



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VIEŠOJO VALDYMO MAGISTRANTŪROS STUDIJŲ PROGRAMA

ANDŽELIKA KRIUKLIENĖ

Magistro darbas

**MAITINIMO PASLAUGŲ TEIKIMO ORGANIZAVIMAS ŠVIETIMO
ĮSTAIGOSE: RADVILIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ATVEJIS**

Darbo vadovas (-ė): prof. dr. Aistė Lazauskienė

Šiauliai, 2022

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Andželika, Kriuklienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Viešasis valdymas <i>Public governance</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Maitinimo paslaugų teikimo organizavimas švietimo įstaigose: Radviliškio rajono savivaldybės atvejis <i>Organization of catering services in educational institutions: the case of Radviliškis district municipality. Master's work</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuojau, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Andželika, Kriuklienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)
I, Andželika, Kriuklienė, by submitting this paper confirm (check)



**Embargo laikotarpis
*Embargo Period***

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:
I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

- _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).
- Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested*.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / *Reason for embargo period:*

Kriuklienė, A. (2022). *Maitinimo paslaugų teikimo organizavimas švietimo įstaigose: Radviliškio rajono savivaldybės atvejis*. Vilnius universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas maitinimo paslaugos teikimo organizavimas Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose. Baigiamąjį darbą sudaro trys dalys (teorinė, metodologinė ir empirinė), išvados, rekomendacijos, naudota literatūra.

Pirmojoje darbo dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė, kurioje nagrinėjami teoriniai maitinimo paslaugų teikimo organizavimo aspektai. Analizuojant literatūrą aptartos paslaugų bei viešųjų paslaugų, o taip pat maitinimo paslaugų sąvokos. Identifikuoti viešųjų paslaugų teikimo organizavimo proceso elementai. Nustatyti pagrindiniai viešųjų bei maitinimo paslaugų teikimo būdai, galimi šių paslaugų teikimo mechanizmai. Aptartas maitinimo paslaugų organizavimo švietimo įstaigose teisinis reglamentavimas.

Antroje darbo dalyje pristatomas maitinimo paslaugų teikimo organizavimo tyrimo metodologijos pagrindumas, kokybinio tyrimo metodai ir instrumentai, aprašyta tiriamųjų charakteristika bei tyrimo etika.

Empirinėje darbo dalyje pateikiami kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai. Šioje dalyje pristatomi dokumentų analizės bei struktūruoto interviu su Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų vadovais analizės rezultatai. Atlikta dokumentų turinio analizė atskleidė, kad yra poreikis atnaujinti „Mokamo maitinimo organizavimo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose tvarkos aprašą“ (2010). Išanalizavus švietimo įstaigų strateginius planus, nuostatus bei kitus dokumentus, identifikuota, kad įstaigose nėra parengta tvarka ar patvirtinti kiti dokumentai, kurie atliktų reguliavimo funkciją ir padėtų organizuojant maitinimo paslaugos teikimą. Interviu rezultatų analizė išryškino iškylančias problemas organizuojant maitinimo paslaugos teikimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad švietimo įstaigoms trūksta savarankiškumo organizuojant maitinimo paslaugos teikimą, nes laimėjęs viešąjį konkursą tiekėjas perima visas paslaugos organizavimo funkcijas. Pagrindinės problemos su kuriomis susiduria švietimo įstaigų vadovai, kompetencijos stoka viešųjų pirkimų srityje, specialisto nebuvimas įstaigoje. Siekdamas pelno maitinimo paslaugos tiekėjas neužtikrina paslaugos kokybės.

Remiantis tyrimo išvadamis suformuluotos rekomendacijos Radviliškio rajono savivaldybės tarybai bei administracijai, Radviliškio rajono savivaldybės sporto ir paslaugų centrui, švietimo įstaigų vadovams, maitinimo paslaugos tiekėjams

Raktiniai žodžiai: viešosios paslaugos, viešųjų paslaugų teikimo organizavimas, maitinimo paslaugos, švietimo įstaigos.

Kriuklienė, A. (2022). *Organization of catering services in educational institutions: the case of Radviliškis district municipality*. Master's work. Vilnius University, Šiauliai Academy, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the organization of catering services in Radviliškis district municipality educational institutions. The final work consists of three parts (theoretical, methodological and empirical), conclusions, recommendations, used literature.

The first part of the work analyzes the scientific literature, which examines the theoretical aspects of the organization of catering services. The concepts of services and public services, as well as catering services were discussed during the analysis of the literature. Elements of the process of organizing the provision of public services have been identified. The main ways of providing public and catering services and possible mechanisms for the provision of these services have been identified. The legal regulation of the organization of catering services in educational institutions is discussed.

The second part of the work presents the validity of the research methodology of the organization of catering services, qualitative research methods and instruments, describes the characteristics of the research and the research ethics.

The empirical part of the work presents the results of the analysis of qualitative research data. This part presents the results of the analysis of documents and the analysis of structured interviews with the heads of educational institutions of Radviliškis district municipality. The analysis of the content of the documents revealed that there is a need to update the "Description of the procedure for organizing paid meals in the educational institutions of Radviliškis district municipality" (2010). After analyzing the strategic plans, regulations and other documents of educational institutions, it was identified that the institutions have not prepared procedures or approved other documents that would perform the regulatory function and assist in organizing the provision of catering services. The analysis of the results of the interviews highlighted the problems in organizing the provision of catering services. The results of the research revealed that educational institutions lack independence in organizing the provision of catering services, as the supplier that takes over the public tender takes over all the functions of organizing the service. The main problems faced by the heads of educational institutions, lack of competence in the field of public procurement, lack of a specialist in the institution. For profit, the service provider does not guarantee the quality of the service.

Based on the findings of the study, recommendations were formulated for the Radviliškis district municipal council and administration, Radviliškis district municipal sports and services center, heads of educational institutions, and catering service providers.

Keywords: public services, organization of public service provision, catering services, educational institutions.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1.1.lentelė. Paslaugos samprata	15
1.2.1. lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formos	24
1.4.1. lentelė. Lietuvos švietimo įstaigų klasifikavimas	29
1.4.2. lentelė. Švietimo įstaigų teikiamos paslaugos	30
1.7.1. lentelė. Teisės aktai reglamentuojantys maitinimo paslaugos organizavimą	33
2.1.1.1. lentelė. Tyrimo instrumento struktūra.....	38
2.1.2.1. lentelė. Informantų charakteristika	38
3.1.1. lentelė. Radviliškio rajono švietimo įstaigų tinklas 2021 m. rugsėjo 1 d.	40
3.1.2. lentelė. Maitinimo paslaugos gavėjų skaičius 2019 – 2021 m.m.	40
3.3.1.1. lentelė. Informantų nuomonės apie maitinimo paslaugos organizavimo teisinį reglamentavimą.....	44
3.3.2.1. lentelė. Informantų nuomonės apie darbo pasidalijimo funkciją organizuojant maitinimo paslaugos teikimą.....	45
3.3.3.1. lentelė. Radviliškio r. savivaldybės vaidmuo ir švietimo įstaigų savarankiškumas organizuojant maitinimo paslaugos teikimą	47
3.3.4.1. lentelė. Maitinimo paslaugos organizavimo procesas	49
3.3.5.1. lentelė. Maitinimo paslaugų perdavimą kitai organizacijai ar sektoriui	50
3.3.6.1. lentelė. Maitinimo paslaugos kokybės vertinimas	52
3.3.7.1. lentelė. Pokyčiai maitinimo organizavimo procese	53

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1.1. pav. Bendrosios paslaugų savybės.....	16
1.1.2. pav. Paslaugų klasifikavimas.....	17
1.2.1. pav. Organizavimo proceso elementai.....	21

TERMINŲ ŽODYNAS

Maitinimo paslauga – kompleksas apčiuopiamų (pvz., maistas, gėrimai) ir neapčiuopiamų (pvz., aptarnavimas, atmosfera, įvaizdis) elementų. Šios paslaugos negali būti teikiamos be tiesioginio vartotojo dalyvavimo procese. (Melville R., 2011)

Organizavimas – toks darbo, valdžios bei išteklių paskirstymo ir jų suderinimo tarp organizacijos narių procesas, įtraukimas dirbti kartu į tam tikrą struktūrą, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos. (Adamonienė R., 2015)

Švietimo įstaiga – mokykla arba švietimo pagalbos įstaiga. (LR Švietimo įstatymas, 1991)

Viešosios paslaugos – pagal įstatymų ir viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriama valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda. (LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999)

Viešųjų paslaugų teikimo organizavimas – viešosios valdžios subjektų veikla nustatant viešųjų paslaugų teikimo taisykles, būdus ir režimą bei koordinuojant ir kontroliuojant viešąsias paslaugas teikiančių subjektų veiklą. (Urvikis M., 2016)

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
TERMINŲ IR SANTRUMPŲ ŽODYNAS.....	7
TURINYS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. VIEŠOSIOS PASLAUGOS IR JŲ ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	14
1.1. Paslaugos ir viešosios paslaugos teorinės apibrėžtys.....	14
1.2. Viešųjų paslaugų teikimo organizavimo teorinės prielaidos.....	20
1.3. Viešųjų paslaugų teikimo mechanizmai.....	22
1.4. Viešųjų paslaugų teikimas sutarčių (kontrakto) pagrindu.....	25
1.5. Lietuvos švietimo įstaigų teikiamos viešosios paslaugos.....	28
1.6. Maitinimo paslaugų teikimo organizavimo aspektai Lietuvos švietimo įstaigose.....	30
1.7. Maitinimo paslaugų organizavimo švietimo įstaigose teisinis reglamentas nacionaliniu lygmeniu.....	33
2. MAITINIMO PASLAUGŲ TEIKIMO ORGANIZAVIMO RADVILIŠKIO RAJONO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	36
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas.....	36
2.1.1. Tyrimo metodai ir instrumentai.....	37
2.1.2. Tyrimo etika.....	39
3. MAITINIMO PASLAUGŲ TEIKIMO ORGANIZAVIMO RADVILIŠKIO RAJONO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI.....	40
3.1. Radviliškio rajono švietimo įstaigų situacijos analizė.....	40
3.2. Maitinimo paslaugų teikimo organizavimo Radviliškio r. švietimo įstaigose dokumentų analizės rezultatai.....	41
3.3. Maitinimo paslaugų teikimo organizavimo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose struktūruoto interviu gautų duomenų analizė.....	43
3.3.1. Informantų nuomonės apie maitinimo paslaugos organizavimo teisinį reglamentavimą.....	44
3.3.2. Informantų nuomonės apie darbo pasidalijimo funkciją organizuojant maitinimo paslaugos teikimą.....	45
3.3.3. Švietimo įstaigų savarankiškumas organizuojant maitinimo paslaugos teikimą.....	47
3.3.4. Informantų nuomonės apie maitinimo paslaugos organizavimo procesą.....	48
3.3.5. Informantų nuomonės apie maitinimo paslaugų perdavimą kitam sektoriui.....	50
3.3.6. Informantų nuomonės apie maitinimo paslaugos kokybę.....	51
3.3.7. Informantų požiūris į organizavimo naujoves.....	53
IŠVADOS.....	55
REKOMENDACIJOS.....	57
LITERATŪRA.....	58
PRIEDAI.....	64

IVADAS

Manoma, kad švietimas yra labai svarbus bet kurios tautos ekonominiam, politiniam ir socialiniam vystymuisi bei padeda žmonėms ištrukti iš skurdo ir visapusiškiau dalyvauti visuomenės bei rinkos veikloje. Tai yra kelios priežastys, kodėl vyriausybės visame pasaulyje prisiima atsakomybę už švietimo, ypač pagrindinio, teikimą ir finansavimą. Tačiau, bet kuriai vyriausybei ši atsakomybė yra didelė ir sudėtinga, todėl svarbu, kad vyriausybės išnagrinėtų įvairius ne tik finansavimo, bet ir švietimo paslaugų teikimo būdus, tame tarpe ir maitinimo paslaugos teikimo organizavimą.

Tyrimo aktualumas. Šiandieniniame gyvenime vykstantys spartūs pokyčiai ekonomikos, technologijų, visuomenės, politikos ir kitose srityse verčia mus pažiūrėti kitu žvilgsniu į viešųjų paslaugų teikimą. Didžiausia paslaugų dalis, kuriomis naudojasi visuomenė, yra sukuriama ne privačiame sektoriuje, o viešųjų institucijų. Viešosios paslaugos paliečia daugelį kasdieninio gyvenimo aspektų, pradedant švietimo įstaigomis ir baigiant pasivaikščiojimo takų, parkų priežiūra ar atliekų rūšiavimu ir turi nemenką vaidmenį šiandieniniame žmonių gyvenime. Tai reiškia, kad didžioji dalis viešųjų paslaugų yra susijusi su piliečių bei visuomenės interesais ir poreikiais, todėl išlieka aktualus klausimas ne tik užtikrinti kokybišką viešųjų paslaugų teikimą, bet ir tinkamą viešųjų paslaugų teikimo organizavimą. Pasak Dūdės (2010) viešasis sektorius nuolat yra piliečių spaudžiamas teikti efektyvesnes ir kokybiškesnes viešąsias paslaugas kiek galima mažesnėmis sąnaudomis. Piliečių nebetenkina esamos paslaugos ir jų teikimo kokybė. Jie reikalauja geresnių kelių, oro uostų, modernesnių mokyklų bei ligoninių, turinčių naujausią medicininę aparatūrą, efektyvesnių ir kokybiškesnių komunalinių paslaugų. Siekdamas patenkinti visuomenės poreikius, valdžios institucijos yra priverstos ieškoti naujų mechanizmų ir priemonių, kurie užtikrintų ne tik viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą, bet ir vienodą šių paslaugų prieinamumą visiems vartotojams. Kaip teigia Useinova, Saidumov, Kusainov, Tauekelov, Saidumov (2020) viešųjų paslaugų teikimo efektyvumo ir kokybės reikalavimas, turėtų tapti pagrindiniu valstybės paslaugų politikos akcentu.

Kaip pažymi Birmontienė ir kt. (2001) demokratinės valstybės valdymas negali būti sutelkiamas vienos ar kelių aukščiausiųjų valstybės valdžios institucijų „rankose“ ir vykdomas vien centralizuotai. Decentralizacija sudaro sąlygas viešųjų paslaugų teikimo kokybės gerinimui, praplečiamos vietinės valdžios organizacijų funkcijos ir suteikiama atsakomybė už paslaugų teikimą bei išteklių paskirstymą, mažinamas centrinės valdžios kontrolės ir administracinio darbo krūvis (Raipa, Laurišonienė, 2017). Taigi, vykstant decentralizacijai, centrinės valdžios funkcijos yra perduodamos savivaldybėms, o tai puikiai atsispindi ir LR Vietos savivaldos įstatyme (1994). Šiame įstatyme apibrėžiama, kad už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams yra atsakinga savivaldybė, kuri šių paslaugų teikimą organizuoja per esančius viešųjų paslaugų teikėjus: biudžetines ir viešąsias įstaigas, savivaldybės įmones, akcines bendroves ir kitus subjektus, steigdama naujas viešąsias ir kitas įstaigas bei įmones, taip pat sudarydama viešųjų paslaugų teikimo sutartis su fiziniais ir juridiniais asmenimis. Akcentuotina tai, kad savivaldybės institucijos ir administracija viešųjų paslaugų neteikia, tačiau būdamos atsakingos už viešųjų paslaugų teikimo organizavimą, privalo kreipti dėmesį į visuomenėje vykstančius pokyčius, atliepti vartotojų lūkesčius, teikti naujus sprendimus, susijusius su viešųjų paslaugų teikimo organizavimo tobulinimu. Tik nuo savivaldybių sugebėjimo planuoti, organizuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą telkiant išteklius ir galimybes, priklauso viešųjų paslaugų teikimo organizavimo kokybė.

Apie valdžios vaidmens svarbą, organizuojant viešųjų paslaugų teikimą, rašoma ir Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, kurioje akcentuojama, kad valdžios institucijos turi gebėti veikti strategiškai ir kryptingai, o viešasis sektorius turi užtikrinti aukštą paslaugų kokybę ir tenkinti

paslaugų vartotojų poreikius. Viešasis valdymas turi būti ne tik skaidrus, bet ir atviras. Atitinkamai turi keistis ir valdžios vaidmuo pereinant nuo įgyvendintojo prie organizatoriaus ir koordinatoriaus, o viešosios paslaugos turi būti teikiamos įtraukiant piliečius, privatų sektorių, vietos bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas.

Šiame magistro darbe didžiausias dėmesys kreipiamas maitinimo paslaugų teikimo organizavimui švietimo įstaigose. Ši savivaldybės funkcija geriausiai atsispindi šiuo metu galiojančiuose Lietuvos Respublikos teisės aktuose – Vietos savivaldos įstatyme (1994) ir Švietimo įstatyme (1991). LR Vietos savivaldos įstatyme (1994) akcentuojama, kad viena iš savivaldybės savarankiškųjų funkcijų yra maitinimo paslaugų organizavimas švietimo įstaigose, įgyvendinančiose mokymą pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo lavinimo programas, taip pat valstybinė funkcija - organizuoti mokinių nemokamą maitinimą nepasiturinčių šeimų mokiniams. LR Švietimo įstatyme (1991) įžvelgiamas šios nuostatos patikslinimas, kuria sakoma jog už sąlygų sudarymą vaikų ir mokinių maitinimui organizuoti valstybinėje ir savivaldybės ikimokyklinio ugdymo ir bendrojo ugdymo mokykloje atsako savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, kitose ikimokyklinio ugdymo ir bendrojo ugdymo mokyklose – savininkas. Už maitinimo organizavimą mokymo įstaigose, vykdančiose pirminį profesinį mokymą, atsako mokyklos vadovas. Taip pat bendrieji maitinimo organizavimo reikalavimai apibrėžiami LR sveikatos ministro patvirtintame „Vaikų maitinimo organizavimo tvarkos apraše“ (2018).

Lietuvoje jau tampa įprasta į švietimo organizacijas žiūrėti kaip į įstaigas teikiančias edukacines ir socialines paslaugas, tad visos švietimo įstaigos, kaip organizacijos, privalo užtikrinti kokybišką viešųjų paslaugų teikimą, tame tarpe ir maitinimo paslaugos teikimą, atitinkantį vartotojų poreikius.

Tyrimo naujumas. Viešųjų paslaugų tematika nėra nauja, vienu ar kitu aspektu ji tyrinėta tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų.

Viešųjų paslaugų kokybės valdymo ypatumus analizavo tokie mokslininkai kaip Patapas, Žilionytė (2016), Kondrotaitė (2012), Urvikis (2014), viešųjų paslaugų teikimo efektyvumą, prieinamumą gvildeno Useinova, Saidumov, Kusainov, Tauekelov, Saidumov (2020), viešųjų paslaugų kokybės vertinimo modelį siūlė Carvalho, Brito, Cabral (2009). Viešųjų paslaugų principus ir pagrindinius viešųjų paslaugų teikimo elementus tyrė Mustamin, Rahmi (2020). Vartotojų pasitenkinimo, viešojo sektoriaus teikiamomis paslaugomis, ypatumus tyrinėjo Diržytė, Patapas (2013), viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodiką pristatė Brazienė, Merkys (2015). Pasitenkinimas viešosiomis paslaugomis nagrinėtas ir Lietuvoje 2012 m. Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliktoje „Vartotojų pasitenkinimo viešosiomis/administracinėmis paslaugomis“ studijoje. Piliečių dalyvavimą viešųjų paslaugų teikimo procese gvildeno Raipa, Petukienė (2009), Stumbraitė-Vilkišienė (2011), Petukienė, Tijūnaitienė, Damkuvienė (2012). Civinskas, Laurušonytė (2012) analizavo viešųjų paslaugų sampratą, jos kaitą, veiksnius turinčius įtakos šių paslaugų teikimui bei akcentavo viešųjų paslaugų tobulinimą steigiant jungtinių paslaugų centrus. Viešųjų paslaugų teikimo organizavimą kaip viešosios teisės normą tyrinėjo Deviatnikovaitė (2019), Urvikio (2016) daktaro disertacijoje išsamiai išnagrinėti viešųjų paslaugų organizavimo probleminiai aspektai, viešųjų paslaugų organizavimo procesų turinį ir viešųjų paslaugų vadybos specifiškumą lemiantys veiksniai, apžvelgti svarbiausi kokybės vertinimo modeliai ir kriterijai; išanalizuoti mišrios viešųjų paslaugų rinkos formavimo principai, visapusiškai įvertinta viešųjų paslaugų organizavimo sąlygų terpė Lietuvos vietos savivaldos sistemoje, aptartos skirtingų viešųjų paslaugų teikimo formų ir metodų taikymo prielaidos ir galimybės. Patrinos, Barrera-Osorio, Guáqueta (2009) analizavo viešojo ir

privataus sektoriaus partnerystės vaidmenį bei poveikį švietime. Riziką tarp viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės tyrinėjo Bovis (2012).

Kaip matome, viešosios paslaugos, mokslinėje literatūroje buvo analizuotos įvairiais aspektais, tačiau tolimesnė literatūros analizė parodė, kad maitinimo paslaugų teikimo organizavimas švietimo įstaigose nebuvo analizuotas. Pagrindinės temos analizuotos maitinimo paslaugų aspektu, tai sveikatos, vaikų nutukimo, pritaikyto maitinimo, gamybos ir tiekimo klausimais. Vaikų nutukimo klusimas plačiai aptariamas Europos Sąjungos vaikų nutukimo mažinimo veiksmų plane 2014-2020 m. (2014), vaikų sveikos mitybos įpročius analizavo Strazdienė (2014), Griškonis, Dabašinskienė, Strukčinskienė (2014), apie mokinių mitybos įpročius pasisakė Stukas, Savickaja, Bartkevičiūtė, Dobrovolskij (2011). Vaikų sveikos mitybos bei nutukimo klausimas nemažai tyrinėtas ir užsienio autorių Chena, Cisse-Egbuonyeb, Spearsc, Mkuud, McKyere (2018), nutukimo problemos sprendimus siūlė Muzaffar, Metcalfe, Fiese (2018).

Tyrimo problema. Didėjant visuomenės poreikiams išryškėja piliečių nepasitenkinimas savivaldybės institucijomis bei jų teikiamomis paslaugomis. Siekdamas sumažinti visuomenės nepasitenkinimą savivaldybės, kaip viešųjų paslaugų organizatorius, privalo sukurti arba paskirti viešosios paslaugos gamintoją, bei kontroliuoti paslaugos teikimo procesą taip, kad būtų išlaikyta paslaugos kokybė, vartotojų poreikiai - patenkinti, o viešasis interesas užtikrintas. Anot Urvikio (2016) viešųjų paslaugų teikimo ir organizavimo procesai dabartiniame viešojo valdymo modelių raidos kontekste yra itin dinamiški ir tie metodai, kurie dar visai neseniai buvo laikomi siektiniais viešųjų paslaugų teikimo organizavimo pavyzdžiais, yra kritikuojami dėl nepajėgumo užtikrinti vartotojų interesus. Taigi, vis didesnę reikšmę įgauna viešųjų paslaugų teikimo organizavimas – kaip teikiamos viešosios paslaugos, kokiais kanalais, kas jų teikėjas ar vartotojas yra patenkintas teikiamomis viešosiomis paslaugomis?

