų ir vadovų įtaka	<p>Su profsąjungomis nuolatinė įtampa. <...> Tačiau DG yra deleguoti žmonės, bet ne profsąjungos lyderiai. Kai sprendimas pasiekia lyderį, tai jis anuliuoja DG susitarimą (VT-6).</p> <p>Mes išklausome, vis tiek galutinis sprendimas yra ministro vienokiu ar kitokiu būdu (VT-16).</p>
	Asmeninis tobulėjimas	<p>Dar rezultatas – įgyji daug žinių, prapletti akiratį (IS-19).</p>

26 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Rezultatų vertinimas	Susitarimų pokyčiai	<p>Beveik 100 proc. DG rezultatų pasikeičia. Kai darbo grupė sudeda parašus, nuo to laiko pasikeičia. <...> Kai pamatai, koks teisės aktas išeina, aš tikrai nebūčiau tokio pasirašęs (IS-20).</p> <p>Formuojasi prasta praktika, kad ministerijos taiso DG susitarimą, o pasiūlymus teikia neargumentuotus. Gaunama, kad rengėjas prievartaujamas padaryti, kaip sako trečioji šalis, ministerija, kuriai lyg ir nelabai turėtų rūpėti (VT-5).</p> <p>DG rezultato projektas gali visiškai nuklysti nuo pirminio? Na kiek mes dirbame su savo soc. partneriais, o jie visgi nuolatiniai, stengiamės gerbti jų nuomonę, kitą kartą jie neateis (VT-12).</p> <p>DG parengtas dokumentas visiškai pakeistas, geros idėjos pavirto į grėsmes mokytojams. Bet DG toliau jau nebedalyvauja, dokumento tobulinimas nebe DG rankose (IS-8).</p>
	Įsipareigojimas įgyvendinti rezultatus	<p>Ar politinė valdžia įsipareigoja atsižvelgti į DG rezultatus? Žiūrint, apie kokį laikotarpį pasakoti... (IS-19).</p> <p>Manau, čia Lietuvos unikalumas, kad kuriam kuriam, o sukūrę padedam į stalčių. Po to, po penkių metų, kažkas prisimena, vėl bando atgaivinti. Žodžiu, tas pats per tą patį (IS-21).</p>
	Esminių pokyčių poreikis	<p>Socialinė partnerystė nėra darbo grupės, tai yra pasitikėjimas, pagarba – pagrindiniai dalykai. Nes jeigu tu pasitiki ir gerbi, tai kai nori kažką daryti, daliniesi su partneriais, nors gali būti interesai skirtingi (IS-20).</p>
	Įdėto darbo ir gauto rezultato santykis	<p>Kam reikėjo žmonėms daryti užsienio šalių apibendrinimus, ieškoti precedentų, daryti kitų ekspertų apklausas... išeina visai kitaip. Kam tą reikėjo daryti? <...> Praktiškai išbrauki iš gyvenimo savaitę (IS-21).</p> <p>DG pozityvus dalykas, tik krūviai per dideli. DG didina darbo apimtį. Jei būtume mažiau apkrauti, gal ir posėdžiai praeitų sklandžiau (VT-6).</p> <p>Padaromi milžiniški darbai <...>, o viskas į galutinį tašką nesueina. Visos geros idėjos nesusijungia į vieną – gaunamas kažkoks hibridas, kuris dažniausiai neveikia (IS-21).</p>
	Rezultatų viešinimas	<p>Būtų gerai, jei įvyko svarbaus klausimo svarstymas, kad duotų pilną išrašą, vaizdo ar garso įrašą, kad kiti galėtų žinoti, kokios ten idėjos buvo, kas buvo diskutuojama. Priešingu atveju atrodo, kad ten visi pratylėjo, nieks jokių idėjų neturėjo (IS-21).</p>

Dalyvavimo prielaidos ir iššūkiai respondentų požiūriu

Analizuojant interviu rezultatus dalyvavimo kokybės požiūriu, išskirtos penkios sritys, kurioms respondentai skyrė dėmesio. Šios sritys yra: interesų raiškos erdvė (veikimo sritis); interesų visumos išsamumas; interesų derinimas; mokslu grįsti politikos formavimo įrodymai; dalyvavimo kokybės stebėseną. Apie kiekvieną iš šių sričių, nors ir ne visada tiesiogiai, per interviu kalbėjo respondentai. Todėl iš interviu rezultatų galima identifikuoti, kokios prielaidos šiose srityse jau sukurtos, o kur dar reikia tobulinti dalyvavimo procesus. Kiekviename iš skyriaus poskyrių analizuojama kiekviena dalyvavimo kokybės sritis. Pristatant kiekvienos iš sričių vertinimus daugiausia dėmesio skirta tiems aspektams, kur dar nepasiekta reikiamo dalyvavimo kokybės lygmens. Todėl galima teigti, kad šiame skyriuje formuojamos dalyvavimo tobulinimo gairės respondentų požiūriu. Kaip ir ankstesniame skyriuje, šiame taip pat lentelėse pateikiamos originalios citatos, parodančios tam tikrus analizuojamos srities bruožus.

Interesų raiškos erdvės vertinimas. Interviu metu respondentai kalbėjo apie įvairius interesų raiškos erdvės bruožus. Susisteminius interviu duomenis apie šią dalyvavimo sritį, išskirtos trys kategorijos: skaidri, teisėta, grįsta procedūromis veikimo erdvė (27 lentelė).

Interesų raiškos erdvės skaidrumą apibūdina lygios galimybės visiems interesams būti įtrauktiems į politikos formavimo procesą, atvirai nagrinėjant problemas. Respondentams valstybės tarnautojams įprasta praktika bendradarbiauti su jau pažįstamais ar rekomenduotais išoriniais dalyviais. Taip pat jie pripažįsta, kad kartu su politine vadovybe keičiasi ir kviečiami dalyviai. Tuo tarpu kai kurių interesų valstybės tarnautojai nepažįsta, nes neturi sąlyčio su šių interesų atstovais. Praktika, kai kviečiami pažįstami dalyviai, yra pagrįsta abipusiu pasitikėjimu ir užtikrina ilgalaikius bendradarbiavimo ryšius. Tačiau dalyvavimu grįstos politikos požiūriu, tai parodo tam tikrą galimybių į politikos formavimo procesą patekti visiems interesams ribojimą. Todėl iš interviu rezultatų galima išvelgti interesų raiškos erdvės skaidrumo trūkumą. Išoriniai suinteresuotieji, turintys aiškius dalyvavimo formuojant tam tikros srities politi-

ką siekius, teigė, kad ne visais atvejais jiems sudaroma galimybė išreikšti savo interesus.

Interesų raiškos erdvės teisėtumas reiškia, kad visi interesai turi būti vertinami kaip lygiaverčiai. Tam reikalinga, kad veiktų dalyvių įtraukimo schemas, užtikrinančios, kad nebūtų galingesniųjų interesų viršenybės prieš mažiau galingus interesus. Respondentai valstybės tarnautojai, nors ir teikia pirmenybę neformaliai bendravimui su suinteresuotaisiais, pripažįsta, kad toks būdas stokoja teisėtumo. Bendraujant neformaliai, negaunama duomenų sprendimams pagrįsti. Nors formalios darbo grupės reikalauja daug įdirbio, jos reikalingos įtvirtinti dalyvaujančiųjų atsakomybę ir pateikti oficialius sprendimų projektus politikos formavimo procesui. Todėl, teikiant pirmenybę neformalioms struktūroms, oficialių įtraukimo schemų trūkumas apriboja dalyvavimą, lemdamas interesų veikimo erdvės teisėtumo spragas. Taip pat teisėtumui įtakos turi sprendimo priėmimo procedūrų skaidrumas. Respondentai valstybės tarnautojai, kaip minėta, kai kuriais atvejais kritikuoja tik sprendimų priėmimo procedūros dalį, realizuojamą jau pasibaigus darbo grupės veiklai. O respondentai išoriniai suinteresuotieji, ypač atstovaujantys išreikštiems interesams, kritikuoja sprendimo priėmimą iš esmės. Kai kurių respondentų nuomone, kartais dalyvavimo instrumentai taikomi tik iš anksto priimtiems sprendimams paremti. Tačiau dėl sprendimo priėmimo procedūrų skaidrumo trūkumo kritikuotini ne tik valstybės tarnautojai. Interesų raiškos erdvėje stebima ir praktika, kai išoriniai suinteresuotieji, turėdami konkrečius interesus, apeina oficialias patekimo į politikos formavimo procesą schemas ir tokiu atveju kitų interesų grupių požiūriai lieka neišgirsti.

Tinkamas procesų valdymas interesų raiškos erdvėje užtikrina, kad suinteresuotieji bus atidžiai parinkti ir laiku įtraukti, o visi politikos formavimo dalyviai dirbs siekdami bendro sutarimo. Siekiant užtikrinti gerą dalyvavimo proceso valdymą, reikalinga nustatyti realias įtraukimo apimtis, skirti tam pakankamai laiko ir išteklių. Šiuo atžvilgiu, abiejų respondentų grupių nuomone, yra spragų. Ne vienu atveju valstybės tarnautojams sudėtinga susitvarkyti su didelėmis darbų apimtimis, ieškoma reikalaujančių kuo mažiau laiko ir įdirbio jau praktikoje patikrintų dalyvavimo būdų. Darbo grupės dažnai panaudojamos labiau kaip instru-

mentai ekspertinėms nuomonėms surinkti, nei kaip mechanizmas įvairiems interesams derinti. Todėl kai kurie respondentai išoriniai suinteresuotieji teigia, kad dalyvių įtraukimas į sprendimų formavimo procesą neturėtų būti pagrįstas ekspertų dalyvavimu ir pasyviu pristatymu viešojoje erdvėje visuomenės pastaboms. Interviu su išoriniais suinteresuotaisiais rezultatai rodo, kad būtų tikslinga numatyti tikslesnes patekimo ir dalyvavimo politikos formavimo procese procedūras.

27 lentelė. Informantų teiginiai, nusakantys interesų raiškos erdvės turinį

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Skaidrumas	Įtraukiamų suinteresuotųjų atranka	<p>Kas dominuoja? Pavardės (asmenybės). Mintyse yra duomenų bazė, iš kur asmenybės renkamės, o realios duomenų bazės nėra. Nėra reikalinga tokia bazė, gyvenimas per daug greitai keičiasi, žmonės keičiasi. O kas čia neskaidraus? Visada taip bus (VT-6).</p> <p>Pasikeičia politikas, pasikeičia ekspertų ratas, o kaip kitaip? Juk negali būti ekspertas per amžius. Yra populiarumas, kuris kinta, tu patinki arba nepatinki. Jei aš žinau, kad su tavimi lengva dirbti, tai tau ir paskambinsiu. Svarbiausia – žmogiškieji ryšiai, tam reikalingas įdirbis (VT-1).</p> <p>Ministerija mūsų nekviečia, aš matau didesnę efektą veikiant Europiniu lygmeniu, nei bandyti tvarkyti Lietuvos nacionalinę sistemą. Aš iš pradžių ėmiausi to daryti Lietuvoje, pamačiau kaip durys užsidariusios ir nepakanka galvos pradaužyti (IS-23).</p>
	VT žinios apie suinteresuotuosius	<p>Visada galima aptarti projektą ir neformalioje grupėje. Ar siunčiame eiliniam mokslininkui? Nepažįstamam – niekada. Koku pagrindu turėtume tai daryti? (VT-5).</p>
	Išorinių suinteresuotųjų siekis dalyvauti	<p>Būna, kad pats neformaliai sužinai, kad sudaroma grupė ir pats „įsisiūlai“. Iš esmės pats turi domėtis, aiškintis, kas vyksta (IS-11).</p> <p>Aš rašau raštus, kad įtrauktų mus. Ir taip pat ateina pasiūlymai mus įtraukti. Su įtraukimu viskas gerai, problemų nėra (IS-20).</p>

27 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Teisėtumas	Oficialios įtraukimo schemos	Formalios DG reikalingos sprendimams pagrįsti oficialiai. Legalizuoja tam tikru mastu tam tikrus sprendimus. Sprendimas DG niekada nebus greitas, sąnaudos neatperka rezultato. Jei neformaliai, susikontaktuoji ir išsiaiškini, bet legalumas menkas (VT-1). Neformalioje DG gal įsipareigojimai kitokie ir paprasčiau (VT-6). Lietuvoje pacientų SAM savo noru nei kvieštų, nei klausytųsi: „Ką jie čia pasakys“. Tas spaudimas, kad pacientus reikia kviešti, atėjo iš Europos, kad jie turi būti įtraukiami į sprendimų priėmimo organus. (IS-23).
	Sprendimo priėmimo procedūrų skaidrumas	Dabar dažniausiai bendraujame su ministerijos vadovybe, o ne per tarnautojus, kurie aptarnauja grupę, nes taip nori vadovybė. Mums taip geriau, greičiau ir sklandžiau. Nors anksčiau bendraudavome daugiau su tarpiniais vadovais specialistais (IS-9). Aš jau prieš posėdį matau – sprendimas priimtas <...> Sprendimai priimami be suinteresuotųjų pusių. Suinteresuotosios pusės sprendimus tik patvirtina. Štai čia yra esminis sistemos trūkumas. Jie [suinteresuotieji] tik patvirtina savo žinojimu, nežinojimu, sprendžiamojo balso nebuvimu. Jie dalyvauja, bet jais tik prisidengiama. Bet realiai, mano galva, balso jie neturi (IS-20).
Procesų valdymas	Įtraukimo apimtys ir dalyvavimo vadyba	Lietuvos ydinga praktika – surenka kelis ekspertus, „iškepa“ produktą, nuleidžia visuomenei (o niekas procese nedalyvavo), „pakabina“ internete ir klausia nuomonės. Tuomet kyla pasipiktinimas, priešinimasis. Tuo tarpu partnerių nuomonių reikėtų klausti iš anksto (IS-8). Visų visuomeninių organizacijų nesukviesi, o kai daug sukvieti, prasideda ilgos diskusijos ir apsunkintai priimami sprendimai (IS-19).

Respondentų požiūris į interesų visumos išsamumą. Interesų visumos išsamumas gali būti apibūdinamas pagal interesų reprezentatyvumo ir lygiateisiškumo požymius (28 lentelė).

Reprezentatyvumas užtikrina, kad į politikos formavimo procesą būtų įtraukta kiek galima daugiau suinteresuotųjų, atstovaujančių skir-

tingiems požiūriams, ir vengiama interesų fragmentacijos. Tam reikalinga nuosekli suinteresuotųjų pusių analizė ir kontaktų paieška. Siekiant reprezentatyvaus interesų atstovavimo, reikėtų vengti požiūrio, kad jei kokie nors interesai nežinomi ar su kai kurių interesų atstovais sudėtinga dirbti, šių interesų negalima nepaisyti. Tačiau pagal interviu rezultatus galima įžvelgti kai kurias interesų visumos spragas. Valstybės tarnautojai pastebėjo, kad į kai kurias darbo grupes pasiūlomi dalyviai, neatstovaujantys realaus intereso. Taip pat neformalaus bendravimo, o ne oficialiai formuojamų darbo grupių pasirinkimas, neužtikrina interesų reprezentatyvumo. Išoriniai suinteresuotieji suvokia, kad ne visais atvejais ir ne visus galimus suinteresuotuosius galima įtraukti į sprendimų alternatyvų paiešką ir tam tikros srities politikos formavimą. Tačiau tokie atvejai, kai darbo grupės sudaromos daugiausia iš pažįstamų arba pagal politikų nurodymus, o ne remiantis suinteresuotųjų pusių analizės rezultatais, šiose situacijose rodo neskaidrų požiūrį į atstovavimą. Respondentai išoriniai suinteresuotieji, ypač kurie kviečiami kaip ekspertai, atstovauja tik sau (savo žinioms), o ne socialinės grupės interesams. Todėl, kaip ir patys respondentai, išoriniai suinteresuotieji pripažįsta, darbo grupės turi būti ne tik srities ekspertai, bet ir praktikoje su šios srities problemomis susiduriantys asmenys.

Interesų visumos išsamumą lemia ir jų lygiateisiškumas, kurį formuoja vienodas požiūris į visus suinteresuotuosius. Ir siūlomus sprendimus remiantys, ir jiems prieštaraujantys interesų atstovai turi turėti lygias galimybes patekti į sprendimų priėmimo procesą ir būti vertinami kaip lygiaverčiai asmenys. Interviu rezultatai rodo, kad švietimo ir mokslo bei sveikatos apsaugos sektorių dalyvavimo politikos požiūriu lygybės svarba suvokta. Tačiau respondentų nuomonės dėl lygiateisiškumo principo realizavimo išsiskyrė. Valstybės tarnautojai teigė, kad siekia atsižvelgti į visus interesus. Tačiau aiškiems interesams atstovaujantys kai kurie išoriniai dalyviai kritikuoja darbo grupių sudarytojus dėl selektyvaus suinteresuotųjų įtraukimo. Jų nuomone, įtraukiant suinteresuotuosius kai kuriais atvejais lygybė nevertinama, o svarbiausia būna pasiekti norimą rezultatą. Visgi respondentai išoriniai suinteresuotieji kritikavo ne tik valstybės tarnautojus, bet ir kitus išorinius dalyvius. Keletas respondentų išorinių suinteresuotųjų, taip pat ir ministerijų darbuotojų pri-

pažįsta, kad kai kurie įtrauktieji patys pažeidžia lygiateisiškumą naudodamiesi turimomis galios ir įtakos privilegijomis savo siekiams realizuoti neatsižvelgiant į kitus interesų raiškos aspektus.

28 lentelė. Interesų visumos išsamumas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Reprezentatyvumas	Dalyvavimo oficialumas	Labai dažnai išoriniai – tai tik keli ekspertai, kurie neaišku iš kur, matyt, projekto vykdytojai. Sunku pasakyti, kokia jų funkcija. Gal pati Ministro Pirmininko tarnyba su jais toliau kalba (VT-6). Oficialiai dalyvavau tik dviejose grupėse, bet tai neturi jokios reikšmės, aš neformaliai galiu tai daryti ir diskutuoti. Politikai mums pavedė problemą, nesikiša, bet nedarėme jokios grupės. Pasikvietėme iš kelių sričių, susirinkome į kelis posėdžius, aptarėme iš visų pusių, parengėme siūlymą politikams (VT-2).
	Požiūris į atstovavimą	Dažnai DG sudarome, nes taip liepiama. Tie, kas liepia, tie ir pasiūlo pavardes. Arba pasiūlo pasitarti su Lietuvos mokslo taryba (VT-5). Mes galime pasirinkti – užklausi suinteresuotąsias [institucijas] ir atsiunčia. Kai labai reikia ir žinai, kas atstovas ir kas ekspertas, tada klausi to, kurį pažįsti. Prašai, kad paskirtų konkretų žmogų, ir jį skiria (VT-1). Pastebimas ministerijos viduje susikoncentravimas politinėje komandoje, kai patarėjai siauroje komandoje priima sprendimus. Bet toks būdas yra tinkamas, ypač kai ruošiamos radiklios reformos, nes visada bus pasipriešinimas iš tų, kurie bus reformuojami. Labai sumažėjo skyrių ir departamentų įtaka. Drastiški pokyčiai tik taip ir daromi. Koncentruojantis tarp kelių žmonių, nors esamos struktūros neišnaudojimas yra nelabai gerai (IS-9).
	Atstovavimo apimtys	Aš atstovauju save ir savo žinias tam tikroje srityje (IS-8). Kodėl kviesdavo? Turbūt pripažinimas, bet tai ir mano interesas – man smagu ir malonu panaudoti savo žinias (IS-9). Kaip derinate poziciją? Nesu pastebėjusi, kad reiktų kažkaip ypatingai derinti, natūraliai susideriname. Pagal pareigybes, pagal funkcijas? Kažin, daugiau lemia asmeninės žinios, kompetencija (VT-6).

28 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginiai
Interesų lygiateisiškumas	Lygybės svarbos suvokimas	Reikia dirbi su visais, net su tais, kurie nemoka diskutuoti, pateikti nuomonės, bet jie ekspertai, specialistai, turi žinių. Susitinki, išsiplūsti per posėdį, bet tai vyksta dalykinė diskusija (VT-2). Mūsų atstovas yra DG, o ateina stiprių institucijų vadovai ir iš jo pasišaiपो. Taip pasibaigia socialinė partnerystė (IS-20). Reikia suprasti, kad pacientas prie to stalo yra jungiamasis elementas visiems kitiems. Jis – mediatorius, nes ką pasakys industrija, reguliatoriai išgirs labai rezervuoti. Tiesiog – susipriešinimas (IS-23).
	Interesų svarbos įvertinimas	Kas organizuoja DG, tas ir rūpinasi, ką kviesti – analizuoja suinteresuotųjų lauką ir kviečia visus. Tačiau yra atvejų, kai daroma vienašališkai – tiesiog parengiamas teisės aktas ir nežinai, kaip tai įvyko, nors pagal tematiką labai reikėtų dalyvauti. Tokiu atveju gauni jau pasirašytą, bet nederintą teisės aktą, kuriame įtvirtintos nuostatos netenkina savi-valdybių. Tuomet tenka rašyti raštus (IS-11). DG viską lemia interesų balansas. Už tai atsako DG pirmininkas arba tas, kuris paveda sudaryti DG. Jis turėtų užtikrinti, kad tas balansas būtų išlaikytas. Bet mano patirtis rodo, kad ministerijoje sudėliojamas jėgų laukas. Iš karto pasakoma, kad čia reikia tiek tokių, tiek kitokių atstovų, kad neturėtų kvorumo, čia tiek iš valstybinių įstaigų, kad turėtų kvorumą. Galima įtraukti ir pacientų organizacijas, kad „tegu pabūna, kad nepyktų“ (IS-20).

Interesų derinimas. Trečioji dalyvavimo kokybės sąlyga – interesų derinimas (balansas), apibūdinamas viešojo intereso akcentavimu ir naujų interesų paieška (29 lentelė).

Viešajam interesui išryškinti reikalinga parinkti tuos dalyvius, kurie atstovauja ne savo siauriems poreikiams, bet platesniems siekiams, o diskutuojant dėl sprendimų pirmenybę teikti visuomenės poreikius geriau išreiškiantiems interesams. Interviu metu abiejų grupių respondentai pripažino viešojo intereso viršenybę prieš atskirų grupių siekius. Tačiau kai kurie pasisakymai parodė kai kuriais atvejais esant deklaruojamų vertybių ir praktikos neatitikimų. Kartais valstybės tarnautojams

pritrūksta susirūpinimo dėl viešojo intereso, nes, kai kurių iš jų nuomone, visuomenė pati turėtų būti aktyvesnė ir išsakyti savo poziciją, o ne ministerijų darbuotojai nuolat stengtis ją išgauti. Tačiau respondentai išoriniai suinteresuotieji demonstruoja atvirumą ir siekį, kad juos įtrauktų į politikos formavimo procesą. Tačiau kalbėdami apie viešąjį interesą valstybės tarnautojai priekaištuoja ir išoriniams suinteresuotiesiems, kad šie, kai ieškoma visuomenei geriausio sprendimo, vis tiek stengiasi iškelti savo interesus aukščiau jų, jei šie interesai netenkinami. Kai kurių respondentų nuomone, viešojo intereso viršenybė darbo grupių veikloje gali būti nerealizuota ir dėl grupės narių abejingumo ar neatsparumo stipresnėms jėgoms.

Skatinimas ieškoti naujų interesų pagrįstas galimybe, kad silpnai artikuliuoti, nepakankamai išreikšti interesai gali būti politinių sprendimų pareikalaušiančios ateities problemų užuomazgos. Todėl besiformuojančių interesų raiškos skatinimas gali tapti ateities problemų prevencijos priemone. Analizuojant interviu duomenis galima pastebėti ministerijos uždaramą neišreikštų interesų atžvilgiu, kai valstybės tarnautojai nesiekia aiškintis besiformuojančių poreikių. Respondentai išoriniai suinteresuotieji atkreipia dėmesį į taikomas sprendimų formavimo procedūras, kurios neleidžia silpniesiems interesams daryti įtakos sprendimams. Jie kritikuoja praktiką, kai esant poreikiui suformuluoti visuomenei svarbius sprendimų siūlymus, darbo grupė sudaroma taip, kad apskritai nuostatai būtų nepalankūs ir / ar silpniesni interesai neturėtų balsų persvaros. Esant tokioms aplinkybėms, anot respondentų, silpniesnieji gali ieškoti ir ieško stipresniųjų paramos. Tačiau tokiu atveju interesai iškraipomi ir esant tokiems susitarimams sudėtinga identifikuoti realią padėtį. Visgi ne tik respondentai išoriniai suinteresuotieji, bet ir valstybės tarnautojai pripažįsta, kad „vyksta didžiulė kova <...>. Dažnai, kas vienam svarbu, tas kitai organizacijai atstovaujantįjam nebesvarbu“ (VT-14). Abiejų grupių respondentai pažymi, kad tokioje kovoje silpniesnieiems atstovauti interesams ir pasiekti norimų rezultatų yra sudėtingiau. Naujų interesų raiškos stimuliavimas susijęs ir su gebėjimais atstovauti interesams. Interviu rezultatai rodo, kad stebimas gebėjimų atstovauti trūkumas. Valstybės tarnautojai įsitikinę, kad jei interesas silpnas ar nepakankamai aiškus, tai jam atstovaujantieji darbo grupėse yra pasyvūs. O kai kviečiami prak-

tines problemas žinantys, bet dalyvavimo patirties neturintys asmenys, jiems trūksta įgūdžių pristatyti ir ginti savo socialinės grupės interesus.

29 lentelė. Interesų derinimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Viešojo intereso viršenybė	Susirūpinimas dėl viešojo intereso	<p>Tas, kuris nori, turi galimybę pasirodyti per viešąsias konsultacijas, pareikšti savo mintį, jei iki šiol nepastebėjo. Viešosios konsultacijos yra atviros. Žinau, kurie domisi, atsidaro puslapius, seka. Visuomenė pavargus nuo visko (VT-6).</p> <p>Įmanoma pasiekti visuomenės intereso viršenybę, bet tai priklauso nuo atsparumo. Buvo narių, kurie bijojo atskleisti savo nuomonę, ypač jei tiesiogiai pavaldūs tam, kas sudaro DG. Tuomet jie yra lojalūs savo viršininkui – ką jis pasako, taip elgiasi (IS-19).</p> <p>Nėra to paciento balso, su tokiu mentalitetu jo dar ilgai nebus. Iš viso, socialinių grupių, kaip intereso, negirdi (IS-20).</p> <p>Tas svarbiausia, kiek jis turi intereso ir kiek tas interesus yra nepersonalinis, bet kiek jis žiūri iš bendresnių pozicijų... (VT-19).</p>
	Atvirumas būti įtrauktam	<p>Vienareikšmiškai yra „įsiprašinėjama“ į darbo grupes ir ne tik, kad siūlaisi, bet raštais kreipiasi (IS-21).</p> <p>Mes dabar stengiamės patekti į visokias komisijas, komitetus ir pan. (IS-21).</p>

29 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Naujų interesų raiškos stimuliavimas	Interesų matomumas	<p>Manau, mokslininkams visiškai neįdomu, kas pas mus vyksta. O tie, kuriems reikia tų naujų schemų, jie susižino ir džiaugiasi: pagaliau atsirado. Pašneki su mokslininku, tik jei politikas paveda (VT-2).</p> <p>Bet kokį klausimą, kurį aš iškelsiu, galima nubalsuoti neigiamai. Nes aš dar su vienu žmogum esame du, o visų kitų – aštuoniolika. Na ir balsuokime... (IS-20).</p> <p>Pacientas yra jungiamoji grandis – visi nori jo palai-kymo, bet jis turi atstovauti savo interesui taip pat (IS-23).</p>
	Interesų kova	<p>Būna, kad derinant interesus laimi tie, kurie labiau prakutę, geriau išmano. Jaučiasi geografinė įtaka, kai regioniniai universitetai turi kitą nuomonę, bet ne dėl kompetencijos, o dėl intereso, tai jau interesų konflik-tas! (IS-9).</p> <p>Asociacijos dažniausiai prieštarauja įrodymams, nes jų interesai dažnai kertasi su objektyvumu (VT-14).</p> <p>O ką pacientai daro, kai jų negirdi... Jie pereina į kitą taktiką – kooperuojasi su farmacininkais, kad būtų stipresni. Bet tada išsikreipia paciento balsas, nes ateina farmacininkai-pacientas. Bet pati ministerija su savo įstaigom tokią situaciją sudaro, nes kai ateina pacientai tik su savo balsu, tai „kas jūs tokie, negalit jūs nieko“. O kada ateina su banginiais už nugaros, tada pradeda įsiklausyti (IS-20).</p>
	Gebėjimai atstovauti	<p>Visuomenė? Mūsų komisijose dalyvauja. Iš pacientų asociacijų. Mes dirbame su asociacijomis, nes su pa-vieniais bus spaudimas: kodėl pakvieteit Joną, o ne-pakvieteit Petro. Kviečiame visas asociacijas, jei kvie-čiame iš gamintojų, tada – visas. Būna, kad kiti net nenori, jiems neįdomu (VT-13).</p> <p>Ar eilinis / atsitiktinis mokytojas buvo pakviestas? Būna, bandėme, bet jis neįdomiai jaučiasi, čia reikia plačiau žiūrėti (VT-4).</p> <p>DG turi dirbti tie, kas išmano ir turi interesą. Reikia arba tenka kariauti (įrodinėti tiesą, jei tu ją žinai). Dažnai DG nariai sėdi ir tyli, pasisako kartelį kitą ir tiek. Interesas ir idėja turi būti pagrindas: kam reikia, kodėl reikia (VT-7).</p> <p>Pacientas sako tai, „apie ką nesupranta“ – tai SAM požiūris. Va, todėl ir reikia pacientui tam tikrų ge-bėjimų (IS-23).</p>

Mokslu grįstų įrodymų svarba formuojant politiką. Mokslu grįsti įrodymai politikai formuoti detalizuojami atsižvelgiant į tinkamus tikslus ir tyrimų apimtis, abipusį mokymąsi ir žinių perkėlimą / perdavimą (30 lentelė).

Įrodymų rinkimo tikslų ir apimčių tinkamumas rodo siekį subalansuoti ekspertinių žinių ir praktinių interesų visumą politikos formavimo procese. Laiku parengti reikiamos apimties mokslu grįsti įrodymai reikalingi siekiant priimti objektyviais duomenimis pagrįstus sprendimus. Tačiau interviu rezultatai rodo, kad neretai dalyvavimo procese daugiau dėmesio skiriama tyrimais grįstiems įrodymams rinkti, nei interesams atstovauti, o tai iškreipia suinteresuotųjų dalyvavimo esmę. Pasitaiko ir atvejų, kai sprendimai formuojami trūkstant mokslu grįstų įrodymų. Be to, kai kurie respondentai pareiškė nuomonę, kad esant prieštarangiems interesams statistinė ir / ar tyrimų informacija yra taip interpretuojama ir pateikiama, kad paremtų galingesniųjų poziciją.

Žinių perkėlimas turėtų būti interaktyvus keitimosi žiniomis procesas tarp tyrėjo kaip žinių kūrėjo ir kitų suinteresuotųjų, kurie galėtų šias žinias pritaikyti. Respondentų atsiliepimai apie žinių paiešką ir taikymą – įvairūs. Kai kurie išoriniai suinteresuotieji ypač kritikuoja ministerijų darbuotojus dėl pasitaikančio vienpusio žinių perdavimo, kai perdavę tam tikras žinias suinteresuotieji nesulaukia grįžtamojo ryšio iš ministerijų.

Abipusis mokymasis yra vienas iš svarbiausių bruožų mokslu grįstų įrodymų politikos formavimui rinkimo procese. Šis bruožas apibūdinamas politikos dalyvių gebėjimu atsitraukti nuo individualių subjektyvių nuostatų ir suteikti pirmenybę mokslu grįstiems įrodymams, todėl kiekvienas iš dalyvių turi galimybę kažko išmokti. Nors ne retas respondentas kaip pridėtinę dalyvavimo darbo grupėse vertę paminėjo įgyjamas naujas žinias, yra duomenų ir apie siekio mokytis trūkumą. Neretai valstybės tarnautojai pasikliauja tik savo žiniomis, o dalyvavimo instrumentus taiko tada, kai šių žinių pritrūksta. Išoriniai dalyviai taip pat susilaukė priekaištų, kad kai kurie iš jų nerodo nei iniciatyvos sužinoti, nei patys teikia žinių. Tačiau abiejų grupių respondentai neabejodami dalyvavimo procesą sieja su žinių paieška, lemiančia abipusį mokymąsi.

