MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

KARINA CHALČENKO

VTAvmis23-1

ATVEJO VADYBOS TAIKYMO VEIKSMINGUMAS: ATVEJO VADYBININKŲ IR VAIKO TEISIŲ APSAUGOS SPECIALISTŲ PATIRTYS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė: Prof. dr. Brigita Kairienė

Darbo autorius: Karina Chalčenko

Vilnius, 2025

TURINYS

SĄVOKŲ SĄRAŠAS 3
ĮVADAS 4
1. ATVEJO VADYBOS TAIKYMAS TEORINIU ASPEKTU 9
1.1. Atvejo vadybos įgyvendinimas kaip veiksmingos pagalbos teikimas 9
1.2. Kompleksinių paslaugų taikymas atvejo vadybos procese 14
1.3. Vaiko teisių apsaugos specialistų vaidmuo taikant atvejo vadybą 17
1.4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reikšmė atvejo vadybos veiksmingumui 21
2. ATVEJO VADYBOS TAIKYMO VEIKSMINGUMAS 25
2.1. Veiksmingumo samprata ir kriterijai 25
2.2. Atvejo vadybos veiksmingumą ribojantys veiksniai 29
3. TYRIMO METODOLOGIJA 33
4. ATVEJO VADYBININKŲ IR VAIKO TEISIŲ APSAUGOS SPECIALISTŲ PATIRTIS TAIKANT ATVEJO VADYBĄ 37
4.1. Tikslai, keliami siekiant atvejo vadybos veiksmingumo 37
4.2. Veiksmingumo vertinimo tipai 39
4.3 Atvejo vadybos taikymo veiksmingumas iš kliento perspektyvos 42
4.4. Veiksmingumui pasiekti trukdantys veiksniai 45
4.5. Atvejo vadybininko veiksniai, kurie prisideda prie veiksmingumo 50
4.6. Bendradarbiavimo svarba ir iššūkiai siekiant atvejo vadybos veiksmingumo 52
4.7. Atvejo vadybininkų ir vaiko teisių specialistų pasiūlymai atvejo vadybos veiksmingumui 56
DISKUSIJA 60
IŠVADOS 63
SUMMARY 67
LITERATŪRA 69
PRIEDAI 75
AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA 89

SĄVOKŲ SĄRAŠAS

Atvejo vadyba – „Atvejo vadybininko koordinuojamas kompleksinės pagalbos vaikui ir jo atstovams pagal įstatymą organizavimas bei teikimas, siekiant jiems padėti įveikti iškilusius socialinius sunkumus, kurių sėkmingas sprendimas sudarytų prielaidas išvengti galimų vaiko teisių pažeidimų ir sudarytų sąlygas savarankiškai užtikrinti vaiko teisės bei teisėtus interesus.“ (Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas, 1996)

Atvejo vadybininkas – „socialinis darbuotojas, koordinuojantis atvejo vadybos procesą, paskirtas savivaldybės socialinių paslaugų įstaigos ar kitos įstaigos, kuriai savivaldybė suteikė įgaliojimus teikti socialines paslaugas šeimoms savivaldybėje, vadovo ar jo įgalioto asmens.“ (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2017)

Vaiko teisių apsaugos specialistai - „valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.“(Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas, 2023)

Veiksmingumas - „tai sistemos pasiekto rezultato kokybiškumo matas, nusakantis planuotų veiklų įgyvendinimo ir planuoto rezultato pasiekimo mastą, o vienas procesas yra veiksmingesnis už kitą, jei gautas rezultatas atitinka užsibrėžtą tikslą. Veiksmingumas susijęs su veiklos pasekmėmis. Tai organizacijos pasiektų tikslų mastas, veiklos pasekmės klientams ir veiklos kokybė.“ (Paulikienė, 2015, psl. 25)

ĮVADAS

Temos aktualumas: Įvairiais gyvenimo aspektais šeima susiduria su problemomis, kurios sutrikdo tinkamą funkcionavimą visuomenėje, o nežinodamos kaip tiksliai tvarkytis su kylančiais sunkumais iškyla didelė rizika patirti socialinę atskirtį. Dažnu atveju, tokioje šeimoje, kuri išgyvena sunkumus, jos nežino kaip teisingai tvarkytis su problemomis ir labiausiai kenčia vaikai. Jie mato netinkamą tėvų pavyzdį, jaučiasi emociškai nesaugus, stokoja meilės, rūpesčio ir palaikymo. Remiantis 2024 m. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos duomenimis 55 tūkst. pranešimų sulaukė vaiko teisių gynėjai iš kurių net 65 proc. pranešimų apie galimus vaiko teisių pažeidimus perdavė policijos pareigūnai (Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, 2025). Pateiktais duomenimis nuo smurto galimai nukentėjo virš 3 tūkstančių vaikų, fizinį smurtą patyrė 2626 vaikai, seksualinį smurtą – 375, psichologinį smurtą – 402 vaikai. Taip pat, pastebėta, kad net 80 proc. pranešimų pasitvirtino kai pranešėjai buvo patys vaikai (Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, 2025). Pagal Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos duomenis 2024 metais skaičiai stabilizavosi, tačiau vis tiek išlieka intensyvus pagalbos poreikis, kuris yra nenutrūkstamas. Gyvendami demokratinėje valstybėje, kurios vienas iš pagrindinių tikslų yra sudaryti sąlygas tinkamai vystytis ir kuo veiksmingiau spręsti piliečių problemas, reikia nuolat ieškoti būdų ir metodų kaip veiksmingai teikti ir organizuoti socialines paslaugas, kad būtų patenkinti visi šeimos ir vaiko poreikiai.

Siekiant užtikrinti vaiko gerovę šeimoje ir patenkinti visus šeimos poreikius vienas iš pagalbos būdų – atvejo vadyba, kuri 2018 metais tapo integruota į vaiko teisių apsaugos sistema ir įvesta nauja pareigybė – atvejo vadybininkas (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas Nr. A1-141, 2018). Atvejo vadybininko veikla siekia, teikti tokią pagalbą, kuri būtų orientuota į individualius šeimos poreikius, gautų visą reikiamą specialistų pagalbą, palaikytų ir motyvuotų spręsti problemas. Atvejo vadybos taikymas šeimoms, kurios patiria socialinę riziką, yra labai svarbus, kadangi siekia, kad gaunama pagalba padėtų užtikrinti šeimoje augančių vaikų teisių apsaugą ir užtikrintų geriausius jo interesus (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2018). Taikant atvejo vadybą svarbu pastebėti šeimos situaciją, nustatyti tikslus, planuoti veiklą, bendradarbiauti su įvairiomis įstaigomis, taip pat, svarbus nenutrūkstamas ryšio kūrimas su šeima, įgalinimas įsitraukti į pagalbos procesą patiems ieškant problemos sprendimo būdų. Kaip pamini Dirgelienė ir Aliejūnė (2020) iš socialinio darbo metodų daugiausiai yra paplitusi atvejo vadyba, kuri orientuota į šeimos problemų išsprendimą.

Atvejo vadybos veiksmingumas tampa svarbi tyrimu sritis, nes nuo to priklauso kaip yra teikiamos socialinės paslaugos ilgalaikėje perspektyvoje ir kaip užtikrinamos vaiko teisės. Pagal Pivoriene (2007) Atvejo vadyba yra taikoma tada kai jau viena institucija negali suteikti veiksmingos pagalbos šeimai ir joje gyvenančiam vaikui, reikia stipresnio institucijų įsitraukimo ir kompleksinės pagalbos tęstinumo. Bendradarbiavimas atvejo vadyboje yra neatsiejama pagalbos proceso dalis, kadangi siekiant veiksmingos pagalbos reikalingas ir kitų institucijų įsikišimas ir bendro tikslo siekimas (Dromantienė & Bagdanovienė, A. 2023). Reikėtų labiau akcentuoti ir atsižvelgti į atvejo vadybos veiksmingumą, kaip yra nuosekliai ir kryptingai dirbama su šeima ir vaiku, siekiant pagerinti jų gyvenimo kokybę. Atvejo vadybos taikymo veiksmingumas nurodo sudaryto pagalbos plano šeimai ir vaikui veikimą, šeimos įsitraukimą į pagalbos procesą, kaip pavyko pasiekti užsibrėžtų tikslų ir sumažinti socialinę riziką.

Tačiau, pagal Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus 2018 metų ataskaita, kad nemaža dalis savivaldybių neskiria pakankamai dėmesio vertinant paslaugų veiksmingumą, nes skiriamos paslaugos neatitinka individualių šeimos ir vaiko poreikių, prieinamumo didinimui ir teikimui (Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus 2018 metų ataskaita, 2019). Dažnu atveju, kai poreikiai nėra tinkamai įvertinti ir neskiriama atitinkama pagalba, šeima atsiduria didesnėje rizikoje nei buvo prieš tai ir gresia vaiko paėmimas iš šeimos (Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus 2018 metų veiklos ataskaita, 2019). Lyginant Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus 2024 metų ataskaita, ten rašoma, kad kontrolierė įvertino, jog vaiko poreikiai atvejo vadybos procese nebuvo įvertinti greitai ir kruopščiai, atkreipė dėmesį į nepilną, nevisapusišką šeimos ir vaiko poreikių nustatymą (Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus 2018 metų veiklos ataskaita, 2025). Pagal 2024 metų ataskaita: „ Neskiriamas tinkamas dėmesys visapusiškam, objektyviam vaiko poreikių įvertinimui ir nustatymui, pagalbos priemonių suplanavimui, įgyvendinimui ir nuosekliam veiksmingumo vertinimui, atsakomybės dėl priemonių įgyvendinimo perkeliami išimtinai tėvam“(Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos kontrolieriaus 2024 m. ataskaita, 2025, 44 psl.). Tai įrodo, kad lyginant 2018 metų veiklos ataskaitą ir 2024 metų išlieka ta pati problema - atvejo vadybininkai neatlieka tinkamai savo vykdomų funkcijų, taip pat, sudaromi pagalbos planai ne užtikrina individualių vaiko ir šeimos poreikių.

Atvejo vadybos taikymo veiksmingumo vertinimas gali padėti nustatyti kokie yra trūkumai bei pažeidimai, kurie ateityje padėtų socialinių paslaugų teikimo tobulėjimui. Savivaldybės užtikrina, kad darbuotojai turėtų visas reikiamas kompetencijas ir keltų savo kvalifikaciją teikiant paslaugas, paskirsto darbo krūvį ir siekia, jog išsikelti tikslai būtų pasiekti (Bitinas, Guogis, Migun, & Važgytė,

2010). Teikdami paslaugas atvejo vadybininkai negali tobulinti ar teikti tokių paslaugų, dėl kurių nežino ar abejoja, kad jos bus veiksmingos, tuo labiau prie veiksmingumo vertinimo prisideda, kad yra lyginimas kaip buvo anksčiau ir kaip yra dabar (Girkontaitė, & Adomaitytė-Subačienė, 2020). Praktika, kuri būtų grįsta įrodymais, šeimos nuomonės išklausymas apie paslaugas, kitų kolegų nuomonė, lemia, kad šeima ir vaikas būtų tinkamai įtraukti į atvejo vadybą, būtų įgalinti spręsti savo problemas. Apsisprendimo laisvė, parodo, kad ne atvejo vadybininkai už šeimą viską nusprendžia ir nurodinėja ką daryti, bet šeima yra aktyviai įtraukiami ir įgalinti imtis problemų sprendimo (Girkontaitė & Adomaitytė-Subačienė, 2020). Todėl, atvejo vadybos veiksmingumas priklauso nuo šeimos dalyvavimo, specialisto kompetencijų, paslaugų nesi dubliavimo ir aiškaus, nuoseklaus darbo kartu su šeima.

Temos naujumas: Ieškant informacijos ir analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta, kad trūksta informacijos apie atvejo vadybos taikymo veiksmingumą, nors metodas nėra toks naujas ir Pivorienė jau 2007 metais aprašė atvejo vadybos taikymą ir nuo 2018 metų kovo 29 d., įsakymų Nr. A1 – 141 patvirtintas Atvejo vadybos tvarkos aprašas, tačiau nėra ištirta atvejo vadybos taikymo veiksmingumas. Dauguma autorių analizavo ir apibrėžė atvejo vadybos aspektus: Gilgun ir Hirschey (2017) moksliniame straipsnyje išskyrė keturis atvejo vadybos modelius, kurie leidžia giliau pažvelgti į kiekvienos šeimos ir vaiko situaciją. Wakar, (2016) analizavo atvejo vadybos procesus pabrėžė, kad veiksmingai pagalbai reikalingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Green ir Ellis, (2017) savo straipsnyje atskleidė aktyvaus atvejo vadybos modelį, kuris nurodo aktyvų specialisto įsitraukimą į paslaugų gavėjo situaciją. Weezel, Dudaitė, ir kt. (2012) analizavo, kad atvejo vadybininkų ir vaiko teisių specialistų darbas atkreipti dėmesį į šeimos individualius poreikius ir įgalinti juos dalyvauti pagalbos procese. Švedaitė-Sakalauskė, Buzaitytė-Kašalynienė ir Gvaldaitė, (2014) straipsnyje analizavo galios formas, kurių supratimas padeda atvejo vadybininkui dirbti su paslaugų gavėju veiksmingai, jį įgalinti ir neprimesti savo sprendimų. Kiaunytė ir Lygnugarienė (2019) išryškino supervizijos ir intervizijos reikšmę siekiant, kad specialistas gebėtų veiksmingai spręsti iškilusias problemas. Žalimienė, Gvaldaitė, Gevorgianienė, ir kt. (2020) analizavo vaiko teisių specialistų veiklos organizavimą, jų atsakomybes taikant atvejo vadybą.

Atvejo vadybininko veikla yra tiesiogiai susijusi su šeimos ir vaiko interesų užtikrinimu tiek trumpalaikėje perspektyvoje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje. Pasak Rimkaus ir Žemgulienės (2013): ,,atvejo vadybininko veiklą nustatantis teisinis reglamentavimas turi būti nukreiptas į siekį, kad atvejo vadybininko veikla iš tiesų būtų rezultatyvi ir efektyvi. Tai reiškia, kad tiek proceso, tiek ir savo rezultato atžvilgiu atvejo vadybininkas turėtų galimybių imtis priemonių tam, jog užtikrintų

maksimaliai gerą savo veiklą‘‘(Rimkus & Žemgulienė, 2013, 171 p.). Atvejo vadybininkas savo veikla siekia padėti sumažinti šeimai ir vaikui socialinę riziką ir užtikrinti, jog nebūtų pažeistos vaiko teisės. (Harkey, 2017) Naidaitė ir Stasiūnaitė (2022) nagrinėjo kokią reikšmingą įtaką daro atvejo vadybininko veiklos teisinio reglamentavimo nuostatos ne tik kasdieninėse veiklose, bet ir siekiant ilgalaikės strategijos tikslų. Chapter, (2017), Short ir kt., (2019) minėjo, kad atvejo vadybininko veiklos teisinio reglamentavimo poveikis turi būti vertinamas ilgalaikėje perspektyvoje, kaip atvejo vadybininkui pavyko veiksmingai suteikti pagalbą šeimai ir vaikui ne tik trumpalaikėje perspektyvoje, bet ir ilgalaikėje. Atvejo vadybos taikymo veiksmingumas priklauso nuo to kaip pavyko užmegzti santykį su šeima ir vaiku ir buvo sutelkta visa reikiama pagalba siekiant nepažeisti vaiko teisių. Atvejo vadybos taikymo veiksmingumas priklauso nuo darbuotojų įgytų kompetencijų bei jų tobulinimo.

Mokslinė problema: Atvejo vadybos tvarkos aprašas reglamentuoja jos taikymą praktikoje, užtikrina teisinį aiškumą, mokslinėje literatūroje aprašoma atvejo vadybininko vaidmuo, akcentuojama kaip yra svarbu užmegzti pasitikėjimų grįstą santykį (Green, ir Ellis, 2017). Tačiau, mokslinėje literatūroje trūksta tyrimų, kurie vertintų atvejo vadybos taikymo veiksmingumą atsižvelgiant į specialistų patirtis. Trūksta empirinių tyrimų, kurie atskleistų kaip atvejo vadybininkai ir vaiko teisių apsaugos specialistai vertina veiksmingumą praktikoje, kokius tikslus kelia, kad būtų pasiektas veiksmingumas, kokiais kriterijais įstaigos remiasi vertindamos atvejo vadybos veiksmingumą, ką daro kai mato, kad paslaugos yra neveiksmingos. Dėl šių priežasčių sudėtinga vertinti atvejo vadybos veiksmingumą, ar tikrai visi planai ne tik įgyvendinami, bet ir duoda realių pokyčių šeimai. Ši problema aktuali ir teoriniu, ir praktiniu lygmeniu, nes remiantis moksliniais šaltiniais apie atvejo vadybos veiksmingumą sunku rasti naujų tyrimų, kurie atspindėtų kaip yra vertinama atvejo vadybos veiksmingumas remiantis specialistų patirtimis, kokiais kriterijais remiamasi. Taip pat, remiasi praktiniu lygmeniu, nes ji kyla iš praktikos, kaip yra veiksmingai taikoma atvejo vadyba, kaip yra orientuojamasi į pagalbos plano veiksmingumą, siekiant, kad atvejo vadyba būtų veiksminga.

Magistro baigiamojo darbo objektas: atvejo vadybos taikymo veiksmingumas.

Tyrimo klausimai:

1. Kaip atvejo vadybininkai ir vaiko teisių specialistai vertina atvejo vadybos veiksmingumą?
2. Kokie veiksniai lemia atvejo vadybos veiksmingumą?

Magistro baigiamojo darbo tikslas – Atskleisti atvejo vadybos taikymo veiksmingumą analizuojant teorinius aspektus ir remiantis atvejo vadybininkų ir vaiko teisių apsaugos specialistų patirtimis.

Magistro baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti atvejo vadybos taikymą teoriniu aspektu.
2. Apžvelgti mokslinėje literatūroje veiksmingumo sąvoką, taikomus kriterijus vertinimui.
3. Ištirti, kaip atvejo vadybininkai ir vaiko teisių apsaugos specialistai vertina atvejo vadybos taikymo veiksmingumą.

Tyrimo metodai:

1. Teisės aktų analizė – buvo nagrinėjami teisiniai dokumentai, kurie apibrėžia atvejo vadybos taikymą ir atvejo vadybininko, kaip specialisto, funkcijas.
2. Literatūros analizė – naudojami lietuvių ir užsienio autorių moksliniai straipsniai, vadovėliai, metodiniai leidiniai, siekiant plačiau pateikti atvejo vadybos sampratą, taikymo principus ir veiksmingumo vertinimo kriterijus teoriniu aspektu.
3. Empirinis kokybinis tyrimas– atliktas pusiau struktūruotas interviu su atvejo vadybininkais ir vaiko teisių specialistais. Šis metodas pasirinktas, kad būtų galima atskleisti specialistų patirtis apie atvejo vadybos taikymo veiksmingumą, išsiaiškinti kokius tikslus kelia siekdami veiksmingumo, kokius kriterijus kelia ir specialistų pasiūlymus siekiant atvejo vadybos veiksmingumo. Gauti duomenis buvo analizuojami taikant kokybinę turinio analizę.

1. ATVEJO VADYBOS TAIKYMAS TEORINIU ASPEKTU

1.1. Atvejo vadybos įgyvendinimas kaip veiksmingos pagalbos teikimas

Nagrinėjant atvejo vadybos taikymą svarbu paminėti, kad taikyti praktiškai jis pradėtas 2016 metais ir buvo paminėtas patvirtintame įstatyme „Dėl profesinės reabilitacijos paslaugų teikimo asmenims, turintiems regos, klausos, intelekto, psichikos ar fizinę negalią“ metodikos ir bendrųjų reikalavimų profesines reabilitacijos paslaugas neįgaliesiems teikiantiems specialistams (Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2016).

2018 metais buvo apibrėžtas Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme (1996, AR 2024 – 11 – 01) kaip: „Atvejo vadybininko koordinuojamas kompleksinės pagalbos vaikui ir jo atstovams pagal įstatymą organizavimas bei teikimas, siekiant jiems padėti įveikti iškilusius socialinius sunkumus, kurių sėkmingas sprendimas sudarytų prielaidas išvengti galimų vaiko teisių pažeidimų ir sudarytų sąlygas savarankiškai užtikrinti vaiko teisės bei teisėtus interesus.“ (Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas, 1996)

Socialinių paslaugų įstatyme atvejo vadybos taikymas kaip kompleksinės pagalbos teikimas šeimai ir vaikui patenkinti jų poreikius buvo įtrauktas 2019 metais ir jis numato, kad atvejo vadyba yra pagrindinis metodas teikiantis socialines paslaugas. Šiuo metu atvejo vadybą reglamentuojantis teisinis dokumentas yra Atvejo vadybos tvarkos aprašas. Šis aprašas reglamentuoja ne tik atvejo vadybos taikymą, bet ir institucijas, kurios prisideda prie pagalbos šeimai ir vaikui plano įgyvendinimo. Per visus tuos metus atvejo vadyba įgavo teisinį reglamentavimą ir tapo viena iš pagrindinių sričių, kuri teikia socialines paslaugas ir visapusiškai atsižvelgia į šeimos situacija.

Remiantis atvejo vadybos tvarkos aprašu (2018, AR 2025 – 01 – 01) atvejo vadyba gali būti taikoma kai paslaugas teikiančios institucijos mato poreikį, kad šeima gautų kompleksines paslaugas. Atvejo vadybos procesą inicijuoti gali socialines paslaugas teikiančios įstaiga, savivaldybės, seniūnija ar bet kurios kitos organizacijos, kurios teikia pagalbą šeimai ir vaikui. Tai atspindi visapusišką požiūrį į pagalbos suteikimą, orientuojantis į problemų sprendimą, kai norima pasiekti veiksmingų, kryptingų ir ilgalaikių rezultatų.

Atvejo vadyba remiasi procesiniais žingsniais, kurie padeda nustatyti šeimos ir vaiko individualius poreikius. Posėdžiai, kurie yra organizuojami atvejo vadybininko yra esminis aspektas, kuris leidžia įvertinti šeimos poreikius, išgirsti bendradarbiaujančių institucijų nuomonę ir tinkamai įvertinti individualius šeimos ir vaiko poreikius (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2018). Pagal Giardino ir kt. (2023), kai yra ruošiamas individualizuotas pagalbos planas, jame yra tiksliai suformuluojami ilgalaikiai tikslai, nustatoma kaip bus siekiama užsibrėžtų tikslų ir nustatoma kada

bus plano peržiūros. Mokslinis šaltinis atskleidžia veiksmingumo, kad siekiant veiksmingumo, atvejo vadyba organizuojama taip, jog visi tikslai būtų nuosekliai siekiami, vyktų koordinuotas ir glaudus darbas su bendradarbiaujančiomis institucijomis (Angelo ir kt. 2023). Todėl, taikant atvejo vadybą, specialistas nustato atvejo vadybos būtinumą ir įtraukia skirtingų institucijų specialistus, kad pagalba apimtų kompleksišką šeimos sprendimo modelį.

Taip pat, pažymi ir Commision for Case Manager Certification (2018) atvejo vadybos procesas pasižymi tuo, kad yra identifikuojami individualūs vaiko ir šeimos poreikiai ir iš jų sudaromas pagalbos planas, formuluojamos išvados, ir žiūrima kokie yra pasiekti rezultatai. Abu šie moksliniai šaltiniai Giardino ir kt. (2023) ir Commision for Case Manager Certification, (2018) pažymi, kad atvejo vadyboje yra svarbus pagalbos plano sudarymas, kuris atsižvelgia į individualius poreikius, ir jis pasižymi tuo, kad turi būtinai būti aiškūs iškelti tikslai, nuoseklus pagalbos planavimas, bendradarbiavimas ir šeimos įgalinimas. Visa tai yra svarbu, todėl, kad būtų atsižvelgta į šeimos situacija ir pritaikyta veiksminga pagalba.

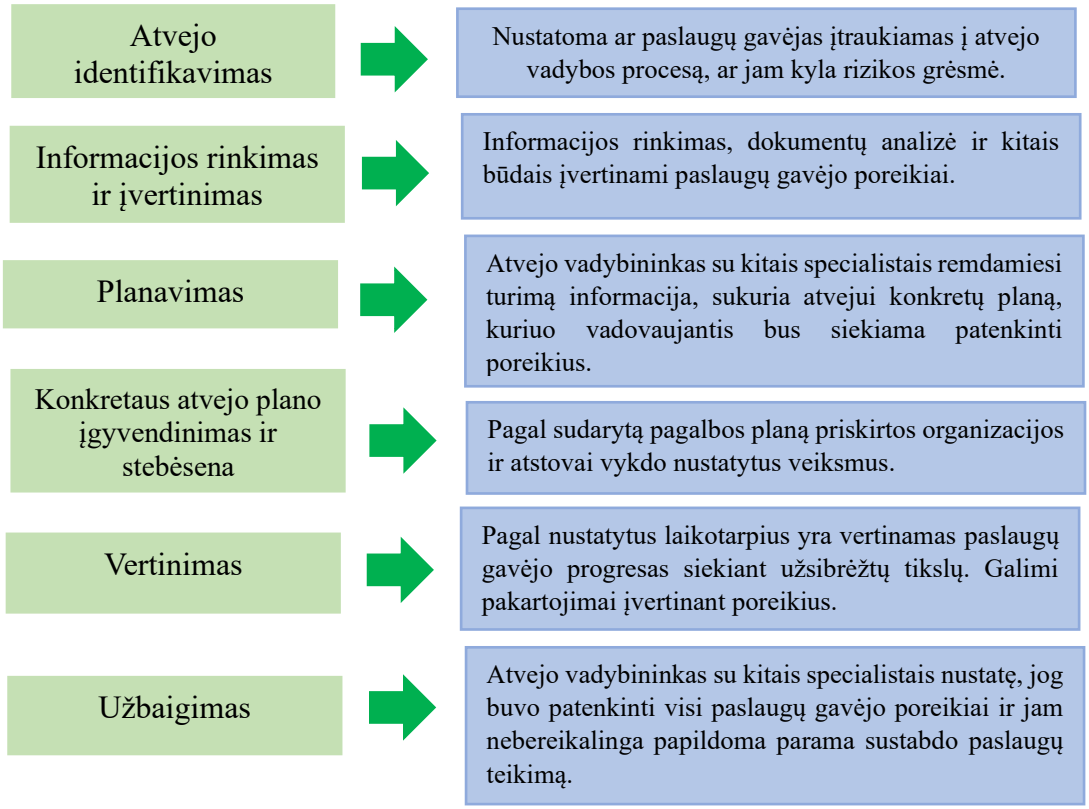
Pagal atvejo vadybos tvarkos aprašą (2018, AR 2025 – 01 – 01) procese yra vadovaujamasi šiais principais:

1. Šeimos įgalinimo: pagalbos teikimas šeimai ir vaikui identifikuojant problemą ir tinkamai išnaudoti turimus išteklius, nustatyti ne tik veiksnius dėl kurių šeima patiria socialinę riziką, bet ir atrasti stiprybės, kurios gali padėti sprendžiant šeimos ir vaiko situaciją. Šeima turi aktyviai dalyvauti pagalbos procese.
2. Paslaugų nedubliavimo: yra svarbu įvertinti kokias paslaugas šeima ir vaikas jau gauna iš kitų institucijų, kurios teikia socialines paslaugas. Įvertinti ar šeima gali ir toliau jomis naudotis ir neskirti jau panašaus pobūdžio paslaugų. Kai yra planuojama ir organizuojama pagalbą šeimai ir vaikui yra svarbu užtikrinti, jog teikiamos paslaugos nedarytų neigiamos įtakos ir neblogintų situacijos.
3. Pagalbos ir paslaugų atitikties individualiems šeimos ir vaiko poreikiams: visos paslaugos, kurios yra pasirinktos ir teikiamos šeimai ir vaikui turi atitikti individualius šeimos ir vaiko poreikius ir konkrečias jų problemas, kurias siekiama išspręsti (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2018).

Pateikti atvejo vadybos principai, kurie yra įtvirtinti atvejo vadybos tvarkos apraše (2018, AR 2025 – 01 – 01) – tai esminis veiksmingos pagalbos pagrindas, kuris nurodo, kad sprendimai būtų priimami atsižvelgiant į šeimos individualius poreikius ir į esamą situaciją. Šie principai užtikrina ne

tik, kad pagalba bus pritaikyta individualiems šeimos poreikiams, bet ir pati šeima bus įgalinta įsitraukti į procesą.

Atvejo vadyba taikoma įvairiose srityse, todėl ir taikymo modeliai pasižymi įvairove, kurie priklauso nuo skirtingų paslaugų teikimo aplinkybių, išsikeltų tikslų, bei dinamikos (Norvaišeitė, ir Bajoraitė, 2018). Remiantis Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos prezentacija (2018) atvejo vadybos metodo taikymą galima suskirstyti į pagrindinius veikimo ir planavimo žingsnius. (žr. 1 pav.)



1 Pav. *Atvejo vadybos etapai (sudarytas autorės pagal Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos prezentacija „Atvejo vadybos teisinis reguliavimas.“)*

Nagrinėjant pirmą pateiktą paveikslėlį atvejo vadybos etapai apima: atvejo identifikavimą, informacijos rinkimą ir įvertinimą, planavimą, konkretaus atvejo plano įgyvendinimą ir stebėseną, vertinimą ir užbaigimą. *Atvejo identifikavimas* remiasi tuo, kad yra būtinybė teikti atvejo vadybą paslaugų gavėjui ar šeimai, nes yra iškilusi ar dar kyla rizikos grėsmė. *Informacijos rinkimas ir įvertinimas,* tai visą pagalbos procesą lydintis duomenų rinkimas ir analizavimas, vertinant gautus duomenis (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2018). Atvejo vadybininkas analizuoja šeimos ir vaiko problemas, formuluoja išvadas kas lemia, kad šeimai yra nepatenkinti poreikiai. *Planavimas* vyksta kai yra atlikta išsami šeimos ir vaiko situacijos analizė ir pradedamas rengti individualizuotas pagalbos planas, kuriame yra išsikeliami tikslai ir uždaviniai, numatomas plano įgyvendinimas ir kokių priemonių ir išteklių reikės pasiekti išsikeltus tikslus. *Konkretaus atvejo plano įgyvendinimas ir stebėsena* reiškia, kad atvejo vadybininkas nuolat peržiūri sudarytą pagalbos planą ir stebi šeimos

pokyčius, ieško naujų alternatyvų plano koregavimui, koordinuoja ir nukreipia šeimą gauti tinkamas paslaugas. Būtinas nuolatinis bendradarbiavimas su šeima, kitais specialistais siekiant bendro tikslo ir veiksmingos pagalbos. *Vertinimas* – atvejo vadybininkas, analizuodamas pagalbos planą įvertina jau suteiktas paslaugas ir stebi kaip pasikeitė šeimos situacija teikiant pagalbą, jei reikia, iš naujo įvertinami šeimos poreikiai ir koreguojamas planas. Pagalbos veiksmingumas priklauso nuo objektyviai įvertintų poreikių. Remiantis atvejo vadybos tvarkos aprašu (2018) šeimos poreikiai yra vertinami kompleksiškai ir yra vertinamos šios sritys:

- Vaiko vystymasis: šeimos socialiniai santykiai, vaiko sveikata, vaiko emocinė gerovė ir elgesys.
- Tėvystės įgūdžiai: užtikrinamas vaiko saugumas, priežiūra, emocinis palaikymas ir pozityvus auklėjimas.
- Socialiniai veiksniai: kokios yra šeimos gyvenimo sąlygos, užimtumas, jų gaunamos pajamos, socialinė įtrauktis, šeimos situacija, išplėstinė šeima. (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2018)

Užbaigimo etape specialistai, kurie dirbo kartu su atvejo vadybininku nustato ar šeimos ir vaiko poreikiai yra patenkinti ir jiems jau nebėra poreikio tęsti ir teikti papildoma pagalba, arba teikiama atvejo vadyba nepadarė jokio poveikio šeimai ir yra neveiksminga, tada yra sustabdomas paslaugų teikimas. Šeimai yra pasiūloma prevencinė pagalbą ar bendruomenėje teikiamos paslaugos (Norvaišeitė ir Bajoraitė, 2018). Atvejo vadybininkas matydamas, kad vaikui kyla reali grėsmė saugumui, sveikatai ar gyvybei, gyvenant šeimoje nedelsiant informuoja vaiko teisių apsaugos specialistą ir teikia siūlymą paimti vaiką iš nesaugios aplinkos.

Atvejo vadybos metodas sukurtas tam, kad padėtų išspręsti šeimos ir vaiko problemas, kurioms reikalinga naudotis tam tikra veiksmų seka, o kad viskas vyktų sklandžiai atvejo vadybos procesui kontroliuoti reikalingas atvejo vadybininkas. Pagal Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymą (1996, AR 2024 – 11 – 01) „**Atvejo vadybininkas** – socialinis darbuotojas, koordinuojantis atvejo vadybos procesą, paskirtas savivaldybės socialinių paslaugų įstaigos ar kitos įstaigos, kuriai savivaldybė suteikė įgaliojimus teikti socialines paslaugas šeimoms savivaldybėje, vadovo ar jo įgalioto asmens.“ (Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas, 1996) Atvejo vadybininkas tiesiogiai dirbdamas su šeima ir vaiku siekia visapusiško šeimos ir bendruomenės įsitraukimo, koordinuoja pagalbos plano sudarymą, garantuoja kitų specialistų bendradarbiavimą ir įsitraukimą siekiant pagalbos tęstinumo ir užtikrinimo. Atvejo vadyba yra orientuota į socialinį darbą su šeima ir vaiku, todėl atvejo vadybininkui yra keliami reikalavimai, kurie yra būtiti norint tiesiogiai dirbti su šeima:

- Turėti universitetinį socialinio darbo kvalifikacijos laipsnį arba socialinės pedagogikos laipsnį.
- Turėti ne mažesnę nei vienerių metų darbo su šeima ir vaikais patirtį, žinoti reikalavimus bei ypatumus norint teikti socialinę pagalbą šeimai ir vaikui.
- Gebėti telkti kitus specialistus darbui su šeima bei vaiku, mokėti bendravimo psichologiją.