Lietuvos Respublikos teisės aktuose, reglamentuojančiuose viešųjų paslaugų teikimo organizavimą, savivaldybėms yra sudarytos teisinės galimybės organizuoti viešųjų paslaugų teikimą įvairiais būdais, tai patvirtinama ir LR Vidaus reikalų ministerijos atliktoje „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizėje“ (2010), kurioje akcentuojama, kad Lietuvos savivaldybės bandė įtvirtinti mišrų viešųjų paslaugų teikimą, kuriant savivaldybės reguliuojamą konkurencinę rinką tarp savivaldybės įsteigtų ir privataus sektoriaus įmonių bei nevyriausybinų organizacijų, kitos savivaldybės organizavo vietos viešųjų paslaugų teikimą per savivaldybės įsteigtas biudžetines, viešąsias įstaigas ir įmones, įtvirtindamos natūralias viešąsias monopolijas, o kartais ir perduodamos monopolinės paslaugos teikimą pagal sutartis privačiam sektoriui, tačiau būtina pabrėžti, kad ši pasirinkimo laisvė daugumoje Lietuvos savivaldybių nulėmė „blaškymąsi“ ir nepastovumą pasirenkant vieną ar kitą neefektyvų vietos viešosios paslaugos teikimo modelį. Urvikio (2016) nuomone, paslaugų kokybė dažnai rūpinamasi deklaratyviai, koncentruojantis į jų teikimą kuo mažesniais kaštais, o tuo tarpu pačios paslaugos brangsta. Todėl viešųjų paslaugų teikimo tobulinimo kryptį numatymas ir tinkamų organizacinių mechanizmų konstravimas turėtų būti viena iš pagrindinių viešojo valdymo tobulinimo kryptių.

Tai kyla klausimas, kaip atrasti rinkos ir planavimo integracijos alternatyvas, kaip geriau teikti viešąsias paslaugas – patiems teikti ar pirkti? Hefetz, Warner (2011) bandydami atsakyti į šį klausimą, siūlo kelias paslaugų teikimo alternatyvas: viešųjų paslaugų kūrimas institucijos viduje, tarpvyriausybinių institucijų bendradarbiavimas (sandoriai su kitomis valstybės institucijomis), sandoriai su pelno siekiančiais privačiais subjektais ir sandoriai su pelno nesiekiančiais subjektais. Anot Raipos, Giedraitytės (2013) naujojo viešojo valdymo doktrina viešųjų paslaugų efektyvumą ir

kokybę sieja su inovacijomis, naujais produktais, paslaugomis, inovatyvių procesų kūrimu bei įgyvendinimu, kur didelį vaidmenį įgyja įvairios bendradarbiavimo formos, kaip kontraktavimas. Tai viena iš labiausiai paplitusių partnerystės formų, kuomet savivaldybė perka paslaugas, priskirtų funkcijų įgyvendinimui, šiuo atveju maitinimo paslaugos teikimo organizavimui švietimo įstaigose, ko pasekoje šių paslaugų teikimas, kontraktinių mechanizmų pagrindu, tampa privataus verslo veiklos sfera.

Maitinimo paslaugų teikimas, sutarčių pagrindu, kaip ir turėtų pagerinti šių paslaugų kokybę, patenkinti vartotojų poreikius, tuo pačiu sumažinant išlaidas, tačiau realybė dažnai būna kitokia. Dažnai stokojama skaidrumo, nors formaliai viešųjų pirkimų norminiai aktai, viešųjų ir privačių interesų derinimo nuostatos, antikorupcinės priemonės yra deklaruojamos, tačiau jose daugiau dėmesio skiriama valdžios struktūroms, kurios iš tiesų privalo veikti skaidriai, tuo tarpu privačių struktūrų deklaruojami tikslai nebūtinai sutampa su tikraisiais, nes jų tikslas – pelno siekimas. Kitas probleminis aspektas tas, kad privatus tiekėjas neužtikrina kokybės.

Dažnai mokslinėje literatūroje rašoma, kad neefektyvu tiekti vieną ar kitą viešąją paslaugą, jei rinkoje jau yra tokias pat ar panašias paslaugas teikiančių tiekėjų. Maitinimo paslaugos teikimą perdavus privačiam sektoriui, švietimo įstaigų vadovams nebereikia atlikti funkcijų, tiesiogiai nesusijusių su ugdymu, o ir esant didesnei tiekėjų pasiūlai, galima jų konkurencija dalyvaujant konkurse. Mąstant teoriškai, tai turėtų padidinti paslaugos kokybę bei sumažinti kainą galutiniam vartotojui, tačiau praktikoje situacija dažnai būna priešinga. Ne vienerius metus žiniasklaida mirga nuo pranešimų apie privačių tiekėjų teikiamą nekokybišką maitinimą mokykloms, mažas porcijas, neekologiškus produktus, aukštas kainas ir pan. Dažnai atsitinka taip, kad viso rajono švietimo įstaigas aptarnauja vienas ir tas pats tiekėjas. Konkurencija dėl šios rinkos dalies nėra tokia didelė, galbūt, jeigu maitinimo paslaugos tiekėjas turėtų pakankamai laisvės gaminti tai, ką valgo vaikai, situacija pagerėtų, tačiau teisės aktai šią laisvę stipriai suvaržo, todėl, kad suveiktų rinkos dėsniai ir atpigėtų paslauga bei išaugtų kokybė.

Šiame magistro darbe bus siekiama atskleisti kiek švietimo įstaigos yra savarankiškos, priimdamos sprendimus dėl maitinimo paslaugos teikimo organizavimo? Su kokiomis problemomis susiduriama organizuojant šios paslaugos teikimą? Ar maitinimo paslaugos yra teikiamos mažiausiomis sąnaudomis pasiekiant sutartą paslaugų kiekybę ir kokybę?

Tyrimo objektas – maitinimo paslaugų teikimo organizavimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti maitinimo paslaugų teikimo organizavimo švietimo įstaigose situaciją ir remiantis Radviliškio rajono savivaldybės pavyzdžiu apibrėžti paslaugos teikimo tobulinimo galimybes.

Ginamasis teiginys - Maitinimo paslaugos organizavimas priklauso nuo gerai reglamentuotos teisinės bazės ir švietimo įstaigų vadovų dalyvavimo viešųjų pirkimų organizavimo procese.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti maitinimo paslaugų teikimo organizavimo teorinius aspektus.
2. Išanalizuoti maitinimo paslaugų teikimo organizavimo teisinį reguliavimą nacionaliniu ir vietos lygmeniu.
3. Identifikuoti maitinimo paslaugų teikimo organizavimo probleminius aspektus Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose.
4. Parengti rekomendacijas maitinimo paslaugų teikimo organizavimo tobulinimui švietimo įstaigose.

Tyrimo metodai ir organizavimas: siekiant atskleisti maitinimo paslaugų teikimo organizavimo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose ypatumus, buvo atlikta Lietuvos ir užsienio autorių mokslinių publikacijų, Lietuvos Respublikos, vietos savivaldos teisės aktų, strategijų ir kitų šaltinių analizė. Siekiant įgyvendinti iškeltą tyrimo tikslą, pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą, pasitelkiant struktūruoto interviu metodą medžiagos rinkimui, kategorizavimą – duomenų analizėje ir interpretavime. Tyrimo dalyviai pasirinkti kriterinės atrankos būdu: Radviliškio rajono švietimo įstaigų vadovai, vadovaujantys įstaigoms, vykdančios formalųjį švietimą.

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Darbo reikšmingumą sudaro tai, kad teorinėje dalyje surinkta, išanalizuota ir sisteminta medžiaga, kuri atskleidžia maitinimo paslaugų teikimo organizavimo pagrindinius aspektus. Identifikuoti viešųjų paslaugų teikimo organizavimo proceso elementai. Nustatyti pagrindiniai viešųjų bei maitinimo paslaugų teikimo būdai, galimi šių paslaugų teikimo mechanizmai. Aptartas maitinimo paslaugų organizavimo švietimo įstaigose teisinis reglamentavimas.

Tyrimo praktinis reikšmingumas – tyrimo rezultatai naudingi švietimo įstaigų vadovams tobulinant maitinimo paslaugų teikimo organizavimo procesą, kadangi tokie tyrimai Radviliškio rajono savivaldybėje nebuvo atlikti. Su tyrimo rezultatais bus supažindinti tirtų Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų vadovai, pateiktos rekomendacijos maitinimo paslaugų organizavimo tobulinimui.

Darbo struktūra. Šį magistro baigiamąjį darbą sudaro santrauka lietuvių kalba, santrauka anglų kalba, įvadas, trys skyriai (teorinės tyrimo prielaidos, tyrimo metodologija, empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė), išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai.

1. MAITINIMO PASLAUGŲ TEIKIMO ORGANIZAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Maitinimo paslaugas, kaip išvestines iš bendrųjų paslaugų, būtina nagrinėti ir vertinti dėl įvairiausių priežasčių. Pirma, siekiant sukurti efektyvesnę jų teikimo sistemą gerinant maitinimo paslaugų struktūrą. Antra, šios paslaugos tenkina gyvybiškai svarbų žmonijai maitinimosi poreikį; užtikrina gyventojų gyvenimo kokybės kėlimą, sveikatą ir pan. Trečia, dėl to, kad maitinimo paslaugos ir jų teikimo sistemos nėra plačiai nagrinėtos.

Šio skyriaus analizę pradėsime nuo bendrosios paslaugos sampratos, jų savybių, išskiriant jas jungiančius požymius. Taip pat pateiksime viešosios paslaugos sampratą, jos teikimo būdus, galimus teikimo mechanizmus ir galiausiai analizę užbaigsime maitinimo paslaugos teikimo organizavimu, išskiriant šių paslaugų pagrindinius organizavimo aspektus.

1.1. Paslaugos ir viešosios paslaugos teorinės apibrėžtys

Apibrėžti paslaugos sampratą yra vienas iš sudėtingesnių paslaugų teorijos uždavinių. Dėl per didelės teikiamų paslaugų įvairovės yra sunku surasti vieną ir universalų paslaugos apibrėžimą. Paslaugų teorijos tyrinėtojai pateikia šiek tiek skirtingus paslaugos apibrėžimus, todėl šiame skyriuje trumpai aptarsime įvairių autorių požiūrius į paslaugą bei jos ypatumus.

Kaip jau buvo minėta surasti vieną apibrėžimą, kuris apibūdintų paslaugos terminą - sudėtinga. Anot Langvinienės, Vengrienės (2005) paslaugos sąvoka yra daugiareikšmė, apimanti veiklą nuo asmeninės paslaugos iki paslaugos kaip produkto sudėtinės dalies. Todėl apibūdinti paslaugą gana sudėtinga, nes visuomet atsiras reiškinių, iškraipančių bet kurį iš pateiktų paslaugos apibrėžimų. Skačkauskienė, Vestertė (2018) apibūdina paslaugą, išskirdamos šiuos šešis aspektus:

- paslauga kaip procesas;
- paslauga kaip mainai;
- paslauga kaip vertės bendrakūra;
- paslauga kaip sistema;
- paslauga kaip unikaliomis savybėmis pasižyminti esybė;
- paslauga kaip atitinkamai klasifikacijai priklausanti veikla.

Autorės siūlo paslaugą apibūdinti kaip interaktyvų procesą, kuris realizuojamas per teikimo sistemą taip, kad sukuriama šiame procese dalyvaujančias šalis tenkinanti vertė. Ši paslaugos samprata įtvirtina paslaugos kaip vertę sukuriančio proceso suvokimą ir kartu nusako jos skiriamąjį bruožą – galimai įvairaus laipsnio interaktyvumą ir būtiną sąlygą sklandžiam paslaugos teikimui – efektyviai veikiančią paslaugos teikimo sistemą. Akcentuojamas paslaugos kaip proceso galutinis rezultatas – sukuriama vertė visoms dalyvaujančioms šalims. Kiti autoriai (Patapas, Vilutyte-Žilienė, 2013) kalbėdami apie paslaugas teigia, kad paslaugos pasireiškia savitai bendradarbiaujant paslaugos teikėjui ir vartotojui, todėl be vartotojo ir teikėjo paslauga negali egzistuoti. Jų nuomone paslaugos yra ne daiktai, o veiksmų ir procesų darinys, todėl jas sudėtinga apibūdinti vienareikšmiškai.

Taigi, paslaugos sąvoka skirtinguose kontekstuose suvokiama skirtingai. Ji gali reikšti produkciją, kuri nėra materialios prigimties; pagalbą, malonę, parėmimą, naudojimą; priemonę, padedančią sukurti paslaugą; darbą, kuris kuria paslaugas ir vadinamas paslauga ar paslaugų veikla. Iš šių teiginių matome, kad paslaugą bandoma apibrėžti kaip naudingą individualią ir nepasikartojančią veiklą už kurią paslaugos gavėjai moka pinigus (Langvinienė, Vengrienė, 2005). Kad geriau suprasti paslaugos sampratą, daugiau apibrėžimų pateikiama lentelėje (žr. 1.1.1. lent.).

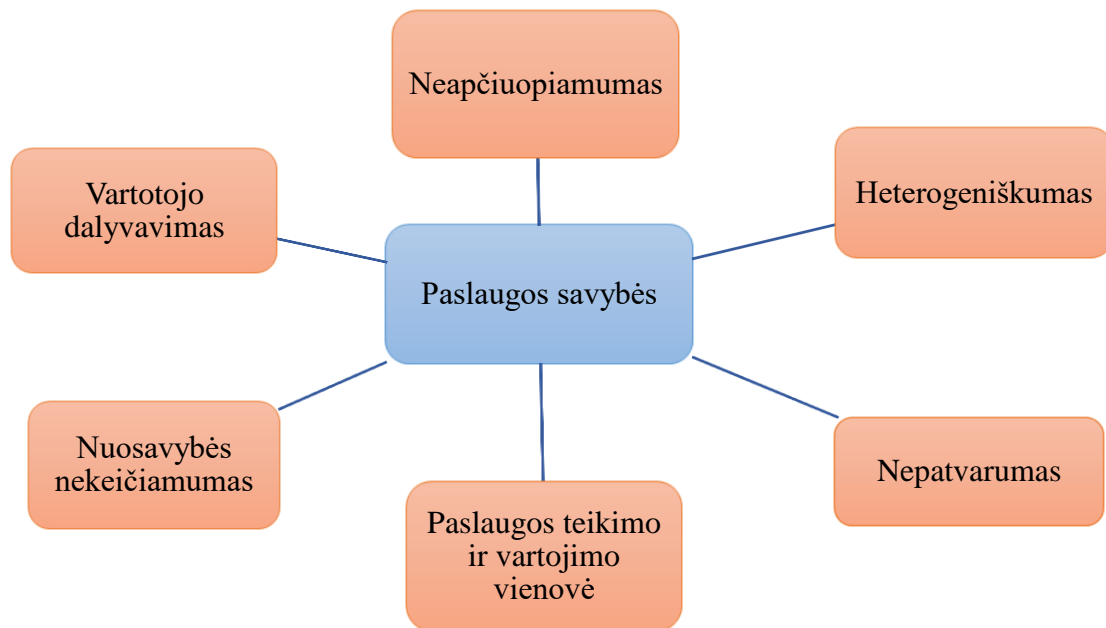
Paslaugos samprata

ŠALTINIS	PASLAUGOS APIBRĖŽIMAS
JAV marketingo asociacija (1974)	Atskirai pripažinta, iš esmės neapčiuopiama veikla, kuri tenkina poreikius ir nebūtinai susieta su prekių pardavimu ar kitomis paslaugomis. Gaminant paslaugą gali prirėkti ar net panaudoti materialius produktus.
Lehtinen (1983)	Veiksmas ar veiksmų serija, pasireiškianti asmenų kontaktu su fiziniu įrengimu ar mašina, suteikianti pasitenkinimą vartotojui.
Ketler, Bloom (1984)	Bet kokia nauda, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai, pasižymi neapčiuopiamumu ir tuo, kad nėra nuosavybės rezultatas. Jo išraiška gali būti susieta ar nesusieta su fiziniu produktu.
Grönroos (1989)	Daugiau ar mažiau neapčiuopiama veikla, paprastai pasireiškianti vartotojui sąveikaujant su paslaugą teikiančiais tarnautojais, fiziniais ištekliais, prekėmis arba teikimo sistemomis, kurios užtikrina vartotojo problemos išsprendimą.
Hill (1977)	Veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų. Jų teikiamas produktas yra nematerialus ir negali būti apčiuopiamas, transportuojamas ar įgyjamas.
Gummesson (1987)	Paslauga yra tai, kas gali būti perkama ar parduodama, bet ko neįmanoma užsimesti sau ant kojos.
Žvinklys (1990)	Tikroji paslauga visada susijusi su individualiu vartojimu. Vartotojas pats turi dalyvauti tame procese, nes paslaugos gaminimo ir vartojimo laikas sutampa. Paslaugų negalima sandėliuoti, skolinti.
Šlekienė (1996)	Ekonomine prasme apibrėžta veikla, kuri siūloma vartotojui pirkti.
Patapas, Vilutytė-Žilienė (2013)	Paslauga – veiksmas, veikla, procesas, prekė, santykiai ir vertybė.
Skačkauskienė, Vestertė (2018)	Paslauga - vertę sukurianti veikla ar procesas.
Grönroos (2018)	Paslauga - skirtingų išteklių sąveikos procesas ir iš šios sąveikos atsiranda paslauga.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Kindurys, 1998, Vitkienė, 2008, Langvinienė, Vengrienė, 2005, Patapas, Vilutytė-Žilienė, 2013, Skačkauskienė, Vestertė, 2018, Grönroos, 2018.

Žvelgiant į lentelėje pateiktas skirtingų autorių paslaugos sampratas, matome, kad kiekvieno autoriaus paslaugos samprata yra skirtinga, tačiau iš esmės visos paslaugos sąvokos turi panašią reikšmę. Apibendrinant, galima teigti, kad paslauga – neapčiuopiama veikla ar veiksmas, kurį gali atlikti tik kitas asmuo. Jos teikimo procese būtinas paslaugos teikėjo ir vartotojo bendradarbiavimas, o galutinis rezultatas yra sukuriama vertė visoms dalyvaujančioms šalims.

Nepaisant didelės paslaugų įvairovės joms yra būdingos ir bendrosios savybės, išskiriančios paslaugą nuo materialių prekių (žr. 1.1.1. pav.).

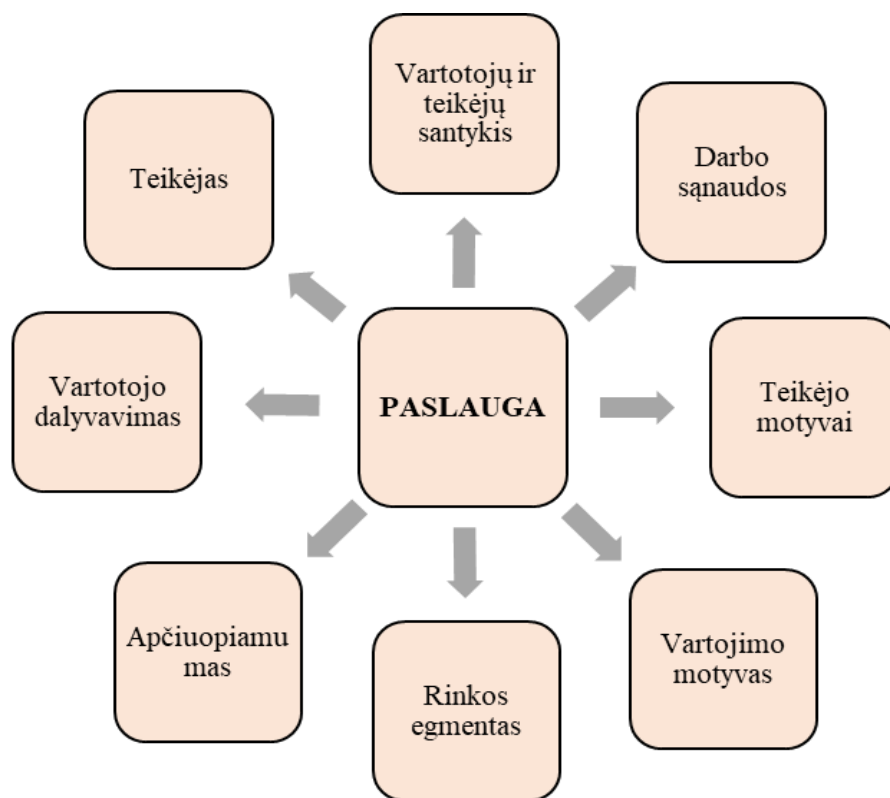


1.1.1. pav. Bendrosios paslaugų savybės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Langvinienė, Vengrienė, 2005.

Trumpai aptariant kiekvieną paslaugos savybę, galima paminėti, kad paslaugos neapčiuopiamumą lemia tai, kad jos negalima demonstruoti, stebėti, ragauti, išbandyti, transportuoti, saugoti, supakuoti, ištirti jos kokybę iki pradedant vartoti (Kindurys, 1998). Anot Langvinienės, Vengrienės (2005) vienodų paslaugų nėra, tai lemia skirtingi paslaugų deriniai, teikimo formos, terminai, nauda vartotojui ir kainų skirtumai. Pagrindinė heterogeniškumo priežastis – žmonių santykiai. Paslauga pasižymi nepatvarumu, kadangi ji egzistuoja tol, kol yra vartojama. Dėl paslaugos neapčiuopiamumo neįmanoma jos kaupti ir sandėliuoti. Dar viena paslaugos savybė yra ta, kad paslauga ne daiktas ir jos negalima pagaminti iš anksto bei taupyti, tai paslauga yra gaminama ir vartojama tuo pačiu metu (Langvinienė, Vengrienė, 2005). Vartotojo dalyvavimas teikiant paslaugas priklauso nuo to, kokios paslaugos teikiamos, ilgesnio ar trumpesnio kontakto. Kindurio (1998) teigimu, trumpalaikio kontakto paslaugos įtraukia vartotoją į jų teikimą kaip paslaugos dalį, tuo tarpu ilgalaikio kontakto paslaugos vartotojas nėra paslaugos dalis. Ir paskutinė savybė, kuria pasižymi paslauga, tai nuosavybės nekeičiamumas. Pasak Bagdonienės, Hopenienės (2004) paslauga – tai procesas, ji neturi nuosavybės. Paslaugų teikėjai, laikinam vartotojo naudojimui, perduoda kai kurias materialines vertybes, bet ne pačią paslaugą.

Kaip matome iš atliktos mokslinės literatūros apžvalgos, paslaugų veikla yra labai įvairiapusė, todėl atsiranda būtinybė šias veiklos rūšis suskirstyti į tam tikras grupes pagal jas jungiančius požymius, t.y. išskirti atskiras paslaugų veiklos rūšis arba šakas (Langvinienė, Vengrienė, 2005) (žr. 1.1.2. pav.).



1.1.2. pav. Paslaugų klasifikavimas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Kindurys, 1998.

