

ANTI KORUPCINĖS KULTŪROS GIDAS ŠVIETIMO DARBUOTOJAMS



INTERESŲ KONFLIKTAI IR NEŠALIŠKI SPRENDIMAI	DOVANOS, PRIVILEGIJOS IR „PILKOJI ZONA“	SKAIDRI ORGANIZACIJOS KULTŪRA IR ATSAKOMYBĖ
---	---	---

SPRENDIMŲ SKAIDRUMAS IR RIZIKŲ VALDYMAS

PRAKTINIS GIDAS KASDIENĖMS SITUACIJOMS



Korupcija švietimo įstaigose ne visada prasideda nuo kyšio ar akivaizdaus pažeidimo. Dažniausiai rizikos atsiranda kasdienėse situacijose, kai darbuotojas turi priimti sprendimą tarp patogumo, asmeninių santykių ir profesinės atsakomybės.

Šio gido tikslas – padėti darbuotojams:

- atpažinti korupcijos rizikas;
- suprasti interesų konfliktus;
- priimti objektyvius sprendimus;
- žinoti kaip elgtis konkrečiose situacijose.

Kas yra antikorupcinė kultūra?

Antikorupcinė kultūra – tai ne tik taisyklių, procedūrų ar teisės aktų laikymasis. Tai kasdienė organizacijos aplinka, kurioje darbuotojai supranta savo atsakomybę, geba atpažinti rizikas ir priima sprendimus, paremtus skaidrumo, sąžiningumo ir atsakomybės principais.

Skaidrioje organizacijoje sprendimus lemia aiškūs ir visiems suprantami principai. Tai reiškia, kad darbuotojai, mokiniai, tėvai ar partneriai vertinami pagal vienodus kriterijus.

Asmeniniai ryšiai, pažintys ar simpatijos netampa sprendimo pagrindu, o patys sprendimai gali būti paaiškinami ir pagrindžiami.

Darbuotojai nebijo kelti klausimų ir kalbėti apie problemas. Klausimų kėlimas nėra nepasitikėjimas kolegomis ar vadovu. Tai atsakingas požiūris į organizacijos reputaciją ir veiklos kokybę.

Antikorupcinė kultūra prasideda nuo vadovų pavyzdžio. Darbuotojai vertina ne tik oficialias taisykles ir dokumentus, bet ir tai, kaip jos taikomos kasdienėje veikloje.

Vadovo elgesys formuoja organizacijos standartą – kaip priimami sprendimai, kaip sprendžiamos sudėtingos situacijos, ar darbuotojų nuomonė išklausoma ir ar taisyklės taikomos visiems vienodai.

Skaidrią kultūrą stiprina vadovas, kuris bendrauja pagarbiai, aiškiai paaiškina sprendimus, skatina bendradarbiavimą ir vertina profesionalumą.

Skaidri organizacija nėra ta, kurioje nėra problemų – tai organizacija, kuri jas pastebi, vertina ir sprendžia, nes net ir nedidelės neskaidrios praktikos, jei jos toleruojamos, ilgainiui gali tapti įprastu elgesiu.

Antikorupcinė kultūra nėra baimės kultūra.

Skaidri organizacija nėra ta, kurioje bijoma suklysti – tai organizacija, kurioje gebama atskirti tyčinį piktnaudžiavimą nuo žinių trūkumo ar netyčinės klaidos.

Brandžioje aplinkoje klaidos nėra slepiamos – jos analizuojamos: kas įvyko, kodėl taip nutiko ir ką galime pakeisti, kad taip nebepasikartotų.

Mokymasis iš klaidų stiprina organizaciją, padeda gerinti procesus ir mažina rizikas ateityje.

Antikorupcinė kultūra – tai kasdieniai organizacijos pasirinkimai, kurie kuria pasitikėjimą.

Skaidrumas nėra vien pareiga – tai profesinis standartas, kuriuo grindžiamas pasitikėjimas švietimo bendruomene.

Korupcijos rizika dažniausiai slypi ne akivaizdžiuose pažeidimuose, o kasdieninėse situacijose, kuriose susiduria profesinė atsakomybė, asmeniniai ryšiai ir sprendimų priėmimas.



Švietimo įstaigoje rizikos gali atsirasti priimant dovanas ar paslaugas, sprendžiant klausimus dėl pažįstamų asmenų, vykdant atrankas, organizuojant pirkimus, naudojant turimą informaciją ar valdant įstaigos išteklius. Svarbu atpažinti situacijas, kurios gali paveikti objektyvumą, sukelti interesų konfliktą ar sudaryti sąlygas neskaidriems sprendimams.

