

Kūrybinių mokymosi metodų taikymas ugdant būsimų karininkų kompetencijas: Lietuvos karo akademijos patirtis

Dr. Vidmantė Giedraitytė
*Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos
Saugumo institucijų valdymo mokslo grupės vadovė, docentė*

Dr. Rolanda Kazlauskaitė-Markelienė
*Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos
Saugumo institucijų valdymo mokslo grupės docentė*

Sparčiai besikeičianti geopolitinė aplinka ir dėl jos atsirandantys šiuolaikiniai bei būsimi pasaulinio, regioninio ir nacionalinio saugumo iššūkiai reikalauja karininkų kompetencijų, susijusių su greita reakcija ir efektyviu iškylančių problemų sprendimu [1], [2]. Kūrybingumas pasireiškia kitokiu požiūriu į reiškinius, problemų sprendimą ir motyvaciją. Kūrybiniai problemų sprendimo metodai leidžia sustiprinti kompetencijas, susijusias su kritiniu mąstymu, netradicinių sudėtingų iššūkių sprendimų paieška, bendradarbiavimu, gebėjimu veikti nenuspėjamoje bei dinamiškoje aplinkoje. Taigi, šiame straipsnyje yra aptariama kūrybinių metodų taikymo reikšmė formuojant būsimų karininkų kompetencijas ir pristatoma Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos (toliau – LKA) patirtis studijose taikant kūrybinio problemų sprendimo (toliau – KPS) metodą.

Tyrimo metu atlikta LKA kariūnų grįžtamojo ryšio analizė. Naudoti kariūnų grįžtamojo ryšio klausimynai, jie buvo pildomi raštu studijų moduluose, kuriuose nuo 2019 m. iki 2023 m. sistemingai taikytas KPS metodas. Iš viso tyrime panaudoti 232 atsakymai.

Reikšminiai žodžiai: kūrybiniai mokymosi metodai, kūrybinis problemų sprendimo metodas, geroji patirtis, kompetencijos, karininkų ugdymas, Lietuvos karo akademija.

1. Šiuolaikinės kompetencijos ir profesinis kontekstas

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme [3] kompetencija apibrėžiama kaip „gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma“. Kompetencijomis grindžiamas požiūris remiasi prielaida, kad dėl nuolatinių itin sparčių pokyčių darbo rinkoje ir prisitaikymo joje specializuotos žinios ir gebėjimai tampa mažiau reikšmingi nei universaliosios kompetencijos, kurios tampa aktualios daugeliui žmonių ir organizacijų veiklos sričių [4].

Nuolatiniai pokyčiai visuomenėje skatina ieškoti naujų formų, kaip prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Ilgą laiką akcentuotas žiniomis grįstas išsilavinimas palaipsniui transformuojasi į naują kompetencijomis grįstą formą [4].

Šalia dalykinių kompetencijų, ypatingą reikšmę įgauna bendrosios asmens kompetencijos, tokios kaip: kūrybingumas, problemų sprendimas, kritinis mąstymas ir sprendimų priėmimas, bendradarbiavimas ir komunikacija, lyderystė ir vadovavimas, asmeninis veiksmingumas ir pilietiškumas.

Šiuolaikinių kompetencijų raiškos pagrindą sudaro kūrybingumo kompetencija. Asmens kūrybingumui didelę įtaką daro asmeninės savybės, pvz.: vaizduotė, kūrybiniai įgūdžiai, naujų IT technologijų valdymas ir pan. Problemų sprendimas, kritinis mąstymas ir sprendimų priėmimas padeda analizuoti įvairaus lygio iššūkius, vertinti, daryti apibendrinimus, priimti naujas idėjas, argumentus, su kuriais nesutinkama, ieškoti optimaliausių problemų sprendimų. Bendradarbiavimas ir komunikacija skatina veiklos efektyvumą ir sudaro galimybes skleisti pasitikėjimo kultūrą organizacijoje. Bendradarbiavimas padeda burti komandas, išsaugoti emocinį ir fizinį saugumą neapibrėžtumo sąlygomis, o komunikacija svarbi perduodant žinias ir asmens socializacijai. Lyderystė ir vadovavimas