Be visų šių dalykų atvejo vadybininkas privalo būti pareigingas, gebėti išklausyti šeimą ir vaiką, būti geranoriškas, turėti gerus bendravimo įgūdžius. Turėdamas šias kompetencijas atvejo vadybininkas geba sukurti pasitikėjimu grįstą santykį su šeima, savarankiškai spręsti kylančias problemas ieškant geriausio sprendimo, atsižvelgia į kiekvieno šeimos nario interesus, užtikrina, jog nebūtų pažeidžiamos vaiko teisės ir numato geriausius problemos sprendimo būdus.

Pagrindinis atvejo vadybininko tikslas taikant atvejo vadybą – padėti šeimai susidoroti su iškilusiomis problemomis, panaudoti visus galimus išteklius siekiant veiksmingos pagalbos, atrasti geriausius sprendimus, kurie užtikrintų vaiko interesus, būtų patenkintas fizinis ir emocinis saugumas, vaikas išliktų gyventi šeimoje. (Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas, 1996) Pasak Gvaldaitės ir Švedaitės (2014) atvejo vadybininkas siekia, kad šeima ir vaikas įsitrauktų į pagalbos procesą, yra atsakingas už atvejo sklandų sprendimų priėmimą, tinkamą išteklių panaudojimą ir pagalbos tęstinumą. Neatsiejama darbo dalis yra duomenų rinkimas apie šeimą ir analizę, nes specialistas turi rinkti informaciją apie šeimą iš kitų insitucijų, koordinuoti teikiamas paslaugas. Svarbu žinoti, kad atvejo vadyba yra neatsiejama nuo bendradarbiavimo su kitais specialistais ir ji baigiasi tada kai jau yra pasiekti visi tikslai, kurie buvo išsikelti rengiant pagalbos planą šeimai ir vaikui. (Commision for Case Manager Certification, 2018) Pagal Atvejo vadybos tvarkos aprašą (2018, AR 2025 – 01 – 01) atvejo vadybininkas atlieka:

1. Gautų ir jau turimų dokumentų analizę apie šeimą ir vaiką.
2. Rengia ir inicijuoja pokalbius su šeima apie jų problemas, poreikį teikti kompleksinę pagalbą, kokias funkcijas atliks šeima ir specialistai pagalbos procese.
3. Atlieka šeimos stebėseną jų gyvenamoje aplinkoje.
4. Taiko specializuotus šeimos stebėjimo metodus, norint įvertinti šeimos poreikius (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2018).

Pagal Atvejo vadybos tvarkos aprašą atvejo vadyba apibrėžiama kaip procesų visuma, apimanti daugelį socialinio darbo aspektų, įskaitant tarpininkavimą, pagalbos plano sudarymą ir šeimos ir vaiko problemų sprendimą. Atvejo vadybininko vaidmuo siekiant geriausio rezultato yra

neatsiejamas nuo jo turimų kompetencijų. Pasitikėjimu grįstas santykis su šeima ir vaiku yra labai svarbus siekiant pagalbos veiksmingumo, nes kai nesutampa šeimos ir atvejo vadybininko požiūris į pagalbą yra sunkiau atrasti bendrų sutarimų ir motyvacijos šeimai keisti savo situaciją. Weezel, ir kt. (2012) teigia, kad užmegztas pasitikėjimu grįstas santykis su šeima yra svarbiausias aspektas, kuris lemia siekiant veiksmingą pagalbą. Ne vienas autorius apžvelgia, kad kokį santykį užmegsi su šeima tai prisidės prie jų noro keistis, atlikti pagalbos plane išsikeltus uždavinius, siekti bendro tikslo ir noriai bendradarbiauti. Atvejo vadybininkas turi būti nusiteikęs nuolat peržiūrėti ir tobulinti pagalbos planą, nes dirbant su šeima, kuri patiria socialinę riziką, dažnu atveju nebūna vienos problemos, jiems teikiama kompleksinė pagalba, todėl gali įvykti visokiausių netikėtumų, kurie reikalaus netradicinių sprendimo būdų.

Pagal Atvejo vadybos tvarkos aprašą (2018, AR 2025 – 01 – 01) atvejo vadybininko komandą gali sudaryti: socialinis darbuotojas, specialusis pedagogas, logopedas, priklausomybių ligų specialistas, šeimos gydytojas, policijos pareigūnas, psichologas, psichiatras ir dar kiti specialistai atsižvelgiant į šeimos ir vaiko poreikius (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2018). Atvejo vadybininkas nėra psichologas, tačiau jis turi mokėti išklausyti kiekvieną šeimos narį, jo problemas, įvertinti neigiamas emocijas ir jas nukreipti į motyvavimą spręsti problemas, turi suteikti asmeninį palaikymą ir supratimą.

Apibendrinant galima teigti, kad atvejo vadybos metodas yra naudojamas įvairiose srityse, dažniausiai, taikomas socialinių paslaugų teikime šeimai ir vaikui. Atvejo vadybos metodą sudaro šeši etapai, kurie padeda tikslingai pagerinti šeimos ir vaiko situaciją. Atvejo vadybininkas koordinuoja sklandų atvejo vadybos taikymo procesą. Specialistas tiesiogiai dirbdamas su šeima siekia veiksmingos pagalbos, kuri užtikrintų individualius šeimos ir vaiko interesus, bei bendradarbiaudamas su kitais specialistais siekia pagalbos plane užsibrėžtų tikslų ir pagalbos tęstinumo.

1.2. Kompleksinių paslaugų taikymas atvejo vadybos procese

Ankstesniame skyriuje apžvelgta atvejo vadybos taikymas ir atvejo vadybininko vaidmuo teikiant veiksmingą pagalbą šeimai. Svarbu apžvelgti viena iš atvejo vadybininko funkcijų - nustatyti pagalbos šeimai poreikį ir numatyti pagalbos priemones, kurios bus atsižvelgiamos į individualius šeimos poreikius.

Kompleksinės paslaugos yra svarbiausias atvejo vadybos aspektas, nes būtent per jas yra siekiama užtikrinti, kad teikiama pagalba būtų individualiai pritaikyta šeimai ir vaikui. Pagal atvejo vadybos tvarkos aprašą (2018, AR 2025 – 01 – 01) „Kompleksinės paslaugos – socialinės, sveikatos

priežiūros, švietimo, psichologinės ar kitokios pagalbos priemonių derinys, sudarantis sąlygas vaiko atstovams pagal įstatymą užtikrinti vaikui saugią aplinką, kokybišką šeimos funkcionavimą ir jos gerovę. Kompleksinės pagalbos organizavimą ir teikimą koordinuoja atvejo vadybininkas.“ (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2018) Atvejo vadyba nėra trumpalaikis sprendimas, tai visas procesas, kuriame dalyvauja skirtingos institucijos, jos teikia rekomendacijas, savo įžvalgas apie šeima, o atvejo vadybininkas planuoja, koordinuoja ir užtikrina, kad pagalba būtų veiksminga.

Kompleksinių paslaugų teikimas yra neatsiejama atvejo vadybos dalis, kadangi tai ne tik atvejo vadybininko organizuojama pagalbą atsižvelgiant į pagalbos planą šeimai ir vaikui. Tačiau, svarbu vaidmenį atlieką bendradarbiaujančios institucijos, nes jų kiekviena prisideda, kad šeima gautų tokias paslaugas, kurios reikalingos viso proceso metu. (Vasilyeva ir Voronov, 2014)

Vibeke (2017) teigia, kad teikiant pagalbą šeimai, kuri patiria socialinę riziką, reikalinga kompleksinė parama, veiksmingas atvejo vadybos organizavimas, taip pat, gerosios patirties pavydžiai, kurie prisideda prie vaiko teisių apsaugos gerinimo. Kavaliauskienė, V., ir Vasiliauskienė, I., (2021) pabrėžia, kad kiekvieno žmogaus situacija yra individuali ir unikali, todėl negalima taikyti visoms šeimoms to paties sprendimo modelio. Autorės pabrėžia, kad kompleksinė pagalba yra sisteminga ir koordinuota institucijų teikiama pagalbą, kuri turi būti atsižvelgiama į kiekvieno paslaugų gavėjo poreikius. (Kavaliauskienė ir Vasiliauskienė, 2021) Iš esmės šių autorių nuomonės dėl kompleksinės pagalbos organizavimo yra panašios, nes akcentuoja, kad svarbu pagalbą organizuoti taip, jog būtų atsižvelgiama į geriausius vaiko interesus, o kiekvienos šeimos situacija yra individuali. Svarbu, kad pagalbos planai neturėtų vieno šablono, kuris taikomas visoms šeimoms.

Atvejo vadybos pagrindinis tikslas yra užtikrinti geriausius vaiko interesus, todėl priimami sprendimai remiasi į geriausius vaiko interesus. Esminis tikslas – užtikrinti, kad vaikas galėtų gyventi savo šeimoje, kurioje yra patenkinami jo poreikiai, užtikrinamas emocinis saugumas. Kaip pabrėžia Vibeke (2017), kad atvejo vadybos veiksmingumas tiesiogiai priklauso nuo kitų institucijų įsitraukimo, nes kompleksinių paslaugų teikimas yra atvejo vadybos užtikrinimas, jog šeima gaus visas reikiamas paslaugas, kurios užtikrintų individualius jų poreikius. Toks pagalbos teikimas yra veiksmingas kai sprendžiamos sudėtingos situacijos, susijusios su priklausomybėmis ar smurtu, nes tampa sėkmingiau koordinuoti visą pagalbos procesą. Tokiose situacijose nepakanka tik vieno atvejo vadybininko, nes jis negali apimti visų sričių ir užtikrinti, kad pagalba bus veiksminga (Vibeke, 2017).

Tuo tarpu Braslauskienė ir kt. (2021) pabrėžia, kad svarbu ne tik koordinuoti paslaugų teikimą, bet ir užtikrinti, kad jos būtų prieinamos, turėtų tęstinumą ir duotų rezultatus. Savo moksliniame šaltinyje Braslauskienė ir kt. (2021) teigia, kad pagalbos veiksmingumą galima įvertinti tada kai yra

žinoma, jog davė ilgalaikių rezultatų ir buvo pritaikyta prie individualių šeimos ir vaiko poreikių. Tai yra veiksnys, kuris užtikina, kad kompleksinių paslaugų teikimas duoda rezultatų, nes šeima yra įtraukta ir įgalinta spręsti savo iškilusias problemas (Braslauskienė ir kt., 2021).

Abiejų autorių šaltiniuose tiek Vibekes (2017), tiek Braslauskienės ir kt. (2021) yra akcentuojama institucinio bendradarbiavimo svarba, tačiau Vibeke labiau atsižvelgia į koordinavimo reikšmę sprendžiant problemas, o Braslauskienė ir kt. atsižvelgia į paslaugų prieinamumą, lankstumą ir individualius poreikius. Lyginant šias autores galima daryti išvada, kad veiksminga atvejo vadyba turi apimti tiek visų institucijų koordinavimą, tiek paslaugų pritaikymą šeimos situacijose.

Veiksminga atvejo vadybą remiasi į taikomas kompleksines paslaugas šeimai, nes tai leidžia kryptingai ir nuosekliai sieki tikslų ir vykdyti uždavinius. Pagal Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymą (2006, AR 2025 – 01 – 01) teikiant socialines paslaugas svarbu vadovautis kompleksiškumo principu kuris numato, kad socialinės paslaugos teikiamos asmeniui turi būti suderintos su paslaugų teikimu ir jo šeimai. Taip pat, pabrėžiamas veiksmingumo principas, kuris nurodo, kad paslaugos turi būti skiriamos ir teikiamos taip, kad būtų siekiama pokyčių ir ištekliai naudojami racionaliai (Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006). Tai reiškia, kad atvejo vadyboje teikiamos kompleksinės paslaugos remiasi į principus, kurie yra įteisinti Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatyme, užtikrinančiais, kad pagalba atlieptų visų šeimos narių ir vaiko poreikius, bei būtų veiksminga.

Socialinių paslaugų kataloge (2006, AR nuo 2024 – 07 – 01 iki 2026 – 12 – 31) yra išskirtos visos kompleksinės paslaugos šeimai, kurios susiduria su sunkumais:

- Asmeninės ir grupinės konsultacijos, kurios skirtos žmonėms patiriantiems sunkumų asmeniniame gyvenime ir (ar) šeimoje.
- Savitarpio pagalbos grupių organizavimas, kuriose visas dėmesys skiriamas emocinei paramai asmenims, kurie patyrė sunkumų asmeniniame gyvenime ar (ar) šeimoje.
- Socialinių įgūdžių grupių organizavimas ir vedimas skirtos vaikams ir paaugliams, kurių tikslas padėti vaikams įgauti reikalingus jų socialinius įgūdžius ir lavinti juos įvairių grupinių užsiėmimu metu.
- Tėvystės mokymų organizavimo paslaugos, kurių tikslas padėti šeimoms, norinčioms tobulinti ar įgyti tėvystės įgūdžių, kurie padėtų tinkamai auklėti vaikus, nežeminant jų orumo ir užtikrinant geriausius vaiko interesus.
- Šeimos mediacija – tai paslauga, kuri teikiama skyrybų atvejų, kai nereikia teismo įsikišimo ir siekiant, kad ginčai ir tarpusavio konfliktai spręstųsi taikiai.

- Pavėžėjimo paslauga asmenims ar šeimoms, gaunantiems kompleksines paslaugas, jei nėra galimybių naudotis viešuoju transportu ar asmeniniu transportu.
- Vaikų priežiūros paslauga, kuri yra teikiama tėvams, įtėviams ar globėjams, kurie tuo pačiu metu yra teikiamos kitos kompleksinės paslaugos (Socialinių paslaugų katalogas, 2006).

Visų šių paslaugų teikimas orientuotas į įvairiausias šeimos problemas, taip pat, atsižvelgiama ir į vaiką, kad paslaugos būtų prieinamos ir jam. Taigi, minėtos paslaugos – tai ne vien Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų katalogo patvirtinime įteisinti pavadinimai. Tai yra paslaugos, kurios leidžia atvejo vadybą padaryti veiksminga, aiškia ir turinčią ilgalaikį poveikį šeimai. Svarbu, kad jos būtų pasiekiamos, suderintos ir atsižvelgtos į individualius šeimos poreikius, nes tai daro įtaką visam atvejo vadybos darbo rezultatui.

Apibendrinant galima teigti, kad kompleksinių paslaugų teikimas ir pritaikymas yra atsižvelgiamas į kiekvienos šeimos individualius poreikius. Atvejo vadybininkas rengdamas pagalbos planus užtikrina individualių kompleksinių paslaugų teikimą ir jose dalyvaujančių įstaigų bendradarbiavimą, kurių pagrindinis tikslas nuosekliai ir visapusiškai padėti šeimai ir vaikui.

1.3. Vaiko teisių apsaugos specialistų funkcijos taikant atvejo vadybą

Vaiko teisių apsaugos specialistai atlieką svarbų vaidmenį užtikrinant vaiko gerovę bei teises. Jų darbas grindžiamas vaiko geriausių interesų užtikrinimu, teisiniu reguliavimu ir bendradarbiavimų su atvejo vadybininku bei kitomis institucijomis. Nuo 2018 metų liepos 1 dienos buvo atnaujintas Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas ir įsigaliojo teisinis visų rūšių smurtas prieš vaiką draudimas. Vaiko teisių apsaugos institucija buvo centralizuota ir pradėjo veikti nauji teritoriniai vaiko teisių apsaugos skyriai, kuriuose įkurtos mobilios komandos, atsirado budėtojų, gynėjų, patarėjų pareigybės. (Naujanienė, Ruškus, Laitinen, Motiečienė, Eidukevičiūtė, & Vyšniauskytė-Rimkienė, 2021)

Pagal Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (2018) vaiko teisių specialistai atlieka tokias funkcijas:

1. ,,Gina ir užtikrina vaiko teises ir atstovauja vaiko teisėms ir teisėtiems interesams.
2. Reaguoja į pranešimus apie galimus vaiko teisių pažeidimus visą parą.
3. Renka informaciją apie vaiko teisių apsaugos būklę savivaldybėse.
4. Koordinuoja mobiliųjų komandų darbą dėl pagalbos šeimai suteikimo.
5. Organizuoja vaiko globą ir įvaikinimą.
6. Gina vaiko teises ir teisėtus interesus teisme, dalyvauja teismo posėdžiuose.‘‘ (Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, 2018)

Remiantis Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymu (1996, AR 2024 – 11 – 01) 36 straipsniu vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba gavę pranešimą apie galimą vaiko teisių pažeidimą, kuo skubiau, turi reaguoti į pranešimą ir susitinka su vaiku jo nuomonės išklausymui (Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas, 1996). Pagrindinė vaiko teisių apsaugos specialistų funkcija – užtikrinti vaiko saugumą ir geriausius jo interesus tais atvejais, kai jo šeima ir aplinka, kurioje gyvena negali to padaryti (Gevorgianienė, Gvaldaitė, & Charenkova. 2021). Ši funkcija yra sudėtinga ir dažnai atliekama neapibrėžtose sąlygose, tai yra, kai specialistas turi remtis ribota informacija, savo intuicija ir profesionalumu.

Vaiko nuomonės išklausymas gali būti pasirinktas tiesioginis ar netiesioginis būdas, kuris pasirenkamas ginant geriausius vaiko interesus ir mažinant žalą jo psichologinei būsenai (Naujanienė, Ruškus, Laitinen, Motiečienė, Eidukevičiūtė, & Vyšniauskytė-Rimkienė, 2021). Kilus įtarimui, kad vaikas patyrė smurtą, ar kyla pavojus jo sveikatai ar gyvybei, kuo skubiau yra paimamas iš nesaugios aplinkos pasitelkdamas policijos pareigūnus ir atlieka vaiko situacijos vertinimą. (Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas, 1996)

Kai yra nustatytas vaiko teisių pažeidimas, tolimesnis darbas būna perduodamas socialinių paslaugų srityje veikiančiai atvejo vadybai (Nikolajenko & Raudytė, 2023). Atvejo vadybininkai koordinuoja paslaugų teikimą ir stebi jų įgyvendinimą, užtikrindami, kad visa pagalba būtų teikiama pagal sudaryta individualų planą ir prisidėtų prie vaiko saugumo ir gerovės užtikrinimo. Vaiko teisių apsaugos specialistas nėra atsakingas už atvejo vadybos koordinavimą, tačiau privalomai jie yra kviečiami į pirmą ir paskutinį atvejo vadybos posėdžius (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2018). Pirmojo posėdžio metu pateiktos rekomendacijos iš vaiko teisių apsaugos specialistų turi būtinai išanalizuotos ir įtrauktos į pagalbos planą, o toliau visas koordinavimas ir atsakomybė pereina atvejo vadybininkui.

Tokios aiškios funkcijos, kad vaiko teisių apsaugos specialistai užtikrina, kad būtų remiamasi įstatymais, geriausiais vaiko interesais ir greitu reagavimu į iškvietimus, o pačios pagalbos organizavimas ir koordinavimas atitenka tiems specialistams, kurie užtikrina, jog pagalba duotų ilgalaikį poveikį šeimai ir vaikui.

Nuo 2024 m. pradžios iki 2024 m. pabaigos Valstybinė vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba gavo 55 554 pranešimų apie galimus vaiko teisių pažeidimus. (žr. pav. 2) Per 2024 m. laikotarpį buvo gauti pranešimai dėl 31 670 vaikų, kurie gyvena Lietuvoje ir tai sudaro apie 6,3 procentus. Remiantis Valstybine vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos veiklos ataskaita (2024) lyginant su 2023 m. duomenimis vaiko teisių pažeidimų skaičius sumažėjo apie 3,34 proc. o lyginant

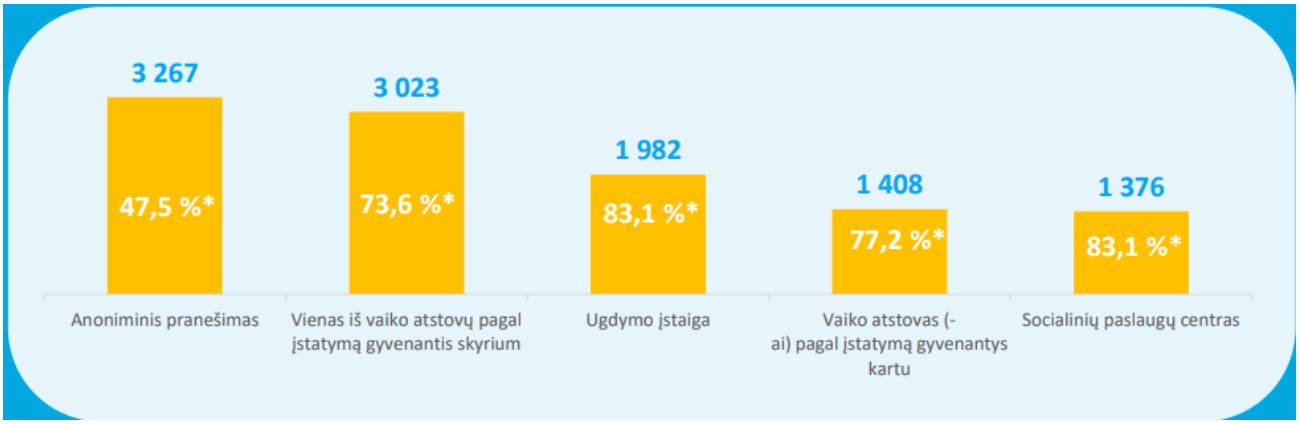
su 2022 m. yra padidėjęs apie 21,4 proc. Tai rodo, kad kiekvienais metais gaunamų pranešimų skaičius mažėja, tačiau remiantis ilgalaike perspektyva pranešimų skaičius yra išaugęs.

Remiantis 2024 m. veiklos ataskaita per parą buvo gaunama 152 pranešimai apie galimus vaiko teisių pažeidimus, kurie daugiausiai sudarė pranešimų 83 proc. buvo gauta dėl nesmurtinių vaiko teisių pažeidimų. (žr. pav. 2) Mažiausiai pranešimų apie 3 proc. buvo gauta dėl galimo smurto ir galimo nesmurtinių vaiko teisių pažeidimo. (žr. 2 pav.) Šie duomenys rodo, kad vaiko teisių pažeidimai yra susiję su nepriežiūra, netinkamomis gyvenimo sąlygomis, ar kitomis nesmurtinėmis priežastimis.

Pranešimai apie galimą vaiko teisių pažeidimą	Atvejų skaičius
Iš viso:	55 554
Pranešta dėl galimo smurto	14 proc.
Pranešta dėl galimų nesmurtinių vaiko teisių pažeidimų	83 proc.
Pranešta dėl galimo smurto ir galimų nesmurtinių vaiko teisių pažeidimų	3 proc.

2 pav. *Pranešimai apie galimą vaiko teisių pažeidimą (Šaltinis remiantis Valstybinė vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos veiklos ataskaita (2024)*

Remiantis Valstybinę vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos veiklos ataskaita (2024) daugiausiai pranešimų apie galimus vaiko teisių pažeidimus buvo gauta iš policijos 36 014 atvejai apie 64,8 proc. ir iš jų pasitvirtinę pažeidimai sudaro 69,1 proc. Veiklos ataskaitoje (2024) pabrėžiama, kad išaugo anoniminių pranešimų skaičius 3 267 apie 5,9 proc. (žr. pav. 3). Lyginant su 2023 m. anoniminių pranešimų skaičius buvo 2 783 apie 4,8 proc. Tačiau, pasitvirtinę pranešimų tik 47,5 proc. kas rodo, kad patikimumas yra žemas. Tendencija išlieka, kad vienas iš vaiko atstovų pagal įstatymą gyvenantis skyrium praneša apie galimus vaiko teisių pažeidimus gauta 3 023 pranešimai apie 5,4 proc. Pranešimų patikimumas yra gana aukštas net 73,6 proc. kas rodo, kad pranešimai pasitvirtina (žr. pav. 3). Mažiausiai pranešimų buvo gauta iš ugdymo įstaigų 1 982 atvejai apie 3,6 proc. ir socialinių paslaugų centro – 1 376 atvejai apie 2,5 proc. (žr. pav. 3). Tačiau jų patikimumas yra 83,1 proc. kas rodo, jog tai yra vieni iš patikimiausių šaltiniu, nes turi tiesioginį kontaktą su vaikais ir greičiau pastebi pažeidimus.



3 pav. *Pranešimų apie galimus vaiko teisių pažeidimus informaciniai šaltiniai (Šaltinis remiantis Valstybinė vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos veiklos ataskaita, 2024)*

Apžvelgus 2024 m. vaiko teisių apsaugos veiklos analizę ir lyginant su praėjusiais metais, pastebėta, kad situacija išlieka stabili, bet augimas per pastaruosius du metus rodo, kad labai svarbu ir aktualu stiprinti vaiko teisių apsaugos sistemos darbą. Svarbu pažymėti, kad tos institucijos: ugdymo įstaiga, socialinių paslaugų centras, kurie tiesiogiai dirba su vaikais, iš jų sulaukiama mažiausiai pranešimų, bet jų patikimumas yra aukščiausias. Galima daryti prielaida, kad jie geriausiai atpažįsta vaiko teisių pažeidimus, lyginat su anoniminiais pranešimais, kurių patikimumo procentas yra per pus mažesnis, nors pranešimų gaunama iš jų daugiausiai.

Įsigilinus į Vaiko teisių apsaugos specialistų darbo specifiką, galima išskirti kelis tarpusavyje susijusius aspektus, kurie svarbus užtikrinant atvejo vadybos taikymo veiksmingumą. Visų pirmą, vaiko teisių apsaugos specialistų veikla grindžiama rizikos vertinimu, vaiko interesų atstovavimu ir glaudžiu bendradarbiavimu su kitomis institucijomis (Tamutienė & Auglytė, 2018). Vaiko teisių apsaugos specialistų darbui, nors yra suteikta visiška sprendimų priėmimo laisvė, tačiau jų sprendimams daro įtaką teisės aktų reikalavimai, profesionalumas ir patirtis, bei paslaugų prieinamumu išorinėje aplinkoje, įskaitant sveikatos priežiūrą ir reabilitaciją, psichologinę ir socialinę pagalbą šeimoms ir vaikams, taip pat, globėjų paramą globėjų šeimoms (Tamutienė & Auglytė, 2018).

Vaiko teisių apsaugos specialistų darbas yra itin reikšmingas, nes turi atsakingai spręsti vaiko paėmimą iš nesaugios aplinkos ir atstovauti geriausius vaiko interesus. Prie viso to, vaiko teisių apsaugos specialistas turi remtis ribota informacija, savo profesinėmis žiniomis, intuicija, todėl labai svarbu, kad būtų vertinamas funkcijų atlikimo kokybės kontrolė, vien todėl, jog nebūtų viršijami įgaliojimai, remtųsi teisės aktais. Visa tai formuoja neigiamą vaiko teisių apsaugos specialistų įvaizdį visuomenėje ir pasak Gevorgianienės, Gvaldaitės ir Charenkovos (2021): „Dėl vaiko paėmimo iš nesaugios šeimos aplinkos situacijos jautrumo viešajame diskurse dažnai galima pastebėti itin kritišką

vaiko teisių apsaugos specialistų veiklos vertinimą: jie kaltinami viršiję įgaliojimus arba netinkamai atlikę savo darbą grėsmės vaiko saugumui situacijoje.“ (Gevorgianienė, Gvaldaitė & Charenkova, 2021, p. 34) Visuomenėje vaiko teisių apsaugos specialistų vaidmuo vertinamas neigiamai dėl jų darbo specifikos ir atliekamų veiksmų. Tačiau, kaip buvo minėta ankščiau, statistiniai duomenys rodo, kad pranešimų skaičius išlieka didelis ir be vaiko teisių apsaugos specialistų greito reagavimo ir nuoseklaus darbo, dauguma vaikų gyventų tokioje aplinkoje, kurioje jis jaustųsi emociškai ir fiziškai nesaugus.

Apibendrinant galima teigti, kad vaiko teisių apsaugos specialistai atlieką svarbų vaidmenį užtikrinant vaikų gerovę ir jų saugumą. Ši pareigybė reikalauja atsakingo ir savarankiško sprendimų priėmimo, kurie atitiktų visus teisės aktus ir nepažeistų svarbiausių vaiko interesų. Vaiko teisių specialistai inicijuoja atvejo vadybos procesą ir bendradarbiauja su atvejo vadybininkų užtikrinant pagalbą, kuri sukurtu vaikui saugią aplinką ir atitiktų geriausius jo interesus.

1.4. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo reikšmė atvejo vadybos veiksmingumui

Atvejo vadybininkai turėtų vykdyti savo veiklą taip, kad visais atvejais maksimaliai padidintų atvejo vadybos veiksmingumą ir efektyvumą, atitiktų visas socialinės politikos priemones. Tačiau, taip pat, reikia įvertinti labai svarbų atvejo vadybininkų ir kitų specialistų tarpusavio veiklos aspektą – bendradarbiavimą. Siekiant visapusiškos ir veiksmingos pagalbos yra reikalingas tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Pagal Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymą (1996, AR 2024 – 11 – 07) specialistų pareigybių aprašyme yra skiriamas didžiulis dėmesys tarpinstituciniam bendradarbiavimui, kuris yra susijęs su pagalbos šeimai ir vaikui organizavimų ir teikimu, įgalinant šeimą imtis veiksmų ir iš visų reikiamų specialistų gauti veiksmingą pagalbą (Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas, 1996).Tokia praktika rodo, kad yra kompleksiškas pagalbos teikimas šeimai, norint užtikrinti individualius jų poreikius.

Remiantis Nikolajenko ir Raudyte (2023) bendradarbiavimo sąvoka apibrėžiama kaip procesas, kuriame dvi ar daugiau institucijų dirba kartu siekdamos bendro tikslo, pasidalindamos atsakomybę, resursais ir informacija. Bendradarbiavimas leidžia į šeimos situaciją pažiūrėti plačiau ir pritaikyti skirtingų sričių specialistų žinias ir patirtį, kurios padeda užtikrinti individualizuotą pagalbą ir veiksmingai išspręsti paslaugų gavėjo problemas.

Pagal Jakštienę (2017) ,,Naujų žinių ir kompetencijų įgijimas, prevencija, bendruomeniškumas, bendradarbiavimas yra veiksniai, įgalinantys <...> teikti profesionalią pagalbą <...>.“ (Jakštienė, 2017, p. 336). Šie aspektai rodo, kad veiksminga atvejo vadyba yra neįmanoma

be kitų institucijų bendradarbiavimo. Atvejo vadybininko gebėjimas koordinuoti visą pagalbos planą ir jame įtraukas institucijas, tampa jo pagrindiniu tikslu, kad šeima ir vaikas gautų jų poreikius atliepiančią pagalbą.

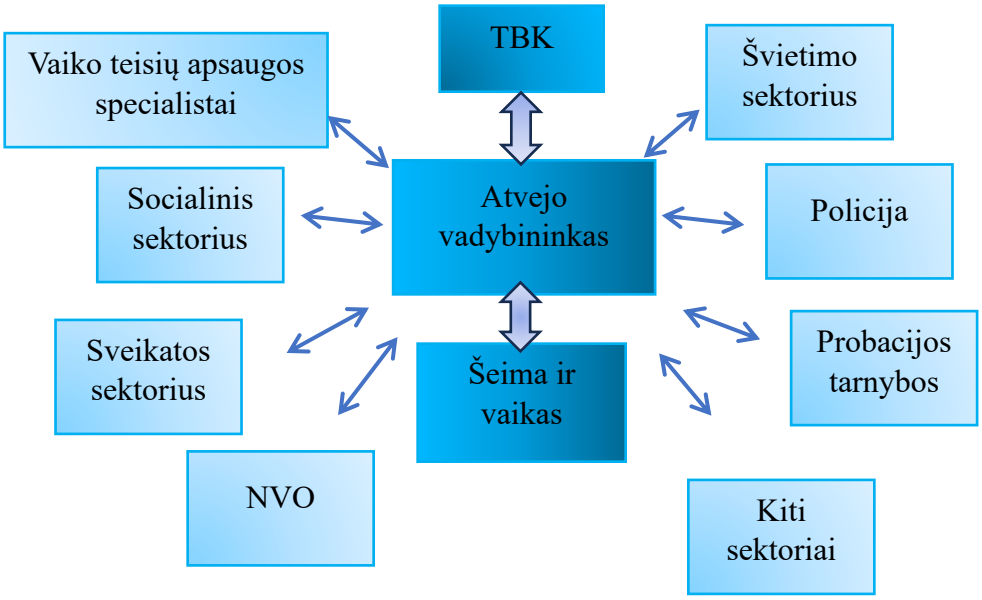
Tiek Nikolajenko ir Raudyte (2023), tiek Jakštienę.(2017) bendradarbiavimą apibrėžia kaip oficialių procesą tarp įstaigų, tačiau Jakštienę (2017) didesnį dėmesį skiria žmogui, jo charakteristikoms. Autorė išskiria pasitikėjimą, bendrystę ir prevencija kaip itin svarbius aspektus siekiant teikti veiksmingą pagalbą. Šių autorių skirtingi požiūriai vienas kita papildo, nes viena didesnį dėmesį skiria organizaciniam bendradarbiavimui, o kita – žmogiškosioms vertybėms. Dėl to tampa aišku, kad veiksmingas bendradarbiavimas atvejo vadyboje turi būti grindžiamas abiem šiais aspektais.

Dromantienė ir Bagdanovienė (2023) akcentuoja, kad tarpinstitucinio bendradarbiavimo būtinumas yra apibrėžtas daugelyje teisės aktų, tokiuose kaip: Lietuvos Respublikos Konstitucija, kuri nurodo, kad valstybė teikia paramą ir globoja tokias šeimas, kurios augina vaikus. Pamini Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija (1989), kuri pabrėžia, kad ne tik tarpinstitucinis bendradarbiavimas, bet ir tarptautinis bendradarbiavimas yra svarbus įgyvendinant vaiko teisės ir teisėtus interesus (Dromantienė & Bagdanovienė, 2023). Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme (1996, AR 2024-11-01) apibrėžiami vaiko teisių apsaugos sistemos institucijų funkcijos ir veikla, atsakomybė dėl vaiko teisių pažeidimo, taip pat, nurodoma savivaldybių atsakomybė už visapusišką pagalbos teikimą vaikui ir šeima. Visi šie teisiniai reglamentai apibrėžia tarpinstitucinio bendradarbiavimo aiškumą, tačiau veiksmingam bendradarbiavimui vien įstatymų neužtenka. Remiantis Braslauskiene ir kt. (2022) dėl vaiko geriausių interesų užtikrinimo, pagalbos suteikimo, jo gerovės, nuolat yra koreguojami įstatymai, tačiau tai siekia sukurti specialistų sistemą, kuri teiktų veiksmingą pagalbą. Atvejo vadybininkas yra tas specialistas, kuris į pagalbos šeimai ir vaikui planą suburia įvairiausius specialistus, siekdamas užtikrinti, geriausius interesus. Braslauskiene ir kt. (2022) nurodo, kad specialistai, kurie užtikrina vaiko gerovę ir organizuoja pagalbą, privalo vadovautis įstatymais, tačiau Dromantienė ir Bagdanovienė (2023) pabrėžia, jog neužtenka specialistų bendradarbiavimo, kuris remtųsi tik įstatymais, bet ir pačių jų atsakomybe įsitraukti į pagalbos procesą ir užtikrinti, kad šeimai bus teikiama veiksminga pagalba.