Pirmiausia paslaugos yra klasifikuojamos pagal tai, kas yra paslaugos tiekėjas. Vieni paslaugų teikimui reikalingas žmogus, tuo tarpu kitoms paslaugoms teikti užtenka ir įrenginio. Ne visų paslaugų teikime privalo dalyvauti ir pats klientas. Bagdonienė, Hopenienė (2004) teigia, kad kai kurių paslaugų teikimas neįmanomas be išsisinio vartotojo dalyvavimo, tačiau autorės pažymi, kad yra ir tokių paslaugų, kur vartotojo dalyvavimas vyksta su pertraukomis. Autorės pabrėžia, kad daugiausia paslaugos tenkina individualius vartotojų poreikius, taip akcentuoja, kad vartojimo motyvai gali būti ir kolektyviniai bei visuomeniniai. Taip pat paslaugų klasifikacija galima ir pagal teikėjo motyvus, kurie anot Kindurio (1998) gali būti komerciniai ir nekomerciniai. Pastarųjų ekonominis tikslas yra teigiamas socialinis efektas, tuo tarpu komercinių tiekėjų tikslas – pelnas. Dar viena galima paslaugų klasifikacija – pagal vartotojo ir teikėjo santykių pobūdį, pagal tai kiek jos reikalauja darbo sąnaudų. Paslaugos skirstomos ir pagal tai, kiek jos yra apčiuopiamos. Kindurio (1998) teigimu, kai yra teikiamos nematerialios paslaugos, tai veiklos rezultatai gali būti įvertinti tik jas suteikus. Dėl to sunku išlaikyti pastovų aptarnavimo lygį. Ir paskutinis požymis, nemažiau svarbus, pagal kurį galima klasifikuoti paslaugas, tai kokiam rinkos segmentui teikiamos paslaugos: pavieniam vartotojui ar organizacijai. Bagdonienės, Hopenienės (2004) teigimu, kai kurių paslaugų teikėjai gali sėkmingai veikti keliuose skirtinguose segmentuose, kaip pavyzdžiui bankas, draudimo bendrovė gali teikti paslaugas tiek pavieniam vartotojui, tiek organizacijai.

Be prekių ir privačių paslaugų, tenkinančių specifinius individo ar grupių poreikius, pagrįstus specifiniais paklausos ir pasiūlos mechanizmais, žmonių poreikius galima tenkinti ir teikiant viešąsias paslaugas, todėl toliau darbe plačiau panagrinėsime viešąsias paslaugas.

Nors pats viešųjų paslaugų terminas ir plačiai naudojamas, tačiau nėra visuotinai priimtas. Lietuvoje viešosios paslaugos apibrėžimas pateikiamas Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme

(1999), jame viešoji paslauga apibrėžiama kaip, valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikianti asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Taip pat įstatyme sakoma, kad viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys. Ši apibrėžtis atrodo lyg ir aiški, tačiau dažnai Europos Sąjungos dokumentuose, o ir vis dažniau mokslinėje literatūroje, viešųjų paslaugų apibrėžimas pakeičiamas bendro intereso paslaugų konceptu (angl. - services in the general interest). Kaip aiškinama „Bendro intereso paslaugos“ (2007) terminų žodyne, bendro intereso paslaugos – tai pagrindinės paslaugos, kurios yra būtinos didžiosios visuomenės dalies gyvenimui ir kai valstybė privalo užtikrinti viešuosius standartus (ginti viešąjį interesą). Šios paslaugos apima platų spektrą veiklos rūšių, susijusių su didelėmis tinklų pramonės šakomis, tokiomis kaip energetika, telekomunikacijos, transportas ir pašto paslaugos, bet taip pat apima ir gyvybiškai svarbias paslaugas, kurios yra ES socialinės apsaugos sistemų pagrindas: pavyzdžiui, švietimas, sveikata, būstas, socialinės ir paslaugos, vanduo ir atliekų tvarkymą.

Nors terminą „viešosios paslaugos“ lengviau suprasti ir kai kuriose šalyse jis dar vartojamas, nes apima pagrindines paslaugas, kurios tradiciškai teikiamos valstybės, tačiau pabrėžiama, kad dabar tai yra gana klaidinantis terminas. Taip yra todėl, kad daugumoje valstybių narių valstybė nebėra vienintelė šių paslaugų teikėja. Valdžios institucija gali pasirinkti teikti paslaugas per įvairius teikėjus: viešąjį, privatųjį, NVO ar trečiąjį sektorių arba mišrų (viešosios ir privačios partnerystės). Diskusijos dėl „bendro intereso paslaugų“ kyla būtent dėl įtampos, kiek reikia „reguliuoti ir kontroliuoti“ rinkos dalyvavimą teikiant pagrindines paslaugas per privatų sektorių (privatizavimas ir liberalizavimas), siekiant užtikrinti, kad viešasis interesas“ yra garantuotas, o ne valdomas pelno siekimo (Bendro intereso paslaugos... 2007).

Vertėtų prisiminti ankščiau darbe aptartas, tokias paslaugų savybes, kaip neapčiuopiamumą, heterogeniškumą, nepatvarumą, vartotojo dalyvavimą, nuosavybės nekeičiamumą, paslaugos teikimo ir vartojimo vienovę, kurios yra būdingos tiek privačioms, tiek viešosioms paslaugoms. Tačiau Urvikis (2016) išskyrė esminius šių dviejų paslaugų rūšių skiriamuosius požymius, kuriuos lemia nevienodi teikimo tikslai. Autorius teigia, kad privačios paslaugos tenkina savitus individualius ar nedidelių asmenų grupių poreikius. Tuo tarpu viešosios paslaugos yra teikiamos tam, kad būtų užtikrinti svarbiausi asmenų, kaip bendruomenės ir visuomenės narių interesai. Kad paslaugos ir viešosios paslaugos turi bendrų savybių pažymi ir Badulescu bei Bucur (2012), tačiau taip pat išskiria ir specifines savybes būdingas tik viešosioms paslaugoms:

- svarbiausias tikslas – patenkinti socialinius poreikius;
- egzistuoja nuolatinis įstatymiškai įtvirtintas santykis su viešuoju administravimu, kuris formuoja paslaugą ir ją tvarko;
- tenkina žmonių grupės ar visos visuomenės interesus;
- valdymas pagal viešosios teisės principus skiria jas nuo tų, kurias teikia privačios įmonės;
- jų teikimas pradedamas ir sustabdomas administraciniu sprendimu;
- jų teikimą užtikrina valstybinės institucijos;
- viešosios paslaugos „arbatpinigiai“, arba egzistavimas minimalios kainos, kuri turi užtikrinti išlaidų padengimą ir minimalų pelną ir minimalų pelną.

Taigi, niekas, išskyrus valstybę, neteiks visai visuomenei naudingų, viešąjį interesą užtikrinančių viešųjų paslaugų tol, kol negaus atlygio iš vartotojų arba iš valstybės. Kad viešosios paslaugos yra tiesiogiai susijusios su pagrindinėmis valstybės funkcijomis, užtikrinančiomis piliečių svarbiausių poreikių tenkinimą, pagrindinių teisių bei laisvių įgyvendinimą, pritaria ir Stasiukynas (2010). Autoriaus nuomone, tam tikros prekės ir paslaugos, kaip maistas, išsilavinimas ar sveikatos apsauga

yra tokios vertingos, kad jų vartojimas žmonėms turi būti užtikrintas, neatsižvelgiant į vartotojų mokumą. Kad viešosios paslaugos susijusios su daugeliu ekonominio ir socialinio gyvenimo sričių sutinka ir Badulescu bei Bucur (2012). Jų teigimu, viešosios paslaugos skirtos tenkinti bendruosius bendruomenės ar visuomenės narių interesus ir yra nustatytos valdžios institucijų, laikantis tam tikrų pagrindinių organizavimo ir veikimo principų, tokių kaip: efektyvumo principas, teisingumo principas, tęstinumo principas, kilnumo principas ir decentralizacijos principas.

Kiti autoriai (Burkšienė ir kt., 2017) analizuodami viešosios paslaugos sampratą, teigia, kad viešoji paslauga, tai visuotinės svarbos veikla, kuri kolektyviniu požiūriu yra tokia svarbi, kad valdžios pareiga užtikrinti jos pasiekiamumą absoliučiai tolygiai visiems žmonėms. Guščinskienės, Čiburienės (2008) teigimu viešosios paslaugos – tai paslaugos, teikiamos visiems arba daugeliui šalies gyventojų, apimančios švietimo, medicininio aptarnavimo, nacionalinio saugumo paslaugas ir t.t., tai ypatinga paslaugų grupė, tenkinanti tiek individo, tiek visos visuomenės poreikius, jomis besinaudojantys netrukdo vieni kitiems, siekiantiems ja pasinaudoti. Vilkišienės (2013) savo disertacijoje akcentuoja, kad viešosios paslaugos apibūdina platų paslaugų spektrą: nuo viešųjų gėrybių kaip nedalomų naudų, tokių kaip pavyzdžiui teisėsauga, iki paslaugų, susijusių su individualiais piliečių poreikiais, kaip antai švietimas. Urvikis (2016) pažymi, kad viešosios paslaugos gali pasižymėti ir privačių gėrybių savybėmis. Autoriaus teigimu, tos pačios rūšies paslauga gyventojams gali būti teikiama ir kaip viešoji, ir kaip mokama, o gyventojas gali rinktis kokiu pagrindu tą paslaugą gauti (pvz. medicinos paslaugos, aukštasis mokslas). Taip pat teigia, kad viešosioms paslaugoms priskiriamos ir tokios viešojo intereso užtikrinimui būtinos paslaugos, kurios, nors ir būdamos visuomenės nariams socialiai reikšmingomis, yra teikiamos už vartotojų mokamą atlygį.

Iš atliktos mokslinės literatūros analizės matome, kad nors iš esmės viešosios paslaugos sąvokos atrodo panašios, tačiau išsiskiria savo turiniu, išryškindamos skirtingas viešosios paslaugos savybes, o tai sukelia sunkumų siekiant apibūdinti viešąją paslaugą viena sąvoka, kadangi viešųjų paslaugų apibrėžimas gali skirtis priklausomai nuo šalies ekonominio, socialinio, kultūrinio išsivystymo lygio, valstybės dalyvavimo paslaugų teikime.

Remiantis „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė“ (2010) pateikiama viešųjų paslaugų tipologija, viešosios paslaugos gali būti charakterizuojamos kaip:

1. paslaugos, turinčios grynųjų viešųjų gėrybių ypatumus, kurioms gali būti taikomas tiesioginis savivaldybės įstaigos paslaugos teikimas;
2. paslaugos, turinčios natūralių monopolijų charakteristikas, kurioms gali būti taikomas savivaldybės kontroliuojamos įmonės paslaugos teikimas;
3. paslaugos, turinčios mišrias gėrybių charakteristikas, kurios gali būti teikiamos, taikant savivaldybių reguliuojamos viešųjų paslaugų konkurencinės rinkos principus.

Remiantis ataskaitoje pateiktomis charakteristikomis, galima teigti, kad viešosios paslaugos gali būti charakterizuojamos kaip grynosios viešosios gėrybės, joms būdingas neatskiriamumas ir vientisumas. Jų teikiamos naudos neįmanoma apmokestinti ir jos teikia naudą kiekvienam gyventojui, antai kaip veikla, kurią vykdo policija, gaisro gesinimo tarnyba ar kuri susijusi su viešaisiais parkais, gatvių apšvietimu ir t.t. Jos naudojamos bendrai ir yra prieinamos visiems. Kaip teigia Stasiukynas (2010) viešosios paslaugos apibrėžiamos skirtingai, tačiau jos turi šiuos bendrus bruožus:

1. šios paslaugos užtikrina visuotinai svarbios veiklos kryptingumą;
2. šiomis paslaugomis besinaudojančių subjektų skaičius yra neribotas;
3. šias paslaugas teikia arba valstybinės, arba vietos savivaldos institucijos, arba kiti subjektai;

4. šios paslaugos kuriamos tiek viešosios, tiek privačios nuosavybės pagrindu.

Autoriaus teigimu viešoji valdžia privalo užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą, neatsižvelgdama į tai kas yra jų teikėjas. Jei privačiame sektoriuje nėra norinčių teikti šias paslaugas arba tokių paslaugų teikimas privačiai struktūrai yra nepakeliamas, tai vietos savivaldos institucija privalo pati imtis teikti šią visuotinai reikšmingą paslaugą.

R. Civinskas, E. Laurušonytė (2012, p.104) cit. T. Syvertsen išskyrė net tris viešųjų paslaugų sąvokos reikšmes:

1. viešosios paslaugos kaip viešoji nauda;
2. viešosios paslaugos - tai visos viešosios sferos teikiamos paslaugos, o viešąją sferą atstovauja institucijos, kurios priima sprendimus siekiant bendro gėrio. Viešosios paslaugos garantuoja visiems visuomenės nariams priėjimą prie informacijos ir žinių, tereikia tik atlikti tam tikras pilietines pareigas;
3. pirmenybė suteikiama individualių piliečių interesų patenkinimui, o ne kolektyvo, ne visiems piliečiams kartu.

Autorių teigimu, ši apibrėžtis paliečia ne tik bendro viešojo intereso, bet ir socialinio reguliavimo bei mobilizavimo, socialinės - pilietinės tapatybės, bet ir kolektyvinio viešojo sektoriaus etoso klausimus.

Nors šiame skyriuje išvardinti viešosios paslaugos skiriamieji požymiai teoriškai yra aiškūs, bet jų pritaikymas praktikoje nėra paprastas. Apžvelgus viešosios paslaugos teorines prielaidas, darytina išvada, kad viešoji paslauga, tai įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, sveikatos, kultūros, komunalines ir kitas paslaugas. Dažnai šios paslaugos vadinamos bendro intereso paslaugomis. Būtina pabrėžti, kad viešoji paslauga suteikia naudą visiems ir neįmanoma išskirti nė vieno vartotojo, kad ir kas už ją sumokėjo. Viešosios paslaugos nauda yra neišsenkanti: jeigu ja naudojasi vienas asmuo, tai kitiems vartotojams paslaugos teikiama nauda nesumažėja. Geriausias viešosios paslaugos pasižymi orientacija į vartotojus. Siekiant tobulinti viešąsias paslaugas, paslaugų teikėjams būtina geriau suprasti savo vartotojus, gerinti paslaugas atsižvelgiant į vartotojų poreikius bei požiūrį.

1.2. Viešųjų paslaugų teikimo organizavimo teorinės prielaidos

Ankstesniame skyriuje, analizuojant viešosios paslaugos sampratą, buvo akcentuota, kad viešoji valdžia privalo užtikrinti viešųjų paslaugų teikimą, neatsižvelgdama į tai kas yra jų teikėjas, tačiau pats viešosios paslaugos organizavimo procesas lieka įstaigų, teikiančių šias paslaugas, atsakomybė. Organizacijos, atsakingos už viešųjų paslaugų teikimą, turi nuolat ieškoti būdų kaip patenkinti vartotojų poreikius, kaip efektyviau organizuoti paslaugų teikimą, užtikrinti vartotojų pasitenkinimą bei aukštą paslaugos kokybę. Taigi, šiame skyriuje paanalizuosime patį organizavimo procesą.

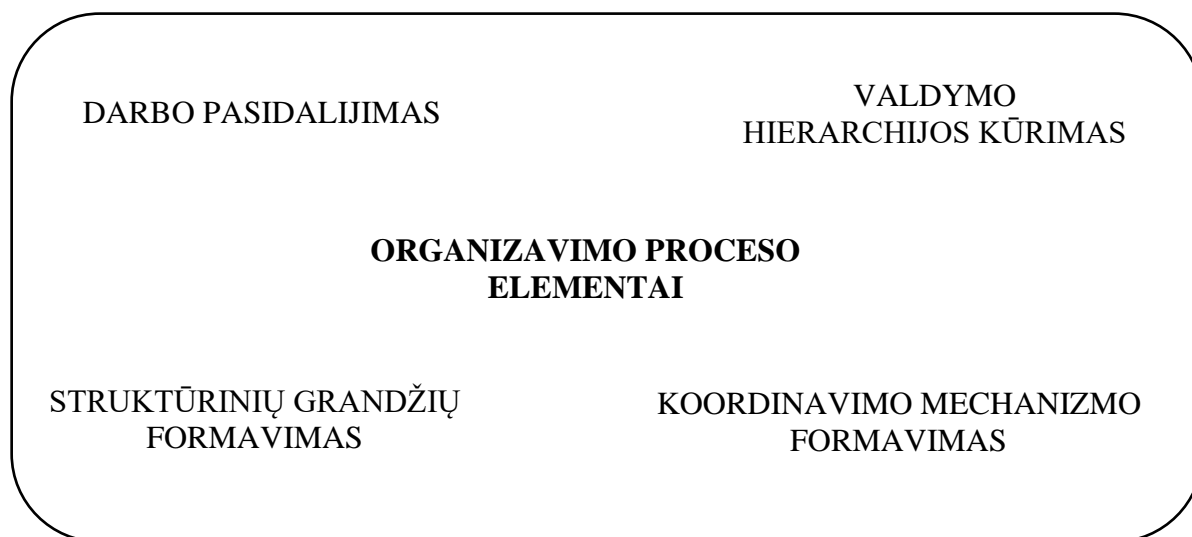
Kalbant apie patį organizavimo procesą, tai Tamošiūnas (2013) organizavimą apibrėžia, kaip žmogiškųjų, finansinių, materialinių, informacinių išteklių veiklai užtikrinti, teikimą. Tai reiškia, kad turi būti užtikrinti visi reikalingi ištekliai viešosios paslaugos organizavimui. Kiti autoriai (Kučinskas, Kučinskienė, 2002) teigia, kad organizavimas, tai dviejų ar daugiau žmonių įtraukimas dirbti kartu tam tikroje struktūroje, siekiant konkretaus tikslo ar tikslų visumos, tai darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas. Vanagas, Vyšniauskienė (2012) aiškindami organizavimo sąvoką akcentuoja, kad organizavimas yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vieną visumą ar griežtą sistemą, kieno nors sandaros ar struktūros projektavimas ir sudarymas. Pasak Adamonienės (2015) organizavimas yra valdymo funkcija, kurios tikslas – sukurti

ryšių struktūrą, kuri leistų įgalinti darbuotojus vykdyti organizacijos planus. Analizuojant užsienio autorių literatūrą, pastebima, kad organizavimo samprata apibrėžiama panašiai kaip ir lietuvių mokslininkų. Daft (2014) teigimu, organizavimas – tai organizacijos išteklių panaudojimas strateginiams tikslams pasiekti. Autorius pabrėžia, kad organizavimo proceso metu sukuriama organizacijos struktūra, kuri apibrėžia, kaip paskirstomos užduotys ir ištekliai. Organizavimas yra valdymo funkcija, kuri apima organizacinės struktūros kūrimą ir žmogiškųjų išteklių paskirstymą, siekiant užtikrinti užsibrėžtų tikslų įvykdymą (Principles of management, 2012). Ahmad et. al.(2020) teigia, kad organizavimas yra organizacinės struktūros nustatymo procesas, tačiau akcentuoja, kad veikla gali būti koordinuojama pagal konkrečią jurisdikciją, taisykles ir procedūras.

Zakarevičius (2010) pažymi, kad organizavimas tampriai siejasi su organizacine valdymo struktūra, ypač įgyvendinant ilgalaikius, globalinius planus, tačiau pabrėžia ir skirtumas, teigdamas, kad organizacinė struktūra formuojama nuolatinių organizacijos valdymo tikslų įgyvendinimui bei procesų valdymui, o organizavimo funkcija užtikrina kiekvieno konkretaus plano organizacines priemones, tokias, kaip:

- veiksmų, nurodytų plane, detalizavimas, konkretinimas ir reglamentavimas;
- darbuotojų numatymas ar parinkimas, tikslus jų pareigų apibūdinimas, supažindinimas su darbu ir operacijomis;
- vadovų, vadovaujančių plano įgyvendinimo procesui, pareigų paskirstymas (centralizavimas, decentralizavimas, perdavimas ir pan.);
- plano vykdymo kontrolės sistemos parengimas.

Vykdamas organizavimo funkciją, darbas, valdžia ir ištekliai paskirstomi tarp organizacijos narių bei suderinami. Egzistuoja keturi esminiai organizavimo proceso elementai: darbo pasidalijimas, struktūrinių grandžių formavimas, hierarchija ir koordinavimas (Adamonienė, 2015) (žr. 1.2.1. pav.).



1.2.1. pav. Organizavimo proceso elementai

Šaltinis: Adamonienė, 2015, p. 41.

Organizuojant viešųjų paslaugų teikimą svarbu atsižvelgti į visus keturis elementus. Darbo pasidalijimas svarbus tuo, kad leidžia suskirstyti visą darbą į užduotis, kad darbuotojai būtų atsakingi ne už visą užduotį, o tik už atskiras ją sudarančias veiklos rūšis. Darbo specializavimo lygis lemia, kiek specializuotų organizacinių vienetų bus suformuota (Adamonienė, 2015). Vanagas,

Vyšniauskienė (2012) akcentuoja, kad kuo labiau žmonės specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau atlieka savo darbą, o nuo to gerėja ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybė. Butkus (2002) analizuodamas paslaugų organizavimą pabrėžia, kad organizuojant paslaugų teikimą, turėtų būti numatyta, kad darbuotojai galėtų pavaduoti vienas kitą, išryškėjus dideliems paslaugos poreikio nukrypimams nuo prognozuotojo. Antrasis elementas paslaugų organizavimo procese, tai struktūrinių grandžių formavimas, kurios pagalba logiškai ir efektyviai susiejamos užduotys, kitaip tariant vyksta darbuotojų ir užduočių grupavimas. Valdymo hierarchijos sukūrimas leidžia sukonkretinti, kas ir kam organizacijoje atsiskaito. Koordinavimo sukurti mechanizmai, vienija skyrių veiklas į prasmingą visumą, ir leidžia kontroliuoti šio vienijimosi efektyvumą (Adamonienė, 2015).

Apibendrinus galima teigti, kad organizavimas yra valdymo funkcija apimanti organizacinės struktūros sukūrimą ir žmogiškųjų išteklių paskirstymą, siekiant užtikrinti tikslų įgyvendinimą. Iš analizuotų apibrėžimų darytina išvada, kad organizacijos, vykdydamos viešųjų paslaugų teikimo organizavimo funkciją, privalo sukurti sistemą, kuri garantuotų materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius paslaugos teikimui. Tai reiškia, kad organizuojant viešųjų paslaugų teikimą svarbu iš anksto numatyti bei parinkti darbuotojus, kurie žinotų savo pareigas ir tikslus šiame procese, paskirti asmenis, kurie bus atsakingi už sklandų paslaugos organizavimo procesą, bei parengti kontrolės vykdymo sistemą.

1.3. Viešųjų paslaugų teikimo mechanizmai

Vykstant struktūriniams pokyčiams viešajame sektoriuje, keičiasi viešojo valdymo turinys, o kartu ir viešųjų paslaugų teikimo organizavimo mechanizmai.

Kaip jau minėjome, viešųjų paslaugų samprata apibrėžiama Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme (1999), kuriame sakoma, kad viešosios paslaugos tai valstybės ir savivaldybės institucijos veikla, teikiant gyventojams socialines, švietimo, sveikatos priežiūros, mokslo, kultūros, sporto, krašto apsaugos, viešosios tvarkos ir kitas įstatymų nustatytas paslaugas. Taigi, savivaldybės atsako už įstatymų joms priskirtų viešųjų paslaugų teikimą ir jų kokybę. Tai iš ties didelis iššūkis savivaldybėms, nes tenka siekti dviejų pakankamai nelengvai tarpusavyje suderinamų tikslų: viešųjų paslaugų teikimo efektyvumo ir vietos gyventojų visuotino poreikių patenkinimo.