reikšmingi atliekant vadovo vaidmenį, įgalinant ir motyvuojant komandos narius. Asmeninio veiksmingumo kompetencija parodo, kaip asmuo geba vertinti aplinkos teikiamas galimybes ir keliamus sunkumus, kiek pastangų deda veiklai atlikti ir kiek atkaklus yra susidūręs su kliūtimis. Asmens veiksmingumas gali pasireikšti ir per moralines asmens savybes, pvz.: sąžiningumą, drąsą, dosnumą, pagarbą sau ir kitiems, pasitikėjimą savimi, atsakomybę ir kt. Pilietiškumo kompetencija reiškiasi visose žmogaus gyvenimo srityse per gebėjimą būti teisingam ir atsakingam. Pilietiškumas susijęs su asmens aktyvia veikla bendruomenės, visuomenės labai tiek nacionaliniame, tiek tarptautiniame kontekste [5].

Šiuolaikinės bendrosios kompetencijos atspindi ir karininkams keliamuose kvalifikaciniuose reikalavimuose, apibrėžtuose Sektorinėje karininko profesijos kvalifikacijų sąrangoje (angl. *Sectoral Qualifications Framework for the Military Officer Profession* (SQF-MILOF) (toliau – sąranga), kurios tikslas – vienuodai klasifikuoti ir apibrėžti Europos Sąjungos šalių karių karininkų kvalifikacijas. Sąrangoje įvardijamos karininkų kompetencijos, susijusios su kritiniu mąstymu, aktyviu faktų ir situacijų aiškinimu, gebėjimu įvertinti pokyčius ir jų aplinką, skleisti ir vystyti karinę mintį. Taip pat pabrėžiami komunikavimo, ypač tarpkultūrinėje erdvėje, įgūdžiai, lyderystė, iniciatyvumas, asmeninė atsakomybė, gebėjimai priimti sprendimus, išnaudoti technologinių ir kitų naujovių pranašumus, veikti lanksčiai ir kūrybiškai greitai besikeičiančioje ir sunkiai prognozuojamoje aplinkoje [6].

2. Kūrybinio problemų sprendimo metodas

Lietuvos karinės doktrinos [7] nuostatose nurodoma, kad kūrybingumas reikalingas planuojant, organizuojant ir vykdant karines operacijas, tikslingai priimant ir įgyvendinant savalaikius sprendimus, didinant karių motyvaciją bei reaguojant ir lanksčiai veikiant greitai besikeičiančioje situacijoje.

Pasak Hill ir Lynn [8] bei Houtgraaf ir kt. [9], karininkai turėtų ne tik vykdyti aukštesnių vadovų nurodymus ir priisiimti atsakomy-

bę pagal nustatytus standartus, normas ir vertybes, bet ir priimti inovatyvius sprendimus, demonstruoti lyderystę, iniciatyvą, remtis vaizduote bei intuicija. Todėl kompetencijų ugdymas įgalinant kūrybingumą tampa neatsiejama karininkų ir kitų kariuomenės specialistų rengimo dalimi.

Mokslinėje literatūroje ([10], [11], [12]) nurodoma, kad taikant kūrybingo mokymosi metodus ugdomi tokie gebėjimai:

- kūrybingumas ir inovatyvumas,
- kritinis mąstymas,
- pasitikėjimas įveikiant iššūkius ir efektyvus problemų sprendimas,
- bendradarbiavimas ir bendrų sprendimų paieška (komandinis darbas),
- strateginis mąstymas,
- pokyčių procesų skatinimas,
- prisitaikymas prie neapibrėžtos ir greitai besikeičiančios aplinkos,
- lyderystė,
- savarankiškumas ir atsakomybės prisiėmimas.