30 lentelė. Mokslu grįsti įrodymai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tinkama apimtis	Dėmesys interesams	Per grupes įrodymus surinkti bandoma, jei yra DG nario kompetencija, pvz., ŽŪM atsiunčia kokybės specialistą. Ar iš asociacijų gauname įrodymų? Asociacijos dažniausiai prieštarauja įrodymams, nes jų interesai dažnai kertasi su objektyvumu (VT-14).
	Duomenų įrodymams poreikis	Tikslai, uždaviniai – ne visada aišku, ko siekiama. Būna, kad prašoma atlikti darbą, bet remiantis savo žiniomis, intuicija, o ne grindžiant duomenimis (IS-8).
Abipusis mokymasis	Siekis mokytis	Prisipažinsiu, kai žinai, ką daryti, tai grupės nereikia. Nebent kaip koks zondas – „numeti“ grupei projektą tarsi pasitikrinimui, reakcijai (VT-5). Būna, kad nariai pratyli grupėje. Jiems, matyt, yra garbė būti grupėje, bet jie neturi nei noro dirbti, nei reikštis. O būna, kad ir visai nedalyvauja, neatvyksta (IS-9).
	Žinių paieška	DG padeda vykdyti funkcijas. Jei žmogus ateina iš išorės, tai jis problemą mato galbūt kitaip, kitu kampu (VT-3). DG sutelkti tie žmonės, kurie iš mokslinės ar praktinės pusės žino problemą ir kaip būtų galima spręsti (IS-10). Dalyvavimas – tai tarsi ir šviečiamoji akcija tiems, kurie dalyvauja grupėje. Jie tampa grupės ambasadoriais ir grįžę į savo instituciją imasi pagalbinių veiksmų įgyvendinti jei ne sprendimus, tai bent idėjas. Universitetai gauna žinių. Paskatina vidinius pokyčius (IS-9).
Žinių perdavimas	Žinių apyvartos nuoseklumas	Visada kyla milijonai klausimų, o specialistams atrodo, kad tai naivūs klausimai. Imi aiškinti, tada jų kyla dar daugiau. Pusė laiko darbo nueina aiškinimui, kuris neinformuotas (VT-3). Siuntėme pasiūlymus, bet negavome net atsakymo. Ne tai, kad „ačiū“, bet jokio atsakymo negavome (nei kad atsižvelgė, nei kad neatsižvelgė). Vėliau klausiau, kodėl net nesureagavo, tai atsakė: „O kodėl mes privalom reaguoti, jūs čia tik savo pasiūlymus pateiktė, ar ne?“ Vadinasi, tavo pasiūlymai kaip partnerio, niekam nesvarbūs (IS-20).

Respondentų požiūris į dalyvavimo kokybės stebėseną. Dalyvavimo kokybės stebėseną gali būti apibūdinama bendradarbiavimo tarp politikos dalyvių lygiu ir dalyvavimo rezultatais (31 lentelė).

Bendradarbiavimo lygmuo rodo politikos dalyvių gebėjimą ieškoti visoms pusėms priimtinių, o ne primetamų sprendimų. Interviu rezultatai rodo, kad vertindami dalyvius ir jų indėlį valstybės tarnautojai įsitikino, kad bendradarbiavimas tarp ministerijos darbuotojų ir išorinių suinteresuotųjų būna aktyvus ir rezultatyvus esant aiškiems interesams. Visgi, kaip buvo minėta aptariant kitas dalyvavimo sritis, dalyvavimo kokybės stebėsenai trūksta atidesnio požiūrio į dalyvių sudėtį: ne visada išlaikomas ekspertinėms žinioms ir interesams atstovaujančiųjų balansas, kviečiami politikų nurodyti asmenys, prioritetas teikiamas pažįstamiems ir rekomenduotiems dalyviams ir kt. Bendradarbiavimo lygmuo išreiškiamas ir dalyvių pasitenkinimu. Todėl dalyvavimo kokybės stebėseną turėtų apimti ir šią sritį, nes nusivylę dalyviai gali stengtis patekti į politikos formavimo procesą apeidami oficialias dalyvavimo procedūras.

Dalyvavimo rezultatai rodo dalyvių indėlį į politikos formavimą ir sprendimų priėmėjų įsipareigojimus įgyvendinti su suinteresuotaisiais pasiektus susitarimus. Interviu rezultatai rodo, kad valstybės tarnautojai ir išoriniai suinteresuotieji skirtingai vertina dalyvavimo rezultatus. Anot valstybės tarnautojų ir pačių suinteresuotųjų, išorinius dalyvius rezultatai tenkina tada, kai patenkintas jų interesas. Tuo tarpu valstybės tarnautojams yra svarbiausia pasiekti konsensuą. Taip pat respondentai išoriniai dalyviai jaučiasi išstumti iš sprendimų priėmimo proceso, nes dalyvavimo procesas nesusietas su sprendimų priėmimo procesu. Todėl dalyvavimo kokybės stebėseną turėtų apimti tokias rezultatų analizės sritis, kaip įtraukiamųjų interesų stiprumas, patenkintų interesų lygis, pasiektų rezultatų įgyvendinimas. Visos šios sritys lemia dalyvavimo rezultatus ir savo ruožtu – dalyvavimu grįstos politikos įgyvendinimo lygį.

31 lentelė. Dalyvavimo kokybės stebėseną

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimo lygmuo	Dalyvių sudėties analizė	Kai aktualus klausimas, visi sueina savo noru ir su entuziazmu, net rektorai, ministerijų vadovai. Jei yra poreikis, tai realus ir dalyvavimas, ir realus rezultatas. Jei žmonėms reikia, o ne todėl, kad yra kažkoks spaudimas (VT-7). Mes iš seniau žinome, kas galėtų dalyvauti mūsų grupėse. Yra sąrašas, bet tai virtualus sąrašas. Tad mes visada žinome, kam aktualiausia (VT-14).
	Dalyvių pasitenkinimo analizė	Patyrę spaudimą nariai paprastai nebereikią savo nuomonės, nes supranta, kad ministerijai nereikia kitokio požiūrio. Kai kurie nustoja vaikščioti į posėdžius. Tai rodo, kad ministerija ar jos dalis nėra atvira kitai nuomonei, nėra formų, kur galima be baimės išreikšti savo poziciją (IS-8). Atsiranda, svarbiausia, institucinis suderinamumas. Jei mes lankstesni, tai mes dar leidžiamės į bendradarbiavimą. Kiti neįsileidžia. Tai žmonių problema, jie sutaria, o politikai nesutaria, konkurencija tarp politikų yra stipresnė nei tarp idėjų (VT-1). Dažnai ministerijai pavaldūs atstovai vengia reikštis per posėdį, tarsi jiems neleidžiama turėti nuomonės (IS-18).
Dalyvavimo rezultatai	Rezultatų priklausomybė nuo intereso stiprumo	DG neveiklios, kai sudarytos tik iš ministerijų tarnautojų, nes visi saugosi, kad tik netektų daugiau dirbti. Nėra išorinių narių, kurie spautų veikti efektyviau, neveikia išoriniai stiprūs interesai, juntama stipri hierarchinė įtaka (IS-18).
	Rezultatų priklausomybė nuo patenkinto intereso	Ne visada patenkintas rezultatai, jei galutinis variantas neatitinka savivaldybių pozicijos (IS-11). Dažniausiai padaromas dokumentas, bet jei jis nėlabai tinkamas politinei valdžiai, tiesiog padedamas į stalčių, padėkojama, žiniasklaidoje informacija paskelbiama, kad kažkas atlikta ir „mes įgyvendinsim“. Tada pasikeičia valdžia, perverčia problemą, sudaro kitos sudėties DG, pradeda iš naujo (IS-19). Kai dokumentas po DG išeina kitoks, suinteresuotieji nepatenkinti. Tačiau tai jų bėda, kad jie nėlabai suprato, kas vyksta grupėje. O gal situacija kita: pirma matė tik savo interesą, kuris gal net nedera su kitų tokių pačių veikėjų interesais. Tad valstybės tarnautojai lyg ir turi rasti bendrą vardiklį. Dažnai atsitinka, kad visi lieka nepatenkinti, nors dokumentas lyg ir kompromisinis parengtas. Nepatenkinti, nes ne viską gavo, o juk norisi visko (VT-5).

3.3.2 Valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų interviu rezultatų lyginamoji analizė

Analizuojant interviu duomenis išryškėjo ir prieštaravimų tarp valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų nuomonių ir patirčių įvairiose dalyvavimo proceso srityse. Pastebėta, kad šie prieštaravimai ryškesni SAM nei ŠMM bei kiekvienoje iš ministerijų turi tam tikros specifikos. Todėl valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų prieštaravimų požiūrių analizė atlikta kiekvienai ministerijai atskirai. Kaip ir ankstesniuose kokybinių duomenų analizei skirtuose skyriuose, taip ir šiame skyriuje pateikiamos originalios citatos, nusakančios kiekvieną iš prieštaravimų (32 lentelė).

Švietimo ir mokslo sektoriaus skirtingų grupių respondentų požiūrių lyginamoji analizė. Ryškiausias prieštaravimas švietimo ir mokslo sektoriaus respondentų nuomonės buvo išsakytos dėl suinteresuotųjų įtraukimo poreikio, bendradarbiavimo praktikos, suinteresuotųjų įtraukimo schemų, interesų derinimo, darbo grupių veiklos rezultatų ir šių rezultatų įgyvendinimo. Kai kurie valstybės tarnautojai mano, kad Lietuvoje yra pakankamai sudėtinga su išoriniais dalyviais spręsti problemas, plėtoti naujas idėjas, nes egzistuoja išankstinis nusistatymas prieš pokyčius, nenoras derintis prie kitų interesų. Todėl dalyvavimo instrumentų taikymas yra pakankamai ribotas. Tačiau respondentai išoriniai suinteresuotieji kritikuoja ministeriją, kad dalyvavimo instrumentai taikomi per siaurai. Jų nuomone, sprendimai turi būti priimami remiantis ne tik ekspertinėmis žiniomis, bet ir derinant su visuomene. Galima šio prieštaravimo priežastis – skirtingas dalyvavimo suvokimas. Ne vienas respondentas išorinis švietimo ir mokslo sektoriaus suinteresuotasis yra savo srities specialistas ar ekspertas, susipažinęs su dalyvavimo gerąja praktika užsienio šalyse, todėl jie vertina savo dalyvavimo patirtį platesniame dalyvavimo politikos kontekste. Negalime teigti, kad valstybės tarnautojai nesuvokia dalyvavimo svarbos ar dalyvavimo politikos esmės. Greičiau jų požiūris racionalesnis, siauresnis, labiau priartintas prie konkrečių užduočių įgyvendinimo, nes ministerijos darbuotojai yra

ta politikos dalyvių grupė, kuri turi operacionalizuoti politikų siekius ir užtikrinti efektyvų jų įgyvendinimą esant ribotam laikui ir ištekliams.

Kalbėdami apie bendradarbiavimo patirtį valstybės tarnautojai kritikavo išorinius suinteresuotuosius dėl neigiamos nusistatymo, nenoro prisidėti prie problemų sprendimo, nesugebėjimo lanksčiai formuoti visiems priimtinių sprendimų. Tačiau išoriniai suinteresuotieji panašią situaciją įžvelgia pačiose ministerijose, kai nei pačios ministerijos tarpusavyje sugeba susiderinti pozicijų ir veikti bendram tikslui, nei pakankamai vertina kitų suinteresuotųjų indėlį. Manytina, kad tokio pobūdžio atsiliepimus lemia abipusio nepasitikėjimo apraiškos, atsirandančios dėl skirtingo dalyvavimo proceso suvokimo ir lūkesčių (ne)patenkinimo lygmens.

Interviu metu išryškėjo prieštarų nuomonių dėl suinteresuotųjų įtraukimo būdo pasirinkimo. Dėl skirtingo darbo grupių, kaip dalyvavimo instrumento, suvokimo valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų nuomonės išsiskyrė. Valstybės tarnautojai darbo grupes vertina labiau kaip mokslu grįstų įrodymų rinkimo priemones, bet kaip dalyvavimo instrumentus jas vertina skeptiškai dėl jiems tenkančios organizacinės naštos, o kai kuriais atvejais – dėl neefektyvios veiklos. Išorinių suinteresuotųjų požiūriu, darbo grupės yra tinkamas dalyvavimo instrumentas. Tačiau, jų nuomone, visuomenės dalyvavimo formuojant politiką plotmėje šis instrumentas netinkamai taikomas, nepanaudojamas tokių grupių potencialas.

Skirtingų grupių respondentai išsakė prieštaringas nuomones apie interesų derinimą darbo grupėse. Valstybės tarnautojai stebisi dėl išorinių dalyvių nepasitenkinimo, kai su darbo grupėje suderintais interesais susijusios nuostatos neįtraukiamos į sprendimus. Išoriniai dalyviai tai vertina kaip jų interesų ignoravimą ir grupės darbo nuvertinimą. Atsižvelgus ir į kitus interviu rezultatus galima teigti, kad šį atotrūkį lemia ministerijos išipareigojimų ir suinteresuotųjų lūkesčių neatitikimas, kai išoriniai dalyviai tikisi, kad darbo grupės rezultatai turės realų poveikį sprendimams, o ministerijoje yra susiklosčiusi neįpareigojanti darbo grupių traktavimo praktika.

Tam tikrų prieštaravimų interviu metu išryškėjo ir dėl darbo grupės veiklos rezultatų ir jų įgyvendinimo. Kaip minėta, valstybės tarnauto-

jams įprasta praktika, kad darbo grupės veiklos rezultatas – tik projektas, kuris oficialių derinimo procedūrų metu gali pasikeisti. Tokie pokyčiai piktina išorinius dalyvius, kurių pasiektas rezultatas pakeičiamas. Todėl jie pageidauja, kad jau darbo grupės veiklos pradžioje nariams būtų paaiškintos darbo sąlygos, ribojimai ir kitos aplinkybės. Tokiu būdu būtų išvengta skirtingo laukiamų rezultatų suvokimo.

Kai kurie respondentai valstybės tarnautojai, kalbėdami apie darbo grupių rezultatų įgyvendinimą, teigė, kad pasibaigus darbo grupės veiklai ir prasidėjus formalioms sprendimų projektų derinimo procedūroms, atsiranda naujų pastabų, kurios vėl derinamos su suinteresuotaisiais. Tačiau respondentai išoriniai suinteresuotieji neprisiminė atvejų, kad į juos būtų kreiptasi po darbo grupės veiklos pabaigos. Atvirkščiai – jie išreiškė pageidavimą, kad būtų leista dalyvauti svarstant projektus iki galutinio rezultato pateikimo. Tik respondentai organizacijų, su kuriomis ministerijai pagal teisės aktų nuostatas privalu derinti teisės aktų projektus, atstovai teigė turintys galimybę susipažinti su pakitusiais darbo grupės veiklos rezultatais ir teikti pastabas, ir tai tik tais atvejais, jei šiai organizacijai buvo atsiųstas dokumentas derinti. Todėl tokia prieštaringa valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų patirtis gali rodyti tai, kad vykdomas selektyvus darbo grupių rezultatų įgyvendinimo derinimas.

32 lentelė. Švietimo ir mokslo sektoriaus prištaringos valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų nuomonės

Dalyvavimo proceso sritis	Prieštaringų teiginių pavyzdžiai		Prieštaramų priežastys
	Valstybės tarnautojai	Išoriniai suinteresuotieji	
Suinteresuotųjų įtraukimo poreikis	<p>Gerą idėją propaguoti yra sunku. Jei valdžia tai darys, iškart atmetama, nes tokia yra tradicija – valdžia nieko gero nėra padarius. Reikia gudriai pateikti, kad norėtų pirmiausia išgirsti, po to diskutuoti. Reikia ir patiems išgirsti (VT-2).</p>	<p>Lietuvos ydinga praktika – surenka kelis ekspertus, „iškepa“ produktą, nuleidžia visuomenei (o niekas procese nedalyvavo), – „pakabina“ internete ir klausia nuomonės, tuomet kyla pasipiktinimas, priešinimasis. Tuo tarpu partnerių nuomonių reikėtų klausyti iš anksto (IS-8).</p>	<p>Skirtingas dalyvavimo suvokimas</p>
Bendradarbiavimo patirtis	<p>Socialiniai partneriai visada prieš, visada viskas blogai: finansavimas blogas, valandų mažai, atlyginimai maži, nežūrint, kad mokinių mažėja, tada ir metodika bloga. Jie iškelia problemą ir mums atiduoda spęsti, bet siūlymų neteikia. Bet kai mes pateikiame gerinimus, jie nesutinka. Dažnai smulkmenose gal ir nusileidžia, bet iš esmės nesutinka (VT-3).</p>	<p>Pasigendu geranoriškumo tarp ministrijų. Horizontalusis ryšys tarp jų yra dar labai blogas ir kiekviena ministerija žiūri tik savo srities. Tačiau trūksta integruoto mąstymo. Pvz., dalyvaujant kelioms ministerijoms, kai parengiamas teisės aktas, nustatomos funkcijos ir sudaromas priemonių planas, dažniausiai vykstant derinimui n-toji ministerija tas priemones išbraukia. Per eilę metų tai jau tapo sistema (IS-11).</p>	<p>Abipusio nepasitikėjimo apraiškos</p>
Suinteresuotųjų įtraukimo būdo pasirinkimas	<p>Jei atsiduoti DG ir dar privalomai, tada nėra nei laisvės veikti, nei pasirinkti, nei derinti interesus. Nėra nieko kvailiau, kaip įsirašyti į įstatymą, kad turi derinti su konkrečia organizacija būsimus veiksmus (VT-2).</p>	<p>DG yra tinkamas instrumentas įvairioms problemoms spręsti. Tačiau pas mus blogai taikomas, kas iškreipia DG naudą (IS-8).</p>	<p>Skirtingas DG kaip dalyvavimo instrumento suvokimas</p>

32 lentelės tęsinys

Dalyvavimo proceso sritis	Prieštaringų teiginių pavyzdžiai		Prieštaramų priežastys
	Valstybės tarnautojai	Išoriniai suinteresuotieji	
Interesų derinimas	Kaip sakoma, „pagėdavimų koncertas“ į teisės aktą po DG darbo tikrai nepatenka ir tikrai DG neįsipareigoja tokį paruošti. Reikia žinoti nuomonių įvairovę (VT-5).	Būna, kad DG susitariama vienaip, o galutinis rezultatas – visai kitoks. Ministrų politikai pasako, kad turi būti taip, o ne kitaip. Tokiu atveju išsina teisės aktas, koks nebuvo svarstytas DG, tada tenka kovoti su malūnais (IS-11).	Ministerijos įsipareigojimų ir suinteresuotųjų lūkesčių neatitikimas
Darbo grupės veiklos rezultatai	DG paruošiamas tik projektas. O tada prasideda derinimo procesas ir aktoriai jau tik ministerijos. Na, nebent teoriškai ministerijos turi konsultuotis su pavaldžiomis institucijomis arba savo reguliavimo sferoje esančiomis institucijomis (VT-5).	Iš esmės tikslas pasiektas – pateiktas teisės akto projektas. Tačiau, kai jau DG buvo pilnai baigusi savo veiklą, paaiškėjo, kad dalis teisės akto projekto, kurį pateikė DG, buvo pakeista <...> Pradiname etape ŠMM turėtų išsiaiškinti ir patikrinti DG, ką jie gali, o ko negali, o ne tada, kai darbas atliktas, pakeisti DG įdirbį (IS-10).	Skirtingas DG rezultato suvokimas
Darbo grupės rezultatų įgyvendinimas	Dirba DG, o kai parengtas dokumentas pradedamas derinti, atsiranda naujų pastabų. Vėl tenka iš naujo derinti interesus (VT-7).	Oficialiaus pranešimo, kad išėjo teisės aktas, nebuvo ir paaiškinimo dėl pokyčių. Galėtų informuoti DG narius, kad teisės aktas priimtas kitoks, nei DG pateikė (IS-10).	Selektyvus DG rezultato įgyvendinimo derinimas

Sveikatos apsaugos sektoriaus skirtingų grupių respondentų požiūrių lyginamoji analizė. Interviu su skirtingų grupių respondentais rezultatai rodo labiau kategoriškus prieštaravimus nei švietimo ir mokslo sektoriuje, nors nuomonių ir patirčių nesutapimo sritys tos pačios (33 lentelė). Kaip ir ŠMM, taip ir SAM valstybės tarnautojų ir išorinių dalyvių požiūriai nesutapo dėl kai kurių tikslų įtraukti suinteresuotuosius. Valstybės tarnautojai teigia, kad darbo grupės su išoriniais suinteresuotaisiais jose reikalingos ir naudingos reglamentuojant naujas sritis. Tačiau kai kurių respondentų išorinių suinteresuotųjų nuomone, daugiau nei pusės sudaromų darbo grupių siekiai nėra tokie skaidrūs kaip deklaruojama.

SAM darbuotojai neslėpė, kad sudarant darbo grupes pirmenybė teikiama valstybės institucijoms, bet tikino, kad ir nevyriausybinėms bei verslo organizacijoms sudarytos sąlygos įsitraukti į darbo grupes. Tačiau suinteresuotieji yra patyrę, kad jei ministerija ne iš poreikio, o iš pareigos įtraukia, tai tokie dalyviai darbo grupėje lieka nuošalyje ir neturi galimybių daryti įtakos sprendimams. Šie skirtingų respondentų grupių prieštaravimai rodo, kad sveikatos apsaugos sektoriuje išryškėja skirtingas politikos dalyvių statusas. Tokio dalyvavimo proceso bruožo švietimo ir mokslo sektoriaus respondentai interviu metu neakcentavo, nors kiekybinio tyrimo rezultatai rodo, kad šiame sektoriuje taip pat aktyviausiai dalyvauja valstybinio sektoriaus atstovai.

Kaip ir švietimo ir mokslo, taip ir sveikatos apsaugos sektoriaus atstovų interviu metu išryškėjo valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų abipusio nepasitikėjimo apraiškos. Valstybės tarnautojai abejoja mažesnių nevyriausybinių organizacijų gebėjimais atstovauti interesams, nors teigia pakviečiantys dalyvauti darbo grupių veikloje. O išorinių suinteresuotųjų požiūriu, ministerija nuvertina nevyriausybines organizacijas ir nepaiso jų siūlymų. Nors valstybės tarnautojai teigia, kad būsimiems sprendimams ieško kuo daugiau alternatyvų, siekia suderinti kuo daugiau nuomonių ir rasti daugeliui priimtina kompromisą, respondentai išoriniai suinteresuotieji prieštarauja tokiems teiginiams. Kai kurie iš jų daugelyje atvejų įžiūri „stipresniųjų“ dominavimą, o kitų – nuvertinimą. Taip suvokdami valstybės tarnautojų požiūrį į bendradarbiavimą ir interesų derinimą, suinteresuotieji netiki, kad ministerija gali padėti

spřesti keliamas problemas, todřl gali ieškoti kitų patekimo į politikos formavimo procesą kelių. Tokiu būdu abipusis nepasitikėjimas gali būti viena iš interesų veikimo srities reiškimosi trūkumų priežasčių.

SAM valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų požiūriai nesutapo ir dėl informacijos apie darbo grupės veiklą pateikimo. Valstybės tarnautojai teigia, kad darbo grupėse priimami sprendimai protokoluojami. Tą pripažįsta ir išoriniai darbo grupių nariai. Tačiau jiems trūksta, kad suinteresuotieji (ir visuomenė) gautų informacijos apie ministerijoje nagrinėjamas problemas, galėtų stebėti sprendimo formavimo procesą ir sužinoti kitų suinteresuotųjų nuomones. Todėl interviu rezultatai rodo skirtingus informacijos panaudojimo poreikius. Valstybės tarnautojams darbo grupių posėdžių protokolai reikalingi norint turėti diskusijų ir susitarimų įrodymų. O išoriniai suinteresuotieji pageidautų išsamių protokolų, kurie būtų skelbiami viešai, suteikiant galimybę visiems suinteresuotiesiems stebėti sveikatos apsaugos politikos formavimo procesą.

Kaip švietimo ir mokslo, sveikatos apsaugos sektoriuje taip pat yra prieštaravimų tarp atskirų respondentų grupių dėl darbo grupių veiklos rezultatų ir jų įgyvendinimo. Kai individualus siekis neatitinka grupinio rezultato, išoriniai suinteresuotieji išreiškia nepasitenkinimą, kad jų įdirbis neįtraukiamas į grupės veiklos rezultatus. Valstybės tarnautojai tikina, kad derinant darbo grupių rezultatus, turint tikslą įgyvendinti, visi suinteresuotieji supažindinami su pokyčiais ir su jais tariamasi iki paskutinės teisės akto parengimo versijos. Tačiau respondentai išoriniai suinteresuotieji neigia, kad su jais bendraujama po to, kai darbo grupė pateikė savo darbo rezultatus. Tokių prieštaravimų priežastis galėtų būti ta, kad skirtingose ministerijos veiklos srityse taikoma skirtinga darbo suinteresuotaisiais praktika.

33 lentelė. Sveikatos apsaugos sektoriaus prištaringos valstybės tarnautojų ir išorinių suinteresuotųjų nuomonės

Dalyvavimo proceso sritis	Prištaringų teiginių pavyzdžiai	Išoriniai suinteresuotieji	Prieštaramų priežastys
	Valstybės tarnautojai		
Suinteresuotųjų įtraukimo tikslai	DG yra geras būdas spręsti politikos klausimus. DG dažniausiai atsiranda tam tikrose „pilkose srityse“, kur reikia kažką naujo reglamentuoti. Reikia tų įvairresnių nuomonių paklausti (VT-12).	Įsitikinęs, kad 60–70 procentų rezultatų jau priimami prieš darbo grupes. Tiesiog duodama komanda, kaip įforminti rezultatus, kad diskusija nenuetų per daug toli. Teisiniai dalykai jau nutarti, o toliau – „pažaiskime demokratią“ (IS-20).	Skirtingas DG kaip dalyvavimo instrumento suvokimas
Suinteresuotųjų atranka	Aišku, pirmiausia eina vyriausybės institucijos, ministerijos, tada visos nevyriausybinės. Traukiame tiek, kiek žinome. Yra tos, kurios aktyvios, rodo iniciatyvą, tada ir jas įsitraukiame (VT-16).	Vienareikšmiškai yra „įsprašinėjama“ į darbo grupes. <...> Bet kai įsiprašai, tai esi pozicijoje kaip nelauktas svečias: „Atėjai... Gerai, kad atėjai. Tu pasėdėk, pakalbėk...“ O sprendimas jau priimtas (IS-21).	Skirtingas suinteresuotųjų statusas
Bendradarbiavimo patirtis	Galima pakviesti ir iš visuomenės... Pvz., yra Lietuvos vartotojų asociacija. Bet kas tai per organizacija – tai tik du žmonės. Mes mažai juos kviečiame. Vartotojai nežino šios asociacijos (VT-14).	Jei ateini iš universiteto, tai yra rimta, bet jei gu ateini iš NVO, tai kaip marginalai – ką jūs galite žinoti, ką suprasti, ką apskritai jūs galite padaryti. Jaučiamas nuvertinimas (IS-21).	Abipusio nepasitikėjimo apraiškos
Interesų derinimas	Vis dėlto dažnai mums reikia ieškoti kompromiso, tad kuo daugiau argumentų turime iš įvairių pusių, tuo yra lengviau priimti racionalių sprendimų galutiname ministro sprendime (VT-16).	Nesu buvęs nei vienoje darbo grupėje, kur iš tikrųjų pilnai būtų įsiklausyta į NVO nuomonę, netgi pilnai suvokta, ką norėjo pasakyti. Dažniausiai būna: „Pasakei, na ir aciu“ (IS-21).	Skirtingai suvokiamas interesų derinimas

33 lentelės tęsinys

Dalyvavimo proceso sritis	Prieštaringų teiginių pavyzdžiai		Prieštaringų pritežastys
	Valstybės tarnautojai	Išoriniai suinteresuotieji	
Informacijos apie darbo grupės veiklą pateikimas	Dažniausiai protokuojama. <...> Įvairiausių įtampų yra ir Seimas buvo įsikišęs, ir Vyriausybė. <...> Reikia protokuoti, nes po to bus „aš taip pasakiau, aš – anaip“ (VT-15).	Nors protokolai įrašinėjami, niekad neateina protokolai, kas buvo sakyta, kokie sprendimai priimti, kokios mintys išsakytos, ar jos toliau nagrinėjamos (IS-20).	Skirtingai suvokiamas informacijos pateikimo poreikis
Darbo grupės veiklos rezultatai	Pas mus stengiamasi, kad tie, kas dirbo DG, visada būtų supažindinami su paskutiniu dokumentu. Mes siuntinėjame, stengiamės, kad neatsitiktų taip, kad dokumentas netikėtai pasikeistų (VT-13).	Iš dešimties darbo grupių devynios yra be jokios realios naudos, nes neatsižvelgiama į nieką, ką teiki, ką siūlai (IS-20).	Individualaus siekio ir grupinio rezultato neatitikimas
Darbo grupės rezultatų įgyvendinimas	Kodėl tiek deriname? Kad gautume kokybišką produktą. Pamatys tą išakymą „Valstybės žiniose“ tas profesorius, tada saks: „Palauk, bet darbo grupėje kitaip sušnekėjome, kas čia per savivalę? Taip negalime“ (VT-15).	Pasibaigus DG veiklai, ministerija su rezultatais daro, ką jiems reikia. Jie neduoda jokios „ataskaitos“, kaip DG siūlymai įgyvendinti. Po kiek laiko išėjus teises aktui nėra to, ką siūlė DG. Del tolesnės eigos, jei nori, pats turi domėtis (IS-19).	Nėra vienodos darbo su suinteresuotaisiais praktikos skirtingose ministerijos veiklos srityse

3.4 Švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė

Palyginamoji kokybinė analizė, kaip tyrimo metodas, leidžia ne tik palyginti du atvejus, bet ir sustruktūrizuoti atvejų analizę pagal pasirinktus abiem atvejams būdingus kriterijus. Tokio lyginimo metu gerai išryškėja būtinos arba pakankamos sąlygos grupėms veikti efektyviai ir „konjunktūriniai kriterijai“¹⁴⁴, lemiantys veiklos sėkmę. Ankstesniuose skyriuose aprašyti dviejų ministerijų darbo grupių tyrimo rezultatai atskleidė labai įdomių tendencijų, kurios leidžia susidaryti bendrą darbo grupių, kaip organizacinės struktūros koordinavimo elemento, vietą bendroje ministerijų struktūroje.

Kadangi lyginimas buvo atliekamas išskiriant dviejose ministerijose susiformavusias darbo grupių praktikas kaip du atskirus tiriamuosius atvejus, buvo lyginami sugrupuoti į dvi grupes rezultatai: panašumai ir skirtumai.

ŠMM ir SAM darbo grupių veikimo panašumai.

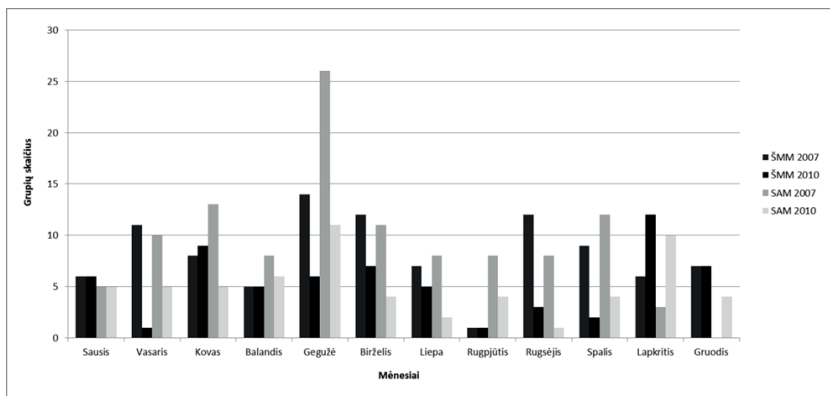
Darbo grupių teisiniai veikimo pagrindai. Tiek SAM, tiek ir ŠMM darbo grupės buriamos remiantis ta pačia teisine baze. Teisė burti darbo grupes yra numatyta ministerijų nuostatuose ir darbo reglamentuose, nenurodant kitų detalių apie darbo grupės veikimo principus ar tikėtiną dalyvių sudėtį. Tiesa, ŠMM nuostatuose yra nuoroda į galimų dalyvių sudėtį, paminint, kad darbo grupės gali būti sudarytos iš „ministerijų, kitų valstybės institucijų ir įstaigų, mokslo ir studijų institucijų atstovų“. Kai kurios darbo grupės parengia savo darbo reglamentą, kuriuo vadovaujasi darbe. Tačiau reiktų pabrėžti, kad tai nėra kasdienė praktika, nors kai kuriais atvejais SAM tai yra ganėtinai dažna. Tuo tarpu komisijos visada turi pasitvirtinusios savo darbo reglamentą. Tad susiformavusi praktika kviesti išorinius dalyvius yra bendra abiem ministerijoms. Apibendrinant, galima teigti, kad darbo grupės abiejose tirtose ministe-

¹⁴⁴ Norkus, Z.; Morkevičius, V. *Kokybinė lyginamoji analizė: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. Tyrimų metodų serija 1. Kaunas: LiDA, 2011, 344 p.

rijose veikia dažniau remiantis gerosios praktikos pagrindais nei teisėtais ir legitimizuotais pagrindais.

Darbo grupių skaičius ir periodiškumas. Nuodugniau panagrinėję tik techninius darbo grupes aprašančius parametrus, tokius kaip darbo grupių, dalyvių, ryšių grupėse skaičių, matome beveik tikslų rodiklių sutapimą abiejose tirtose ministerijose, pvz., dalyvavimo atvejų skaičius 2007 metais: 1 129 – ŠMM ir 1 139 – SAM. Analogiškas sutapimas yra ir 2010 metais: 614 – ŠMM ir 623 – SAM.

Darbo grupės buriamos netgi panašiu periodiškumu: abiem tiriamaisiais laikotarpiais abiejose ministerijose naujų darbo grupių skaičius yra stabilus. Tik vienas gegužės mėnuo SAM 2007 m. išsiskyrė grupių kūrimo piku. Šiek tiek mažiau naujų grupių ŠMM suburiama rugpjūčio mėnesį, o SAM tokio sezoniškumo nėra (žr. 30 pav.).



30 pav. Darbo grupių būrimo periodiškumas

Darbo grupių mažėjimo tendencija. Abiejose ministerijose stebina ne tik rodiklių skaitinis panašumas, bet ir ta pati tendencija. 2010 m. darbo grupių skaičius abiejose ministerijose gerokai sumažėjo lyginant su 2007 m., tai reikalauja specialaus dėmesio. Toks sutapimas stebintų, jei neieškotume logiško situacijos paaiškinimo. Tuo labiau, kad kokybinis tyrimas niekaip neparodė šio kiekybinio dokumentuose užfiksuoto fakto.