Skaidri praktika prasideda nuo paprasto klausimo: „Ar mano sprendimas būtų toks pats, jei nebūtų asmeninių ryšių, papildomos naudos ar išorinio spaudimo?“. Jei kyla abejonių – verta situaciją įvertinti, pasikonsultuoti ir priimti sprendimą, kuris stiprina pasitikėjimą organizacija.

„PILKOSIOS ZONOS“ – SITUACIJOS, KURIOS REIKALAUJA ATSARGUMO

NE VISOS RIZIKINGOS SITUACIJOS ATRODO NETEISINGOS

Didžiausia korupcijos rizika kyla ne tada, kai pažeidimas yra akivaizdus, o tada, kai situacija atrodo dviprasmiška. Tokiose „pilkosiose zonose“ sprendimas gali neprieštarauti teisės aktams, tačiau kelti pagrįstų abejonių dėl jo skaidrumo, nešališkumo ar atitikties profesinės etikos principams.

Būtent šiose situacijose svarbu vadovautis ne vien klausimu „Ar tai leidžiama?“, bet ir „Ar toks sprendimas stiprins pasitikėjimą organizacija?“

Brandi antikorupcinė kultūra pasireiškia ne gebėjimu išvengti sudėtingų situacijų, o gebėjimu jas spręsti atsakingai, laikantis skaidrumo ir nešališkumo principų.

Kai atsakymas nėra akivaizdus, geriausia prevencija – sustoti, objektyviai įvertinti aplinkybes, pasitarti su atsakingais asmenimis ir pasirinkti sprendimą, kuris būtų pagrįstas, skaidrus ir vienodai taikomas visiems.

RIZIKOS ŽEMĖLAPIS

	SITUACIJA	RIZIKA	KĄ DARYTI
	Dovanos ir vaišės	Gali paveikti objektyvumą	Vertinti pagal taisykles
	Artimi ryšiai	Gali kilti interesų konfliktas	Informuoti, nusišalinti
	Atrankos	Galimas favoritizmas	Laikytis aiškių kriterijų
	Pirkimai	Galimas protegavimas	Užtikrinti skaidrumą
	Informacija	Galimas piktnaudžiavimas	Laikytis konfidencialumo
	Ištekliai	Naudojimas asmeninei naudai	Naudoti pagal paskirtį

„TĖVAI NORI PADĖKOTI“

Dėkingumas yra natūrali žmogiška reakcija, tačiau svarbu įvertinti, ar padėkos forma negali būti suprasta kaip bandymas paveikti darbuotojo nešališkumą. Net jei ketinimai yra nuoširdūs, vertingesnė dovana ar kita suteikiama nauda gali kelti abejonių dėl sprendimų objektyvumo ir mažinti pasitikėjimą.

Klausimas apmąstymui:
„Ar tai tik padėka už jau atliktą darbą, ar tokia situacija galėtų būti suprasta kaip bandymas paveikti būsimus sprendimus arba sudaryti išskirtinio palankumo įspūdį?“

Atminkite: skaidrumą užtikrina ne tik teisėti sprendimai, bet ir jų nešališkumo įspūdis. Kilus abejonių, vadovaukitės įstaigos nustatyta dovanų priėmimo tvarka, ir prireikus, pasitarkite su atsakingu asmeniu.

„KOLEGOS PRAŠYMAS“

Kartais rizikingos situacijos prasideda ne nuo blogų ketinimų, o nuo noro padėti kolegai. Tačiau prašymas „padaryti išimtį“, „paspartinti sprendimą“ ar „apeiti procedūrą tik šį kartą“ gali tapti skaidrumo iššūkiu.

Svarbu įvertinti ne tik tai, ar sprendimas padės išspręsti situaciją greičiau, bet ir ar jis būtų vienodai teisingas bei vienodai taikomas kitiems.

Klausimas apmąstymui:
„Ar sutikdamas su kolegos prašymu išlaikau objektyvumą ir galiu pagrįsti savo sprendimą, jei apie jį sužinotų visa organizacija?“

Atminkite: profesionalus bendradarbiavimas reiškia ne tik padėti kolegai, bet ir saugoti bendrus organizacijos principus. Skaidrumas prasideda nuo gebėjimo pasakyti „ne“ sprendimams, kurie gali kelti abejonių.



„PILKŲJŲ ZONŲ“ SITUACIJOS PAVYZDŽIAI

„ASMENINIAI RYŠIAI“

Profesinėje aplinkoje natūraliai turime pažįstamų, draugų ar artimų žmonių. Tačiau situacijose, kai reikia priimti sprendimus dėl asmens, su kuriuo sieja asmeniniai ryšiai, svarbu įvertinti, ar tai negali paveikti sprendimo objektyvumo arba sukelti abejonių kitiems.