Lietuvos karo akademijoje, be kitų inovatyvių mokymosi metodų, tokių kaip dizainu grįstas mokymasis (angl. *Design Thinking*), karo žaidimai (angl. *Wargaming*) ir kt., taikoma kūrybinio problemų sprendimo (angl. *Creative Problem Solving*) metodika (KPS), perimta iš JAV Jungtinių specialiųjų operacijų universiteto [13], [14].

Jungtinių specialiųjų operacijų universitetas, organizuojantis KPS metodo taikymo mokymus, nurodo, kad kariuomenės profesionalai yra nuolat veikiami nepastovių, neapibrėžtų, kompleksinių ir dviprasmiškų (VUCA) saugumo iššūkių, kurie reikalauja lanksčiai ir kūrybiškai mąstyti, parinkti ir taikyti geriausias iššūkių sprendimo priemones. KPS suteikia galimybę pritaikyti kūrybinio mąstymo mokslą taikant keturių etapų kūrybinio proceso metodiką. Sprendžiant su saugumu ir gynyba susijusią problemą, siekiama teoriją paversti įgyvendinamais rezultatais ir įgyti praktinės patirties. Be to, įgyjami įgūdžiai, padedantys palengvinti komandinį po-

žiūrį į problemų sprendimą susiklosčius dinamiškoms situacijoms ir specifiniam saugumo scenarijui. Taikant inovatyvų mąstymą, galima sukurti naujas strategijas bei koncepcijas ir paskatinti organizacijos prisitaikymą bei pažangą [13].

KPS yra universalus metodas, kurį galima taikyti įveikiant įvairaus pobūdžio ir įvairių sričių iššūkius. Jis padeda lavinti unikalius protinius įgūdžius, skatina mąstyti, dalintis energija, padeda įgyti individualaus meistriškumo, didina empatiją ir pagarbą kitiems, sukuria efektyvesnę komandą ir gerina veiklą.

Metodo taikymas paremtas diskusijų, atviro požiūrio, bendradarbiavimo, kūrybinės netvarkos ir laiko valdymo principais. KPS metodas skatina „kalbėjimą vaizdais“ (vizualizaciją), nebijojimą klysti, idėjų įvairovę (nuo nerealių iki racionalių), jau esančių idėjų (patirties) pritaikymą, darbą įvairialypėse komandose, galimybę atsiskleisti talentams, atvirumą, pagarbą kitų nuomonei, susitelkimą diskutuojant ir ieškant bendro sprendimo, galvojimą apie naudą gavėją [14].

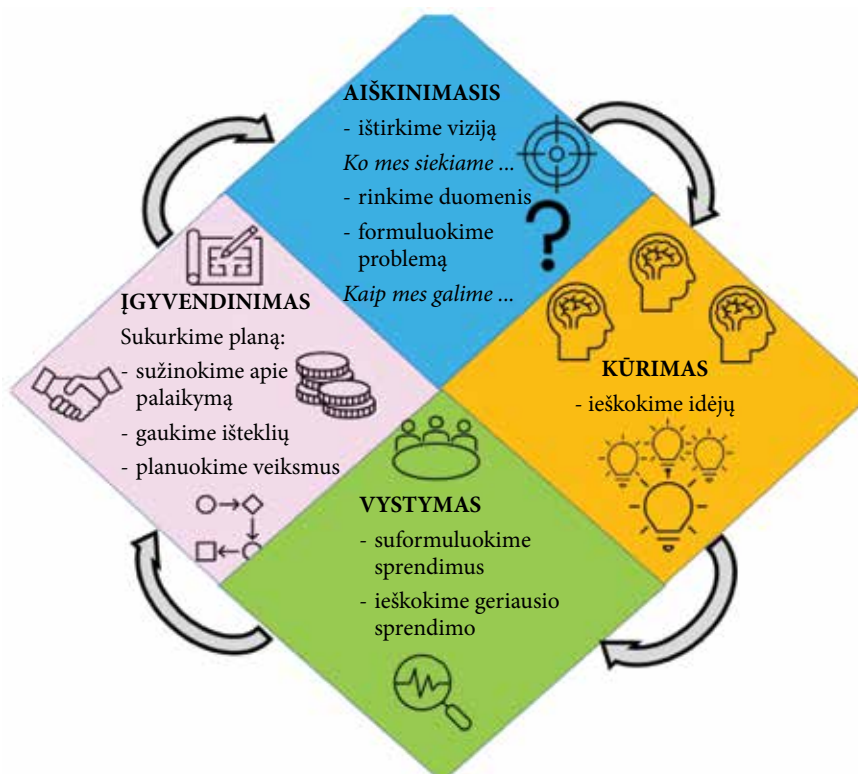
KPS metodo taikymo procesas susideda iš keturių etapų (žr. 1 pav.), sudarytų iš atskirų žingsnių, padedančių pasiekti galutinę tikslą:

I. Aiškinimasis (angl. *clarify*). Šio etapo tikslas – identifikuoti siekį (vizijos analizė), gauti duomenis, kurie leistų geriau suvokti iššūkį, (duomenų rinkimas) bei išryškinti problemas ir suformuluoti klausimus, kurie vestų prie sprendimų (problemos formulavimas).

II. Kūrimas (angl. *ideate*). Šiame etape kuriamos idėjos, kurios atsakytų į identifikuotos problemos klausimus (idėjų paieška).

III. Vystymas (angl. *develop*). Etapas, kurio metu nuo idėjų eina link sprendimų. Šio etapo metu ieškomi, vertinami ir atrenkami geriausi sprendimai (sprendimų formulavimas).

IV. Įgyvendinimas (angl. *implement*). Šio etapo tikslas – sukurti idėjos įgyvendinimo planą. Išsiaiškinamas suinteresuotųjų pritarimas, nustatomos rizikos, planuojami ištekliai ir veiksmai, reikalingi įgyvendinant pasirinktus sprendimus.



1 pav. KPS metodo proceso etapai ir žingsniai [15]

KPS metodo žingsniai atliekami ir grupės veikla organizuojama taikant divergentinį (angl. *divergent*) ir konvergentinį (angl. *convergent*) mąstymą. Divergentinis (išsiskiriantis) mąstymas leidžia pasidalinti skirtingomis ir originaliomis idėjomis, o konvergentinis (sueinantis) mąstymas padeda kritiškai įvertinti atskirus pasiūlymus bei išrinkti tinkamiausią problemos sprendimo būdą. Galutiniai darbo grupėmis rezultatai pateikiami naudojant vaizdinius pristatymus, kuriuose pristatoma idėja ir jos įgyvendinimo planas, taip pat aptariama darbo grupėmis eiga.

3. Lietuvos karo akademijos patirtis studijose taikant KPS metodą

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, įgyvendindama Strategijoje 2018–2024 m. įtvirtintą iniciatyvumo ir kūrybiškumo vertybę, studijų procese nuosekliai taiko kūrybingumo ir inovatyvumo kompetencijas ugdančius metodus [16]. Studijų dalykuose „Viešasis valdymas“, „Gynybos inovacijų vadyba“ ir „Nepaprastųjų situacijų valdymas“, be kitų metodų, daugiausia taikoma jau aptarta KPS metodika.