Netgi atvirksčiai – interviu dalyvaujantiems tiek tarnautojams, tiek išoriniams nariams nesusidarė įspūdžio, kad kuriais nors kalendoriniais metais darbo grupių būtų buriama mažiau. Jie teigė, kad darbas grupėse yra visada panašaus intensyvumo ir vyksta maksimaliai įmanomu dažniu. Taip teigdami jie pabrėžė, kad darbo grupės buriamos periodiškai, daugelis tarnautojų minėjo, kad patys yra įtraukiami į stabilų darbo grupių skaičių, kuris svyruoja nuo 5 iki 15 per metus. Tad kyla pagrįstas klausimas, kas galėtų nulemti darbo grupių būrimo tendencijos mažėjimą. Viena vertus, darbo grupių skaičius gali priklausyti nuo tiriamų politikos formavimo klausimų sudėtingumo. Paprastesniems klausimams išspręsti galbūt nereikalinga papildoma informacija ir kompetencija, galima darbo grupėje. Tokiu atveju mažėjantis grupių skaičius 2010 m. rodytų, kad tais metais arba nebuvo sudėtingų klausimų, arba jų buvo vengiama. Kita vertus, darbo grupių mažėjimas gali būti indikatorius, kad keičiasi požiūris į darbo grupių, kaip organizacinės struktūros, pridedamąją vertę. Jei manoma, kad darbo grupėse yra nepagrįstai gaišamas laikas, jų veikla neefektyvi, o kelių specialistų parengti sprendimai yra geresni ir greitesni, tuomet darbo grupių skaičius taip pat gali mažėti. Tokių pasisakymų kokybinio tyrimo metu nuskambėjo, ypač iš ŠMM darbo grupės atstovaujančių tarnautojų. Trečiasis faktorius, kuris galėtų turėti įtakos darbo grupių skaičiaus mažėjimui, yra faktas, kad 2010 m. dar buvo stipriai jaučiamas visuomenės ir žiniasklaidos spaudimas mažinti viešąsias išlaidas, tad kasmet nuo 2008 m. buvo siekiama optimizuoti ir valstybės tarnautojų skaičių ministerijose. Tarnautojų optimizavimas yra suprantamas kaip tarnautojų mažinimas. Su tuo faktu yra susiję net trys SAM vidiniai reorganizaciniai procesai, kai per Vyriausybės kadenciją buvo reorganizuojama SAM organizacinė struktūra kuriant naujus skyrius, jungiant esamus skyrius ir perskirstant atsakomybės sritis. Todėl nemažai tarnautojų 2007 m. ir 2010 m. ėjo kitas pareigas SAM. Tik viename interviu buvo užsiminta, kad dabar dalyvaujama gerokai mažiau, ir tas faktas buvo aiškinamas pasikeitusia darbo specifiška po reorganizacijos ir pakeitus veiklos sritį bei skyrių.

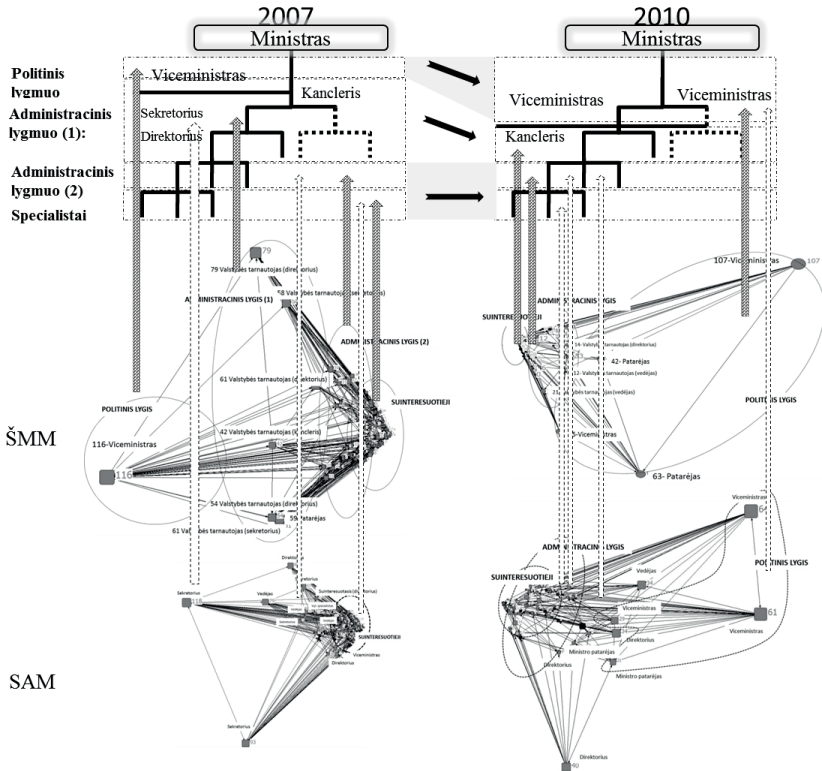
Dalyvių reprezentatyvumas. Dalyvių reprezentatyvumas gali būti priskirtas tiek prie sektorių panašumų grupės, tiek ir prie skirtumų.

Panašumu reikėtų laikyti tą faktą, kad didžiąją dalį darbo grupių narių sudaro valstybės tarnautojai (iki 70 proc.). Kitą dalį sudaro dalyviai, kuriuos galima priskirti interesų grupėms. Nagrinėjant dalyvius pagal jų atstovavimą sektoriams, matome gana neblogą sektorių atstovavimą, o tai savaime rodo, kad konkretus viešojo administravimo sektorius ieško integruotų sprendimų, grįstų tarpdalykiniu bendradarbiavimu ir žiniomis.

Darbo grupės būrimo tikslas. Nors tyrimas leido užčiuopti įvairius darbo grupių būrimo tikslus ir su darbo grupių veikla susijusius valstybės tarnautojų lūkesčius, visgi tarp visų galimų darbo grupių būrimo tikslų gana ryškiai dominuoja pagrindinis siekis burti darbo grupes dėl ekspertinės nuomonės. Ekspertinė nuomonė ir konsultacijos nuskamba dažniausiai kokybinio tyrimo metu. Šis faktas taip pat gana tvirtai pagrindžiamas ir kiekybinio tyrimo rezultatais. ŠMM darbo grupėse pagrindiniais dalyviais po valstybės tarnautojų reikia laikyti aukštojo mokslo sektoriaus institucijų atstovus, SAM darbo grupėse – tai trečia pagal gausą dalyvių grupė.

Darbo grupių ir organizacinės struktūros ryšys. Darbo grupių tinklo struktūros tyrimai leido užčiuopti valstybės tarnybos pokyčius, įvykusius 2008–2009 metais, kurie neišvengiamai turėtų vienodai atsiliepti tiek ŠMM, tiek ir SAM darbo grupėms. 2009 m. įvykusios valstybės tarnybos reformos pagrindinis akcentas buvo politinės galios stiprinimas ministerijose. Tai buvo realizuota panaikinus aukščiausio lygio valstybės tarnybos pareigybes – sekretorius ir jų vietoje įsteigus papildomus viceministrų postus. Šis virsmas tinkluose 2010 m. atsispindėjo kaip naujų galios centrų, kurie tampa atsakingi už darbo grupių veiklą, susiformavimas. 31 pav. yra susieti tinklai su veikiančia tuo metu ministerijų organizacine struktūra. Kadangi 2010 m. atsiranda daugiau politinę galią turinčių tarnautojų, kurie pasiskirstę atsakomybės sritis pagal priskirtas kompetencijas, šių metų tinkluose matome mažesnę hierarchiją, o galia tarp dalyvių santykinai tolygiau perskirstyta. Tos pačios tendencijos pasireiškia abiejose tiriamosiose ministerijose. Nors 2010 m. hierarchijos pasireiškimas lyg ir sumažėjo, bet atsirado pavojingai susitelkusi centrinė

grupė dalyvių, kurie daugiausia reprezentuoja tik politinio pasitikėjimo tarnautojus.



31 pav. Ministerijos organizacinės struktūros atspindys darbo grupių dalyvių tinklų struktūroje

ŠMM ir SAM darbo grupių veikimo skirtumai

Darbo grupių rūšys. Gana ryškūs skirtumai tarp SAM ir ŠMM darbo grupių išryškėjo analizuojant darbo grupių sprendžiamų klausimų pobūdį. SAM dominuoja strateginio pobūdžio darbo grupės, o ŠMM strateginės svarbos grupių skaičius yra panašus kaip ir administracinių

grupių skaičius. O administracinių grupių skaičius yra gana nemažas, be to, tokių grupių skaičius turi tendenciją didėti. Tai gali būti susiję su ŠMM veiklos pobūdžiu ir deleguojamomis funkcijomis, tačiau tai taip pat rodo, kad organizacinė struktūra yra neišnaudojama, jei reikia papildomų organizacinių priemonių tokiai veiklai, kaip skirti finansavimą, atrinkti projektus ir pan. Tačiau strateginės svarbos klausimai, kai reikia parengti teisės akto projektą ir atrinkti geriausią ar priimtinausią sprendimo alternatyvą derinant interesus, turėtų būti realizuojami pasitelkiant tokią papildomą organizacinę struktūrą kaip darbo grupę.

Interesų atstovavimas. Esminiu skirtumu tarp dviejų ministerijų darbo grupių veiklos praktikos reikėtų laikyti interesų atstovavimo apimtį. ŠMM darbo grupėse gausiausiai atstovaujamas sektorius yra aukštojo mokslo sektorius, o SAM darbo grupėse antroji pagal dalyvavimo dažnį dalyvių grupė yra paslaugas teikiančios institucijos. Tai yra ligoninės, poliklinikos, kitos paslaugas teikiančios viešosios ir privačios gydymo įstaigos. SAM atveju dėl paslaugų teikėjų vienareikšmiško priskyrimo suinteresuotiesiems nekyla abejonių, o dėl aukštojo mokslo sektoriaus institucijų dalyvavimo ŠMM darbo grupėse vaidmens galima platesnė diskusija. Pastaruoju atveju aukštojo mokslo sektoriaus institucija gali atstovauti tiek konkrečiam interesui, tiek ir nepriklausomai mokslinei ekspertinei nuomonei. Kadangi nei vienoje iš ministerijų nėra praktikos deklaruoti intereso koku nors specialiu būdu, lieka plati erdvė interesui pasislėpti po ekspertine nuomone. Tokių situacijų galima įžvelgti ir SAM darbo grupėse, kai vienu atveju vienas ir tas pats konkretus dalyvis deklaruoja atstovaujantis paslaugų teikėjui, kitu atveju – aukštajai mokyklai. Tokia situacija būtų ypač pavojinga, jei ir SAM darbo grupėse imtų dominuoti ekspertinio pobūdžio institucijos. Galima manipuliacija žiniomis ir ekspertine nuomone gali būti ne tik žalinga viešojo sprendimo parengimo procesui ir būsimam rezultatui, bet ir pavojinga diskredituojant politiką, grindžiamą moksliniais įrodymais.

Interesų pažinimas. Kadangi darbo grupių narių dalyvavimo faktas priklauso nuo viešojo administravimo institucijos, kuri priima sprendimą įtraukti vieną ar kitą atstovą, tai dalyvių sudėtis parodo ir

viešojo administravimo institucijos požiūrį į interesų atstovavimo faktą. Tad politikos formuotojai ir viešojo administravimo specialistai kviesdami į darbo grupes mokslininkus dažniausiai tikisi išgirsti ekspertinę nuomonę ir turėti konsultavimosi galimybę. O toks dalyvavimas neturi iš principo sąsajų siekti interesų atstovavimo ir tuo labiau proporcingo atstovavimo grupėje. Tai, kad atstovavimo faktorius tampa antraeilium principu, kviečiant darbo grupių dalyvius, ŠMM darbo grupėse aiškiai nurodo dalyvių institucinis pasiskirstymas. Nors SAM darbo grupėse ši tendencija taip pat ryški, bet visgi gerokai silpniau matoma ir SAM darbo grupėse suinteresuotieji gerokai geriau yra atstovaujami ir reprezentuojami.

Suinteresuotųjų vaidmuo. Nagrinėdami suinteresuotųjų įtraukimo į darbo grupes pobūdį ir jiems teikiamą vaidmenį, matome nors ir neryškius, bet reikšmingus skirtumus tarp dviejų ministerijų praktikos. Šiuos skirtumus geriausiai atskleidžia socialinių tinklų analizė ir tinklo pagrindinių komponentų reprezentacija (žr. 31 pav.). ŠMM darbo grupėse išorinių dalyvių dalyvavimas yra fragmentiškas ir labiau atsitiktinis, nes didžioji dalyvių dalis dalyvauja tik vieną kartą. Tinkle jie užima periferinę poziciją (juos matome tinklo pakraščiuose). Tačiau SAM darbo grupėse išoriniai dalyviai yra labiau integruoti į tinklą, jų vaidmuo daug ryškesnis, jie užimta ne tik periferinę, bet ir reikšmingesnes vietas, dalijasi pozicijomis su SAM tarpinės grandies vadovais ir specialistais.

Suinteresuotųjų vaidmens suvokimas. Suinteresuotųjų vaidmuo gali būti vertinamas tiek ministerijų tarnautojų, tiek ir pačių išorinių darbo grupių narių. Ir šis vertinimas gana ryškiai išsiskiria. Ministerijos tarnautojai suinteresuotuosius įvardija kaip svarbius ministerijos darbo kasdienybėje ir pabrėžia, kad su jais dirba ne tik darbo grupėse, bet taip pat dalyvauja neformaliuose pokalbiuose, o suinteresuotieji yra labai kritiškai įtraukimo atžvilgiu ir teigia, kad jie įtraukiami nepakankamai, jų vengiama arba net nuo jų slepiama svarbi informacija. Ir šis antagonizmas, deja, ryškiau pasireiškia SAM tyrime. Tačiau ŠMM atveju tai mažiau matoma ir mažiau kelia nerimą. Stipresnis antagonizmas taip pat yra tose darbo grupėse, kurias rūšiuojant pagal tematiką privatus

interesas yra lengviau nustatomas, pvz., farmacijos DG. Antagonizmas mažiau jaučiamas grupėse, kuriose nagrinėjamos, pvz., visuomenės sveikatos problemos.

Darbo grupių ir organizacinės struktūros ryšys. Bandant palyginti, kaip darbo grupės integruotos į organizacijos valdymo struktūrą, buvo lyginamas hierarchijos pasireiškimas tinkle. SAM 2007 metų tinkle nėra galimybių išskirti hierarchinę organizacinę struktūrą. Stebime įvairias pasitikėjimo tarnautojais apraiškas: delegavimas, kai į darbo grupes deleguojami įvairias pareigas einantys specialistai, jiems net pavedama vadovauti darbo grupėms. Viceministras kartu su kai kuriais direktoriais prisiima gana pasyvų vaidmenį, kuris gali būti panašus į suinteresuotųjų vaidmenį. Viena vertus, tai yra pozityvi praktika, kai dalyvavimas yra deleguojamas pagal kompetenciją, kita vertus, tai gali rodyti neefektyvų darbuotojų funkcijų paskirstymą arba netinkamą pareigų ir kompetencijos derinį, kai aukštesnes pareigas einantis darbuotojas neprisiima atsakomybės, o deleguoja tai žemesnio lygio tarnautojui. Tačiau ŠMM matome tinklą, kuris tiksliai atitinka ministerijos hierarchinę struktūrą, kai pareigos darbo grupėse yra paskirstomos pagal einamas pareigas. SAM matome šias pačias tendencijas abiem tiriamaisiais laikotarpiais, o ŠMM darbo grupių tinkle 2010 m. į akis krenta sumažėjęs viduriniojo administracinio lygio tarnautojų dalyvavimas darbo grupėse.

Esminiu skirtumu, pastebėtu tarp SAM ir ŠMM organizacinės struktūros ir darbo grupių sąveikos, reikėtų laikyti tai, kad ŠMM atveju valdžia sutelkiama politinėse struktūrose, eliminuojant iš aktyvių darbo grupių veikėjų tarpinės grandies vadovus ir žemiausių pareigybių specialistus. Tuo tarpu SAM tinkle visų grandžių specialistai yra įtraukiami į veiklą ir dalyvauja turėdami gana aiškius vaidmenis. Taip pat reiktų pabrėžti, kad SAM populiarumą tinkle nulemia ne pareigos, nes tinkle tarp reikšmingiausių narių stebime taip pat patarėjus, vedėjus, direktorius. Tai, kad ŠMM tinkle tarpiniai vadovai nedalyvauja, rodo galimą politinių tarnautojų nepasitikėjimą jais. Tačiau organizacijos vystymosi plėtros apsektu tokia situacija yra gana pavojinga, nes organizacijoje stabdo žinių perdavimo galimybes ir sukuria aukštus barjerus politikos

tęstinumui. Taip pat, kai didžioji dalis narių yra keičiami ir neturi žinių apie anksčiau pasiektus susitarimus ar veikimo kartu būdus, vykusias praktikas, tai pakerta esamos darbo grupių praktikos sklaidą ir nesudaro galimybių veiklai tobulinti.

DALYVAVIMU GRĮSTAS
SPRENDIMŲ PRIĖMIMO MODELIS
(DGM)

4 DALYVAVIMU GRĮSTAS SPRENDIMŲ PRIĖMIMO MODELIS (DGM)

Darbo grupė, kaip platesnio visuomenės dalyvavimo viešojo valdymo procese priemonė, yra tapusi ministerijų ir Vyriausybės organizacinio valdymo instrumentu. Ne kartą ministrai, komentuodami savo sprendimus žiniasklaidai, pažada burti darbo grupes problemai spręsti arba pristato vienos ar kitos darbo grupės veiklos rezultatą – grupės siūlymus. Taigi, viešojo valdymo institucijose veikia susiformavusi darbo grupių veikimo praktika, kuri grindžiama pirmiausia vidaus organizacinės vadybos principais.

Nepaisant pozityvios vadybinės praktikos, kurią pavyko užčiuopti tyrimo metu, realizuojant demokratijos poreikį visuomenei dalyvauti priimant viešuosius sprendimus (darbo grupių periodiškumas, neblogas dalyvių sektorių atstovavimas, darbo grupių užduočių formulavimas – strateginės svarbos klausimų dominavimas administracinio techninio pobūdžio problemų atžvilgiu), nemažai empirinių faktų rodo, kad darbo grupės pirmiausia yra naudojamos kaip patariamieji ir konsultaciniai dariniai, ir tik kaip šalutinis efektas kartais įvyksta interesų derinimas. Tad interesų derinimas vis dar yra fragmentiškas, atsitiktinis ir neartikuliuotas. O interesų derinimo, kaip proceso, operacinės prielaidos yra gana silpnos (didžioji darbo grupių dalyvių dalis yra valstybės tarnautojai, dalyvių atranka nesistemiška). Bet pati pavojingiausia dalyvavimu grįsto valdymo tendencija yra darbo grupių skaičiaus mažėjimas, kuris panašus užfiksuotas abiejose ministerijose. Šis faktas nebūtų nei labai pavojingas, nei reikšmingas, jei darbo grupės nebūtų vienintelis Lietuvoje taikomas viešojo valdymo interesų raiškos instrumentas. Tendencija mažėti darbo grupių skaičiui gali rodyti tiek nepasitenkinimą darbo grupės kaip organizacinės priemonės rezultatyvumu, tiek sąmoningą vengimą dėti pastangas ir derinti interesus. Visgi pastaroji prielaida negali būti vienareikšmiškai patvirtinama. Todėl tobulinant darbo grupių veikimo praktiką svarbu apsibrėžti bendras ir specifines kokybiškam dalyvavimui būtinas sąlygas. Tokios sąlygos bus pateikiamos dalyvavimu grįsto viešojo valdymo sprendimo priėmimo modelyje (toliau – DGM). Prieš

modelio konstravimą reikia apibendrinti trukdžius, kurie gali daryti neigiamą įtaką dalyvavimo turiniui ir taip pat kelti grėsmę dalyvavimo demokratijos apraiškoms stiprėti. Modelio pagrindinė paskirtis – trukdžius paversti vadybinėmis paramos priemonėmis.

4.1 Modelio prielaidos

Dalyvavimo erdvė. Darbo grupių veiklos ir būrimo praktikos tyrimas parodė, kad šios grupės buriamos periodiškai ir veikia pagal gerosios praktikos pavyzdžius. Tuo tarpu viešų ir skaidrių procedūrų, kurios reglamentuotų darbo grupės veiklą ir narių pasirinkimą, apibrėžtų galimų tikslų spektrą, nėra suformuota. Žinoma, galėtume teigti, kad gerosios praktikos turėtų pakakti kokybei išlaikyti. Tuomet reiktų išnagrinėti gerosios praktikos išlaikymo sąlygas. Jei dalyvavimo kokybės išsaugojimas yra grindžiamas gerąją praktika¹⁴⁵ (tais atvejais, jei pripažįstame, kad praktika realizuojama pakankamu lygiu), tuomet reikalingos tam tikros gerosios praktikos puoselėjimo sąlygos. Geroji praktika valdymo srityje – tai toks žinių lygis, dažniausiai grįstas nerašytinių taisyklių, procedūrų ir vertybių visuma, kuris padeda siekti aukštesnių veiklos standartų. Gerosios praktikos koncepcija gana plačiai aptarinėjama viešojo valdymo specialistų, kai ieškoma gerojo valdymo kriterijų ir išnaudojami optimizavimo elementai. Gerosios vadybos praktika gali būti pakankamas tolesnės veiklos kriterijus, jei yra sukurtas gerosios praktikos perdavimo, kaupimo ir išlaikymo mechanizmas. Toks gerosios praktikos plėtros mechanizmas dažniausiai užtikrinamas dvejopai: organizacinės struktūros stabilumu, žmogiškųjų išteklių nuolatinio žinių atnaujinimu, tobulinimu ir puoselėjimu. Deja, nei vienas, nei kitas apsektas negalėtų būti Lietuvos viešojo valdymo institucijų charakteristika. Ministerijų organizacinė struktūra keičiama bent kartą per ministro kadenciją, kartais poreikis keisti struktūrą pasireiškia net ir dažniau. Kai kurie politiškai jautrūs sektoriai pasižymi ypač didele ministrų kaita. Sveikatos apsaugos ministerijos politikos sektorius kaip tik toks ir yra. Nuo 1990 metų pasi-

¹⁴⁵ Bendixsen, S. and de Guchteniere, P. Best Practices in Immigration Services Planning. *Journal of Policy Analysis & Management*. 2003, 22(4), p. 677–682.

keitė 16 ministrų. Švietimo ir mokslo ministerijoje ir Sveikatos apsaugos ministerijoje paskutinė didesnė reorganizacija vyko 2008–2009 metais. Natūralu, kad struktūros pokyčiai sukelia nestabilumą. Juos lydi didesnė ar mažesnė darbuotojų kaita: vieni darbuotojai atleidžiami, kiti priimami. Darbuotojams, pereinantiems iš senos organizacinės struktūros į naująją, dažnai priskiriamas kitas veiklos baras. Tad darbų tęstinumas, keičiantis struktūroms ir darbuotojams, tampa iššūkiu, reikalaujančiu specialaus dėmesio. Tokiu atveju gerosios praktikos kaupimas, išsaugojimas ir perdavimas galimas tik pasitelkiant kitas valdymo priemones. O tos valdymo priemonės galėtų būti rašytinės ir iš anksto nustatytos procedūros. Kai procesų nėra aprašyta, o taisyklės nėra visiems žinomos (kad ir dėl darbuotojų kaitos), kiekvienas už darbo grupių organizavimą atsakingas specialistas gali interpretuoti praktiką kaip tinkamas, kaip jam patogiau, o nežinomą patirtį kurti iš naujo. Taip kyla gerosios praktikos praradimo tikimybė. Tokių taisyklių ir procedūrų reglamentavimas tampa ypač svarbus, kai darbo grupėms imama kelti interesų derinimo tikslus, o didžiąją dalį dalyvių sudaro ne institucijos atstovai, o išoriniai asmenys, neturintys jokios patirties dalyvauti tokio pobūdžio darbo grupėse ir nesusipažinę su nerašyta praktika. Situacija, kai praktika veikti darbo grupėse yra gerai žinoma ministerijų tarnautojams ir gerokai mažiau pažįstama išoriniams asmenims, nagrinėjama tyrimo metu. Pavyzdžiui, darbo grupių tikslų ir rezultatų vertinimas valstybės tarnautojų požiūriu skiriasi iš esmės nuo išorinių dalyvių interpretavimo.

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad dalyvavimo erdvei, kur susiduria skirtingi interesai, gali būti keliamas šių reikalavimų rinkinys: skaidrumas, teisėtumas, procedūromis grįstas valdymas.

Interesų visuma ir derinimas. Jei darbo grupių funkcijos, be konsultavimo, yra išplečiamos papildoma interesų atstovavimo funkcija, tuomet siekiant interesų atstovavimo kokybės tampa svarbūs dalyvių pasirinkimo kriterijai. Kokia situacija yra šiuo metu? Kadangi tarp darbo grupių dalyvių dominuoja valstybės tarnautojai, tai leistų lyg ir teigti, kad darbo grupėse yra orientuojamasi į viešąjį interesą. Tačiau tokios formuluotės darbo grupių dokumentuose niekur nerastume, o viešojo intereso atstovavimo sąvokos painumas ir neapibrėžtumas neleidžia pasi-

kliauti tokia viešojo intereso gynimo forma. Netgi jei priimtume prielaidą, kad valstybės tarnautojas gina viešąjį interesą, visada yra rizikos, kad intereso suvokimas gali apsiriboti institucijos interesu. O tokio intereso išraiška gali nuvilti kitus privačių interesų savininkus, tikruosius suinteresuotuosius. Tuomet konfrontacija tarp visuomenės ir valstybės institucijų yra beveik neišvengiama. Ministerijos tokioje situacijoje rizikuoja prarasti visuomenės palaikymą, nes ima formuotis, nors ir klaidinga, bet gaji nuomonė, apie mistinio asmeninio-institucinio intereso atstovavimą. Tad palikus valstybės tarnautojams teisę atstovauti savo institucijos interesui, viešajam interesui nustatyti kiekvienu atveju reikia naujų visų suinteresuotųjų pastangų.

Išsprendus valstybės tarnautojo interesų atskyrimo klausimą ir pripažinus visų suinteresuotųjų indėlio į viešojo intereso nustatymo prasmę, tampa svarbus interesų deklaravimo aspektas. Kiekviena interesų grupė skaidriai ir viešai išsako savo požiūrį deklaruodama savo poreikius ir pageidaujamus sprendimo būdus. Deklaravus interesus ir jų turinį, svarbus interesų priskyrimas konkrečioms interesų grupėms. Taip galima išvengti galimo manipuliavimo interesais, priskiriant siaurą komercinį interesą visuomenei ir pan. Kol interesai neįvardijami, neskelbiami viešai ir neaptariami, tol nesame tikri, ar visi interesai patenka į matymo erdvę, ar sprendimo metu visi interesai turėjo fizinę galimybę pasireikšti. Tai nulemia dar vieną žalingą dalyvavimo kokybei aspektą – fragmentišką suinteresuotųjų dalyvavimą. Demokratiniam lygiateisiškumui garantuoti svarbu, kad valstybės valdymo institucijos sudarytų galimybę pasireikšti ne tik stipriausiems ir aiškiausiems interesams, bet ir remtų naujų arba silpnų interesų atstovavimą. Taip būtų siekiama interesų visumos. Pati savaime interesų visuma neužtikrina sprendimo proceso, tačiau ji sudaro teisingą interesų konkurenciją, kuri vėliau galėtų pereiti į kitą etapą – interesų derinimą. Interesų derinimas, kaip vienas iš tyrimo respondentų tiksliai įvardino, yra nuomonių išsakymas, jų apibendrinimas, kaupimas vienoje vietoje, analizė, kai siekiama pažinti, kiek nuomonės dubliuojasi arba kertasi, ieškant sąlyčio taškų.

Apibendrinant svarbu pabrėžti, kad interesų visuma ir jų derinimas privalo būti grindžiami šiais kriterijais: interesų reprezentatyvumu

ir jų raiškos lygiateisiškumu, kai interesų derinimas remiasi interesų konkurencija.

Mokslu grįstų įrodymų vieta interesų derinimo procese. Dėl mokslu grįstų įrodymų svarbos viešojo sprendimo procese nekyla abejo- nių¹⁴⁶. Tačiau kokia konkreti vieta turėtų būti skirta įrodymams interesų atžvilgiu, negalima vienareikšmiškai atsakyti. Tokia dilema kyla, kai įrodymai yra subjektyviai grįsti, jiems kaupti naudojami mažiau sofistikuoti metodai, pvz., kokybinė analizė ir pan. Net sveikatos politikoje, kur praktika remtis mokslu grįstais įrodymais yra sena ir daugiau ar mažiau nusistovėjusi, sąvoka „įrodymais grįsta politika“ ir pareiga įrodymais remtis įtvirtinta įstatyme, o įrodymų rūšys yra išplėtos, priimant net ir subjektyvia patirtimi įrodymu grįstus pagrindimus, įrodymų naudojimas nėra visiškai trivialis. Aptariant mokslu grįstų įrodymų naudojimo tikslus, reikia paminėti tiek objektyvios tiesos paieškos poreikį, tiek mokymosi apsektą, kuris padeda ir specialistui, ir nespecialistui, pvz., pacientui, sukaupti vienodą žinių apie nagrinėjamą darbo grupėje klausimo lygį. Bet jei darbo grupėse dalyvauja tik valstybės tarnautojai, tuomet ir mokosi tik valstybės tarnautojai, o kitiems potencialiems suinteresuotiesiems mokymosi galimybės nėra. Viena vertus, tai nieko bloga, valstybės tarnautojai, kuriems paskiriama funkcija pažinti viešąjį interesą ir jam atstovauti – mokosi, bet tuomet kiti suinteresuotieji lieka šių žinių užribyje. Jie būna neinformuoti, ir taip pat nemotyvuoti ieškoti tokios tiesos. Ir jei atsiranda sprendimas, paremtas šiais konkrečiais įrodymais, visuomenei lieka nesusivokimo pojūtis, sprendimui ima trūkti palaikymo ir supratimo, o tai sukelia ne tik nepasitenkinimą, bet ir priešišumą. Kita vengtina tendencija yra manipuliacija moksliniais įrodymais. Pasitaiko atvejų, kai įrodymais imama maskuoti savus interesus (verslo organizacijos užsako tyrimus), arba kai mokslu grįstus įrodymus tampa sunku atskirti nuo konkrečių interesų (pvz., kyla klausimas, kam atstovauja mokslinių tyrimų politikos darbo grupėse dalyvaujantys mokslininkai:

¹⁴⁶ Head, B. W. Reconsidering Evidence-based Policy: Key Issues and Challenges. *Policy and Society*. 2010, Vol. 29, p. 77–94.

mokslu grįstiems įrodymams ir ekspertinei nuomonei ar mokslininko interesams?).

Apibendrinant reikia pabrėžti, kad mokslu grįstų įrodymų vieta dalyvavimu grįsto sprendimo procese nulemia tam tikrus įrodymams keliamus reikalavimus: adekvatus tikslas ir tyrimų apimtis, mokymasis bei žinių perdavimo ir perkėlimo paskirtis, atitinkanti įrodymų pateikimo forma.

Galimybė vertinti pasiekimus. Nors viešojo administravimo įstatymas numato įvairius stebėsenos ir vertinimo aspektus, susijusius su valstybės valdymo institucijos veiklos reglamentavimu, pvz.: „Svarbiausias valstybės lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdas yra viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėseną. Šiuo būdu siekiama laiku pastebėti viešojo administravimo pokyčius, juos įvertinti ir numatyti neigiamų pasekmių prevencijos priemones. Stebėseną organizuoja Vyriausybė arba jos įgaliota institucija“ arba „...planavimo dokumentų, kuriais vadovaujantis organizuojama viešojo administravimo įstaigų veikla, įgyvendinimo rezultatų stebėseną atliekama teisės aktų nustatyta tvarka“, tačiau teisės aktuose dar vis nekalbama apie veiklos vertinimą dalyvavimo prasme. Tai yra nevertinama, ar sprendimų rengimo etapuose buvo dalyvaujama, ko siekiama dalyvaujant ir kokia tokio dalyvavimo kokybė.

4.2 Modelio integralumas

Formuojant dalyvavimu grįstą viešojo valdymo modelį svarbu atsižvelgti tiek į fundamentinius dalyvavimą pagrindžiančius principus, tiek ir į subjektyvius visuomenėje susiformavusius nepasitikėjimo stereotipus.

Fundamentiniai visuomenės dalyvavimo viešojo valdymo procese principai grindžiami keturiais svarbiausiais dėsniais^{147, 148}:

¹⁴⁷ Ozanne, J. L.; Corus, C. and Saatcioglu, B. The Philosophy and Methods of Deliberative Democracy: Implications for Public Policy and Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2009, Vol. 28(1), p. 29–40.

¹⁴⁸ Corus, C. and Ozanne, J.L. Stakeholder Engagement: Building Participatory and Deliberative Spaces in Subsistence Markets. *Journal of Business Research*. 2012, Vol. 65(12), p. 1728–1735.