Rong ir kt. (2019) taip pat, akcentuoja esminius elementus, lemiančius veiksmingą bendradarbiavimą tarp įsitraukusių institucijų. Svarbiausia yra konkrečiai apibrėžtos kiekvienos institucijos pareigos ir atsakomybės, bendrai išsikelti tikslai ir nuolatinė, nenutrūkstama

komunikacija. (Rong ir kt. 2019) pabrėžė, kad bendradarbiavimą apsunkina skirtingų organizacijų atstovų kompetencijos, turimi ištekliai ir ne vienodas darbo funkcijų atlikimas.

Šiame procese skirtingų institucijų atstovai susirenka kartu siekdami vieno ar kelių tikslų. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas orientuojasi į vaiko teisių apsaugą atvejo vadybos procese ir dažniausiai dalyvauja atstovai: vaiko teisių apsaugos tarnybos specialistai, socialiniai darbuotojai, kurie dirba su šeima, policijos pareigūnai, nevyriausybinių organizacijų atstovai, psichikos sveikatos centro ekspertai, mokykla, retais atvejais gydymo įstaigos specialistai. (žr. 5 pav.)



4 Pav. *Tarpinstitucinis bendradarbiavimas taikant atvejo vadybą. (sudarytas darbo autorės remiantis ,,Norway grantas" tyrimu)*

Remiantis ketvirtu paveikslėliu galima pastebėti, kad centre yra atvejo vadybininkai, kurie yra tarpininkai ir bendradarbiauja su didele dalimi specialistų ir institucijų: vaiko teisių apsaugos specialistu, socialiniu sektoriumi, sveikatos sektoriumi, nevyriausybinėmis organizacijomis, švietimo sektoriumi, policija, probacijos tarnyba ir kitais specialistais. Atvejo vadybininkas bendradarbiaudamas su įvairiausiomis institucijomis siekia veiksmingos ir visapusiškos pagalbos teikimo šeimai ir vaikui. (Nikolajenko & Raudytė,2023) Pagal Griciūte (2017) atvejo vadybininkas yra pagrindinis veikiantis asmuo, kuriam kiti specialistai padeda išspręsti su vaiko gerovę susijusius atvejus (Griciūtė, 2017). Pagrindinė atvejo vadybininkų atsakomybė yra pastebėti konkrečius šeimos poreikius, kad būtų užtikrinta kompleksiška ir individualius poreikius atitinkanti pagalba, todėl turi inicijuoti tarpinstitucinį bendradarbiavimą su kitais specialistais. Pagal atvejo vadybos tvarkos aprašą (2018, AR 2025 – 01 – 01) visos įtrauktos institucijos į pagalbos planą privalo dalyvauti jo vykdyme ir dalintis turima informacija.

Bendradarbiavimas atvejo vadyboje tampa pagrindiniu aspektu, kuris ne tik padeda įgyvendinti šeimai ir vaikui pagalbos plane iškeltus uždavinius, bet ir suteikia specialistams galimybę atpažinti gilesnes problemas, kurios daro įtaką šeimos gyvenimui ir vaiko gerovei.

Pasak Nikolajenko ir Raudytę (2023) tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra itin svarbus sprendžiant šeimų, kurios patiria socialinę riziką, situacijas, tačiau realybėje dažnai susiduria su sunkumais. Bendradarbiavimo problemos kyla, todėl, kad trūksta tinkamos komunikacijos tarp bendradarbiaujančių institucijų (Nikolajenko & Raudytė, 2023). Taip pat ir Jakštienė (2017) savo straipsnyje akcentuoja, kad bendradarbiavimas su skirtingomis institucijomis, o ypač, su švietimo skyriumi, dažnai būna komplikuotas – ypatingai tada kai yra imamasi griežtų priemonių, kurios liečia vaiką,. Kadangi, yra komplikuotas bendradarbiavimas su mokyklomis ir jos slepia daugelį informacijos, todėl kitus specialistus gali priversti netinkamai įvertinti situacija ir elgtis griežtai (Jakštienė, 2017).

Tam, kad tarpinstitucinis bendradarbiavimas būtų sklandus, būtina puoselėti abipusį palaikymą, pasitikėjimą, atsakomybių pasiskirstymą, tinkama koordinavimą, bei nuolatinį informacijos apsikeitimą (Dromantienė & Bagdanovienė, 2023). Toks bendradarbiavimas, kai siekiama padėti šeimai ir vaikui įveikti sunkumus, nėra tik formalus procesas, bet ir darbo metodas kuris leidžia veiksmingai panaudoti turimus išteklius, siekti ilgalaikių tikslų ir teikti kompleksišką pagalbą. Kaip pabrėžia Dromantienė, ir Bagdanovienė (2023) partnerystės principu grindžiamas bendradarbiavimas tarp institucijų, dirbančių su pagalbos šeimai ir vaikui planu, įrodo, kad bendra veikla turimi ištekliai gali atnešti veiksmingos pagalbos. Pasak Gudžinskienės ir Jasiukonienės (2024) vaiko teisių apsaugos specialistams bendradarbiavimas reiškia ,,dirbti drauge‘‘, tai įrodo, kad specialistai turi būti pasiruošę padėti vienas kitam, o ne tik perleisti atsakomybes kitoms institucijoms (Gudžinskienė & Jasiukonienė, 2024). Atvejo vadybininkų ir vaiko teisių apsaugos specialistų bendradarbiavimas yra būtinas siekiant, kad priimti sprendimai užtikrintų geriausius vaiko interesus. Bendra visų specialistų atsakomybė atliekant savo pareigas ir funkcijas, išvengia paslaugų dubliavimosi ar streso sukėlimo vaikui, todėl svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad bendradarbiavimas yra neatsiejama atvejo vadybos dalis, nes vienas specialistas negali veiksmingai padėti šeimai ir vaikui (Gudžinskienė & Jasiukonienė, 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad bendradarbiavimas yra neatsiejama atvejo vadybos proceso dalis siekiant veiksmingos pagalbos, tačiau dažnu atveju kylą planavimo, stebėsenos ir vertinimo problemų, kuriems reikalingas kiekvienos institucijos priskirtų pareigų atlikimas ir suvokimas. Veiksmingam bendradarbiavimui reikalinga abipusė pagarba, parama, abipusės pastangos,

pasitikėjimas, koordinavimas, informacijos pasidalijimas, planavimas. Tarpinstituciniai bendradarbiavimui koordinuoja atvejo vadybininkas, kuris siekia, jog šeima ir vaikas gautų visą reikiamą specialistų pagalbą.

2. ATVEJO VADYBOS TAIKYMO VEIKSMINGUMAS

2.1. Veiksmingumo samprata ir kriterijai

Atvejo vadybos teikime didesnis dėmesys turi būti skiriamas veiksmingumui, kadangi jis parodo kaip dirbamas sistemingas atvejo vadybininkų darbas su šeimomis, kurios patiria socialinę riziką, jų gyvenimo kokybės pagerėjimas. Pasak Paulikienės (2015) „Veiksmingumas – tai organizacijos pasiekto rezultato kokybiškumo matas, kuris nusako planuotų veiklų įgyvendinimo ir planuoto rezultato pasiekimo mąstą, kuo vienas procesas yra veiksmingesnis už kitą, jei gautas rezultatas atitinka užsibrėžtą tikslą.“ (Paulikienė, 2015, p. 24) Kitaip apibrėžiant, kad veiksmingumas yra organizacijų rezultato pasiekimas, kuris siekia užsibrėžto tikslo, neatsižvelgiant į išlaidas. Veiksmingumas parodo socialinių paslaugų įtaką šeimoms, kurios patiria socialinę riziką, kaip tos paslaugos padėjo pagerinti gyvenimo kokybę, socialinius įgūdžius, įveikti sunkumus, turimas priklausomybes (Sipovič, 2007).

Pagalba yra vertinama ar ji buvo veiksminga tik tada kai konkretus išteklių rinkinys turi teigiamą poveikį siekiamam rezultatui įgyvendinti ir jei taip, tai kokio dydžio šis poveikis yra. Pasak Sipovič (2007): „Pagrindinis rodiklis, kuriuo Lietuvoje „matuojamas“ veiksmingumas, yra socialinės rizikos šeimų ir vaikų skaičiaus kitimas. Tai kiekybinis rodiklis, kuris yra pernelyg kategoriškas norint įvertinti poveikį jų klientams.“ (Sipovič, 2007, p. 87) Kiekybiniai rodikliai neparodo kaip socialinės paslaugos paveikė paslaugų gavėjo gyvenimą, jo elgesio pasikeitimus, kaip jaučiasi pats, koks pokytis įvyko. Pagal Žalimiene (2015) Veiksmingumas turi būti vertinamas pagal dvi skales: subjektyvioji vertinimo skalė ir objektyvioji. Subjektyvioji vertinimo skalė – iš individualių paslaugų gavėjo poreikių. Kiekvienai šeimai, kuriai yra taikoma atvejo vadybą ir dirba su jais atvejo vadybininkas yra sudaromas individualus planas, kuris įvertina poreikius ir interesus, užtikrina pagalbą, kuri būtų veiksminga, o ne pritaikoma prie jau turimų planų, nes kas tinka vienam, gali netikti kitam. Šia vertinimo skale paslaugų gavėjas vertina ne tik galutinį rezultatą, bet ir pačią paslaugą ir jos teikimo procesą (Bitinas, , Guogis, Migun, & Važgytė, 2010). Pasak Girkontaitės ir Adomaitytės – Subačienės (2020) socialiniame darbe veiklos rezultatai pradeda rodytis labiau iš subjektyvios pusės, iš individualių paslaugų gavėjo poreikių, tačiau sunku rasti objektyvių rodiklių, kurie padėtų tinkamai įvertinti veiksmingumą. Objektyviai – tai organizacijoje dirbantis specialistas ir iš jo puses, kaip jam sekėsi, kokius metodus jis taikė dirbdamas su šeima, kaip tobulinosi savo kompetencijas, kaip sekėsi

pasiekti tikslą kurį buvo užsibrėžę (Girkontaitė, & Adomaitytė-Subačienė, 2020). Taip pat, objektyvioji vertinimo skalė gali būti vertinama ir savivaldybės (Sipovič, 2007).

Remiantis objektyvia skale atvejo vadybininkas tobulina kompetencijas, turi įvairiausių žinių, bet kaip įvertinti veiksmingumą, pavyzdžiui, vaikui, kuris turi protinę negalią ir jo savijauta pagerėjo? Ar tai remiasi į tai, kad paslaugos buvo veiksmingos, nes atvejo vadybininkas per savo patirtį jau žino kaip dirbti su tokia šeima ir tokiu vaiku ir ką jam pasiūlyti. Ar, kad pačioje šeimoje pasikeitė situacija ir vaiku pradėjo rūpintis labiau. Sunku, nustatyti veiksmingumą iš objektyvios pusės, kai nėra aišku ar tai dėl darbuotojo pagalbos, ar dėl pasikeitusios situacijos šeimoje (Girkontaitė & Adomaitytė-Subačienė, 2020).

Todėl, reikalinga subjektyvioji vertinimo skalė, kad paslaugos būtų įvertintos per šeimos pasikeitusią situaciją. Savivaldybės bendradarbiauja su socialines paslaugas teikiančiomis institucijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir užtikrina, kad paslaugos būtų teikiamos veiksmingai. Savivaldybės tikrina, jog darbuotojai turėtų pakankamai kvalifikacijos teikti paslaugas, užtikrina darbo krūvį ir siekia, jog programos tikslai būtų pasiekti (Bitinas, Guogis, Migun, & Važgytė, 2010). Pagal Bitiną, Guogį, Migun, ir Važgytę, (2010) norint nustatyti ar teikiamos paslaugos yra veiksmingos reikia vertinti pagal tokius kriterijus:

1. Darbuotojų profesionalumas. Teikiamų paslaugų kokybė labai priklauso nuo specialistų pasirengimo ir turimų kompetencijų. Įvertinant paslaugų kokybę yra labai svarbu užtikrinti, jog darbuotojai būtų tinkamai apmokyti ir motyvuoti, kad jie galėtų teikti paslaugas atitinkančias paslaugų gavėjo lūkesčius ir individualių paslaugų teikimą.
2. Tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Reikalingas atskirų institucijų bendradarbiavimas siekiant bendro tikslo ir veiksmingos pagalbos teikimo. Bendradarbiavimas su kitomis institucijomis leidžia greičiau pasiekti atvejo vadybos veiksmingumą ir užkerta kelią paslaugų dubliavimuisi (Nikolajenko ir Raudyte, 2023). Skirtinga institucija sutelkdama skirtingus išteklius, patirtis bei kompetencijas į vieną gali suteikti kompleksišką ir veiksmingą atvejo vadybą.
3. Gerosios patirties skleidimas. Specialistų dalijimasis informacija ir skleidimas gerosios patirties apie paslaugų veiksmingumą kitoms institucijoms. Remiantis Nacionalinės socialinių darbuotojų asociacijos standartais (2013) gerosios praktikos skleidimas yra būtinas siekiant, kad vyktų nuolatinis tobulėjimas ir veikla būtų vertinama atsakingai.
4. Racionalus išteklių paskirstymas. Riboti ištekliai, tokie kaip: finansai, laikas, darbo jėga, darbuotojų turimos kompetencijos, atliekamos funkcijos, turi būti išnaudoti racionaliai ir paskirstyti efektyviai atsižvelgiant į materialius ir žmogiškuosius išteklius.

Šie išvardinti visi kriterijai nurodo kaip yra „matuojamas“ veiksmingumas ir į ką svarbu atsižvelgti, norint suprasti kaip yra pasiekiamas atvejo vadybos veiksmingumas.

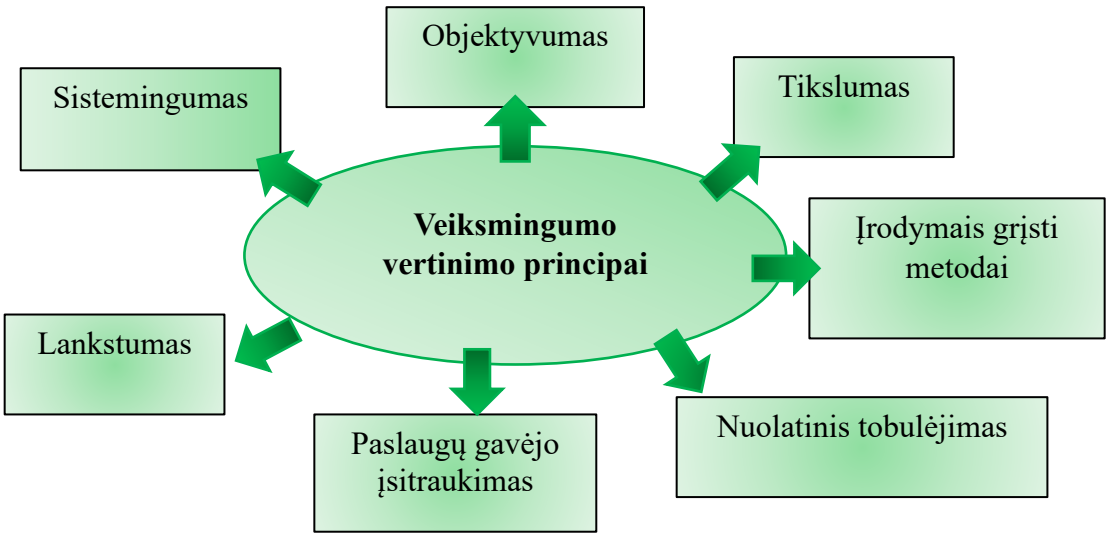
Pagal Nacionalinę socialinių darbuotojų asociacijos standartus (2013) yra išskirtos priemonės ir metodai, kurie leidžia objektyviai įvertinti atvejo vadybos veiksmingumą. Viena iš priemonių, kurios nurodytos, tai – paslaugų gavėjų grįžtamasis ryšys. Tai leidžia subjektyviai įvertinti kaip buvo suteikta atvejo vadyba, ar šeimai ir vaikui leido pasiekti ilgalaikių rezultatų. Standarte nurodoma, kad kiekvienai šeimai yra iškelti tikslai, kurie yra konkretūs, pasiekiami ir lengvai išmatuojami (NASW Standarts for Social Work Case Management, 2013). Vertinant veiksmingumą, iškelti konkretūs tikslai leidžia greičiau pastebėti ar teikiama pagalba padeda šeimai ir vaikui, ar tai tik apima trumpalaikius rezultatus ir nėra veiksminga.

Remiantis Žalimiene (2015) pats svarbiausias veiksmingumo vertinimo lygmuo turi būti iš paslaugų gavėjo pasitenkinimo. Kaip minėta ankščiau, tai yra subjektyvioji vertinimo skalė ir todėl veiksmingumo vertinimas be šeimos pasitenkinimo ir grįžtamojo ryšio, neleidžia daryti išvadų, kad atvejo vadybos taikymo veiksmingumas yra pasiektas. Jeigu šeima ir vaikas nepasiekia nustatytų tikslų, toliau išlieka problemos, šeima nusivylusi ir nepatenkinta paslaugomis, vadinasi, negalima vertinti, kad paslaugos buvo veiksmingos (Žalimienė, 2015). Todėl, tiek pagal Nacionalinius socialinių darbuotojų asociacijos standartus (2013) yra svarbu nusistatyti tokius tikslus, kurie leistų aiškiai pamatyti, kad paslaugos teikiamos veiksmingai, o grįžtamasis ryšys iš šeimos yra priemonė, kuri parodo, kad šeima, kaip paslaugų gavėjas, įvertina iš savo pusės gautas paslaugas ir nurodo kur dar galima tobulėti. Tiek Žalimienė (2015) pabrėžia, kad socialinių paslaugų vertinimas be paslaugų gavėjų grįžtamojo ryšio yra bereikšmis, nes veiksmingumą galima nustatyti tik iš pačios šeimos atsiliepimų.

Paslaugų veiksmingumo vertinimo, pagal Proctor (2017), negalima niekaip kitaip užtikrinti, kaip tik stebėti šeimos pokyčius ir kokių rezultatų jiems pavyko pasiekti. Visi gauti rezultatai yra svarbūs, norint susisteminti ir lyginti paslaugų veiksmingumą, taip pat, svarbu, kad būtų kitoms institucijoms iškomunikuota apie tai kas veikia ir ką dar reikia tobulinti (Proctor, 2017). Patys specialistai teikdami rekomendacijas kaip gerinti atvejo vadybos taikymą iš savo praktinės pusės, pateikdami pastebėjimus, įžvalgas apie atvejo vadybos tvarkos aprašo tobulinimą, gali prisidėti prie veiksmingumo užtikrinimo (Girkontaitė & Adomaitytė-Subačienė, 2020). Pagal Nacionalinius socialinių darbuotojų asociacijos standartus (2013) veiksmingumo vertinimas iš šeimos puses reikalingas ne tik vertinti kaip yra siekiama užsibrėžtų tikslų, bet ir gali būti naudojami kaip organizacijos kokybei gerinti, pamatyti kokių paslaugų trūksta, identifikuoti problemines sritis, tai kas

veikia, o kas ne. Standartuose nurodoma, kad atvejo vadybininkų veiklos vertinimas turi būti užtikrintas kiekvienoje organizacijoje, kadangi, tai ragina specialistus gilinti savo žinias ir įgūdžius, taikyti šeimai tik veiksmingą pagalbą (NASW Standarts for Social Work Case Management, 2013). Veiksmingumo vertinimas pasireiškia per teigiamus šeimos pasikeitimus jų gyvenime, kurie buvo pasiektos per tinkamai organizuotą atvejo vadybos procesą, buvo užtikrinti individualus šeimos poreikiai. Pats standartas nurodo, kad veiksmingumo vertinimas turi būti atliekamas dalyvaujant šeimai, būtų atsižvelgta į rodiklius ir įrodymus, gautas grįžtamasis ryšys naudojamas kaip paslaugų kokybės gerinimas ir gerosios patirties dalinimasis (NASW Standarts for Social Work Case Management, 2013).

Vertinant veiksmingumą, būtina atsižvelgti į įvairius kriterijus, tokius kaip: paslaugų prieinamumas, tikslų pasiekimas, klientų pasitenkinimas, paslaugų kokybė ir ilgalaikiai rezultatai. Kiekvienas iš šių kriterijų padeda formuoti visapusišką atvejo vadybos veiksmingumą identifikuoti ką reikėtų tobulinti. Pagal Segolovičiene (2011) labai svarbu vertinant atvejo vadybos veiksmingumą, siekti ne tik užtikrinti aukštą paslaugų kokybę, bet ir skatinti nuolatinį profesinį tobulėjimą bei paslaugų teikimo procesų optimizavimą (žr. 6 pav.).



5 pav. *Veiksmingumo vertinimo principai (sudarytas darbo autorės remiantis Segolovičiene, 2011)*

Paveikslėlyje matoma, kokie yra veiksmingumo vertinimo principai: sistemingumas, objektyvumas, tikslumas, įrodymais grįsti metodai, nuolatinis tobulėjimas, paslaugų gavėjo įsitraukimas, lankstumas. **Sistemingumas** reikalingas, kad nurodytų veiksmingumo vertinimo nuoseklumą ir planingumą, naudojant aiškiai apibrėžtus metodus ir procedūras. Sistemingumas padeda užtikrinti, kad vertinimas būtų išsamus ir apimantis visas svarbias veiklos sritis (McDavid

Huse & Hawtorn, 2018). **Objektyvumas** įpareigoja, kad veiksmingumas būtų įvertintas be be išankstinių nusistatymų, naudojant patikimus duomenimis ir faktus (Rossi, Lipsey, & Freeman, 2004). Tai leidžia garantuoti, kad vertinimo išvados bus teisingos ir patikimos. **Tikslumo** principas užtikrina, kad vertinimo priemonės būtų aiškiai parinktos ir atitiktų tikslus, kurie buvo išsikelti (NASW Standarts for Social Work Case Management, 2013). **Lankstumas** reikalingas parodyti gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių ir poreikių vertinimo procese. Lankstus požiūris leidžia reaguoti į naujus iššūkius ir aplinkybes, taip užtikrinant vertinimo aktualumą (McDavid, Huse, & Hawtorn, 2018). **Paslaugų gavėjo įsitraukimas** reikšmingas principas, kuris užtikrina, kad paslaugų gavėjai būtų aktyviai įtraukti į vertinimo procesą. Paslaugų gavėjo nuomonė, patirtys yra vertingos vertinant paslaugų kokybę ir veiksmingumą (McDavid, Huse, & Hawtorn, 2018). **Nuolatinis tobulėjimas** reikalingas, kad vertinimo procesas bus naudojamas kaip priemonė nuolatiniam paslaugų gerinimui. Vertinimo rezultatai turi padėti identifikuoti sritis, kuriose reikia tobulinti, ir skatinti inovacijas bei gerąsias praktikas. **Įrodymais grįsti metodai** reikalingi, jog veiksmingumo vertinimas būtų grindžiamas geriausiais įrodymais ir būtų pagrįsti moksliniais tyrimais, nes tada galima užtikrinti aukštesnę teikiamų paslaugų kokybę (NASW Standarts for Social Work Case Management, 2013). Veiksmingumo vertinimo principai yra būtini siekiant užtikrinti objektyvumą, tikslumą ir patikimumą vertinimo procese. Pagal Segolvičiene (2011) nuoseklus, nešališkas ir detalus vertinimas atskleidžia stipriąsias ir silpnąsias atvejo vadybos taikymo puses, kurios skatina pastovų progresą ir prisideda prie veiksmingų paslaugų teikimo šeimai ir vaikui.

Apibendrinant galima teigti, kad veiksmingumas tai yra organizacijos pajėgumas veiksmingai įgyvendinti numatytus tikslus ir uždavinius, sumažinant išteklių panaudojimą ir garantuoti aukšto lygio paslaugų kokybę. Veiksmingumo vertinimas apima tiek kiekybinius, tiek kokybinius rodiklius, sistemingą grįžtamojo ryšio rinkimą ir procesų analizę, siekiant nuolatinio tobulinimo ir didesnio konkurencingumo paslaugų teikime.

2.2. Atvejo vadybos veiksmingumą ribojantys veiksniai

Ankstesniame skyriuje buvo apžvelgta veiksmingumo vertinimo kriterijai ir kas padeda greičiau pasiekti veiksmingumo. Tačiau, labai svarbu apžvelgti iššūkius kurie kyla vertinant atvejo vadybos veiksmingumą. Remiantis Žalimiene (2015) kai atsirado poreikis kurti socialines paslaugos vienas iš esminių klausimų kaip bus vertinamos paslaugos, kokios bus finansinės išlaidos ir kaip racionalizuoti kaštus, kaip reikės kelti darbuotojų kompetencijas. Diskutuojama apie būtinybę parengti bendruosius ir specialiuosius socialinių paslaugų teikimo įstaigoms standartus, kontroliuoti specialistų veiklą. (Žalimienė, 2015) Tačiau, vertinant paslaugų kokybe ir jų veiksmingumą buvo

kalbama vien tik iš objektyvios vertinimo skalės, kiek finansiškai tai bus efektyvu, bet pamirštant apie paslaugų gavėja.

Paslaugų vertinimas yra procesas, kuris atsižvelgia į išsikeltus tikslus, uždavinius ir rezultatus. Vertinimo rezultatu duomenys priklauso nuo paslaugų gavėjų, pačios šeimos, nes jie dalyvauja visuose procesuose, vykdo plane iškeltus uždavinius, ir per jų patirtis ir išgyvenimus galima veiksmingai įvertinti paslaugas, tai kas veikia ir kas neveikia šeimos atveju. (Segalovičienė, 2011) Organizuojant atvejo vadybą šeimai pagalbos planai yra rengiami atsižvelgiant į individualius poreikius, tačiau kai yra netinkamai įvertinti poreikiai ir galimybės kyla rizika teikti paslaugas neveiksmingai. Atvejo vadyba remiasi į paslaugų gavėjų įgalinimą ir aktyvų dalyvavimą pagalbos procese. Tačiau, Diaz ir Rojas (2022) pabrėžė, kad vienas iš veiksnių, kuris nepadeda siekti veiksmingumo yra, jog specialistai sprendimus dažnai priima be tėvų nuomonės išklausymo. Jų nuomone, tėvai jautė, kad teikiama pagalba yra jiems primetama ir sprendimai priimami be jų (Diaz & Rojas, 2022). Tai neįgalina šeimos imtis priemonių spręsti savo problemų ir nesudaro galimybių pasitikėti specialistais, kai į jų nuomonę yra neatsižvelgiama.

Jausmas, kad į šeimos poreikius yra neatsižvelgiama ir neišklausoma jų nuomonė sudaro galimybės šeimai priešintis gauti pagalbą, todėl nenori įsitraukti į pagalbos procesą. Atvejo vadyba, dažnu atveju, yra ne pačios šeimos iniciatyva, o įtraukimas prieš jų valia, nes buvo nustatyta vaiko teisių pažeidimai. Atvejo vadybininkas, kuris padeda šeimai susitvarkyti su problemomis, bendradarbiauja su kitais specialistais, kad būtų užtikrinta kompleksinė pagalba ir šeima gautų visko ko jiems reikia, tai suvokia kaip teigiama procesą, kad šeima vėl galėtų tinkamai funkcionuoti visuomenėje. Tačiau, šeima tai suvokia, kaip įsibrovimą į jų asmeninį gyvenimą. Remiantis Garrido (2023), kad viena iš pagrindinių priežasčių kodėl šeima nenori įsitraukti į pagalbos procesą yra todėl, kad trūksta informacijos apie siūlomas paslaugas. Specialistai atsiranda tada kai situacija šeimoje tampa kritinė, yra užfiksuoti vaiko teisių pažeidimai, todėl įsikišimas į šeimos asmeninį gyvenimą tampa neišvengiamas. Shaheed (2012) pabrėžia, kad pasipriešinimas iš šeimų kyla ne todėl, kad jie nenori spręsti savo problemų, bet todėl, kad specialistai savo elgesiu atstumia šeimą, rodo savo dominavimą ir galią. Šeimos jaučiasi neįtrauktos ir nenori įsitraukti, kai specialistai neskiria pakankamai jiems dėmesio, nebando kurti santykio su jais, neparodo empatijos ir atjautos (Shaheed, 2012). Todėl, pasak Garrido ir kt. (2023) šeimos nenoras įsitraukti į atvejo vadybos procesą kyla todėl, kad specialistai įsikiša į jų asmenį gyvenimą, jie nėra supažindinami su paslaugomis, viskas pradedama daryti už juos ir be jų nuomonės. Panašiai nurodo ir Shaheed (2012) tik ji labiau akcentuoja

specialistų galios demonstravimą ir nemalonų bendravimą, todėl tėvai, kaip paslaugų gavėjai, nenori įsitraukti į pagalbos procesą.

Kita problema, kuri riboja pasiekti atvejo vadybos taikymo veiksmingumą – per didelis atvejo vadybininku darbo krūvis ir pačių darbuotojų perdegimas. Atvejo vadyba reikalauja didelio specialistų įsitraukimo į pagalbos procesą, nuolatinio darbo su įvairiausių problemų turinčiomis šeimomis. Pagal atvejo vadybos tvarkos aprašą (2018, AR 2025 – 01 – 01) vienam socialiniam darbuotojui maksimalus skaičius šeimų, su kuriomis dirba vienu metu yra 15, o atvejo vadybininkui 25 – 30 šeimų. Tai yra nemažas skaičius šeimų su kuriomis tenka dirbti atvejo vadybininkui. Todėl, neretai, dėl per didelio šeimų skaičiaus specialistas emociškai perdega. Emocinis perdegimas lemia, kad atvejo vadybos procesas su viena šeima trunka ilgiau ir yra vilkinamas pagalbos procesas, vis nepavyksta jo užbaigti (Yan, ir kt. 2021). Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2013) teigia, kad perdegę specialistai dažnai pradeda rinktis paviršutinišką pagalbos teikimą, atsitraukia nuo šeimos, taip siekdami išvengti emocinio perdegimo. Tai paveikia atvejo vadybos veiksmingumą, nes kai specialistas neatsižvelgia į individualius šeimos poreikius, dėmėsi sutelkia tik į pagalbos teikimą formaliai, negalime tikėtis, jog atvejo vadyba bus veiksminga ir apims kiekvienos šeimos individualius poreikius. Kaip pastebi Vaicekauskienė (2014) darbuotojas kai jau nebegeba susitvarkyti su stresu, jis nebetiki savo darbo prasme, pradeda neigiamai vertinti savo sugebėjimus ir kompetencijas, todėl tokiais atvejais siekia būdų kaip atsiriboti nuo paslaugų gavėju (Vaicekauskienė, 2014). Tai lemia, kad ieškojimas būdų kaip atsiriboti nuo šeimos, kurioms yra teikiamos paslaugos, ir reikalinga nenutrūkstama pagalba, tiesiogiai paveikia atvejo vadybos veiksmingumą. Autorių teigimu atvejo vadybininkas nesistengia bendradarbiauti su šeima ir siekti geriausių rezultatų. Emocinis perdegimas, dingusi motyvacija gali lemti darbuotojų išėjimą iš darbo, todėl trūksta specialistų, kurie teiktų socialines paslaugas ir didesnis krūvis tenka kitiems darbuotojams kas ir sudaro neveiksminga pagalbą (Cross, 2021). Todėl, didelis skaičius įvairių problemų turinčių šeimų, kurios atitenka atvejo vadybininkams, lemia emocinį perdegimą ir prisideda prie veiksnių, kurie sumažina atvejo vadybos veiksmingumą.

Atvejo vadyba yra sudėtingas procesas, kuris reikalauja kitų institucijų įsitraukimo, kompleksiško pagalbos teikimo, siekiant, kad visas procesas atitiktų individualius paslaugų gavėjo poreikius. Atvejo vadybos tvarkos apraše (2018, AR 2025 – 01 – 01) yra nurodyta, kad atvejo vadybininkas organizuodamas pagalba privalo užtikrinti, kad bus įtraukiamos kitos institucijos į plano sudarymą ir vykdymą. Tačiau, praktikoje, vienas iš veiksnių kas ilgina atvejo vadybos procesą ir neužtikrina veiksmingumo – nepakankamas bendradarbiavimas kitų institucijų (Garrido ir kt. 2023). Nors ir nurodyta teisės akte ir institucijos yra įpareigotas bendradarbiauti ir dalyvauti plano vykdyme,

bet ne visais atvejais pavyksta užtikrinti sklandaus bendradarbiavimo. Tai gali nutikti todėl, kad kiekvienos institucijos darbuotojas skirtingai turi motyvacijos ir noro įsitraukti į pagalbos plano vykdymą, bando atsakomybes perduoti kitiems. Atvejo vadybininkas koordinuoja pagalbos plano įgyvendinimą, bendrauja su šeima, stebi ir vertina pažanga (Atvejo vadybos tvarkos aprašas, 2018). Kitos į pagalbos planą įtrauktos institucijos privalo pagal įstatymą teikti visa reikiama informaciją, vykdyti plane numatytus įsipareigojimus. Remiantis Nikolajenko ir Raudytė (2023) pabrėžia, kad institucijos dažnai nenoriai dalinasi informacija arba jos neteikia. Dažnu atveju, institucijos nenori dalytis informacija, nes bijo pakenkti savo reitingams ar prisiimti kokią nors atsakomybę (Nikolajenko, ir Raudytė, 2023). Informacijos nesidalinimas tikrai yra didelė problema, kadangi atvejo vadybininkas ne visada gali pastebėti visas problemas, įvertinti šeimos poreikius, todėl kitų institucijų informacija yra labai reikšminga pagalbos plano sudaryme. Taip pat, pastebėta, kad kai kurių institucijų atstovai vengia prisiimti atsakomybę ir ją perkelia kitiems specialistams (Nikolajenko, ir Raudytė, 2023). Tai gali atsitikti ir dėl to, kad yra neaiškiai paskirstytos funkcijos ir atsakomybės, kas už ką yra atsakinga. Tiek Garrido ir kt. (2023), tiek Nikolajenko, ir Raudytė, (2023) nurodo, kad bendradarbiavimo procese kai yra neaiškios institucijų atsakomybės kyla reikšmingų iššūkių, nes tai gali trukdyti pasiekti veiksmingos pagalbos. Bendradarbiaujančių organizacijų specialistų abejingumas, nekoordinuotas darbas neleidžia šeimai ir vaikui pasiekti ilgalaikių rezultatų, todėl tai sudaro galimybes šeimai nepasitikėti specialistais neteikia vilčių, kad pagalba jų atveju bus veiksminga (Cross, 2021). Sustiprinti bendradarbiavimą yra organizuojami tarpžinybiniai pasitarimai, kurių metu specialistai dalinasi savo patirtimis su šeima, teikia pasiūlymus, atvejo vadybininkas koordinuoja visa pagalbos plano organizavimą ir jame dalyvaujančias institucijas. Tačiau, išlieka problema ir atvejo vadybos veiksmingumui tai daro didelę įtaką, nes uždelsta pagalba ilgina visus procesus ir šeimos pasitikėjimą specialistais.