Atlikus kariūnų ir studentų grįžtamojo ryšio analizę, dalykuose, kuriuose sistemingai taikomas KPS metodas, identifiukuotos pagrindinės studijuojančiųjų įgytos kompetencijos (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. KPS metodu ugdomos kompetencijos

Kompetencijos	KPS metodu formuojami įgūdžiai	Kariūnų teiginių ištraukos
Kūrybingumas	<ul style="list-style-type: none"> - kurti įvairias idėjas, - originaliai mąstyti, - veikti lanksčiai, - vizualizuoti (ilustruoti) idėją / procesą. 	<p>„...smegenų šturmo metu galima kurti įvairias idėjas, kurios gali būti ir logiškos, ir nelo-giškos, o po to išsirinkti tinkamiausias...“;</p> <p>„...daugiau minčių, daugiau įvairių sprendimų galimybių...“;</p> <p>„...beprotingos idėjos, kurios gali būti naudingos, nors ir ne visiems priimtinos...“;</p> <p>„...pradedam mąstyti kitu kampu, atsiranda daugiau idėjų, įsitraukia visi komandos nariai“;</p> <p>„...geresnis supratimas naudojant brėžinius, vizualizacijas...“;</p>

<p>Problemų sprendimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - identifikuoti (atpažinti) problemas, - suvokti problemų įvairovę, - analizuoti problemą, - atrinkti geriausią problemos sprendimo idėją, - prognozuoti ateities problemas. 	<p>„...buvo didžiulė motyvacija bei noras gilintis į iššūkį...“;</p> <p>„...yra galimybė detaliai išsiaiškinti problemą...“;</p> <p>„...į problemą žiūrima kitu kampu nei įprastai...“;</p> <p>„...problemos pažinimas iš visų pusių, todėl lengviau rasti tinkamą sprendimą...“;</p> <p>„...pastebėjome kitas išskylančias problemas, kurių anksčiau nepastebėjome...“</p> <p>„...galima suvokti, kad iškelta problema iš tikrųjų nėra problema“;</p> <p>„...pastebėjome problemas, su kuriomis susidursime, taigi, kai kuriems iššūkiams galima pasiruošti iš anksto...“</p>
<p>Kritinis mąstymas ir sprendimų priėmimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - nuosekliai mąstyti, - pritaikyti teoriją praktiškai, - analizuoti ir pritaikyti duomenis, - įvertinti aplinkos sąlygas, - priimti inovatyvius sprendimus, - greitai mąstyti ir reaguoti, - planuoti išteklius ir veiksmus. 	<p>„...padėjo geriau įsisavinti informaciją... mokytis...“;</p> <p>„...teorijos taikymas praktikoje...“;</p> <p>„...galima geriau suprasti konkrečią situaciją...“;</p> <p>„...tam tikroms esamoms problemoms galima rasti naujų, anksčiau negirdėtų sprendimų...“;</p> <p>„...ugdomas gebėjimas susidoroti su realiomis situacijomis ir kaip elgtis joms susidarius bei analizuoti, kas lėmė tokią situaciją...“;</p> <p>„...padeda (...) suprasti (...) aplinką, identifikuoti galimybes, įvertinti alternatyvų poveikį ir priimti sprendimus...“</p>
<p>Bendra-darbiavimas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - veikti mišrioje grupėje, - ieškoti kompromiso, - siekti bendro rezultato, - teikti savitarpio pagalbą, - formuoti komandą. 	<p>„...patiko dirbti mišrioje grupėje (su „Erasmus“ kariūnais), nes užsieniečiai turi skirtingą partitį, kuria galime remtis ir kartu spręsti, kaip įveikti problemas...“;</p> <p>„...komandinis darbas, išryškina individualias komandos narių savybes...“;</p> <p>„...girdi kitų grupės narių nuomones, gali su jais diskutuoti ir tai praplečia tavo mąstymą...“;</p> <p>„...išmoksti dirbti su kolegomis...“;</p> <p>„...bendravimas, vienas kito pažinimas...“;</p> <p>„...dalyvauja visa grupė...“;</p> <p>„...skirtingi požiūriai į problemą, bet bendras ir sėkmingas galutinis rezultatas...“;</p> <p>„...lengviau dirbti komandoje, tu nesi vienas, tau padeda draugai...“</p>

Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> - diskutuoti, - reikšti argumentuotą nuomonę / idėjas, - konstruktyviai kritikuoti, - priimti kitų nuomonę ir kritiką, - elgtis draugiškai, - demonstruoti pozityvumą, - viešai kalbėti, - pristatyti idėją ir sprendimą (įtikinti auditoriją). 	<p>„...daug diskutuodavome, kas padėjo geriau suvokti situaciją...“;</p> <p>„...gebėjimas argumentuotai išdėstyti savo nuomonę...“; „...galimybė išgirsti daug skirtingų žmonių nuomonių...“;</p> <p>„...kiekvienas kariūnas galėjo išsakyti savo nuomonę...“;</p> <p>„...vyko karšta diskusija, buvo išklausti visų narių argumentai“;</p> <p>„...kartu pasiekiamas bendras sprendimas, o komanda susitelkusi į vieną ir bendrą tikslą...“;</p> <p>„...draugiška, teigiama atmosfera...“;</p> <p>„...nekritiškas minčių šturmas...“;</p> <p>„...labai gera viešo pristatymo patirtis...“</p>
Lyderystė ir vadovavimas	<ul style="list-style-type: none"> - imtis iniciatyvos, - demonstruoti lyderystę taikant individualias žinias ir gebėjimus, - grupėje pasiskirstyti užduotimis (funkcijomis), - įtraukti ir motyvuoti kitus, - prisiimti kolektyvinę atsakomybę. 	<p>„...kiekvienas kariūnas turi galimybę išsiskirti ir parodyti savo sugebėjimus...“;</p> <p>„...tu pats bandai panaudoti turimas ir įgytas žinias...“;</p> <p>„...grupėje atsirado lyderis, kuris valdė grupę, kad ji veiktų sklandžiai...“;</p> <p>„...reikėjo pasiskirstyti funkcijomis, tai leido kiekvienam pademonstruoti lyderystę srityse, kuriose kiekvienas yra stipriausias...“;</p> <p>„...kiekvienas atsakingas už bendrą sprendimą ir bendro tikslo siekimą...“</p>
Asmeninis veiksmingumas	<ul style="list-style-type: none"> - išeiti iš komforto zonos, - prisiimti asmeninę atsakomybę, - valdyti laiką, - savireflektuoti, - įsivertinti. 	<p>„...aktyvus mąstymas iš pradžių yra neįprastas ir reikalauja daugiau pastangų...“;</p> <p>„...laisva ir neformali aplinka, leidžia daugiau atsiskleisti...“;</p> <p>„...asmeninė atsakomybė už darbo pažangą ir rezultatus...“;</p> <p>„...sudaroma galimybė savarankiškai planuoti laiką...“;</p> <p>„...galima išsiaiškinti savo stipriąsias ir silpnąsias puses...“;</p> <p>„...puiki galimybė pamatyti savo silpnąsias komandiniame darbe.“</p>
Pilietiškumas	- veikti visuomeniškai.	„...analizuojami tikri aktualūs pavyzdžiai, kurie nutinka eilinę dieną ir yra aktualūs visuomenei bei valstybei...“

Tyrimo rezultatų analizė rodo, kad studentai palankiai vertina kompetencijas, įgytas taikant KPS, taip pat supranta kūrybinių metodų privalumus ir naudą rengiantis būsimai karininko profesijai (žr. 1 lentelę). Dirbdami įvairialypėje grupėje, dalindamiesi skirtingomis nuomonėmis, ieškodami kompromiso, padėdami vieni kitiems, kariūnai ne tik geriau įsisavina mokomąją medžiagą, bet ir stiprina komandinio darbo įgūdžius.

Praktine veikla pagrįstas problemų sprendimas skatina smalsumą, didina motyvaciją mokytis ir leidžia įsigilinti į aktualių problemų detales, įvertinti perspektyvas ir rezultatus, strategiškai planuoti procesą ir veiksmus. Kariūnai KPS vertina kaip metodą, ugdantį kūrybingumą, viešojo kalbėjimo įgūdžius, taip pat padedantį plačiau mąstyti, ugdyti asmenines kompetencijas, tokias kaip lyderystė, atsakomybė, savarankiškumas ir pilietiškumas.