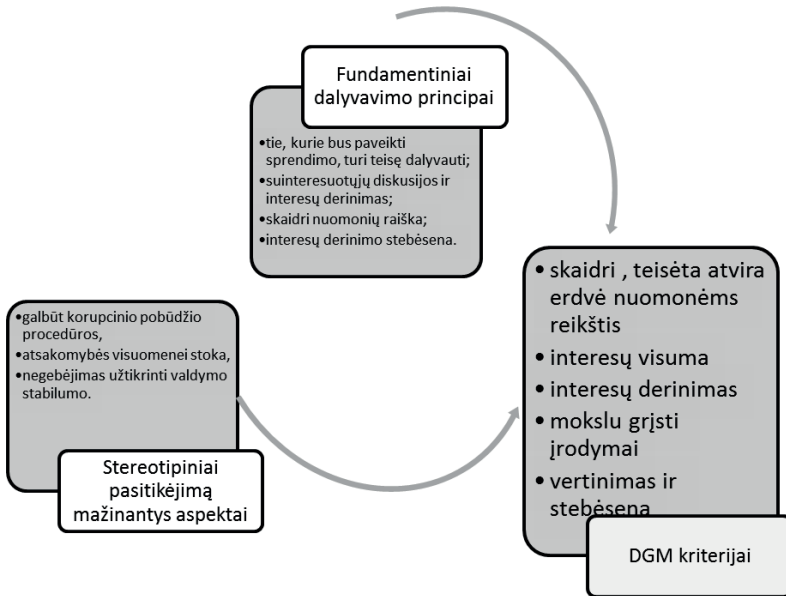
- Tie, kurie bus paveikti būsimo sprendimo, turi normatyvinę teisę dalyvauti sprendimo priėmimo procese ir daryti įtaką sprendimo turiniui;
- Suinteresuotųjų dalyvavimas turi įgyti teisinę galią veikti tiek diskusijų, tiek interesų derinimo forma;
- Interesų derinimo forma privalo būti grindžiama skaidria nuomonių raiška aptariant ir svarstant;
- Pasiektas susitarimas gali būti vertinamas pagal principą – kaip pavyko skirtingus interesus suderinti ir atliepti.

Prie stereotipinių pasitikėjimą mažinančių valstybės struktūros aspektų priskirtinos galbūt korupcinio pobūdžio procedūros, atsakomybės visuomenei stoka, negebėjimas užtikrinti valdymo stabilumo ar tęstinumo¹⁴⁹.

Remiantis šiais principais buvo suformuluoti pagrindiniai DGM kriterijai (32 pav.), kurie privalėtų būti realizuoti DGM modelyje:

- Skaidri, teisėta ir atvira erdvė nuomonėms ir interesams pasireikšti (kiekvienas interesas turi patekti į sprendimo priėmimo erdvę tuo pačiu iš anksto žinomu skaidriu ir aprašytu būdu).
- Kontroliuojama interesų visuma (modelis turi siekti užtikrinti, kad visi galimi interesai atstovaujami, neišskiriant nei konfrontuojančiųjų, nei palaikančiųjų interesų).
- Interesų derinimas (derinant interesus pagrindinis prioritetas turi būti suteikiamas procedūroms, kurios leistų pasireikšti ir išsakyti nuomonę tiek gebančioms tai padaryti interesų grupėms, tiek ir naujai kylančių interesų atstovams).
- Mokslu grįsti įrodymai renkami ir pateikiami tinkamu laiku ir tinkama forma, kad proceso dalyviai, iš jų ir suinteresuotieji, turėtų galimybę juos išnagrinėti ir suvokti.
- Sukurtos interesų derinimo vertinimo ir stebėsenos procedūros, grįstos dalyvavimo priimant sprendimus vertinimu.

¹⁴⁹ Stockemer, D. and Carbonetti, B. Why do Richer Democracies Survive? The Non-effect of Unconventional Political Participation. *The Social Science Journal*. 2010, Vol. 47(2), p. 237–251.



32 pav. DGM modelio pagrindiniai kriterijai ir jų sąsajos su fundamentiniais dalyvavimo principais bei stereotipiniais dalyvavimą mažinančiais aspektais

Nors, viena vertus, DGM kriterijai yra susiję tarpusavyje (pvz., skaidrumo reikalavimą būtina išlaikyti, siekiant realizuoti visus penkis kriterijus), kiekvienas jų turi savarankišką raišką ir privalo būti jo siekiama savarankiškais vadybos priemonėmis.

Taigi, DGM modelio, pristatomo 33 pav., esminė ašis yra interesų veikimo erdvė, veiksmų vieta, kur susikerta / susitinka įvairūs, dažniausiai labai skirtingi, ir iš pradžių stipriai konfrontuojantys, interesai.

Interesų raiškos tinkama veikimo erdvė aprašoma kaip debatams ir viešiesiems aptarimams skirta vieta, kai garantuojamas interesų raiškos skaidrumas ir viešumas. Taip pat veikimo erdvė yra teisėtomis ir iš anksto nustatytomis procedūromis pagrįsta vieta debatams, ginčams, susitarimui siekti. Šie kriterijai realizuojami gerojo valdymo praktika, kurią įgyvendina demokratinės valstybės institucijos, atsakingos už visuome-

nės tinkamą įtraukimą. Gerojo valdymo praktika detalizuojama dokumentuojant tiek procedūras, tiek veikimo taisykles.

Skaidrumas suprantamas kaip galimybė interesams reikštis kiekviename viešojo sprendimo kūrimo ir paieškos etape, o bet kokie išskirtiniai dvipusiai susitarimai yra griežtai draudžiami. Tai, suprantama, reiškia, kad ne tik interesų grupės privalo būti supažindinamos su pasiektais susitarimais. Apie visus susitarimus, galbūt laukiamą naudą visuomenei ar konkrečiai interesų grupei, ir taip pat mokslu grįstas žinias ir jų vertinimą, privalo būti viešai diskutuojama. Skaidrumas taip pat reiškia, kad visiems galimiems interesams yra sudaromos vienodos sąlygos savanoriškai jungtis į procesus ir reikšti savą nuomonę ar pageidavimą. O už vykstančių procesų valdymą atsakingos institucijos privalo siekti, kad susitarimai būtų maksimaliai suderinti atsižvelgiant į visas, galbūt ir konfrontuojančias, puses¹⁵⁰.

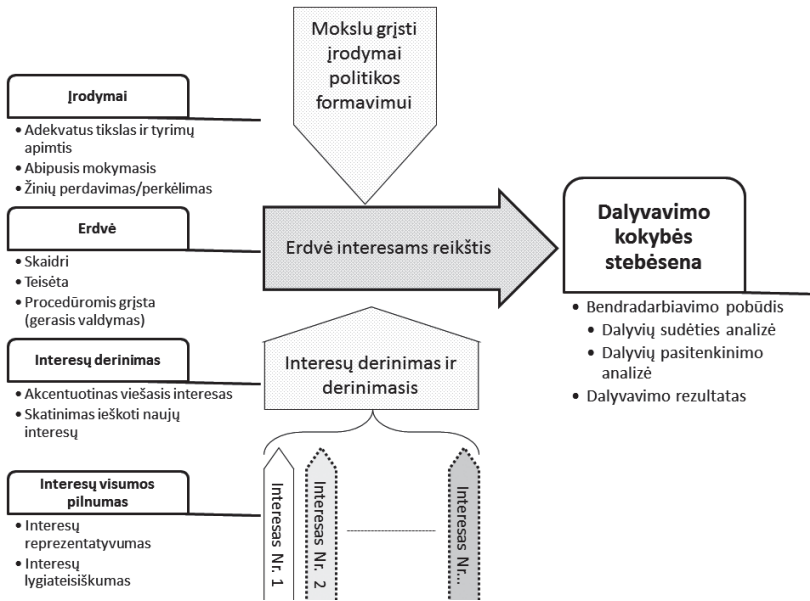
Teisėtumas pasireiškia per bendrų taisyklių, kurios taikomos interesams valdyti, paskelbimą ir taikymą. Tai apima ir pirmąjį interesų raiškos etapą, kai su interesais dar tik susipažįstama, ir skatinama įsitraukti į tolesnius sprendimo paieškos etapus. Įtraukimo procesas gali tapti teisėtas, kai įtraukimo funkcija deleguojama viešojo valdymo institucijai, kuri sukuria ir atveria unifikuotas, visiems vienodas intereso pasireiškimo priegas, o interesas tampa politinės dienotvarkės dalimi¹⁵¹. Teisėtumo reikalavimas interesams reikštis unifikuotu būdu svarbus tuo, kad visi – tiek silpni ir nesusiformavę, tiek stiprūs ir aiškūs – interesai turėtų vienodas startines galimybes būti išgirsti, o įtraukus juos į sprendimo eigą, patys grupių nariai galėtų dalintis savo interesų turiniu ir susipažinti su kitų interesų grupių poreikiais ir jų poreikių motyvais.

Vadybos *procedūromis grįsta* interesų raiškos erdvė tampa garantu, kad už įtraukimą atsakinga viešojo valdymo institucija dės tinkamas pastangas įtraukti visiems interesams atstovaujančias grupes ir bus įparei-

¹⁵⁰ Mendonca, M.; Hvelplund, F. and Lacey, S. Stability, Participation and Transparency in Renewable Energy Policy: Lessons from Denmark and the United States. *Policy & Society: Journal of Public, Foreign and Global Policy*. 2009, Vol. 27(4), p. 379–398.

¹⁵¹ Michels, A. and de Graaf, L. Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy. *Local Government Studies*. 2010, Vol. 36(4), p. 477–491.

gota tai padaryti iš anksto numatytu laiku, nelaukdama, kol vienas ar kitas interesas atsitiktinai pasirodys ir pareikalaus būti pripažintas, kai galbūt susitarimai jau bus įvykdyti. Suprantama, kad tokiu atveju būtina susitarti dėl realiai pasiekiamų tikslų. Procesui valdyti ir tarpininkauti reikalingi ir žmogiškieji, ir laiko resursai, kad viešosios politikos dalyviai galėtų pasiekti tiek bendrus susitarimus, tiek pajėgtų išsipareigoti pasirinktam sprendimui įgyvendinti.



33 pav. Dalyvavimu grįsto sprendimų priėmimo modelis – kriterijų sąsajos

Interesų visuma – tai interesų rinkinys, galintis parodyti visą teorinį visuomenės poreikių spektrą, o jo išsamumas apibūdinamas atstovavimo reprezentatyvumu ir visų interesų lygiateisiškumu.

Reprezentatyvumas reiškia reikalavimą įtraukti kiek galima daugiau interesų grupių, siekiant mažinti interesų atstovavimo fragmentiškumą. Jo realizavimas galimas tik atliekant suinteresuotųjų analizę kiekvieno naujo viešosios politikos formavimo ciklo pradžioje ir atveriant diskusijų erdvę platesniems visuomenės sluoksniams, kad apie naujai besiformuojančius interesus būtų galima diskutuoti.

muojančius interesus netrukdomai būtų galima kalbėti diskusijose. Šiuo atveju tas faktas, kad interesai buvo nežinomi arba apie konkrečią interesų grupę nebuvo tinkamos informacijos reikiamu laiku, negali būti nei pasiteisinimas, nei tapti veikimo principu. O tuo labiau netoleruotinas požiūris neįtraukti į procesus tų interesų grupių, su kuriomis susitarimo paieška gali būti sudėtinga¹⁵².

Lygiateisiškumas reiškia ne ką kitą, kaip siekį garantuoti, kad visi interesai bus vertinami vienodai, vengiant bet kokio vieno intereso protegavimo kito atžvilgiu. Protegavimas gali būti suprantamas ne tik kaip konkretaus intereso poreikių tenkinimas, lygiai taip pat ir informacijos ribojimas visuomenei apie vykstančius procesus gali būti vertinamas kaip lygiateisiškumo vengimas. Tad lygiateisiškumo reikalavimas garantuoja, kad diskriminacija negalima.

Interesų derinimas ir derinimasis galimas tik po to, kai yra sudarytos sąlygos susipažinti su visomis veikiančiomis interesų grupėmis, sudarius joms tinkamas lygiateises atstovavimo sąlygas. Interesų derinimas pasireiškia per atraminio intereso paieškos mechanizmus ir vieno ryškaus intereso įtakos minimizavimą.

Atraminio intereso reikėtų vadinti *viešojo intereso išskyrimą ir akcentavimą*. Nors sudėtinga numatyti vienareikšmes viešojo intereso pažinimo rekomendacijas, visgi reikalingos konkrečios pastangos nustatyti viešojo ir individualaus intereso ribas. Tuo tikslu svarbu į sprendimų procesus įtraukti tuos dalyvius, kurie galėtų atstovauti platesniems visuomeniniams interesams, nei tik vieną siaurą aiškiai apibrėžtą individualų interesą. Jei pavyksta apibrėžti viešojo intereso ribas, o jis derinimo procese neapima kito individualaus intereso, tokiu atveju reikalingi specialūs viešojo intereso paramos mechanizmai.

Skatinimas ieškoti naujų interesų, dažniausiai dar tik besiformuojančių ir nesuvoktų visuomenės grupėse, gali tapti ieškomo sprendimo raktu. Turima omenyje, kad viešosios politikos sprendimas gali sukurti naujus poreikius. Tad platesnio įtraukimo erdvė turi būti atvira ir lanksti

¹⁵² Creighton, J. L. *The Public Participation Handbook: Making Better Decisions through Citizen Involvement*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005, 288 p. ISBN-10 0787973076.

naujiems interesams pasireikšti. Šis reikalavimas veikia ne tik kaip interesų derinimo garantas, bet ir kaip prevencinė priemonė, numatanti būsimų susitarimų pasekmes ar naujų problemų, galinčių kilti iš nenumatytų pasekmių, prevencines priemones. Skatinimas ieškoti naujai besikuriančių interesų veikia ne tik kaip interesų derinimas, bet taip pat sudaro platesnę erdvę interesams susiderinti patiems – tai yra vyksta interesų ir jų poreikių evoliucija. Jei interesų evoliucija vyksta atvirai, matant kitų interesų atstovams, atsiranda erdvė, kai susikuria išpareigojimas vienas kitam adekvačiai vertinti ir pripažinti skirtingus poreikius, o vėliau jų neneigti.

Mokslu grįstų įrodymų vietą politikos formavimo procesuose nulemia tie tikslai, kuriais vadovaujantis kaupiami įrodymai. Patys įrodymai pasitelkiami abipusiam mokymuisi pagreitinti ir žinių perkėlimui kurti.

Adekvatus mokslu grįstų įrodymų kaupimo tikslas ir tyrimų apimtis turi sudaryti sąlygas atskirti interesų atstovavimą nuo ekspertinių žinių teikimo. Įrodymų pateikimo laikas turi reikšmingą įtaką viešojo sprendimo kokybei, nes padeda ne tik pasirinkti iš galimų alternatyvų, bet ir palengvina susitarimo procesą bei padeda numatyti pasirinkimų pasekmes¹⁵³. Deja, ne visada yra lengva mokslu grįstus įrodymus atskirti nuo intereso atstovavimo, ir ne tik tais atvejais, kai sutampa interesų ir įrodymų pateikiančių reprezentatyvių grupių atstovai. Būdingiausias pavyzdys yra mokslo politika, kai mokslininkas gali būti pripažįstamas tiek interesų grupės atstovu, tiek ir mokslu grįsto įrodymo generuotoju. Todėl svarbu aiškiai ir laiku nuo interesų visumos atskirti tuos, kurie atstovaus įrodymams.

Toks atskyrimas galimas dvejopu būdu. Atskirti įrodymus nuo intereso galima atskiriant dalyvius, kad tie, kurie atstovauja įrodymams, negalėtų tuo pačiu metu atstovauti ir interesui (pvz., sveikatos politikoje dažnai universitetų atstovai atstovauja paslaugų teikėjams, o paslaugų teikėjai – universitetams, nes konkretus atstovas turi darbinių santykių su abiem institucijomis). Kitas būdas atskirti įrodymus nuo interesų tu-

¹⁵³ Head, B. W. Reconsidering Evidence-based Policy: Key Issues and Challenges. *Policy and Society*. 2010, Vol. 29, p. 77–94.

rinio yra atskirti juos laiku ir erdve, kai įrodymai yra renkami tarsi iš-orinio užsakymo metu, nesusiejant jų su viešosios politikos formavimo ciklu, ir tik tarpinės arba galutinės išvados pateikiamos į interesų derinimo procesą. Toks atskyrimas yra gana rizikingas, nes padidėja įrodymų nesuvokimo tikimybė, pasunkėja įrodymų aptarimas ir patys įrodymai nepapildomi naujais subjektyviaisiais įrodymais. Tai turi tiesioginės įtakos *žinių perkėlimui*, kai interaktyviuoju būdu mokslu grįsti įrodymai tampa suinteresuotųjų žinių apie juos pačius ekspertinio žinojimo turiniu¹⁵⁴. Tik tokiu būdu sukurti įrodymai gali būti naudojami ir pritaikomi interesams ginti.

Abipusis mokymasis susipažinus su esamu įrodymų rinkiniu gali efektyviai vykti, kai įrodymai, pateikiami interaktyviuoju būdu, tampa aktualūs ir susieti su interesų derinimu. Tai gali palengvinti suinteresuotiesiems atsitraukti nuo savo griežtos pozicijos ir išgirsti kitas nuomones ir įrodymus.

Dalyvavimo kokybės stebėseną, kaip vienas iš vadybos funkcijų elementų, garantuoja procesų atitiktį nusistatytiems standartams. Nors dalyvavimo kokybės turinys ir sunkiai nusakomas, apsibrėžus DGV modelį, susitarus dėl jo realizavimo priemonių praktikoje, tampa svarbu periodiškai patikrinti, ar visi DGV elementai realizuojami ir ar jų realizavimo lygis yra priimtinas. Todėl kiekvienas modelio elementas turi turėti priskirtus valdomus ir apibrėžiamus kriterijus, nes tokiu atveju tampa įmanoma patikrinti ir revizuoti modelio pasiteisinimą praktikoje ir validuoti patį modelį.

Pagrindiniais kontrolės ir stebėjimo elementais reiktų laikyti *bendradarbiavimo pobūdį*, kurį geriausiai atskleidžia įtrauktų į viešosios politikos formavimo procesus dalyvių sudėtis. Tai būtų objektyvūs stebėjimo duomenys. Objektyvius duomenis svarbu papildyti ir subjektyvia informacija – tai dalyvių pasitenkinimas procesu ir indėliu į procesą.

¹⁵⁴ Mitton, C.; Adair, C. E.; Mckenzie, E.; Patten, S. B. and Perry, B. W. *Knowledge Transfer and Exchange: Review and Synthesis of the Literature*. The Milbank Quarterly, 2007, Vol. 85(4), p. 729–768.

Bendradarbiavimo pobūdis parodo, kiek dalyviai yra linkę spręsti kartu ir drauge ieškoti susitarimo, užuot vienašališkai diktavę savas sąlygas¹⁵⁵.

Dalyvavimo rezultatą pamatuoti yra ypač sudėtinga, nes dalyvavimo rezultatų formų gali būti įvairių. Kadangi kai kurios rezultatų formos yra mažiau apčiuopiamos (naujas suvokimas apie savo interesą, naujos žinios apie kitų interesus, pasitikėjimo susikūrimas tarp konfrontuojančiųjų pusių) arba rezultatas yra gerokai laike nutolęs nuo dalyvavimo fakto, jų vertinimas tampa komplikuotas. Visgi dalyvavimo rezultatas gali būti vertinamas apibrėžiant įsipareigojimus įgyvendinti pasiektus susitarimus. Bet kad toks vertinimas vyktų, reikia pasirūpinti įsipareigojimų materializavimu, pvz., rašytinėmis ataskaitomis ir komunikavimu.

4.3 Modelio apribojimai

DGM, kaip vadybinis modelis, turi sukurti tokią dalyvavimo aplinką, kurioje dalyvių konkurencija būtų vieša ir skaidri, o mokslu grįstos žinios taptų natūraliai papildančiomis sprendimo erdvę racionalių požiūriu. DGM buvo sukurtas darbo grupių ministerijose veiklos praktikos pavyzdžiu. Viena vertus, darbo grupės yra ne vienintelis teorinis visuomenės dalyvavimo viešajame valdymo procese instrumentas. Kita vertus, jis yra gana plačiai paplitęs praktikoje ir nėra jokio kito taip plačiai taikomo ir daugiau ar mažiau sisteminio visuomenės dalyvavimo viešojo valdymo procesų būdo. Visgi vieni politikai labiau mėgsta veikti pasitelkdamai darbo grupes, kiti jų labiau vengia. Pavyzdžiui, 2012 m. keičiantis konservatorių koalicinei 15-ajai vyriausybei į socialdemokratų koalicinę 16-ąją vyriausybę, opozicija su sarkazmu kritikuoja naujai paskirto premjero spaudoje pasirodančius pranešimus dėl vis naujų darbo grupių: „Yra problema, sudarysime darbo grupę“¹⁵⁶.

Kadangi darbo grupės yra gana lankstus mechanizmas, padedantis sužinoti nuomones ir nustatyti poreikius dėl būsimų sprendimų, t. y.

¹⁵⁵ Lukensmeyer, C. and Torres, L. H. *Public Deliberation: A Manager's Guide to Citizen Engagement*. IBM Center for The Business of Government, 2006.

¹⁵⁶ Razma, J. *Yra Lietuvoje problemų. Ką darysim? Darbo grupę sudarysim*. 2012. http://www.tsajunga.lt/index.php/j_razma_yra_lietuvoje_problemu_ka_darysim_darbo_grupe_sudarysim/14174 [žiūrėta 2012 m. spalio 16 d.].

juos aptarti, dėl jų derėtis arba ieškoti geresnių sprendimų, taikant DGM svarbu iš anksto nusistatyti veikimo sąlygas ir viešai jas paaiškinti.

Silpniausia DGM vadybinė grandis yra interesų derinimas ir jų atskyrimas nuo mokslu grįstų žinių. Pasitaiko atvejų, kai sudėtinga atskirti, kada darbo grupėse teikiami argumentai yra suinteresuotųjų šalių intereso atstovavimas, o kada tai yra moksliskai pagrįsti ekspertiniai įrodymai. Tokių atvejų buvo ir šiame tyrime, kai tas pats narys vieną kartą atstovauja paslaugas teikiančiai institucijai, o kitu atveju dalyvauja kaip mokslininkas specialistas.

Kadangi darbo grupės plačiai naudojamos, visuomenėje yra susiformavęs tam tikras jų veiklos suvokimas, tad yra prasminga tobulinti esamas organizacines praktikas, transformuoti ir pritaikyti naujiems poreikiams. Natūralu, kad ir naujos dalyvavimo formos gali būti kuriamos lygiagrečiai. Todėl suprantama, kad pasiūlytas DGM nėra apribotas dalyvavimo forma, tai yra modelyje pasiūlyti principai ir elementai taip pat puikiai gali prisidėti kuriant kitas įtraukimo į viešosios politikos formavimo procesus visuomenę formas. Jis gali būti taikomas bet kuriai dalyvavimo formai, net ir ieškant naujų dalyvavimo būdų.

IŠVADOS

Nagrinęjant Sveikatos apsaugos bei Švietimo ir mokslo ministerijų darbo grupių veikimo pobūdį kiekybinis socialinių tinklų tyrimas atskleidė jau tvirtai susiformavusią Lietuvos viešojo administravimo institucijų praktiką pasitelkti darbo grupes kaip papildomą žinių šaltinį renkant viešuosius sprendimus.

Deja, galimų interesų atstovavimo raiškos tyrimas (kokybinis ir kiekybinis) abiejose ministerijose parodė panašias tendencijas dėl dalyvavimo apimčių ir kokybės netolygumų.

Teisinis aspektas. Darbo grupės, kaip veiklos organizavimo forma, organizacijoje pirmiausia skirta trūkstamų žinių ir intelektualių resursų sutelkimo mechanizmui realizuoti. Tuo tarpu darbo grupes ministerijose taip pat reikia laikyti pagrindiniu interesų raiškos instrumentu. Tai ne tik pagrindinis, bet ir vienintelis formalus instrumentas, kurio tam tikri elementai yra teisiškai reglamentuojami (darbo grupės sudaromos ministro įsakymu). Įsakyme nurodoma informacija: darbo grupės subūrimo poreikis ir teisinis pagrindas, jos veikimo periodas, suformuota užduotis ir jos įgyvendinimo terminai, taip pat darbo grupės nariai ir jų atstovavimas.

Šios grupės dažniausiai buriamos pačių ministerijų iniciatyva, rečiau – dėl išorinio spaudimo ar iniciatyvos. Darbo grupėse dalyvauti kviečiami tiek valstybės tarnautojai (konkrečios ministerijos specialistai), tiek išoriniai asmenys.

Darbo grupės, kaip politikos tinklų fragmentai. Nors kiekviena grupė – tai trumpai, fiksuotą laiką galiojanti organizacinė struktūra, jos dalyviai ir būsimas darbo grupės poveikis teisėkūrai gali būti (o gal ir privalėtų būti) vertinamas integraliai, matant visą darbo grupių spektrą ir dalyvius. Ir tik kaip antrasis prioritetas gali būti tai, kad darbo grupės šiuo metu vertinamos kaip interesų raiškos ir derinimo instrumentas. Darbo grupių pokyčiai tapo organizacinių pokyčių veidrodžiu.

Jei darbo grupėms interesų gynimo tikslą keltume kaip pagrindinį, tuomet reiktų laikytis prielaidos, kad darbo grupių atstovai, atstovaudami konkrečiam interesui, atstovauja interesų grupėms, taip pat ir daliai viešojo intereso. O darbo grupių dalyviai yra aktyvūs išorinių interesų grupių nariai. Tokiu atveju ŠMM ir SAM darbo grupės yra realaus politikos veikėjų tinklo rodiklis, kurio kokybė yra nulemiama darbo grupės buriančios institucijos taisyklių. Tenka išreikšti susirūpinimą dėl mažėjančio darbo grupių skaičiaus ir pasikeitusios politiką formuojančių ir įgyvendinančių organizacinių struktūrų pusiausvyros.

Darbo grupių tikslai. Darbo grupių narių pasirinkimo klausimas yra glaudžiai susijęs su darbo grupių būrimo tikslais – ko siekiama ir ko tikimasi iš darbo grupės veiklos. Kokybinio tyrimo metu buvo surinktas visas rinkinys tokių tikslų: konsultacijos, problemų sprendimas, kompromiso ieškojimas, įrodymų ir pagrindimų nustatymas, informacijos sklaida, politinės atsakomybės pasidalinimas. Ir nors respondentai nerūšiuo darbo grupių pagal siekiamą tikslą, teigdami, kad visos darbo grupės turi vieną apčiuopiamą tikslą – pateikti ministrui teisės akto projektą, kuris išreikštų naują politikos turinį, išvardinti darbo grupių tikslai dažniausiai atitinka kiekvienos darbo grupės veikimo fazes, kurias, tikėtina, turėtų išgyventi kiekviena sėkminga darbo grupė.

Darbo grupių rūšys. Tyrimas parodė, kad tiriamosiose ministerijose darbo grupės intensyviai naudojamos strateginiams klausimams spręsti. Kadangi reformos pobūdžio klausimai, kurie keičia visą egzistuojančią politikos praktiką, yra ypač sudėtingi ir reikalauja papildomų pastangų renkant informaciją ir žinias, organizacinės struktūros ir organizacinių resursų nepakanka, tad darbo grupės pasitelkiamos kaip papildomų resursų pritraukimo į sistemą schema. Darbo grupės, kaip organizacinės priemonės, Sveikatos apsaugos ministerijoje atlieka pagrindines organizacines funkcijas ir užtikrina sudėtingų strateginių klausimų sprendimo galimybes, o Švietimo ir mokslo ministerijoje jos kartais apkraunamos darbu priimant administracinius ar net vidinio pobūdžio sprendimus, kuriuos turėtų išspręsti organizacinė struktūra.

Interesų raiška. Nors darbo grupėms kaip pagrindinė funkcija priskiriama informacijos valdymo funkcija, o interesų raiška yra tik tarsi lygiagreti satelitinė funkcija, darbo grupių sudėties pokyčių tendencija skirtingais metais rodo, kad suinteresuotųjų vaidmuo visgi yra neišnaudojamas, nors ir dedama konkrečių pastangų suinteresuotuosius įtraukti ir su jais bendradarbiauti. Darbo grupėse dominuoja valstybės tarnautojai, vykdančys reguliuotojo funkciją. Tad nors grupės buriamos strateginiams klausimams spręsti, jose labiau dominuoja dalyviai iš kitų valstybės institucijų nei tikrieji interesų reiškėjai. Kokybinis tyrimas rodo, kad darbo grupėse interesams atstovaujantiems skiriamas tam tikras dėmesys ir reikšmė. Su jais derinami politikos formavimo sprendimai ne tik darbo grupės veikimo metu, bet ir darbo grupei veiklą baigus (SAM toks atvejis žinomas, ŠMM to užfiksuoti nepavyko). Tačiau kiekybinis tyrimas visgi rodo gana silpną suinteresuotųjų integraciją į bendrą darbo grupių tinklą, jiems tinkle suteikiant dažniausiai periferinę poziciją.

Tyrimas parodė, kad universitetų ir mokslo institutų atstovai yra į darbo grupes kviečiami aktyviausiai. Tai yra gana tvirtas įrodymas, kad formuojant viešąją politiką yra susiformavusi praktika siekti mokslinių žinių ir pagrindimų. Tai leidžia teigti, kad darbo grupės veikia pirmiausia kaip ekspertinės nuomonės pažinimo instrumentas. Tuo tarpu konkrečių interesų atstovavimas yra abejotinas, pvz., savivaldos atstovų dalyvavimas yra gana fragmentiškas. Pakankamai abejotiną interesų sklaidos ir raiškos aspektą rodo tai, kad darbo grupėse dominuoja vienas ir tas pats dalyvis, atstovaujantis savivaldai 2010 m. Toks dalyvavimo supratimas, viena vertus, mažina galimybes efektyviai atstovauti ir nesuteikia galimybės pasidalinti sukauptomis proceso metu žiniomis, kita vertus, palengvina procesą koordinuojančiai organizacijai valdyti interesų ir atstovų diversifikaciją bei ją mažinti.

Interesų derinimas. Pripažinus interesams atstovaujančias asocijuotas struktūras teisėtais politikos proceso dalyviais, padidėja sprendimo priėmimo įgyvendinamumo tikimybė ir mažėja neapibrėžtumų įgyvendinimo metu. Tyrimas rodo, kad ministerija, sutelkdama daugiau dėmesio ekspertinei nuomonei, sukuria legalistinę ir horizontalaus koordinavimo priemonę, tačiau neišnaudoja darbo grupių potencialo kaip

interesų derinimo ir konfrontacijos mažinimo priemonės. Siekiant interesų konkurenciją paversti interesų derinimu, reiktų siekti suinteresuotųjų asocijuotas organizacijas drauge su individualiems interesams atstovaujančiaisiais aktyviai įtraukti į sprendimo alternatyvų paieškas.

Išsprendus valstybės tarnautojo interesų atskyrimo klausimą ir pripažinus visų suinteresuotųjų indėlio į viešojo intereso nustatymą prasmę, tampa svarbus interesų deklaravimo aspektas. Kiekviena interesų grupė skaidriai ir viešai išsako požiūrį deklaruodama savo poreikius ir pageidaujamas sprendimo būdus. Deklaravus interesus ir jų turinį, yra svarbus interesų priskyrimas konkrečioms interesų grupėms. Taip galima išvengti galimo manipuliavimo interesais, priskiriant siaurą komercinį interesą visuomenei ir pan. Kol interesai neįvardijami ir nepaskelbiami viešai ir neaptariami, tol nesame tikri, ar visi interesai patenka į matymo erdvę, ar sprendimo metu jie visi turėjo fizinę galimybę pasireikšti.

Nagrinėjant didesnio dalyvių įtraukimo turinį, negalima ignoruoti ir papildomų valdymo problemų bei išaugusių finansinių išteklių, laiko ir energijos poreikių. Šie iššūkiai gali tapti efektyviau valdomi tik sukūrus interesų patekimo į politikos procesą sisteminių būdą, kuris galėtų apsaugoti politikus nuo per greito sprendimo, nuo siaurų interesų gynimo, nuo nelegalaus galimo interesų grupių spaudimo.

Dalyvavimu grįstas viešojo valdymo modelis (DGVV modelis).

Tyrimo metu surinkta empirinė informacija padėjo sukurti suinteresuotųjų šalių dalyvavimu grįstą sprendimų priėmimo modelį, paremtą abipusiu socialiniu supratimu bei visiška dalyvių interesų raiška ir skatinantį realius viešosios politikos pokyčius. **DGVV modelio elementai:**

- **Tinkama interesų raiškos erdvė** nurodo, kaip išnaudojama debatams ir viešiesiems aptarimams skirta vieta ir laikas. Pagrindiniai jos elementai: *skaidrumas* – interesų raiškos galimybė kiekviename viešojo sprendimo kūrimo ir paieškos etape; *teisėtumas ir vadybos procedūros* – bendrų dalyvavimo taisyklių paskelbimas ir taikymas;
- **Interesų visuma** – tai toks interesų rinkinys, kuris apima visą teorinių visuomenės poreikių spektrą, o jo išsamumas aprašomas atstovavimo reprezentatyvumu ir visų interesų lygiateisiškumu.

- **Interesų derinimas ir derinimasis** galimas tik po to, kai yra sudarytos sąlygos pažinti visus veikiančius interesus ir sudarytos jiems tinkamos lygiateisės atstovavimo sąlygos.
- **Mokslu grįstų įrodymų** vietą politikos formavimo procesuose nulemia tie tikslai, kuriais remiantis kaupiami įrodymai. Įrodymų kokybė priklauso nuo *adekvataus mokslu grįstų įrodymų kaupimo tikslo, tyrimų apimties, žinių perkėlimo priemonių ir abipusio mokymosi.*
- **Dalyvavimo kokybės stebėseną**, kaip vienas iš vadybos funkcijų elementų, garantuoja procesų atitiktį nustatytiems standartams.