Net ir sąžiningas sprendimas gali prarasti pasitikėjimą, jei nėra aišku, ar visi dalyviai turėjo vienodas galimybes ir ar sprendimas buvo priimtas nešališkai.

Klausimas apmąstymui:
„Ar mano asmeninis ryšys su šiuo žmogumi gali turėti įtakos mano sprendimui arba sudaryti įspūdį, kad jam suteikiamas išskirtinis pranašumas?“

Atminkite: skaidrumas prasideda ne nuo įtarimų, o nuo gebėjimo laiku atpažinti galimą interesų konfliktą ir imtis veiksmų, kurie apsaugo pasitikėjimą organizacija.

„VIEŠIEJI IŠTEKLIAI“

Organizacijos turtas, laikas, priemonės ir kiti išteklių yra skirti bendriems tikslams įgyvendinti, todėl jų naudojimas turi būti pagrįstas atsakomybe ir skaidrumu.

Rizika atsiranda tada, kai tarnybinės galimybės pradedamos naudoti asmeniniams poreikiams arba suteikiamas nepagrįstas pranašumas sau ir kitiems.

Kartais net ir nedidelis nukrypimas gali atrodyti nereikšmingas, tačiau pasikartojanti praktika ilgainiui gali formuoti požiūrį, kad organizacijos išteklių yra „galima pasinaudoti“ sritis.

Klausimas apmąstymui:
„Ar šį išteklių naudojimo sprendimą galėčiau pagrįsti kaip naudingą organizacijai ir ar jį vertinčiau taip pat, jei apie jį sužinotų visa bendruomenė?“

Atminkite: atsakingas elgesys su viešaisiais ištekliais yra ne tik taisyklių laikymasis – tai pagarba organizacijai, kolegoms ir bendruomenės pasitikėjimui.



rizikos, apsaugoti darbuotoją ir sustiprinti visos įstaigos reputaciją.

Šis sprendimo vertinimo įrankis padeda pažvelgti į situaciją plačiau – ne tik per taisyklių laikymosi, bet ir per profesionalumo, atsakomybės bei pasitikėjimo prizmę.

Prieš priimdami sprendimą paklauskite savęs:

1. Objektivumas

Ar mano sprendimas pagrįstas aiškiais kriterijais, faktais ir nustatyta tvarka, o ne asmeninėmis nuostatomis ar aplinkybėmis?

2. Nešališkumas

Ar mano sprendimui neturi įtakos asmeniniai interesai, ryšiai, emocijos ar galimas noras padėti konkrečiam asmeniui?

3. Skaidrumas

Ar galėčiau šį sprendimą atvirai paaiškinti kolegoms, mokiniams, tėvams ar kitai bendruomenės daliai, nejausdamas poreikio jo slėpti ar pateisinti?

KLAUSIMAI, PADEDANTYS PRIIMTI SKAIDRIUS SPRENDIMUS

4. Pasitikėjimas

Ar šis sprendimas stiprina pasitikėjimą manimi ir organizacija, kurioje dirbu?

5. Atsakomybė

Ar būčiau pasirengęs priimti atsakomybę už šį sprendimą ir jo pasekmes, jei situacija būtų įvertinta vėliau?

6. Vienodumas

Ar tokį patį sprendimą priimčiau ir tokioje pačioje situacijoje, jei joje dalyvautų kitas asmuo?

JEIGU BENT VIENAS ATSAKYMAS KELIA ABEJONIŲ, VERTA SUSTOTI, PAPILDOMAI ĮVERTINTI SITUACIJĄ IR PRIREIKUS PASITARTI SU ATSAKINGAIS ASMENIMIS.

PROFESIONALUS SPRENDIMAS NĖRA TIK TAS, KAS ATITINKA TAISYKLES – TAI SPRENDIMAS, KURIS IŠLAIKO SKAIDRUMO, NEŠALIŠKUMO IR PASITIKĖJIMO STANDARTĄ.

VEIKSMŲ ATSAKOMYBĖ

Kiekviena sudėtingesnė gyvenimiška ar darbinė situacija, kurioje dalyvaujame, yra sudaryta iš dviejų dalių: aplinkos veiksmų ir mūsų pačių sprendimo. Kasdienėje veikloje gali pasitaikyti situacijų, kuriose nėra vieno akivaizdaus atsakymo, o sprendimas priklauso nuo konteksto, profesinio vertinimo ir gebėjimo atpažinti galimą riziką. Tokiais atvejais natūraliai kyla abejonė, ar mūsų veiksmai yra atsakingi ir skaidrūs.