Apibendrinant galima teigti, kad kariūnų grįžtamojo ryšio analizės rezultatai rodo, jog kūrybingumą ugdantys metodai įgalina formuoti šiuolaikiniams karininkams reikalingas kompetencijas, susijusias su problemų sprendimu, kritiniu mąstymu, sprendimų priėmimu, bendradarbiavimu, iššūkių įveikimu, remiantis inovatyvumu ir kūrybingumu. Kariūnų įvardijamos KPS kompetencijos ir privalumai atitinka esmines karinės veiklos ir karininkų rengimo strategijų nuostatas.

Bibliografija

1. Giedraitytė, V., Kazlauskaitė-Markelienė, R. Creative Problem Solving Approach to Enhance the Intellectual Skills and Innovation Management Competencies of Future Military Officers. *EDULEARN21, 13th International Conference on Education and New Learning Technologies, Proceedings*, July 5th–6th, 2021. Palma: IATED Academy, p. 3358. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2021>
2. Giedraitytė, V., Kazlauskaitė-Markelienė, R. The Significance and Good Practice of Applying Creative Learning Methods in Developing the Competencies of Military Officers and Shaping Military Creativity. *EDULEARN23, 15th International Confe-*

rence on Education and New Learning Technologies, Proceedings, July 3rd–5th, 2023. Palma: IATED Academy, p. 3237. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2023>

3. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. *Lietuvos aidas*, 1991, Nr. 153-0; *Žin.*, 2011, Nr. 38-1804. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>

4. Nacionalinė švietimo agentūra. *XXI amžiaus kompetencijos: realybė ir būtinybė*. 2022. https://www.nsa.smm.lt/projektai/wp-content/uploads/2022/09/09-27-XXI-amziaus-kompetencijos_Vaivos.pdf

5. Čeponienė, D., Lazauskaitė-Zabielskė, J. Mokytojų individualaus ir suvokiamo kolektyvinio veiksmingumo sąsajos su perdegimu darbe. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 2017, t. 38, p. 25–41.

6. *Sectoral Qualifications Framework for the Military Officer Profession (SQF-MILOF)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021, Vol 2.

7. *Lietuvos karinė doktrina*, patvirtinta Lietuvos kariuomenės vado 2016 m. balandžio 22 d. įsakymu Nr. V-570. https://kariuomene.lt/data/public/uploads/2021/03/lkd-2016_patalpinta-svetainese-6.pdf

8. Hill, C. J., Lynn, L. E. *Public Management: Thinking and Acting in Three Dimensions*. Los Angeles: Sage. 2016.

9. Houtgraaf, G., Kruyen, P. M., van Thiel, S. Public Sector Creativity as the Origin of Public Sector Innovation: A Taxonomy and Future Research Agenda. *Public Administration*, 2021, 1–18. <https://doi.org/10.1111/padm.12778>

10. Isaksen, S. G., Brian Dorval, K., Treffinger, D. J. *Creative Approaches to Problem Solving: a Framework for Innovation and Change*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2011.

11. Puccio, G. J., Mance, M., Murdock, M. C. *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. Los Angeles: Sage, 2010.

12. Giedraitytė, V., Smaliukienė, R. An Application of Creative Problem-solving Approach in Forming Public Management Competencies. *Problems and Perspectives in Management*, 2024, 22(1), 13–24. doi:10.21511/ppm.22(1).2024.02

13. The Joint Special Operations University. *SOF Creative Problem Solving*. 2023. <https://jsou.edu/Courses/Index/59>
14. „FourSight Company“. <https://www.foursightonline.com>
15. FourSight Tool Cards Evanston: FourSight Company. 2016. <https://app.foursightonline.com/store/foursight-tool-cards>
16. *Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos strategija 2018–2024 metais*. 2021. <https://www.lka.lt/akademijos-strategija/>