REKOMENDACIJOS

Darbo grupių funkcijos. Akivaizdu, kad šiuo metu valstybės tarnautojams darbo grupės asocijuojasi tik su konsultacine funkcija. Šios konsultacijos yra skirtos visų pirma politikos formuotojams. Tačiau darbo grupės, nepaneigiant konsultacijų svarbos, žinių kaupimo funkcijos, gali būti pasitelkiamos ir kitoms ne mažiau svarbioms viešosios politikos valdymo funkcijoms realizuoti. Tokios funkcijos yra abipusio mokymosi, pasitikėjimo tarp politikos dalyvių formavimo, idėjų generavimo, susitarimo derinimo ir pan. Todėl teiktinos šios darbo grupių funkcijas išplečiančios rekomendacijos:

- Išskirti kelių rūšių darbo grupes: žinių kaupimo, mokymosi, sprendimo rengimo ir pan. Priklausomai nuo darbo grupės rūšies, atsiras prielaidos suburti vis kitus darbo grupės narius, o darbo grupei valdyti – taikyti skirtingas priemones. Toks darbo grupių išskyrimas leistų suartinti tiek valstybės tarnautojų, tiek ir išorinių darbo grupių narių lūkesčius.
- Kaip darbo grupės funkcijas pripažinti ne tik politikų informavimą, bet ir kitas funkcijas, tokias kaip suinteresuotųjų informavimas, žinių ir sprendimų generavimas, gerosios praktikos sklaida, abipusis mokymasis.

Darbo grupių vieta sprendimo priėmimo grandinėje

Iš darbo grupės, kaip konsultacijas teikiančios organizacinės struktūros, valstybės tarnautojas tikisi suderinto ir išbaigto teisės akto, vadinasi, tokia darbo grupė yra viešojo sprendimo priėmimo etapas, kuris privalo būti ne tik reglamentuotas, bet ir suplanuotas, numatant jo veikimo tikslus ir siekiamus rezultatus. Deja, kol kas darbo grupės buriamos impulsyviai, susidūrus su idėjų priešprieša arba jų trūkumu. Šiam valdymo trūkumui pašalinti rekomenduotina:

- Planuoti darbo grupių integravimą bendrame sprendimų priėmimo procese.

Darbo grupių dalyviai

Pagal šiuo metu išplitusį praktinį darbo grupių būrimo ir įgyvendinimo modelį į darbo grupes kviečiami dalyviai dažniausiai atlieka eksperto, konsultanto funkciją. Asmenys, kviečiami į darbo grupes, pripažįstami ekspertais, o jiems keliamas uždavinys – pateikti ekspertinę nuomonę. Deja, praktika rodo, kad neretais atvejais ekspertine patirtimi maskuojami labai konkretūs asmeniniai ar grupiniai interesai. Nepaneigiant šių interesų svarbos, būtina kiek galima tiksliau įvardinti darbo grupių dalyvių vaidmenį. Tad teikiama rekomendacija:

- Pripažinti interesų gausą darbo grupėje ir sukurti interesų pažinimo mechanizmą, siekiant įtraukti visą suinteresuotųjų spektrą.

Pagrindinė rekomendacija

Pagrindinė rekomendacija, išplaukusi iš atlikto tyrimo, yra įgyvendinti DGVV modelį, detalai reglamentuojant kiekvieną iš pasiūlyto modelio elementų. Paminėtinos šios techninio pobūdžio rekomendacijos:

- a. Reglamentuoti darbo grupių veikimo tikslus ir išplėsti dalyvių interesams atstovaujančiųjų spektrą, suteikiant jiems daugiau reprezentatyvumo.
- b. Aprašyti interesų pažinimo procedūras.
- c. Numatyti procedūrą, įpareigojančią darbo grupių narius dar iki darbo grupėje viešai deklaruojant interesus.
- d. Numatyti darbo grupių narių funkcijas ir jas reglamentuoti.
- e. Sukurti praktiškai veikiančią darbo grupėse pasiektų susitarimų viešinimo mechanizmą (šis mechanizmas galėtų būti taikomas tiek tarpiniams, tiek galutiniams rezultatams pristatyti).
- f. Sukurti dalyvavimo apimčių stebėjimo mechanizmą ir jį reglamentuoti, numatant periodinį dalyvavimo apimčių vertinimą. Stebėjimo sistema turėtų kontroliuoti šiuos kintamuosius: darbo grupių periodiškumą, išorinių dalyvių santykį, dalyvių atsikartojimo dažnį, populiariausių narių sąrašą (stebėti socialinių tinklų parametrus).

Kadangi valstybės valdymas gali būti grindžiamas tik lygiateisišku ir procedūrinio teisingumo principais, visos siūlomos rekomendacijos turėtų įgyti teisinio reglamentavimo formą. Kokia konkreti forma

bus pasirinkta, priklauso nuo valdymo praktikos. Šiam darbui atlikti taip pat galima pasitelkti tirtą valdymo priemonę – darbo grupę, suburtą pagal šioje studijoje teikiamas rekomendacijas ir išnagrinėtus principus.

LITERATŪRA

1. 2011 metų Lietuvos Respublikos pramoninės nuosavybės objektų teisinės apsaugos statistika. Lietuvos Respublikos valstybinio patentų biuro oficialaus biuletenio „Išradimai. Dizainas. Prekių ženklai“ priedas. *Lietuvos Respublikos valstybinis patentų biuras* [interaktyvus]. 2012 [žiūrėta 2012-12-18]. <http://www.vpb.lt/statistika/20120217_1.pdf>.
2. *Academic Ranking of World Universities* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012-12-18]. <<http://www.shanghairanking.com>>.
3. Agranoff, R. Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*. 2006, p. 56–65.
4. Aidukienė, L.; Kazlauskienė, E. Išsilavinimo svarbos didėjimas Bolonijos procese. *Mokslo darbai. Socialinės inovacijos globaliai plėtrai* [interaktyvus]. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, Nr. 1(1). ISSN 2335-2450 (online). <http://socin.mruni.eu/wp-content/uploads/2012/12/D_2012-12-26.pdf#page=8>.
5. Ališauskas, R. Lietuvos švietimas: sėkmės įrodymų paieškos. *Pedagogika* 95. 2009, p. 13–23. ISSN 1392-0340.
6. Ališauskas, R.; Dukynaitė, R. Švietimo vertinimo raida Lietuvoje. *Pedagogika*. 2005, 79: 28–31.
7. Andersen, D. F.; Richardson, G. P.; Vennix, J. A. M. Group Model Building: Adding More Science to the Craft. *System Dynamics review*. 1997, 13(2): 187–201.
8. Anderson, B. S.; Butts, C.; Carley, K. The Interaction of Size and Density with Graph-level Indices. *Social Networks*. 1999, 21(3): 239–267.
9. Ansell, C.; Gash, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008, 18(4): 543–571.
10. Arnstein, S. R. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 1969, 35(4): 216–224.
11. Augustinaitis, A. *Mokslo valdymas globalizacijos sąlygomis: prioritetų koordinavimo ir administravimo priemonės*. Baigiamoji projekto ataskaita. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija, Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas, Mykolo Romerio universitetas. 2008, 116 p.

12. Bendixsen, S.; de Guchteneire, P. Best Practices in Immigration Services Planning. *Journal of Policy Analysis & Management*. 2003, 22(4): 677–682.
13. Benn, S.; Dunphy, D.; Martin, A. Governance of Environmental Risk: New Approaches to Managing Stakeholder Involvement. *Journal of Environmental Management*. 2009, 90(4): 1567–1575.
14. Bérard, C. Group Model Building Using System Dynamics: An Analysis of Methodological Frameworks. *The Electronic Journal of Business Research Methods*. 2010, 8(1): 35–46. ISSN 1477-7029.
15. Berkes, F. Evolution of co-management: Role of Knowledge Generation, Bridging Organizations and Social Learning. *Journal of Environmental Management*. 2009, 90(5): 1692–1702.
16. Besussi, E. Policy Networks: Conceptual Developments and their European Applications. *UCL Working Papers Series*. 2006, 102: 17. ISSN 1467-1298.
17. Bishop, P.; Davis, G. Mapping Public Participation in Policy Choices. *Australian Journal of Public Administration*. 2002, 61(1): 14–29.
18. Borgatti, S. P.; Mehra, A.; Brass, D.; Labianca, G. Network Analysis in the Social Sciences. *Science*. 2009, 323(5916): 892–895.
19. Börzel, T. A. Organizing Babylon – on the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*. 1998, 76(2): 253–274.
20. Bots, P. W. G.; Van Twist, M. J. W.; Van Duin, J. H. R. Automatic Pattern Detection in Stakeholder Networks. *Hawaii International Conference on System Sciences*. 2000, 10 p.
21. Bray, M. Book Review: Functional Analysis (Management Audits) of the Organization of Ministries of Education. *International Journal of Educational Development*. 1998, 18(1): 77.
22. Bray, M. *Ministries of Education in Small States: Case Studies of Organisation and Management*. Commonwealth Secretariat. 1991, 295 p. ISBN-10 0850923670.
23. Christopoulos, D.; Ingold, K. Distinguishing Between Political Brokerage & Political Entrepreneurship. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2011, 10: 36–42.
24. Corus, C.; Ozanne, J. L. Stakeholder Engagement: Building Participatory and Deliberative Spaces in Subsistence Markets. *Journal of Business Research*. 2012, 65(12): 1728–1735.

25. Creighton, J. L. *The Public Participation Handbook: Making Better Decisions through Citizen Involvement*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005, 288 p. ISBN-10 0787973076.
26. Creswell, J. W.; Plano Clark, V. L. *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd ed.). Sage Publications, 2011, 488 p. ISBN 978-1-4129-7517-9.
27. Černiauskas, G.; Jankauskienė, D. Sveikatos politikos vertybės ir iššūkiai artimiausiam dešimtmetyje. *Sveikatos politika ir valdymas. Mokslo darbai*. 2011, 1(3): 7–26.
28. Daujotis, V.; Radžvilas, V.; Šližys, R. P.; Stumbrys, E. *Lietuvos mokslo politika Europos kontekste*. Vilnius: Justitia, 2002, 248 p.
29. Dreyer, M.; Renn, O. Participatory Approaches to Modelling for Improved Learning and Decision-making in Natural Resource Governance: an Editorial. *Environmental Policy and Governance*. 2011, 21(6): 379–385.
30. Driessen, P. P. J.; Glasbergen, P.; Verdaas, C. Interactive Policy-making a Model of Management for Public Works. *European Journal of Operational Research*. 2001, 128: 322–337.
31. Dunn, A. G.; Westbrook, J. Interpreting Social Network Metrics in Healthcare Organisations: A Review and Guide to Validating Small Networks. *Social Science and Medicine*. 2011, 72: 1064–1068.
32. Ettelt, S.; Mays, N.; Chevreul, K.; Nikolentzos, A.; Thomson, S.; Nolte, E. Involvement of Ministries of Health in Health Service Coverage Decisions: Is England an Aberrant Case? *Social Policy & Administration*. 2010, 44: 225–243.
33. *Europos taryba* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012-09-18]. <<http://www.coe.int/t/dg3/health/>>.
34. *Eurostat* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012-12-18]. <<http://ec.europa.eu/eurostat/>>.
35. Flick, U. *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications, 2006, 155 p.
36. Freeman, L. C. *The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science*. Vancouver: Empirical Press, 2004, 218 p.

37. Galkutė, L. *Kas lemia studijų kokybę?* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2008. ISSN 1822-4156. <[http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/SPA\(8\)_Kas%20lema%20studiju%20kokybe.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/SPA(8)_Kas%20lema%20studiju%20kokybe.pdf)>.
38. Geurts, J. L. A.; Joldersma, C. Methodology for Participatory Policy Analysis. *European Journal of Operational Research*. 2001, 128(2): 300–310.
39. Ghaffarzadegan, N.; Lyneis, J.; Richardson, G. P. How Small System Dynamics Models Can Help the Public Policy Process. *System Dynamics Review*. 2011, 27(1): 22–44.
40. Grafton, J.; Abernethy, M. A.; Lillis, A. M. Organisational Design Choices in Response to Public Sector Reforms: A Case Study of Mandated Hospital Networks. *Management Accounting Research*. 2011, 22(4): 242–268.
41. Hamilton, M. R. Democracy and Public Service. *Democracy and Public Administration* (Box, R.C. (ed.)). M. E. Sharpe, Inc., 2007, p. 3–20.
42. Head, B. W. Reconsidering Evidence-based Policy: Key Issues and Challenges. *Policy and Society*. 2010, 29: 77–94.
43. Health policy. *World Health Organization* (Pasaulio sveikatos organizacija) [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012-09-18]. <http://www.who.int/topics/health_policy/en/>.
44. Hicklin, A.; Godwin, E. Agents of Change: The Role of Public Managers in Public Policy. *The Policy Studies Journal*. 2009, 37(1): 13–20.
45. Hollstein, B. Qualitative Approaches. *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (Scott, J.; Carrington, P.J. (eds.)). London, New Delhi: Sage, 2011, p. 404–416.
46. *International Encyclopedia of Public Policy and Administration* (Shafritz, J. M. (ed. in-chief)). Westview Press, 1998, Vol. 3.
47. Jankauskienė, D. Sveikatos politikos bei valdymo raida bei pagrindiniai dabarties iššūkiai. *Lietuvos sveikatos sektorius amžių sandūroje*. Vilnius: Sveikatos ekonomikos centras, 2010, p. 104–142.
48. Jankauskienė, D.; Pečiūra R. *Sveikatos politika ir valdymas: vadovėlis aukštosioms mokykloms*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007.
49. Jankauskienė, D.; Rastauskas, R. Kokybės gerinimas Pasvalio ligoninėje. *Viešojo politika ir administravimas*. 2008, 26: 71–79. ISSN 1648-2603.

50. Johnston, J. Public Administration: Organizational Aspects. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2001, p. 12507–12512.
51. Juodaitytė, A.; Malinauskienė, D.; Masiliauskienė, E.; Pocevičienė, R. Kaimo teritorinės savivaldos seniūnų dalyvavimas mokyklų tinklo pertvarkos politikoje: tikslai, veiklos, sprendimų priėmimas. *Socialinių mokslų studijos*. 2011, 3(3): 817–835.
52. Kaminskas, R. Interesų grupių ir valstybės santykiai: politikos tinklų analizės problemos. *Filosofija, sociologija*. 2001, 3: 20–30.
53. Klijn, E. H. *Democratic Legitimacy Criteria in Interactive Governance and Their Empirical Application. Interactive Policy Making, Metagovernance and Democracy* (Torfing, J.; Triantafillou, P. (eds.)). ECPR Press, 2011.
54. Klijn, E. H. Policy networks: An Overview. *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector* (Kickert et. al. (eds.)) London, UK: SAGE, 1997, p. 14–34.
55. Knoke, D. *Policy Networks. The Sage Handbook of Social Network Analysis* (Scott, J.; Carrington, P. J. (eds.)). London, New Delhi: Sage, 2011, p. 210–222.
56. Kvale, S. *Doing Interviews*. SAGE Publications Ltd., 2008, 160 p.
57. Lee, D.; Ahn, J. Rewarding Knowledge Sharing Under Measurement Inaccuracy. *Knowledge Management Research & Practice*. 2005, 3(4): 229–243.
58. *Lietuvių kalbos ugdymo bendrojo lavinimo programos vykdančiose mokyklose 2010–2014 metų strategija* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012-12-05]. <[http://www.smm.lt/ugdymas/docs/Lietuviu%20kalbos%20strategija%20\(1\).pdf](http://www.smm.lt/ugdymas/docs/Lietuviu%20kalbos%20strategija%20(1).pdf)>.
59. *Lietuvos gyventojų sveikata ir sveikatos priežiūros įstaigų veikla 2011 m.* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos Higienos instituto Sveikatos informacijos centras, 2012 [žiūrėta 2012-10-16]. <[http://www.hi.lt/images/leid2011\(1\).pdf](http://www.hi.lt/images/leid2011(1).pdf)>.
60. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų. *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 71-3216.
61. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2004 m. rugsėjo 14 d. įsakymas Nr. V-642 „Dėl sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2005–2010 m. programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2004, Nr. 144–5268.

62. Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1994, Nr. 63-1231. 11 str.
63. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 1991, Nr. 23-593.
64. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 metų veiklos ataskaitos pateikimo Lietuvos Respublikos Seimui“. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. 39-1432.
65. *Lietuvos statistikos departamentas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-12-18]. <<http://www.stat.gov.lt/lt/>>.
66. Lietuvos švietimas skaičiais, 2012. Studijos. *Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras* [interaktyvus]. 2012, 35 p. [žiūrėta 2012-12-18]. <http://www.mosta.lt/images/documents/stebesena/studijos/lietuvas_vietimas_skaiciais_2012_studijos.pdf>.
67. *Lietuvos švietimo koncepcija* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos kultūros ir švietimo ministerijos Leidybos centras, 1992 [žiūrėta 2012-12-18]. <<http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija1.htm>>.
68. *Lietuvos švietimo plėtotės strateginių nuostatų gairės. 2003–2012 metai. Projektas* [interaktyvus]. Vilnius: Dialogas, 2002 [žiūrėta 2012-12-18]. <<http://www.smm.lt/strategija/docs/svietimo.gaires.pdf>>.
69. Lukensmeyer, C.; Torres, L. H. *Public Deliberation: A Manager's Guide to Citizen Engagement*. IBM Center for The Business of Government, 2006.
70. Mätzke, M. The Organization of Health Policy Functions in the German Federal Government. *Social Policy & Administration*. 2010, 44(2): 120–141.
71. Mendonca, M.; Hvelplund, F.; Lacey, S. Stability, Participation and Transparency in Renewable Energy Policy: Lessons from Denmark and the United States. *Policy & Society: Journal of Public, Foreign and Global Policy*. 2009, 27(4): 379–398.
72. Mendoza, G. A.; Prabhu, R. Combining Participatory Modelling and Multi-Criteria Analysis for Community-based Forest Management. *Forest Ecology and Management*. 2005, 207(1–2): 145–156.
73. Mendoza, G. A.; Prabhu, R. Participatory Modeling and Analysis for Sustainable Forest Management: Overview of Soft System Dynamics Models and Applications. *Forest Policy and Economics*. 2006, 9: 179–196.

74. Meuleman, L. Metagoverning Overnance Styles – Broadening the Public Manager’s Action Perspective. *Interactive Policy Making, Metagovernance and Democracy* (Torfing, J., Triantafillou, P. (eds)). ECPR Press, 2011, p. 95–110. ISBN: 978-1-907301-13-1.
75. Michels, A. Innovations in Democratic Governance: How Does Citizen Participation Contribute to a Better Democracy? *International Review of Administrative Sciences*. 2011, 77(2): 275–293.
76. Michels, A.; de Graaf, L. Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy. *Local Government Studies*. 2010, 36(4): 477–491.
77. Mitton, C.; Adair, C. E.; Mckenzie, E.; Patten, S. B.; Perry, B. W. Knowledge Transfer and Exchange: Review and Synthesis of the Literature. *The Milbank Quarterly*. 2007, 85(4): 729–768.
78. Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra Lietuvoje 2011. *Lietuvos statistikos departamentas* [interaktyvus]. Vilnius, 2012, 57 p. ISSN 2029-8757. <http://www.stat.gov.lt/lt/catalog/pages_list/?id=1125>.
79. *Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra Lietuvoje: žinynas* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 2003, 192 p. ISBN 9986-744-02-4. <<http://www.smm.lt/smt/docs/technologijos/zinynas.pdf>>.
80. *Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra Lietuvos universitetuose* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2005, 8 p. <http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/MTEP_perspektyva.pdf>.
81. Munro, H. A. D.; Roberts, M.; Skelcher, Ch. Partnership Governance and Democratic Effectiveness Community Leaders and Public Managers as Dual Intermediaries. *Public Policy and Administration*. 2008, 23(1): 61–79.
82. Nakrošis, V. *Strateginis valdymas Lietuvoje: ar turime rezultatų vyriausybę?* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2008.
83. Nakrošis, V.; Martinaitis Ž. The Lithuanian Public Sector Organisations: the EU-driven Expansion within the Domestic Arrangements of Autonomy and Control. *Viešoji politika ir administravimas*. Kaunas: Technologija, 2009, 29: 18–27.

84. Nonaka, I.; Nishiguchi, T. *Knowledge emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press, 2001, 320 p.
85. Norkus, Z.; Morkevičius, V. *Kokybinė lyginamoji analizė: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams*. Tyrimų metodų serija 1. Kaunas: LiDA, 2011, 344 p.
86. O'Toole, B. J. Public Policy and Administration: recent trends and future prospects. *Public Policy and Administration*. 2000, 15: 1–2.
87. O'Toole, L. J. Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*. 1997, 57(1): 45–52.
88. Oberg, A.; Walgenbach, P. Hierarchical Structures of Communication in a Network Organization. *Scandinavian Journal of Management*. 2008, 24(3): 183–198.
89. Ozanne, J. L.; Corus, C.; Saatcioglu, B. The Philosophy and Methods of Deliberative Democracy: Implications for Public Policy and Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2009, 28(1): 29–40.
90. Pereira, C. S.; Soares, A. L. Improving the Quality of Collaboration Requirements for Information Management Through Social Networks Analysis. *International Journal of Information Management*. 2007, 27: 86–103.
91. Pociūtė, D. Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*. 2002, 2: 20–21. ISSN 1648–2603.
92. *Politikos mokslų enciklopedinis žodynas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007, p. 154.
93. Razma, J. *Yra Lietuvoje problemų. Ką darysim? Darbo grupę sudarysim [interaktyvus]*. 2012 [žiūrėta 2012-10-16]. <http://www.tsajunga.lt/index.php/j_razma_yra_lietuvoje_problemu_ka_darysim_darbo_grupe_sudarysim/14174>.
94. Reed, S. M.; Graves, A.; Dandy, N.; Posthumus, H.; Hubacek, K.; Morris, J.; Prell, C.; Quinn, C. H.; Stringer, L. C. Who's in and Why? A Typology Of Stakeholder Analysis Methods For Natural Resource Management. *Journal of Environmental Management*. 2009, 90(5): 1933–1949.

95. Rethemeyer, R. K.; Hatmaker, D. M. Network Management Reconsidered: An Inquiry into Management of Network Structures in Public Sector Service Provision. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008, 18(4): 617–646.
96. Rosenhead, J. *Rational Analysis for a Problematic World: Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict*. Chichester, UK: Wiley, 1989, 370 p.
97. Rouwette, E. A. J. A.; Vennix, J. A. M.; Van Mullekom, T. Group Model Building Effectiveness: A Review Of Assessment Studies. *System Dynamics Review*. 2002, 18(1): 5–45.
98. Sabatier, P. A. An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein. *Policy Sciences*. 1988, 21: 129–168.
99. Sack, R.; Saïdi, M. *Functional Analysis (Management Audits) of the Organization of Ministries of Education*. Paris: International Institute for Educational Planning (IIEP), 1997, 105 p. ISBN 92 803 1162 X.
100. Shand, D.; Arnberg, M. *Background Paper. Responsive Government: Service Quality Initiatives*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, 1996.
101. Simon, H. A. *Administrative Behavior* (3rd ed.). New York: The Free Press, 1976.
102. Snijders, T. A. B.; Van de Bunt, G. G.; Steglich, C. E. G. Introduction to Actor-based Models for Network Dynamics. *Social Networks*. 2010, 32: 44–60.
103. Statistika. *Lietuvos Respublikos valstybinis patentų biuras* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-12-18]. <<http://www.vpb.lt/index.php?p=0&l=lt&n=308>>.
104. Stockemer, D.; Carbonetti, B. Why do Richer Democracies Survive? The Non-effect of Unconventional Political Participation. *The Social Science Journal*. 2010, 47(2): 237–251.
105. Swayne, L. E.; Duncan, W. J.; Ginter, P. M. *Strategic Management of Health Care Organizations* (5th ed.). Oxford, England: Blackwell Publishers, January 2006.

106. *Tarptautinis matematikos ir gamtos mokslų tyrimas. Ataskaita, Gamtos mokslai, 8 klasė* [interaktyvus]. Vilnius: Nacionalinis egzaminų centras, 2012, p. 23 [žiūrėta 2012-10-16]. ISBN 978-609-8048-06-3. <http://www.nec.lt/failai/2998_TIMSS2011_8klase_Gamtos_mokslai_ataskaita.pdf>.
107. *Tautinė mokykla. Lietuvos vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos koncepcija*. Vilnius: Žiniija, 1989.
108. *The World Health Report 2000: Improving Health System Performance, Geneva, 2000* [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-09-18]. <<http://www.who.int/whr/2000/en/>>.
109. Thomas, J. C. Public Involvement in Public Management: Adapting and Testing a Borrowed Theory. *Public Administration Review*. 1990, 50(4): 435–45.
110. Thomson, R.; Torenvlied, R.; Stokman, F. Models of Collective Decision-Making. *Rationality and Society*. 2003, 15(1): 5–14.
111. TiuWright, L. The Sage Handbook of Qualitative Research. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2009, 12(2): 249–251.
112. Traškelys, K. Regioninės politikos įtaka švietimui vėlyvojo modernumo laikotarpiu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 2010, 1(26): 51–58.
113. Valstybės kontrolė. *Valstybinio audito ataskaita Valstybės institucijų perkamos tyrimų, konsultavimo ir teisinės paslaugos*. 2010 m. kovo 29 d., Nr. VA-P-40-11-4.
114. *Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012* [interaktyvus]. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 2012, 104 p. ISSN 2029-9796. <http://www.smm.lt/strategija/docs/vssi/1562_Svietimo_strategija%202012.pdf>.
115. Veillard, J. H; Brown, A. D; Bariş E.; Permanand, G.; Klazinga, N. S. Health System Stewardship of National Health Ministries in the WHO European region: Concepts, Functions and Assessment Framework. *Health Policy*. 2011, 103(2–3): 191–199.
116. Vennix, J. A. M. Group Model-Building: Tackling Messy Problems. *System Dynamics Review*. 1999, 15(4): 379–401.
117. Verhoest, K.; Peters, B. G.; Bouckaert, G.; Verschurere, B. The Study of Organisational Autonomy: A Conceptual Review. *Public Administration and Development*. 2004, 24: 101–118.

PRIEDAS NR. 1.

**2007 m. ir 2010 m. ŠMM ir SAM daro grupėse dalyvavusių
institucijų sąrašas**

Švietimo ir mokslo ministerija

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
„Infobalt“ autorių teisių agentūra	3	AB „Lietkabelis“	1
AB Hansabankas	1	AB „Neaustinių me- džiagų fabrikas“	1
AB Lietuvos energija	1	AB „Panevėžio energija“	1
AB SAMPO bankas	1	AB „TEO LT“	1
AB SEB Vilniaus bankas	1	Alytaus pedagoginė psichologinė tarnyba	1
AB TEO LT	2	Anykščių Antano Vienuolio gimnazija	1
Alytaus apskrities viršininko adminis- tracija	1	Aplinkos ministerija	1
Alytaus kolegija	1	Asociacija „Naciona- linis aktyvių mamų sambūris“	1
Alytaus miesto savi- valdybė	1	Aukštojo mokslo taryba	3
Alytaus pedagoginė psichologinė tarnyba	1	Baltijos vadybos plėtros asociacija	1
Alytaus profesinio rengimo centras	2	Biotechnologijos institutas	2
Aplinkos ministerija	1	Britų taryba	1
Aplinkos valdymo ir technologijų centras	1	DELFI ir DALFI egzaminų centras Lietuvoje	1
Asociacija „Langas į ateitį“	1	Druskininkų pedago- ginė ir psichologinė tarnyba	2

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Aukštadvario žemės ūkio mokykla	1	Ernst & Young Baltic	2
Biochemijos institutas	2	Finansų ministerija	2
Biotechnologijos institutas	3	ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas	1
Botanikos institutas	1	Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	1
Chemijos institutas	2	Jaunųjų gydytojų asociacija	1
Dailės akademija	1	Kaišiadorių rajono savivaldybės administracija	1
Druskininkų pedagoginė ir psichologinė tarnyba	1	Kauno kolegija	3
Ekonomikos institutas	1	Kauno Purienu mokykla	1
Farmacijos departamentas prie SAM	1	Kauno technologijos universitetas	7
Filosofijos ir sociologijos institutas	1	Kėdainių švietimo centras	1
Finansų ministerija	7	Kino taryba	1
Fizikos institutas	11	Klaipėdos siuvimo ir paslaugų verslo mokykla	1
Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie LR Vyriausybės	6	Klaipėdos universitetas	1
ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas	5	Kultūros ministerija	4
Jaunimo psichologinės paramos centras „Jaunimo linija“	1	Kūno kultūros departamentas prie LR Vyriausybės	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Jaunimo reikalų departamentas prie SADM	2	Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LR Vyriausybės	1
Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	1	Kurtuvėnų regioninis parkas	1
Kaimo plėtros profesinio mokymo įstaigų asociacija	1	Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centras	1
Kauno darbo rinkos mokymo ir konsultavimo tarnyba	1	Labdaros ir paramos fondas „Algojimas“	1
Kauno kolegija	3	Lietuvių kalbos institutas	1
Kauno krašto pramoninkų ir darbdavių asociacija	3	Lietuvių literatūros ir tautosakos institutas	2
Kauno Maironio gimnazija	1	Lietuvos aklujų ir silpnaregių medikų draugijos taryba	1
Kauno maisto pramonės mokykla	1	Lietuvos auštųjų mokyklų asociacija	3
Kauno medicinos universitetas	7	Lietuvos darbo birža prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	1
Kauno miesto savivaldybė	2	Lietuvos darbo federacija	2
Kauno prekybos ir verslo mokykla	1	Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	4
Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai	2	Lietuvos energetikos institutas	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Kauno Purienų vidurinė mokykla	1	Lietuvos futbolo federacija	1
Kauno raj. Garliavos Jonučių vidurinė mokykla	1	Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų asociacija	1
Kauno statybininkų rengimo centras	1	Lietuvos jaunimo neformaliojo ugdymo asociacija	1
Kauno technologijos universitetas	20	Lietuvos jaunimo organizacijų taryba	1
Kazlų rūdos savivaldybės administracija	1	Lietuvos jaunųjų mokslininkų sąjunga	1
Kėdainių „Atžalyno“ vidurinė mokykla	1	Lietuvos kolegijų direktorių konferencija	1
Kėdainių suaugusiųjų mokymo centras	1	Lietuvos kultūros centrų asociacija	1
Klaipėdos apskrities viršininko administracija	1	Lietuvos kultūros tyrimų institutas	1
Klaipėdos kolegija	1	Lietuvos kūno kultūros akademija	3
Klaipėdos miesto savivaldybės administracija	1	Lietuvos kūno kultūros akademijos studentų atstovybė	1
Klaipėdos statybininkų mokykla	1	Lietuvos laisvosios rinkos institutas	1
Klaipėdos universitetas	8	Lietuvos mokinių informavimo ir techninės kūrybos centras	2
Klaipėdos verslo ir technologijų kolegija	1	Lietuvos mokinių ir studentų sporto centras	1
Konsultacinė kompanija Anglija-Assessment	1	Lietuvos mokinių parlamentas	2
Kultūros ministerija	1	Lietuvos moksleivių sąjunga	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Kultūros vertybių apsaugos departamentas prie Kultūros ministerijos	1	Lietuvos mokslo institutų direktorių konferencija	1
Kultūros, filosofijos ir meno institutas	1	Lietuvos mokslo taryba	6
Kūno kultūros departamentas prie LR Vyriausybės	3	Lietuvos mokslų akademija	2
Lietuvių kalbos institutas	3	Lietuvos mokslų tarybos administracija	1
Lietuvių literatūros ir tautosakos institutas	1	Lietuvos muzikos ir teatro akademija	6
Lietuvos akademių bibliotekų direktorių asociacija	1	Lietuvos muzikos ir teatro akademijos studentų atstovybė	1
Lietuvos aklųjų ir silpnaregių medikų draugijos taryba	1	Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka	2
Lietuvos aklųjų ir silpnaregių ugdymo centras	2	Lietuvos nacionalinė UNESCO komisija	2
Lietuvos asociacija „Sportas visiems“	1	Lietuvos Nacionalinis operos ir baletų teatras	2
Lietuvos auštųjų mokyklų asociacija	2	Lietuvos pramoninkų konfederacija	2
Lietuvos centrinis vertybinių popierių Depozitoriumas	1	Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmai	2
Lietuvos darbo federacija	5	Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“	1
Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	12	Lietuvos profesinių mokyklų direktorių asociacija	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVDINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVDINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Lietuvos energetikos institutas	2	Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija	2
Lietuvos farmacijos sąjunga	1	Lietuvos rašytojų sąjunga	1
Lietuvos gimnazijų asociacija	1	Lietuvos savivaldybių asociacija	7
Lietuvos istorijos institutas	2	Lietuvos savivaldybių sporto padalinių vadovų asociacija	1
Lietuvos jaunimo organizacijų taryba	1	Lietuvos savivaldybių švietimo padalinių vedėjų asociacija	1
Lietuvos jaunimo turizmo centras	1	Lietuvos studentų atstovybių sąjunga	1
Lietuvos jaunųjų gamtininkų centras	3	Lietuvos studentų sąjunga	1
Lietuvos jaunųjų mokslininkų sąjunga	2	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas	7
Lietuvos kolegijų direktorių konferencija	3	Lietuvos sveikatos mokslų universiteto studentų atstovybė	1
Lietuvos kūno kultūros akademija	1	Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Studentų atstovybės Rezidentų taryba	1
Lietuvos kurčiųjų ir nepriuginčiųjų ugdymo centras	1	Lietuvos tėvų forumas	3
Lietuvos mokinių informavimo ir techninės kūrybos centras	6	Lietuvos universitetų rektorių konferencija	1
Lietuvos mokinių parlamentas	13	Lietuvos vaikų ir jaunimo centras	1
Lietuvos mokytojų profesinė sąjunga	2	Lietuvos verslo darbdavių konfederacija	1
Lietuvos moksleivių sąjunga	2	Lietuvos žemės ūkio rūmai	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Lietuvos mokslininkų sąjunga	1	LR Seimas	7
Lietuvos mokslinių bibliotekų asociacija	1	LŠDPS Kauno m. specialiųjų pedagogų profesinė organizacija	1
Lietuvos mokslo taryba	11	LŠDPS Panevėžio m. specialiųjų pedagogų profesinė organizacija	3
Lietuvos mokslų akademija	7	Marijampolės kolegija	3
Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija	3	Marijampolės kolegijos studentų atstovybė	1
Lietuvos pagrindinių mokyklų asociacija	1	Marijampolės profesinio rengimo centras	1
Lietuvos pramonininkų konfederacija	3	Matematikos ir informatikos institutas	1
Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmai	2	Migracijos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos	2
Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacija	1	Mykolo Romerio universitetas	3
Lietuvos profesinė sąjunga „Solidarumas“	3	Mokyklų tobulinimo centras	1
Lietuvos profesinių mokyklų direktorių asociacija	2	Molėtų raj. savivaldybės administracija	1
Lietuvos profesinių sąjungų konfederacija	1	Muzikos ir meno mokyklų asociacija	1
Lietuvos rašytojų sąjunga	1	Nacionalinė M. K. Čiurlionio menų mokykla	2
Lietuvos savivaldybių asociacija	8	Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra	7