Apibendrinant galima teigti, kad atvejo vadybos neveiksmingumui turi įtakos tiek tėvų neįsitraukimas į pagalbos procesą, tiek pačių darbuotojų perdegimas. Darbuotojų perdegimas neleidžia įvertinti objektyviai šeimos problemų ir suteikti joms veiksmingos pagalbos.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame magistro darbe pirmame ir antrame skyriuose teoriniu aspektu remiantis teisės aktais, įvairių autorių moksliniais šaltiniais buvo analizuojama atvejo vadybos samprata, jos taikymas, vaiko teisių specialistų darbo specifika, tarpinstitucinio bendradarbiavimo svarbumas, taip pat, remiantis literatūros šaltiniais buvo aptarta veiksmingumo sąvoka, kokiais kriterijais remiamasi vertinant veiksmingumą ir kokie iššūkiai kyla siekiant atvejo vadybos veiksmingumo.

Tačiau, teoriniu aspektu aptarus atvejo vadyba ir jos veiksmingumą sunku suprasti, kaip yra nustatomas veiksmingumas taikant atvejo vadybą realiuose situacijose, kaip specialistai vertina ir žino, kad atvejo vadyba buvo veiksminga šeimai.

Tyrimo metodas: Ištirti atvejo vadybos taikymo veiksmingumą remiantis vaiko teisių apsaugos specialistų ir atvejo vadybininkų patirtimis buvo pasirinktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu, turinio (content) analizė. Gaižauskienė, ir Valavičienė, (2016) apibrėžia, kad interviu taikymas yra dažniausiai naudojamas duomenų rinkimo metodas. Interviu metu yra gilinamasi į nuostatus, nuomones, patirtis, motyvus, jausmus. Interviu yra atliekamas tada kai norime iš žmonių sužinoti tai ko negalime pastebėti. Taip pat, kokybinio interviu pagrindas yra atviri klausimai, kurie padeda interviu dalyviui iš savo perspektyvos atsakyti kuo atviriau ir išsamiau. (Gaižauskienė, ir Valavičienė, 2016, p.15) Todėl, interviu yra pasirinktas kaip tinkamiausias metodas šiam tyrimui atlikti ir reikiamai informacijai gauti apie atvejo vadybos taikymo veiksmingumą. Pasirinktas pusiau struktūruotas interviu tipas, kuriuo metu tyrėjas gali užduoti papildomus klausimus tyrimo dalyviams.

Tyrimo imtis: Kokybiniam tyrimui buvo taikoma tikslinė tiriamųjų atranka, kuri pasak, Gaižauskienės ir Valavičienės (2016) yra atrenkami atvejai, kurie suteiks tikslingos ir naudingos informacijos. Šiame tyrime buvo pasirinkta tyrimo dalyviai – atvejo vadybininkai ir vaiko teisių apsaugos specialistai, nes jie turi žinių ir patirties, kuri susijusi su baigiamojo darbo tema. Taip pat, tikslinė atranka yra lanksti, nes tyrėjas neturi laikytis griežtai sudaryto atrankos plano, gali tikslinti tyrimo dalyvių tipus per duomenų rinkimo procesą (Gaižauskienės & Valavičienės, 2016). Todėl, dėl šios priežasties vienas iš tyrimo imties kriterijų buvo pasirinktas informacijos prisisotinimas – interviu buvo atliekamas tol, kol informacija pradėjo kartotis ir nebuvo suteikiama nauja informacija (Žydžiūnaitė, & Sabaliauskas, 2017). Interviu pokalbiai buvo transkribuojami, skirstomi į kategorijas, subkategorijas ir patvirtinančius teiginius.

Tyrime dalyvavo atvejo vadybininkai ir vaiko teisių specialistai. Tyrimas buvo atliktas 2025 m. sausio – balandžio mėn. visi tyrimo dalyviai sutiko dalyvauti geranoriškai. Tyrimo dalyvių charakteristikos pateiktos lentelėje (žr. 1 lentelę).

1 Lentelė. *Tyrimo dalyvių charakteristikos*

Koduotė	Lytis	Pareigos	Darbo stažas
AV1	Moteris	Atvejo vadybininkas	3 metai
AV2	Moteris	Atvejo vadybininkas	2 metai
AV3	Moteris	Atvejo vadybininkas	5 metai
AV4	Moteris	Atvejo vadybininkas	1 metai
VT1	Moteris	Vaiko teisių specialistas	6 metai
VT2	Vyras	Vaiko teisių specialistas	3 metai
VT3	Moteris	Vaiko teisių specialistas	3 metai

Tyrime dalyvavo 6 moteris ir 1 vyras. Tiriamųjų grupę sudarė keturi atvejo vadybininkai ir trys vaiko teisių apsaugos specialistai. Geografinė padėtis nebuvo nustatyta tyrime, tačiau visi specialistai buvo iš Vilniaus. Tyrimo dalyviai turi aukštąjį išsilavinimą, jų darbo stažas svyruoja nuo vienerių metų iki penkerių metų. Skirtingas darbo stažo skaičius naudingas tuo, kad galima gauti platesnį požiūrį į atvejo vadybą.

Duomenų rinkimo instrumentas

Atliekant tyrimą buvo pasirinktas tyrimo instrumentas – pusiau struktūruotas interviu. Remiantis Žydžiūnaite (2017), Kardelio (2007) rekomendacijomis, kad atliekant kokybinį tyrimą ir norint gauti kuo daugiau ir detalesnės informacijos būtina formuluoti atvirus klausimus. Todėl, norint atskleisti tyrimo dalyvių patirtis buvo pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Tai leido tyrimo metu nenutolstant nuo temos pokalbį pakreipti norima kryptimi, taip pat, esant poreikiui užduoti papildomus klausimus. Pasirinkus kokybinį tyrimą, dalyvavo 4 atvejo vadybininkai ir 3 vaiko teisių apsaugos specialistai. Atliekant tyrimą buvo orientuojamasi į darbo objektą t. y. atvejo vadybos taikymo veiksmingumą, todėl klausimus sudarė trys pagrindinės dalys, kurios buvo skirtos išsiaiškinti kaip yra veiksmingai taikoma atvejo vadybą iš atvejo vadybininkų ir vaiko teisių apsaugos specialistų perspektyvos: kaip yra užtikrinamas veiksmingumas: kokiais kriterijais remiasi vertinant veiksmingumą, kokius tikslus kelia siekdami atvejo vadybos veiksmingumo, su kokiais specialistais bendradarbiauja užtikrinant pagalbos veiksmingumą, ko trūksta, kad pagalbą būtų dar veiksmingesnė. Išsamus tyrimo duomenų klausimynas, kuris buvo naudojamas atliekant interviu, pateiktas Priede Nr. 1. Jame aprašyti tyrimo klausimai, jų struktūra, pagrindinimas, atsižvelgiant į tyrimo objektą (žr. Priedas Nr. 1).

Visi gauti interviu duomenys buvo transkribuojami ir po to analizuojami, skirstant į kategorijas ir subkategorijas, priskiriant patvirtinančius teiginius, taikant turinio (content) analizę. Pasak Gaižauskienės ir Valavičienės (2016, p.319) kokybinio turinio analizė susideda iš keturių pagrindinių žingsnių:

1. Daugkartinio teksto skaitymas;
2. Kategorijų išskyrimas remiantis raktiniais žodžiais;
3. Turinio kategorijų skaidymas į subkategorijas;
4. Kategorijų ir subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas.

Toks duomenų analizės metodas laikomas patikimu ir leidžia daryti išvadas, kurios remiasi analizuojamu tekstu. Kokybinio turinio analizė parodo kaip tiriamo objektą mato apklausti tyrimo dalyviai, kokia jų patirtis ir koks vyrauja bendras požiūris (Drubavičius, 2019).

Tyrimo eiga: Susisiekus su tyrimo dalyviais buvo aptariama dalyvavimo galimybės ir gavus jų sutikimą dalyvauti tyrime, buvo suderintas interviu laikas ir data. Tyrimas buvo vykdomas 2025 m., sausio - balandžio mėnesiais. Tyrimas vyko tokiais etapais: iš pradžių atlikau literatūros analizę, pagal ją sudariau tyrimo planą ir paruošiau pagrindinius interviu klausimus. Pasirinkau pusiau struktūruotą interviu metodą, todėl interviu metu buvo galimybė užduoti papildomus, patikslinančius klausimus. Tyrimo dalyvių pasirinkimas buvo pagal tikslinę tiriamųjų atranką, pagal kurią buvo pasirinkti atvejo vadybininkai ir vaiko teisių apsaugos specialistai. Atliekamas tyrimas – imami interviu, jie transkribuojami, duomenų kodavimas, tyrimas analizuojamas pagal turinio (content) analizę, sudarant lenteles, išskiriant kategorijas ir subkategorijas, joms priskiriami patvirtinantys teiginiai. Pokalbis su tyrimo dalyviais priklausė nuo jų profesinės patirties, turimos informacijos. Visi interviu vyko nuotoliniu būdu iš anksto sutartu laiku. Imties dydis buvo naudojama **prisisotinimo principu**, buvo atliktas tyrimas tol, kol informacija pradėjo kartotis ir negavau daugiau naujos informacijos.

Tyrimo etika: Atlikdama tyrimą laikiausi šių principų (Židžiūnaitė ir Sabaliauskas 2017, p. 341):

- Pagarbos asmens privatumui principas. Prieš pradedant interviu buvo aptartas tyrimo tikslas, atskleista tema - „ Atvejo vadybos taikymo veiksmingumas: atvejo vadybininkų ir vaiko teisių apsaugos specialistų patirtys.“ tyrimo dalyviai buvo patikimi, kad tyrimo metu bus užtikrinamas konfidencialumas, visa informacija naudojama tik magistro baigiamajam darbui.

- Konfidencialumo ir anonimiškumo principas. Tyrimo dalyviai buvo supažindinami, kad tyrimo rezultatai bus naudojami magistro baigiamajam darbe. Gauti duomenis yra konfidencialūs ir kiti asmenys jais negali disponuoti.
- Geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principas. Prieš pradedant interviu tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir tai yra jų pačių asmeninis pasirinkimas. Prieš pradedant tyrimą, pačioje pradžioje buvo aptartas tyrimo naudingumas profesinei praktikai ir visuomenei.
- Teisingumo principas. Tyrimo dalyviai buvo patikinami, kad dalyvavimas tyrime užduodami klausimai yra niekaip nesusiję su jų asmenine informacija, kuri leistu atpažinti konkretų asmenį iš pateiktų atsakymų.

Tyrimo ribotumai

Viena iš tyrimo ribotumu galima įvardinti, kad nors tyrimo metu buvo siekta įtraukti specialistus iš įvairių Lietuvos regionu, tačiau visi tyrimo dalyviai buvo iš Vilniaus. Tai riboja atvejo vadybos taikymo veiksmingumą įvertinti visos šalies mastu, nes gauti rezultatai atspindi tik Vilniaus miesto specifiką. Tai galima laikyti tyrimo ribotumu.

4. ATVEJO VADYBININKŲ IR VAIKO TEISIŲ APSAUGOS SPECIALISTŲ PATIRTIS TAIKANT ATVEJO VADYBĄ

4.1. Tikslai, keliami siekiant atvejo vadybos veiksmingumo

Tyrimo duomenų analizė atskleidė tikslus, kurie keliami siekiant atvejo vadybos veiksmingumo. Išskirta kategorija: veiksmingos pagalbos organizavimas. Iš šios kategorijos buvo išskirtos penkios subkategorijos: aiškiai suformuluoti uždaviniai, pasitikėjimų grįstas santykis, vaiko saugumo užtikrinimas, laiko nustatymas tikslų siekimui, nuoseklus tikslų siekimas (žr. 7 pav.):



6 Pav. *Tikslai keliami siekiant atvejo vadybos veiksmingumo (sudarytas darbo autorės)*

Pirmiausia tyrimo dalyviai pabrėžė, kad siekiant veiksmingos atvejo vadybos vienas iš pagrindinių tikslų ***aiškiai suformuluojami uždaviniai*****:** *VT3,,<...> labai svarbus konkretumas, nes tada tu žinai, ką tu matuoji <...>“* Konkretumas yra svarbus rengiant pagalbos planus, bei keliant uždavinius. Pagalbos planas yra sudaromas individualiai kiekvienai šeimai ir uždaviniai keliami, kurie atspindi tos šeimos situaciją: *AV1,,<...>pagalbos planas yra sudaromas konkrečiai šeimai <...> konkretūs uždaviniai iškelti <...>“* Informantai paminėjo, kad neaiškiai suformuluoti uždaviniai šeimai sukelia nepatogumų, nes yra neaišku ko atvejo vadybininkai iš jų nori: *VT3,,<...>jeigu <..> priemonę ar uždavinį suformuluosi nekonkrečiai, neaiškiai sau ir paslaugų gavėjui <...> koki veiksmingumą <...> turi pamatuoti.“* Ne aiškiai suformuluoti uždaviniai trukdo ne tik šeimai, bet ir pačiam atvejo vadybininkui, nes tada sunku pamatuoti veiksmingumą. Konkrečiai įvardinti tikslai ir veiksmai leidžia greičiau pasiekti ilgalaikių rezultatų: *AV4,,<...> konkrečiai ir formuluojama, kad tėvystės mokymus turi pabaigti tėvai, kurie augina paauglius <...>“* ***AV3****,,<...> konkretūs uždaviniai iškelti <...> Jeigu alkoholio problema yra <...> ,tai bus apie alkoholio vartojimą, galbūt pozityvios tėvystės mokymais.“* Tai atspindi kodėl būtent reikalingas kryptingumas atvejo vadyboje, nes tada patys specialistai ir šeima žino nuo ko pradėti, kas yra svarbiausia ir kas gali užtrukti ilgesnį laiką.

Kitas svarbus tikslas – ***laiko nustatymas tikslų siekimui***. Anot tyrimo dalyvių, nustatytas aiškus laikas ir terminai yra svarbūs siekiant pagalbą organizuoti veiksmingai: *AV3,,<...> pagalbos plane svarbu nurodyti datas ir terminus <...>“* Aiškios datos ir terminai įpareigoja paslaugų gavėją imtis veiksmų, o patį atvejo vadybininką pradėti tinkamai ir struktūruotai organizuoti pagalbą,

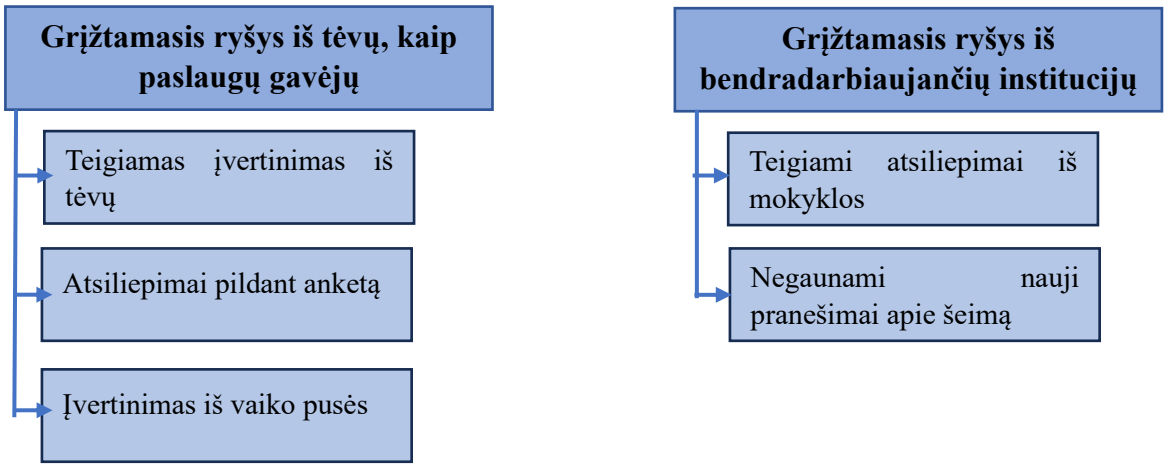
netempiant laiko. Laiko organizavimas ir tikslus jo nustatymas pagalbos plane turi būti nurodyti atsižvelgiant į kiekvienos šeimos poreikius: *VT3<...> adekvatūs terminai <...> kada jie turi atlikti juos <...>.“* Nurodydami terminus atvejo vadybininkai sudaro rėmus, per kuriuos paslaugų gavėjas turi imtis veiksmų ir veikti nedelsdamas: *VT2,, <..> peržiūra bus, pavyzdžiui, po šešių mėnesių <..> ir turi šešis mėnesius tam ar neturi. Ar čia kaip <...> studentai prieš egzaminą paskutinę naktį <..>.“* Nurodytas terminas įpareigoja specialistą ir paslaugų gavėją veikti kryptingai. ***Nuoseklumas tikslų siekimui*** ir laikas yra susiję, nes padeda išvengti viso chaoso ir noro pasiekti visko iš karto: *VT3,,<...> Pradėkime nuo vieno tikslo, judėkite prie kito tikslo mažais žingsneliais <..>“* Judėjimas mažais žingsneliais įpareigoja nuosekliai siekti tikslo ir spręsti problemas, šeimai padeda sumažinti emocinį krūvį ir padaryti reikšmingus pasiekimus. Sumetimas visko į vieną ir ne organizuota pagalba gali pakenkti šeimai: *VT3,,<...> kartais juos užgriuvo viskas <...> supuola specialistai <...> norėdami padėti, bet kryptingumo vėl trūksta <...>“* Įvairių institucijų reikalavimai šeimai tampa chaotišku problemos sprendimu, kuris gali sustabdyti procesą ir kelti nepasitikėjimą. Svarbus kryptingumas, kuris padeda veiksmingai koordinuoti pagalbos procesą. Tikslingai formuluojami uždaviniai, kurie nebūtų abstraktūs, padeda šeima suprasti ką tiksliai daryti: *VT1,, <...> Kryptingai žiūrėti į <...> iškeltus uždavinius šeimoms, nes kartais jie yra <...> apibendrinti.“* Konkretūs ir aiškūs uždaviniai, padeda išlaikyti kryptingumą viso atvejo vadybos proceso metu. Tyrimo metu išryškėjo, kad siekiant veiksmingos pagalbos yra svarbus ***pasitikėjimų grįstas santykis su šeima***: *AV4,,<...> yra ir apie santykį, kokį specialistai užmezga santykį su <...> šeima <...>“* Nuo tai kokį pavyko užmegzti santykį su šeima priklauso pagalbos proceso greitis ir veiksmingumas: *AV2,,<...> tą patį sprendimą vienas specialistas užmegzdamas vienokį santykį su šeima gali priimti greičiau <...>“* Specialistai, kurie užmezga santykį su šeima, jis greičiau ir tiksliau suvokia šeimos situaciją ir pritaiko tinkamą pagalbą, nes išnyksta nepasitikėjimas specialistu ir priešinimasis. Svarbiausias tikslas, kurį kelią siekdami veiksmingos pagalbos – ***vaiko saugumas***. Atvejo vadyboje pagrindinis tikslas yra užtikrinti geriausius vaiko interesus: *VT2,,Tai pagrindinis tikslas yra vaiko saugumas <...> ir gerovė.“* Specialistai organizuodami pagalbos procesą turi remtis į vaiko interesus, tai kas būtų jam geriausia, todėl tai padeda išlaikyti kryptį. Vertinat veiksmingumą specialistai turi matuoti ne vien apie tai kiek planų buvo užbaigtą, bet kiek ta pagalba padarė realių pokyčių vaiko gyvenime. Vaiko gerovė apima emocinius, fizinius, socialinius ir ugdymo aspektus, todėl teikiama pagalbą turi apimti visas šias sritis, jog kuo mažiau padarytų žalos: *VT2,,<...> vaikas jaustųsi mylimas šeimoj, saugus, laimingas, nematytų <...> smurto protrūkių, alkoholio vartojimo.“* Todėl, siekiant veiksmingos pagalbos vienas

iš svarbiausių tikslų yra vaiko interesų užtikrinimas, kuri nėra greitai išmatuojama, nes užtrunka tikrai ne mažai laiko, bet pagalba atsižvelgia ir patenkina visus svarbiausius vaiko poreikius.

Apibendrinant interviu duomenis, galima teigti, kad veiksmingas atvejo vadybos pagalbos organizavimas grindžiamas svarbiausiais aspektais – aiškiais suformuluotais uždaviniais, laiko nustatymu, nuosekliu darbu, pasitikėjimu grįstu santykiu ir svarbiausia vaiko saugumas. Tyrimo dalyviai atskleidė, kad keliami tikslai teigiamai veikia atvejo vadybos veiksmingumą ir apima visas sritis, kurios reikalingos išlaikyti nuoseklia atvejo vadyba ir siekti ilgalaikių rezultatų. Siekiant atvejo vadybos veiksmingumo svarbu pagalbą organizuoti taip, kad remtųsi į geriausius vaiko interesus ir užtikrintų jo saugumą.

4.2. Veiksmingumo vertinimo tipai

Interviu analizė atskleidė tyrimo dalyvių patirtis vertinant veiksmingumą. Išskirtos dvi kategorijos: Grįžtamasis ryšys iš tėvų, kaip paslaugų gavėjų ir grįžtamasis ryšys iš bendradarbiaujančių institucijų. Kiekvienai kategorijai buvo išskirtos subkategorijos. Pirmajai kategorijai: teigiamas įvertinimas iš tėvų, atsiliepimai pildant anketą ir įvertinimas iš vaiko pusės. Antrajai kategorijai: teigiami atsiliepimai iš mokyklos, negaunami nauji pranešimai apie šeimą (žr. 8 pav.):



7 Pav. *Veiksmingumo vertinimo tipai (sudarė darbo autorė)*

Visų pirma, tyrimas atskleidė ***grįžtamąjį ryšys iš tėvų, kaip paslaugų gavėjų***. Specialistai gauna teigiamus atsiliepimus ir tai leidžia daryti išvadą, kad paslaugos buvo veiksmingos: *AV3„ <...> Tai yra didžiausi tie apdovanojimai, kada tu gauni grįžtamąjį ryšį iš paslaugų gavėjo – kai jisai tau tiesiog dėkoja už tai, kad buvai šalia ir padėjai <...>.“* Grįžtamojo ryšio metu specialistai džiaugiasi, kad pavyko suteikti veiksmingą pagalbą ir padėjo šeimai išspręsti problemas: *AV4 „“ <...> Kai tu gauni grįžtamąjį ryšį iš paslaugų gavėjo <...> tau <...> dėkoja už tai, kad tu kažkurį tai laikotarpį*

pabuvai su jais ar padėjai tuo metu. Nu tai čia yra didžiausias <...> supratimas, kodėl mes dirbam. <...> Atvejo vadybininkų pastebėjimas, kad šeima perteikia savo džiaugsmą ir pasitenkinimą gautomis paslaugomis per grįžtamąjį ryšį: *AV1,, <...> kiekvieno laimingo vaiko akys <...> tėvai, kurie dalinasi savo džiaugsmais <...> - tai labiausiai džiugina <...>.“* Tyrimo duomenis atskleidė, kad veiksmingumo vertinimas pastebėtas per pačių tėvų įvertinimą, kad jie pastebėjo pokyčius: *AV3: „<...> kai pati šeima tą pasako, kad jinai pastebi <...> teigiamus pokyčius.“* Reiškiamos emocijos atvejo vadybininkams ir dėkojimas už tai, kad jie padėjo spręsti problemas ir buvo sunkiu momentu, anot tyrimo dalyviu, yra veiksmingumo vertinimo tipas, kuris leidžia daryti išvadas, jog paslaugos buvo suteiktos veiksmingai: *AV4 „ <...> Žmonės iš tikrųjų padėkoja <...>, kad ačiū man suteikė progą susimąstyti, suteikia progą pažvelgti į save <...> permąstyti savo gyvenimą <...>“* Galima daryti prielaida, kad reiškiamos emocijos, padėkos specialistams yra pagrindas vertinti paslaugas kaip veiksmingas.

Pasak tyrimo dalyviu, ***grįžtamasis ryšys buvo perteikiamas ir pildant anketas***: *AV1„<...> Turime pasitenkinimo socialinėmis paslaugomis anketą, kur paslaugų gavėjai pateikia atsiliepimus<...>.“* Anketos nurodo formalų atvejo vadybos vertinimą, kurio tikslas objektyviai įvertinti: *AV2 „Daromos apklausos paslaugų gavėjų <...> Apklausos rezultatai rodo, kad paslaugų gavėjų požiūris keičiasi teigiama linkme. Gerėja atvejo vadybos naudingumo vertinimas bei auga pasitenkinimas darbuotojų darbu.“* Tyrimo dalyvių teiginiai, kad gaunami atsiliepimai pildant anketas, rodo, jog šeima buvo įsitraukusi į procesą ir jis davė veiksmingų rezultatų: *AV4„ <...> Pavyzdžiui, gavau neseniai grįžtamąjį ryšį iš apklausos – kad paslaugų gavėjai vertina mūsų paslaugas teigiamai, kad kokybė pagerėja, veiksmingumas auga <...>.“* Tiesioginis grįžtamasis ryšys iš tėvų, kaip paslaugų gavėjų leidžia daryti prielaidą, kad tyrimo dalyviai tokiu būdu nuspręsdavo, jog atvejo vadyba buvo veiksminga ir tai yra vertinimo tipas.

Atvejo vadyboje svarbiausias tikslas – vaiko geriausių interesų užtikrinimas. Todėl, tyrimo dalyviai atskleidė, kad ***teigiamas įvertinimas iš vaiko*** yra reikšmingas veiksmingumo vertinimo tipas: *VT2„<...>Vaiko balsas mums yra vertybė ir priimant sprendimus jo nuomonė yra labai svarbi <...>.“* Vaikai dalyvauja atvejo vadybos procese, bendrauja su specialistais, todėl jo nuomonė yra aktuali: *AV3„ <...> Tai mes irgi vėliau tiesiog, jeigu vaikai gavo kažkokias paslaugas <...> bet irgi bandome išklausti, ar situacija yra pagerėjusi. Kur jie stebi kažkokius pokyčius ar mato nežinau tęstinės pagalbos poreikį <...>.“* Vaiko situaciją ir kaip jis jautėsi viso proceso metu tiesiogiai įvertinti gali tik jis pats: *VT1„ <...> Labai svarbu įsivertinti vaiko situaciją <...> iš vaiko pusės <...> Be jo nuomonės – be šansų <...>.”* Gaunamas teigiamas grįžtamasis ryšys iš vaiko, įrodo, kad atvejo

vadybininkai siekia užtikrinti geriausius vaiko interesus ir į jo nuomonę atvejo vadybos procese yra atsižvelgiama: *AV4,, <...> Aš savo patirtį turiu berniuką, kuris man dėkojo už tai, kad jis buvo paimtas iš tėvų, kad jis pagaliau pamatė, kaip gyvena šeima, kas tai yra šeima, kaip gali gyventi žmonės šeimoje <...>.“* Vaiko nuomonės išklausymas ir aktyvus įtraukimas į veiksmingumo vertinimą, padeda tiksliau įvertinti ar teikiamos paslaugos atitiko jo poreikius. Vaikas jaučiasi neatstumtas ir aktyvus dalyvis viso proceso metu.

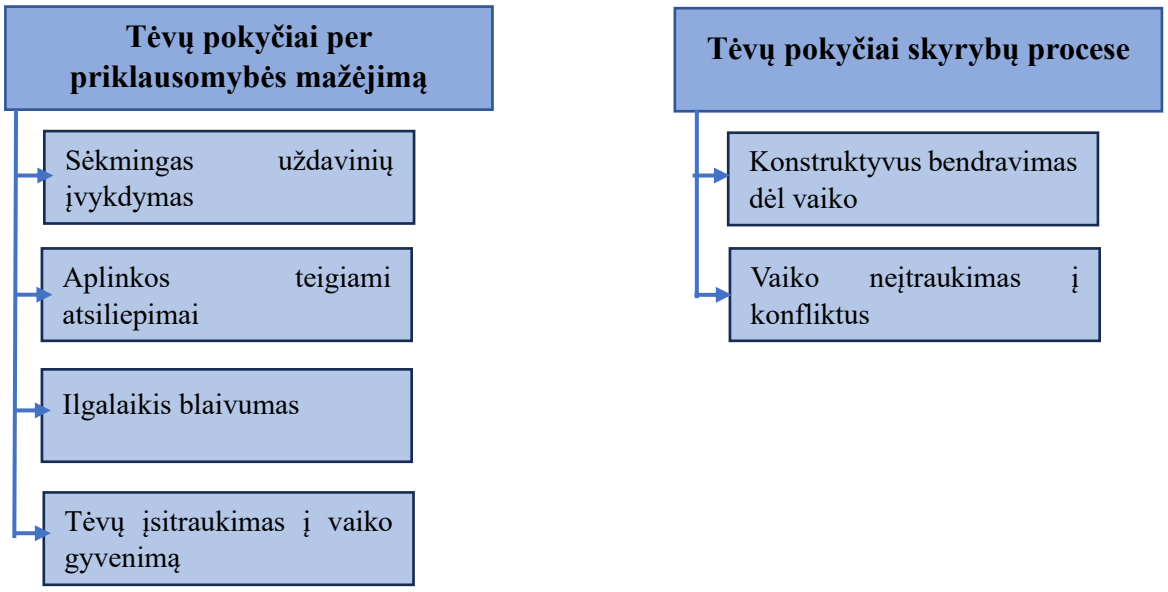
Analizuojant tyrimo duomenis buvo atskleista, kad prie veiksmingumo vertinimo tipu prisideda ***grįžtamasis ryšys iš bendradarbiaujančių institucijų***. Pastebėta, kad ypač reikšmingas grįžtamasis ryšys yra teigiami atsiliepimai iš mokyklos: *AV4,, <...> Kai vertini veiksmingumą, matai, kad, sakykime, mokyklos atsiliepimai yra teigiami: tėvai domisi, vaikas švarus, laimingas, į pamokas ateina<...>.“* Mokyklos tiesiogiai turėdamos kontaktą su vaikais lengviau gali pastebėti emocinius, fizinius ar elgesio pokyčius: *AV1,, <...> Jeigu iki tol vaikas nelankė ugdymo įstaigos, nu ir dar kartą pakartotinai siunčiama užklausa įrašoma, kad pagerėjusi yra situacija <...> vaikas <...>, kai gavome atvejį, praleisdavote n du šimtai pamokų. <...>dabar jau praleidžia, <...> kokias penkiasdešimt, tai nu ženkliai yra sumažėjęs tas nelankomumas <...>.“* Pagalbos veiksmingumą sunku įvertinti per vaiko emocinę gerovę, bet svarbu pastebėti mažus, bet reikšmingus pokyčius. Sumažėjęs pamokų praleidimas leidžia daryti prielaida, kad vaiko situacija šeimoje yra stabili. Anot tyrimo dalyvių, svarbu įvertinti, kad yra negaunami nauji pranešimai apie šeimą iš tų institucijų, kurios fiksavo problemas: *AV2 ,, <...> Negavome naujų pranešimų iš vaiko teisių, policijos ar kitų institucijų <...>.“* Institucijų nebesi kišimas rodo, kad šeimoje yra sumažėję ar visai išnykę rizikos veiksniai: *VT1: „Tai irgi yra vienas iš kriterijų <...> negaunami pranešimai <...>.”* Naujų pranešimų nebuvimas įrodo, kad šeimoje keičiasi situacija ir jie yra įsitraukia į atvejo vadybą: *AV4,, <...> Jeigu per tą laiką nebuvo naujų galimų vaiko teisių pažeidimų, tai kad mes negavome naujų kažkokių pranešimų iš <...> institucijų, kad šeimoje kažkas vyksta, kai pati šeima tą pasako, kad na jinai stebi kažkokios teigiamus pokyčius.“* Tai atskleidžia, kad institucijų nesikišimas ir šeimos pastebėjimas apie pagerėjusia situaciją leidžia daryti prielaida, kad šeimos situacija keičiasi pozityviai ir pagalba yra veiksminga. Vaiko teisiu specialistai yra informuojami apie šeimos pasikeitusią situaciją: *VT2:,, <...> grįžtamąjį ryšį iš atvejo vadybos apie tai, kad šeima veikia, daro, imasi veiksmų <...>.“* Šie tyrimo duomenys įrodo, kad institucijos, kurios ankščiau fiksavo problemas, ir dabar nebeteikia naujų pranešimų reiškia, jog specialistai tai vertina kaip signalą, jog pagalba vykdoma veiksmingai.

Apibendrinant tyrimo duomenys, galima teigti, kad tyrimo dalyviai veiksmingumo vertinimo tipus įvardino per grįžtamąjį ryšį iš tėvų pusės ir iš bendradarbiaujančiu institucijų. Interviu dalyviai

veiksmingumą vertina iš teigiamų atsiliepimų, kurie būna tiesiogiai perduodami specialistams. Šeimos džiaugsmas ir dėkojimas rodo, kad paslaugos buvo veiksmingos ir padėjo sprendžiant problemas. Anketų pildymas leidžia įstaigos darbuotojams gauti oficialius raštus apie paslaugų pasitenkinimą. Nepametant atvejo vadyboje vaiko, svarbu atsižvelgti ir į jo nuomonę apie suteiktas paslaugas. Gaunamas grįžtamasis ryšys iš tų institucijų, kurios turi tiesioginį santykį su vaiku, parodo, kad maži pasikeitimai vaiko gyvenime gali reikšti apie šeimos situacijos stabilizavimąsi. O naujų pranešimų nebuvimas laikomas kaip veiksmingumo vertinimas, nes rodo, kad rizikos yra sumažėjusios.