Viešųjų paslaugų teikimą Lietuvos Respublikoje reglamentuoja daugybė teisės aktų: tai Lietuvos Respublikos Konstitucija, Viešojo administravimo, Viešųjų pirkimų, Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas, Koncesijų įstatymas ir kt. Specializuoti teisės aktai reglamentuoja konkrečių viešųjų paslaugų, pavyzdžiui, socialinių paslaugų, švietimo. Lietuvos Respublikos Konstitucija numato, kad viešųjų paslaugų teikimo administravimas – tai valstybės ar savivaldybės įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams švietimo, mokslo, sporto ir kt. įstatymais numatytas viešąsias paslaugas. Šių paslaugų teikimo administravimas yra viešojo administravimo subjektų veikla – nustatomas viešųjų paslaugų teikimas ir taisyklės, steigiamos viešosios įstaigos ar išduodami leidimai steigti viešąsias paslaugas privatiems asmenims, taip pat vykdoma viešųjų paslaugų priežiūra ir kontrolė (Brazienė, Merkys, 2015).

Be visų išvardintų teisės aktų, pagrindinės viešųjų paslaugų teikimo nuostatos yra apibrėžtos Lietuvos Respublikos Savivaldos įstatyme (1994). Šiame įstatyme teigiama, kad už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams yra atsakinga savivaldybė, kuri šių paslaugų teikimą organizuoja per esančius viešųjų paslaugų teikėjus. Tai gali būti biudžetinės ir viešosios įstaigos, savivaldybės įmonės, akcinės bendrovės ir pan. Taip pat įstatymas suteikia teisę savivaldybėms, viešųjų paslaugų teikimui, steigti

naujas viešąsias ar kitas įstaigas bei įmones ir sudaryti viešųjų paslaugų teikimo sutartis su fiziniais ir juridiniais asmenimis. Tačiau nauji viešųjų paslaugų teikėjai, privalo vadovautis įstatymais, savivaldybės institucijų sprendimais bei kitais teisės aktais, taip pat turi būti užtikrinama, kad už užmokestį teikiamos viešosios paslaugos būtų ekonomiškai ir nustatytas užmokestis už jas padengtų paslaugų teikimo bei kitas su jų teikimu susijusias teikėjo išlaidas, bet šių paslaugų teikimas neviršytų pelno siekiančią veiklą. Taigi, savivaldybės, kaip viešųjų paslaugų organizatoriaus, funkcija yra sukurti arba paskirti paslaugos gamintoją ir kontroliuoti paslaugos teikimo procesą taip, kad vartotojų poreikiai būtų patenkinti, o viešasis interesas užtikrintas. Prisiimdama atsakomybę savivaldybė susiduria su įvairiais, ne tik finansiniais, rizikos veiksniais (Urvikis, 2016). Nors didžioji atsakomybės dalis tenka savivaldybei, rizika gali būti valdoma į viešųjų paslaugų teikimo procesus įtraukiant pelno siekiančias ir trečiojo sektoriaus organizacijas, kitas savivaldybes ir valstybines organizacijas bei pačius vartotojus.

Jau išsiaiškino, kad viešąsias paslaugas dažnai teikia biudžetinės ir viešosios įstaigos, valstybės ar savivaldybių kontroliuojamos įmonės tam, kad patenkintų visuomenės narių poreikius socialinės, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitose srityse. Visgi Lietuvos Respublikos strateginiuose dokumentuose bei kai kuriuose įstatymuose įtvirtinta kryptis, kad daugelį viešųjų paslaugų geriausiai gali teikti nevalstybinis sektorius, apimantis nevyriausybinės organizacijas, socialinę bei tradicinę verslą, bendruomenes ir kt. Apie privataus sektoriaus įtraukimą į viešųjų paslaugų teikimą kalbama ir Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (2012). Viena iš esminių šios strategijos krypčių yra sumanaus valdymo įgyvendinimas bei vienas iš prioritetų - pokyčiai viešųjų paslaugų valdyme. Strategijoje akcentuojama, kad valdžios vaidmuo turi keistis pereinant nuo įgyvendintojo prie organizatoriaus ir koordinatoriaus, o viešosios paslaugos turi būti teikiamos, geresnės kokybės ir su tais pačiais ar netgi mažesniais ištekliais, tačiau siekiant kuo aukštesnės kokybės, įtraukiant piliečius, privatų sektorių, vietos bendruomenes ir nevyriausybinės organizacijas. Kalbant apie viešųjų paslaugų teikimo būdus, tai jie gana išsamiai analizuoti Vidaus reikalų ministerijos atliktoje „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizėje“ (2010), kurioje pateikiamos dvi viešųjų paslaugų teikėjų kategorijos:

1. Tradicinis tiesioginis vietos viešųjų paslaugų teikimas per savivaldybės viešojo sektoriaus biudžetines, viešąsias įstaigas ir savivaldybių kontroliuojamas įmones.
2. Vietos viešųjų paslaugų teikimas, taikant, įvairias savivaldybės partnerystės formas:
 - 2.1. savivaldybės partnerystės su privataus sektoriaus organizacijomis;
 - 2.2. per savivaldybės partnerystės su visuomeninėmis/nevyriausybiniomis organizacijomis;
 - 2.3. per savivaldybės partnerystės su kitos savivaldybės subjektu ar valstybės organizacija.

Dažniausiai viešosios paslaugos yra teikiamos per savivaldybės įstaigas bei kontroliuojamas įmones. Viešųjų juridinių asmenų apibrėžtis yra pateikiama Lietuvos Respublikos Civiliniame kodekse (2000), jame teigiama, kad „viešieji juridiniai asmenys yra valstybės ar savivaldybės, jų institucijų arba kitų asmenų, nesiekiančių naudoti sau, įsteigti juridiniai asmenys, kurių tikslas – tenkinti viešuosius interesus (valstybės ir savivaldybės įmonės, valstybės ir savivaldybės įstaigos, viešosios įstaigos, religinės bendruomenės ir t. t.)“, taip pat pabrėžiama, kad viešieji juridiniai asmenys turi specialųjį teisingumą, tai reiškia kad, jie gali turėti ir įgyti tik tokias civilines teises ir pareigas, kurios neprieštarauja jų steigimo dokumentams ir veiklos tikslams.

Antrasis viešųjų paslaugų teikimo būdas - viešųjų paslaugų teikimas, taikant, įvairias savivaldybės partnerystės formas. Lietuvoje savivaldybės partnerystės su privataus sektoriaus organizacijomis apibrėžtis yra pateikiama Lietuvos Respublikos Investicijų įstatyme (1999), kuriame sakoma, kad

viešojo ir privataus sektorių partnerystė tai, valstybės arba savivaldybės institucijos ir privataus subjekto įstatymuose nustatyti bendradarbiavimo būdai, kuriais valstybės arba savivaldybės institucija perduoda jos funkcijoms priskirtą veiklą privačiam subjektui, o privatus subjektas investuoja į šią veiklą ir jai vykdyti reikalingą turtą, už tai gaudamas įstatymų nustatytą atlyginimą.

Anot Gudelio (2010) viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė yra pranašesnė už tradicinius viešųjų paslaugų teikimo būdus, kadangi viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė suteikia galimybę paskirstyti riziką tarp viešojo ir privataus sektorių. Apie rizikos mažinimą, teikiant viešąsias paslaugas sako ir Bovis (2012), jo nuomone viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė gali lemti ekonomiškai naudingus sprendimus, pasiekti mažesnes sąnaudas, aukštesnį paslaugų lygį pasitelkus naujoves ir sumažinti riziką viešajame sektoriuje.

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė apima labai platų įvairių partnerystės formų ir mechanizmų spektrą. Pradedant seniūnijos sudaromomis sutartimis su privačiomis struktūromis baigiant stambios jungtinės įmonės steigimu (Dūda, Petrauskienė ir kt., 2012). (žr. 1.2.1. lentelė).

1.2.1. lentelė

Viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės formos

Partnerystės forma	Apibrėžtis
Kontraktas	Gali būti apibrėžiamas kaip žodinis arba raštiškas susitarimas tarp dviejų ar daugiau šalių, kurios niekieno neverčiamos susitaria ir nustato šio susitarimo sąlygas (Greve, Ejersbo 2005)
Koncesija	Suteikiamas leidimas vykdyti ūkinę komercinę veiklą, apimančią paslaugų teikimą, darbų vykdymą, viešųjų paslaugų teikimą, kai koncesininkas prisiima visą ar didžiąją dalį su tokia veikla susijusios rizikos bei atitinkamas teises ir pareigas, o jo atlygį už tokią veiklą sudaro tik teisės užsiimti atitinkama veikla suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos arba tokios teisės suteikimas ir pajamos iš tokios veiklos kartu su atlygiu, mokamu koncesininkui suteikiančiosios institucijos, atsižvelgiant į jos prisiimtą riziką (LR koncesijų įstatymas, 1996)
Frančizė	Frančizė – monopolinių teisių suteikimas privačiai firmai konkrečiai paslaugai teikti. Suteikdama šią privilegiją valdžia paprastai pasilieka teisę reguliuoti paslaugų kainą (Dūda, 2010)
Jungtinė įmonė	Įkuriama viešojo ir privataus sektoriaus struktūrų, siekiančių įgyvendinti bendrus projektus, bet kartu neprarasti savo nepriklausomybės. Svarbiausia bendros įmonės veiklos nomenklatūra yra projektavimas, statymas, finansavimas ir valdymas bei jų įvairios variacijos (Dūda ir kt., 2012)
Strateginė partnerystė	Sutelkia viešojo ir privataus sektoriaus subjektus bendrai veiklai (Dūda, 2010)
Institucinė partnerystė	Bendradarbiavimas vykdomas, steigiant mišraus kapitalo (privataus ir savivaldybės viešojo) bendrovę, dažnai viena iš sąlygų būna, kad savivaldybės akcijos suteiktų daugiau kaip 50 procentų balsų arba privačiam subjektui įnešant savo dalį į jau egzistuojančią viešojo sektoriaus įmonę (Savivaldybių organizuojamų viešųjų...2010)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais.

Kalbant apie kontraktą ir koncesiją, tai Dūdos ir kt. (2012) teigimu koncesija pranašesnė prieš kontraktą tuo, kad ji apima visą projekto įgyvendinimo ciklą ir todėl yra daug patrauklesnė privačiam investuotojui, kadangi jis gali tikėtis gauti kur kas didesnę pridėtinę vertę. Esminis skirtumas tarp frančizės ir koncesijos yra tas, kad frančizė neapima infrastruktūros projektavimo ir statymo stadijų.

Jungtinė įmonė, kaip ir minėta įkuriama bendrų projektų įgyvendinimui, tuo tarpu strateginė partnerystė sutelkia viešojo ir privataus sektoriaus subjektus bendrai veiklai. Skirtingai nei kitos partnerystės formos, ji yra neterminuota, todėl leidžia visiškai pasidalyti rizikas ir naudas tarp partnerių bei plėtoti savarankišką veiklą. Viešajam sektoriui ji leidžia gerokai sumažinti atsirandančias paslaugų specifikacijos nustatymo, paslaugų teikėjo paieškos ir sandorių kontrolės sąnaudas, kurios atsirastų išorinio kontraktavimo atveju.

Viešosios paslaugos taip pat gali būti teikiamos sudarant sutartis su privačiomis organizacijomis, kurios įgyja šią teisę konkurso būdu. Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatyme (1996) numatoma, kad viešas konkursas gali būti atviras, kai konkurso organizatoriaus pasiūlymas dalyvauti konkurse skiriamas visiems norintiems jame dalyvauti ir paskelbiamas spaudoje ar kitose visuomenės informavimo priemonėse, arba uždaras, kai pasiūlymas dalyvauti konkurse siunčiamas tik tam tikriems asmenims konkurso organizatoriaus pasirinkimu. Kaip teigia D. Gudelis, V. Rozenbergaitė (2004) naudojant paslaugų sutarties formą, nuo viešojo sektoriaus institucijų kompetencijos priklauso valdymas ir sistemos išlaikymas, joms tenka ir visa komercinė rizika. Viešojo sektoriaus institucijos atsiskaito su sutarčių partneriais mokėdamos sutartyse nustatytus mokesčius, kurie priklauso nuo laiko, per kurį yra teikiamos paslaugos, paslaugų apimtys, paslaugų teikimo sąnaudų. Sutarys yra pasirašomos ne ilgesniam kaip trijų metų laikotarpiui.

Viešosios valdžios institucijų sprendimus pasirinkti vienokią ar kitokią viešųjų paslaugų teikimo formą nulemia įvairūs veiksniai: teikiamų viešųjų paslaugų prigimtis, teisinė ir ekonominė aplinka, valdžios institucijų finansinė būklė, valdžioje esančių politinių partijų ideologinės nuostatos, įvairių visuomenės grupių požiūris. D. Gudelis, V. Rozenbergaitė (2004) pabrėžia tai, kad viešojo sektoriaus institucijos, kurios atsakingos už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams, pasieks gerų rezultatų tik tada, jei suformuluos aiškius tikslus ir priemones, reikalingas jiems įgyvendinti, pasirinks tinkamą viešųjų paslaugų teikimo būdą, viešųjų paslaugų teikimo sutartyse sieks subalansuoti viešuosius ir privačių partnerių interesus, numatys tinkamus atsiskaitymo ir sutarties įgyvendinimo kontrolės mechanizmus. Kad būtų sėkmingai įgyvendinami viešojo sektoriaus institucijų sprendimai dėl viešųjų paslaugų teikimo ir infrastruktūros plėtojimo, yra svarbus ir politinis bei visuomenės palaikymas.

1.4. Viešųjų paslaugų teikimas sutarčių (kontrakto) pagrindu

Ankstesniame skyriuje jau aptarėme, kad viešosios paslaugos gali būti teikiamos, ne tik tradiciniu būdu t.y. per savivaldybės viešojo sektoriaus biudžetines, viešąsias įstaigas ir savivaldybių kontroliuojamas įmones, bet ir taikant įvairias savivaldybės partnerystės formas. Pasak Urvikio (2016) viešąsias paslaugas teikiant partnerystės su privačiu sektoriumi pagrindais formuojama konkurencinė viešųjų paslaugų rinka. Pabrėžiama, kad valstybės vaidmuo tokioje rinkoje yra nustatyti paslaugų teikimo standartus, įvertinti nevalstybinių teikėjų veiklą ir užtikrinti realios konkurencijos egzistavimą. Patapas, Žilionytė (2016) pabrėžia, kad viešasis sektorius, kuris teikia paslaugas didžiajai visuomenės daliai, siekdamas išlaikyti konkurenciją ir savo klientus, privalo kelti sau naujus tikslus ir uždavinius, kurie patobulintų ne tik pasenusius, neefektyvius kokybės valdymo metodus, bet patenkintų vartotojų poreikius. Apie konkurencijos svarbą užsimena ir Osborne (2006) teigdamas, kad konkurencija padeda siekti teikiamų paslaugų kokybės bei efektyvumo.

Kaip vieną iš labiausiai paplitusių sektorių partnerystės formų Raipa ir kt. (2016) siūlo laikyti sutarčių sudarymą, kurį itin idealizavo naujosios viešosios vadybos ideologija ir praktika. Privataus verslo veiklos sritimi tampa sutarčių sudarymas – valdžios institucijų ir privačių struktūrų partnerystės forma, kai iš valstybės biudžeto mokama privačioms struktūroms už subjektams, piliečiams ir jų grupėms suteiktas tam tikras viešąsias paslaugas, t. y. valstybė perka paslaugas, kurios anksčiau buvo

priskirtos valstybės institucijoms, o vėliau jos teikiamos pagal sutartis. Sutarčių sudarymą, kaip vieną iš partnerystės formų, įvardina ir Erridge, Greve (2009). Autoriai pastebi, kad nors kiekvienoje šalyje priežastys skiriasi, tačiau sutarčių sudarymo metodas plačiai naudojamas visame pasaulyje, o procesai pritaikyti prie konkrečios šalies konstitucinės, teisinės ir valdymo tvarkos. Daugumoje Europos šalių viešųjų paslaugų sutarčių sudarymas tapo neatsiejama viešųjų paslaugų teikimo dalis. Taigi, šiame skyriuje plačiau panagrinėsime viešųjų paslaugų teikimą sutarčių pagrindu. Dažnai mokslinėje literatūroje aptinkamas terminas „kontraktas“. Nors „Kalbos patarimų“ knygoje žodis *kontraktas* įvertintas kaip vengtina vartoti svetimybė, tačiau Žodyno pakomisės nuomone (2020), kontraktas (lot. *contractus*) vertintinas kaip vartotinas tarptautinis žodis, kaip šalutinis lietuviško žodžio sutartis variantas (Valstybinės lietuvių kalbos komisija). Todėl toliau darbe bus vartotini abu terminai.

Kalbant apie viešųjų paslaugų kontraktavimą, tai Urvikio teigimu (2016) viešųjų paslaugų kontraktavimu laikytina bet kokia formalių sutarčių pagrindu vykdoma privataus kapitalo įmonių veikla teikiant viešąsias paslaugas, išskyrus tuos atvejus, kai viešųjų paslaugų teikimo infrastruktūros objektai negrįžtamai perduodami valdyti privatiems subjektams. Pasak Dūdos (2010) kontraktas atskiria viešųjų paslaugų tiekėją nuo pirkėjo. Veikiant šiam mechanizmui, privatus subjektas yra gamintojas, kitaip tariant paslaugos tiekėjas, o valstybinė įstaiga – organizatorė, mokanti gamintojui. Kaip matome, valdžia kaip ir anksčiau sprendžia, kokios paslaugos turi būti prieinamos vartotojams, nustato paslaugų standartus, sudaro sutartis su privačiomis ar nevyriausybinėmis organizacijomis dėl paslaugų teikimo ir atlieka kontrakto įgyvendinimo kontrolę.

Kalbant apie pačią kontraktavimo paskirtį, tai Raipos, Giedraitytės (2009) nuomone kontraktavimas glaudžiai susijęs su partneryste, strateginiais aljansais ir apima ilgalaikius partnerių socialinius mainus, abipusį pasitikėjimą, tarpasmeninį prisirišimą, įsipareigojimus, altruizmą, bendrą problemų sprendimą. Urvikis pabrėžia, kad VPSP grįstas kontraktavimo modelis vietos valdymo lygmenyje išpopuliarėjo todėl, kad leidžia tobulinti viešųjų paslaugų teikimo infrastruktūrą pačioms savivaldybėms neturint reikiamų lėšų, išvengti faktinio viešojo turto privatizavimo bei derinti tradicinio viešųjų paslaugų teikimo schemas su komercializuoto teikimo principais. Analizuodami kontraktavimą, Raipa, Giedraitytė (2009) teigia, kad kontraktavimas gali būti klasifikuojamas, kaip:

- visiškas kontraktavimas – dalyvauja trys ir daugiau paslaugų pirkėjų ir teikėjų, sutartys nuodugniai nustato šalių teises, pareigas, konkrečius rezultatus ir paslaugų kainas, šalių santykius reguliuoja biurokratinės procedūros, įgyvendinimo išlaidos nedidelės;
- dalinis kontraktavimas – veikia vadinamosios valdomos konkurencijos pagrindu. Sudaromos išsamios sutartys, kuriose formuluojamos atitinkamos paskatos ir sankcijos, skatinančios paslaugų teikėjų konkurencingumą. Šalių rungimasis gali padidinti įgyvendinimo išlaidas;
- santykiškai grįstas kontraktavimas – šalys užmezga bendradarbiavimo santykius ir tampa viena nuo kitos priklausomos, lieka vienintelis paslaugų teikėjas. Tarpusavio pasitikėjimas grindžiamas ne tiek sutartimis, kiek reputacija. Ginčai tokiais atvejais sprendžiami neformaliai.

Urvikis (2016) savo disertacijoje pažymi, kad dalinis kontraktavimas gali būti taikomas organizuojant natūralių monopolijų savybėmis nepasižyminčių viešųjų paslaugų teikimą. Jo teigimu, įtvirtinus tokį viešųjų paslaugų teikimo organizacinį modelį, tos pačios rūšies viešosios paslaugos lygiagrečiai teikiamos ir tiesiogiai savivaldybės įstaigų ir pelno siekiančių ar nevyriausybinėjų organizacijų, tačiau čia pat pabrėžia, kad dalinis kontraktavimas labiau tinka „minkštoms“ paslaugoms, kurių rezultatai sunkiai išmatuojami.

Išsiaiškinus, kaip gali būti skirstomas viešųjų paslaugų kontraktavimas, kitas ne ką mažiau svarbus aspektas yra kontraktų sudarymo procesas. Kavaliauskaitė (2012), analizuodama kontraktų sudarymo procesą, išskiria šiuos kontraktų sudarymo etapus:

- sprendimas dėl sutarties sudarymo,
- viešojo pirkimo procedūra,
- derybos,
- sutarties sudarymas
- sutarčių valdymas.

Be visų išvardintų etapų, autorė pabrėžia, kad sutarčių sudarymo tobulinimas, taip pat galėtų būti laikomas sutarčių sudarymo proceso dalimi. Urvikis (2016) atkreipia dėmesį į tai, kad itin dėmesingai turi būti sudaromos sutartys, kuriose formaliai įtvirtinamus viešojo ir privataus sektorių sąveikos aspektus yra sunku preciziškai numatyti dėl informacijos ribotumo, teisinės sistemos savybių, analizuojamų veiksnių gausos. Sudarant sutartis visos galimos pasekmės negali būti įvertinamos, todėl, tikėtina, pats geriausias galimas rezultatas jomis nėra pasiekiamas. Raipa (2016) akcentuoja, kad sutarčių sudarymo procesas nepakankamai skaidrus, nors formaliai viešųjų pirkimų norminiai aktai, viešųjų ir privačių interesų derinimo nuostatos, valstybės tarnybos etikos reguliaminiai standartai ir antikorupcinės priemonės yra deklaruojami. Autoriaus nuomone, daugiau dėmesio skiriama skaidriai veikti privalančioms valdžios struktūroms ir mažiau dėmesio privačioms struktūroms. Kadangi privataus ir viešojo sektoriaus stimulai skiriasi iš esmės ir privatus teikėjas visada yra suinteresuotas pasiekti didesnę pelną kaštų mažinimo keliu, čia atsiranda poreikis užtikrinti, kad pelnas nebūtų didinamas mažinant vartotojų gaunamą naudą, t. y. paslaugų kokybės sąskaita.