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Lietuvos sporto federacijų sąjunga	1	Nacionalinis egzaminų centras	1
Lietuvos studentų atstovybių sąjunga	9	Nacionalinis maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo institutas	1
Lietuvos studentų sąjunga	8	Neformaliojo švietimo asociacija „Jaunimo akademija“	1
Lietuvos studentų sporto asociacija	1	Nepriklausomas	3
Lietuvos suaugusiųjų švietimo centras	1	Panevėžio kolegija	3
Lietuvos švietimo darbuotojų profesinė sąjunga	2	Panevėžio kolegijos studentų atstovybė	1
Lietuvos tautinis olimpinis komitetas	1	Panevėžio r. Pedagoginė psichologinė tarnyba	2
Lietuvos tėvų forumas	4	Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra	1
Lietuvos universitetų rektorių konferencija	5	Paramos vaikams centras	1
Lietuvos vaikų ir jaunimo centras	2	Nepriklausomas ekspertas	1
Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas	5	Pasaulio lietuvių bendruomenė	1
Lietuvos vėjo elektrinių asociacija	2	Personalo konsultacijų bendrovė „Primum Esse“	1
Lietuvos verslo darbdavių konfederacija	3	Pilietinės visuomenės institutas	1
Lietuvos veterinarijos akademija	2	Prezidentūra	1
Lygių galimybių plėtros centras	1	Prienu „Žiburio“ gimnazija	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
LR Prezidentūra	2	Profesinio konsultavimo specialistų asociacija	1
LR ryšių reguliavimo tarnyba	5	Rietavo Oginskių kultūros istorijos muziejus	1
LR Seimas	8	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	12
LR Vyriausybė	2	Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras	5
LR Vyriausybės kanceliarija	5	Studijų kokybės vertinimo centras	5
Maksima LT	1	Studijų užsienyje informacijos centras	1
Marijampolės kolegija	1	Sveikatos apsaugos ministerija	2
Marijampolės profesinio rengimo centras	1	Šiaulių „Romuvos“ gimnazija	1
Marijampolės Rygiškių Jono gimnazija	1	Šiaulių kolegija	1
Matematikos ir informatikos institutas	8	Šiaulių miesto savivaldybės administracija	1
Migracijos departamentas prie LR Vidaus reikalų ministerijos	1	Šiaulių profesinio rengimo centras	2
Mykolo Romerio universitetas	8	Šiaulių universitetas	1
Mokyklų tobulinimo centras	1	Šiaulių valstybinė kolegija	4
Mokytojų kompetencijos centras	1	Šilutės turizmo ir paslaugų verslo mokykla	1
Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras	1	Švietimo informacinių technologijų centras	2

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Molėtų raj. savivaldybės administracija	1	Švietimo ir mokslo ministerija	249
Nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka	1	Švietimo mainų paramos fondas	2
Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra	4	Talino universitetas	1
Nacionalinis egzaminų centras	3	Tarptautinė šeimos asociacija	2
Žurnalistų etikos inspektoriatas tarnyba	4	Tartu universitetas	1
Nacionalinis muziejus	1	Tęstinio mokymo centrų asociacija	1
Neformaliojo švietimo asociacija „Jaunimo akademija“	1	Trakų rajono savivaldybės administracija	1
Nepriklausomas	3	UAB „Alma littera“	1
NVO vaikams konfederacija	1	UAB „Baltec CNC Technologies“	1
Panevėžio „Šaltinio“ vidurinė mokykla	1	UAB „Putokšnis“	1
Panevėžio „Vyturio“ vidurinė mokykla	1	UAB „Šviesa“	1
Panevėžio prekybos, pramonės ir amatų rūmai	1	UAB „Tele 2“	1
Panevėžio Vytauto Žemkalnio gimnazija	1	UAB „Thermo Fisher Scientific“	2
Pasaulio energetikos tarybos Lietuvos komitetas	1	UAB „UPS – Skubios siuntos“	1
Pedagogų profesinės raidos centras	1	UAB BGI Consulting	2
Pilietinės visuomenės institutas	1	UAB Search group Vilnius	1
Policijos departamentas prie VRM	3	UAB SICOR Biotech	1
Profesinio mokymo metodikos centras	9	Ugdymo plėtotės centras	8

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Puslaidininkų fizikos institutas	1	Ūkio ministerija	3
Radiacinės saugos centras	1	Ukmergės technologijų ir verslo mokykla	1
Savivaldybių švietimo padalinių vadovų asociacija	1	Utenos r. Savivaldybė	1
Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	12	Užsienio reikalų ministerija	4
Socialinių ir psichologinių paslaugų centras	1	Vaikų meninė studija „Diemedis“	2
Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centras	13	Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba prie LR Sveikatos apsaugos ministerijos	1
Statistikos departamentas	1	Valstybinis dainų ir šokių ansamblis „Lietuva“	1
Studijų kokybės vertinimo centras	18	Valstybinis Kauno muzikinis teatras	1
Sveikatos apsaugos ministerija	5	Valstybinis mokslinių tyrimų institutas	1
Šeimos planavimo ir seksualinės sveikatos asociacija	1	Vilniaus Gedimino technikos universitetas	2
Šiaulių „Romuvos“ gimnazija	1	Vilniaus Gėtės institutas	1
Šiaulių Didždvario gimnazija	1	Vilniaus J. Vienožinskio dailės mokykla	1
Šiaulių kolegija	2	Vilniaus Jėzuitų gimnazija	1
Šiaulių profesinio rengimo centras	1	Vilniaus Jono Pauliaus II gimnazija	1
Šiaulių universitetas	6	Vilniaus kolegija	3
Šilalės raj. Laukuvos Norberto Vėliaus gimnazija	1	Vilniaus licėjus	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Švietimo informacinių technologijų centras	7	Vilniaus lopšelis-darželis „Lazdynėlis“	1
Švietimo ir mokslo ministerija	433	Vilniaus pedagoginė psichologinė tarnyba	1
Švietimo mainų paramos fondas	1	Vilniaus pedagoginis universitetas	14
Švietimo plėtotės centras	9	Vilniaus psichologinė pedagoginė tarnyba	1
Tarptautinių mokslo ir technologijų plėtros programų agentūra	5	Vilniaus Salininkų vidurinė mokykla	1
Tautinių mažumų ir išeivijos departamentas prie LR Vyriausybės	2	Vilniaus sporto medicinos centras	1
Teisingumo ministerija	2	Vilniaus universitetas	18
Telšių apskrities virštininko administracija	1	Vilniaus universiteto studentų atstovybė	1
UAB „ALNA“	1	Vilniaus vaikų ir jaunimo klubų asociacija	1
UAB „Bitė Lietuva“	2	Vilniaus vaikų socializacijos centras	1
UAB „Fermentas“	1	Vilniaus Žirmūnų gimnazija	1
UAB „Microsoft Lietuva“	2	Viršuliškių vidurinė mokykla	1
UAB „Sicor Biotech“	1	Vytauto Didžiojo universitetas	14
UAB Būsto paskolų draudimas	1	Vytauto Didžiojo universiteto studentų atstovybė	1
UAB Casma	1	Vokietijos švietimo užsienyje centrinė sistema	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
UAB DnB bankas	1	VšĮ „Plačiajuostis internetas“	1
UAB Informacinės technologijos	1	VšĮ „Vaikystės institutas“	1
UAB Metamodelis	1	VšĮ „Vaiko namas“	1
UAB „Microsoft Lietuva“	1	VšĮ Klaipėdos mokslo ir technologijų parkas	1
UAB „Oracle Lietuva“	1	VšĮ Panevėžio ligoninė	1
Ūkio ministerija	7	VšĮ Panevėžio profesinio rengimo centras	1
Utenos kolegija	2	VšĮ S.Dariaus ir S.Girėno sporto centras	1
Utenos r. Savivaldybės administracija	1	VšĮ Šiaulių apskrities ligoninė	1
Utenos regioninis profesinio mokymo centras	1	VšĮ Šiuolaikinės mokyklos centras	1
Užsienio lietuvių mokslo forumas	1	Zarasų r. Švietimo darbuotojų profesinė sąjunga susivienijimo	1
Užsienio reikalų ministerija	4	Žemaitijos kolegija	4
Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstaiga	6	Žemės ūkio bendrovė „Nematekas“	1
Valstybės saugumo departamentas	1	Žemės ūkio ministerija	1
Valstybės tarnybos departamentas prie VRM	1	Žinių ekonomikos forumas	1
Valstybinė kultūros paveldo komisija	1	Iš viso: 200	614
Valstybinis aplinkos sveikatos centras	4		
Valstybinis psichikos sveikatos centras	2		

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Varėnos technologijos ir verslo mokykla	1		
Veisiejų technologijos ir verslo mokykla	1		
Vidaus reikalų ministerija	7		
Vilniaus „Versmės“ vidurinė mokykla	1		
Vilniaus apskrities viršinininko administracija	1		
Vilniaus Gedimino technikos universitetas	13		
Vilniaus Jono Pauliaus II gimnazija	1		
Vilniaus kolegija	12		
Vilniaus kolegijos studentų atstovybė	1		
Vilniaus kooperacijos kolegija	1		
Vilniaus licėjus	1		
Vilniaus miesto savivaldybės administracija	3		
Vilniaus paslaugų verslo darbuotojų profesinio rengimo centras	1		
Vilniaus pedagoginė psichologinė tarnyba	2		
Vilniaus pedagoginis universitetas	19		
Vilniaus pramonės ir verslo asociacija	1		
Vilniaus prekybos, pramonės ir amatų rūmai	1		

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
Vilniaus profesinio rengimo centras	1		
Vilniaus siuvėjų ir automechanikų mokykla	1		
Vilniaus statybininkų rengimo centras	5		
Vilniaus statybos ir dizaino kolegija	2		
Vilniaus suaugusiųjų mokymo centras	1		
Vilniaus technologijų ir verslo profesinio mokymo centras	1		
Vilniaus teisės ir verslo kolegija	1		
Vilniaus turizmo ir prekybos verslo mokykla	1		
Vilniaus universitetas	53		
Vilniaus vaikų invalidų ugdymo centras „Viltis“	1		
Vilniaus verslo konsultacinis centras	1		
Vilniaus Vytauto didžiojo gimnazija	4		
Vilniaus Žirmūnų gimnazija	1		
Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centras	2		
Visuomeninė organizacija „Gelbėkit vaikus“	2		
Vytauto Didžiojo universitetas	11		
VšĮ „Europos namai“	1		

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas (kartais)
VšĮ Karoliniškių poliklinika	1		
VšĮ „Paramos vaikams centras“	1		
VšĮ Alytaus darbo rinkos mokymo centras	1		
VšĮ Demokratinės politikos institutas	2		
VšĮ Kauno paslaugų verslo darbuotojų profesinio rengimo centras	1		
VšĮ Mokslas ir inovacijos visuomenei	1		
VšĮ Panevėžio profesinio rengimo centras	2		
VšĮ RUL „Vaiko raidos centras“	1		
VšĮ „Saulėtekio slėnis“	1		
VšĮ Šiaulių reabilitacijos centras	1		
VšĮ Vilniaus Žirmūnų darbo rinkos mokymo centras	1		
Žemdirbių mokymo metodikos centras prie ŽŪM	1		
Žemės ūkio ministerija	3		
Žemės ūkio rūmai	2		
Žinių ekonomikos forumas	4		
Iš viso: 243	1 129		

Sveikatos apsaugos ministerija

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
AB „Ortopedijos technika“	2	AB „Birštono sanato- rija „Versmė“	1
Anykščių rajono savivaldybės ligoninė	1	AB Lietuvos energija	1
Antakalnio vaikų poliklinika	1	Abromiškių reabilita- cijos ligoninė	2
Aplinkos apsaugos agentūra	1	Anestezijos ir inten- syviosios terapijos slaugytojų draugija	2
Aplinkos ministerija	4	Aplinkos apsaugos agentūra	2
Aplinkos apsaugos agentūra	1	Aplinkos ministerija	2
Bukonių pirminės sveikatos priežiūros centras	1	Asociacija visuome- ninė organizacija „Pozityvus gyvenim- as“	1
Eksperimentinės ir klinikinės medicinos institutas	1	Druskininkų sanato- rija „Eglė“	1
Ekstremalių sveikatai situacijų centras	2	Ekstremalių sveikatai situacijų centras	1
Farmacijos departa- mentas prie SAM	19	Energetikos minis- terija	1
Finansų ministerija	5	Etinių farmacijos kompanijų asociacija	1
Gerontologijos ir reabilitacijos centras	1	Europos teisės departamentas prie LR Teisingumo ministerijos	1
Globali iniciatyva organizacijoje	1	Finansų ministerija	1
Globos namai „Se- nevita“	1	Generinius vaistus gaminančių įmonių asociacija	1
Gražinos Bogdans- kienės Vaisingumo centras	1	Higienos institutas	10

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Higienos institutas	20	Inovatyvios farmacijos pramonės asociacija	7
Kaišiadorių ligoninė	1	Jungtinių Tautų Narkotikų ir nusikalstamumo biuras	2
Kaišiadorių rajono savivaldybė	2	Kalėjimų departamentas prie Teisingumo ministerijos	3
Kalėjimų departamentas prie Teisingumo ministerijos	4	Kauno kolegija	1
Kaltanėnų pirminės sveikatos priežiūros centras	1	Kauno medicinos universitetas	4
Kardiolita	1	Kauno medicinos universiteto Akių ligų klinika	2
Kauno apskrities priklausomybės ligų centras	1	Klaipėdos valstybinė kolegija	1
Kauno centro poliklinika	5	Lietuvos akušerių ginekologų draugija	1
Kauno kolegija	1	Lietuvos anesteziologų-reanimatorių draugija	2
Kauno medicinos universitetas	26	Lietuvos archyvų departamentas prie LR Vyriausybės	2
Kauno medicinos universiteto klinikos	49	Lietuvos bendrosios praktikos gydytojų draugija	1
Kauno medicinos universiteto klinikų filialo Onkologinė ligoninė	1	Lietuvos branduolinės medicinos asociacija	1
Kauno miesto savivaldybė	1	Lietuvos diabeto asociacija	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Kauno miesto slaugos ligoninė	1	Lietuvos gydytojų sąjunga	4
Kauno panemunės senelių globos namai	1	Lietuvos gydytojų vadovų sąjunga	8
Kauno Raudonojo Kryžiaus klinikinė ligoninė	1	Lietuvos kriminalinės policijos biuras	1
Kauno technologijos universitetas	1	Lietuvos ligoninių asociacija	2
Kauno teritorinė ligonių kasa	4	Lietuvos pensininkų sąjunga „Bočiai“	1
Kauno visuomenės sveikatos centras	2	Lietuvos privačių sveikatos priežiūros įstaigų asociacija	1
Klaipėdos apskrities ligoninė	1	Lietuvos savivaldybių asociacija	2
Klaipėdos jūrininkų ligoninė	1	Lietuvos slaugytojų vadovų sąjunga	1
Klaipėdos kolegija	1	Lietuvos slaugos specialistų organizacija	5
Klaipėdos miesto greitosios medicinos pagalbos stotis	1	Lietuvos sveikatos apsaugos darbuotojų profesinė sąjunga	2
Klaipėdos miesto savivaldybė	1	Lietuvos sveikatos mokslų universitetas	3
Klaipėdos priklausomybės ligų centras	1	LR draudimo priežiūros komisija	1
Klaipėdos universitetas	1	LR Ministro pirmininko tarnyba	2
Klaipėdos universitetinė ligoninė	5	LR odontologų rūmai	1
Klaipėdos vaikų ligoninė	2	LR Prezidentūra	1
Klaipėdos visuomenės sveikatos centras	2	LR Seimas	4
Kūno kultūros ir sporto departamentas prie LR Vyriausybės	1	Mykolo Romerio universitetas	3

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Lietuvos akušerių sąjunga	2	Muitinės kriminalinė tarnyba	1
Lietuvos automobilių kelių direkcija prie Susisiekimo ministerijos	1	Nacionalinė sveikatos tarnyba	2
Lietuvos bendrosios praktikos gydytojų draugija	3	Nacionalinė vaistų prekybos asociacija	1
Lietuvos bendrosios praktikos gydytojų kolegija	2	Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija	2
Lietuvos bioetikos komitetas	5	Nacionalinis maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo institutas	1
Lietuvos chemijos pramonės įmonių asociacija	1	Nacionalinis transplantacijos biuras prie SAM	3
Lietuvos chirurgų asociacija	1	Narkotikų kontrolės departamentas prie LT Vyriausybės	4
Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	1	Nevyriausybių organizacijų ir ekspertų koalicija „Galiu gyventi“	2
Lietuvos draudikų asociacija	1	Panevėžio apskrities ligoninė	1
Lietuvos farmacijos darbuotojų profesinė sąjunga	1	Panevėžio teritorinė ligonių kasa	1
Lietuvos farmacijos pramonės įmonių asociacija	1	Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos	2
Lietuvos farmacijos sąjunga	1	Privačių medicinos įstaigų asociacija	2
Lietuvos gydytojų sąjunga	2	Radiacinės saugos centras	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Lietuvos gydytojų vadovų sąjunga	4	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	3
Lietuvos higienistų ir epidemiologų sąjunga	2	Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	2
Lietuvos judėjimas „Černobylis“	1	Susisiekimo ministerija	1
Lietuvos kariuomenė	2	Sveikatos apsaugos ministerija	273
Lietuvos koloproktologų draugija	1	Sveikatos mokymo ir ligų prevencijos centras	3
Lietuvos kriminalinės policijos biuras	1	Sveikatos priežiūros tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos	2
Lietuvos nefrologinių ligonių asociacija „Gyvastis“	1	Švietimo ir mokslo ministerija	1
Lietuvos neurochirurgų draugija	2	Teisingumo ministerija	2
Lietuvos olimpinis sporto centras	1	UAB sanatorija „Pušyno kelias“	1
Lietuvos ortopedų traumatologų draugija	1	Ūkio ministerija	1
Lietuvos pacientų organizacijų atstovų taryba	1	Užkrečiamų ligų ir AIDS centras	9
Lietuvos pramoninkų konfederacija	1	Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstaiga prie Vidaus reikalų ministerijos	3
Lietuvos privačių sveikatos priežiūros įstaigų asociacija	3	Vaistų didmeninės prekybos įmonių asociacija	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Lietuvos psichiatrų asociacija	1	Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie LR Vidaus reikalų ministerijos	1
Lietuvos psichologų sąjunga	1	Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba prie SAM	11
Lietuvos savivaldybių asociacija	3	Valstybinė darbo inspekcija prie SAM	1
Lietuvos slaugytojų vadovų sąjunga	4	Valstybinė ligonių kasa prie SAM	53
Lietuvos slaugos specialistų organizacija	4	Valstybinė medicininio audito inspekcija prie SAM	7
Lietuvos sutrikusio intelekto žmonių globos bendrija „Viltis“	1	Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR Finansų ministerijos	3
Lietuvos sutrikusios psichikos žmonių globos bendrija	1	Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba prie LR SAM	11
Lietuvos sveikatos apsaugos darbuotojų profesinė sąjunga	3	Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie SAM	8
Lietuvos sveikatos informacijos centras	1	Valstybinis psichikos sveikatos centras	2
Lietuvos širdies asociacija	1	Vidaus reikalų ministerija	1
Lietuvos Tautinis olimpinis komitetas	1	Vilniaus Gedimino technikos universitetas	1
Lietuvos universitetinio išsilavinimo slaugytojų draugija	3	Vilniaus gimdymo namai	1
Lietuvos vaikų ir paauglių psichiatrijos draugija	1	Vilniaus greitosios pagalbos universitetinė ligoninė	4

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Lietuvos visuomenės sveikatos asociacija	1	Vilniaus kolegija	1
Lietuvos žmonių su negalia sąjunga (Neįgaliųjų reikalų tarnyba prie SAM)	1	Vilniaus miesto savivaldybė	2
Lietuvos, JAV ir Izraelio UAB „Vaisingumo klinika“	1	Vilniaus priklausomybės ligų centras	2
LR draudimo priežiūros komisija	2	Vilniaus teritorinė ligonių kasa	3
LR generalinė prokuratūra	1	Vilniaus universitetas	8
LR odontologų rūmai	6	Vilniaus universiteto Onkologijos institutas	2
LR Prezidentūra	2	Vilniaus universiteto Reabilitacijos, sporto medicinos ir slaugos institutas	1
LR Seimas	6	Vilniaus universiteto vaikų ligoninė	2
LR Vyriausybė	4	Vilniaus visuomenės sveikatos centras	1
Mažeikių nafta	1	VšĮ Antakalnio poliklinika	1
Mykolo Romerio universitetas	2	VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra	1
Moteryų informacijos centras	1	VšĮ Centro poliklinika	3
Muitinės departamentas prie Finansų ministerijos	4	VšĮ Druskininkų vaikų reabilitacijos sanatorija „Saulutė“	1
Muitinės kriminalinė tarnyba	1	VšĮ Elektrėnų ligoninė	1
Nacionalinė ligonių asociacija	1	VšĮ Joniškio ligoninė	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Nacionalinė pirminės asmens sveikatos priežiūros įstaigų asociacija	1	VšĮ Karoliniškių poliklinika	2
Nacionalinė sveikatos taryba	4	VšĮ Kauno medicinos universiteto klinikos	17
Nacionalinis organų transplantacijos biuras prie SAM	5	VšĮ Kauno medicinos universiteto klinikos	2
Nacionalinis visuomenės sveikatos tyrimų centras	9	VšĮ Kėdainių ligoninė	1
Narkotikų kontrolės departamentas prie LT Vyriausybės	9	VšĮ Kelmės ligoninė	1
Neįgaliųjų reikalų departamentas prie SAM	1	VšĮ Klaipėdos ligoninė	1
Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba prie SAM	2	VšĮ Marijampolės ligoninė	1
Nepriklausomų farmacijos įmonių asociacija	1	VšĮ Palangos vaikų rehabilitacijos sanatorija „Palangos gintaras“	1
Ortopedijos ir medicinos pramonės įmonių asociacija	1	VšĮ Respublikinė tuberkuliozės ir infekcinių ligų ligoninė	1
Ortopedijos ir reabilitacijos paslaugų tiekėjų asociacija	1	VšĮ Šeškinės poliklinika	1
Pacientų sveikatai padarytos žalos nustatymo komisija prie SAM	1	VšĮ Šiaulių ligoninė	2
Panevėžio apskrities virštininko administracija	1	VšĮ Šiaulių odontologijos poliklinika	1

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Panevėžio ligoninė	3	VšĮ Valstybinis patologijos centras	1
Pedagogų profesinės raidos centras	1	VšĮ Vilkaviškio ligoninė	1
Pirminės sveikatos priežiūros įstaigų vadovų asociacija	1	VšĮ Vilniaus greitosios medicinos pagalbos stotis	1
Policijos departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos	4	VšĮ Vilniaus miesto universitetinė ligoninė	2
Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas prie VRM	3	VšĮ Vilniaus r. centrinė poliklinika	1
Privačių greitosios medicinos pagalbos įstaigų asociacija	1	VšĮ Vilniaus universiteto ligoninės Santariškių klinikos	27
Privačių sveikatos priežiūros įstaigų asociacija	1	VšĮ Vilniaus universiteto vaikų ligoninė	2
Provincijos vaistinių asociacija	1	VšĮ Vilniaus universiteto Žalgirio klinika	1
Radiacinės saugos centras	4	Žemės ūkio ministerija	1
Raseinių ligoninė	2	Iš viso: 120	625
Respublikinė Vilniaus psichiatrijos ligoninė	1		
Respublikinis mitybos centras	10		
Rokiškio psichiatrijos ligoninė	3		
Sapiegos ligoninė	2		
Sicor Biotech	1		
Socialinės apsaugos ir darbo ministerija	10		
Statistikos departamentas prie LR Vyriausybės	1		

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Studijų kokybės vertinimo centras	2		
Susisiekimo ministerija	2		
Sveikatos apsaugos ministerija	336		
Sveikatos priežiūros tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos	2		
Sveikatos priežiūros tarnyba prie VRM	2		
Šiaulių apskrities ligoninė	3		
Šiaulių apskrities psichiatrijos ligoninė	2		
Šiaulių ligoninė	1		
Šiaulių miesto palai- komojo gydymo ir slaugos ligoninė	1		
Šiaulių miesto savi- valdybės administ- racija	1		
Šiaulių teritorinė ligonių kasa	1		
Šiaulių visuomenės sveikatos centras	3		
Širvintų ligoninė	1		
Švietimo ir mokslo ministerija	10		
Teisingumo minis- terija	2		
Trakų ligoninė	1		
Trakų visuomenės sveikatos priežiūros ir specialistų tobuli- nimo centras	3		
UAB „Denticija“	1		

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
UAB „Linkime sveikatos“	1		
UAB SK IMPEKS	2		
Ūkio ministerija	4		
Utenos reabilitacijos ir ugdymo centras (VŠĮ Vilniaus universiteto vaikų ligoninės filialas)	1		
Užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės centras	6		
Vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus įstaiga prie Vidaus reikalų ministerijos	1		
Vaistinių asociacija „Provifarma“	1		
Vaistų didmeninės prekybos įmonių asociacija	1		
Valstybinė akreditavimo sveikatos priežiūros veiklai tarnyba prie SAM	21		
Valstybinė augalų apsaugos tarnyba	1		
Valstybinė darbo inspekcija prie SADM	3		
Valstybinė ligonių kasa prie SAM	87		
Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba	2		
Valstybinė medicininio audito inspekcija prie SAM	2		
Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos	1		

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Valstybinė mokesčių inspekcija prie LR Finansų ministerijos	4		
Valstybinė ne maisto produktų inspekcija prie Ūkio ministerijos	1		
Valstybinė teismo psichiatrijos tarnyba prie SAM	2		
Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba prie LR SAM	11		
Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba	1		
Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba prie SAM	19		
Valstybinis aplinkos sveikatos centras	30		
Valstybinis psichikos sveikatos centras	17		
Valstybinis socialinio draudimo fondas	1		
Valstybinis socialinio draudimo fondo valdyba prie SADM	1		
Vidaus reikalų ministerija	3		
Vilkpėdės slaugos ligoninė	1		
Vilniaus apskrities gydytojo tarnyba	1		
Vilniaus apskrities viršinininko administracijos Gydytojo tarnyba	2		

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Vilniaus Gedimino technikos universi- tetas	1		
Vilniaus gimdymo namai	2		
Vilniaus greitosios pagalbos universiteti- nė ligoninė	11		
Vilniaus infekci- nė universitetinė ligoninė	1		
Vilniaus m. Antakal- nio poliklinika	1		
Vilniaus miesto klini- kinė ligoninė	1		
Vilniaus miesto savivaldybė	2		
Vilniaus miesto savivaldybės admini- stracija	6		
Vilniaus miesto sa- vivaldybės Pagalbos namuose tarnyba	1		
Vilniaus miesto uni- versitetinė ligoninė	2		
Vilniaus pedagoginis universitetas	1		
Vilniaus priklausomybės ligų centras	4		
Vilniaus sporto me- dicinos centras	1		
Vilniaus teritorinė ligonių kasa	7		
Vilniaus universitetas	36		
Vilniaus universi- tetinė Antakalnio ligoninė	1		

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
Vilniaus universiteto ligoninės Santariškių klinikos	39		
Vilniaus universiteto Onkologijos institutas	6		
Vilniaus universiteto vaikų ligoninė	2		
Vilniaus visuomenės sveikatos centras	4		
VšĮ Centro poliklinika	6		
VšĮ Kauno apskrities ligoninė	2		
VšĮ Kauno miesto greitosios medicinos pagalbos stotis	2		
VšĮ Kauno Raudonojo Kryžiaus klinikinė ligoninė	1		
VšĮ Kauno Šilainių poliklinika	1		
VšĮ Klaipėdos miesto odontologijos poliklinika	2		
VšĮ Klaipėdos miesto ligoninė	2		
VšĮ Klaipėdos universitetinė ligoninė	1		
VšĮ Panevėžio miesto poliklinika	2		
VšĮ Panevėžio miesto stomatologijos poliklinika	1		
VšĮ Rėkyvos ambulatorija	1		
VšĮ Šeškinės poliklinika	2		

2007 m.		2010 m.	
INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais	INSTITUCIJOS PAVADINIMAS	Institucijos atstovavimo dažnumas kartais
VšĮ Šiaulių apskrities ligoninė	1		
VšĮ Šiaulių apskrities ligoninės akušerijos-ginekologijos klinika	2		
VšĮ Šiaulių odontologijos poliklinika	2		
VšĮ Vilniaus r. centrinė poliklinika	4		
VšĮ Vilniaus universitetinė Antakalnio ligoninė	2		
VšĮ Vilniaus universiteto Žalgirio klinikos	3		
Žemės ūkio ministerija	2		
Iš viso: 214	1 139		

2 PRIEDAS.

2007 m. ir 2010 m. ŠMM ir SAM darbo grupių sąrašas

Švietimo ir mokslo ministerija, 2007 m.