4.3 Atvejo vadybos taikymo veiksmingumas iš kliento perspektyvos

Vertinant atvejo vadybos veiksmingumą svarbiausias rodiklis yra paslaugų gavėjas, nes jis gauna paslaugas, o specialistas vertina kaip tos paslaugos paveikė ir ar buvo veiksmingos. Remiantis Žalimienė, L. (2015) paslaugų kokybės vertinimas pirmiausia turi vykti per paslaugų gavėją, jam užtikrintos individualios paslaugos, užtikrintos piliečio teisės ir integracija į visuomenę. (Žalimienė, L. 2015) Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti kaip pasireiškia atvejo vadybos veiksmingumas per šeimą, kurioje yra vartojamas alkoholis ir skyrybų atveju išskiriamos dvi kategorijos ir šešios subkategorijos (žr. 9 pav.):



8 Pav. *Atvejo vadybos taikymo veiksmingumas iš kliento perspektyvos (sudarė darbo autorė)*

Išanalizavus duomenis galima pastebėti, kad atvejo vadybos taikymo veiksmingumas atsiskleidžia ***per tėvų pokyčius kai mažėja priklausomybės***. Tyrimo dalyviai pasisakė, kad veiksmingumą galimą vertinti per sėkmingus uždavinių įvykdymus: *VT1,, „<...> Kalbant apie tai, kai šeima geba, įvykdo pagalbos plane numatytus tuos įsipareigojimus, tikslus ir uždavinius <...>.“*

Tai, kad tėvai vykdo ir atsižvelgia į pagalbos plane iškeltus uždavinius, rodo, kad jie yra pasiruošė keisti savo gyvenimo būdą, pripažįsta problemas ir įsitraukia į pagalbos procesą. Tyrimo dalyviu teigimu, tėvai, kurie buvo aktyviai įsitraukia į uždavinių įvykdymą buvo galima pastebėti prie aiškius pokyčius jų gyvenime: ***AV3,,***<...> *kokius uždavinius mes kėlėme tokius ir vykdė <...> iš tikrųjų buvo pasiekta labai daug <...> gydymasis Minesotoje <...> darbo santykių sukūrimas <...> išlaikymas ir bendravimas su vaikais, <...> bendravimas su koordinatoriumi ir bendradarbiavo su mumis.“* Tai rodo, kad atvejo vadybininkų iškelti konkretūs uždaviniai, kurie atspindi tėvų situaciją buvo pradėti vykdyti nuosekliai siekiant pokyčių: *AV3: „<...>Gydymasis Minesotoje, darbo santykių sukūrimas, bendravimas su vaikais <...>.“* Kai tėvai sprendė priklausomybių problemą pradėjo gerėti santykiai su aplinkiniais, atsirado vėl domėjimasis vaiku: *AV1: „<...>Tėvai lankė kursus, naudoja tinkamus būdus <...>“* Kiti dalyviai papildo, kad šeima atsakingai sprendė savo problemas: *AV2: „<....>Stengiasi dėl priklausomybių, lankė konsultacijas <...>“* Ir atsižvelgė į iškeltus uždavinius: *AV1: „<...>Pagerėjusi reiškia, kad šeima atsižvelgia į pagalbą šeimai plane iškeltus uždavinius.<...>“* Tyrimo dalyviu teigimu pagalbos veiksmingumas vertinamas, kai yra priklausomybės, per tai ar šeima pasiekė akivaizdžius pokyčius ir stengėsi: *AV2: „<....>Stengiasi dėl priklausomybių, lankė konsultacijas <...>“* Pastangos ir supratimas, kad jie patys yra atsakingi už savo problemų sprendimą, įrodo, kad tėvai atsižvelgė į pagalbos plane iškeltus uždavinius, o ne tik formaliai juos vykdė: *AV5,,<...> uždavinys buvo lankytis pas psichologą iš psichologo gauname teigiamą grįžtamąjį ryšį, kad lankėsi, sprendė savo problemas <...>.“* ***Grįžtamasis ryšys iš kitų specialistų*** rodo, kad uždaviniai buvo vykdomi ne formaliai, bet atsižvelgė į juos ir priėmė pagalbą. Iškeltų uždavinių įvykdymas įrodo, kad tėvai pripažino savo problemas, norėjo keisti savo gyvenimo būdą: *AV3 ,, <...> Pagalbos veiksmingumą vertiname per tai, ar žmogus <...> eina į priklausomybių gydymo įstaigas, ar imasi sprendimų <...>.“* Tėvai bendradarbiavo su specialistais, priėmė jų pagalbą: *AV2: „<...>Kai priima pagalbą, bendrauja su socialiniu darbuotoju <...>“* Sėkmingai vykdė iškeltus uždavinius ir siekė pokyčių: *VT3 ,, <..> lankė psichologą, priklausomybių konsultantą pasikviečiame į posėdį ir klausėm, kaip sekėsi, kiek lankė, <..> kodėl užbaigė <...>.“* Kitų specialistų pastebėjimai leidžia remtis ne vien tėvų pasikeitimais, bet ir atsiliepimais. Tokiu būdu atvejo vadybos veiksmingumas įvertinimas nagrinėjant konkrečius veiksmus, kitų atsiliepimais. Anot tyrimo dalyviu, realių pokyčių fiksavimas leidžia nuosekliai įvertinti pagalbos veiksmingumą: *VT3 ,,<...> Priklausomybių problemų sprendime labai svarbus yra ne tik siuntimas pas specialistus, bet ir nuolatinis stebėjimas, lankymasis šeimose, kad būtų fiksuojami realūs pokyčiai.“* Pagalbos procesas nėra užbaigiamas kai tik pavyksta pasiekti vienkartinių pokyčių, pagalba tęsiama tol, kol pokyčiai

tėvų gyvenime tampa ilgalaikiai: *VT2 „ „ <...> kai šeima savarankiškai geba spręsti visus sunkumus ir jie siūlo atvejo vadybos procesą nutraukti <...>."* Tai įrodo, kad sėkmingas uždavinių įvykdymas apima konkrečius veiksmus, ne tik įsitraukimą į pagalbos procesą, bet ir įgautus ar susigrąžintus gebėjimus išlaikyti pasiektą pokytį be kitų pagalbos.

Tyrimo metu išryškėjo svarbus atvejo vadybos veiksmingumo vertinimas per tėvus – ***ilgalaikis blaivumas.*** Anot tyrimo dalyvių, vien tik gydymasis Minesotos programoje neduoda veiksmingų rezultatų, nes kyla atkryčio rizika. Tačiau, išlaikymas blaivumo svarbus rodiklis: *AV2 „Visą tą laiką ne vartojimas, reguliarus konsultavimasis respublikiniam priklausomybės centre <...> galiausiai <...> mes matom, kad nu tikrai viskas padaryta <...>."* Tėvų pastangos būti blaiviems ir spręsti problemą buvo paremta ne vien trumpalaikiu rezultatu, bet ir motyvacija siekti ilgalaikio rezultato: *AV2: „<....>Stengiasi dėl priklausomybių, lankė konsultacijas <...>."* Veiksmingumo vertinimas per ilgalaikį blaivumą buvo pastebėtas ne tik per tėvų pasisakymus, bet ir kitų įsitraukusių institucijų pastebėtų pokyčių: *VT2 „ <...> nefiksuotas <...> neblaivumas <...>."* Remiantis tyrimo dalyviu nuomone, ilgalaikis blaivumas yra ne tik tėvų nuopelnas, bet ir atvejo vadybos proceso tęstinumą, pagalbos koordinavimą. Atvejo vadybos veiksmingumas per tėvų priklausomybių mažėjimą yra ilgalaikis pokytis jų gyvenime.

Kai atvejo vadyba būna veiksminga, anot tyrimo dalyviu, pastebi ne tik tas specialistas, kuris dirba su šeima, bet tėvai ir vėl ***pradeda įsitraukti į vaiko gyvenimą***. Tėvai pradeda vėl rūpintis vaikais, domisi jų gyvenimais, vėl aktyviai dalyvauja sprendimų priėmime: *VT1 „ Mums svarbiausiai <...> tėvai užtikrina tinkamą vaiko priežiūrą <...>."* Tai įrodo, kad tai yra susiję ne vien su vaiko fizinių poreikių patenkinimu, bet svarbiausia, emociniu ir socialiniu dalyvavimu jo gyvenime. Įsitraukimas į vaiko gyvenimą rodomas ne tik per tai, kad prižiūri jį ir rūpinasi, bet ir suvokimą apie tėvų vaidmenį vaiko gyvenime: *VT2: „<...> tėvų įsitraukimas<...>, kiek jie tai suvokia, kiek jie daro <...>."* Tyrimo dalyviai, pabrėžė, kad neužtenka fizinio buvimo su vaiku, tėvai supranta ir sąmoningai dalyvauja vaiko gyvenime. Tokie pokyčiai siejami su savarankiškumo susigrąžinimu, gebėjimu priimti atsakingus sprendimus be kitų institucijų įsikišimo: *AV1: „<...>Tėvai geba savarankiškai užtikrinti teigiamas pasekmes tiek vaikui, tiek pačiai šeimai<...>."* Situacija šeimoje stabilizuojasi, vaikas gali vėl jaustis saugus, nes rizikos yra sumažėjusios ar visai išnykusios: *VT3 „ <...> matai, kad situacija šeimoje yra stabiliai teigiama <..> nebe gauni pranešimų, apie <..> pažeidimus <..> iš gydymo įstaigos <..>."* Anot tyrimo dalyviu, tai įrodo, kad tėvai jau geba patys užtikrinti geriausius vaiko interesus. Remiantis specialistų įžvalgomis, tėvų įsitraukimas į vaiko gyvenimą pasireiškia ne tik, kad

jie geba užtikrinti jų priežiūra, saugia aplinka, bet ir per vidinius pokyčius, tėvų suvokimą apie jų vaidmenį vaiko gyvenime bei išnaikinti priežastys dėl ko vaikas jaustųsi nesaugus.

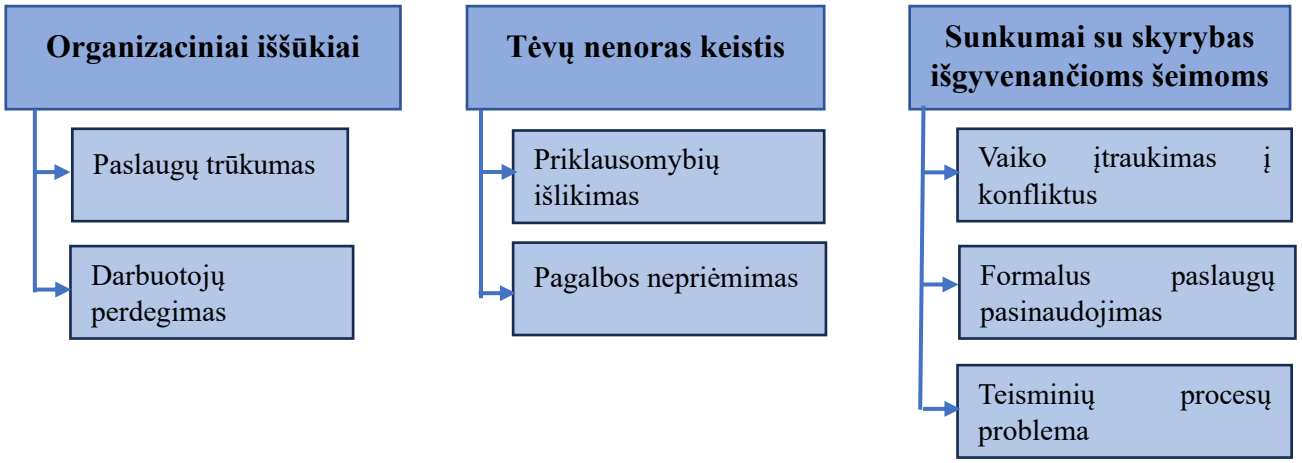
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad siekiant veiksmingos pagalbos skyrybų atveju, svarbiausia yra, kad ***tėvai geba konstruktyviai bendrauti dėl vaiko***. Vertinant tyrimo dalyvių, duomenis skyrybų atvejų atvejo vadybos veiksmingumas yra labai sunkiai pasiekiamas, nes tėvai daro viską, kad būtų vienas už kitą geresnis. Specialistai pamini, kad veiksmingumas pasireiškia tada kai tėvai patys supranta kaip žaloja vaiką ir jų sprendimai yra priimami protingai: *VT3 ,, <...> tėvai susitarė patys geranoriškai, protingai, kad visgi tai yra vaikas <..> svarbu turėti tėti ir mamą <..>.“* Tėvų supratimas, kad vaikas neturi būti įtrauktas į suaugusių konfliktus, anot tyrimo dalyvių, rodo, kad veiksmingumas pasiekiamas, kai tėvai, nors ir toliau konfliktuoja, bet sprendimus priima užtikrindami geriausius jo interesus: *AV1,, <...> vaikai nebe įtraukiami į konfliktą <...>.“* Veiksminga atvejo vadyba skyrybų atveju ne visada reiškia, kad tėvai pradės sutarti vienas su kitu ir daugiau nekonfliktuoti, svarbiausias tikslas, kad ***vaikas yra daugiau neįtraukiamas į konfliktus***: *AV1,, tėvai <...> tarpusavyje nesutaria ir toliau, bet jie užtikrina vaiko teises ir teisėtus interesus.<...> mes tada pagal tą punktą ir užbaigiam.“* Tyrimo dalyviai atskleidė, kad veiksmingumas vertinamas ne per paslaugų gavimą, bet per pokyčius tėvų santykiuose, kurie lemia, kad vaikas bus daugiau neįtrauktas į konfliktus: *AV4 ,, <...> Veiksmingumą skyrybų atveju vertiname ne tik pagal tai, kad nueita į paslaugas, bet ir pagal realius pokyčius santykiuose, ar vaikas nėra įtraukiamas į konfliktus <...>.“* Veiksmingumas skyrybų atveju atsispindi tada kai tėvai supranta, kad į jų konfliktus vaikas neturi būti įtrauktas ir tai daro didelę žalą jo emociniam gerumui.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, jog veiksmingumas atvejo vadybos per tėvų priklausomybių sumažinimą labai aiškiai pasimato, nes tėvai būna įsitraukia į procesą, atranda motyvacijos keisti savo gyvenimo būdą. Anot tyrimo dalyviu, veiksmingumas pasireiškia per sėkmingus uždavinių įvykdymus, jų įsitraukimą, bendradarbiavimą su kitomis institucijomis, vėl atsiradusi domėjimąsi vaiku. Skyrybų atveju, veiksmingumas jau tampa sudėtingai pasiekiamas, nes tėvai naudoja vaiką kaip konflikto objektų. Tačiau, nors ir tėvams nepavyksta išlaikyti taikių tarpusavio santykiu, bet jie geranoriškai susitaria, kad daugiau vaikas nebus įtraukiamas į konfliktus.

4.4. Veiksmingumui pasiekti trukdantys veiksniai

Tyrimo analizė atskleidė kokie yra veiksniai, kurie trukdo pasiekti veiksmingumą. , Išanalizavus duomenis buvo išskirtos trys kategorijos: Organizaciniai iššūkiai, tėvų nenoras keistis, sunkumai su skyrybas išgyvenančioms šeimoms. Pirmai kategorijai išskirtos dvi subkategorijos: paslaugų trūkumas ir darbuotojų perdegimas. Antrai kategorijai: priklausomybių išlikimas, pagalbos

nepriėmimas. Trečiai kategorijai: vaiko įtraukimas į konfliktus, formalus paslaugų panaudojimas, teisminių procesų problema (žr. 10 pav.):



9 Pav. *Veiksmingumui pasiekti trukdantys veiksniai (sudarė darbo autorė)*

Pirmiausia, buvo įvardinta, kad ***atvejo vadybą bus neveiksminga, nes trūksta paslaugų***: *AV3 ,,vyks neveiksminga <...>, nes mes neturime paslaugų <...>.“* Sudarinėdami pagalbos planą atvejo vadybininkai numato kokių paslaugų reikia šeimai, kad atvejo vadyba būtų veiksminga, tačiau ne visada visi centrai turi visas reikiamas paslaugas: *AV3 ,, <...> tai mes turime duoti žinią apie tai, kad mūsų tam neveiksmingumui ir trukdo paslaugų trūkumas ir kad reikia kurti vienokias ar kitokias paslaugas <...>“* Jeigu trūksta paslaugų atvejo vadybininkas turi ieškoti alternatyvų, kurios gali būti mažiau veiksmingos ar pareikalauti didesnių išteklių. Gebėjimas greitai įvertinti situaciją ir žinoti visas esamas paslaugas, ieškoti kūrybiškų sprendimų tai lemia atvejo vadybos veiksmingumą: *AV3,,Ar mes jau turime, ar <...> neturime, ar tai yra individualizuotos paslaugos <...>, ar jos yra greitai prieinamos, ar jos yra šalia gyvenamosios vietos <...>.“* Nepakankama paslaugų pasiūla riboja pagalbos veiksmingumą ir riboja galimybės padėti šeimai, net parengus planą ir nustačius kokių paslaugų trūksta reikia kreiptis į tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorius: *AV3,,<...>tai mes turėtume kreiptis <...>į tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorių ir informuoti, kad mes <...> sudarėme pagalbos planą šeimai. Reikia tokio <...> paslaugos <...>, bet mes jos neturime.“* Paslaugos, kurios galėtų padėti kuo greičiau šeimai, dažnu atveju yra sunkiai prieinamos: *AV3,, Psichoterapeutu <..> negalima gauti konsultacijas <...> nemokamai viskas yra privačioje rinkoje ir ne kiekviena šeima geba sau leisti <..>.“* Tokios paslaugos yra būtinos šeimai ir vaikui, tačiau dėl didelių eilių ir kainos tampa neprieinamos. Didelė problema tampa kai šeimos išgyvena skyrybas: *VT2,, skyrybų <..>atveju <...> mes neturim ko pasiūlyti tom šeimom <..> neturim paslaugų, jie viską*

daro <..>.“ Tėvai rodydami, kad yra vienas už kitą geresnis, neretai viską atlieka kas jiems numatyta. Todėl, trūksta ką joms pasiūlyti ir kokias paslaugas gauti. Šis veiksnys, nors ir paslaugų planas bus paruoštas detaliai ir remsis į individualius šeimos poreikius, tačiau negalėjimas suteikti reikiamų paslaugų, bet kokia pagalba tampa neveiksminga: *AV1 „ <...> jeigu mes jų neturime, tai tikrai sukelia kliūčių <...> šeimai įgyti žinių, įgyvendinti tą uždavinį <...>.“* Atvejo vadybininkas turi veiksmingai komunikuoti su šeima, kitomis institucijomis, turi tarpininkauti ir ieškoti alternatyvų šeimos poreikiams patenkinti, kurios ne visada gali būti veiksmingos.

Tyrimo metu išryškėjo, kad atvejo vadybos veiksmingumą dar labiau komplikuoja ***darbuotojų perdegimas***. Informantai įvardino, kad perdegimas daro įtaką veiksmingumui: *AV3„<...> Jeigu darbuotojas neturi kompetencijų, tam tikrų žinių, patirties, jeigu jis tuo metu yra pervargęs, perdegęs, tai turi įtakos atvejo vadybos neveiksmingumui.“* Aiškiai įvardijama, kad perdegimas yra pagrindinis veiksnys, kuris prisideda prie pagalbos neveiksmingumo. Anot tyrimo dalyvių, specialistai, kurie yra perdegę kenčia jų darbo efektyvumas ir jie nori kuo greičiau spręsti problemas: *AV4 „<...>Kai atvejų labai daug, o laiko mažai, natūraliai viską bandai padaryti kuo greičiau, bet tada kenčia kokybė.“* Didelis darbo krūvis ir sudėtingi atvejai rodo sisteminius iššūkius, kurie veda prie emocinio perdegimo: *VT2 „<...> Kartais atrodo, kad darbuotojai jau net fiziškai nenori vėl sugrįžti į sudėtingas šeimas <...>.“* Pervargimas darbe kelia problemų ir asmeniniame gyvenime: *VT3„ <...> Yra darbuotojų, kurie patys sako, kad po darbo nenori daugiau girdėti apie jokias problemas, nes jų jau pakanka darbe <...>.“* Atvejo vadybininkas nesirūpindamas savo emocine gerove, negeba suteikti šeimai palaikymo ir tinkamos pagalbos: *AV2 „ <…> Pačio specialisto emocinė gerovė, psichologinė emocinė būsena labai lemia, kaip specialistas galės padėti kitam. Tas klasikinis pasakymas, kad turime iš pradžių savimi pasirūpinti, po to tik kitais.“* Kai specialistas negeba pasirūpinti savimi visas atvejo vadybos procesas trunka ilgiau nei yra numatytą: *VT1„ <..> turim iššūkių su atvejo vadybininkais, kad užmarinuoja atvejį, <..> tai yra n metų vyksta procesas, atvejo vadybininkas arba labai susitapatinęs, arba ant tiek jau pavargęs nuo to atvejo<...>, kad jiems yra sunku atsitraukti ir objektyviai pasižiūrėti į procesą <...>“* Tai rodo, kad perdegimas neleidžia profesionaliai spręsti problemų ir tai trukdo pasiekti veiksmingumą. Perdegimas pasireiškia ne tik per tiesioginius pasakymus, bet ir per stiprius emocinius išgyvenimus: *VT1: „Išeini nusikalęs, apspjautas, bet vis tiek kažką neši <...>“* Nepaisant patiriamo emocinio pervargimo specialistas stengiasi vis tiek atlikti savo pareigas.

Kita svarbi priežastis, kuri daro įtaką neveiksmingumui – ***tėvų nenoras keistis***. Šeimoje išlieka priklausomybės: *AV3: „Ne, nenoriu spręsti problemos ir man tinka, kad aš vartoju <...>.”* Tokia

pozicija gali rodyti, kad tėvai nenori prisiimti atsakomybių ir jie nemato jokios problemos: *AV2 ,, <...> Pastebėjome, kad kai kurie žmonės nenori spręsti priklausomybių problemų – jie priima savo vartojimą kaip normalų gyvenimo būdą.“* ***Tėvai ne pripažįsta savo problemų*** ir nemato poreikio jų spręsti. Todėl, tenka susidurti su problema, kad nepavyksta rasti bendro tikslo: *AV1,,Kartais na nėra paprasta ir lengva ieškoti to <...> bendro sprendimo ar bendro matymo kampo<...> sprendžiant priklausomybių klausimą<...>“* Tai rodo, kad sprendžiant priklausomybes su tėvais, dažnu atveju, yra sudėtinga ir kyla nesutarimai, nes jie nemato problemos. Tėvai, tik pajautę, kad gali valdyti situaciją patys nutraukia paslaugas: *AV3,,Matoma, kad neišsprendžiamas dalykas su priklausomybe – kažką padaro, po to numeta, nes jau viskas pasibaigė. Labai daug žmonių, kurie sprendžia priklausomybės problemą, kai tik pasijunta stipresni, iš karto nutraukia paslaugas.“* Kitas informantas priduria, kad priklausomybių neįmanoma greitai atsisakyti: *VT2,, <...> Iš esmės turi visą gyvenimą eiti į anoniminių alkoholikų grupes, bet žmonės labai greitai numeta, kai pajunta, kad jau šiek tiek sutvirtėjo.“* Tai įrodo, kad pagalba bus neveiksminga, jeigu tėvai nenorės spręsti ir įsitraukti į problemų sprendimą: *VT1,,<...> Ne visą laiką pagalba būna veiksminga – priklauso nuo to, ar šeima priima pagalbą, ar nori spręsti priklausomybės problemą.“* Todėl, priklausomybių sprendimas turi būti tęstinis ir ilgalaikis procesas, nes yra galimi atkryčiai: *AV2 ,, <...> Dažnai šeima nutraukia paslaugas dar nepasiekusi stabilumo, todėl priklausomybių gydymas tampa ne iki galo veiksmingas<...>“* Galiausiai, tėvai simuliuoja bendradarbiavimą ir problemų sprendimą: *VT3 ,, <...> Jeigu atvejo vadybos procesas vyksta ilgą laikotarpį, jie žino, ką pasakyti, kokias frazes papasakoti, kur jie pasikreipė, bet realiai gali būti, kad veiksmų jie neatlieka <...>.“* Tėvai, įgauna įgūdžių formaliai ir įtikinamai atsakyti į klausimus, lyg atrodytų, kad jie daro, imasi veiksmų, tačiau vengia realių pokyčių.

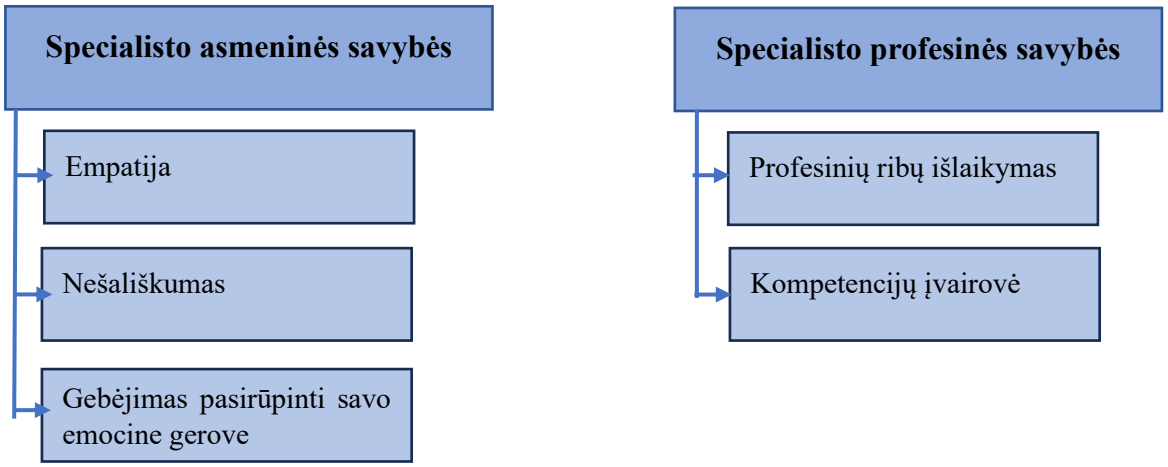
Paskutinis veiksnys, kuris apsunkina pasiekti atvejo vadybos veiksmingumo – ***sunkumai su skyrybas išgyvenančioms šeimoms.*** Tyrimo duomenis atskleidė, kad skyrybų atveju vaikas tampa įrankiu sprendžiant tarpusavio nesutarimus ir yra tiesiogiai įtraukiamas į konfliktus. Anot tyrimo dalyvių, vaiko interesai skyrybų atveju turi būti aiškiai suprantami: *AV3,, <...> kokie yra vaiko interesai <...> Vaiko interesas yra bendrauti su abiem tėvais <...> būti neįtraukiamas į konfliktus <..>.“* Tačiau, kaip rodo tyrimo duomenys, vaiko interesai yra ignoruojami: *VT3 ,, <...> Vaikas yra įtraukiamas į tėvų tarpusavio konfliktus, ir užsienio patirtis rodo, kad tokiu atveju vaiką reikia išimti iš nesaugios aplinkos, o ne palikti seneliams, kurie palaiko vieną pusę.“* Vaikas ne tik stebi tėvų konfliktus, bet ir būna priverstas rinktis: *VT3,, <...> Tėvai dažnai savo skyrybų konfliktus perkelia į vaikų auklėjimą, o vaikams tenka rinktis vieną iš pusių, kas yra labai žalinga jų emocinei raidai.“* Tai daro ilgalaikį poveikį vaiko emociniam vystymuisi, kuris ateityje gali padaryti žalos jo socialiniame

gyvenime, savęs suvokime. Skyrybos daro žalą vaikui ir tėvai neretai to net nesupranta: *VT3,,besiskiriančios poros <..> nesutariančias dėl vaikų, nes paprastai tokie tėvai ypatingai <..> žaloja vaikų psichiką, sveikatą <..> žmogui gali aiškinti, kiek nori įdėt širdies <..>jeigu yra principas vienas prieš kitą, tai ir bus <..>.“* Įtraukimo į konfliktą problema yra labai gili, kad vaikas tampa manipuliacijos objektas: *VT1,,<..> Vaikas yra įrankis atvejo vadybos procese<..>.“* Taikant atvejo vadybą tokioms šeimoms specialistų pagrindinis tikslas užtikrinti geriausius vaiko interesus. Tačiau, tokiose situacijose specialistai nežino ką jiems pasiūlyti: *VT1,, <....> ne apie tai paslaugų reikia, o apie tai ar reikia <...> tokios prevencinės šviečiamosios tarpininkavimo pagalbos išėjimo iš konflikto, jeigu nepavyksta išėjimo iš konflikto, kaip tą vaiką išimti <..> iš to konflikto <..>.“* Kaip pažymi informantas, atvejo vadyba ne visais atvejais gali būti veiksminga, nes neužtenka tų paslaugų, kurios yra teikiamos. Tėvų nusiteikimas kovoti vienas prieš kitą ir į tai įtraukti vaiką tampa rimta problema siekiant atvejo vadybos veiksmingumo. Informantai atskleidė, kad skyrybų metu tėvai formaliai įsitraukia į pagalbos procesą – jie vykdo tai kas jiems numatyta, tačiau tuo pačiu jie nekeičia savo elgesio: *VT1 ,,<...>veiksmingumą skyrybų atveju <..>, ar galima vertinti tik per tai, kad nuėjo ir pasinaudojo paslaugomis<...>.“* Tėvų priešiškumas ir nenoras ieškoti taikių sprendimų lieka neišspręsti: *AV3 ,,<...> Jie nueina <..> nuveda vaiką pas psichologą, bet lygiagrečiai vyksta teisminiai procesai ir ten irgi <..>daug žibalo į ugnį <...>.“* Pagalbos plano vykdymas lieka tik dalimi varžytis ir įrodyti, kad yra geresni vienas už kitą: *VT2,, <...> jau santuoką nutrūkus <..> jie tikrai viską daro, bandydami parodyti, kad aš esu geresnis tėvas nei kitas <..>.“* Atvejo vadybos taikymas tampa beprasmis ir neduoda ilgalaikių rezultatų, tol kol tėvai neatranda konstruktyvių būdų spręsti savo konflikto. Išryškėjo, kad neretais atvejais, pavyksta pasiekti trumpalaikių susitarimų, tačiau jie būna laikini: *AV1 ,, <...> Buvo pokytis geras ir nuo to irgi labai daug kas priklausė, bet dabar vėl viena iš pusių pasakė, ne, aš nepasirašau taikos sutarties, nu ir vėl grįžtama į kovą teisminiuose procesuose.“* Kai vienas iš tėvų pakeičia pozicija ir vėl atsiranda konfliktai: *AV3 ,, <...>skyrybų atveju, <...> , ėjom link taikos sutarties, nuėjo su advokatais link taikos sutarties ir viskas buvo gerai, bet dabar paslaugų gavėjas sako, kad nepriėjom prie to ir advokatas sako, kad reikia keisti strategiją, reikia nueiti į tą kovos strategiją.“* Anot tyrimo dalyvių, kai pavyksta pasiekti trumpalaikių rezultatų viskas gali sugriūti vienai pusei nesutikus ir perėjus prie kovos strategijos. Toks tėvų elgesys labai žaloja vaiko emocinę savijauta ir nesukuria saugumo jausmo. Atvejo vadybininkai siekia, kad vaikas būtų neįtraukiamas į tėvų konfliktus. Tačiau, sunkumai, kurie kyla skyrybų atveju ir tol kol tėvai nesustos konfliktuoti, tol atvejo vadyba bus neveiksminga.

Apibendrinant tyrimo duomenis, galima teigti, kad veiksmingumui pasiekti trukdantys veiksniai yra susiję su sisteminiais iššūkiais ir pačios šeimos noru keistis. Tyrimo dalyviu pastebėjimu, paslaugų trūkumas daro didelę įtaką atvejo vadybos veiksmingumui, nes užtikrinant individualius šeimos poreikius pagalba tampa sunkiai įgyvendinama kai yra ribota galimybė gauti visas paslaugas. Tyrimo dalyviu pastebėjimu, darbuotoju perdegimas yra vienas iš veiksnių, kuris neleidžia pasiekti atvejo vadybos veiksmingumo. O tol kol, pati šeimos nenorės keisti savo situacijos, pripažinti problemų, tol atvejo vadybos taikymas nebus veiksmingas. Skyrybų atveju, tol kol konfliktas išliks stiprus, tol bus sunku pasiekti realių pokyčių, svarbu, ištraukti vaiką iš tokios situacijos.