Be abejonės, kaip ir kiti viešųjų paslaugų teikimo būdai, taip ir kontraktavimas turi minusų. Raipa ir kt. (2016) išskiria veiksnius, kurie turi įtakos kontraktavimo efektyvumui viešajame sektoriuje:

1. Nekonkurencingos rinkos, dėmesio skyrimas kainai neatsižvelgiant į paslaugų kokybę, paslaugas perkančiųjų kontraktavimo patirties stoka, vadinamasis potraukis prie mažų kainų ir nuolaidų. Pagrindinis sėkmingų sandorių reikalavimas yra konkurencija dėl sutarčių sudarymo. Tai savo ruožtu didina produktyvumą ir mažina sąnaudas. Kita vertus, tokia konkurencija taip pat gali lemti tai, kad visas dėmesys sutelkiamas tik į mažesnę kainą. Dėl to gali pablogėti paslaugų kokybė. Konkurencinis kontraktavimo principas turi būti įgyvendinamas taip, kad būtų rastas geriausias paslaugų kainos ir kokybės santykis.
2. Valdžios galios disproporcija palaikant kontraktinius santykius ir skirtinga sandorio svarba šalims. Galių disproporcijos klausimas kyla tada, kai viena šalis tampa priklausoma nuo kitos, t. y. suvaržoma šalių savarankiško pasirinkimo teisė. Tokia disproporcija ypač pasireiškia tada, kai sandoris vienai šaliai yra daug svarbesnis nei kitai. Tada šalis, kuriai sandoris nėra gyvybiškai svarbus, gali derėtis dėl sau palankesnių, nors ne visai teisėtų sutarties sąlygų: didesnės kainos, mažesnių įsipareigojimų ir pan.
3. Skirtinga sandorio šalių patirtis ir ištekliai. Skirtingos viešųjų sandorių šalių žinios, patirtis ir ištekliai gali tapti kliūtimi veikti bendrai. Pripažįstama, kad viešieji pirkimai užtrunka ilgesnį laiką ir yra sudėtingesni nei tradiciniai. Viešoji institucija turi ribotus išteklius, įskaitant laiką, todėl paslaugas parduodanti šalis siekdama naudos gali pasinaudoti šiomis aplinkybėmis, ir atvirkščiai, paslaugų teikėjai gali patirti politinių jėgų ir viešųjų organizacijų spaudimą greičiau įgyvendinti projektą, o tai iš esmės sumažintų teikiamų paslaugų kokybiškumą ir efektyvumą;

4. Išlaidų pasiskirstymas. Išlaidų paskirstymo problema ypač aktuali, kai vienas iš dalyvių į projektą daug investuoja arba kai projektas nepavyksta, arba kai atsiranda sutartyje nenumatytų išlaidų. Todėl esant kontraktiniams santykiams siekiant efektyviausiai paskirstyti išlaidas būtinos ne tik aiškios sutarties sąlygos, bet ir tam tikros su spaudimu ar nuobaudomis nesusijusios sutartyje nepamintotos procedūros.

Dūda (2010) pastebi, kad dar viena viešojo ir privataus sektorių disfunkcija yra susijusi su ilgalaikiais partnerystės kontraktais. Teorijoje ilgalaikė viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė, jos šalininkų, yra siejama su galimybe viešajam sektoriui pasinaudoti privačios rinkos teikiamais pranašumais – žemesnėmis ir geriau valdomomis rizikomis, ekonomiškėsiu ir efektyvesniu resursų panaudojimu. Privačiajam partneriui toks kontraktas užtikrina nors ir nedidelį, bet garantuotą pelną, dėl ko jis yra suinteresuotas įgyvendinti kontraktą kokybiškai ir efektyviai. Tačiau praktika dažnai neatitinka teorijos. Dūda (2010) cit. Bloomfield pastebi, kad ilgalaikiai kontraktai dažnai apkrauna mokesčių mokėtojus aukštos rizikos, brangiai kainuojančiais įsipareigojimais, trunkančiais ne vieną dešimtmetį. Dėl netinkamai sudaryto kontrakto ar informacijos asimetrijos tokios ilgalaikės partnerystės gali įgyti ypatingai aukštą kainą, kurią bus priverstos mokėti net kelios viešojo sektoriaus atstovų, verslininkų ir piliečių kartos. Nors ilgalaikiai partnerystės kontraktai tam tikruose organizaciniuose kontekstuose efektyviausias būdas didelėms mainų sandorio išlaidoms išvengti, tačiau, priešingai nei trumpalaikiai kontraktai, jie neleidžia pasinaudoti rinkos mechanizmų teikiamais pranašumais – lankstumu, konkurencija, efektyvumu, ekonomiškumu, inovatyvumu ir t. t. Be to, ilgalaikiai viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės kontraktai iškreipia ir viešųjų paslaugų rinką. Pasirinkdama ir sudarydama ilgalaikį kontraktą su paslaugos teikėju, valdžia suteikia jam dominuojančią padėtį rinkoje artimiausius 25–30 m. Sudarant ilgalaikius viešojo ir privataus sektoriaus partnerystės kontraktus, konkurenciją įtvirtinančios teisės normos yra paprasčiausiai ignoruojamos, argumentuojant tuo, kad ilgalaikiai partnerystės projektai tiesiog netelpa į teisinius viešųjų pirkimų teisės rėmus.

Viešosios valdžios institucijų sprendimus pasirinkti vienokią ar kitokią viešųjų paslaugų teikimo formą nulemia įvairūs veiksniai – teikiamų viešųjų paslaugų prigimtis, teisinė ir ekonominė aplinka, valdžios institucijų finansinė būklė, įvairių visuomenės grupių požiūris, valdžioje esančių politinių partijų ideologinės nuostatos. Iš atliktos mokslinės literatūros analizės darytina išvada, kad kontraktavimas ne tik skatina efektyvumą, našumą bet ir mažiausios kainos principo įgyvendinimą viešųjų paslaugų teikime. Taip pat kontraktavimo pagalba sukuriama konkurencinė aplinka, nes kontrakto organizatorė, mokanti paslaugų teikėjui, renkasi iš geriausių pateiktų pasiūlymų.

1.5. Lietuvos švietimo įstaigų teikiamos viešosios paslaugos.

Lietuvoje jau tampa įprasta į švietimo organizaciją žvelgti, kaip į edukacines ir socialines paslaugas teikiančią organizaciją. Tad visos švietimo įstaigos, kaip organizacijos, turėtų teikti kokybiškas paslaugas, kurios atitiktų vartotojų poreikius ir lūkesčius (Traškelys, Martišauskienė, 2016).

Pagrindinis teisės aktas Lietuvoje, apibrėžiantis švietimo sistemos tikslus, principus, sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės įsipareigojimus švietimo srityje – LR Švietimo įstatymas (1991). Pats švietimo terminas įstatyme apibūdinamas, kaip veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus. Akcentuojama, kad švietimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, nulemiančių tiek visuomenės išsivystymą, tiek paties žmogaus pasiekimus šiuolaikinėje visuomenėje. Kad švietimo paskirtis yra lemiama visuose šiuolaikiniuose visuomenės gyvenimo procesuose sutinka ir Neifachas (2007), jo teigimu švietimui tenka svarbus vaidmuo kuriant atvirą pilietinę visuomenę, stiprinant jos

kultūrinės ir ūkinės galias, mažinant socialinę žmonių atskirtį ir skurdą, atkuriant socialinę teisingumą ir solidarumą.

Remiantis LR Švietimo įstatymu (1991) Lietuvoje švietimo sistema skirstoma į:

- formalųjį švietimą, kuris apima pradinį, pagrindinį, vidurinį ugdymą, formalųjį profesinį mokymą ir aukštojo mokslo studijas;
- neformalųjį švietimą, kuriam priskiriamas ikimokyklinis, priešmokyklinis, kitas neformalus vaikų ir suaugusiųjų švietimas;
- savišvietą, tai bibliotekos, visuomenės informavimo priemonės, internetas, muziejai ir kita;
- švietimo pagalbą, kuri apima profesinį orientavimą, švietimo informacinę, psichologinę, socialinę pedagoginę, specialiąją pedagoginę ir specialiąją pagalbą, sveikatos priežiūrą mokykloje, konsultacinę, mokytojų kvalifikacijos tobulinimo ir kitą pagalbą.

Pagal teisinę formą švietimo įstaigos gali būti skirstomos į valstybines, kai steigėja – valstybė, savivaldybės ir nevalstybines, kitaip tariant privačias švietimo įstaigas (Oficiali Europos Sąjungos svetainė) (žr. 1.4.1. lent.).

1.4.1. lentelė

Lietuvos švietimo įstaigų klasifikavimas

Steigėjas	Įstaigos tipas	Teisinė forma	Finansavimas
Valstybinė	Universitetas Kolegija Gimnazija Pagrindinė mokykla Ikimokyklinio ugdymo mokykla	Biudžetinė įstaiga Viešoji įstaiga	Mokestis už mokslą Parama Tarptautinių ir užsienio fondų, organizacijų lėšos Valstybės biudžetas Kitos teisėtai įgytos lėšos
Savivaldybės	Gimnazija Pagrindinė mokykla Progimnazija Pradinė mokykla Ikimokyklinio ugdymo mokykla	Biudžetinė įstaiga Viešoji įstaiga	Dalininkų įnašai Kitos teisėtai įgytos lėšos Savivaldybės biudžetas
Nevalstybinė	Universitetas Kolegija Gimnazija Pagrindinė mokykla Progimnazija Pradinė mokykla Ikimokyklinio ugdymo mokykla	Viešoji įstaiga Tradicinė religinė bendruomenė ar bendrija Uždaroji akcinė bendrovė Mažoji bendrija	Dalininkų įnašai Kitos teisėtai įgytos lėšos Mokestis už mokslą Valstybės pinigų fondai

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal AIKOS.

Traškelys, Martišauskienė (2016) analizuodami švietimo įstaigų teikiamas paslaugas, pastebi, kad Lietuvos Respublikoje, laikantis subsidiarumo principo, diegiama švietimo decentralizacija ir atsakingas valdymas, perskirstomos mokyklų, savivaldybių ir valstybės funkcijos, didinama savivaldybių atsakomybė už švietimo paslaugų prieinamumą, kokybę ir pan. Gumuliauskienė (2013) traktuodama švietimą, kaip paslaugų teikimo sferą, akcentuoja, kad švietimo įstaigos siekdamos išlaikyti aukštus standartus, nuolat augančius švietimo paslaugų vartotojų ir kitų socialinių grupių poreikius, privalo intensyviai ieškoti galimybių kaip padidinti savo veiksmingumą.

Lietuvoje jau tampa įprasta į švietimo organizaciją žvelgti, kaip į edukacines ir socialines paslaugas teikiančią organizaciją. Tad visos švietimo įstaigos, kaip organizacijos, turėtų teikti kokybiškas paslaugas, kurios atitiktų vartotojų, šiame kontekste - vaikų ir tėvų, poreikius, lūkesčius, be to, svarbu įgyti jų pasitikėjimą bei lojalumą (Martišauskienė, 2010). Traškelys, Martišauskienė (2016) kalbėdami apie švietimo įstaigą, kaip organizaciją, vadina ją socialiniu vienetu, kuris egzistuoja kaip visos aplinkos dalis ir, siekdamas išlikti, privalo tenkinti šios aplinkos reikalavimus bei poreikius. Taigi, nors švietimo organizacija pagal organizacijų tipologiją priskiriama socialines funkcijas atliekančios organizacijos tipui, ji yra savita organizacija, kuri atsižvelgdama į savo misiją, filosofiją, tikslus ir strategiją bei reaguodama į visuomenės poreikius teikia šias paslaugas (žr. 1.4.2. lent.).

1.4.2. lentelė

Švietimo įstaigų teikiamos paslaugos

Edukacinės	Socialinės
<ul style="list-style-type: none"> • specialių poreikių turinčių vaikų ugdymo; • socialinės atskirties integracijos; • tėvų švietimo; • profesinio orientavimo; • pedagoginės-psichologinės pagalbos; • individualizavimo; • asmens ugdymo ir fizinių bei dvasinių galių plėtojimo; • švietimo pagalbos: psichologinę, specialiąją pedagoginę, specialiąją (mokytojo padėjėjo, gestų vertėjo), socialinę-pedagoginę (logopedo, spec. pedagogo, tiflopedagogo, surdopedagogo). 	<ul style="list-style-type: none"> • vaikų teisių apsaugos; • vaikų sveikatingumo; • vaiko globos ir priežiūros; • maitinimo; • pavėžėjimo; • prevencinio darbo.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Traškelys, Martišauskienė, 2016.

Analizuojant švietimo organizacijas kaip socialines paslaugas teikiančias institucijas, galima teigti, kad jų veiklą lemia ne tik teikiamų paslaugų kokybė, daugiav funkciškumas, bet ir jų efektyvumas. Vaicekauskienės (2015) nuomone švietimo paslaugų poreikis ir kokybė – tai objektyvių sąlygų, aplinkybių nulemta vartotojų būklė, situacija, kai jiems reikia socialinių paslaugų, kurios būtų kokybiškos, orientuotos į vartotojų lūkesčius, kurios padėtų įgyvendinti vartotojų pageidavimus ir galimybes.

Taigi, apibendrinant darytina išvada, kad švietimo įstaigų teikiamos paslaugos, tenkinančios vartotojų poreikius ir lūkesčius, yra svarbi jungiamoji grandis tarp paslaugų teikėjų ir jų gavėjų ir tik kokybiškų paslaugų teikimas gali užtikrinti visos bendruomenės gyvenimo kokybę.

1.6. Maitinimo paslaugų teikimo organizavimo aspektai Lietuvos švietimo įstaigose

Maitinimo paslauga yra viena seniausių paslaugų pasaulyje. Prieš analizuojant maitinimo paslaugų organizavimo aspektus Lietuvos švietimo įstaigose, tikslinga apsibrėžti maitinimo paslaugos sąvoką. Išskirti vieną maitinimo paslaugos sampratą yra gana sudėtinga. Pasak Vasiljevovos (2010) maitinimo paslaugą galima apibūdinti kaip veiklą, kuri susijusi su apčiuopiamais elementais, kaip antai patiekalai, gėrimai ir pan. Autorė akcentuoja, kad šioje veikloje pasireiškia tiekėjo ir vartotojo sąveika. Šiai sampratai pritaria ir Langvinienė, Vengrienė (2005), Vengrienė (2006), kurios teigia, kad maitinimo paslauga yra serija veiksmų, kurie yra neapčiuopiamos prigimties ir pasireiškia santykiais, kontaktais tarp kliento ir maitinimo paslaugos teikėjo, kai paslaugos teikėjas teikia vartotojui, šiam pageidaujant, maisto patiekalus ar gėrimus (fizinius išteklius). Apibendrinat šias apibrėžtis, darytina išvada, kad maitinimo paslauga – kompleksas apčiuopiamų (pvz., maistas,

gėrimai) ir neapčiuopiamų (pvz., aptarnavimas, atmosfera, įvaizdis) elementų (Melville (2011)). Taip pat šios paslaugos negali būti teikiamos be tiesioginio vartotojo dalyvavimo procese bei šio tipo paslaugas galima įvardinti kaip pirmo būtinumo tenkinančias vartotoju poreikius.

Bandydamos maitinimo paslaugas klasifikuoti Bulašaitė ir Jesevičiūtė-Ufartienė (2019) siūlo jas skirstyti į: komercinį maitinimą ir institucines maitinimo paslaugas. Kalbant apie komercinį maitinimą, tai šią paslaugą vykdo pelno siekiančios organizacijos, kurių pagrindinis tikslas – maitinimo paslaugos teikimas, kaip antai baras, kavinė, restoranas ir pan. Tuo tarpu institucinė maitinimo paslauga, nėra tiesiogiai susijusi su šiuo verslu, tai papildanti paslauga, kuri padeda vartotojui jaustis patogiau, jaukiau. Prie institucinių maitinimo paslaugų būtų galima priskirti tokias maitinimo paslaugas, kaip pavyzdžiui teikiamas mokyklose, valgyklose, taip pat įvairiose darbovietėse veikiančias maitinimo įstaigas, kurios daugiausiai orientuotos į savo aplinkos, darbuotojų, mokinių, studentų poreikių patenkinimą. Pasak Gruninos (2014) institucinio maitinimo paslaugų sfera ypatinga tuo, kad paprastai organizacijoje maistas gaminamas, tačiau jei reikia geresnio maisto arba nėra vidinių jo tiekimo sąlygų, gali būti kviečiamas maitinimo paslaugų teikėjas iš išorės. Taigi, kaip matome iš trumpos mokslinės literatūros analizės, švietimo įstaigose teikiamas maitinimo paslaugas, galima priskirti prie institucinio maitinimo paslaugų, kurių teikimas gali būti organizuojamas:

- švietimo įstaigoms perkant produktus tiesiogiai iš tiekėjų ir maitinimo paslaugos teikimą užtikrinti gaminant maistą įstaigoje;
- maitinimo paslaugų pirkimas, naudojant vidinius išteklius ar patalpas ir maitinimo paslaugos perkamos per maitinimo įmones sudarant sutartis (Byano et al., 2017).

Apibendrinant maitinimo paslaugos sampratą ir jų klasifikaciją, darytina išvada, kad maitinimo paslauga – tai pirmojo būtinumo, maitinimo paslaugas teikiančių komercinių ir nekomercinių įstaigų veikla, kuri atsižvelgiant į esamą situaciją, gali būti teikiama pačios įstaigos arba sudarant sutartis su maitinimo paslaugos teikėjas.

Šiame darbe jau ne kartą buvo akcentuota tai, kad savivaldybė yra atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą (Vietos savivaldos įstatymas, 1994), tačiau, nei savivaldybės institucijos nei administracija, pačios viešųjų paslaugų neteikia. Įstatymu ši atsakomybė deleguojama biudžetinėms ir viešosioms įstaigoms, savivaldybės įmonėms, akcinėms bendrovėms ir pan. Tame pačiame LR vietos savivaldos įstatyme (1994), akcentuojama, kad viena iš savivaldybės savarankiškųjų funkcijų – maitinimo paslaugų teikimo organizavimas švietimo įstaigose, bei valstybės deleguota funkcija – mokinių nemokamo maitinimo organizavimas, nepasiturinčių šeimų mokiniams. Nors ir savivaldybės institucijos nėra maitinimo paslaugų teikėjai, tačiau jos atsakingos už šių paslaugų teikimo organizavimą.

Šiame darbe jau buvo akcentuota, kad šiuo metu Lietuvoje esančios švietimo įstaigos, pagal jų priklausomybę, yra skirstomos į: valstybines, savivaldybių bei nevalstybines (privačias). Atsižvelgiant į įstaigos priklausomybę, skiriasi ir atsakomybė už maitinimo paslaugos organizavimą. Pagal LR Švietimo įstatyme įtvirtintas nuostatas, maitinimo paslaugų teikimas gali būti organizuojamas šiais būdais:

1. švietimo įstaiga pati savarankiškai organizuoja maitinimą iš savivaldybės gaunamų lėšų;
2. vykdomas centralizuotas maitinimo organizavimas - savivaldybė švietimo įstaigų maitinimo paslaugų organizavimą perleidžia privačiai įmonei.

Trumpai aptarsime pirmąjį maitinimo teikimo organizavimo būdą, kai šią funkciją vykdo pati švietimo įstaiga. Kaip jau buvo minėta, už sąlygų sudarymą maitinimui organizuoti švietimo įstaigose yra atsakinga savivaldybė arba privačios įstaigos savininkas, taigi remiantis Švietimo įstatymu (1991) tiekėjas gali nustatyti mokestį už maitinimą ar kitas teikiamas paslaugas. Šis mokestis nustatomas kiekvienoje savivaldybėje tarybos nustatyta tvarka ir taikomas valstybės valstybinėse mokyklose arba kito švietimo teikėjo (privačios ugdymo įstaigos) nustatyta tvarka. Tai pat švietimo tiekėjas turi teisę keisti nustatytą ugdymo, maitinimo mokesčio dydį, tvarką ir kitas su tuo susijusias nuostatas (ŠMM, 2019). Taigi, savivaldybės taryba nustato kainą kokia turi būti teikiama maitinimo paslauga, o švietimo įstaiga organizuoja maitinimo paslaugos teikimą, panaudodama už suteiktas maitinimo paslaugas surinktas lėšas, maitinimo organizavimui ir maitinimo organizavimo kaštams iš dalies padengti.

Antrasis būdas - centralizuotas maitinimo paslaugos teikimo organizavimas. Kaip jau buvo minėta, savivaldybė organizuodama viešųjų paslaugų teikimą gali sudaryti viešųjų paslaugų teikimo sutartis su fiziniais ir juridiniais asmenimis, taip perleisdama paslaugos organizavimą jų kompetencijai. Remiantis Viešųjų pirkimų įstatyme pateikta apibrėžtimi viešojo pirkimo sutartis tai „dėl ekonominės naudos vieno ar daugiau ūkio subjektų ir vienos ar kelių perkančiųjų organizacijų raštu <...> sudaroma sutartis, kurios dalykas yra prekės, paslaugos ar darbai“. Kitaip tariant institucijų prekių, paslaugų ar darbų pirkimas iš privataus sektoriaus organizacijų. Kaip jau buvo minėta, paprastai viešųjų paslaugų sutartys sudaromos trumpam laikotarpiui, dažniausiai maksimali trukmė būna trys metai. Vaikų maitinimo organizavimo tvarkos apraše (2018) pabrėžiama, kad sudarant sutartis dėl maitinimo paslaugų teikimo būtina numatyti atsakomybes už maitinimo organizavimo patalpų higienos ir kitų reikalavimų laikymąsi. Taip pat akcentuojama, kad negali būti sudaromos sutartys su maitinimo paslaugų tiekėjais įtrauktais į „Nepatikimų maisto tvarkymo subjektų sąrašą“. Maitinimo paslaugos tiekėjas turi organizuoti visų, norinčių gauti šią paslaugą, maitinimą. Urvikis (2016) savo daktaro disertacijoje teigia, kad sudarant sutartis visos galimos pasekmės negali būti įvertinamos, todėl, savivaldybės užduotis yra surinkti kiek įmanoma tikslesnę informaciją ir sudaryti su paslaugų tiekėjais sutartis, kurių sąlygos būtų maksimaliai naudingos paslaugų vartotojams ir apsaugotų juos nuo galimos privačių tiekėjų savivalės siekiant didinti pelną viešųjų finansų arba asmeninių vartotojų lėšų bei interesų sąskaita.

Pagal Viešųjų pirkimų įstatymą maitinimo paslaugų teikimo konkursą laimi įmonė, pasiūliusi žemiausią maitinimo paslaugos administravimo kainą. Centralizuoto maitinimo operatoriaus švietimo įstaigose veiklą prižiūri, tikrina bei kontroliuoja Lietuvos Respublikos valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba bei Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba. Centralizuoto švietimo įstaigų maitinimo paslaugos Lietuvoje teikiamos nuo 2001 m. Būtina pabrėžti, kad savivaldybė pirkdama maitinimo paslaugą iš privačios organizacijos privalo užtikrinti, kad bus pasirinktas tiekėjas atitinkantis visus įstatymuose numatytus reikalavimus ir maitinimo paslaugos bus organizuojamos užtikrinant kainos ir kokybės santykį.

Nesvarbu kokių būdų yra organizuojamas maitinimo paslaugos teikimas, tačiau yra dar vienas svarbus aspektas, kurį turi užtikrinti savivaldybė, tai valstybinės funkcijos įgyvendinimą - organizuoti mokinių nemokamą maitinimą nepasiturinčių šeimų mokiniams. Organizuojant nemokamo maitinimo paslaugos teikimą turi būti užtikrinama sąlyga, kad net ir karantino, ekstremalios situacijos, ekstremalaus įvykio ar įvykio laikotarpiu ir kai vaikui skirtas mokymas namuose metu jiems ši paslauga bus teikiama.