Abejonė pati savaime nėra problema. Ji tampa rizika tik tada, kai abejotina situacija ignoruojama, nutylima arba sprendžiama taip, kad išvengiama papildomos patikros ar įvertinimo.

Profesionalus darbuotojas supranta, kad atsakomybė apima ne tik sprendimo priėmimą. Ji reiškia gebėjimą įvertinti sprendimo poveikį, aiškiai pagrįsti savo veiksmus ir prireikus inicijuoti papildomą vertinimą.

Kai kyla abejonių, svarbu vengti:

- priimti sprendimą vienam, kai situacija reikalauja papildomo vertinimo ar konsultacijos;
- nutylėti galimą interesų konfliktą, net jei atrodo, kad asmeniniai ryšiai ar aplinkybės sprendimui neturi įtakos;
- remtis požiūriu „taip daroma visada“, nes nusistovėjusi praktika savaime nepatvirtina jos skaidrumo.

Atsakingas veikimas reiškia:

- klausti ir tikslintis, kai kyla neaiškumo dėl sprendimo pagrįstumo ar taikomų taisyklių;
- paaiškinti priimtą sprendimą, užtikrinant, kad jo pagrindas būtų aiškus ir objektyvus;
- konsultuotis su atsakingais asmenimis, kai situacija gali turėti įtakos nešališkumui ar organizacijos reputacijai;
- naudotis nustatytais pranešimo ir konsultavimo kanalais, kai pastebimos galimos rizikos.

Brandžios organizacijos stiprybė nėra sudėtingų situacijų nebuvimas. Stiprybė yra darbuotojų gebėjimas jas laiku atpažinti, aiškiai komunikuoti ir spręsti vadovaujantis skaidrumo principais.

VADOVO VAIDMUO KURIANT ANTIKORUPCINĘ KULTŪRĄ

Skaidrumas prasideda nuo vadovo pavyzdžio.

Antikorupcinė kultūra nėra sukuriamą vien dokumentais ar procedūromis – ją formuoja vadovų sprendimai, elgesys ir kasdienė komunikacija.

Vadovas kuria pasitikėjimu grįstą aplinką tada, kai:

- taisyklės taikomos vienodai visiems;
- sprendimai priimami skaidriai;
- sprendimai aiškiai paaiškinami darbuotojams;
- komunikacija yra nuosekli ir pagrįsta.

Svarbu ne tik pats sprendimas, bet ir tai, kaip jis priimamas ir komunikuojamas.

Brandžioje organizacijoje:

- darbuotojų klausimai laikomi galimybe pastebėti rizikas;
- klausimai nėra interpretuojami kaip nepasitikėjimas;
- atviras dialogas padeda spręsti problemas anksčiau;
- Rizikos vertinamos laiku ir skaidriai.

Vadovo pavyzdys siunčia stipriausią žinutę: skaidrumas prasideda ne nuo reikalavimų kitiems, o nuo asmeninės atsakomybės kasdieniauose sprendimuose.

PRAKTINIS DARBUOTOJO SAVĖS ĮVERTINIMAS

KIEK MANO KASDIENIAI SPRENDIMAI PRISIEDA PRIE SKAIDRIOS KULTŪROS?

Antikorupcinė kultūra prasideda nuo mažų kasdienių pasirinkimų: kaip priimu sprendimą, kam taikau vienodus kriterijus, kaip reaguuju į dovaną, interesų konfliktą ar kolegos pastabą ir ką darau, kai matau galimai neskaidrų elgesį. Kiekvienas darbuotojas savo sprendimais, reakcijomis ir pasirinkimais prisideda prie organizacijos kūrimo.

Šis savęs įvertinimas padeda patikrinti, ar turiu pakankamai žinių ir gebėjimų atpažinti rizikas ir veikti skaidriai sudėtingose situacijose.