4.5. Atvejo vadybininko veiksniai, kurie prisideda prie veiksmingumo

Remiantis Gudžinskienė, V., ir Šinkevičė, A., (2024) atliktu tyrimu atvejo vadybininkas keldamas savo kvalifikacija ir gilindamas žinias, prisideda prie teikiamų paslaugų kokybės veiksmingumo, geba spręsti profesines problemas, išmano teisės aktų reglamentavimus susijusių su atvejo vadybą. Taip pat, jau turimos kompetencijos, įgūdžiai prisideda prie gebėjimo viską taikyti praktinėje veikloje. Tyrimo duomenų analizė atskleidė atvejo vadybininko veiksnius, kurie prisideda prie veiksmingumo. Išskirtos dvi kategorijos: specialisto asmeninės savybės ir specialisto profesinės savybės. Pirmajai kategorijai priskirtos trys subkategorijos: empatija, nešališkumas, gebėjimas pasirūpinti savo emocine gerove. Antrajai subkategorijai priskirtos dvi subkategorijos: profesinių ribų išlaikymas, kompetencijų įvairovė (žr. 11 pav.):



10 Pav. *Atvejo vadybininko veiksniai, kurie prisideda prie veiksmingumo (sudarė darbo autorė)*

Interviu analizė atskleidė kokie yra atvejo vadybininko veiksniai siekiant veiksmingos pagalbos. Visų pirmą tyrimo dalyviai, atskleidė, kad atvejo vadybininkas turi turėti ***empatijos***: *AV4,, <…> pačių darbuotojų tiek atvejo vadybininkų, tiek socialinių darbuotojų.<…> jų asmenines*

savybes. <...> turi tos empatijos, atjautos <...>." Specialistai dirbdami su įvairiausiomis šeimomis turėdami empatijos jausmą gali geriau suprasti jų problemas: *AV3: „ <....>Kompetencija be empatijos nepadeda <....>."* Empatijos turėjimas atvejo vadybininkui padeda suprasti šeimos jausmus, pačiam įsijausti į situaciją: *AV1:„Tai yra begalinis svarbus dalykas – empatija <...> nes <...> mes liekam su šeima, čia vyksta šilti momentai <...>."* Tai parodo, kad veiksmingai teikdamas pagalbą, atvejo vadybininkas turi būti ne tik profesionalus, bet ir sugebėti parodyti žmogui ir šeimai atjautos, empatijos ir priimti kitų nuomonę. Anot tyrimo dalyvių, kiekviena šeimos situacija yra skirtinga ir į paslaugų gavėją reikia žiūrėti kaip į žmogų, būti ***nešališku*** ir priimti paslaugų gavėją tokį koks yra, nors ir vertybės skiriasi: *AV4: „<...>Reikia kartais persijungti ir bendrauti neutraliai<...>pavyzdžiui, su vyru kuris galimai prievartauja savo dukrą <...>"* Daugeliu atveju būna, kai specialistas turi išlikti profesionalus, suteikti pagalbą kiekvienam žmogui: *AV1:„ <...> Vertinti situaciją adekvačiai, neturėt išankstinių nuostatų <...>."* Atvejo vadybininkas turi į situacijas žiūrėti profesionaliai, nepalaikyti nei vienos pusės. Svarbu užmegzti santykį su šeima ir vaiku, tačiau reikia išlaikyti ribas: *AV1„<...>tu teiki pagalba ir negali būti draugu daugeliu atveju <...>"* ***Profesinių ribų išlaikymas*** rodo atvejo vadybininko objektyvų vertinimą, nesiremiant draugyste su šeima: *AV3„ <...> turiu labai gerą ryšį su paslaugų gavėju, bet<...> matau, kad ji neblaivi su vaiku <...> turiu kviesti pareigūnus <...> tuo pačiu turiu nuraminti <...>."* Ribų laikymas tarp asmeninio santykio ir darbo, leidžia priimti sprendimus, kurie remtųsi į geriausius vaiko interesus ir atlikti teisingai savo pareigas: *AV2„<...> sukuri su paslaugų gavėju labai artimą, draugišką ryšį <...> bet riba <...> turi būt tu esi institucijos atstovas <...>"* Anot tyrimo dalyviu, ribų nubrėžimas yra svarbus veiksnys, nes jis neleidžia šeimai manipuliuoti specialistu, bet kai yra aiškiai nubrėžtos ribos specialistas užtikrina veiksmingą pagalbą. Organizuodamas savo darbą atvejo vadybininkas turi turėti įvairiausių kompetencijų. Tyrimo dalyviai atskleidė, kad specialistas susiduria su visokiausiomis situacijomis ir dirbdamas profesionaliai, siekdamas veiksmingumo jis turi ***turėti įvairiausių kompetencijų***: *AV1„Kas liečia <...> skyrybas, ginčas dėl vaiko, jis turi turėti <...> visą spektrą žinių apie socialines paslaugas <...>."* Užtikrinant geriausius vaiko interesus ir individualius šeimos poreikius atvejo vadybininkas turi nusimanyti teisiniuose dalykuose: *AV4„ <...> tai specialistas, kuris turėtų turi turėti begalę žinių. Jis turi turėti teisinių žinių <...>"* Anot tyrimo dalyvių, organizuodamas pagalbą specialistas turi būti darbštus ir atsakingas: *AV5„ „<...> darbštumas, atsakingumas, nes yra labai daug terminų, kurių reikia laikytis <..>."* Koordinavimas tarp šeimos, bendradarbiaujančių institucijų, atvejo vadybininkas turi užtikrinti, kad viskas vyktų sklandžiai: *AV3: „<...> Darbo specifika reikalauja nuoseklumo <...>."* Situacijos suvaldymas posėdžio metu: *VT3„ <...> moderuoti <...> atvejo vadybos posėdžius <...>*

atvejo vadybininkui, kad jis <...> suvaldytų tą visą situaciją.“ Anot tyrimo dalyvių teiginių, atvejo vadybininkas turi sistemingai ir kryptingai planuotis veiksmus. Gebėjimas sukontroliuoti šeimos ir kitų institucijų įsitraukimą posėdžių metu, įrodo, kad siekdamas veiksmingos pagalbos atvejo vadybininkas sugeba išvengti chaoso ir nukreipti sprendimus į šeimos ir vaiko gerovę.

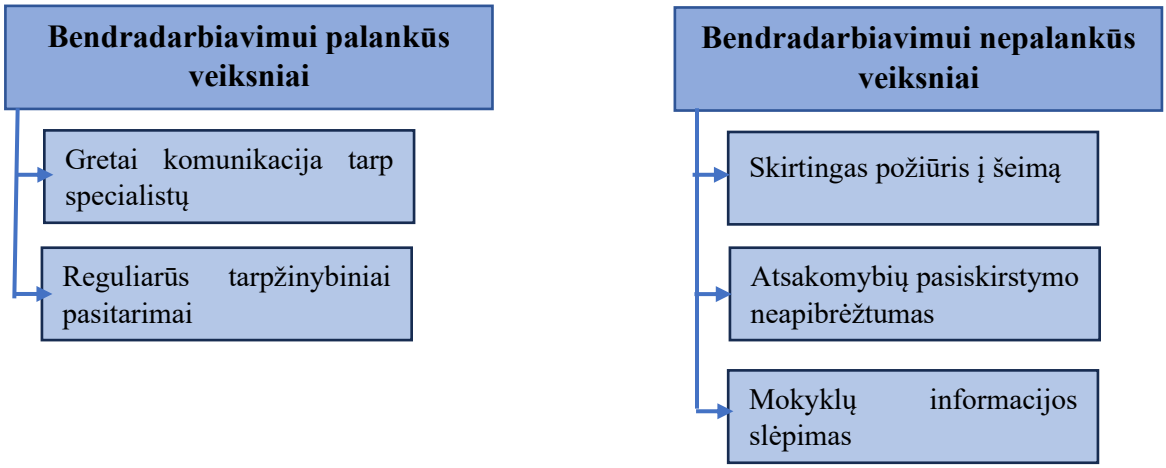
Tyrimo analizė atskleidė, kad teikiant veiksmingą pagalbą, atvejo vadybininko vienas iš pagrindinių veiksnių, turi būti ***gebėjimas pasirūpinti savo, kaip specialisto, emocine ir psichologine būsena.*** Tyrimo dalyviai įvardino, kad emocinė ir psichologinė gerovė yra labai svarbus veiksnys: *AV3 „<...> pačio specialisto emocinė gerovė, psichologine <...>, nes tikrai atveju daug, atvejai yra sudėtingi <...>.“* Tai parodo, kad norint suteikti veiksmingą pagalbą svarbu išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir savo, kaip specialisto emocinės būsenos. Atvejų sudėtingumas ir paslaugų gavėjų pyktis būna nukreiptas tiesiogiai į specialistą: *VT3„ <...> jis ateina į šeimą <...> žiūri <...> kreivai ir ten varo visokiais žodžiais <...> išvadina <...> darbuotojas irgi jaučiasi, kaip nieko vertas <...>.“* Todėl, specialistų emocinė ir psichologinė gerovė padeda išvengti perdegimo, kuris gali lemti atvejo vadybos taikymo veiksmingumą: *AV3„Tas klasikinis pasakymas, kad turime iš pradžių savimi pasirūpinti po to tik kitais <...>.“* Atvejo vadybininko mintis atskleidžia, kad specialisto gerovė yra būtinybė pasirūpinti, nes jeigu to neatliks, tai lems darbo veiksmingumą, santykius su paslaugų gavėjais. Darbuotojo emocinė ir psichologinė gerovė priklauso ir nuo darbdavio rūpesčio: *AV3„Tai irgi kiek <...> pats darbuotojas <...> ar darbdavys pasirūpina savo darbuotojų.“* Tai parodo, kad darbdavys rūpindamasis savo darbuotojais, užtikrina, jog darbuotojas nebus paliktas vienas, bus organizuojamos supervizijos, kurios padėtų emocinei pusiausvyrai.

Apibendrinant galima teigti, kad atvejo vadybos veiksmingumą lemia specialisto turimos kompetencijos. Tyrimo dalyviai atskleidė, kad atvejo vadybininko turimos profesinės žinios, kompetencijos, gebėjimas pasirūpinti savo emocine gerovė yra veiksniai, kurie padeda užtikrinti, kad šeima gaus veiksmingą pagalbą. Atvejo vadybininkų asmeninės savybės, tokios kaip: empatija, gebėjimas užmegzti ir palaikyti ryšį, nešališkumas, yra būtini veiksniai siekiant suprasti šeimos situacija, kurti ryšį ir padėti jiems įsitraukti į pagalbos procesą.

4.6. Bendradarbiavimo reikšmė ir iššūkiai siekiant atvejo vadybos veiksmingumo

Tyrimo duomenų analizė atskleidė bendradarbiavimo reikšmę ir iššūkius siekiant atvejo vadybos veiksmingumo. Išskirtos dvi kategorijos: bendradarbiavimui palankūs veiksniai ir bendradarbiavimui nepalankūs veiksniai. Pirmajai kategorijai išskirtos 2 subkategorijos: greita komunikacija tarp specialistų, reguliarūs tarpžinybiniai pasitarimai. Antrajai kategorijai išskirtos 3

subkategorijos: skirtingas požiūris į šeimą, atsakomybių pasiskirstymo neapibrėžtumas, mokyklų informacijos slėpimas (žr. 12 Pav.):



11 Pav. *Bendradarbiavimo svarba ir iššūkiai siekiant atvejo vadybos veiksmingumo (sudarė darbo autorė)*

Bendradarbiavimas atvejo vadybos procese yra neatsiejamas būdas teikiant veiksmingą pagalbą. Tyrimo dalyviai atskleidė, kad kai yra bendradarbiaujama su daugelių institucijų, vyksta ***greitas informacijos perdavimas***: *VT2 „ <...> Kuo daugiau įsitraukę į procesą įstaigų, kurios yra susiję su <...> šeima ir vaiku, tuo <...> Greičiau <...> ir veiksmingiau mes pasiekėme rezultatų <...>.“* Greita komunikacija tarp specialistų leidžia sužinoti visas šeimos problemas, jas identifikuoti ir pritaikyti veiksmingą pagalbą. Anot tyrimo dalyvių, visos bendradarbiaujančios institucijos teikia informaciją apie šeimą: *AV4„<...> turim teisę pasiklausti informacijos iš mokyklos iš gydymo įstaigų <...>.“* Taip pat: *AV3„ bendradarbiavimas<...>su poliklinika, su mokykla, darželiu <...>.“* Bendradarbiauja ir su nevyriausybinėmis organizacijomis, priklausomybių centru ir konsultantu: *AV4„<...>konsultantai iš nevyriausybinių organizacijų <...>.“ AV1„<...>Tai priklausomybių konsultantas <...>.“ AV1„<...>Vilniaus miesto priklausomybių ligų centras <...>.“* Bendradarbiavimas su pagalbos plane įtrauktomis institucijomis leidžia atvejo vadybininkui sklandžiai organizuoti pagalbos procesą, kuris apimtų individualius paslaugų gavėjo poreikius ir procesas būtų veiksmingesnis: AV1„<...> *Vilniaus miesto savivaldybė, kuri perka būtent iš mūsų paslaugas ir turi mums teikti metodinę pagalbą <...>“* Tyrimo metu išryškėjo kaip vyksta bendravimas tarp institucijų, ieškant bendro tikslo. Tiriamieji atskleidė, kad veiksmingai pagalbai pasiekti ***organizuojami tarpžinybiniai susitikimai***: *AV2„ <..> organizuoja ir inicijuoja tarpžinybinius tokius pasitarimus <...>su policija, su specializuotos kompleksinės pagalbos centrų. <...>.“* Kuriuose dalyvauja institucijos įtrauktos į pagalbos planą ir kaip jie mato situaciją: *VT2 „<...>*

kai susėda specialistai, dirbantys su šeima iš įvairių įstaigų <...> be šeimos <...> reflektuoja <...> tai, ką mato ir dėlioja <...>“ Kiekviena institucija matydama situaciją iš savo perspektyvos ir reflektuodama, greičiau prieina prie bendro tikslo ir veiksmingos pagalbos: *VT2 ,, <...> tą dėlionę, apie tą šeimą platesne prasme, kad matyti, kokios pagalbos ir <...> ko reikia <...>.“* Atskleidė, kad dažni susitikimai vyksta pirmiausia tarp organizacijos darbuotojų: *AV4,, <...> pirmas lygis yra tarp pačių organizacijos darbuotojų <...> prašome, kad atvejo vadybininkai turėtų vieną kartą per mėnesį tokius bendrus susirinkimus <...>“* Reguliarūs susitikimai institucijos viduje padeda organizuoti darbą taip, kad jis būtų veiksmingas, taip pat, kad darbuotojai gautų vienas iš kito emocinės paramos ir aptartų iškilusias problemas. Tada susitikimai vyksta ir su ministerijomis, kurių tikslas aptarti aprašą: *AV1,, <...> su socialinės apsaugos ir darbo ministerija teikiame įvairias <...> įžvalgas, pastabas dėl atvejo vadybos tvarkos aprašo keitimo <...>“* Atvejo vadybininkai dirbdami tiesiogiai su šeima ir vadovaudamiesi atvejo vadybos tvarkos aprašu, mato kur būtų galimą ką pakeisti ar patobulinti: *AV4,, <...>Kaip mes matome paslaugų teikimą, į ką reikėtų atkreipti dėmesį, kur koreguoti teisės aktus. <..>“* Orientuotas požiūris į veiksmingą atvejo vadybą, analizavimas teisės aktų, ar esamos paslaugos atitinka šeimos poreikius, ką reikėtų keisti ar tobulinti ir susitikimai su ministerija leidžia išsakyti kaip viskas vyksta praktikoje ir svarbu nuolat vertinti pokyčius ir tai kas veikia. Analizuojant duomenis, išryškėjo, kad tarpinstituciniai pasitarimai šiai dienai vyksta tiek pačių specialistų, tiek vadovų lygmenyje: *VT1 ,,<...>Šiandien dienai tikrai yra bendradarbiavimas, tikrai yra apskritas stalas ir bent jau <...> vadovų lygmenį <...>.“* O viso to siekis yra prieiti prie bendro tikslo ir suteikti veiksmingą atvejo vadybą: *AV3,, <...> bendradarbiavimas tarp institucijų ir dalinimasis informacija, kuri leistų mums <...> judėti į priekį <...>.“* Veiksmingas informacijos dalijimasis yra būtinas tam, kad procesai vyktų sklandžiau ir greičiau.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad bendradarbiavimas su kitomis institucijomis yra privalomas ir prisideda prie veiksmingos pagalbos. Tačiau, bendradarbiaujant kyla iššūkių. Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad ***kiekviena institucija turi skirtingą požiūrį į šeimą***: *AV1,,<..> situaciją su priklausomybėmis <...>pasikviečiame <...> specialistus, tai jie mato žmogų <...> kuris susiduria su priklausomybe, bet <...> vaiko teises<...> mato ne žmogų, bet mato mamą tėtį tame vaidmenyje <...>“* Anot tyrimo dalyviu, būna atveju kai nepavyksta dirbti su šeima veiksmingai ir apie tai yra informuojamos vaiko teisės: *AV4,, <...> pradedam darbą, bandom <...>bandom, nedirba šeima, tada mes vėl siunčia raštą vaiko teisėm prašom vertinti vaiko situaciją ir vaiko teisės pasižiūriu <...> dokumentus, perskaito, vėl vertina <...> ir vėl numato pagalbos poreikį <...>.“* Dažnai pasireiškia, kad specialistai kitaip mato visą šeimos situaciją: *AV4,, <...> tie sisteminiai dalykai <...> to kamuolio*

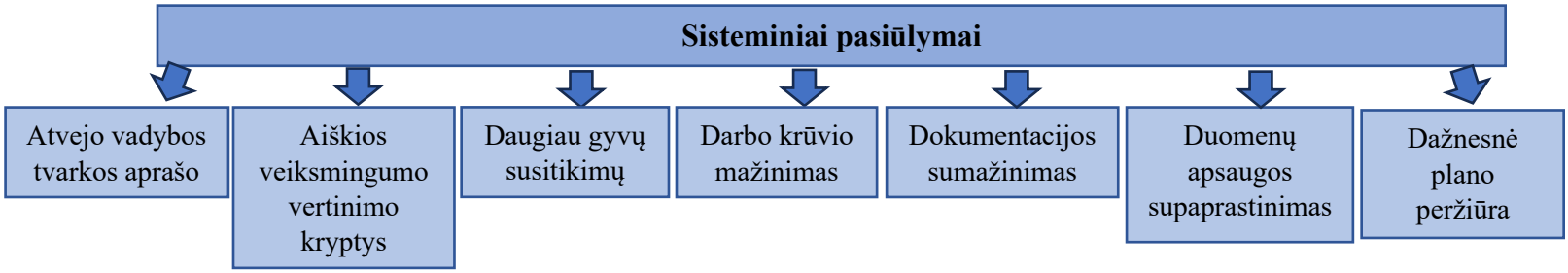
mėtymas, ar ne? Mes jiems, jie mum <...> kartais išsiskiria situacijų matymas <...>.“ Institucijos neretai viena kitai permeta atsakomybes ir todėl, požiūris į šeimos ir vaiko situacija tampa komplikuotas, nes ***nėra apibrėžtos aiškiai atsakomybės***: *VT1 ,,<..> būdavo, tai dabar jūs dirbat, tai mes nedirbsim tai dabar mes dirbam jau kartu <...>“* Atvejo vadybos proceso veiksmingumui turi įtakos kompleksinės paslaugos, kurios priklauso nuo kitų institucijų,. Aiškios kiekvienos institucijos atsakomybės leidžia šeimai ir vaikui gauti pagalbą, tokią kuri yra reikalinga. Reiškiamas nepasitenkinimas dėl visuomenėje kuriamo įvaizdžio ir funkcijų atlikimo tarp atvejo vadybininkų ir vaiko teisių specialisto: *AV3,,<...> visą laiką skamba, kad vaiko teisės teikia pagalbą <...> ir mums, <...> vadyboje yra pikta <...> dėl to, nes ne vaiko teises teikia pagalbą, vaiko teises atlieka visai kitokią funkciją, įvertina ar yra saugu, ar nesaugu viskas <...> toliau pagalbos teikimas yra visiškai nuo savivaldybės ir socialinių paslaugų institucijų rankose <...>.“* Formuojamas įspūdis, kad institucijos, kurios tik reaguoja į iškvietimus laikomos atsakingomis už paslaugų teikimą, nors tai nėra jų kompetencija. Toks neaiškumas visuomenėje gali lemti pagalbos uždelsimą, o šeimos, kurios turi susidariusios nuomonė, jog vaiko teisių specialistai teikia pagalbą laukia jų iniciatyvos. Dažnu atveju, pagalbos veiksmingumas užtrunka, nes institucijos nesusitaria dėl aiškių atsakomybių: *VT1 ,, <...> visokiausių dalykų bandėm tam, kad išeit tam tikrose vietose iš emocinio lygmens ir įsivardinti, kur kiekvieno yra dalis<...>, kur kiekvieno yra atsakomybė <...>.“* Už gaištas laikas ir neoperatyvus bendradarbiavimas tarp institucijų prisideda neigiamai prie atvejo vadybos veiksmingumo. Yra situacijų, kuriuose specialistai turi reaguoti skubiai ir pasitikėti vienas kitu: *VT1,, Mes turim atvejį, kur čia ir dabar reikia, greitai priimti sprendimus, kiek įmanoma mažesnė intervencija, <..>kad vaikui stabilizuotųsi situacija ir tie resursai turi būti metami kartu ir turi būti ne dubliuojami.“* Vaiko teisių specialistų darbe yra atvejų, kurie reikalauja neatidėliotinų veiksmų, tačiau kylą iššūkis kaip užtikrinti veiksmingą ir greitą pagalbą, kai specialistai nevienodai vertina situaciją ir neprisiima atsakomybės. Kuo greičiau pastebima problema, tuo greičiau yra organizuojama pagalbą. Atvejo vadybininkas ne visada gali pastebėti visas problemas šeimoje, todėl ir yra įtraukiami specialistai, kurie turėjo ar turi santykį su šeima ar vaiku, vien todėl, kad paslaugos apimtų visas gyvenimo sritis. Kyla iššūkių su ***mokyklomis, nes jos slepia informaciją***: *VT3,,<...> Mokyklos nenori matyti kabutėse už tai, kad <...> reitingai krenta <...>.“* Nors, bendradarbiaujančios institucijos privalo dalintis informacija, tačiau praktikoje vis dar mokyklos nenoriai įsitraukia: *VT1,,<...>kad yra mokyklų, kurios sako <...> na ir kam čia reikia? Čia lankysis vaiko teises ir <...> tai nuslėpę <...>.“* Dėl skirtingų kompetencijų ir neaiškaus veiksmų koordinavimo atvejo vadyba juda lėčiau: *AV2 ,,<...> vaiko teisėse, tai labai yra <...> didelė žmonių kaita <...> trūksta kompetencijos žmonėms <....> empatiškumo <...>.“* Todėl,

specialistai ir atskleidžia, bendradarbiavimas yra didelė problema ir reikia jo veiksmingesnio: *AV1„<...> norėtųsi, tai tikrai, kad jis būtų sklandesnis efektyvesnis ir visoks koks geresnis <...>.“* Lūkestis, kad atvejo vadybos procese bendradarbiavimas būtų veiksmingesnis, nes dabartinė praktiką rodo, kad vis dar kylą iššūkių priimti bendrą tikslą ir pasiskirstyti tinkamai darbus.

Apibendrinant tyrimo duomenis, tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra labai svarbus siekiant, kad šeima ir vaikas gautų veiksmingą pagalbą. Tyrimo dalyviai bendradarbiavimą vertina teigiamai, bet ir turi pastebėjimų kas kelia iššūkių. Atvejo vadybininkas vienas nepajėgtų įžvelgti tiek visų šeimos problemų ir neturėtų reikiamos informacijos, jei ne kitų institucijų įsitraukimas. Tačiau, tyrimo dalyviai atskleidė, kad jis kelia iššūkiu ir galėtų būti veiksmingesnis. Kyla iššūkių ties atsakomybių pasiskirstymu, informacijos dalinimusi ir kryptingo požiūrio į pagalbos teikimą. Vis dar susiduriama su iššūkiais, kad mokyklos nenori dalintis informacija ir slepia, todėl, jog nesugadintų savo reitingų.

4.7. Atvejo vadybininkų ir vaiko teisių specialistų pasiūlymai atvejo vadybos veiksmingumui

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, atvejo vadybininkų ir vaiko teisių apsaugos specialistų rekomendacijas siekiant veiksmingos atvejo vadybos. Išskirta kategorija: sisteminiai pasiūlymai ir iš šios kategorijos išskirtos septynios subkategorijos: atvejo vadybos tvarkos aprašo tobulinimas, aiškios veiksmingumo vertinimo kryptys, daugiau gyvų susitikimu, darbo krūvio mažinimas, dokumentacijos sumažinimas, duomenų apsaugos supaprastinimas ir dažnesnė plano peržiūra (žr. 13 pav.)



12 Pav. *Atvejo vadybininkų ir vaiko teisių specialistų pasiūlymai atvejo vadybos veiksmingumui.*

Interviu analizė atskleidė pasiūlymus siekiant veiksmingesnės atvejo vadybos. Anot tyrimo dalyvių, reikėtų ***tobulinti atvejo vadybos tvarkos aprašą***: *AV5: „<...>Aprašas galėtų būti lankstesnis <...> Nėra tikslinga visose šeimose lankytis kas dešimt dienų <...>.“* Atsiradusi nauja tvarka atvejo vadybos tvarkos apraše tik apsunkina specialistų darbą: *AV4: „<...>Yra nauja tvarka dėl smurto artimoje aplinkoje – atskiri planai šeimai <...>Darai atskirus planus, bet realiai jie gyvena kartu <...>tai nėra tikslinga taikyti <...>.“* Tyrimo dalyviai įvardina, kad atvejo vadybos tvarkos apraše atsiradusi naują punktą tikrai nepadeda užtikrinti greitesnės ir veiksmingesnės pagalbos, o kaip tik

apsunkina specialistų darbą. Interviu tyrimo dalyviai pažymi, kad remiantis atvejo vadybos tvarkos aprašu dokumentacija šeimai tampa per formali: *VT1 ,, <...>Mes turim labai daug pastabų ir tikrai dažnu atveju toks na tampa <...> pliusiukų sudėjimas ir nėra tos gal tokios aprašomosios dalies kitų dalykų, kartais neapima tų dalykų, apie kuriuos mes kalbame su šeima <...> šitą reikia tobulinti <...>.“* Anot tyrimo dalyvių, siekiant pagalbos veiksmingumo svarbu ***nustatyti aiškias veiksmingumo vertinimo kryptis.*** Pasiūlymas veiksmingumo vertinimui turi būti aiškiai išdiskutuotas su praktikais: *AV3,, <...> Labai svarbu, kad kuriant vertinimo įrankį, kuris padėtų vertinti veiksmingumą, jis būtų išdiskutuotas su praktikais, kad būtų aiškiai parodyta jo nauda, nes kitaip bus atmetimo reakcija <...>.“* Siekiant išvengti nesusipratimų veiksmingumo vertinimas turi būti suprantamai išdėstomas, kokia bus iš to nauda siekiant geresnių paslaugų teikimo. Atvejo vadybos veiksmingumo vertinimas turi būti atliekamas dažniau: *AV2,, <...> Vieną kartą per metus būtų privalomas vidinis kokybės įsivertinimas visose įstaigose, teikiančiose socialines paslaugas, kurios apimtų ir atvejo vadybos kokybės vertinimą <...>.“* Sistemingas vertinimas leistų plačiau pažiūrėti į atvejo vadybos veiksmingumą, ieškoti būdų kaip dar labiau ja pagerinti, kad būtų ne tik formalus darbas, bet ir ilgalaikių rezultatų siekimas šeimų situacijose. Tyrimo dalyviai įvardino, kad ***svarbu mažinti darbo krūvį,*** kuris leistų į situacijas pažvelgti giliau: *AV2 ,, <...> Tai tikrai sumažinti atvejo vadybininkams šeimų skaičių. Čia toks vienas turbūt momentas, kuris iš karto kyla <...>“* Žvelgiant iš tyrimo dalyvių perspektyvos, dauguma atveju lieka formaliai išspręstą, todėl, kad šeimų skaičius yra per didelis vienam atvejo vadybininkui: *AV1 ,, <..> Norėtųsi, kad jų skaičius būtų mažesnis nuo dvidešimties iki dvidešimt penkių tam, kad galėtų daugiau įsitraukti į konsultacijas, nes dabar tikrai atvejo vadybininkams daug to tokio formalaus darbo atlikimo – pagalbos plano sudarymo, posėdžio vedimo, kitų dokumentų užklausų rengimo.“* Pasiūlymas mažinti darbo krūvį padėtų atvejo vadybininkams labiau įsigilinti į kiekvienos šeimos situaciją ir teikti pagalbą veiksmingai: *VT2,, <...> Tai nemanome, kad tai yra tinkama praktika <...> tiek šeimų <...> Tikrai labai svarbu, kad tas skaičius šeimų būtų mažesnis <...>.“* Dėl didelis skaičiaus šeimų atvejo vadybininkams tenka rengti ir gauti daug dokumentacijos, kuri apsunkina jų darbą. Tyrimo dalyviai įvardino, kad būtina ***užtikrinti paprastesni informacijos pasidalijimą***: *AV4: ,, <...> Labai didelis biurokratizmas, daug dokumentacijos <...>ieškoti sprendimo būdų, kaip specialistai tarpusavio galėtų sklandžiau ir paprasčiau dalintis turima informacija apie šeimą <...>.“* Prie to paties prisideda ne tik popieriniai dokumentai, bet ir elektroniniai: *AV2 ,, <...> dar yra labai daug dokumentacijos jos yra žiauriai daug mes skęstam <...> elektroniniuose jau dabar dokumentuose nebe popieriuose, bet aš tuo pačiu suprantu, kad be to, irgi neapsieisi. Tai to yra nu tikrai kai kurių formų galėtų nebūti, bet jos vis dar yra.“* Dokumentacijos

sumažinimas, anot tyrimo, dalyvių padėtų greičiau gauti informaciją apie šeimą iš kitų institucijų, kadangi oficialių raštų siuntimas užgaišta laike. Anot tyrimo dalyviu, būtina yra ***užtikrinti dažnesnes pagalbos plano peržiūras*** siekiant veiksmingumo: *VT1,,<...> Vienas tikslas galėtų būti dažnesnės peržiūros apie veiksmingumą, nes kartais ir atvejo vadybos specialistai verda tose pačiose sultyse ir nebematai situacijos aiškiai <...>.“* Pagalbos planas turi būti atsakingai peržiūrimas siekiant pagalbos veiksmingumo: *VT3,, <...> Terminai turi būti aiškūs – kada bus peržiūros atliekamos ir koks tikslas yra tų peržiūrų, ne šiaip stebėti, bet pasiekti rezultatą <...>.“* Pasiūlymas peržiūrėti dažniau pagalbos planą tyrimo dalyviu manymu, peržiūros neturi būti formalios, bet jos turi turėti konkrečia paskirtį – stebėti šeimos pasikeitimus, įvertinti ar pagalba vykdoma veiksmingai, siekti rezultatų. Tačiau, išlieka problema, kad duomenų apsauga riboja informacijos gavimą. Tyrimo dalyviai įvardino, kad tos institucijos, kurios kartu dalyvauja plano vykdyme jų ***bendravimas būtų supaprastinamas***: *AV1 ,, <...> Norėtųsi paprastesnio bendravimo. Labai, labai, apsunkina duomenų apsauga <...>.“* Anot tyrimo dalyvių, duomenų apsaugos įstatymas riboja informacijos pasidalijimą, todėl būtina ieškoti būdų kaip lengviau, nepažeidžiant įstatymų gauti visą reikiamą informaciją: *AV3,,<...> Galvojau iš tos sistemos tobulinimo, tai gal šiek tiek suprantam, kad yra bėda dėl duomenų apsaugos, ir visa kita, bet irgi norėtųsi kažkokių ieškoti sprendimo būdų <...>.“* Informacijos pasidalijimas, kuris nepažeistų įstatymų , pasak tyrimo dalyvių, leistų greičiau pasiekti pagalbos veiksmingumo. Specialistai nurodo, kad šiais laikais kai viską įmanomą daryti nuotoliniu būdų, dirbant su šeima yra būtina ***daryti kuo daugiau gyvų susitikimų***: *AV2,, <...> Daugiau gyvų posėdžių daryt, ne nuotoliniu, nes paprastai žmogus labiau išsikalbėti gali kontaktiniu būdu <...>.“* Bendravimas gyvai su paslaugų gavėju leidžia pamatyti dalykus, kurių jis nepasako: *VT1,,<...>Aš tikrai tik už gyvą kontaktą, kad mes galėtume pajausti vieni kitus, nes kartais nepasakyti dalykai labai daug ką parodo <...>.“* Blogas ryšys ar internetas, prastas garsas, blogina sąlygas atvejo vadybininkui suprasti šeimos situacija, todėl susitikimai gyvai leidžia ne tik specialistui gauti visą reikiamą informaciją, bet ir megzti ryšį: *AV4,, <...> daugiau organizuoti gyvų susitikimų, mažiau nuotolinių posėdžių, nes gyvuose susitikimuose lengviau išgirsti šeimos situaciją <...>.“* Tyrimo dalyviu teigimu, gyvi susitikimai yra labiau informatyvus, nei nuotoliniai. Tai leidžia lengviau išgirsti situaciją, ją įvertinti ir veiksmingiau pritaikyti problemos sprendimo būdus.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyvių pasiūlymai siekiant veiksmingos atvejo vadybos atsižvelgia į jų turimas patirtis ir supratimą ko trūksta, kad pagalba dar būtų veiksmingesnė. Specialistų siūlymas tobulinti tvarkos aprašą rodo, kad praktikoje kai kurie teisiniai įtvirtinimai neduoda jokios naudos, tik apsunkina darbą. Atvejo vadybos veiksmingumas priklauso nuo sisteminių

dalykų, kurie galėtų būti tobulinami arba nepažeidžiant įstatymų padaryti bendravimą paprastesnį. Veiksmingumo vertinimo būdas turi būti suderintas su praktikais ir aiškiai apibrėžiamas, siekiant išvengti nesusipratimų. Visas darbas turi būti organizuojamas ne tik formaliai, bet labiau orientuotųsi į šeimos situaciją ir siekiant įsigilinti.

DISKUSIJA

Atliktas empirinis tyrimas leido plačiau patyrinėti veiksmingumo vertinimą taikant atvejo vadybą. Atskleistos atvejo vadybininkų ir vaiko teisių apsaugos specialistų patirtys, susijusios su atvejo vadybos veiksmingumo vertinimu.

Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad atvejo vadybos taikymo veiksmingumą lemia, kai šeimoje keičiasi situacija, tėvai atsisako priklausomybių, skyrybų atvejų tėvams pavyksta konstruktyviai susitarti ir nebekišti vaiko į konfliktus. Taip pat, tyrimo metu atsiskleidė, kad atvejo vadybininkų kompetencijos ir bendradarbiavimas su institucijomis prisideda prie atvejo vadybos taikymo veiksmingumo. Tačiau tai labiau remiasi į objektyvius veiksmingumo rodiklius. Remiantis Girkontaitės ir Adomaitytės – Subačienės (2020) mintimis, kad objektyvus vertinimas yra susijęs su įstaigos pasiektais rezultatais, specialisto kompetencijomis, tačiau neduoda jokios informacijos apie šeimą ir vaiką, jų situacijos pagerėjimą. Kaip pažymi Bitinas ir kt. (2010) pagalbos veiksmingumas turi būti vertinamas per paslaugų gavėjo pasitenkinimą, jo situacijos pagerėjimą. Tai yra subjektyvi vertinimo skalė, kuri leidžia įvertinti paslaugų veiksmingumą. Taip ir atliktame tyrime, dalyviai atskleidė, kad atvejo vadybos veiksmingumas iš kliento perspektyvos reiškiasi kai tėvai, turintis priklausomybę, įsitraukia į pagalbos procesą, sėkmingai įvykdo iškeltus uždavinius, išlaiko ilgalaikį blaivumą ir pradeda vėl rūpintis vaikais. Tyrimo duomenis atskleidė, kad veiksmingumas siejamas ne tik su formaliu uždavinių įvykdymu, bet šeimos motyvacija ir noru keisti savo gyvenimą, gaunant ilgalaikių rezultatų. Pagal Žalimiene (2015) grįžtamasis ryšys iš paslaugų gavėjų, tai yra, šeimos ir vaiko prisideda prie veiksmingumo vertinimo tipu. Tyrime, dalyviai atskleidė, kad sprendžia apie atvejo vadybos veiksmingumo iš pačios šeimos, kaip paslaugų gavėjų, kai gauna grįžtamąjį ryšį iš jų. Jis būna tiesiogiai išsakomas specialistams, kad tėvai džiaugiasi, jog jie buvo šalia sunkiausiu momentu, dėkoja. Tai specialistai vertina, kad atvejo vadyba buvo veiksminga. Taip pat, kitų institucijų atsiliepimai apie pokyčius šeimos gyvenime. Svarbus dalykas, nepamesti vaiko ir jo nuomonės viso proceso metu apie gaunamas paslaugas ir ar jos buvo veiksmingos. Tai rodo, kad teigiamas grįžtamasis ryšys iš tėvų, vaiko ir bendradarbiaujančių institucijų, nurodo, jog atvejo vadyba buvo veiksminga.

Pasak Kavaliauskienės ir Balčiūnaitės (2013) perdegimas tiesiogiai gali sumažinti teikiamos pagalbos veiksmingumą ir specialistų motyvaciją atlikti savo pareigas. Kai atvejo vadybininkai patiria perdegimą, jų gebėjimas objektyviai vertinti šeimos situaciją silpnėja ir riboja galimybę greičiau pasiekti atvejo vadybos veiksmingumo. Taip pat, tyrimo dalyviai atskleidė, kad veiksniai, kurie lemia atvejo vadybos neveiksmingumą yra paslaugų trūkumas, darbuotojų perdegimas, šeimos nenoras

keistis ir sunkumai su skyrybas išgyvenančioms šeimoms. Dalyviai paminėjo, kad kai atvejo vadybininkas perdega jis nebegali objektyviai vertinti šeimos situacijos, tarsi ,,užmarinuoja‘‘ atvejį, kuris tęsiasi metų metus ir niekas nevyksta. Atvejo vadybos neveiksmingumui, taip pat, įtakos turi sunkumai su skyrybas išgyvenančioms šeimoms. Jos tiesiogiai įkišą vaiką į vykstančius konfliktus ir taip žaloja jų psichiką.

Kitas svarbus aspektas išryškėjęs tyrimo metu – atvejo vadybininko veiksniai, kurie lemia atvejo vadybos veiksmingumą. Pasak Bitino ir kt. (2010) specialistų kompetencijos, motyvacija, gebėjimas taikyti individualizuotą pagalbą prisideda tiesiogiai prie atvejo vadybos veiksmingumo. Tyrime išryškėjo, kad nuo atvejo vadybininko asmeninių savybių – empatijos, gebėjimo išlaikyti darbines ribas, neturėti išankstinių nuostatų, priklauso ar šeima bus įsitraukusi į pagalbos procesą. Tai leidžia daryti išvada, kad specialisto profesinės kompetencijos ir asmeninės savybės yra veiksniai, kurie padeda pasiekti atvejo vadybos taikymo veiksmingumo.

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad bendradarbiavimas atvejo vadyboje yra svarbus ir padeda greičiau pasiekti veiksmingų rezultatų. Visos institucijos dirbdamos kartu gali geriau ir veiksmingiau pritaikyti pagalbą, kuri atsispindėtų individualius šeimos poreikius, užtikrintų, kad bus suteikiamas kompleksinės pagalbos teikimas. Pasak Dromantienės ir Bagdanovienės (2023) sisteminis požiūris į šeimą leidžia pasiekti ilgalaikių rezultatų, apimti visas gyvenimo sritis, kurios trukdo šeimai tinkamai funkcionuoti visuomenėje. Bendradarbiavimas ir siekimas veiksmingos pagalbos turi remtis partnerystės principu, kuris specialistus įgalina kartu spręsti šeimos situaciją, dalintis visa reikiama informacija, prisiimti atsakomybę už savo veiksmus Jakštienę (2017). Tyrimo duomenys nurodė, kad kitų institucijų įsitraukimas tikrai leidžia plačiau pamatyti šeimos situaciją, bendri pasitarimai leidžia prieiti prie bendro tikslo greičiau ir siekti veiksmingos pagalbos. Tačiau, taip pat išlieka problema ir kyla iššūkių bendradarbiaujant su specialistais. Tyrimo dalyviai nurodė, kad skiriasi specialistų požiūris į šeimą, institucijos skirtingai supranta ir mato šeimos vaidmenį visuomenėje. Kaip minėjo, Jakštienė (2017) kyla komunikacijos problemų su švietimo skyriumi, kad jie nesidalina informacijos tol kol, kitos institucijos nepradeda imtis drastiškų veiksmų, o taip atsitinka, todėl, kad nebuvo suteikta papildoma informacija, kuri leistų susidaryti tinkamą vaizdą. Taip ir tyrime, išryškėjo, kad vis dar yra problema bendradarbiaujant su mokyklomis, nes jos nenori gadinti savo įvaizdžio ir todėl nesidalina viskuo kuo žino ir atsakomybę perduoda kitoms institucijoms. Tai kelia susirūpinimą, kad mokyklos, kurios dirba tiesiogiai su vaikais, mato jų situacijas geriau nei atvejo vadybininkas ar vaiko teisių specialistas, taip nenoriai bendradarbiauja ir nesiima veiksmų.

Nors pagal Atvejo vadybos tvarkos aprašą (2018, AR 2025 – 01 – 01) visos institucijos, kurios yra įtrauktos į pagalbos plano vykdymą, privalo teikti informaciją ir siekti plano išpildymo.

Apibendrinant galima teigti, kad teoriniuose šaltiniuose pateikti veiksmingumo vertinimo principai, dažnai, sutampa su tuo ką atskleidžia atliktas tyrimas. Tačiau svarbu paminėti, kad specialistai taikydami atvejo vadybą ir vertindami jos veiksmingumą turi atsakingai tai daryti, formalus darbas su šeima, šabloniniai pagalbos planai, neduos jokių rezultatų. Svarbus atviras, pasitikėjimų grįstas santykis, kuris užtikrina šeimos įsitraukimą.

IŠVADOS

1. Atvejo vadyba plačiai naudojamas pagalbos būdas, kuris siekia patenkinti individualius šeimos ir vaiko poreikius ir pritaikyti tinkamą pagalbą. Kiekvienas atvejo vadybos etapas yra organizuojamas taip, kad padėtų įsigilinti į situaciją, kryptingai ir nuosekliai organizuoti darbą. Atvejo vadybininkas užtikrina, kad darbas būtų sklandus ir šeima gautų veiksmingą pagalbą. Veiksmingos pagalbos teikimas remiasi į individualius šeimos poreikius, o atvejo vadybininkas rengdamas pagalbos planą atsižvelgia, kad būtų įtrauktos kompleksinės paslaugos. Atvejo vadybininkas turi turėti daug kompetencijų, žmogiškųjų savybių ir patirties organizuojant pagalbos procesą, bendradarbiaujant su vaiko teisių specialistais. Apžvelgus statistika ir palyginus su praėjusiais metais, pastebėta, kad situacija išlieka stabili, bet augimas per pastaruosius du metus rodo, kad vis tiek yra labai svarbu stiprinti ir skleisti visuomenėje apie vaiko teisių apsaugos specialistų darbą, išvengiant vaiko teisių pažeidimų. Vaiko teisių apsaugos specialistų darbas yra labai atsakingas, nes reikalauja teisinių žinių, savarankiško sprendimų priėmimo, kurie padėtų užtikrinti geriausius vaiko interesus.

2. Veiksmingumo vertinimas yra labai svarbus teikiant socialines paslaugas, bei atvejo vadybą. Be vertinimo nebūtų aišku kaip organizacijoje teikiamos paslaugos daro poveikį šeimai. Veiksmingumas apima kokybinius ir kiekybinius rodiklius. Moksliniai straipsniai atskleidė, kad dažniausiai, vertinant veiksmingumą yra naudojami kiekybiniai rodikliai, kurie yra per daug abstraktūs ir neįvertina vaiko ir šeimos pokyčių jų gyvenime ir pasitenkinimo paslaugomis. Todėl, labai svarbu vertinti per subjektyvu požiūrį - įvertinti kokį poveikį teikiamos paslaugos padarė šeimai, ar šeima buvo įgalinta spręsti savo problemas, aktyviai dalyvauti procese ir koks yra jų pasitenkinimas paslaugomis. O vertinant iš objektyviosios skalės, naudinga organizacijai, kurie remiasi į skaičius, į pačio specialisto kompetencijas ir turimas žinias. Veiksmingumo vertinime svarbus yra grįžtamasis ryšys, pagalbos procesų analizė, todėl siekiant atvejo vadybos tobulinimo ir veiksmingumo reikia labiau atsižvelgti į subjektyvumo skalę

3. Atvejo vadybininko ir vaiko teisių apsaugos specialisto patirtys vertinant atvejo vadybos veiksmingumą:

- Veiksminga pagalba reikalauja išsikelti tikslus. Tyrimo metu išryškėjo, kad konkretumas ir kryptingumas yra esminiai atvejo vadybos organizavimo tikslai – pagalbos procesas vykdomas nuosekliai atsižvelgia į kiekvienos šeimos galimybes, kad viskas vyktų palaipsniui. Taip pat, būtina nustatyti terminus per kuriuos šeima turi kreiptis į specialistus, nes paslaugų atidėliojimas stabdo procesą ir neleidžia pasiekti veiksmingumų rezultatų. Kadangi, atvejo vadybos pagrindinis

tikslas yra užtikrinti vaiko saugumą, todėl teikiant pagalbą yra atsižvelgiama labiau į vaiko perspektyvą ir jo geriausius interesus.

- Atvejo vadybos veiksmingumo vertinimas tipai tyrimo metu išryškėjo, kad vyksta per grįžtamąjį ryšį iš tėvų, kaip paslaugų gavėjų ir vaikų. Taip pat, grįžtamasis ryšys gaunamas iš kitų bendradarbiaujančių institucijų. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad vienas iš aiškiausių veiksmingumo vertinimo tipu yra grįžtamasis ryšys iš tėvų, kaip paslaugų gavėjų, kuriuos jie išreiškia žodžiu ir padėka atvejo vadybininkui. Tyrimo dalyviai atskleidė, kad taip pat, grįžtamąjį ryšį jie gali perduoti pildydami vertinimo anketas, kurios leidžia oficialiai pateikti savo nuomone apie gaunamas paslaugas, jų veiksmingumą ir kokių rezultatų pavyko pasiekti. Labai svarbu, vertinant veiksmingumą, vaiko nuomonė turi būti išklausyta apie gaunamas paslaugas ir pokyčius jo gyvenime. Pažymėtina, kad grįžtamasis ryšys iš kitų institucijų, kurios turėjo santykį su tėvais ir vaiku, jų nuomonė leidžia vertinti pasikeitusią šeimos situaciją. Be to, kai yra negaunami nauji pranešimai tai yra ženklas, kad šeimoje situacija stabilizavosi ir rizikos veiksniai išnyko arba yra sumažėję.
- Vertinant atvejo vadybą per paslaugų gavėją išryškėjo pagrindinės grupės: priklausomybės mažėjimas iš tėvų perspektyvos ir šeima, kuri patiria skyrybas. Tyrimo metu, specialistai atskleidė, kad tėvai, kurie turėjo problemų su priklausomybėmis ir atrado motyvacijos keistis, atvejo vadybos veiksmingumas pasireiškė per sėkmingų uždavinių įvykdymą, tėvai vėl pradeda domėtis vaiku ir išlaiko ilgalaikį blaivumą. Tačiau, skyrybų atveju, veiksmingumas nepasireiškia per tai, kad šeima pradeda vienas su kitu bendrauti ir konfliktuoti. Veiksmingumas tokiu atveju vertinamas kai tėvai supranta kokią žalą daro vaikui, todėl susitaria, kad jis nebus daugiau įtraukiamas į konfliktus ir užtikrina geriausius jo interesus.
- Neveiksminga atvejo vadybai turi įtakos paslaugų trūkumas, pačios šeimos neįsitraukimas ir sunkumai su šeimomis, kurios patiria skyrybas. Tyrimo metu, specialistai atskleidė, kad paslaugų trūkumas daro didelę įtaką veiksmingumui. Nors pagalbos planas bus pritaikytas prie individualių šeimos poreikių, tačiau neturėjimas paslaugų lemia neveiksmingumą. Ypač sunku su skyrybas išgyvenančioms šeimoms, nes noras parodyti, kad yra geresnis tėvas vienas už kitą, atlieka visus iškeltus uždavinius, todėl nėra ką joms pasiūlyti. Vaiko įtraukimas į tėvų konfliktus nepadeda pasiekti atvejo vadybos veiksmingumo, vaikas yra toliau traumuojamas. Tyrimo dalyviai nurodė, kad darbuotojų perdegimas gali būti vienas iš veiksnių, kuris prisideda prie atvejo vadybos taikymo veiksmingumo. Atvejo vadybininkas nebegeba objektyviai įvertinti šeimos poreikių ir suteikti pagalbos tokios kokios jiems reikia. Tiriamieji atskleidė, kad žalingų įpročių išlikimas ir šeimos nenoras keistis yra vienas iš veiksnių, kuris lemia atvejo vadybos neveiksmingumą.

- Tyrimo duomenų analizė atskleidė, atvejo vadybininko veiksniai turi didelę reikšmę siekiant atvejo vadybos veiksmingumo. Tyrimo metu išryškėjo, kad atvejo vadybininko veiksniai yra žinios, patirtis, įgūdžiai ir asmeninės savybės ir jos tiesiogiai veikia atvejo vadybos veiksmingumą. Įvairiausių kompetencijų turintis atvejo vadybininkas geba įvertinti greičiau pagalbos poreikį šeimai ir vaikui, pritaikyti pagalbą, kuri atspindėtų jų individualius poreikius, koordinuoti visą pagalbos procesą veiksmingai. Specialistas turi gebėti racionaliai vertinti šeimos poreikius be išankstinių nuostatų, kurti pasitikėjimų grįstą santykį, kad šeima įgautų pasitikėjimo ir noriai įsitrauktų į pagalbos procesą sprendžiant savo problemas.
- Bendradarbiavimas atvejo vadyboje, pagal specialistų nuomone, yra reikšmingas siekiant atvejo vadybos veiksmingumo. Įsitraukusios įvairios institucijos leidžia greičiau ir visapusiškai pažvelgti į šeimos situaciją, ją įvertinti ir pritaikyti veiksmingą pagalbą. Tarpžinybiniai pasitarimai padeda kuo veiksmingiau ir iš įvairių perspektyvų pamatyti šeimos situaciją. Tačiau, tyrimo metu išryškėjo bendradarbiavimo problemos tarp atvejo vadybininkų ir vaiko teisių apsaugos specialistų. Jų nuomonė skirtingas požiūris į pagalbos teikimą ir atsakomybės „mėtymas“ nuo vieno specialisto ant kito, sunkiai padeda prieiti prie bendro tikslo. Nors ir bendradarbiavimas vyksta ir vienu ar kitu atvejo pasiekiamas bendras tikslas, bet visas procesas turėtų vykti veiksmingiau.
- Pasiūlymai ir rekomendacijos iš atvejo vadybininkų ir vaiko teisių specialistų tyrimo metu pateikė vertingų pasiūlymų. Tiriamieji pabrėžė, kad naujas atvejo vadybos tvarkos apraše atsiradęs punktas, jog taikyti atvejo vadybą atskirai yra neveiksmingas, tik dar labiau apsunkina specialistų darbą nei yra dabar. Atvejo vadybos veiksmingumas priklauso nuo lankstesnio bendradarbiavimo, lengvesnio informacijos dalinimosi tarp institucijų, todėl svarbu tai užtikrinti siekiant nepažeisti įstatymų. Taip pat, siūlė veiksmingumo vertinimas turėtų būti aiškiai suderintas su praktikais ir suderinti su specialistais, kad jie aiškiai žinotų kaip yra vertinamas veiksmingumas. Svarbu siekiant veiksmingos pagalbos, pagalbos planai būtų peržiūrimi siekiant ne formaliai tai atlikti, bet užtikrinant, kad pagalba juda veiksminga linkme.

REKOMENDACIJOS

1. Savivaldybėms – siekiant aiškesnio atvejo vadybos veiksmingumo vertinimo, siūloma rinkti informacija ne tik iš institucijų, kurios teikia atvejo vadybą, bet įtraukti ir šeimas, kurios gavo paslaugas. Tai leistų iš subjektyviosios pusės vertinti ar atvejo vadyba suteikė ilgalaikius rezultatus, išsprendė visas problemas ir šeimos pasitenkinimas gautomis paslaugomis.

Taip pat, svarbu, užtikrinti, kad būtiniausios paslaugos, kurios reikalingos visoms šeimoms, pavyzdžiui, psichologo konsultacijos, būtų lengviau pasiekiamas regionuose gyvenančioms šeimoms ir nereikėtų joms naudoti savo lėšų.

2. Moksliniams darbams –naudinga pradėti daugiau kiekybinių tyrimų, kuriuose būtų įvertinamas atvejo vadybos veiksmingumą, atsižvelgiant ne tik specialistų patirtimis, bet ir pačių šeimų pasitenkinimą ir ilgalaikius pasiekimus. Tai padėtų įvertinti atvejo vadybos taikymo veiksmingumą ir rasti sritis, kurios būtų tobulinamos.

SUMMARY

Title of the final thesis – The effectiveness of case management implementation: experiences of case managers and child rights protection specialists.

Aim of the research – To reveal the effectiveness of the case management implementation by analyzing theoretical aspects and drawing on the experiences of case managers and child rights protection specialist

Objectives of the research*:* The effectiveness of case management.

The goals of the research – 1. To analyze the application of case management from a theoretical perspective; 2. To review how effectiveness is defined in literature and what criteria are used for evaluation. 3. To examine how case managers and child rights protection specialists assess the effectiveness of case management based on their professional experience.

The research methods: 1. The legal acts and regulations governing case management and the professional role of the case manager were analyzed. 2. Literature analysis. 3. Semi – structured interviews were conducted with case managers and child rights protections specialists. This research method was chosen to reveal professionals' experiences regarding the effectiveness of case management applications, to identify the goals they set to ensure effectiveness, the criteria they apply, and their recommendations for improving case management. The collected data were analyzed using qualitative content analysis.

The theoretical framework begins by defining case management as a structured, coordinated method used by case managers to support families facing social difficulties. The essence of case management is to thoroughly examine the current situation, ensuring a structured approach and timely assistance that is carefully aligned with the specific needs of families and children involved. The main objectives are to set clear goals, promote cooperation between different agencies, and, most importantly, prioritize welfare of the child.

The empirical findings of the thesis, derived from semi – structured interviews with professionals, brought to light the complex, multi – faceted nature of effectiveness in case management. Interviewees highlighted the significance of establishing concrete and achievable goals that correspond to the family's specific circumstances and abilities. Structured planning is instrumental in ensuring that support is provided progressively and in a way that does not overwhelm the family unit. Diverse methods for evaluating effectiveness were identified in practical application. Specialists acknowledged utilizing both subjective and objective indicators. Subjective indicators encompass direct expressions of gratitude from families, improvements in emotional well – being, and overall satisfaction with the services provided. Objective indicators focus on metrics like task

completion, participation in services and the absence of newly reported risk. Feedback provided by partner institutions, particularly those with direct involvement with the child, was also recognized as being important in comprehending real progress. From the client's perspective, effectiveness was described as closely linked to observable changes in their everyday lives. In case of substance abuse, this was reflected in long – term sobriety, renewed engagement in their parental responsibilities. Conversely, in situations of parental separation, effectiveness was gauged through the parents' capacity to shield the child from conflict and to prioritize the child's emotional safety. Nevertheless, the research also unveiled several barriers that hinder the achievement of effectiveness. The main challenge was limited access to available services, which impeded the complete implementation of the support plan, even when needs were clearly defined. In addition, lack of family involvement, emotional burnout of professionals, and the difficulty of working with families experiencing separation were identified as significant limiting factors. Another important theme examined the impact of the case manager's personal and professional attributes. Participants highlighted that empathy, exceptional communication skills, patience and the ability to build trust – based relationships are all instrumental in achieving effectiveness. Inter – agency collaboration was highlighted as a critical component of effective case management. Professionals emphasized that regular collaboration with different institutions is crucial in obtaining a thorough, all – encompassing understanding of the family's overall situation. Finally, the study presented valuable perspectives from practitioners, delivering recommendations intended to boost the effectiveness of case management. Participants highlighted that some legal requirements, like implementing separate case management for families, increased bureaucratic burden without yielding tangible improvements. They proposed decreasing the caseloads for case managers, streamlining documentation protocols, and enhancing the efficiency of collaboration between the institutions involved. Suggestions included a call to make effectiveness evaluation clearer and more relevant to the practical experience of practitioners, and to guarantee that support plans are not only routinely reviewed formally, but also in a more substantive manner. These recommendations demonstrate the need for flexibility, clarity and institutional backing with the intention of improving the quality and overall impact of case management services.

Keywords: case management, child rights protection specialists, effectiveness, interinstitutional collaboration.

LITERATŪRA

1. Bitinas, A., Guogis, A., Migun, L., ir Važgytė, G., (2010) Socialinių paslaugų administravimo tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Vilniaus ir Varėnos rajonų atvejų tyrimai. *Socialinis darbas*, 9(1), 55-65.

2. Braslauskienė, R., Vaičiulienė, J., Pruckutė, S., ir Paulaitytė, L. (2022). Bendradarbiavimas atvejo vadybos procese, teikiant pagalbą mokyklos nelankantiems paaugliams. *Tiltai*, 89(2), 159-181. tbb-89-2-09_braslauskiene-libre.pdf

3. Bruce, J., A., Ricketts, K. (2008). Where‘s All the Teamwork Gone? A Qualitative Analysis of Cooperation between Members of Two Interdisciplinary Teams. *The Journal of Leadership Education,* 7 (1), 65–75.

4. Bučiūnas, G., Velička, V. (2017). Keitimasis informacija ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas tiriant smurto artimoje aplinkoje atvejus. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka,* (18), 165–183.

5. Commision for Case Manager Certification (2018) About Case Management https://ccmcertification.org/about-ccmc/about-case-management

6. Commision for Case Manager Certification (2018) Introduction to the Case Management Body of Knowledge https://cmbodyofknowledge.com/content/introductioncase-management-body-knowledge

7. Cruyff, M., van Dijk, J., & van der Heijden, P. G. (2017*).* The challenge of counting victims of human trafficking: Not on the record: A multiple systems estimation of the numbers of human trafficking victims in the Netherlands in 2010–2015 by year, age, gender, and type of exploitation. *Chance, 30*(3), 41-49.

8. Davies, K., Ross, N., Cocks, J., & Foote, W. (2023). Family inclusion in child protection: Knowledge, power and resistance. *Children and Youth services review,* 149. Family inclusion in child protection: Knowledge, power and resistance - ScienceDirect

9. Dirgėlienė, I., Alėjūnė, R. (2020). Supervizijos perspektyva atvejo vadyboje. *Tiltai, 1*(82), 51–74.

10. Drabavičius, Ž. (2019). *Darnumo principų įgyvendinimo poveikis Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui.* Regional Formation & Development Studies, *28*(2), 44-53.

11. Dragūnaitė, S. ir Milkinaitė, L. (2023) Atvejo vadybininko veiklos motyvacija. *Mokslo Taikomieji Tyrimai Lietuvos Kolegijose,* 1(19), 97-103. 589-Article Text-1631-1-10-20230628.pdf

12. Dromantienė, L. ir Bagdanovienė, A. (2023) Tarpinstitucinė socialinė pagalba riziką patiriančioms šeimoms: Šilutės rajono atvejis. *Socialinis ugdymas, 59*(1), 25-41. content

13. Franceschini, D., Grabowski, J., Sefilyan, E., Moro, T. T., & Ewald, B. (2021) Covid – 19: A critical time for cross – sector social work care management. *Social Work in Health Care, 60*(2), 197 – 207. Covid-19: A critical time for cross-sector social work care management

14. Gaižauskienė, I., ir Valavičienė, N. (2016) Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis. Vilnius: Registrų centras https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content

15. Giardino, A. P., & De Jesus, O. (2023). *Case management.* StatPearls Publishing. Case Management - StatPearls - NCBI Bookshelf

16. Gilgun, J. F., & Hirschey, S. (2017). A four-factor outcome model for family case management services with children and families who have experienced complex trauma. *Journal of family theory & Review, 9*(4), 537-556. (PDF) A Four-Factor Outcome Model for Family Case Management Services With Children and Families Who Have Experienced Complex Trauma: Outcome Model for Family Case Management Service

17. Girkontaitė, A., ir Adomaitytė-Subačienė, I. (2020). *Socialines paslaugas teikiančių organizacijų veiklos rezultatų vertinimo metodika: Metodinė priemonė.* Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

18. Green, D. M., Ellis, S. (2017). Proactive Case Management: Social Work Active Engagement Revisited. *Journal of Sociology and Social Work, 5*(1), 10–16. https://www.semanticscholar.org/paper/ Proactive-Case-Management%3A-Social-Work-Active-Dr.-Ellis/194c7b4b98bdb295576be1e6ca4e592a0d6 c820d?p2df

19. Gudžinskienė, V., ir Jasiukonienė, I. (2024). Socialinio darbuotojo ir vaiko teisių apsaugos specialisto bendradarbiavimo svarba. *Socialinės gerovės tyrimai, 4*(1), 33-42.

20. Hall, S. (2019). What Is a Social Work Case Manager? Social Service Jobs. https://work.chron.com/social-work-case-manager-9271.html https://www.researchgate.net/publication/330710177_Socialiniu_paslaugu_kokybe_lemiantys_veiksniai

21. Jakštienė, R. (2017). Mokyklų dalyvavimas apsaugos nuo smurto artimoje aplinkoje procese. *Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Teisės katedra mokslinių straipsnių rinkinys*, 3, 55-68. https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/b72595ae-9db5-41d0-89b5-8d511fec5d98/content

22. Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Kaunas: VDU leidykla.

23. Kavaliauskienė, V., ir Balčiūnaitė, R. (2014). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Tiltai 69*(4), 17-35. PROFESINIS PERDEGIMAS IR JO RAIŠKA SOCIALINIO DARBO PROFESIONALIZACIJOS KONTEKSTE

24. Kiaunytė, A., ir Lygnugarienė, V. (2019). Vaiko globos sisteminė pertvarka kaip iššūkis socialinių darbuotojų profesionalumui: kas parodo supervizijos ir intervizijos poreikį? *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai, 23* (1), 69–94.

25. Li, L., Wang, M., & Jian, M. (2025). Artificial Intelligence – Assisted case management in social work services: A systematic Review. *Research on Social work practice*, *35*(1), 55-72. Artificial Intelligence-Assisted Case Management in Social Work Services: A Systematic Review - Lifei Li, Miao Wang, Miao Jian, 2025

26. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. balandžio 5 d. įsakymo Nr. A1-93 „Dėl socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo“ A1-93 Dėl Socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo

27. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m kovo 29 d. įsakymo Nr. A1-141 „ Įsakymas dėl atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“ A1-141 Dėl Atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo

28. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas (2006) X-493 Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas

29. Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos kontrolierius. (2019) 2018 metų veiklos ataskaita (Nr. 4–36). http://www.vtaki.lt/

30. Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas. (1996). Nr. 1-1234. I-1234 Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas

31. McDavid, J. C., Huse, I., & Hawthorn, L. R. (2018). *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

32. National Association of Social Workers. (2013) NASW Standards for Social Work Case Management. NASW Press. NASW Standards for Social Work Case Management

33. Nikolajenko, E., ir Raudytė, V. (2023) Tarpinstitucinis bendradarbiavimas atvejo vadybos procese, teikiant pagalbą socialinę riziką patiriančioms šeimoms. Socialinių mokslų studijos, 15(2), 112-126. https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=69a238ea-ea24-41b8-bc6e-dbd6c92aa2c0%40redis

34. Nutley, S. M., Walter, I., & Davies, H. T. O. (2007). *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services*. Bristol: Policy Press.

35. Pakalniškienė, V. (2012) Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. *Metodinė priemonė*. Vilnius: Vilniaus universitetas. https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf

36. Paulikienė, S. (2015). *Mentorystės mokymosi ir mentoriaus veiksmingumo ryšys: Slaugos studijų atvejis.* Daktaro disertacija, Klaipėdos universitetas. Microsoft Word - Simona_Paulikiene_disertac_KU_Edukologija-4.doc

37. Proctor. E. (2017). The pursuit of quality for social work practice: three generations and couting. *Journal of the Society for Social Work and Research, 8*(3), 361-371. https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/693431

38. Rimkus, V., ir Žemgulienė, S. (2013). Socialinės rizikos šeimų socialinio tinklo ir jo teikiamo socialinio palaikymo aspektai. *Tiltai, 1*(62), 169 – 184.

39. Rong, B. Collins, C., Fischer, R., & Crampton, D. (2019). Pursuing collaboration to improve services for child welfare – involved housing unstable famillies. *Childrend and Youth Services Review,* 100, 1-9. Pursuing collaboration to improve services for child welfare-involved housing unstable families - ScienceDirect

40. Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A Systematic Approach* (7th ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

41. Segalovičienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/851d0c0b-b0c9-4896-9dad-61f8b7107661/content

42. Shaheed, F. (2012). *Engaging resistant, challenging and complex families.* Research in Practice. RiP Prompt Briefing V3 — [Orange].indd

43. Sipovič, I. (2007) Vaikų dienos centrų administravimo ir vertinimo problemiškumas. *Viešoji politika ir administravimas,* 22, 45-53.

44. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2017). *Atvejo vadyba: Metodinės rekomendacijos.* Skaidrė 1

45. Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2021) Socialinės paramos veiksmingumo stebėsenos Lietuvos Respublikos savivaldybėse metodinės gairės. Vilnius: SADM. https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/veiklos-sritys/Socialine%20statistika/paramos-stebesenos-gair%C4%97s.pdf

46. Švedaitė-Sakalauskė, B., Buzaitytė-Kašalynienė, J., Gvaldaitė, L. (2014). Socialinis darbas ir galia: teoriniai tyrinėjimų pagrindai. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai, 13*(1), 99-112. http://sd.vdu.lt/index.php/naujausias-numeris/26-socialinis-darbaspatirtis-ir-metodai-2014-nr-13-1/270-socialinis-darbas-ir-galia-teoriniai-tyrinejimu-pagrindai

47. Vaiko teisių apsaugos 2024 metu veiklos ataskaita (2025) vta-kontrolieriaus-2024-metu-veiklos-ataskaita-2025-03-31-nr-4-7.pdf Nr. 4 – 7.

48. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2024 m. veiklos ataskaitos pristatymas. https://vaikoteises.lrv.lt/public/canonical/1741207584/2221/2024%20m.%20veiklos%20ataskaitos%20pristatymas.pdf

49. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2024 m. veiklos ataskaita. https://vaikoteises.lrv.lt/public/canonical/1741207566/2220/2024%20m.%20veiklos%20ataskaita.pdf

50. Vasiliauskienė, I. ir Kavaliauskienė, V. (2021). Atvejo vadybininko veikla teikiant socialines paslaugas šeimai patiriančiai socialinę riziką. *Į sveiką gyvenseną ir skaidrią būtį Vydūno keliu: konferencijos pranešimų medžiaga.* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

51. Vasilyeva, S. M., & Voronov, A. N. (2014). Individual Social Support of Families “At Risk” in Social Institutions in St. Petersburg. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta, Seriia 3: Biologia, (4)*, 168–176. http://search.ebscohost.c

52. Vibeke, S., & Turney, D. (2017). The role of professional judgement in social work assessment: a comparison between Norway and England. *European Journal of Social Work, 20*(1), 112-124. The role of professional judgement in social work assessment: a comparison between Norway and England: European Journal of Social Work: Vol 20 , No 1 - Get Access

53. Wakar, A. (2016*).* Case Management and Social Support System for Families in Distress: A Social Work Response. *Social Work Chronicle, 5* (1), 37–49.

54. Weezel, L. G., Dudaitė, V., Gailienė, R., Gajdosikienė, I., Gruodienė, A., Jokubauskė, S., Juodienė, I., Jurkuvienė, R., Klevinskienė, R., Klizienė, D., Labanauskaitė, V., Marcinkevičiūtė, G., Misevičiūtė, G., Narbutienė, D., Pažarskienė, I., Šimkienė, Ž., Šukauskienė, J., Vaičekauskaitė, G., Vidmantienė, R. (2012). *Socialinis darbas su socialinės rizikos šeimomis. Metodinė medžiaga socialiniams darbuotojams.* Vilnius: VU leidykla.

55. Zhakupbayev, M. M. (2018*).* Case Management in Social Work. *Sociology Sciencies*, 4, 102–107. https://cyberleninka.ru/article/n/sase-management-in-social-work

56. Zovė, D., ir Motiečienė, R. (2024). Socialinių paslaugų poreikio vertinimo procesas. *Metodinė priemonė socialiniams darbuotojams.* Kaunas: Kolegijos leidykla. content

57. Žalimienė, L. (2015) Socialinių paslaugų kokybę lemiantys veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika* 1, 99-102.

58. Žalimienė, L., Gvaldaitė, L., Gevorgianienė, V., Petružytė, D., Seniutis, M., & Šumskienė, E. (2020). Organization of child protection specialists' work in the context of legal regulation. *Social Work: Experience And Methods, 1*(25), 27–46.