Šiame skyriuje apžvelgus maitinimo paslaugų teikimo organizavimo aspektus švietimo įstaigose darytina išvada, kad nors ir savivaldybė atsakinga už šios paslaugos teikimo organizavimą, tačiau už šios paslaugos realų įgyvendinimą vis tik atsakomybė tenka švietimo įstaigoms ar privatiems paslaugos tiekėjams. Viena vertus taikant centralizuoto maitinimo paslaugą, visi su tuo susiję rūpesčiai, žaliavos, maisto gamybos ir atvežimo klausimai, technologiniai ir žmogiškieji ištekliai, atiduodami į konkursą laimėjusio tiekėjo rankas ir savivaldybė bei įstaigos nusiima šią naštą nuo savo pečių. Kita vertus iškyla kokybės bei kontrolės klausimas. Organizuojant maitinimą įstaigoje ši atsakomybė tenka vadovui, kuris vykdo paslaugos teikimo organizavimo kontrolę, prižiūri teikiamos maitinimo paslaugos kokybę.

1.7. Maitinimo paslaugų organizavimo švietimo įstaigose teisinis reglamentavimas nacionaliniu lygmeniu

Šiame skyriuje apžvelgsime dokumentus reglamentuojančius maitinimo paslaugų organizavimą Lietuvoje. Pagrindinė nuostata, kad savivaldybė privalo organizuoti maitinimo paslaugas švietimo įstaigose įteisinta Lietuvos Respublikos savivaldos įstatyme (1994). Jau ne kartą šiame darbe minėta, kad viena iš savivaldybės savarankiškųjų funkcijų yra maitinimo paslaugų organizavimas švietimo įstaigose, įgyvendinančiose mokymą pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo lavinimo programas, taip pat valstybinė funkcija - organizuoti mokinių nemokamą maitinimą nepasiturinčių šeimų mokiniams. Analizuojant viešosios paslaugos apibrėžtį, išsiaiškinta, kad pagal Vietos savivaldos įstatymą (1994) savivaldybė yra atsakinga už viešųjų paslaugų teikimą, tačiau savivaldybės institucijos ir administracija viešųjų paslaugų neteikia. Už šių paslaugų teikimą yra atsakingos biudžetinės ir viešosios įstaigos, savivaldybės įmonės, akcinės bendrovės ir kiti subjektai. Šiuo metu Lietuvoje yra du maitinimo organizavimo būdai, tai kai švietimo įstaiga pati savarankiškai organizuoja maitinimą iš savivaldybės gaunamų lėšų; antrasis būdas, kai vykdomas centralizuotas maitinimo organizavimas - savivaldybė švietimo įstaigų maitinimo paslaugų organizavimą perleidžia privačiai įmonei. Kad ir koku būdu organizuojamas maitinimo teikimas, jis yra reglamentuojamas šiais pagrindiniais Lietuvos Respublikos teisės aktais (žr. 1.7.1. lentelę):

1.7.1. lentelė

Teisės aktai reglamentuojantys maitinimo paslaugos organizavimą

Eil. Nr.	Dokumentas	Reglamentavimas
1.	Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2010 m. balandžio 22 d. įsakymas Nr. V-313 „Dėl Lietuvos higienos normą HN 75:2016 „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų vykdymo bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo“	Reglamentuoja įstaigų patalpų pritaikymą maitinimo organizavimui.
2.	Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2011 m. rugpjūčio 10 d. įsakymas Nr. V-773 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 21:2011 „Mokykla, vykdanči bendrojo ugdymo programas. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo“	Įtvirtinta nuostata, kad mokykloje turi būti sudarytos sąlygos maitinimui organizuoti.
3.	Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2011 m. balandžio 7 d. įsakymas V-326 „Lietuvos higienos normos HN 102:2011 „Įstaiga, vykdanči formaliojo profesinio mokymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo“	Įstaigose, vykdančiose pirminio profesinio mokymo programas, turi būti sudarytos sąlygos maitinimui organizuoti.

Lentelės tęsinys 34 psl.

1.7.1. lentelės tęsinys

4.	Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2018 m. balandžio 10 d. Nr. įsakymas Nr. V-394 „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2011 m. lapkričio 11 d. įsakymo Nr. V-964 „Dėl Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašo patvirtinimo" pakeitimo“	Aprašo tikslas – užtikrinti sveikatai palankią vaikų mitybą, maisto saugą ir geriausią kokybę, kad būtų patenkinti vaikų maisto medžiagų fiziologiniai poreikiai, ugdomi sveikos mitybos įgūdžiai. Nustato vaikų maitinimo, vykdomo ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo programas vykdančiose įstaigose reikalavimus. Pabrėžiama, kad įstaigų, vykdančių pirminio profesinio mokymo programas, neformaliojo vaikų švietimo programas, vadovai sprendžia savarankiškai dėl maitinimo organizavimo. Apraše išdėstyti reikalavimai maisto produktams, jų kokybei, patalpų higienai. Reglamentuojamas sutarčių sudarymas su kitais subjektais dėl maitinimo organizavimo. Pateikiami valgiaraščių sudarymo reikalavimai.
5.	Lietuvos Respublikos Seimas 2003 m. liepos 1 d. Lietuvos Respublikos piniginės socialinės paramos nepasiturintiems gyventojams įstatymas Nr. IX-1675	Nurodo, kad piniginė socialinė parama gali būti teikiama nepinigine forma t.y. maitinimo talonais, apmokant vaikų (įvaikių) maitinimo išlaidas mokyklose ar dienos centruose.
6.	Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2020 m. sausio 24 d. įsakymas Nr. V-76 „Dėl mokinių nemokamo maitinimo valstybinėse mokyklose tvarkos aprašo“ patvirtinimo“	Nustato mokinių, kurie turi teisę gauti nemokamą maitinimą ir mokosi įsteigtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose, bendrojo ugdymo mokyklose bei profesinio mokymo įstaigos, nemokamo maitinimo organizavimą, nemokamo maitinimo organizavime dalyvaujančių subjektų veiklos koordinavimą ir valstybės biudžeto lėšų tikslinį naudojimą.
7.	Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2020 m. rugpjūčio 19 d. „Mokinių nemokamo maitinimo organizavimo ekstremaliosios situacijos, ekstremaliojo įvykio ir (ar) karantino metu metodinės rekomendacijos“	Rekomendacijos skirtos mokinių nemokamą maitinimą administruojančioms institucijoms, mokykloms, socialines paslaugas vaikams ir jaunimui teikiančioms įstaigoms, vaikų maitinimo paslaugas teikiančioms įmonėms. Tai pagalbinė priemonė, skirta mokinių nemokamo maitinimo ekstremaliosios situacijos, ekstremaliojo įvykio ir (ar) karantino metu organizavimo tvarkai nustatyti konkrečiu atveju, atsižvelgiant į savivaldybės, mokyklos galimybes ir mokinių poreikius.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis teisės aktais

Be šių išvardintų dokumentų yra dar vienas svarbus įstatymas, tai Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas(2017), kuris reguliuoja viešuosius pirkimus. Šio įstatymo paskirtis - užtikrinti efektyvių ir skaidrių viešųjų pirkimų ir projekto konkursų atlikimą, taip pat reglamentuoja viešųjų

pirkimų valdymo ir atlikimo tvarką, įskaitant viešojo pirkimo–pardavimo sutarčių vykdymą ir ginčų sprendimo tvarką, nustato viešųjų pirkimų subjektų teises, pareigas ir atsakomybę. Nesvarbu ar švietimo įstaiga pati organizuoja maitinimo paslaugą ar ją perleidžia kitam tiekėjui, ji privalo skelbti viešuosius pirkimus. Įstaigos organizuodamos savarankiškai maitinimo teikimą skelbia konkursus maisto produktų tiekimui, tuo tarpu kitos įstaigos sudaro sutartis su įmonėmis dėl maitinimo paslaugos teikimo.

Pagal Viešųjų pirkimų įstatymą maitinimo paslaugų teikimo konkursą laimi įmonė, pasiūliusi žemiausią maitinimo paslaugos administravimo kainą. Centralizuoto maitinimo operatoriaus švietimo įstaigose veiklą prižiūri, tikrina bei kontroliuoja Lietuvos Respublikos valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba bei Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba. Centralizuoto švietimo įstaigų maitinimo paslaugos Lietuvoje teikiamos nuo 2001 m.

Kaip matome maitinimo paslaugos teikimo organizavimas yra pakankamai gerai reglamentuotas, kiekvienas teisinis dokumentas turi savo reguliavimo funkciją. Švietimo įstaigos organizuodamos maitinimo paslaugą privalo vadovautis šiais teisės aktais bei remiantis jais pasirengti vidaus dokumentus.

2. MAITINIMO PASLAUGŲ TEIKIMO ORGANIZAVIMO RADVILIŠKIO RAJONO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Vienas iš svarbiausių kiekvieno tyrimo etapų yra duomenų rinkimas, nes tik nuo surinktų duomenų kokybiškumo priklauso ir viso tyrimo kokybė. Pasak Rupšienės (2007) nuo tyrėjo gebėjimo surinkti duomenis priklauso viso tyrimo kokybė. Nors autorė pabrėžia, kad surinktų duomenų kokybė negarantuoja viso tyrimo kokybės, tačiau nekokybiški duomenys tyrimo kokybę vis dėlto mažina, nes negali padėti rasti atsakymų į probleminius tyrimo klausimus.

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Plačiąja prasme metodologiją galima apibrėžti kaip bendriausius pažinimo principus, tačiau Kardelis (2016) pastebi, kad metodologijos sąvoka įvairiuose literatūros šaltiniuose apibrėžiama skirtingai. Rimkutė ir kt. (2018) tyrimo metodologiją traktuoja kaip sistemą, kuri sudaryta iš tiksliai nusakytų tyrimo atlikimo taisyklių ir procedūrų, kuriomis vadovaujantis yra įvertinami tyrimo rezultatai kaip (ne)teisingai nusakantys socialinę realybę. Žydžiūnaitė (2011) metodologiją apibrėžia kaip paketą praktikos idėjų ir patvirtintų praktikų konkrečioje veiklos srityje. Autorės teigimu metodologija apima veiklos planavimą, dizaino kūrimą ir vystymą bei sistemų valdymą. Gintalo (2011) teigimu metodologija yra filosofijos šaka apie principų ir būdų sistemą, taikomą mokslinio pažinimo procese, nustatant tyrimo tikslą, bendrą jo kryptį, eksperimentų atlikimo būdus, mokslinių sąvokų, terminų ir teorijų formavimąsi ir jų reikšmę eksperimentui, remiantis turimomis žiniomis apie pasaulį, pažinimo procesą ir sprendžiamą problemą.

Taigi, apibendrinant pateiktas metodologijas apibrėžtis, darytina išvada, kad metodologija yra pilnas pagrindinės tyrimo problemos planas, kuriame pateikiama bendra tyrėjo vykdomų procedūrų struktūra, tyrėjo renkami duomenys ir tyrėjo atliekamos duomenų analizės. Šio plano pagrindinis tikslas – išspręsti tyrimo problemą.

Siekiant išvelgti Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų maitinimo paslaugų organizavimo tobulinimo galimybes, būtina kuo išsamiau išanalizuoti esamą maitinimo paslaugų organizavimo situaciją švietimo įstaigose bei išsiaiškinti su kokiomis problemomis susiduria švietimo įstaigų vadovai organizuodami maitinimo paslaugos teikimą. Gilinantis į maitinimo paslaugų organizavimo situaciją Radviliškio rajono švietimo įstaigose, buvo analizuojami Radviliškio rajono savivaldybės bei švietimo įstaigų internetinėse svetainėse patalpinta informacija, tarybos sprendimai, strateginiai planai, nuostatai bei šaltiniai susiję su maitinimo paslaugų organizavimu, taip pat atliktas švietimo įstaigų vadovų struktūruotas interviu.

Teorinėje darbo dalyje ne kartą akcentuota, kad viena iš savivaldybės funkcijų yra viešųjų paslaugų teikimas ir savivaldybė privalo užtikrinti maitinimo paslaugos organizavimą švietimo įstaigose. Taigi, šio darbo teorinėje dalyje, apibūdinama viešųjų paslaugų samprata, išskiriami šių paslaugų organizavimo elementai, akcentuojami galimi viešųjų paslaugų teikimo būdai. Taip pat aptariama maitinimo paslaugos samprata bei šių paslaugų organizavimas Lietuvos švietimo įstaigose.

Empirinio tyrimo koncepcija parengta remiantis šių mokslininkų darbais: Adamonienė, (2015), Vanagas, Vyšniauskienė (2012), Butkus (2002), Daft (2014), Ahmad et. al.(2020), Zakarevičius (2010) analizavo viešųjų paslaugų teikimo organizavimo procesus, Urvikis (2014), Patapas, Žilionytė (2016), Erridge, Greve (2009), Raipa ir kt. (2016), Raipa, Giedraitytė (2009), Gudelis (2010), Bovis (2012), Dūda, Petrauskienė ir kt., (2012) gvildeno viešųjų paslaugų perdavimo galimybes privačiam sektoriui.

Empirinėje tyrimo dalyje pateikiami Radviliškio rajono švietimo įstaigų vadovų nuomonių tyrimo duomenys. Aptariamai teisinio reglamentavimo bei maitinimo paslaugų organizavimo aspektai Radviliškio rajono švietimo įstaigose, išskiriami esminiai pokyčiai šios paslaugos teikimo organizavime bei aptariamoms tobulintinos sritys. Tyrimo koncepcijoje naudojama kokybinė metodologinė prieiga, remiantis Kardelio (2002), Žydžiūnaitės (2011), Balčiūno, Juozaitienės, Rudytės, Tījūnaitienės (2020) metodinėmis nuostatomis.

2.1.1. Tyrimo metodai ir instrumentai

Bet kuris tyrimas yra pagrįstas moksliniais metodais ir jam galioja reikalavimai, taikomi moksliniam tyrimui. Gintalas (2011) sąvoką „metodas“ aiškina kaip praktinės arba teorinės tikrovės įsisavinimo priemonių ir operacijų visumą. Jo teigimu pagrindinė metodo funkcija – vidinis pažinimo proceso arba praktinis vieno ar kito objekto pertvarkymo organizavimas ir reguliavimas. Taigi metodas yra tam tikrų pažinimo ir veikimo taisyklių, priemonių ir būdų visuma. Jis yra sistema nurodymų, principų, reikalavimų, kurie padeda susiorientuoti subjektui sprendžiant konkrečią užduotį, siekiant tam tikro rezultato konkrečioje veikimo sferoje. Autorius pabrėžia, kad tinkamas metodas tarsi savotiškas kompasas, kuriuo pažinimo ir veikimo subjektas prasiskina savo kelią ir išvengia klaidų.

Siekiant identifikuoti maitinimo paslaugų teikimo organizavimo aspektus ir problemines sritis Radviliškio rajono švietimo įstaigose, buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas: dokumento turinio analizė bei struktūruotas interviu.

Tyrimas buvo pradėtas nuo dokumentų turinio analizės. Kaip pažymi Kardelis (2016), dokumentų turinio analizė yra formalizuotas dokumentų tyrimo būdas, numatantis jų vertinimą remiantis požymių, kurie svarbūs tyrėjui ir kuriuos galima apibendrinti bei išryškinti teksto charakteristikas. Pasak Tidikio (2003) dokumentų analizė yra vienas populiariausių tyrimų metodų, kuriuos naudoja tiek pradedantys socialinių reiškinių tyrinėtojai, tiek ir pripažinti sociologijos mokslininkai. Šis metodas, tai pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai. Anot Bitino ir kt. (2008) turinio analizės metodo tikslas yra nustatyti esminius tyrimo reiškinio požymius bei reikšmingumą tyrimo, kurio metu galima tikslingai atskleisti aspektus, iliustruojančius tiriamąjį reiškinį. Gilinantis į maitinimo paslaugos teikimo organizavimo procesą Radviliškio rajono švietimo įstaigose, buvo analizuojami Radviliškio rajono savivaldybės bei švietimo įstaigų internetinėse svetainėse patalpinti vidiniai dokumentai ir kiti šaltiniai. Dokumentų turinio analizės metu buvo siekiama iširti kaip yra teikiamos maitinimo paslaugos, kokiais būdais, kas vykdo šių paslaugų teikimo organizavimo kontrolę, priežiūrą, koks šių paslaugų finansavimo šaltinis ir kt.

Siekiant papildyti dokumentų analizės tyrimo rezultatus atliktas papildomas kokybinis tyrimas – interviu. Dažnai interviu metodas yra laikomas dažniausiai taikomu duomenų rinkimo metodu kokybiniuose socialiniuose tyrimuose. Gaižauskaitės, Valavičienės (2016) teigimu interviu metu gilinamasi į nuomones, nuostatas, patirtis, motyvus, jausmus ir pan. Kitaip tariant, interviu atliekamas tada, kai iš žmonių norime sužinoti tai, ko negalime matyti tiesiogiai. Autorės pabrėžia, kad kokybiniai interviu leidžia surinkti giluminius, su kontekstu susietus, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, išreiškiančius jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias, patirtį.

Duomenims rinkti pasitelktas struktūruotas interviu, kuriame pateikiami iš anksto suformuluoti klausimai pagal teminius blokus. Klausimynas parengtas atsižvelgiant į mokslinės literatūros, teisinių dokumentų analizę. Interviu klausimyną sudarė aštuoni teminiai blokai, kuriuose iš viso buvo pateikti

25 klausimai (1 priedas). Interviu klausimynas sudarytas remiantis šiais tyrimo aspektais (žr. 2.1.1.1.lent.).

2.1.1.1. lentelė

Tyrimo instrumento struktūra

Eil. Nr.	Teminis blokas	Klausimų skaičius
I.	Teisinis reguliavimas	3
II.	Darbo pasidalijimas	4
III.	Struktūrinių grandžių formavimas	1
IV.	Hierarchija	3
V.	Organizavimo procesas	5
VI.	Organizavimas perduodant paslaugų teikimą kitai organizacijai ar sektoriui	3
VII.	Maitinimo paslaugų kokybės klausimai	3
VIII.	Organizavimo naujovės	3

2.1.2. Tyrimo imties charakteristika

Atliekant tyrimą ir atrenkant informantus buvo orientuojamasi ne į informantų kiekį, o į tai, kad atitiktų tyrėjos pasirinktus kriterijus. Gaižauskaitės, Valavičienės (2016) nuomone, neretai parankus yra mažesnis tyrimo dalyvių skaičius, todėl, kad kiekvieną atvejį būtų galima išnagrinėti kiek įmanoma išsamiau, taip pat rekomenduojama pasirinkti tuos dalyvius, kurių ypatingos, specifinės savybės leis geriausiai atspindėti ir informuoti apie tiriamąjį reiškinį.

Šiame tyrime dalyvavo penkių Radviliškio rajono savivaldybės mokyklų direktoriai (žr. 2.1.2.1. lent.). Visiems informantams, atliekant interviu duomenų analizę, buvo suteikiami kodai (I1, I2, I3, I4, I5).

2.1.2.1. lentelė

Informantų charakteristika

Kodavimas	Vadovaujamo darbo patirtis įstaigoje	Išsilavinimas/vadybinė kategorija
I1	7	Aukštasis. III vadybinė kvalifikacinė kategorija
I2	10	Aukštasis. II vadybinė kvalifikacinė kategorija
I3	3	Aukštasis. III vadybinė kvalifikacinė kategorija
I4	23	Aukštasis. I vadybinė kvalifikacinė kategorija
I5	4	Aukštasis. III vadybinė kvalifikacinė kategorija

Tyrimo dalyviai pasirinkti buvo atrinkti kriterinės atrankos būdu. Kriterijai, pagal kuriuos buvo atrinkti informantai:

- Institucija - švietimo įstaiga vykdanči formalųjį ugdymą.
- Pareigos – įstaigos vadovas.
- Darbo stažas – ne mažiau 2 metai.

Informantams buvo pateikti atviro tipo klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti maitinimo paslaugos teikimo organizavimo mechanizmą švietimo įstaigose, ar visose įstaigose paslauga teikiama vienodu būdu, ištirti įstaigų savarankiškumą priimant sprendimus dėl šios paslaugos teikimo, identifikuoti išskylančias problemas organizuojant maitinimo paslaugos teikimą bei numatyti galimus sprendimo

būdu. Gauti duomenys analizuojami, sisteminami ir apdorojami turinio analizės (content) metodu, pateikiamos rekomendacijos.

Interviu atlikti 2022 m. gegužės 9 – 18 d. Atsižvelgiant į informantams patogų laiką ir interviu vietą, šie organizaciniai klausimai buvo suderinti iš anksto. Su 3 informantais interviu vyko jų darbo vietose, 2 informantai buvo apklausiami naudojantis Zoom programėle. Vidutiniškai vieno interviu trukmė buvo apie 1 val. Atsiklausus informantų ir gavus žodinius jų sutikimus interviu buvo įrašomi, po to transkribuojami, t.y. užrašomi pažodžiui.

2.1.3. Tyrimo etika

Atliekant socialinius tyrimus, etikai skiriamas ypatingas dėmesys. Gaižauskaitės, Valavičienės (2016) teigimu, kokybinio interviu procesas savo esme yra labai intensyvi sąveika tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio, dėl to kyla keletas savitų iššūkių etikos požiūriu: interviu metu išlikti kiek įmanoma neutraliam, nevertinti tyrimo dalyvio; neįsivelti į diskusiją; vengti tyrimo dalyvį traumuojančių klausimų; ir tuo pat metu išlikti refleksyviai, reaguojančiai, valdyti ir skatinti interviu. Autorės išskiria šiuos svarbiausius interviu tyrimo etikos principus:

- pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime;
- suteikti (potencialiam) tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą;
- saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą;
- rūpintis tyrimo dalyvių saugumu, apsaugoti nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti.

Atliekant interviu buvo laikomasi visų aukščiau išvardintų principų. Visų, tyrime sutikusių dalyvauti, įstaigų vadovai turėjo galimybę susipažinti su interviu klausimais prieš susitikimą, taip pat buvo suderintas patogus laikas interviu pokalbiui, gauti sutikimai dėl interviu duomenų naudojimo. Prieš pokalbį visi vadovai buvo informuoti apie pokalbio įrašymą. Visiems interviu dalyviams buvo akcentuota, kad mano pareiga užtikrinti konfidencialumą ir anonimiškumą (tyrime informantai koduojami), išsaugoti jų privatumą ir interviu metu gauta informacija, nebus atskleista tretiesiems asmenims, o bus naudojama tik tyrimo tikslais.

3. MAITINIMO PASLAUGŲ TEIKIMO ORGANIZAVIMO RADVILIŠKIO RAJONO ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Radviliškio rajono švietimo įstaigų situacijos analizė

Prieš pradėdant teisės aktų analizę, reglamentuojančių maitinimo paslaugų teikimo organizavimą Radviliškio rajone, tikslinga pateikti Radviliškio rajono švietimo įstaigų infrastruktūrą. Remiantis Radviliškio rajono savivaldybės 2021–2023 metų strateginiame veiklos plane (2021) pateikta informacija, 2020 m. Radviliškio rajono savivaldybės ugdymo įstaigų tinklą sudarė 20 biudžetinių įstaigų: 6 gimnazijos, 3 pagrindinės mokyklos, 2 progimnazijos, 1 mokykla-darželis, 4 lopšeliai-darželiai, 2 daugiafunkciai centrai, muzikos ir dailės mokyklos.

3.1.1. lentelė

Radviliškio rajono švietimo įstaigų tinklas 2021 m. rugsėjo 1 d.