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
1	Valstybinių profesinio mokymo įstaigų valdymo decentralizavimo programos projektui parengti	2007 01 15	Sausis
2	Lietuvos dalyvavimui ES 7-ojoje bendrojoje mokslinių tyrimų, technologinės plėtros ir demonstracinės veiklos programoje ir Europos atominės energetikos bendrijos branduolinių tyrimų ir mokymo veiklai bendrojoje programoje koordinuoti	2007 01 23	
3	Dokumentų projektų, reikalingų kolegijų absolventų, įgijusių profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį, tolesnėms studijoms universitetų magistrantūroje užtikrinti, rengimas	200 .01 23	
4	Užtikrinti Lietuvos mokslų akademijos fizinių, biomedicinos, technologijos mokslų sričių periodinių mokslo leidinių bei Lietuvos periodinių mokslo leidinių, įtrauktų į mokslinės informacijos instituto pagrindinį žurnalų sąrašą, leidybos paramai 2007 metams gauti ekspertizę	2007 01 29	
5	Pagalbos teikimo sutrikusio elgesio ir emocijų vaikams padėti išnagrinėti ir ją patobulinti	2007 01 30	
6	LR Švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo projektui parengti	2007 01 30	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
7	Mokyklų pripažinimo sveikatą stiprinančiomis mokyklomis tvarkos aprašo projektui parengti	2007 02 01	Vasaris
8	Teikti siūlymus dėl visatekščių duomenų bazių prenumeratos finansavimo (įgyvendinant LR Vyriausybės 2004–2008 m. programos įgyvendinimo priemonių, patvirtintų LR Vyriausybės 2005-03-24 nutarimu Nr. 315, 587 punktą)	2007 02.01	
9	Dėl Teminių projektų finansavimo	2007 02 06	
10	Dėl psichologų atestacijos	2007 02 12	
11	Kiekvienais Mokslo ir studijų institucijų renovavimo ir rekonstravimo 2007–2009 m. programos įgyvendinimo metais rengti valstybės biudžeto lėšų, numatytų atitinkamų metų Valstybės investicijų programoje, paskirstymo vykdytojams projektą	2007 02 14	
12	Projektas „Saugesnis internetas“ (pagal Europos Komisijos, UAB „Bite GSM“ ir ŠMM 2005-03-30 pasirašytą sutartį)	2007 02 14	
13	Projektas „Saugesnis internetas“ (pagal Europos Komisijos, UAB „Bite GSM“ ir ŠMM 2005-03-30 pasirašytą sutartį)	2007 02 14	
14	Spręsti kultūros paveldo mokslinių tyrimų problemą (Ministro Pirmininko 2007-01-17 pavedimas Nr. 23-391)	2007 02 14	
15	ES reikalų pramonės ir verslo konkurencingumo darbo grupės mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros pogrupis	2007 02 27	
16	Mokytojo (dėstytojo), pageidaujancio profesinę kvalifikaciją tobulinti Japonijos aukštosiose mokyklose pagal Japonijos vyriausybės finansuojamą bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų ir kolegijų, rengiančių pedagogus, dėstytojų profesinio tobulinimosi programą, atrankai vykdyti	2007 02 27	
17	Lyderių laiko programos projektui parengti	2007 02 27	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
18	Mokslo ir studijų reformos modeliui parengti	2007 03 02	
19	Vaikų literatūros premijos skyrimo atrankos komisija	2007 03 13	
20	Verslo praktinio mokymo firmų (VPMF) darbo kokybės gerinimo ir VPMF programų nacionaliniu mastu pagal lygius (aukštosios, profesinės, vidurinės mokyklos) kvalifikacijų aprašams ir minimaliems reikalavimams VPMF parengti	2007 03 14	
21	Aukštojo mokslo taryba	2007 03 15	
22	Siūlymams dėl teisės aktų, reglamentuojančių aukštųjų mokyklų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo tvarką, tobulinimo parengti	2007 03 16	Kovas
23	Apsvarstyti Kauno medicinos universiteto Psichofiziologijos ir reabilitacijos instituto perdavimo Klaipėdos universitetui tikslumą	2007 03 26	
24	Parengti Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimo pusiau-keleės refleksijos priemonių planą; parengti atsakymo LR Vyriausybei dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 m nuostatų patikslinimo projektą	2007 03 28	
25	Viešojo pirkimo komisija pirkimams, atliekamiems taikant įprastą komercinę praktiką	2007 03 30	
26	Šiaulių kolegijoje vykdomos „Masažuotojo“ (kodas 447072503) mokymo programos baigiamųjų kvalifikacijos egzaminų komisija	2007 04 06	
27	Vidurinio ugdymo programos akreditacijos komisija	2007 04 17	
28	Parengti ir pateikti LR švietimo ir mokslo ministrui pasiūlymus dėl darbo užmokesčio nustatymo, taip pat vienkartinį piniginių išmokų ir materialinių pašalpų skyrimo valstybinių kolegijų ir valstybės mokslo institutų direktoriams tvarkos	2007 04 17	Balandis
29	XXIII SELL (Suomija, Estija, Latvija, Lietuva) studentų žaidynėms 2007-05-16 – 20 d. Kaune surengti	2007 04 23	
30	Lietuvos Kūno kultūros akademijos skundai nagrinėti dėl paramos fondo Europos nacionalinio fondo agentūros neteisėto sprendimo pripažinti netinkamomis finansuoti dėstytojos L. Navardauskienės stažuotės išlaidas, patirtas Lietuvos Kūno kultūros akademijai vykdant projektą Nr. BPD2004-ESF-2.4.0-03-05/0139	2007 04 25	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
31	Vaikų socializacijos programų rėmimo konkurso komisija	2007 05 02	Gegužė
32	Ekspertų komisija parengtiems integralių švietimo ir mokslo informacinių sistemų kūrimo ir palaikymo dokumentams vertinti	2007 05 15	
33	Mokslo populiarinimo darbų atrankos konkurso rengimo komisija	2007 05 15	
34	Parengti aukštojo mokslo tarptautiškumo skatinimo programos projektą	2007 05 15	
35	Mokslo ir technologijų populiarinimo veiklų įgyvendinimo projektų konkurso nuostatuose (patvirtintuose 2005-08-16 įsak. Nr. ISAK-1694) numatytas funkcijas	2007 05 22	
36	Rengimo šeimai ir lytiškumo ugdymo programos įgyvendinimo priemonių plano projektui parengti	2007 05 28	
37	Specialiųjų mokymo priemonių vertinimo komisija	2007 05 29	
38	Finansinės paramos teikimo mokytojo padėjėjo, specialiojo pedagogo, psichologo etatams steigti 2007 m rugsėjo-gruodžio mėnesiais savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklose tvarkos aprašo įgyvendinimui koordinuoti	2007 05 29	
39	Išanalizuoti Socialinio darbo studijų krypties programų sandarą ir turinį bei pateikti ŠMM ministrei siūlymus dėl socialinio darbo studijų krypties reglamento pagrindinių nuostatų	2007 05 31	
40	Išanalizuoti Istorijos studijų krypties programų sandarą ir turinį bei pateikti ŠMM ministrei siūlymus dėl Istorijos studijų krypties reglamento pagrindinių nuostatų	2007 05 31	
41	Išanalizuoti Archeologijos studijų krypties programų sandarą ir turinį bei pateikti ŠMM ministrei siūlymus dėl Archeologijos studijų krypties reglamento pagrindinių nuostatų	2007 05 31	
42	Išanalizuoti Biologijos studijų krypties programų sandarą ir turinį bei pateikti ŠMM ministrei siūlymus dėl Biologijos studijų krypties reglamento pagrindinių nuostatų	2007 05 31	
43	Išanalizuoti Informatikos studijų krypties programų sandarą ir turinį bei pateikti ŠMM ministrei siūlymus dėl Informatikos studijų krypties reglamento pagrindinių nuostatų	2007 05 31	
44	Išanalizuoti Farmacijos studijų krypties programų sandarą ir turinį bei pateikti ŠMM ministrei siūlymus dėl Farmacijos studijų krypties reglamento pagrindinių nuostatų	2007 05 31	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
45	Lietuvos mokslo ir studijų informacijos sistemos LieMSIS diegimo dalykinis auditas	2007 06 01	Birželis
46	Kartu su ŠMM Mokslo ir technologijos departamentu atlikti paslaugų (pagal su Nacionalinės plėtros institutu sudarytą sutartį SUT-461; pagal Užsakovo techninės užduoties 5 1.2 punktą) kokybės priežiūrą; parengti Lietuvos mokslinių tyrimų infrastruktūrų plėtros iki 2015 m. gairių projektą	2007 06 05	
47	Vykdant Vyriausybės 2007-05-18 pavedimą Nr. 23-3007 ir atsižvelgiant į Seimo kontrolieriaus R. Valentukevičiaus rekomendacijas 2007-05-14 pažymoje Nr. 4D-2006/1-1668 nustatytiems trūkumams bei gyventojų nusiskundimams ištirti Vilniaus universiteto Eksperimentinės ir klinikinės medicinos instituto Gerontologijos ir reabilitacijos centre, sudaroma komisija	2007 06 05	
48	Mokinių rašinio konkurso „Augu su vėju“ vertinimo komisija	2007 06 05	
49	ŠMM kovos su korupcija planavimas ir kontrolė	2007 06 12	
50	Valstybės kontrolės audito („Studijų universitetuose organizavimas ir lėšų, skirtų studijoms ir mokslui bei investicijoms, panaudojimas“) 2007-05-15 ataskaitos rekomendacijų įgyvendinimo priemonių planui parengti	2007 06 13	
51	Įvertinti savivaldybių, apskričių, švietimo įstaigų, mokslo ir studijų institucijų pateiktus investicijų projektus ir parengti preliminarią eilę 2008 metų investicijoms gauti	2007 06 15	
52	Konkurso į Kauno Veršvų vidurinės mokyklos direktoriaus pareigas pažeidimams tirti	2007 06 22	
53	Suaugusiųjų švietimo ekspertų komisija	2007 06 22	
54	Ikimokyklinio ugdymo auklėtojo ir/ar priešmokyklinio ugdymo pedagogo etatų 2007 m. rugsėjo–gruodžio mėnesiais steigimui savivaldybių švietimo įstaigose koordinuoti	2007 06 26	
55	Deniso Korobovo 2007-05-24 skunde „Dėl užsienyje įgytos aukštojo mokslo kvalifikacijos vertinimo ir akademinio pripažinimo vilkinimo“ išdėstytoms problemoms išsiaiškinti ir patikrinti Studijų kokybės vertinimo centro veiklą, vertinant D. Korobovo aukštojo mokslo kvalifikaciją	2007 06 28	
56	Parengtų galimybių studijų, apimančių specialistų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, rengimą, mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą, mokslui imlaus verslo vystymą konkrečioje srityje, vertinimo komisija	2007 06 28	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
57	Projektas „Saugesnis internetas“ (pagal Europos Komisijos ir LR ryšių reguliavimo tarnybos 2007-04-25 pasirašytą sutartį)	2007 07 10	Liepa
58	Projektas „Saugesnis internetas“ (pagal Europos Komisijos ir LR ryšių reguliavimo tarnybos 2007-04-25 pasirašytą sutartį)	2007 07 10	
59	Ikimokyklinio ugdymo programos vykdymui reikalingos aplinkos aprašui parengti	2007 07 12	
60	Mokytojų ir mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo programų, specialiųjų poreikių asmenų ugdymo organizavimo, kompensacinės technikos ir specialiųjų mokymo priemonių naudojimo klausimais 2007 metais finansavimo tvarkos aprašo įgyvendinimui koordinuoti	2007 07 16	
61	Įvertinti, ar Balstogės universiteto filialas Ekonomikos ir informatikos fakultetas atitinka materialinei bazei keliamus reikalavimus	2007 07 17	
62	Pažeidimo nagrinėjimo komisija (vadovaujantis ES struktūrinių fondų paramos naudojimo pažeidimų nustatymo bei šalinimo ir apribojimų gauti paramą nustatymo procedūrų aprašo, patvirtinto LR ŠMM ministro 2006-07-03 įsakymu Nr. ISAK-1394, 15 punktu ir atsižvelgiant į LR ŠMM Vidaus audito skyriaus 2007-06-21 ataskaita Nr. VA4-9 (26.11-77) „Projekto „Prevenicinių mechanizmų, mažinančių moksleivių „iškritimą“ iš bendrojo lavinimo švietimo sistemos, kūrimas ir testavimas ataskaita“)	2007 07 24	
63	Lietuvos mokslo ir studijų institucijų sėkmingo dalyvavimo ES bendrosiose mokslinių tyrimų, technologinės plėtros ir demonstracinės veiklos programose skatinimo tvarkos aprašo, patvirtinto LR ŠMM ministro 2007-07-19 įsakymu Nr. ISAK-1481, 10-11 ir 14 punktų vykdymas	2007 07 26	
64	Mokyklų vadovų atestacijos apeliacinė komisija	2007 08 22	Rugpjūtis

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
65	Lietuvos mokslo ir studijų informacijos sistemos LieMSIS diegimo klausimų nagrinėjimas	2007 09 04	Rugsėjis
66	Lietuvos vaikų ir jaunimo centro koordinavimas	2007 09 06	
67	Bendrojo ugdymo taryba	2007 09 20	
68	Atsižvelgiant į studijos „Branduolinės energetikos specialistų, reikalingų naujos atominės elektrinės statybai, jos eksploatavimui ir aptarnavimo infrastruktūrai, poreikių ir galimybių juos parengti“ preliminarinius rezultatus, parengti Nacionalinės branduolinės energetikos specialistų rengimo programos ir jos įgyvendinimo priemonių projektus	2007 09 27	
69	Tarpžinybinė darbo grupė Mokyklos nelankančių vaikų sugrąžinimo į mokyklas programos projektui parengti	2007 09 27	
70	Profesinio mokymo lėšų skaičiavimo vienam mokiniui metodikos projektui parengti	2007 09 28	
71	Formaliojo profesinio mokymo programų rengimo ir įteisinimo tvarkos aprašui parengti	2007 09 28	
72	Profesinio mokymo pažymėjimo, profesinio mokymosi pasiekimų pažymėjimo ir pažymėjimo turinio, formos ir išdavimo tvarkos aprašui parengti	2007 09 28	
73	Formaliojo profesinio mokymo tvarkos aprašui ir Reikalavimų profesinio mokymo sutartims ir jų registravimo tvarkos aprašui parengti	2007 09 28	
74	LR Vyriausybės 2004-06-29 nutarimo Nr. 822 „Dėl mokymo licencijavimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo projektui parengti	2007 09 28	
75	Formaliojo profesinio mokymo programų ir profesinio rengimo standartų registravimo Studijų ir mokymo programų registre tvarkos aprašui parengti	2007 09 28	
76	Nacionalinio „Mokinių jaunųjų tyrėjų atskleidimo ir ugdymo sistemos sukūrimas“ projekto koncepcijai ir aprašymui parengti	2007 09 28	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
77	Komisija dėl kandidatų atrinkimo Lietuvos valstybinei Kazimiero Būgos stipendijai gauti	2007 10 02	Spalis
78	Bendriesiems reikalavimams apskričių profesinio mokymo tarybų nuostatomis parengti	2007 10 03	
79	Profesinio mokymo metodikos centro koordinavimo taryba	2007 10 08	
80	Profesinio orientavimo vykdymo tvarkos aprašui parengti	2007 10 08	
81	Tarpžinybinė darbo grupė LR vaiko minimalios ir vidutinės priežiūros įstatymą įgyvendinantiems teisės aktams parengti	2007 10 08	
82	Pavyzdiniam mokytojo pareigybės aprašui parengti	2007 10 15	
83	Lietuvių kalbos ekspertų darbo grupė	2007 10 15	
84	Finansinės paramos teikimo 2007 m spalio–gruodžio mėnesiais specialiosioms mokymo priemonėms įsigyti, mokytojo padėjėjo, specialiojo pedagogo, psichologo etatams steigti savivaldybių ikimokyklinio ugdymo mokyklose tvarkos aprašo įgyvendinimui koordinuoti	2007 10 17	
85	Sandėlio ir kiemo statinių Alytaus r., Salos kaime įsigijimo vertėms nustatyti	2007 10 17	
86	Dėl nelegalių aukštųjų mokyklų veiklos Lietuvoje	2007 11 10	Lapkritis
87	Probleminiams klausimams dėl kolektyvinių darbo ginčų spręsti	2007 11 16	
88	Suderinti studentų priėmimo į valstybines aukštąsias mokyklas 2008 m. taisykles ir 2010 m. sąlygas	2007 11 19	
89	Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvarkos aprašo, patvirtinto LR ŠM ministro 2007-04-02 įsakymu Nr ISAK-587, pakeitimo projektui parengti	2007 11 23	
90	Vilniaus universiteto Imunologijos instituto direktoriaus konkurso komisija	2007 11 30	
91	Nacionaliniam projektui „Lyčių lygybės moksle skatinimas“ parengti	2007 11 30	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
92	Pažymėjimų ir brandos atestatų išdavimo tvarkos aprašo ir Nuoseklijo mokymosi pagal bendrojo lavinimo programos tvarkos aprašo naujos redakcijos projektams parengti	2007 12 04	Gruodis
93	Pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimo ir brandos egzaminų sistemos tobulinimo 2008–2012 m. priemonių planui parengti	2007 12 10	
94	Pažeidimo nagrinėjimo komisija (vadovaujantis ES struktūrinių fondų paramos naudojimo pažeidimų nustatymo bei šalinimo ir apribojimų gauti paramą nustatymo procedūrų aprašo, patvirtinto LR ŠMM ministro 2006-07-03 įsakymu Nr. ISAK-1394, 15 punktu ir atsižvelgiant į LR ŠMM Vidaus audito skyriaus 2007-12-04 ataskaitą Nr. VA4-22 „Projekto „Mokslininkų kvalifikacijos gerinimas medžiagotyros, biotechnologijos ir aplinkotyros srityse“ audito tarpinė ataskaita“	2007 12 14	
95	Pateikti pasiūlymus dėl valstybės paskolų studentams administravimo sistemos tobulinimo	2007 12 18	
96	Studentų stipendijų klausimams nagrinėti	2007 12 18	
97	Vilniaus kolegijos taryba	2007 12 22	
98	2008 m studentų priėmimo į aukštąsias mokyklas planui parengti	2007 12 22	
<i>Iš viso: 98 grupės</i>			

Švietimo ir mokslo ministerija, 2010 m.

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
1	Neformaliojo švietimo sistemos ir finansavimo modelio projektui parengti	2010 01 08	Sausis
2	Valstybinių profesinio mokymo įstaigų mokinių bendrabučių atnaujinimo investicijos projektui įgyvendinti	2010 01 18	
3	Dėl mokyklų vadovų atestacijos	2010 01 18	
4	Valstybinių kolegijų ir valstybinių mokslinių tyrimų institutų direktorių darbo užmokesčiui nustatyti	2010 01 20	
5	Tarptautinės studijos	2010 01 25	
6	Dokumentų ekspertai	2010 01 29	
7	Pateikti siūlymus dėl tolesnio išmokų ir atlyginimo už suteiktas paslaugas skyrimo mokytojams ir dėstytojams, išvykusiems į užsienio valstybes dirbti lietuvių švietimo įstaigose, aukštųjų mokyklų lituanistikos ar baltistikos centruose	2010 02 08	Vasaris

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo		
8	Dėl vaikų literatūros premijos skyrimo	2010 03 02	Kovas		
9	Užsienio šalių mokslo ir studijų institucijų, vykdančių lituanistikos (baltistikos) studijas, 2010 m. projektams vertinti	2010 03 04			
10	Specialiųjų pedagogų ir kitų pagalbos specialistų socialiniams ekonominiams klausimams analizuoti ir spręsti	2010 03 08			
11	Dėl valstybės dalininko (savininko) turtinių ir neturtinių teisių ir pareigų viešosiose įstaigose darbo rinkos mokymo centruose ir turto perdavimo Švietimo ir mokslo ministerijai	2010 03 10			
12	Psichologų atestacija	2010 03 16			
13	Dėl pagalbos mokiniui specialistų atestacijos	2010 03 19			
14	Sklandžiam studijų programų perkodavimui užtikrinti	2010 03 24			
15	Motyvacinio testo turiniui ir laikymo tvarkai parengti	2010 03 25			
16	Savivaldybėms perduodamų apskričių (regionų) ir nevalstybinių mokyklų ūkio lėšų skaičiavimo tvarkai parengti	2010 03 30			
17	ES reikalų koordinavimo LR ŠMM užtikrinimui	2010 04 02		Balandis	
18	Tinkamam pasirengimui Lietuvos pirmininkavimui ES 2013 m. užtikrinti	2010 04 02			
19	Mokinio krepšelio lėšų apskaičiavimo ir paskirstymo metodikai (2001 m., Nr. 785) tobulinti	2010 04 22			
20	Nacionalinės M. K. Čiurlionio menų mokyklos baletu artistų baigiamieji kvalifikacijos egzaminai	2010 04 22			
21	Pateiktų paraiškų pagal 5 1 priemonės „Žinių apie tyrimus, technologijas, inovacijas gilinimas ir sklaida moksleivių ir jaunimo tarpe bei lyčių lygybės moksle skatinimas“ veiklą įvertinimui ir atrankai	2010 04 28			
22	Valstybinių universitetų pateiktų paraiškų pagal 1 3.1 (d) veiklų grupę įvertinimui ir atrankai	2010 05 05		Gegužė	
23	Parengti neformaliu būdu įgytų žinių ir gebėjimų formalizavimo aukštojoje mokykloje gairių projektą	2010 05 05			
24	Parengti švietimo srities 2011–2013 m. Valstybės investicijų programos projektą ir jį teikti švietimo ir mokslo ministrui tvirtinti	2010 05 05			
25	Vilniaus kolegijoje vykdomos „Masažuotojas“ (kodas 447072503) mokymo programos baigiamieji kvalifikacijos egzaminai	2010 05 19			
26	Lietuvos profesinis mokymas	2010 05 24			
27	Įvertinti Lietuvos mokslo ir studijų kompiuterių tinklo LITNET 2005–2009 programos įgyvendinimo rezultatus; įvertinti LITNET 2010 m. plėtros priemonių įgyvendinimą; pateikti siūlymus dėl LITNET valdymo modelio atnaujinimo	2010 05 31			

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
28	Galimam dailės dalyko mokyklinio brandos egzamino užduoties paviešinimui Kauno raj. Ugnės Karvelis brandos egzamino centre ir dailės užduoties medžiagos supakavimo kartu su lietuvių kalbos užduoties medžiaga Nacionaliniame egzaminų centre aplinkybėms iširti	2010 06 03	Birželis
29	Švietimo informacinių technologijų centro koordinavimas	2010 06 08	
30	ŠMM supaprastintas atviras konkursas „Techninės priežiūros paslaugų pirkimas“ (viešasis pirkimas)	2010 06 14	
31	Mokyklinio lietuvių (gimtosios) kalbos brandos egzamino Žeimelio žemės ūkio mokykloje organizavimui ir vertinimui patikrinti	2010 06 17	
32	Parengti patikslintos profesinio orientavimo strategijos ir jos įgyvendinimo veiksmų plano projektą	2010 06 23	
33	Šiaulių valstybinė kolegija	2010 06 23	
34	Vytauto didžiojo universitetas	2010 06 23	
35	Parengti LR Vyriausybės 2004 m birželio 29 d. nutarimo Nr. 822 „Dėl Formaliojo profesinio mokymo licencijavimo taisyklių patvirtinimo“ projektą	2010 07 01	Liepa
36	Pretendentui į Paryžiaus nacionalinio rytų kalbų ir civilizacijų instituto Lituanistinių studijų sekcijos lietuvių kalbos lektoriaus pareigas atrinkti	2010 07 02	
37	Universitetų pateiktų paraiškų pagal 1.3.1 (d) veiklų grupę įvertinimui ir atrankai atlikti	2010 07 09	
38	Meilės Lukšienės premijos skyrimas	2010 07 16	
39	Pateikti rekomenduojamų finansuoti valstybės projektų, pateiktų pagal išankstinį kvietimą („Neformaliojo švietimo paslaugų plėtra“), sąrašą	2010 07 16	
40	Aprašo dėl finansinės paramos teikimo koordinavimas	2010 08 18	Rugpjūtis
41	Lietuvos Kazimiero Būgos stipendijos skyrimas	2010 09 27	Rugsėjis
42	Lietuvos sveikatos mokslų universiteto taryba	2010 09 30	
43	Parengti Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovų priėmimo į pareigas tvarkos (patvirtintos 2011-08-03 įsakymu Nr. 1192) pakeitimo projektą ir pateikti siūlymus dėl susijusių teisės aktų keitimo	2010 09 30	
44	Bendro priėmimo į rezidentūros studijas Vilniaus ir Lietuvos sveikatos mokslų universitetuose klausimui nagrinėti	2010 10 14	Spalis
45	Žemaitijos kolegijos taryba	2010 10 26	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
46	Pateikti siūlymus dėl Panevėžio kolegijos Anglų ir vokiečių kalbų pedagogikos studijų programos studentų tolesnių studijų galimybių	2010 11 03	Lapkritis
47	Marijampolės kolegijos taryba	2011 11 04	
48	Lietuvos Respublikos ir Baltarusijos Respublikos dvišalė bendradarbiavimo mokslo ir technologijų srityje komisija (Lietuvos dalis)	2010 11 05	
49	Biotechnologijoms diegti	2010 11 12	
50	Suformuoti filmų ciklo aktualiomis Lietuvos istorijos ir kultūros temomis kūrimo koncepciją, uždavinius ir įgyvendinimo priemones	2010 11 12	
51	Projektų (populiarinančių valstybės poreikiams svarbias studijų kryptis universitetuose) įvertinimas	2010 11 17	
52	Dėl Lietuvos muzikos ir teatro akademijos Kauno fakulteto integravimo į Vytauto Didžiojo universitetą	2010 11 18	
53	Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijai parengti	2010 11 22	
54	Bendrojo ugdymo taryba	2010 11 24	
55	Panevėžio kolegijos taryba	2010 11 25	
56	Išnagrinėti užsienio šalių piliečių, atvykstančių studijuoti, vykdyti mokslinius tyrimus ar dirbti dėstytojų pareigose Lietuvos aukštosiose mokyklose, migracines problemas ir parengti siūlymus dėl atitinkamų teisės aktų pakeitimų, supaprastinant ir palengvinant galimybes studijuoti, gauti reikiamus dokumentus	2010 11 25	
57	Dėl Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros 2011–2013 m. programos parengimo	2010 11 29	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
58	Lietuvos kūno kultūros akademijos taryba	2010 12 06	Gruodis
59	Siūlymams dėl tarptautinių užsienio kalbų egzaminų rezultatų pripažinimo rengti	2010 12 08	
60	Švietimo įstaigų sporto aikštynų programai įgyvendinti	2010 12 27	
61	Parengti aukštųjų mokyklų dėstytojų darbo laiko savaitei trukmės ir sandaros rekomendacijų projektą	2010 12 27	
62	Valstybės projektams (teiktiems pagal Programos 38 komponentą „Vaikų ir jaunimo socializacijos centruose dirbančių mokytojų ir pagalbos specialistų kompetencijos ugdymas“), pateiktiems išankstiniam kvietimui, atrinkti	2010 12 27	
63	LR specialiųjų tyrimų tarnybos atlikos analizės išvadoms įvertinti ir teisės aktams tobulinti Lietuvos 2007–2013 m. ES struktūrinės paramos panaudojimo švietimo ir mokslo ministerijos valdymo srityje sudarymo	2010 12 28	
64	VšĮ „Šv. Ignaco Lojolos kolegija“ 2010-12-08 apeliacijai dėl paraiškų dokumentų leidimui vykdyti studijas su studijomis susijusią veiklą vertinimo išvadų apeliacijai išnagrinėti	2010 12 30	
<i>Iš viso: 64 grupės</i>			

Sveikatos apsaugos ministerija, 2007 m.

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
1	Nacionalinių teisės aktų, perkeliančių Europos bendrijų komisijos direktyvą 2006/86/EB, įgyvendinančią Europos Parlamento ir Tarybos direktyvą 2004/23/EB, nustatančią žmogaus audinių ir ląstelių donorystės, išgijimo, ištyrimo, apdorojimo, konservavimo, laikymo bei paskirstymo kokybės ir saugos standartus, projektams parengti	2007 01 22	Sausis
2	Dienos chirurgijos paslaugų teikimo reikalavimams ir sąrašui peržiūrėti	2007 01 29	
3	Teisės aktų, reglamentuojančių studentų priėmimo į aukštąsias mokyklas skaičiaus nustatymą bei rezidentūros studijų apmokėjimo iš valstybės biudžeto tvarką, pakeitimo projektams parengti	2007 01 29	
4	Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų kvalifikacinių reikalavimų projektui parengti	2007 01 29	
5	LR Vyriausybės 2004-01-06 nutarimo Nr. 6 „Dėl Sveikatos priežiūros mokyklose finansavimo tvarkos patvirtinimo“ pakeitimo projektui parengti	2007 01 30	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
6	Mokyklų pripažinimo sveikatą stiprinančiomis mokyklomis tvarkos aprašo projektui parengti	2007 02 01	Vasaris
7	Lietuvos pozicijos dėl bendrijos saugių ir veiksmingų sveikatos priežiūros paslaugų sistemos projektui parengti	2007 02 05	
8	Greitosios medicinos pagalbos automobilių parko atnaujinimo 2006–2008 m. programos, patvirtintos LR SA ministro 2006-06-01 įsakymu Nr. V-455, pakeitimui parengti	2007 02 08	
9	IV darbo užmokesčio didinimo etapo prioritetinėms kryptims nustatyti	2007 02 20	
10	Dantų protezavimo paslaugų ir jų bazinių kainų, kompensuojamų privalomojo draudimo fondo lėšomis, sąrašo projektui parengti	2007 02 21	
11	Paliatyvosios pagalbos paslaugų įkainių projektui parengti	2007 02 22	
12	Pasaulio sveikatos organizacijos tarptautinių sveikatos priežiūros taisyklių ratifikavimo dokumentas parengti	2007 02 22	
13	Parengti ortopedijos techninių priemonių skyrimo indikacijų bei Valstybės paramos ortopedijos techninėms priemonėms įsigyti organizavimo tvarkos aprašo pakeitimų projektus	2007 02 23	
14	Odontologinės pagalbos organizavimo problemoms spręsti	2007 02 23	
15	Dantų protezavimo paslaugų teikimo ir išlaidų kompensavimo ir Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto tvarkos aprašo, patvirtinto LR SA ministro 2005-11-21 įsakymu Nr V-890 pakeitimo projektui parengti	2007 02 28	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
16	Būsto poveikio sveikatai vertinimo metodinių rekomendacijų savivaldybėms projektui parengti	2007 03 02	Kovas
17	Atsparių antimikrobiniams preparatams mikroorganizmų plitimo prevencijos programai parengti	2007 03 02	
18	Lietuvos higienos normos HN 92:1999 „Paplūdimiai ir jų maudyklos“ pakeitimo projektui parengti	2007 03 20	
19	Slaugytojų ir akušerių veiklos problemoms spręsti (1.1 pogrūpis – dėl slaugytojų ir akušerių darbo krūvių)	2007 03 23	
20	Slaugytojų ir akušerių veiklos problemoms spręsti (1.3 pogrūpis – dėl slaugytojų ir akušerių licencijavimo tvarkos)	2007 03 23	
21	Slaugytojų ir akušerių veiklos problemoms spręsti (1.2 pogrūpis – dėl slaugytojų ir akušerių profesinės kvalifikacijos tobulinimo)	2007 03 23	
22	Gydytojo oftalmologo specializuotų ambulatorinių asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo reikalavimų aprašo projektui parengti	2007 03 23	
23	Peržiūrėti galiojančius teisės aktus ir parengti pasiūlymus dėl gyventojų aprūpinimo vaistiniais preparatais užtikrinimo	2007 03 28	
24	Gastroneterologijos ambulatorinių specializuotų paslaugų teikimo reikalavimų aprašo projekto parengimas	2007 03 28	
25	Vidaus ligų ambulatorinių specializuotų paslaugų teikimo reikalavimų aprašui parengti	2007 03 28	
26	Europos Komisijos teisės aktų, reglamentuojančių laisvą prekių judėjimą, projektų, kitų ES valstybių narių iniciatyvų ir pozicijų nagrinėjimas; LR pozicijų šioje srityje pagal SAM kompetenciją rengimas ir derinimas	2007 03 29	
27	LR Vyriausybės nutarimo „Dėl Vaistų ir medicinos prekių, apmokestinamų taikant lengvatinį 5 procentų pridėtinės vertės mokesčio tarifą, grupių sąrašo patvirtinimo“ pakeitimo projektui parengti	2007 03 29	
28	Neurochirurginės ir neuroonkologinės pagalbos vaikams ir suaugusiems kokybės gerinimo Lietuvoje 2006–2010 metų programos pakeitimui parengti	2007 03 30	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo	
29	Pirminiam odontologijos paslaugų aprašui ir Lietuvos vaikų dantų ėduonies profilaktikos programos projektui parengti	2007 04 05	Balandis	
30	Nedarbingumo nustatymo tvarkai peržiūrėti ir apmokėjimui už nedarbingumo ekspertizę sveikatos priežiūros įstaigoms nustatyti	2007 04 11		
31	LR sveikatos priežiūros įstaigų įstatymo pakeitimo įstatymo ir su juo susijusių kitų teisės aktų pakeitimo projektams parengti	2007 04 11		
32	LR Visuomenės sveikatos priežiūros srityje dirbančių specialistų neformaliojo profesinės kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo ir jo finansavimo tvarkos aprašo projektui parengti	2007 04 12		
33	Lietuvos medicinos normos MN 72:2007. „Gydytojas reumatologas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ projektui parengti	2007 04 16		
34	Perinatologinės ir neonatologinės sveikatos priežiūros gerinimo programai parengti	2007 04 19		
35	Pasiūlymams dėl privalomojo sveikatos draudimo įmokų dydžių, mokėtojų bei administravimo tobulinimo parengti	2007 04 23		
36	Mirusio donoro audinių, ląstelių ir organų paskirstymo tvarkos aprašo projektui parengti	2007 04 27		
37	Asmenų, atliekančių dirbtinę kraujo apytaką, profesijos kvalifikacinių reikalavimų aprašo projektui parengti	2007 05 03		Gegužė
38	Pavyzdinių medicinos fiziko kvalifikacinių reikalavimų projektui parengti	2007 05 03		
39	Nėštumo nutraukimo terminui peržiūrėti	2007 05 03		
40	Visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų kainoms paskaičiuoti ir LR SAM 1994-11-08 įsak. Nr. 373 „Dėl higieninės ekspertizės, mikrobiologinių, fizinių, cheminių, fizikinių veiksnių tyrimų ir kitų medicininių paslaugų įkainių“ pakeitimo projektui parengti	2007 05 08		
41	Teisės aktų, susijusių su LR biomedicininų tyrimų etikos įstatymo 2 ir 3 straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymo įgyvendinimu, projektams parengti	2007 05 09		
42	Visuomenės sveikatos priežiūros mokamų paslaugų kainų apskaičiavimo aprašui parengti	2007 05 09		
43	Priverstinio gydymo griežto, sustiprinto ir bendro stebėjimo sąlygomis Rokiškio psichiatrijos ligoninėje paslaugoms detalizuoti ir apmokėjimo tvarkai parengti	2007 05 10		
44	Abdominalinės chirurgijos stacionarinių paslaugų teikimo specialiųjų reikalavimų ir įkainių projektui parengti	2007 05 10		
45	2005–2008 m. priklausomybės ligų programai peržiūrėti	2007 05 10		