Pažymėkite:

- ☐ žinau, kur rasti informaciją apie korupcijos prevenciją ir organizacijoje taikomas taisykles;
- ☐ žinau, į ką kreiptis, jei kyla abejonių dėl sprendimo ar situacijos skaidrumo;
- ☐ gebu atpažinti galimą interesų konfliktą ir suprantu, kad būtina jį deklaruoti ar nusišalinti;
- ☐ žinau, kaip tinkamai elgtis gavus dovaną, pasiūlymą ar kitą naudą, kuri gali kelti abejonių;
- ☐ suprantu, kad mano kasdieniai sprendimai ir elgesys prisideda prie skaidrios ir pasitikėjimu grįstos kultūros kūrimo;
- ☐ gebu atskirti teisėtą ir objektyvų sprendimą nuo sprendimo, kuriam gali turėti įtakos asmeniniai santykiai, simpatijos ar kiti neobjektyvūs veiksmai;
- ☐ nebijau užduoti klausimo „ar šis sprendimas būtų skaidrus, jei apie jį sužinotų kiti?“;
- ☐ gebu atsispirti kolegų, mokinių, tėvų ar kitų asmenų spaudimui priimti sprendimą, kuris neatitinka taisyklių ar profesinių principų;
- ☐ suprantu, kad favoritizmas ir „paslaugų darymas“ pažįstamiems taip pat gali kenkti skaidriai kultūrai, net jei dėl to tiesioginės žalos niekas nepatiria;
- ☐ sprendimus dėl mokinių, darbuotojų ar asmenų, dalyvaujančių atrankoje, priimu pagal aiškius ir objektyvius kriterijus, o ne pagal asmeninį santykį;
- ☐ žinau, kaip elgtis, jei matau galimai neskaidrų kolegą ar kito bendruomenės nario elgesį;
- ☐ suprantu, kad pranešti apie galimą pažeidimą nėra „skundimas“, kai tai daroma atsakingai ir siekiant apsaugoti organizacijos interesus;
- ☐ saugau informaciją, kurios negaliu atskleisti dėl savo pareigų, ir nenaudoju jos asmeninei naudai;
- ☐ prireikus gebu pagrįsti savo sprendimą faktais, kriterijais ir taisyklėmis.

Skaidri kultūra prasideda nuo pasirinkimo veikti taip, kad kiekvieną savo sprendimą galėčiau paaiškinti, pagrįsti ir

ORGANIZACIJOS ANTIKORUPCINĖS KULTŪROS RODIKLIAI (KPI)

Kad antikorupcinė kultūra būtų ne tik deklaruojama, bet ir valdoma, organizacija gali stebėti šiuos rodiklius:

- ☐ Kompetencija
 - darbuotojų dalyvavimas mokymuose;
 - žinių patikrinimo rezultatai;
 - gebėjimas atpažinti rizikas.
- ☐ Pasitikėjimas
 - darbuotojų apklausų rezultatai;
 - žinojimas apie pranešimo kanalus;
 - saugios organizacijos pojūtis.
- ☐ Procesai
 - interesų konfliktų valdymas;
 - rizikų vertinimo atlikimas;
 - prevencinių priemonių įgyvendinimas.

„DIEMEDŽIO“ UGDYMO CENTRO KONTAKTAI SKAIDRUMO KLAUSIMAIS

Kur kreiptis?

- Raštu pateikti pranešimą „Diemedžio“ ugdymo centro direktoriui, užpildžius formą „[Pranešimas apie pažeidimą](#)“.
- Atvykti tiesiogiai į „Diemedžio“ ugdymo centrą adresu Šylių g. 7, Vilkėno - I k., Švėkšnos seniūnija, Šilutės rajonas.
- Siųsti pranešimą paštu adresu Šylių g. 7, Vilkėno - I k., Švėkšnos seniūnija, LT-99388, Šilutės rajonas. Siunčiant pranešimą paštu turi būti nurodoma žyma „KOMPETENTINGAM ASMENIUI ASMENIŠKAI“.
- Pateikti anoniminį laišką el. p. direktorius@diemedziouc.lt; rastine@diemedziouc.lt.
- Pranešti telefonu numeriu (0 441) 48 328.

Kas atsakingas už korupcijos prevenciją?

- Asmuo, atsakingas už korupcijai atsparios aplinkos kūrimą, darbo grupės pirmininkė: psichologė Aldona Giržadienė.

Kokie pranešimo kanalai?

- Lietuvos Respublikos specialiųjų tyrimų tarnyba (STT):
 - visą parą veikiantis „karštosios linijos“ telefonas (0 5) 266 3333;
 - el. paštas: pranesk@stt.lt;
 - pranešimo forma STT interneto svetainėje ([STT karštoji linija](#)).

Skaidrumo kultūra stiprėja tada, kai kiekvienas darbuotojas prisiima atsakomybę už savo sprendimus ir veikia vadovaudamasis aiškiais, vienodais principais.

* Vizualiniai elementai ir kai kurios formuluotės sukurtos taikant dirbtinio intelekto priemones, laikantis skaidrumo ir etiško naudojimo principų.