Įstaigos tipas	Steigėjas	Skaičius	Mokinių skaičius
Pradinė mokykla	Savivaldybės	1	263
Pagrindinė mokykla	Savivaldybės	3	766
Progimnazija	Savivaldybės	2	1137
Gimnazija	Savivaldybės	6	2084

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis ŠVIS

Kaip matome iš lentelėje pateiktų duomenų (žr. 3.1.1. lent.) Radviliškio rajone formaliojo švietimo įstaigų tinklą sudaro 12 įstaigų, iš kurių 6 gimnazijos, 2 progimnazijos, 3 pagrindinės mokyklos ir 1 mokykla – darželis. Bendras ugdytinių skaičius siekia 4250 mokinių. Remiantis Švietimo informacinėje sistemoje pateiktais duomenimis, visų išvardintų švietimo įstaigų steigėjas yra Radviliškio rajono savivaldybė, privačių švietimo įstaigų rajone nėra, o tai darytina išvada, kad savivaldybė, kaip steigėjas, yra atsakinga už maitinimo paslaugos teikimą šiose įstaigose, o taip pat ir už valstybinės funkcijos įgyvendinimą – nemokamo maitinimo organizavimą.

Kalbant apie nemokamą maitinimą, tai žemiau pateikiami duomenys apie esamą situaciją Radviliškio r. savivaldybėje (žr. 3.1.2. lent.).

3.1.2. lentelė

Maitinimo paslaugos gavėjų skaičius 2019 – 2021 m.m.

Mokslo metai	Nemokamai maitinamų mokinių skaičius	Bendras besimokančiųjų skaičius
2019 - 2020	1089	4128
2020 - 2021	1498	4027
2021 - 2022	1582	4250

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis ŠVIS

Kaip matome iš lentelėje pateiktų duomenų, nemokamo maitinimo paslaugų gavėjų skaičius kasmet savivaldybėje auga. Didžiausias augimas stebimas 2020 m. ir tais metais bendras besimokančiųjų skaičius buvo mažiausias. Tačiau šį skaičiaus didėjimą galima sieti su įsigaliojusia Lietuvos Respublikos socialinės paramos mokiniams įstatymo (2006) nuostata dėl visuotinio priešmokyklinio ugdymo ir pirmų klasių mokinių nemokamo maitinimo, pagal kurią nuo 2020 m. rugsėjo 1 d. mokiniai, kurie mokosi visose mokyklose pagal priešmokyklinio ugdymo programą ar pagal pradinio ugdymo programą pirmoje klasėje, įgyja teisę į nemokamus pietus, nevertinant šeimos pajamų.

Vertinant vėlesnių metų skaičius, matome, kad jie nežymiai, tačiau kilo, tai reiškia, kad ne tik Radviliškio r. savivaldybei, kaip steigėjui, bet ir švietimo įstaigoms, kasmet organizuojant maitinimo pasaugos teikimą tenka aptarnauti vis didesnę vartotojų skaičių, šiuo atžvilgiu mokinius.

3.2. Maitinimo paslaugų teikimo organizavimo Radviliškio rajono švietimo įstaigose dokumentų analizės rezultatai

Pagrindinis dokumentas, kuriame reglamentuojamas mokamo maitinimo organizavimas yra Radviliškio rajono savivaldybės tarybos sprendimu patvirtintas „Mokamo maitinimo organizavimo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose tvarkos aprašas“ (2010). Šis aprašas reglamentuoja Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų mokinių, įstaigos darbuotojų mokamo maitinimo organizavimą šių įstaigų darbo dienomis. Aprašo bendrosios nuostatos sako, kad:

1. mokamas maitinimas įstaigose organizuojamas vadovaujantis teisės aktais, reglamentuojančiais maitinimo organizavimą, maisto gaminimą, patalpų ir įrangos priežiūrą, higienos normas, sveikatos ir saugos reikalavimus;
2. už mokamo maitinimo organizavimą atsakingas įstaigos vadovas;
3. mokamo maitinimo paslauga organizuojama naudojant už suteiktas maitinimo paslaugas surinktas lėšas, maitinimo organizavimo kaštams iš dalies padengti;
4. maitinimas organizuojamas pagal valgiaraščius, patvirtintus įstaigos vadovo ir suderintus su Šiaulių visuomenės sveikatos centro Radviliškio skyriumi teisės aktų nustatyta tvarka.

Apraše taip pat įtvirtinta nuostata, kad maitinimą įstaigos valgykloje gali teikti pati įstaiga arba pasirinktas maitinimo paslaugos teikėjas. Kaip ir buvo minėta, savivaldybė pati neteikia maitinimo paslaugos, o šią funkciją delegavo švietimo įstaigų vadovams, nurodydama pagrindinius aspektus kaip paslauga turi būti teikiama. Kad geriau suprasti maitinimo paslaugos organizavimą, detalizuosime aprašą, išskiriant svarbiausius aspektus. Taigi, už maitinimo organizavimą atsakingas įstaigos vadovas, kuris vadovaudamasis teisės aktais ir Savivaldybės tarybos patvirtintu tvarkos aprašu, nustato mokamo maitinimo organizavimo tvarką ir numato už maitinimo organizavimą atsakingus asmenis, dokumentacijos tvarkymą, kasos operacijų, grynujų pinigų apskaitą, maisto produktų tiekėjų parinkimą, kontrolės sistemą, maisto saugą ir kitas su maitinimo organizavimu susijusias nuostatas. Tai reiškia, kad kiekvienos įstaigos vadovas tampa atsakingu už maitinimo paslaugos teikimo organizavimą.

Kaip numatoma Mokamo maitinimo organizavimo apraše (2010), švietimo įstaigoje turi būti gaminami pusryčiai ir pietūs, valgykloje gali veikti bufetas. Pažymima, kad už suteiktą maitinimo paslaugą atsiskaitoma grynaisiais pinigais arba maisto talonais, valgykloje turi būti įrengtas kasos aparatas. Akcentuojama, kad gryniesiems pinigais už suteiktas mokamo maitinimo paslaugas priimami ir jų apskaita tvarkoma vadovaujantis Kasos darbo organizavimo ir kasos operacijų atlikimo taisyklėmis (2000) arba įnešami į įstaigos banko sąskaitą. Dalis lėšų, surinktų už maitinimo paslaugos teikimą, yra skiriama valgyklos darbuotojų darbo užmokesčiui, socialinio draudimo įmokoms, elektros energijai, karšto ir šalto vandens ir nuotekų sąnaudoms, prekėms įsigyti ir kitoms išlaidoms, susijusioms su maisto gamyba.

Beje, remiantis šio aprašo vienu iš punktu „<...> maitinimo paslaugos teikėjas, pasirenkamas Viešųjų pirkimų įstatymo nustatyta tvarka“. Viešųjų pirkimų tarnybos duomenimis Radviliškio rajono formaliojo švietimo įstaigoms maitinimą tiekia VŠĮ „Bruneros“. Taip pat ši įmonė atsakinga ir už nemokamo vaikų maitinimo teikimą. Kaip numato „Mokamo maitinimo organizavimo Radviliškio

rajono savivaldybės švietimo įstaigose tvarkos aprašas“ (2010) įstaigų vadovai kontroliuoja, ar sutartyse su tiekėjais numatytos maisto produktų kainos atitinka nurodytas mokėjimo dokumentuose, ar tinkama maisto produktų kokybė.

Pagal LR vietos savivaldos įstatymą (1994), savivaldybei yra perleista vykdyti ir valstybinę funkciją - nemokamo maitinimo organizavimą. Tinkamam šios funkcijos vykdymui Radviliškio rajono savivaldybės taryba 2021 m. yra pasirengusi „Mokinių nemokamo maitinimo organizavimo mokyklose tvarkos aprašą“. Pagrindinė šio aprašo paskirtis apibrėžti valstybės biudžeto lėšų poreikio mokinių nemokamam maitinimui bendrojo ugdymo mokyklose, profesinio mokymo įstaigose, ikimokyklinio ugdymo mokyklose planavimą, mokinių nemokamo maitinimo organizavimą ir duomenų apie suteiktą socialinę paramą mokiniams teikimo tvarką (Mokinių nemokamo maitinimo..., 2021). Remiantis apraše pateiktais duomenimis mokinių nemokamas maitinimas yra finansuojamas iš valstybės biudžeto specialiosios tikslinės dotacijos rajono Savivaldybės biudžetui, iš Savivaldybės biudžeto lėšų ir kitų įstatymų nustatyta tvarka gautų lėšų. Taip pat akcentuojama, kad ugdymo įstaigos steigėjas turi teisę skirti mokiniams nemokamą maitinimą mokyklose iš savo ir įstatymu nustatyta tvarka gautų kitų lėšų, skatinti mokyklas dalyvauti kitų institucijų vykdomose vaikų maitinimo programose (Mokinių nemokamo maitinimo..., 2021). Kalbant apie maitinimo paslaugos organizavimą, tai organizuojant nemokamą maitinimą, gautą finansavimą jam organizuoti galima išskirti į šias išlaidų rūšis:

1. išlaidos produktams (įskaitant prekių pirkimo pridėtinės vertės mokestį), kai mokiniai maitinami nemokamai;
2. patiekalų gamybos išlaidos (maitinimo paslaugų tiekėjų, darbuotojų, tiesiogiai susijusių su mokinių nemokamo maitinimo teikimu, darbo užmokestis, valstybinio socialinio draudimo įmokos, komunalinių paslaugų išlaidos ir kt.).

Būtina pažymėti, kad jei susidaro patiekalų gamybos išlaidos tarp maitinimo paslaugos teikėjo pasiūlytos kainos ir išlaidų produktams kainos, tai šis skirtumas yra finansuojamas iš savivaldybės biudžeto lėšų.

Už nemokamo maitinimo paslaugos organizavimą atsako ugdymo įstaigos vadovas, kuris vadovaudamasis teisės aktais ir Radviliškio r. savivaldybės tarybos patvirtintu Nemokamo maitinimo organizavimo mokyklose tvarkos aprašu (2021), nustato nemokamo mokinių maitinimo mokykloje organizavimo tvarką ir mokyklos valgyklos darbo tvarką, kuriose numato už nemokamo maitinimo organizavimą ir dokumentacijos tvarkymą atsakingus darbuotojus. Rengdamas dokumentus, reglamentuojančius nemokamo maitinimo teikimo organizavimą, įstaigos vadovas privalo numatyti visus atvejus, kada ir kaip užtikrintų paslaugos teikimą, atsiradus nenumatytoms situacijoms. Tai gali būti tokie atvejai:

1. mokinyms, turintis teisę gauti nemokamą maitinimą, neatvyksta į ugdymo įstaigą dėl ligos ar jei jam paskirtas mokymas namuose;
2. ekstremaliosios situacijos, ekstremaliojo įvykio ir (ar) karantino metu, sustabdžius ugdymo organizavimo procesą ugdymo įstaigose, kai ugdymo įstaigose neteikiama maitinimo paslauga (jei tai daryti draudžia Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymai ar Valstybės lygio ekstremaliosios situacijos valstybės operacijų vadovo sprendimai);

Taigi, įstaigos vadovo pareiga užtikrinti šio maitinimo teikimą, aprūpinant mokinius maisto produktais suformuojant maisto davinius ar pagamintu maistu. Tačiau būtina pažymėti, kad

sprendimą teikti maisto produktų davinius ar pagamintą maistą mokiniams, turintiems teisę į nemokamą maitinimą ugdymo įstaigose, be abejonės, atsižvelgiant į savivaldybės, ugdymo įstaigos galimybes ir mokinių poreikius, priima savivaldybės administracijos direktorius (Mokinių nemokamo maitinimo..., 2021).

Šis aprašas ne tik reglamentuoja mokinių nemokamo maitinimo paslaugos organizavimą, bet ir jame nusakoma, už ką atsakingas yra įstaigos vadovas:

1. už mokinių nemokamo maitinimo mokykloje organizavimą;
2. už valstybės ir savivaldybės biudžeto lėšų, skirtų mokinių nemokamam maitinimui, panaudojimą pagal paskirtį.

Vykdydamas savo funkcijas, švietimo įstaigos vadovas, privalo įsakymu paskirti darbuotoją, kuris bus atsakingas už mokinių nemokamo maitinimo registravimo žurnalo pildymą, kuris turi būti pildomas kiekvieną dieną. Šis darbuotojas pasibaigus mėnesiui, iki kito mėnesio 5 dienos pateikia Socialinės paramos skyriui užpildytą ir parašu bei antspaudu patvirtintą nemokamo maitinimo registravimo žurnalą. Taip pat Socialinės paramos skyriui teikia kitą reikalingą informaciją apie mokinių nemokamo maitinimo organizavimą.

Tolimesnei dokumentų analizei buvo peržiūrėti visų 12 švietimo įstaigų internetiniai puslapiai. Juose buvo tikimasi rasti daugiau informacijos, dokumentų ir kitų šaltinių maitinimo paslaugos teikimo organizavimo aspektu. Pirmieji dokumentai pasirinkti analizei buvo mokyklų nuostatai. Tačiau išanalizavus visų Radviliškio rajono savivaldybėje esančių mokyklų nuostatus, pastebėta tik tai, kad juose nurodyta, jog viena iš ne švietimo veiklos rūšių mokykloje yra kitų maitinimo paslaugų teikimas. Nuostatuose akcentuojama, kad viena iš mokyklos funkcijų yra organizuoti mokinių maitinimą.

Analizuojant mokyklų strateginius planus, būtina pabrėžti, kad tik 6 mokyklos pasidalpinusios juos internetinėse svetainėse, 4 mokyklų patalpinti nebegaliojantys strateginiai planai, 2 mokyklų svetainėse visiškai nebuvo patalpinta strateginių planų. Atlikus išsamesnę esamų strateginių planų analizę, darytina išvada, kad juose maitinimo paslaugos organizavimo aspektu pateikiama labai minimali informacija. Strategijose akcentuojama, kad vienas iš mokyklos finansinių išteklių yra lėšos skirtos deleguotų funkcijų įgyvendinimui - nemokamam mokinių maitinimui organizuoti, taip pat pateikiamas nemokamą maitinimą gaunančių ugdytinių skaičius, vienos mokyklos strateginiame plane, valdymo struktūros schemeje, nurodoma, jog įstaigoje yra maitinimo organizatorius.

Bandant išsiaiškinti kokiais teisiniais dokumentais mokyklos vadovaujasi organizuodamos maitinimo paslaugos teikimą, šios informacijos taip pat ieškota mokyklų svetainėse, deja tik 3 mokyklų puslapiuose buvo patalpintas maitinimo organizavimo tvarkos aprašas. Tačiau būtina pabrėži, kad atvėrus dokumentą, tai buvo, jau šiame darbe analizuotas LR sveikatos ministro patvirtintas „Vaikų maitinimo organizavimo tvarkos aprašas“ (2011).

Taigi, atlikus dokumentų analizę, matome, kad Radviliškio rajono savivaldybė yra parengusi du tvarkos aprašus, kuriais vadovaujantis švietimo įstaigų vadovai organizuoja mokamo ir nemokamo maitinimo paslaugos teikimą. Atlikus šių tvarkos aprašų analizę, darytina išvada, kad švietimo įstaigoms yra pavesta pačioms organizuoti maitinimo paslaugos teikimą ir šių įstaigų vadovai yra atsakingi už tinkamą maitinimo paslaugos teikimo organizavimą, kontrolės vykdymą bei turi prižiūrėti kad jų įstaigose maitinimo paslauga būtų teikiama tinkamai.

3.3.Maitinimo paslaugų teikimo organizavimo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose struktūruoto interviu gautų duomenų analizė

Siekiant identifikuoti maitinimo paslaugų teikimo organizavimo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose probleminius aspektus ir siekiant numatyti galimus problemų sprendimo būdus, buvo atliktas kokybinis tyrimas, taikant kokybinio interviu metodą medžiagai surinkti. Tyrimui buvo pasirinkti Radviliškio rajono savivaldybės gimnazijų, progimnazijų, pagrindinių mokyklų vadovai, kurie geriausiai gali apibūdinti jų įstaigoje organizuojamos maitinimo paslaugos teikimą.

3.3.1. Informantų nuomonės apie maitinimo paslaugos organizavimo teisinį reglamentavimą

Siekiant išsiaiškinti kokie teisinio reglamentavimo aspektai padeda organizuojant maitinimo paslaugos teikimą, o kokie trukdo, interviu buvo pradama nuo klausimų apie teisinį reguliavimą. Informantams iš teisinio reguliavimo klausimų bloko buvo pateikiami 3 pagrindiniai klausimai.

Klausimai: *Kokie teisinio reglamentavimo aspektai, Jūsų nuomone, labiausiai padeda teikiant maitinimo paslaugas švietimo įstaigose? Jų teikimą organizuojant? Kokius išvelgiate maitinimo paslaugų teikimo ir jo organizavimo teisinio reglamentavimo esminius trūkumus?*

3.3.1.1. lentelė

Informantų nuomonės apie maitinimo paslaugos organizavimo teisinį reglamentavimą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Teisinio reglamentavimo įtaka	Privalumai	<...> reglamentavimas yra pakankamai aiškus (I1). <...> nieko netrūksta, teisinė bazė gera <...> visi tie pagrindiniai reikaliukai yra sužiūrėti (I2). <...> padeda tai, kad yra visi teisės aktai nusakantys kaip kas turi būti daroma (I4). <...> LR įstatymai padeda tinkamai organizuoti maitinimo paslaugą (I5).
	Trūkumai	<...> nelabai mes galim kažką tai pareguliuoti <...> reikia žiūrėti kūrybiškai (I1). <...> nesąžiningai organizuojami viešieji pirkimai <...> reikia geresnio teisinio reglamentavimo (I3). <...> pakankamai senas Radviliškio tarybos patvirtintas maitinimo organizavimo tvarkos aprašas (I5).

Remiantis informantų atsakymais, darytina išvada, kad daugelis švietimo įstaigų vadovų, dalyvavusių tyrime, yra patenkinti teisine baze reglamentuojančią maitinimo paslaugos organizavimą „reglamentavimas yra pakankamai aiškus, yra ir kas ir kaip ir kada ir kodėl, kaip ir viskas reglamentuotai, nieko netrūksta“ (I1). Informantas (I5) patvirtino, teorinėje magistro darbo dalyje analizuotų LR teisės aktų reglamentuojančių maitinimo paslaugos teikimo organizavimą, svarbą teigdamas, kad „siekiant užtikrinti vaikų kokybišką maitinimą, sudaromi valgiaraščiai pagal LR teisės aktus, higienos normas“. Akcentuotina, kad šalies nacionaliniuose dokumentuose pateikiami reikalavimai maisto produktams, jų kokybei, patalpų higienai. Reglamentuojamas sutarčių sudarymas su kitais subjektais dėl maitinimo organizavimo, pateikiami valgiaraščių sudarymo reikalavimai, įtvirtintos nemokamo maitinimo organizavimo nuostatos. Kad visi šie dokumentai padeda organizuojant maitinimo paslaugos teikimą patvirtina ir informantas (I2) teigdamas, kad „labiausiai padeda tai, kad yra visa teisinė bazė, kurios pagalba pavyksta pakankamai sklandžiai organizuoti šios paslaugos teikimą, užtikrinant maisto kokybę, patalpų higieną, sveiką mitybą“ (I2). Analizuojant informantų pasisakymus apie teisinę bazę, lyg ir atrodo, kad viskas su teisiniu reglamentavimu yra gerai, tačiau paklausus informantų apie teisinio reglamentavimo trūkumus paaiškėjo, kad

informantas (I3) pasigenda geresnio teisinio reglamentavimo viešuosiuose pirkimuose „*nesąžiningai organizuojami viešieji pirkimai, reikia geresnio teisinio reglamentavimo*“ (I3). Jeigu apie nacionalinio lygmens teisinį reglamentavimą buvo išsakytos teigiamos nuomonės, tai priešingi atsiliepimai apie Radviliškio rajono savivaldybės tarybos teisinę bazę, reglamentuojančią maitinimo paslaugos organizavimą „*senas mokamo maitinimo organizavimo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose tvarkos aprašas, jis Radviliškio tarybos patvirtintas dar 2010 m. ir iki šiol nebuvo jokių pakeitimų jame*“ (I5). Įstaigų vadovai pasigenda ir didesnių galimybių, prisidedant prie maitinimo paslaugų teikimo organizavimo teisinės bazės kūrimo, pabrėžia, kad neturi galimybės išreikšti nuomonės dėl šių paslaugų teikimo „*nelabai mes galim kažką tai pakomentuoti ar kažką pareguliuoti, o norėtus išreikšti savo nuomonę dėl tam tikrų teisinių dalykų*“ (I1).

Taigi, remiantis informantų atsakymais apie maitinimo paslaugos organizavimo teisinį reglamentavimą, darytina išvada, kad šalies teisinė bazė yra gerai reglamentuota ir kiekvienas teisinis dokumentas turi savo reguliavimo funkcijas, kurios padeda švietimo įstaigų vadovams organizuojant maitinimo paslaugos teikimą. Tačiau kalbant apie Radviliškio rajono savivaldybės teisinę bazę, čia pasigendama aiškesnio reglamentavimo, naujesnių (atnaujintų) teisinių dokumentų.

3.3.2. Informantų nuomonės apie darbo pasidalijimo funkciją organizuojant maitinimo paslaugos teikimą

Siekiant išsiaiškinti kas yra atsakingas švietimo įstaigose už užmaitinimo paslaugos organizavimą, informantas buvo pateikiami 4 klausimai iš teminio bloko „Darbo pasidalijimas“. Kaip teigia Adamonienė (2015) darbo pasidalijimas svarbus tuo, kad leidžia suskirstyti visą darbą į užduotis, kad darbuotojai būtų atsakingi ne už visą užduotį, o tik už atskiras ją sudarančias veiklos rūšis.

Klausimai: *Kas Jūsų įstaigoje yra atsakingas už maitinimo paslaugų teikimo organizavimą? Ar turite kas padeda, konsultuoja? Kaip vyksta darbo pasidalijimas organizuojant maitinimo paslaugų teikimą? Kaip paskirstomos užduotys?*

3.3.2.1. lentelė

Informantų nuomonės apie darbo pasidalijimo funkciją organizuojant maitinimo paslaugos teikimą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbo pasidalijimas	Atsakomybė už užduočių paskirstymą	<...> paslauga yra perkama per viešuosius pirkimus (I4). <...> vadovas atsakingas (I3). <...> atsakingas Radviliškio rajono sporto ir paslaugų centras (I5). <...> „Bruneros“ atsakingi už savo darbuotojus (I1). <...> skirtingai nuo darželių mes maitinimo paslaugą perkam (I2).
	Užduočių vykdymas	<...> dokumentus tvarko sekretorė arba spec. pedagogas (I3). <...> mes virtuve nesirūpinam (I2). <...> nusiperki paslaugą ir 3 metams yra ramybė (I4). <...> Bruneros atsakingi už savo darbuotojus <...> centras organizuoja viešuosius pirkimus ir sudaro sutartis su tiekėjais (I5).
	Konsultacijų teikimas	<...> pakonsultuoja savivaldybės teisininkas <...> vadovai konsultuojasi tarpusavyje (I3). <...> konsultuojamės su paslaugų centru (I1).