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
46	Išnagrinėti SAM Ekonominės veiklos kontrolės skyriuje sukaup- tus analizės duomenis ir įvertinti, ar asmens sveikatos priežiūros įstaigos, pirkdamos vaistinius preparatus, maisto produktus bei kurą, racionaliai naudoja lėšas bei pateikti išvadas ir pasiūlymus dėl nustatytų problemų sprendimo	2007 05 10	Gegužė
47	SAM sergamumo ir mirtingumo nuo pagrindinių neinfekcinių ligių mažinimo programai parengti	2007 05 11	
48	Mirtingumo ir neįgalumo nuo traumų ir kitų išorinių mirties priežasčių mažinimo krypties aprašui parengti	2007 05 11	
49	Ankstyvos onkologinių susirgimų diagnostikos ir visaverčio gydy- mo krypties aprašo parengimas	2007 05 11	
50	Psichikos sveikatos priežiūros paslaugų infrastruktūros optimiza- vimo krypties aprašo parengimas	2007 05 11	
51	Siūlymams dėl VšĮ Kaišiadorių ligoninės veiklos optimizavimo parengti	2007 05 17	
52	SAM pozicijai dėl viešųjų įstaigų, kurių vienintelė dalininkė (savi- ninkė) yra valstybė ar savivaldybė (arbai kai valstybė ar savivaldy- bė turi daugumą dalininkų balsų visuotiniame dalininkų susirin- kime), vadovų ir kitų darbuotojų darbo apmokėjimo parengti	2007 05 17	
53	Pasiūlymams dėl Lietuvos aprūpinimo mamografais parengti	2007 05 18	
54	Sveikatos priežiūros reformos tęstinumo ir sveikatos priežiūros infrastruktūros optimizavimo programos projektui parengti	2007 05 18	
55	Visuomenės sveikatos priežiūros biudžetinių įstaigų veiklos opti- mizavimo projektui parengti	2007 05 18	
56	Teisės aktų, susijusių su Valstybinės tabako ir alkoholio tarnybos prie LR Vyriausybės reorganizavimu prijungiant Narkotikų kont- rolės departamentą prie PER Vyriausybės, projektams parengti	2007 05 22	
57	Storažarnių onkologinių susirgimų prevencijos programos pro- jektui parengti	2007 05 22	
58	Lietuvos medicinos normos „Vaikų intensyvosios terapijos gydytojas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ projektui parengti	2007 05.24	
59	Valstybinės šeimos sveikatos 2007–2009 metų programos projek- tui parengti	2007.05.24	
60	Lietuvos higienos normos HN 1:1999 „Higienos norma Bendro- sios nuostatos ir rengimo tvarka“ pakeitimo projektui parengti	2007 05 28	
61	Lietuvos higienos normos HN 1:1999 „Higienos norma. Bendro- sios nuostatos ir rengimo tvarka“ pakeitimo projektui parengti	2007 05 28	
62	Sutarčių tarp teritorinių ligonių kasų ir asmens sveikatos priežiū- ros įstaigų sudarymo tvarkos aprašo galutiniam projektui parengti	2007 05 30	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
63	Valstybinės traumatizmo profilaktikos 2000–2010 metų programos, patvirtintos LR Vyriausybės 2000-04-14 nu tarimu Nr. 423, pakeitimo projektui parengti	2007 06 01	Birželis
64	Akušerių veiklos problemoms bei akušerijos integravimo į pirminės sveikatos priežiūros veiklą analizei atlikti	2007 06 04	
65	Galiojančių teisės aktų, susijusių su komisijos, ligų sąsajai su dalyvavimu likviduojant Černobylio AE avarijos padarinius nustatyti veikla, pakeitimui parengti	2007 06 07	
66	Koordinacinė tarpžinybinė darbo grupė sporto medicinos plėtrai koordinuoti (parengti sporto medicinos paslaugų plėtrą užtikrinančias priemones)	2007 06 11	
67	Teisės aktų, reglamentuojančių asmens gydymo apskaitą elektroniniu būdu, projektams parengti	2007 06 12	
68	Mokslo ir studijų institucijų veiklos papildomo finansavimo programos projektui parengti	2007 06 15	
69	Lietuvos dainų šventės dalyvių sveikatos saugos ir tinkamos užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės priemonių organizavimo užtikrinimas	2007 06 22	
70	Integruotų globos ir slaugos paslaugų apmokėjimo tvarkos aprašui parengti	2007 06 22	
71	Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų perkvalifikavimo programos projektui parengti	2007 06 22	
72	Priemokų už kompensuojamuosius vaistus mažinimo socialiai pažeidžiamiesiems asmenims priemonių planui parengti	2007 06 28	
73	Visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ir skyrių vedėjų kvalifikacijos tobulinimo visuomenės sveikatos vadybos klausimais programos projektui parengti	2007 06 29	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
74	Teisės aktų, perkeliančių Komisijos direktyvos 2006/17/EB nuostatas, susijusias su lytinių ląstelių donoryste, į nacionalinę teisę, projektų parengimas	2007 07 09	Liepa
75	Išanalizuoti teisės aktų dėl ūkinės veiklos poveikio visuomenės sveikatai vertinimo taikymą ir parengti rekomendacijas dėl šių teisės aktų tobulinimo	2007 07 10	
76	Valstybinei alkoholio kontrolės programai, patvirtintai LR Vyriausybės 1999-02-25 nutarimu Nr. 212 peržiūrėti	2007 07 10	
77	Sveikatos priežiūros specialistų, prisidedančių prie sergamumo ir mirtingumo nuo pagrindinių neinfekcinių ligų mažinimo, kvalifikacijos kėlimo programos projektui parengti	2007 07 10	
78	Psichikos sveikatos strategijos įgyvendinimo programai parengti	2007 07 10	
79	Profesinių ligų nustatymo kriterijams parengti	2007 07 10	
80	Insulino pimplų terapijos skyrimo metodikai parengti	2007 07 19	
81	LR Sveikatos apsaugos ministro 2005-07-22 įsak. Nr. V-601 „Dėl Lietuvos medicinos normos MN 53:2005 „Gydytojas psichiatras. Teisės, pareigos, kompensacija ir atsakomybė“ patvirtinimo“ ir įsak. 2005-07-13 Nr. V-577 „Dėl Lietuvos medicinos normos MN 114:2005 „Gydytojas vaikų ir paauglių psichiatras. Teisės, pareigos, kompensacija ir atsakomybė“ patvirtinimo“ pakeitimo projektams parengti	2007 07 19	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
82	Pirminės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros gerų darbo rezultatų rodikliams nustatyti bei apmokėjimo tvarkos projektui parengti	2007 08 01	Rugpjūtis
83	Pateikti išvadas ir pasiūlymus dėl stacionarių vidaus ir nervų ligų profilių asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimo optimizavimo Vilniaus mieste	2007 08 03	
84	Parengti priemonės, skirtoms pediatrijoje vartojamų vaistinių preparatų moksliniams tyrimams ir kūrimui remti	2007 08 13	
85	Dėl narkotinių ir psichotropinių medžiagų nedidelio, didelio ir labai didelio kiekio nustatymo rekomendacijų, patvirtintų LR SA ministro 2003-04-23 įsak. V-239, įvertinimo	2007 08 16	
86	SA ministro 2002-12-24 įsak. Nr. 637 „Dėl privalomojo epidemiologijos registravimo, privalomojo informacijos apie epidemiologinio registravimo objektus turinio ir informacijos privalomojo perdavimo tvarkos patvirtinimo“ pakeitimo projektui parengti	2007 08 16	
87	SAM dalyvavimui parodoje „BALTMEDICA -2007“ organizuoti	2007 08 16	
88	Kardiologijos ambulatorinių specializuotų paslaugų teikimo reikalavimų projektui parengti	2007 08 23	
89	Imunotipavimo, genetinių ir krešėjimo veiksnių tyrimų atlikimo tvarkos aprašai ir bazinėms kainoms parengti	2007 08 23	
90	Išnagrinėti situaciją bei teikti siūlymus dėl asmens sveikatos priežiūros įstaigų civilinės atsakomybės draudimo už pacientams padarytą žalą Lietuvos sveikatos sistemoje	2007 09 06	
91	Priemokų už kompensuojamuosius vaistus mažinimo socialiai pažeidžiamiems asmenims tvarkos aprašui parengti	2007 09 11	
92	Patvirtinti lėtinių ligų, kurių sunkiomis formomis sergantiems suteikiama teisė į valstybės paramą pagal LR valstybės paramos būstui įsigyti ar išsinuomoti bei daugiabučiams namams modernizuoti įstatymą, sąrašą	2007 09 14	
93	Dėl Lietuvos nacionalinės vaistų politikos nuostatams parengti	2007 09 21	
94	Svarstyti galimybę perduoti savivaldybėms slaugos paslaugų, derinant ir integruojant su globos paslaugomis, organizavimo ir finansavimo funkcijas	2007 09 21	
95	Nagrinėti Europos Komisijos pasiūlymą dėl GHS reglamento ir kitus su juo susijusius dokumentus žmogaus sveikatos ir saugos aspektu, aplinkos apsaugos, ekonominiu, verslo konkurencingumo, socialiniu ir kitais aspektais, teikti pasiūlymus atsakingoms institucijoms Lietuvos pozicijai rengti	2007 09 24	
96	LR Sveikatos draudimo įstatymo pakeitimo įstatymo parengimui	2007 09 26	
97	Visuomenės sveikatos priežiūros specialistų licencijavimo nuostatų projektui parengti	2007 09 26	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
98	LR SA ministro 2002-07-01 įsak. Nr. 324 „Dėl greitosios medicinos pagalbos koncepcijos patvirtinimo“ pakeitimo projektui parengti	2007 10 08	Spalis
99	Žurnalistų, informuojančių sveikatos apsaugos temomis, konkursui organizuoti	2007 10 09	
100	Privalomojo sveikatos draudimo sistemai pertvarkyti, pakeičiant atsiskaitymus nuo fizinių asmenų pajamų mokesčio į Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetą į atskirą sveikatos mokesčių	2007 10 09	
101	Parengti biudžetinių įstaigų sveikatos priežiūros specialistų darbo apmokėjimo tvarkos aprašą	2007 10 10	
102	Priklausomybės ligų paslaugų teikimo reikalavimų projektui parengti	2007 10 10	
103	Lietuvos higienos normos HN 75:2002 „Išimokyklinio ugdymo įstaigos. Higienos normos ir taisyklės“ pakeitimo projektui parengti	2007 10 16	
104	LR Vyriausybės nutarimo „Dėl licencijuojamų visuomenės sveikatos priežiūros veiklos rūšių licencijavimo taisyklių patvirtinimo“ projektui parengti	2007 10 22	
105	Lietuvos medicinos normai MN 79:2000 „Gydytojas neurochirurgas. Teisės, pareigos, kompetencija ir atsakomybė“ peržiūrėti ir naujam projektui parengti	2007 10 22	
106	LR SA ministro 2003-12-22 įsak Nr. V-753 „Dėl asmenų, pareiškusių norą būti priimtais į tarnybą LR Muitinėje, taip pat Muitinės pareigūnų profilaktinių ir neeilinių sveikatos patikrinimų tvarkos nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo projektui parengti	2007 10 23	
107	Parengti teisės aktų projektus, susijusius su Centrinės darbo medicinos ekspertų komisijos funkcijų perdavimu Higienos institutui	2007 10 23	
108	Bendrųjų reikalų programai parengti	2007 10 25	
109	Profesinės sveikatos specialistų, galinčių dirbti įmonėse, kvalifikacinių reikalavimų projektui parengti	2007 10 25	
110	Parengti teisės aktų projektus, reglamentuojančius vaistinių preparatų įsigijimą stacionarinėse asmens sveikatos priežiūros įstaigose	2007 11 05	Lapkritis
111	Psichikos sveikatos priežiūros ir Narkologinės priežiūros įstatymams peržiūrėti	2007 11 08	
112	Dializės paslaugų teikimo bendriesiems ir specialiesiems reikalavimams peržiūrėti	2007 11 08	
<i>Iš viso: 112 grupių</i>			

Sveikatos apsaugos ministerija, 2010 m.

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
1	Greitosios medicinos pagalbos pertvarkos matmenims parengti	2010 01 04	Sausis
2	Nėščiąjų patikros dėl hepatito B programai parengti	2010 01 05	
3	Dėl 2001-09-06 LR SA ministro įsakymo Nr. 478 „Dėl pacientų siuntimo konsultuotis (iširti) ir/ar gydytis ES ir kitose šalyse tvarkos aprašo patvirtinimo“ aprašo suderinimo reglamentų nuostatų	2010 01 08	
4	Tvarkos aprašui dėl ŽIV testų (apimant ir skubius testus) parengti	2010 01 12	
5	LR SA ministro įsakymams, reglamentuojantiems dienos chirurgijos bei reanimacijos ir intensyviosios terapijos paslaugų teikimo ir apmokėjimo tvarką, peržiūrėti	2010 01 15	
6	LR narkotinių ir psichotropinių medžiagų kontrolės įstatymo pakeitimo projektui parengti	2010 02 02	Vasaris
7	LR SA ministro įsakymo „Dėl LR SAM ministro 2005-12-05 įsakymo Nr. V-946 „Dėl pavojingų ir ypač pavojingų užkrečiamųjų ligų židinių privalomojo aplinkos kenksmingumo pašalinimo (dezinsekcijos, dezinfekcijos, deratizacijos) tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“ projektui parengti	2010 02 18	
8	Patikslinti farmacijos įstatyme vartojamas sąvokas	2010 02 20	
9	LR pacientų socialinio draudimo įstatymo projektui parengti	2010 02 22	
10	Jungtinių Tautų Narkotikų kontrolės ir nusikalstamumo prevencijos biuro projekto „ŽIV ir AIDS prevencija ir priežiūra tarp švirkščiamųjų narkotikų vartotojų bei nuteistųjų Lietuvoje, Estijoje ir Latvijoje“ įgyvendinimas bei siekimas harmonizuoti, pakeisti ir parengti teisės aktus dėl diagnostikos bei gydymo prieinamumo ir kokybės gerinimo suimtiesiems ir nuteistiesiems, kurie priklauso nuo narkotikų ir (arba) serga ŽIV (AIDS) liga	2010 02 22	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
11	LR SA ministro įsakymo „Dėl LR SA ministro 2000-05-31 įsakymo Nr. 301, Dėl profilaktinių sveikatos tikrinimų sveikatos priežiūros įstaigose“ pakeitimo“ projektui parengti	2010 03 16	Kovas
12	LR SA ministro įsakymo „Dėl LR SA ministro 2004-02-09 įsakymo Nr V-57, Dėl higienos normos HN 125:2004 „Socialinių paslaugų įstaigos: bendrieji saugos sveikatai reikalavimai“ patvirtinimo“ pakeitimo“ projektui parengti	2010 03 16	
13	LR Vyriausybės nutarimo „Dėl viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų, kurių savininkė yra valstybė arba kai valstybė turi daugumą balsų visuotiniame dalininkų susirinkime, vadovų, jų pavaduotojų ir vyriausiųjų buhalterių darbo apmokėjimo“ projektui parengti	2010 03 16	
14	Parengti reikiamų teisės aktų projektus ir kitas priemones, reikalingas LR Seimo Audito komiteto ir LR Seimo Sveikatos reikalų komiteto sprendime „Dėl valstybinio audito ataskaitos „Nacionalinė aprūpinimo krauju sistema“ nurodytiems pasiūlymams įgyvendinti	2010 03 26	
15	Lietuvos gydytojų sąjungos, Lietuvos sveikatos apsaugos darbuotojų profesinės sąjungos, Lietuvos slaugos specialistų organizacijos 2010-02-11 rašte „Pasiūlymai deryboms dėl sumažinto balo vertės kompensavimo“ keliamiems klausimams nagrinėti	2010 03 30	
16	Projekto „Greitosios medicinos pagalbos, skubios konsultacinės sveikatos priežiūros pagalbos ir pirminės ambulatorinės asmens sveikatos priežiūros automobilių parko atnaujinimas“ finansavimo ir administravimo sutarties įgyvendinimo priežiūra	2010 04 02	Balandis
17	Sveikatos sistemos plėtros 2010-2015 m. matmenims parengti	2010 04 19	
18	LR Sveikatos apsaugos ministro įsakymo „Dėl LR sveikatos apsaugos ministro 2011-01-04 Nr. 4 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 104:2000 „Gyventojų sauga nuo elektros oro linijų sukuriamų elektrinių laukų“ tvirtinimo“ pakeitimo“ projektui rengti	2010 04 19	
19	2008-02-21 susitarimo Nr. (10.9-52-08)T2-4/S-60 ir 2008-03-26 susitarimo Nr. (10.9-52-08)T8-18/S-134 dėl Valstybės nekilnojamo turto atnaujinimo tarp akcinės bendrovės Turto banko ir SAM įgyvendinimas	2010 04 19	
20	Ragenų transplantacijos paslaugų teikimo reikalavimų ir apmokėjimo tvarkos aprašui parengti	2010 04 22	
21	LR sveikatos priežiūros įstaigų įstatymo pakeitimo įstatymo projekto (XP-3350) ir su juo susijusio LR sveikatos sistemos įstatymo projekto (XP-3351) tobulinimui	2010 04 23	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
22	Kardiologijos telekomunikacijos paslaugų teikimo tvarkos aprašo projektui parengti	2010 05 03	Gegužė
23	Pirminę psichikos sveikatos priežiūrą reglamentuojantiems teisės aktams peržiūrėti	2010 05 03	
24	Valstybės įmonėms vaistinėms pertvarkyti	2010 05 03	
25	Hospitalizacijos rodiklio tendencijų analizei	2010 05 04	
26	Vaistinių preparatų rinkos dalyvių verslo santykiams įvertinti	2010 05 06	
27	LR SA ministro įs. „Dėl LR SA ministro 2008-02-14 įsakymo Nr. V-117 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 66:2008 „Medicininų atliekų tvarkymo saugos reikalavimai“ pakeitimo“ projektui ir LR SA ministro įsak „Dėl LR SA ministro 2003-12-30 Nr. V-779 „Dėl metinės statistinės formos Nr. 66 (Sveikata – metinė) „Medicininų atliekų tvarkymas sveikatos priežiūros įstaigose“ patvirtinimo“ pakeitimo“ projektui parengti	2010 05 10	
28	Asmens sveikatos priežiūros įstaigų galimybių vykdyti „Rytų ir pietryčių Lietuvos gyventojų sergamumo ir mirštamumo nuo širdies ir kraujagyslių ligų mažinimo modernizuojant ir optimizuojant sveikatos priežiūros sistemos infrastruktūrą bei teikiamas paslaugas“ projekto nuostatų vertinimas ir siūlymų teikimas	2010 05 13	
29	Nacionalinės kovos su korupcija programos, patvirtintos LR Seimo 2002-01-17 nutarimu Nr. XI-711 įgyvendinimo 2009–2010 m. priemonių plano 20 priemonės vykdymas ir kriterijų prioritetinėms indikacijoms privalomai medicininei reabilitacijai nustatymo galimybės įvertinimas	2010 05 13	
30	Vaistinių preparatų reklamos teisiniam reglamentavimui tobulinti	2010 05 21	
31	Siūlymams dėl mobiliųjų radiologijos paslaugų teikimo licencijavimo pateikti	2010 05 21	
32	Glaukomos ambulatorinio gydymo kompensuojamaisiais vaistais tvarkos aprašo projektui parengti	2010 05 31	
33	Optimaliai vaikų atrankos ir siuntimo į medicininės reabilitacijos sveikatos priežiūros įstaigas tvarkai nustatyti	2010 06 02	Birželis
34	Dietinio gydymo, maisto ir maitinimosi priežiūros organizavimo asmens sveikatos priežiūros ir socialinės globos įstaigose tvarkos aprašo projektui parengti	2010 06 04	
35	Lietuvos medicinos normai MN 57:1998 „Bendruomenės slaugytoja (slaugytojas). Funkcijos, pareigos, teisės, kompetencija ir atsakomybė“ peržiūrėti ir naujam projektui parengti	2010 06 10	
36	Greitosios medicinos pagalbos paslaugų efektyvaus valdymo infrastruktūros plėtros programai parengti	2010 06 18	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
37	Įstatymo Sveikatos priežiūros įstaigų ir paslaugų restruktūrizavimo trečiojo etapo programai įgyvendinti projektui parengti	2010 07 08	Liepa
38	Lietuvos medicinos normai MN 60:1998 „Anestezijos ir intensyvosios terapijos slaugytoja (slaugytojas) Funkcijos, kompetencija, pareigos, teisės ir atsakomybė“ peržiūrėti ir naujam projektui parengti	2010 07 26	
39	LR SAM Vidaus audito skyriaus veiklos optimizavimas	2010 08 02	Rugpjūtis
40	Sveikatos priežiūros įstaigų laboratorinių tyrimų kokybės pagerinimas	2010 08 07	
41	LR SA Ministro įsakymo, nustatančio specialiuosius reikalavimus asmens sveikatos priežiūros įstaigų priėmimo-skubiosios pagalbos skyriams, pakeitimo projektui parengti	2010 08 12	
42	Higienos institutui pertvarkyti į biudžetinę įstaigą prie SAM	2010 08 20	Rugsėjis
43	LR SA Ministro 2004-02-12 įsak. Nr. V-65 „Dėl higienos normos HN 32:2004 „Darbas su videoterminalais, saugos ir sveikatos reikalavimai“ patvirtinimo“ pakeitimo projektui parengti	2010 09 20	
44	LR SAM supaprastintų viešųjų pirkimų taisyklių, patvirtintų LR SA Ministro 2010-02-10 įsak. Nr. V-104, peržiūrėjimui ir, esant būtinybei, taisyklių pakeitimo projekto parengimui	2010 10 13	Spalis
45	Egzamino raštu (testo) klausimams asmenims, dalyvaujantiems konkurse valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie LR SAM viršininko pareigoms užimti, parengti	2010 10 28	
46	Egzamino raštu (testo) klausimams asmenims, dalyvaujantiems konkurse bendrųjų reikalų departamento e.sveikatos skyriaus vedėjo pareigoms užimti, parengti	2010 10 28	
47	Egzamino raštu (testo) klausimams asmenims, dalyvaujantiems konkurse teisės departamento viešųjų pirkimų skyriaus vyriausiojo specialisto pareigoms užimti, parengti	2010 10 28	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
48	Išsėtinės sklerozės gydymo ligą modifikuojančiais vaistais, kompensuojamais iš privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšų, skyrimo tvarkos aprašui parengti	2010 11 10	Lapkritis
49	Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto išlaidų kompensuojamiesiems vaistams valdymo sutarčių tobulinimas	2010 11 12	
50	SA Ministro 2003-06-17 įsak. „Dėl gaivinimo standartų patvirtinimo“ pakeitimo projektui parengti	2010 11 15	
51	Pasiūlymams vaikams teikiamų odontologinių paslaugų prieinamumui gerinti parengti	2010 11 18	
52	Privalomojo epidemiologijos registravimo, privalomojo informacijos apie epidemiologinio registravimo objektus turinio ir informacijos privalomojo perdavimo tvarkai ir užkrečiamųjų ligų ir sveikatos problemų, dėl kurių turi būti atliekama epidemiologinė priežiūra, sąrašui ir informacijos teikimo tvarkai įvertinti	2010 11 18	
53	Išvadoms dėl tam tikroms socialinėms asmenų grupėms skirtų nuolaidų kortelių taikymo atsiskaitant už kompensuojamuosius vaistus ir medicinos pagalbos priemonei parengti	2010 11 19	
54	Valstybinės maisto saugos, kokybės ir gyventojų mitybos gerinimo veiksmų 2011-2017 m strategijos ir jos įgyvendinimo priemonių plano projektui parengti	2010 11 19	
55	Ambulatoriniam gydymui skirtų kompensuojamųjų vaistinių preparatų išrašymo pacientams, hospitalizuotiems stacionarinėse asmens sveikatos priežiūros įstaigose, galimybės įvertinti	2010 11 24	
56	Naujos asmens sveikatos priežiūros paslaugų, kurių išlaidos apmokamos privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšomis, sąnaudų apskaitos ir paslaugų kainų skaičiavimo metodikos pagrindų rengimas	2010 11 25	
57	Valstybinės ligonių kasos prie SAM ir jai pavaldžių įstaigų vykdomos veiklos ir priskirtų funkcijų bei struktūros analizei parengti	2010 11 26	

Nr.	GRUPĖS PASKIRTIS	Įsakymo data	Mėnuo
58	Šių gydymo įstaigų – VšĮ VUL Santariškių klinikų, VšĮ VU vaikų ligoninės, VšĮ Respublikinės tuberkuliozės ir infekcinių ligų ligoninės, VšĮ Valstybinio patologijos centro, veiklos optimizavimo įgyvendinimui	2010 12 15	Gruodis
59	Teisės aktų, reglamentuojančių asmens gydymo apskaitą elektroniniu būdu, projektams parengti	2010 12 15	
60	Indikacijoms atlikti pozitronų emisijos tomografijos tyrimą, kuris būtų finansuojamas Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžeto lėšomis, nustatyti	2010 12 27	
61	Egzamino raštu (testo) klausimams asmenims, dalyvaujantiems konkurse valstybinės vaistų kontrolės tarnybos prie LR SAM viršininko pareigoms užimti, parengti	2010 12 30	
<i>Iš viso: 61 grupė</i>			

INTEREST REPRESENTATION AT INSTITUTIONS OF PUBLIC GOVERNANCE:

Comparative Study of Participatory Groups in Education
and Science and Health Sectors

Summary

Topicality. The main purpose of public governance is to design such regulatory system for the state that triggers changes in conformity with public expectations, and establishes barriers against undesirable effects in the development of the state. It is widely recognized that public policy is shaped not only by public administrators and politicians, but to a certain extent by the society as well. However, no recommendation on how to ground the policy making process on stakeholders' participation is self evident.

A more extensive involvement of stakeholders contributes advantages of knowledge management to public decision making: participation of various actors serves as a vehicle to convey information about stakeholder needs and the values of stakeholders that could be added to the existing knowledge, provides diverse information about the present situation and outlines an actual state and a desirable result, helps to create new knowledge about possible alternatives and plausible solutions, facilitates creation of consensual knowledge when combining different attitudes of policy actors, secures policy implementation via the use of new knowledge as its own pragmatic justification, serves to acquire knowledge stimulating stakeholders' learning process for future actions and interest representation. These advantages make the policy making process manageable in a transparent, equitable and rational manner.

Although participatory policy is easily justified as an instrument for implementation of democracy, its introduction into existing bureaucratic structures may be challenging. Therefore it is crucial to identify major barriers against public participation in policy making and search for means to overcome the such barriers, including resistance to novelties, risk of failures and unexpected expenses, competition between long-term

and short-term goals, overestimation of one's own competence, knowledge and experience, premature decisions made without having considered possible alternatives and likely consequences, and finally failure of the organizational mechanism of experience accumulation that leads to repetitive mistakes.

Goals and objectives. Contemporary institutions of public governance extensively employ participatory groups with the purposes to outline their policies. However, there is a deficit in extensive studies in whether such groups are proper tools for stakeholders' interest representation, and how such groups contribute to the reduction of the cleavage between policy makers and the citizen. Therefore, the research presented in this book aims to elaborate a managerial approach towards public policy decision making granting the balance between policy actors and equal distribution of their sakes in policy modelling. Health and education and science sectors were chosen for investigation as the major socially sensitive policy domains. The diverse levels of stakeholders' recognition and differences in treatment of stakeholders in both sectors make a perfect medium for the comparative analysis of the involvement of actors and for the study of the praxis in participatory policy. The research has several objectives:

- to collect empirical data on the instruments applied to involve stakeholders into the public governance institutions that are responsible for health and education and science policies;
- to scrutinize the extent of interest representation in these institutions;
- to examine interrelations between policy actors and to measure dynamics of such interrelations on the basis of the social network analysis;
- to identify managerial barriers and limitations that public governance institutions encounter trying to benefit from stakeholders' contribution to public policy making;
- to design a researched based framework for participatory decision making and to elaborate managerial recommendations for implementation of decisions.

Methodology. The research applies a mixed method technique (combining social network analysis and semi-structural interviews) aimed to produce reliable knowledge, necessary to address phenomena of social relationships that lead towards the development of new policies. The approach of mixed methods could become a powerful instrument that produces comprehensive outputs with the following benefits of the policy analysis:

- *quantitative* analysis produced solid data available to use for further policy decision inputs with particular solutions;
- *qualitative* analysis generated subjective information for interpretation;
- *mixing* of methods gave social value of the data.

We explored formal networks of participatory policy composed of temporary participatory groups set by Lithuanian Ministries of Health, and Education and Science. Such groups were established by decrees of the Ministers for various specific purposes. The decrees were used as sources to collect data for the social network analysis. Years 2007 and 2010 were selected as sample periods for the analysis as these were the periods when Lithuania's governments worked in the most stable and effective manner (the middle of the terms of office). The choice also granted a possibility to compare praxis of different governments in terms of stakeholders' engagement into policy development.

The analyzed documents produced data on: who were involved (names of officially nominated participants), what institutions the participants represented (their affiliations), what goals were set for each participatory group and what time limitations were set for the groups (deadlines for presentation of the results). The social network analysis allowed categorization and identification of associations between participants from different fields.

The research involved semi-structural qualitative interviews to measure attitudes of policy actors towards the goals, processes and results of stakeholders' engagement into policy outlining. The interviews were conducted with policy administrators from the Ministries of Health and Education and Science, and with other policy actors who were in-

tentionally invited into the policy process by policy makers. Participants from different organizations, including both organizers of participatory groups and those invited to participate were interviewed in order to have a possibility to compare interviewees' expectations and satisfaction with the participation process and results.

The quantitative data were collected on three main research topics:

- *participation and its content* (purposes of participatory group; selection of participants; procedures for establishment of the participatory group; roles of the interviewees in the participatory group);
- *management of participation activities* (setting of goals and assignments, organization of work of the participatory group, matching of interests, working atmosphere within the advisory/decision group, implementation of assignments);
- *participants' satisfaction* (satisfaction with the performance of the participatory group, satisfaction with the results).

Framework. Both, theories and data of empiric researches were used to elaborate a *Participatory Decision Making Framework*. The framework is compounded of 5 interconnected sections:

- 1) *the arena for stake expression*, which is characterized by transparency, legitimacy and manageability. The components are integrated by good governance introduced by democratic institutions that support the engagement process;
- 2) *completeness of stake representation*. This element of the framework is characterised by representativeness and equality;
- 3) *the balance of stake representation* is characterised by such categories as an emphasis on the public interest, stimulation of new interests to be conceptualised and reduction of the expression of clear and powerful stakes;
- 4) *research based evidence*. This section reflects mutual learning and appropriate scale and scope;
- 5) *monitoring and evaluation of participation quality* is characterised by the level of cooperation and collaboration between policy actors and evidence of participation outcomes.

Conclusions. *Legal dimension.* The results of the research testify that both Education and Science and Health Ministries follow the same legislation to establish participatory groups. The rights to employ such organizational instruments are legitimized in the rules regulating operation of institutions. Actually, participatory groups are the one and the only means that have legal grounding for participation: they are being established by formal ministerial decrees setting the main aspects of each participatory group. Also, it comes out that such groups are mostly being employed by initiatives of the ministries.

Participatory groups as fragments of policy networks. Participatory groups may be treated as instruments of interest representation and interest coordination. However, in practice they are applied for other purposes as well. Although participatory groups have a variety of tasks (i.e. problem solution, sharing of information, development of concepts, etc.), the major goal of participatory groups is to acquire expertise instead of interest treatment.

The scope of participatory groups. In both Ministries, the majority of policy actors were networked with the purpose to contribute to strategic changes. This fact is especially distinct at the Ministry of Health. However, at the Ministry of Education and Science, a growing number of groups dedicated to solve administrative and internal problems was also identified. That may indicate that participatory groups started to be used as an organizational instrument for maintaining cross-sectional horizontal links, thus reducing significance of application of participatory groups for matching interests with external stakeholders.

Interest representation. The research revealed that the potential of stakeholders was not fully utilized: public administrators dominated in participatory groups instead of actual interest representatives. Also, it has been found that external participants, who were the most intensively engaged, were those from universities and other research institutions. Therefore, it is obvious that scientific knowledge and research based evidences were recognized as an important input into public policy. This confirms that participatory groups were exploited as a means for recognition of expert opinions in the first place whereas interest representation was secondary.

Interest matching and agreement. The studies demonstrated that when employees of the ministries employed participatory groups with the aim to collect expert opinions, legal mechanisms for horizontal coordination were established. Thus, the groups' potential to combine diverse interests and reduce emerging confrontations remained unexploited. Seeking to escape ineffective functioning of participatory groups, introduction of actors who represent extensive public interests into decision making process would be of great importance.

When the need to recognize input of all stakeholders into the public interest is acknowledged, the dimension of interests' declaration becomes topical. Until interests are identified and sounded in public, there is no assurance that all interests will be observed and given opportunities to be manifested during the decision making process.

Mikulskienė B., Pitrenaitė-Žilėnienė B., Jankauskienė D., Augaitė V.

In-154 INTERESŲ RAIŠKA VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJOSE: ŠVIETIMO IR SVEIKATOS SEKTORIŲ DARBO GRUPIŲ VEIKLOS Palyginamoji analizė. Mokslo studija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013. 299 p.

Bibliogr. 225–235 p.

ISBN 978-9955-19-561-0

Mokslinėje studijoje pristatomas suinteresuotųjų šalių dalyvavimu grįstas sprendimų priėmimo modelis, paremtas abipusiu socialiniu supratimu ir visapusiška dalyvių interesų raiška bei skatinantis realius viešosios politikos pokyčius. Modelis sukurtas dviejų socialiai jautrių sektorių – sveikatos politikos ir švietimo ir mokslinių tyrimų politikos – darbo grupių pavyzdžiu. Dėl tam tikrų struktūrinių skirtumų juose susiformavusi iš dalies skirtinga visuomenės dalyvavimo, priimančiant viešuosius sprendimus, praktika. Būtent šie skirtumai leidžia atlikti lyginamąją analizę ir nustatyti svarbiausius dalyvių sąveikos su viešosios politikos formavimo procesu principus.

UDK 005.22:351/354(474.5)

Birutė Mikulskienė, Birutė Pitrenaitė-Žilėnienė,
Danguolė Jankauskienė, Vaida Augaitė

**INTERESŲ RAIŠKA VIEŠOJO VALDYMO INSTITUCIJOSE:
švietimo ir sveikatos sektorių darbo grupių veiklos palyginamoji analizė**

Mokslo studija

Redagavo Nijolė Žuvininkaitė
Maketavo Romanas Tumėnas

SL 585. 2013 06 25. 13,33 leidyb. apsk. l.

Tiražas 120 egz. Užsakymas 19 241

Išleido Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete www.mruni.eu

El. paštas leidyba@mruni.eu

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete www.kopija.lt

El. paštas info@kopija.lt

Spausdino UAB „Vitaie Litera“

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete www.bpg.lt

El. paštas info@bpg.lt