PRIEDAI

PRIEDAS Nr. 1 Tyrimo instrumento pagrindimo lentelė

Atvejo vadybos taikymo veiksmingumas	1. Prašau papasakokite, kaip vertinate atvejo vadybos veiksmingumą? 1.1. Kokiais kriterijais remiatės vertinant atvejo vadybos veiksmingumą? Pateikite pavyzdžių. 1.2. Kas kiek laiko yra atliekamas vertinimas atvejo vadybos veiksmingumui? 1.3. Prašau, papasakokite, kaip paslaugų gavėjai yra įtraukiami į atvejo vadybos veiksmingumo vertinimą? 2. Kokius tikslus išsikeliate siekdami atvejo vadybos veiksmingumo? Pateikite pavyzdžių. 3. Kaip yra vertinamas atvejo vadybos veiksmingumas Jūsų organizacijoje? Prašau papasakokite. 4. Ar Jūsų organizacijoje vyksta atvejo vadybos veiksmingumo vertinimas savivaldybės lygmeniu? Prašau, papasakokite, kaip yra vertinama? 5. Kokie veiksniai lemia atvejo vadybos taikymo veiksmingumą? Pateikite pavyzdžių. 6. Kokie veiksniai lemia, kad atvejo vadyba būna neveiksminga? Pateikite pavyzdžių.	1. Bitinas, A., Guogis, A., Migun, L., ir Važgytė, G., (2010) Socialinių paslaugų administravimo tobulinimas Lietuvos savivaldybėse: Vilniaus ir Varėnos rajonų atvejų tyrimai. *Socialinis darbas*, 9(1), 55-65. 2. Jakštienė, R. (2017). Mokyklų dalyvavimas apsaugos nuo smurto artimoje aplinkoje procese. *Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Teisės katedra mokslinių straipsnių rinkinys*, 3, 55-68. 3. Cruyff, M., van Dijk, J., & van der Heijden, P. G. (2017*).* The challenge of counting victims of human trafficking: Not on the record: A multiple systems estimation of the numbers of human trafficking victims in the Netherlands

		in 2010–2015 by year, age, gender, and type of exploitation. *Chance, 30*(3), 41-49. 1. Žalimienė, L. (2015) Socialinių paslaugų kokybę lemiantys veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika* 1, 99-102. Nutley, S. M., Walter, I., & Davies, H. T. O. (2007). *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services*. Bristol: Policy Press
Atvejo vadybos veiksmingumas per paslaugų gavėją	7. Prašau, papasakokite plačiau, kaip vertinate pagalbos teikimą vaikui ir šeimai, kai tėvai vartoją alkoholį? 8. Kaip vertinate pagalbos teikimą besiskiriančiomis šeimoms? 9. Kokių veiksmų imatės, kai pagalba ir paslaugos nėra veiksmingos, kai tėvai stokoja tėvystės įgūdžių? 10. Prašau, papasakokite plačiau, kokie rodikliai rodo, kad paslaugos yra veiksmingos šeimai ir vaikui?	11. Žalimienė, L. (2015) Socialinių paslaugų kokybę lemiantys veiksniai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika* 1, 99-102. 12. Sipovič, I. (2007) Vaikų dienos centrų administravimo ir vertinimo problemiškumas. *Viešoji politika ir administravimas,* 22, 45-53
Bendradarbiavimas taikant atvejo vadybą	1. Prašau, papasakokite, kaip kitų institucijų įsitraukimas į atvejo vadbos procesą turi įtakos siekiant veiksmingos pagalbos?	*3.* Miginis, N. ir Ulozas, M.*(2010) Tarpžinybinis bendradarbiavimas nacionaliniu lygmeniu jaunimo politikos srityje.* Vilnius: Socialinės

	2. Kaip suderinate savo, paslaugų gavėjo ir kitų institucijų tikslus, jei jie nesutampa siekiant atvejo vadybos veiksmingumo?	apsaugos ir darbo ministerija. Nikolajenko, E., ir Raudytė, V. (2023) Tarpinstitucinis bendradarbiavimas atvejo vadybos procese, teikiant pagalbą socialinę riziką patiriančioms šeimoms. Socialinių mokslų studijos, 15(2), 112-126.
Pasiūlymai ir rekomendacijos	4. Jūsų pasiūlymai ir rekomendacijos, siekiant užtikrinti atvejo vadybos veiksmingą taikymą?	Vibeke, S., & Turney, D. (2017). The role of professional judgement in social work assessment: a comparison between Norway and England. *European Journal of Social Work, 20*(1), 112-124.

PRIEDAS Nr. 2 Kategorijų, subkategorijų ir patvirtinančių teiginių lentelės

Atvejo vadybos taikymo veiksmingumo vertinimas iš kliento perspektyvos		
Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tėvų pokyčiai per priklausomybės mažėjimą	Sėkmingas uždavinių įvykdymas	***AV3****,,<...> kokius uždavinius mes kėlėme tokius ir vykdė <...> iš tikrųjų buvo pasiekta labai daug <...> gydymasis Minesotoje <...> darbo santykių sukūrimas <...> išlaikymas ir bendravimas su vaikais, <...> bendravimas su koordinatoriumi ir bendradarbiavo su mumis.‘‘* *VT1,, „<...> Kalbant apie tai, kai šeima geba, įvykdo pagalbos plane numatytus tuos įsipareigojimus, tikslus ir uždavinius <...>.“* *AV1: „<...>Pagerėjusi reiškia, kad šeima atsižvelgia į pagalbą šeimai plane iškeltus uždavinius.<...>“* *AV2: „<...>Kai priima pagalbą, bendrauja su socialiniu darbuotoju <...>“* ***AV5****,,<...> uždavinys buvo lankytis pas psichologą iš psichologo gauname teigiamą grįžtamąjį ryšį, kad lankėsi, sprendė savo problemas <...>.‘‘*

		AV3 ,, <...> Pagalbos veiksmingumą vertiname per tai, ar žmogus <...> eina į priklausomybių gydymo įstaigas, ar imasi sprendimų.“ *AV3: „<...>Gydymasis Minesotoje, darbo santykių sukūrimas, bendravimas su vaikais <...>“* *VT3 ,, <..> lankė psichologą, priklausomybių konsultantą pasikviečiame į posėdį ir klausėm, kaip sekėsi, kiek lankė, <..> kodėl užbaigė <...>.‘‘* *AV1: „<...>Tėvai lankė kursus, naudoja tinkamus būdus <...>“*
	Aplinkos teigiami atsiliepimai	*VT3 „<...> Priklausomybių problemų sprendime labai svarbus yra ne tik siuntimas pas specialistus, bet ir nuolatinis stebėjimas, lankymasis šeimose, kad būtų fiksuojami realūs pokyčiai.“* *VT2 „ „ <...> kai šeima savarankiškai geba spręsti visus sunkumus ir jie siūlo atvejo vadybos procesą nutraukti.’’*
	Ilgalaikis blaivumas	*AV2 „Visą tą laiką ne vartojimas, reguliarus konsultavimasis respublikiniam priklausomybės centre <...> galiausiai <...> mes matom, kad nu tikrai viskas padaryta <...>.‘‘* *AV2: „<....>Stengiasi dėl priklausomybių, lankė konsultacijas <...>“* *VT2 „ <...> nefiksuotas <...> neblaivumas <...>.“*
	Tėvų įsitraukimas į vaiko gyvenimą	*VT3 „ <...> matai, kad situacija šeimoje yra stabiliai teigiama <..> nebegauni pranešimų, apie <..> pažeidimus <..> iš gydymo įstaigos <..>.‘‘* *VT1 „ Mums svarbiausiai <...> tėvai užtikrina tinkamą vaiko priežiūrą <...>.‘‘* *VT2: „<...> tėvų įsitraukimas<...>, kiek jie tai suvokia, kiek jie daro <...>.“* *AV1: „<...>Tėvai geba savarankiškai užtikrinti teigiamas pasekmes tiek vaikui, tiek pačiai šeimai<...>.“*
Tėvų pokyčiai skyrybų procese	Konstruktyvus bendravimas dėl vaiko	*VT3 „ <...> tėvai susitarė patys geranoriškai, protingai, kad visgi tai yra vaikas <..> svarbu turėti tėti ir mamą <..>.‘‘* *AV1: „Vaikai <...> nebeįtraukiami į konfliktą.“* *AV4 „ <...> Veiksmingumą skyrybų atveju vertiname ne tik pagal tai, kad nueita į paslaugas, bet ir pagal realius pokyčius santykiuose, ar vaikas nėra įtraukiamas į konfliktus.“* *AV1„Tėvai <...> tarpusavyje nesutaria ir toliau, bet jie užtikrina vaiko teises ir teisėtus interesus.<...> mes tada pagal tą punktą ir užbaigiam.‘‘*

Veiksmingumo vertinimo tipai		
Kategorija	Subkategorija	*Patvirtinantys veiksniai*
Grįžtamasis ryšys iš tėvų, kaip paslaugų gavėjų	Teigiamas įvertinimas	*AV3,, <...> Tai yra didžiausi tie apdovanojimai, kada tu gauni grįžtamąjį ryšį iš paslaugų gavėjo – kai jisai tau tiesiog dėkoja už tai, kad buvai šalia ir padėjai <...>.‘‘* *AV4 ,,“ <...> Kai tu gauni grįžtamąjį ryšį iš paslaugų gavėjo <...> tau <...> dėkoja už tai, kad tu kažkurį tai laikotarpį pabuvai su jais ar padėjai tuo metu. Nu tai čia yra didžiausias <...> supratimas, kodėl mes dirbam. <...>* *AV1,, <...> kiekvieno laimingo vaiko akys <...> tėvai, kurie dalinasi savo džiaugsmais <...> - tai labiausiai džiugina <...>.‘‘* *AV3: ,,<...> kai pati šeima tą pasako, kad jinai pastebi <...> teigiamus pokyčius.“* ***AV4 ,,** <...> Žmonės iš tikrųjų padėkoja <...>, kad ačiū man suteikė progą susimąstyti, suteikia progą pažvelgti į save <...> permąstyti savo gyvenimą <...>‘‘*
	Atsiliepimai pildant anketą	*AV1,,<...> Turime pasitenkinimo socialinėmis paslaugomis anketą, kur paslaugų gavėjai pateikia atsiliepimus<...>.* *AV2 „Daromos apklausos paslaugų gavėjų <...> Apklausos rezultatai rodo, kad paslaugų gavėjų požiūris keičiasi teigiama linkme. Gerėja atvejo vadybos naudingumo vertinimas bei auga pasitenkinimas darbuotojų darbu.“* *AV4,, <...> Pavyzdžiui, gavau neseniai grįžtamąjį ryšį iš apklausos – kad paslaugų gavėjai vertina mūsų paslaugas teigiamai, kad kokybė pagerėja, veiksmingumas auga <...>.“*
	Įvertinimas iš vaiko pusės	*AV4,, <...> Aš savo patirtį turiu berniuką, kuris man dėkojo už tai, kad jis buvo paimtas iš tėvų, kad jis pagaliau pamatė, kaip gyvena šeima, kas tai yra šeima, kaip gali gyventi žmonės šeimoje <...>.“* *AV3,, <...> Tai mes irgi vėliau tiesiog, jeigu vaikai gavo kažkokias paslaugas <...> bet irgi bandome išklausti, ar situacija yra pagerėjusi. Kur jie stebi*

		kažkokius pokyčius ar mato nežinau tęstinės pagalbos poreikį <...>.“ *VT1,, <...> Labai svarbu įsivertinti vaiko situaciją <...> iš vaiko pusės <...> Be jo nuomonės – be šansų <...>.’’* *VT2,,<...>Vaiko balsas mums yra vertybė ir priimant sprendimus jo nuomonė yra labai svarbi <...>.“*
Grįžtamasis ryšys iš bendradarbiaujančių institucijų	Teigiami atsiliepimai iš mokyklos	*AV4,, „Kai vertini veiksmingumą, matai, kad, sakykime, mokyklos atsiliepimai yra teigiami: tėvai domisi, vaikas švarus, laimingas, į pamokas ateina.“* *AV1,, <...> Jeigu iki tol vaikas nelankė ugdymo įstaigos, nu ir dar kartą pakartotinai siunčiama užklausa įrašoma, kad pagerėjusi yra situacija <...> vaikas <...>, kai gavome atvejį, praleisdavote n du šimtai pamokų. <...>dabar jau praleidžia, <...> kokias penkiasdešimt, tai nu ženkliai yra sumažėjęs tas nelankomumas.“*
	Negaunami nauji pranešimai apie šeimą	*AV2: „Negavome naujų pranešimų iš vaiko teisių, policijos ar kitų institucijų.“* *VT1: „Tai irgi yra vienas iš kriterijų <...> negaunami pranešimai <...>.’’* *AV4: „Jeigu per tą laiką nebuvo naujų galimų vaiko teisių pažeidimų, tai kad mes negavome naujų kažkokių pranešimų iš <...> institucijų, kad šeimoje kažkas vyksta, kai pati šeima tą pasako, kad na jinai stebi kažkokios teigiamus pokyčius.“* *VT2:,, <...> grįžtamąjį ryšį iš atvejo vadybos apie tai, kad šeima veikia, daro, imasi veiksmų <...>.‘‘*

Tikslai, keliami siekiant atvejo vadybos veiksmingumo		
Veiksmingos pagalbos organizavimas	Aiškiai suformuluoti uždaviniai	*VT3: „ <...>Labai svarbus konkretumas, nes tada žinai, ką matuoji <...>.“* *AV1: „<...>Pagalbos planas sudaromas konkrečiai šeimai, konkretūs uždaviniai <...>“* *AV1,,<...>pagalbos planas yra sudaromas konkrečiai šeimai <...> konkretūs uždaviniai iškelti <...>‘‘* ***AV3**,,<...> konkretūs uždaviniai iškelti <...> Jeigu alkoholio problema yra <...> ,tai bus apie alkoholio vartojimą, galbūt pozityvios tėvystės mokymais.‘‘* *AV4,,<...> konkrečiai ir formuluojama, kad tėvystės mokymus turi pabaigti tėvai, kurie augina paauglius <...>‘‘*

	Pasitikėjimu grįstas santykis su šeima	*AV4,,<...> yra ir apie santykį, kokį specialistai užmezga santykį su <...> šeima <...>‘‘* *AV2,,<...> tą patį sprendimą vienas specialistas užmegzdamas vienokį santykį su šeima gali priimti greičiau <...>‘‘*
	Vaiko gerovės užtikrinimas	*VT2,,Tai pagrindinis tikslas yra vaiko saugumas <...> ir gerovė.‘‘* *VT2,,<...> vaikas jaustųsi mylimas šeimoj, saugus, laimingas, nematytų <...> smurto protrūkių, alkoholio vartojimo.‘‘*
	Laiko nustatymas tikslų siekimui	*AV3,,<...> pagalbos plane svarbu nurodyti datas ir terminus <...>‘‘* *VT3<...> adekvatūs terminai <...> kada jie turi atlikti juos <...>‘‘* *VT2,, <..> peržiūra bus, pavyzdžiui, po šešių mėnesių <..> ir turi šešis mėnesius tam ar neturi. Ar čia kaip <...> studentai prieš egzaminą paskutinę naktį <..>.‘‘*
	Nuoseklus tikslų siekimas	*VT3,,<...> Pradėkime nuo vieno tikslo, judėkite prie kito tikslo mažais žingsneliais <..>‘‘* *VT3,,<...> kartais juos užgriuvo viskas <...> supuola specialistai <...> norėdami padėti, bet kryptingumo vėl trūksta <...>‘‘* *VT1,, <...> Kryptingai žiūrėti į <...> iškeltus uždavinius šeimoms, nes kartais jie yra <...> apibendrinti.‘‘*

Atvejo vadybininko veiksniai, kurie prisideda prie veiksmingumo		
Specialisto asmeninės savybės	Empatija	*AV4,, <...> pačių darbuotojų tiek atvejo vadybininkų, tiek socialinių darbuotojų.<…> jų asmenines savybes. <...> turi tos empatijos, atjautos <...>.’’* *AV3: „ <....>Kompetencija be empatijos nepadeda <....>“* *AV1:„Tai yra begalinis svarbus dalykas – empatija <...> nes <...> mes liekam su šeima, čia vyksta šilti momentai <...>.’’*
	Nešališkumas	*AV1: „Vertinti situaciją adekvačiai, neturėt išankstinių nuostatų <...>“* *AV3,, <...> reikia kartais persijungti ir bendrauti neutraliai <...> su vyru, kuris galimai prievartauja savo dukrą <...> bet tu tiesiog turi nusinulinti. ‘‘*
	Gebėjimas pasirūpinti savo emocine savijauta	*AV3 ,,<...> pačio specialisto emocinė gerovė, psichologine <...>, nes tikrai atveju daug, atvejai yra sudėtingi <...>.‘‘*

		VT3,, <...> jis ateina į šeimą <...> žiūri <...> kreivai ir ten varo visokiais žodžiais <...> išvadina <...> darbuotojas irgi jaučiasi, kaip nieko vertas <...>.‘‘ *AV1 ,,<...> Tas klasikinis pasakymas, kad turime iš pradžių savimi pasirūpinti po to tik kitais <...>.‘‘* *AV3,,Tai irgi kiek <...> pats darbuotojas <...> ar darbdavys pasirūpina savo darbuotojų <...>.‘‘*
Specialisto profesinės savybės	Darbo ribų išlaikymas	*AV1,,<...>tu teiki pagalba ir negali būti draugu daugeliu atveju <...>‘‘* *AV3,, <...> turiu labai gerą ryšį su paslaugų gavėju, bet<...> matau, kad ji neblaivi su vaiku <...> turiu kviesti pareigūnus <...> tuo pačiu turiu nuraminti <...>.‘‘* *AV2,,<...> sukuri su paslaugų gavėju labai artimą, draugišką ryšį <...> bet riba <...> turi būt tu esi institucijos atstovas <...>‘‘*
	Kompetencijų įvairovė	***AV1*** *,,<...> darbštumas, atsakingumas, nes yra labai daug terminų, kurių reikia laikytis <...>‘‘* *AV3: ,,<...> Darbo specifika reikalauja nuoseklumo <...>.“* *VT3,, <...> moderuoti <...> atvejo vadybos posėdžius <...> atvejo vadybininkui, kad jis <...> suvaldytų tą visą situaciją.‘‘* *AV4,, <...> tai specialistas, kuris turėtų turi turėti begalę žinių. Jis turi turėti teisinių žinių <...>‘‘* *AV1,,Kas liečia <...> skyrybas, ginčas dėl vaiko, jis turi turėti <...> visą spektrą žinių apie socialines paslaugas <...>.‘‘*

Veiksmingumui pasiekti trukdantys veiksniai		
Organizaciniai iššūkiai	Paslaugų trūkumas	*AV3: ,,Atvejo vadyba bus <..> neveiksminga, nes neturime paslaugų.“* *AV3,, Psichoterapeutu <..> negalima gauti konsultacijas <...> nemokamai viskas yra privačioje rinkoje ir ne kiekviena šeima geba sau leisti <..>.‘‘* *AV3 ,,Tai mes turime duoti žinią apie tai, kad mūsų tam neveiksmingumui ir trukdo paslaugų trūkumas ir kad reikia kurti vienokias ar kitokias paslaugas <...>‘‘* *AV3,,<...>tai mes turėtume kreiptis <...>į tarpinstitucinio bendradarbiavimo koordinatorių ir informuoti, kad mes <...> sudarėme pagalbos planą šeimai. Reikia tokio <...> paslaugos <...>, bet mes jos neturime.‘‘* *VT2,, skyrybų <..>atveju <...> mes neturim ko pasiūlyti tom šeimom <..> neturim paslaugų, jie viską daro <..>.‘‘*

		AV3,,Ar mes jau turime, ar <...> neturime, ar tai yra individualizuotos paslaugos <...>, ar jos yra greitai prieinamos, ar jos yra šalia gyvenamosios vietos <...>.‘‘ *AV1 ,, <...> jeigu mes jų neturime, tai tikrai sukelia kliūčių <...> šeimai įgyti žinių, įgyvendinti tą uždavinį <...>.‘‘*
	Darbuotojų perdegimas	*AV3,,<...> Jeigu darbuotojas neturi kompetencijų, tam tikrų žinių, patirties, jeigu jis tuo metu yra pervargęs, perdegęs, tai turi įtakos atvejo vadybos neveiksmingumui.“* *VT1: „Išeini nusikalęs, apspjautas, bet vis tiek kažką neši <...>“* *AV2 „ <...> Pačio specialisto emocinė gerovė, psichologinė emocinė būsena labai lemia, kaip specialistas galės padėti kitam. Tas klasikinis pasakymas, kad turime iš pradžių savimi pasirūpinti, po to tik kitais.“* *AV4 „<...>Kai atvejų labai daug, o laiko mažai, natūraliai viską bandai padaryti kuo greičiau, bet tada kenčia kokybė.“* *VT2 „<...> Kartais atrodo, kad darbuotojai jau net fiziškai nenori vėl sugrįžti į sudėtingas šeimas <...>.“* *VT3,, <...> Yra darbuotojų, kurie patys sako, kad po darbo nenori daugiau girdėti apie jokias problemas, nes jų jau pakanka darbe <...>“* *VT1,, <..> turim iššūkių su atvejo vadybininkais, kad užmarinuoja atvejį, <..> tai yra n metų vyksta procesas, atvejo vadybininkas arba labai susitapatinęs, arba ant tiek jau pavargęs nuo to atvejo<...>, kad jiems yra sunku atsitraukti ir objektyviai pasižiūrėti į procesą <...>‘‘*
Tėvų nenoras keistis	Problemų neigimas	*AV3: „Ne, nenoriu spręsti problemos ir man tinka, kad aš vartoju <...>.’’* *AV1,,Kartais na nėra paprasta ir lengva ieškoti to <...> bendro sprendimo ar bendro matymo kampo.<...> sprendžiant priklausomybių klausimą<...>‘‘* *AV3,,Matoma, kad neišsprendžiamas dalykas su priklausomybe – kažką padaro, po to numeta, nes jau viskas pasibaigė. Labai daug žmonių, kurie sprendžia priklausomybės problemą, kai tik pasijunta stipresni, iš karto nutraukia paslaugas.“* *AV2 ,, <...> Pastebėjome, kad kai kurie žmonės nenori spręsti priklausomybių problemų – jie priima savo vartojimą kaip normalų gyvenimo būdą.“*

		VT2,, <...> Iš esmės turi visą gyvenimą eiti į anoniminių alkoholikų grupes, bet žmonės labai greitai numeta, kai pajunta, kad jau šiek tiek sutvirtėjo.“ *VT1,,<...> Ne visą laiką pagalba būna veiksminga – priklauso nuo to, ar šeima priima pagalbą, ar nori spręsti priklausomybės problemą.“* *AV2 ,, <...> Dažnai šeima nutraukia paslaugas dar nepasiekusi stabilumo, todėl priklausomybių gydymas tampa ne iki galo veiksmingas.“* *VT3 ,, <...> Jeigu atvejo vadybos procesas vyksta ilgą laikotarpį, jie žino, ką pasakyti, kokias frazes papasakoti, kur jie pasikreipė, bet realiai gali būti, kad veiksmų jie neatlieka.“*
Sunkumai su skyrybas išgyvenančioms šeimoms	Vaiko įtraukimas į tėvų konfliktus	*AV3,, <...> kokie yra vaiko interesai <...> Vaiko interesas yra bendrauti su abiem tėvais <...> būti neįtraukiamas į konfliktus <..>.‘‘* *VT3 ,, <...> Vaikas yra įtraukiamas į tėvų tarpusavio konfliktus, ir užsienio patirtis rodo, kad tokiu atveju vaiką reikia išimti iš nesaugios aplinkos, o ne palikti seneliams, kurie palaiko vieną pusę.“* *VT3,, <...> Tėvai dažnai savo skyrybų konfliktus perkelia į vaikų auklėjimą, o vaikams tenka rinktis vieną iš pusių, kas yra labai žalinga jų emocinei raidai.“* *VT1,, <....> ne apie tai paslaugų reikia, o apie tai ar reikia <...> tokios prevencinės šviečiamosios tarpininkavimo pagalbos išėjimo iš konflikto, jeigu nepavyksta išėjimo iš konflikto, kaip tą vaiką išimti <..> iš to konflikto <..>.‘‘* *VT1,,<..> Vaikas yra įrankis atvejo vadybos procese<..>.‘‘* *VT3,,besiskiriančios poros <..> nesutariančias dėl vaikų, nes paprastai tokie tėvai ypatingai <..> žaloja vaikų psichiką, sveikatą <..> žmogui gali aiškinti, kiek nori įdėt širdies <..>jeigu yra principas vienas prieš kitą, tai ir bus <..>.‘‘*
	Formalus paslaugų pasinaudojimas	*VT1 ,,<...>veiksmingumą skyrybų atveju <..>, ar galima vertinti tik per tai, kad nuėjo ir pasinaudojo paslaugomis<...>.‘‘* *AV3 ,,<...> Jie nueina <..> nuveda vaiką pas psichologą, bet lygiagrečiai vyksta teisminiai procesai ir ten irgi <..>daug žibalo į ugnį <...>.‘‘* *VT2,, <...> jau santuoką nutrūkus <..> jie tikrai viską daro, bandydami parodyti, kad aš esu geresnis tėvas nei kitas <..>.‘‘*
	Teisminių procesų problema	*AV1 ,, <...> Buvo pokytis geras ir nuo to irgi labai daug kas priklausė, bet dabar vėl viena iš pusių*

		pasakė, ne, aš nepasirašau taikos sutarties, nu ir vėl grįžtama į kovą teisminiuose procesuose.“ *AV3 „ <...>skyrybų atveju, <...> , ėjom link taikos sutarties, nuėjo su advokatais link taikos sutarties ir viskas buvo gerai, bet dabar paslaugų gavėjas sako, kad nepriėjom prie to ir advokatas sako, kad reikia keisti strategiją, reikia nueiti į tą kovos strategiją.“*

Atvejo vadybininku ir vaiko teisių specialistų pasiūlymai atvejo vadybos veiksmingumui		
Sisteminiai pasiūlymai	Atvejo vadybos aprašo tobulinimas	*AV5: „<...>Aprašas galėtų būti lankstesnis <...> Nėra tikslinga visose šeimose lankytis kas dešimt dienų <...>.“* *AV4: „<...>Yra nauja tvarka dėl smurto artimoje aplinkoje – atskiri planai šeimai <...>Darai atskirus planus, bet realiai jie gyvena kartu <...>tai nėra tikslinga taikyti <...>“* *VT1 „ <...>Mes turim labai daug pastabų ir tikrai dažnu atveju toks na tampa <...> pliusiukų sudėjimas ir nėra tos gal tokios aprašomosios dalies kitų dalykų, kartais neapima tų dalykų, apie kuriuos mes kalbame su šeima <...> šitą reikia tobulinti <...>“*
	Aiškios veiksmingumo vertinimo kryptys	*AV3„ <...> Labai svarbu, kad kuriant vertinimo įrankį, kuris padėtų vertinti veiksmingumą, jis būtų išdiskutuotas su praktikais, kad būtų aiškiai parodyta jo nauda, nes kitaip bus atmetimo reakcija <...>“* *AV2„ <...> Vieną kartą per metus būtų privalomas vidinis kokybės įsivertinimas visose įstaigose, teikiančiose socialines paslaugas, kurios apimtų ir atvejo vadybos kokybės vertinimą <...>.“*
	Daugiau gyvų susitikimų	*AV2„ <...> Daugiau gyvų posėdžių daryt, ne nuotoliniu, nes paprastai žmogus gal labiau išsikalbėti gali kontaktiniu būdu.“* *AV4„ <...> daugiau organizuoti gyvų susitikimų, mažiau nuotolinių posėdžių, nes gyvuose susitikimuose lengviau išgirsti šeimos situaciją.“* *VT1„<...>Aš tikrai tik už gyvą kontaktą, kad mes galėtume pajausti vieni kitus, nes kartais nepasakyti dalykai labai daug ką parodo.“*
	Darbo krūvio mažinimas	*AV2 „ <...> Tai tikrai sumažinti atvejo vadybininkams šeimų skaičių. Čia toks vienas turbūt momentas, kuris iš karto kyla.“* *AV1 „ <..> Norėtųsi, kad jų skaičius būtų mažesnis nuo dvidešimties iki dvidešimt penkių tam, kad galėtų daugiau įsitraukti į konsultacijas, nes dabar tikrai atvejo vadybininkams daug to tokio formalaus darbo atlikimo – pagalbos plano sudarymo, posėdžio vedimo, kitų dokumentų užklausų rengimo.“*

		VT2,, „Tai nemanome, kad tai yra tinkama praktika <...> tiek šeimų <...> Tikrai labai svarbu, kad tas skaičius šeimų būtų mažesnis.“
	Dokumentacijos sumažinimas	*AV4: „Labai didelis biurokratizmas, daug dokumentacijos <...>ieškoti sprendimo būdų, kaip specialistai tarpusavio galėtų sklandžiau ir paprasčiau dalintis turima informacija apie šeimą <...>.‘‘* *AV2 „ <...> dar yra labai daug dokumentacijos jos yra žiauriai daug mes skęstam <...> elektroniniuose jau dabar dokumentuose nebe popieriuose, bet aš tuo pačiu suprantu, kad be to, irgi neapsieisi. Tai to yra nu tikrai kai kurių formų galėtų nebūti, bet jos vis dar yra.“*
	Duomenų apsauga supaprastinimas	*AV1 „ <...> Norėtųsi paprastesnio bendravimo. Labai labai apsunkina duomenų apsauga.“* *AV3,,<...> Galvojau iš tos sistemos tobulinimo, tai gal šiek tiek suprantam, kad yra bėda dėl duomenų apsaugos, ir visa kita, bet irgi norėtųsi kažkokių ieškoti sprendimo būdų <...>.‘‘*
	Dažnesnė plano peržiūra	*VT1,,<...> Vienas tikslas galėtų būti dažnesnės peržiūros apie veiksmingumą, nes kartais ir atvejo vadybos specialistai verda tose pačiose sultyse ir nebematai situacijos aiškiai <...>.‘‘* *VT3,, <...> Terminai turi būti aiškūs – kada bus peržiūros atliekamos ir koks tikslas yra tų peržiūrų, ne šiaip stebėti, bet pasiekti rezultatą.“*

Bendradarbiavimo svarba ir iššūkiai siekiant atvejo vadybos veiksmingumo		
Bendradarbiavimui palankūs veiksniai	Gretai komunikacija tarp specialistų	*AV4: „Turim teisę pasiklausti informacijos iš mokyklos, gydymo įstaigų.“* *AV3: „Bendradarbiavimas su poliklinika, mokykla, darželiu.“* *AV4: „Konsultantai iš nevyriausybinių organizacijų.“* *VT2 „ Kuo daugiau įsitraukę į procesą įstaigų, kurios yra susiję su <...> šeima ir vaiku, tuo <...> Greičiau <...> ir veiksmingiau mes pasiekėme rezultatų <...>.‘‘*
	Reguliarūs tarpžinybiniai pasitarimai	*AV2: „Organizuojami tarpžinybiniai pasitarimai su policija, pagalbos centrais.“* *AV4: „Teikiame įžvalgas ministerijai dėl atvejo vadybos aprašo.“* *VT3: „<...> Aptarėme situaciją kartu su policijos atstovais ir pagalbos centrais <...> “* *AV4,, <...> pirmas lygis yra tarp pačių organizacijos darbuotojų <...> prašome, kad atvejo vadybininkai*

		turėtų vieną kartą per mėnesį tokius bendrus susirinkimus <...>‘‘ *VT2 ,,<...> kai susėda specialistai, dirbantys su šeima iš įvairių įstaigų <...> be šeimos <...> reflektuoja <...> tai, ką mato ir dėlioja <...>‘‘* *VT2 ,, <...> tą dėlionę, apie tą šeimą platesne prasme, kad matyti, kokios pagalbos ir <...> ko reikia <...>.‘‘*
Bendradarbiavimui nepalankūs veiksniai	Skirtingas požiūris į šeimą	*AV1,,<..> situaciją su priklausomybėmis <...>pasikviečiame <...> specialistus, tai jie mato žmogų <...> kuris susiduria su priklausomybe, bet <...> vaiko teises<...> mato ne žmogų, bet mato mamą tėtį tame vaidmenyje <...>‘‘* *AV4,, <...> pradedam darbą, bandom <...>bandom, nedirba šeima, tada mes vėl siunčiam raštą vaiko teisėm prašom vertinti vaiko situaciją. Ir vaiko teisės pasižiūriu <...> dokumentus, perskaito, vėl vertina <...> ir vėl numato pagalbos poreikį <...>‘‘* *AV4,, <...> tie sisteminiai dalykai <...> to kamuolio mėtymas, ar ne? Mes jiems, jie mum <...> kartais išsiskiria situacijų matymas <...>.‘‘*
	Atsakomybių nepasidalijimas	*VT1 ,, <...> visokiausių dalykų bandėm tam, kad išeit tam tikrose vietose iš emocinio lygmens ir įsivardinti, kur kiekvieno yra dalis<...>, kur kiekvieno yra atsakomybė <...>.‘‘* *VT1 ,,<..> būdavo, tai dabar jūs dirbat, tai mes nedirbsim tai dabar mes dirbam jau kartu <...>‘‘* *AV3,, visą laiką skamba, kad vaiko teisės teikia pagalbą <...> ir mus, <...> vadyboje yra pikta <...> dėl to, nes ne vaiko teises teikia pagalbą, vaiko teises atlieka visai kitokią funkciją, įvertina ar yra saugu, ar nesaugu viskas <...> toliau pagalbos teikimas yra visiškai nuo savivaldybės ir socialinių paslaugų institucijų rankose <...>.‘‘* *VT1,, <...> Mes turim atvejį, kur čia ir dabar reikia, greitai priimti sprendimus, kiek įmanoma mažesnė intervencija, <..>kad vaikui stabilizuotųsi situacija ir tie resursai turi būti metami kartu ir turi būti ne dubliuojami <...>.‘‘* *AV2 ,,<...> vaiko teisėse, tai labai yra <...> didelė žmonių kaita <...> trūksta kompetencijos žmonėms <....> empatiškumo <...>.‘‘*
	Mokyklų informacijos slėpimas	*VT3,,<...> Mokyklos nenori matyti kabutėse už tai, kad <...> reitingai krenta <...>.‘‘* *VT1,,<...>kad yra mokyklų, kurios sako <...> na ir kam čia reikia? Čia lankysis vaiko teises ir <...> tai nuslėpę <...>.‘‘*

		AV1,,<...> norėtųsi, tai tikrai, kad jis būtų sklandesnis efektyvesnis ir visoks koks geresnis <...>.‘‘