		<...> mes esam krūvoj visos švietimo įstaigos, konsultuojamės (I4). <...> konsultacijas suteikia ten dirbantys specialistai (I5).
	Priežiūros vykdymas	<...> kokybę prižiūri sveikatos priežiūros specialistė (I3). <...> mokykloje yra priežiūros tokia taryba (I2). <...> mes stebim maisto kokybę (I1).

Kaip matome iš lentelėje pateiktų informantų teiginių, tik vienos įstaigos vadovas įvardijo, kad jis yra atsakingas už tinkamą darbo pasidalijimo funkcijos įgyvendinimą. Analizuojant kitų švietimo įstaigų vadovų pasisakymus darytina išvada, kad vadovai tiesiog nusimeta nuo savęs atsakomybę dėl darbo organizavimo proceso organizuojant maitinimo paslaugų teikimą. Tai patvirtina informantų išsakytos nuomonės „*mūsų įstaigoje už maitinimo paslaugų organizavimą yra atsakingas Radviliškio rajono sporto ir paslaugų centras, kuris organizuoja viešuosius pirkimus ir sudaro sutartis su tiekėjais*“ (I5), šiam informantui antrina ir kitos mokyklos direktorius „*kadangi maitinimo paslauga yra paslauga perkama per viešuosius pirkimus, tai nusiperki paslaugą ir tada mažiausias terminas metams laiko, su galimybe pratęsti du kartus po metus ir tada 3 metams yra ramybė*“ (I4). Iš klausius trečiojo informanto pasisakymą darbo pasidalijimo klausimais maitinimo paslaugos organizavimo procese, išgirstas panašus atsakymas kaip ir iš pirmųjų įstaigų vadovų, kad „*mes maitinimo paslaugą perkam kaip po tokių visą ir mūsų įsikišimas į ją yra priežiūra, mes neorganizuojam, mes virtuve nesirūpinam, mes pirkdami sudarinėdami užsakymus ką norim pirkt mes kažką galim įdėti ką ten norėtume matyti, turėti, bet vėliau mes tik kontrolę atliekam*“ (I2). Ir čia vertėtų paanalizuoti subkategoriją „priežiūros vykdymas“, kaip matome informanto (I2) teigimu, nors švietimo įstaigos vadovas ir neprisiima atsakomybės už užduočių paskirstymą, tačiau vykdo priežiūros funkciją, nors vėl gi, iš teiginių matyti, kad daugiau yra vykdoma pačio maisto priežiūra, o ne darbo proceso maitinimo paslaugos organizavime. „*Mokykloje yra priežiūros tokia taryba, kuri vertina tą maistą, arba iškilus reikalams kažkokiems, kviečiasi sveikatos biuro darbuotoją <...> ji stebi kiekvieną savaitę ir fiksuoja. Mes turim žmogų, kuris yra atsakingas už tokią, grubiai pasakyčiau kontrolę, bet labiau tokią švelnią priežiūrą*“ teigia informantas (I2). Visų informantų, pasisakiusių priežiūros vykdymo klausimais, teiginiai panašūs „*patiekalų specifikaciją, kokybę ir t.t. prižiūri visuomenės sveikatos priežiūros specialistė*“ (I3), „*mes stebim maisto kokybę, dar padeda sveikatos biuro specialistė*“ (I1). Likusių dviejų mokyklų vadovai, priežiūros vykdymo klausimu, savo nuomonės neišsakė.

Siekiant išsiaiškinti ar įstaigų vadovai turi kas jiems padeda, konsultuoja maitinimo paslaugos teikimo organizavimo klausimais, buvo paprašyta pasisakyti šiuo klausimu. Daugelis informantų teigia, kad dažniausiai jie konsultuojasi tarpusavyje t.y. su kitų švietimo įstaigų vadovais, vienos mokyklos vadovas, prireikus konsultacijos kreipiasi į savivaldybės teisininką „*pakonsultuoja savivaldybės teisininkas, vadovai konsultuojasi tarpusavyje, žiūrima, kokia praktika taikoma kitose savivaldybėse*“ (I3). Kadangi maitinimo paslauga yra perkama per viešuosius pirkimus ir kaip nurodė informantai, už tai atsakingi yra Radviliškio r. savivaldybės švietimo ir sporto paslaugų centre esantys specialistai, tai iškilus klausimams konsultuojamasi su jais „*konsultacijas suteikia ten dirbantys specialistai*“ (I5, I1).

Taigi, apibendrinant teminio bloko „Darbo pasidalijimas“ informantų pasisakymus, darytina išvada, kad mokyklų vadovai neprisiima atsakomybės už šią funkciją. Kadangi maitinimo paslaugos perkamos viešųjų pirkimų pagalba, tai ir laimėjęs konkursą tiekėjas tampa atsakingu už maitinimo paslaugos teikimą, darbų bei užduočių paskirstymą teikiant paslaugą, personalo mokymą, atlygį už darbą ir kt. Interviu metu išsiaiškinta, kad įstaigų vadovai didesnę dėmesį skiria maitinimo paslaugos

priežiūrai, koks maistas tiekiamas, kokia jo kokybė, iškilusiais klausimais konsultuojasi su Radviliškio r. savivaldybės švietimo ir sporto paslaugų centro specialistais ar tiesiog diskutuoja tarpusavyje.

3.3.3. Švietimo įstaigų savarankiškumas organizuojant maitinimo paslaugos teikimą

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti Radviliškio r. švietimo įstaigų vadovų nuomonę kaip jie vertina funkcijų pasidalinimą tarp savivaldybės ir įstaigos, ar užtenka savarankiškumo pačiai mokyklai, o gal norėtų būti labiau savarankiškos organizuojant maitinimo paslaugos teikimą? Sudarant interviu klausimyną tuo tikslu buvo sudaryti du teminiai blokai „Struktūrinių grandžių formavimas“ ir „Hierarchija“, kurių pagalba ir buvo siekiama atsakyti į šiuos klausimus.

Klausimai: *Kaip vertintumėte funkcijų pasidalinimą tarp įstaigos ir savivaldybės šioje srityje? Kaip vertinate įstaigos savarankiškumą maitinimo paslaugų teikimo organizavimo srityje? Ar vertėtų įstaigai suteikti daugiau savarankiškumo pasirenkant maitinimo paslaugos teikėją? Kodėl?*

3.3.3.1. lentelė

Radviliškio r. savivaldybės vaidmuo ir švietimo įstaigų savarankiškumas organizuojant maitinimo paslaugos teikimą

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Struktūrinių grandžių formavimas	Įstaigos vaidmuo	<...> funkcijų pasidalinimas yra tinkamas (I5). <...> visa atsakomybė įstaigos vadovui (I3). <...> mes viduj čia tvarkomės (I1). <...> mokykloms uždėtas toks džiaugsmas rūpintis patiems (I2). <...> yra galimybė leisti mums kitaip organizuotis (I4).
	Savivaldybės vaidmuo	<...> čia nėra savivaldybės (I4). <...> teikia pagalbą pagal tą funkciją (I5). <...> negalėčiau pasakyti kad mes turime juntamą įtaką tos savivaldybės (I2). <...> savivaldybė savo indėlį, kad kažkokį įdeda negalėčiau pasakyti, nei jie reguliuoja nei jie ką (I1).
Hierarchija	Daug savarankiškumo	<...> tai yra mūsų labiau savarankiškas reikalas (I2).
	Mažai savarankiškumo	<...> daugiau savarankiškumo pačiai įstaigai norėtusi (I5).
	Nėra savarankiškumo	<...> įstaiga nėra didelė, kad viena organizuotų maitinimo paslaugos pirkimą (I3). <...> bent dėl valgyklos galvos neskauda (I4). <...> nei laiko turim nei resursų, man reiktų viską padėti į šoną ir rūpintis tik valgykla (I1).

Analizuojant informantų nuomones, apie jų įstaigos savarankiškumą organizuojant maitinimo paslaugos teikimą, pastebimi gana skirtingi pasisakymai. Siekiant išsiaiškinti, koks vaidmuo tenka įstaigai ir savivaldybei, informantų buvo klausama, kaip jie vertina funkcijų pasidalinimą tarp įstaigos ir savivaldybės organizuojant maitinimo paslaugą? Informantas (I3) kalbėdamas apie savivaldybės vaidmenį, organizuojant maitinimo paslaugą, išreiškė neigiamas emocijas teigdamas, kad „*funkcijų pasidalinimą vertinu neigiamai, visa atsakomybė yra numesta įstaigos vadovui, savivaldybė nepadedą visiškai*“ (I3). Šiam informantui antrina ir kitos mokyklos vadovas „*čia nėra savivaldybės, taip jie teikia pagalbą dėl nemokamo maitinimo, pagal priklausančią funkciją, bet tai*

viskas“ (I4). Visiškai priešingai pasisakė informantas (I5), kurio teigimu „*funkcijų pasidalinimas yra tinkamas*“ (I5) ir išsamiau šio atsakymo nedetalizavo. Jokio savivaldybės vaidmens, maitinimo paslaugų organizavimo procese, neįžvelgė ir dar vienas kalbintas mokyklos direktorius „*tai jeigu apie ryšį su savivaldybe tai negalėčiau pasakyti kad mes turime juntamą įtaką tos savivaldybės, tai yra mūsų labiau savarankiškas reikalas, nors maitinimo procedūros organizavimas yra savivaldybės reikalas, kaip savarankiška funkcija, bet mokykloms uždėtas toks dėžiaugsmas rūpintis patiems*“ (I2).

Taip pat informantų buvo klausama ar jie norėtų daugiau savarankiškumo organizuojant maitinimo paslaugų teikimą ir kodėl? Čia vėl gi, informantų nuomonės išsiskyrė. Informantas (I5) teigia, kad norėtų daugiau savarankiškumo, motyvuodamas tuo, kad tai suteiktų galimybę rinktis tiekėją iš didesnės pasiūlos „*daugiau savarankiškumo pačiai įstaigai norėtusi, kadangi platesnės maitinimo paslaugų tiekėjo pasirinkimo galimybės*“. Galima pritarti šio direktoriaus nuomonei, kadangi kuo didesnis tiekėjų ratas, tuo didesnė konkurencija, o net ir Osborne (2006) pritaria, kad konkurencija padeda siekti teikiamų paslaugų kokybės bei efektyvumo, kas yra svarbu maitinimo paslaugos organizavime. Tyrime dalyvavusi vienos nedidelės bendruomenės mokyklos vadovė išreiškė nuomonę, kad ji taip pat norėtų daugiau savarankiškumo organizuojant maitinimo paslaugos teikimą „*aš įsivaizduoju, jeigu būčiau didelės mokyklos vadovė, tai ko gero labiausiai norėčiau savarankiško maitinimo, nes tai yra galimai kokybiškiau*“ (I2). Nors šių dviejų švietimo įstaigų vadovai ir pabrėžia savarankiškumo privalumus, tačiau kitų mokyklų vadovai, dalyvavę tyrime, šiuo klausimu nebuvo tokie pozityvūs. Informantų nuogaštavimai buvo skirtingi, vienas direktorius dėžiaugėsi, kad nereikia rūpintis valgyklos reikalais „*jeigu suskaičiuot man funkcijas, berods, vien švietimo įstatyme vadovo funkcijų buvo 11 bazinių, o jeigu dar pridėtume darbo sutartyse <...> už ką atsakingi, tai bent dėl valgyklos galvos neskauda*“ (I4), kitas informantas išsakydamas savo poziciją akcentavo kompetencijos trūkumą „*įstaiga nėra didelė, kad viena organizuotų maitinimo paslaugos pirkimą savarankiškai, taip pat trūksta kompetencijos viešųjų pirkimų klausimais*“ (I3), „*tiesiog mes nei fiziškai, nei laiko turim nei resursų, man reiktų viską padėti į šoną ir rūpintis tik valgykla*“ teigė dar vienas informantas (I1).

Nors LR vietos savivaldos įstatyme (1994) ir akcentuojama, kad viena iš savivaldybės savarankiškųjų funkcijų yra maitinimo paslaugų organizavimas švietimo įstaigose o LR švietimo įstatyme (1991) sakoma jog už sąlygų sudarymą vaikų ir mokinių maitinimui organizuoti <...> bendrojo ugdymo mokykloje atsako savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, tačiau darytina išvada, kad Radviliškio rajono savivaldybė, kaip mokyklų savininkas, neatlieka didelio vaidmens ir nepadaeda švietimo įstaigoms organizuojant maitinimo paslaugos teikimą, tą patvirtino beveik visi analizuotų mokyklų direktoriai.

3.3.4. Informantų nuomonės apie maitinimo paslaugos organizavimo procesą

Maitinimo paslaugos organizavimo procesą sudaro ne vienas etapas. Siekiant išsiaiškinti, kokie tai etapai, kuriame etape švietimo įstaigų vadovams išskyla sunkumų, organizuojant maitinimo paslaugos teikimą, informantams buvo pateikti 5 klausimai.

Klausimai: *Kokie esminiai etapai sudaro maitinimo paslaugų teikimo organizavimą įstaigoje? Kuris etapas sudėtingiausias? Kodėl? Kaip pasirenkate maisto tiekėjus?*

Maitinimo paslaugos organizavimo procesas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Organizavimo proceso etapai	Sudėtingiausias etapas	<...> sudėtingiausias etapas buvo pereiti prie maitinimo paslaugos teikimo įstaigoje (I3). <...> įspėti darbuotojus, kad jie bus atleidžiami (I1). <...> sudėtingesnis etapas, kai mes fiziškai nespėjame pavalgyti (I4). <...> pati sunkiausia dalis yra viešųjų pirkimų organizavimas (I2)
	Tiekėjo pasirinkimas	<...> įstaiga tiekėjų rinktis galimybės neturi (I1). <...> viešieji pirkimai dabar taip organizuoti, kad apie kažkokį pasirinkimą negali būti kalbos (I4). <...> tiekėjus konkurso būdu renka (I5). <...> patys nesirenkame (I3)
	Viešųjų pirkimų organizavimas	<...> niekas nenori mums organizuoti šitų pirkimų <...> mokykla neturi savo specialisto (I2). <...> viešojo pirkimo proceso metu mokykla neturi jokios įtakos (I4). <...> sudarant tą pageidavimų sąrašą labai sunku žinoti ką tu gali norėti (I5). <...> mes nemokam, mes neturim viešųjų pirkimų specialisto (I1). <...> kompetencijos stoka (I3).

Kaip jau išsiaiškinome viso interviu metu, maitinimo paslauga švietimo įstaigose yra perkama skelbiant viešąjį konkursą. Kalbėdami apie organizavimo procese iškytančius sunkumus, mokyklų vadovai įvardino skirtingas priežastis. Vienam vadovui sudėtingas etapas buvo pereiti prie nesavarankiško maitinimo t.y. perleisti maitinimo paslaugą tiekėjui „*pats sudėtingiausias etapas buvo pereiti prie maitinimo paslaugos teikimo įstaigoje, nes prieš tai organizavo pati įstaiga <...> perduoti naudojimuisi įrangą ir valgyklų plotus, nes pagal tuos duomenis paslaugos teikėjas mokėjo nuomą*“, teigė mokyklos vadovas (I3). Kitas informantas (I1) apgailestavo, kad sunku buvo įspėti apie atleidimą darbuotojus ir juos atleisti, kadangi naujas tiekėjas atėjo su savo darbuotojų komanda.

Trečiosios įstaigos direktorius, kaip sunkiausią etapą įvardino pačius viešuosius pirkimus akcentuodamas, kad „*niekas nenori mums organizuoti šitų pirkimų, mokykla neturi savo specialisto, kuris viešiesiems pirkimams būtų atsakingas, tokiai didelei sumai, tai yra didžiuliai pinigai, todėl, kad procedūra perkama keliems metams ir gaunasi taip, kad jos yra labai didelė vertė*“ (I2). Tuo tarpu informantas (I4) išsakė savo nuomonę šiuo klausimu teigdamas, kad sudėtingiausias etapas buvo laiko organizavimas „*laikas turi būti suskaičiuojamas sekundės tikslumu <...> buvo sudėtingesnis etapas, kai mes fiziškai nespėjame pavalgyti*“, todėl šiam direktoriui buvo labai svarbu, kad atėjus naujam tiekėjui, būtų sužiūrėti visi techniniai dalykai taip, kad vaikai spėtų pavalgyti.

Kalbant apie tiekėjo pasirinkimo galimybes, tai visi informantai vieningai išreiškė nuomonę, kad jie šios galimybės neturi. Tai patvirtina ir interviu metu išsakytos nuomonės „*aš galvoju, kad pas mus viešieji pirkimai dabar taip organizuoti, kad apie kažkokį pasirinkimą negali būti kalbos*“ (I4), „*mūsų įstaiga tiekėjų rinktis galimybės neturi*“ (I1), „*tiekėjus konkurso būdu renka Radviliškio rajono sporto ir paslaugų centro viešųjų paslaugų specialistai*“ (I5). Kadangi paslauga perkama per

viešuosius pirkimus, tai užkerta galimybę pasirinkti tą tiekėją, kuris įstaigos vadovui būtų priimtinesnis.

Analizuojant informantų nuomones apie patį viešųjų pirkimų procesą, buvo siekiama išsiaiškinti, kiek mokyklų vadovai turi galimybės prisidėti prie paslaugos pirkimo, kas jų nuomone sudėtingiausiai šiame procese? Informantas (I1) įvardino, kad jam tai pats sudėtingiausias procesas „*labai sunkus procesas viešųjų pirkimų organizavimas <...> mes nemokam, mes neturim viešųjų pirkimų specialisto, o patys profesionaliai nemokam tokiai sumai organizuoti*“. Šiam direktoriui pritarė ir kitos mokyklos direktorius, tačiau papildomai įvardino, kad jo nuomone yra sudėtinga numatyti kokius maisto produktus įtraukti skelbiant viešąjį pirkimą, nes nuo to priklausys ir kokius patiekalus gaus vaikai „*sudarant specifikaciją tą vadinamą, sudarant tą pageidavimų sąrašą labai sunku žinoti ką tu gali norėti <...> yra pavyzdiniai viešųjų pirkimų puslapyje užsakymai tokie ir <...> kol niekam niekas nekliūna atrodo ir normaliai, negali numatyt visko, o paskui už tą galutinį pirkimą tokį didelį atsakingi liekam patys*“ (I5). Analizuojant likusių informantų atsakymus, darytina išvada, kad mokyklų vadovai nėra linkę įsitraukti į viešųjų pirkimų procesą dėl įvairiausių priežasčių, tačiau pagrindinės įvardintos, tai kompetencijos stoka, viešųjų pirkimų specialistų neturėjimas įstaigoje, o kai kuriais atvejais ir pačių direktorių nenoras prisidėti prie šio proceso.

3.3.5. Informantų nuomonės apie maitinimo paslaugų perdavimą kitam sektoriui

Viešųjų paslaugų perdavimas privačiam sektoriui yra dažnai diskutuotina tema mokslinėje literatūroje, LR teisės aktuose, žiniasklaidoje ir pan. Teigiama, kad paslaugų perdavimu siekiama dvejopo rezultato: didesnio teigiamo viešųjų paslaugų poveikio ir sumažėjusių jų teikimo kaštų. Siekiant išsiaiškinti ką, apie maitinimo paslaugos perdavimą privačiam sektoriui, galvoja Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų vadovai į interviu klausimyną buvo įtraukti 3 klausimai.

Klausimai: *Kokius svarbiausius veiksnius, Jūsų nuomone, reikia įvertinti pasirenkant maitinimo paslaugų teikėjus, nustatant paslaugų teikimo būdus ir režimą? Kaip Jūs manote, kas pasikeičia perdavus maitinimo paslaugos teikimą privačiam sektoriui? Ar būtų įmanoma įstaigai ar savivaldybei sutaupyti lėšų?*

3.3.5.1. lentelė

Maitinimo paslaugų perdavimą kitai organizacijai ar sektoriui

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Maitinimo paslaugos perdavimas kitai organizacijai ar sektoriui	Svarbiausi veiksniai	<...> būtų tinkamai teikiami kokybiški ir laiku tiekiami maisto produktai (I3). <...> kaina ir kokybė (I2). <...> produktų kokybės ir kainos santykis (I5). <...> tinkama komunikacija su paslaugos teikėju ir įstaiga (I1). <...> turi atitikti visus tuos sveiko maisto kriterijus (I4).
	Privalumai	<...> galimybė rinktis pigesnius ir kokybiškesnius maisto produktus (I5).
	Trūkumai	<...> kalba mažiausia kaina, kalba tas tiekėjas kuris sąlygas atitinka, bet ne kokybė (I1). <...> tenka rinktis tarp to pigiau ar geriau t.y. kokybiškiau (I2).
	Kaštai	<...> negalėčiau atsakyt ką sutaupo ar nesutaupo (I4). <...> ar sutaupyti? Sunku pasakyti, galbūt (I3). <...> ką sutaupyti, čia sutaupyti nėra ką (I1).

Analizuojant informantų atsakymus, pastebima, kad visi mokyklų vadovai akcentuoja, jog pasirenkant maitinimo paslaugos tiekėją svarbiausia yra kokybės ir kainos santykis. „Svarbiausi veiksniai yra produktų kokybės ir kainos santykis“ teigė informantas (I5), jam antrina ir kitos švietimo įstaigos vadovas „svarbiausia, kad būtų tinkamai teikiami kokybiški ir laiku tiekiami maisto produktai, atitinkamai suformuotas valgiaraštis“ (I3), prie svarbių veiksnių informantas (I1) priskiria komunikaciją „tinkama komunikacija su paslaugos teikėju ir įstaiga“. Taip pat informantų buvo prašoma išsakyti savo nuomonę dėl maitinimo paslaugos perdavimo privačiam sektoriui, ką jie mano, kokie jų manymų privalumai, trūkumai? Akcentuotina, kad tik vienos mokyklos direktorius išvelgė privalumą, teigdamas jog būtų pigesnis ir kokybiškesnis maistas „manau, kad perdavus maitinimo paslaugų privačiam sektoriui atsirastų galimybė rinktis pigesnius ir kokybiškesnius maisto produktus“ (I5). Tačiau kitų mokyklų direktoriai šiuo klausimu nebuvo tokie teigiami. Daugelis išsakė savo nuomonę, kad maža kaina neužtikrina kokybės „kalba mažiausia kaina, kalba tas tiekėjas kuris sąlygas atitinka, o į kokybę niekas nekreipia dėmesio <...> atitiko tiekėjas konkurso sąlygas, vadinasi ir bus gerai, nors yra priešingai“ (I1). Išreikšdama savo asmeninę nuomonę informantas (I2) nuogąstavo, kad neįmanoma suderinti kokybės ir kainos „aš manau <...> kad ko gero tinklinis vis tiek yra pigesnis. O asmeninis yra kokybiškesnis. Tai tenka rinktis tarp to pigiau ir geriau, negali būti ir labai pigu ir labai gerai“. Apibendrinant informantų atsakymus į šį klausimą, darytina išvada, kad mokyklų vadovai nemano, jog maitinimo paslaugos organizavimą perduodant kitai organizacijai ar sektoriui užtikrinama gera paslaugos kokybė. Informantas (I3) kalbėdamas apie paslaugos perdavimą, pabrėžė, kad būtų patenkinti paslaugos gavėjo poreikiai, į tai turėtų suinteresuočiau pažvelgti smulkusis verslas. Tikėtina, kad mažesnės įmonės, neprisiimdamos daug įstaigų sugebėtų užtikrinti geresnį maitinimo paslaugos teikimo procesą.

Kitas svarbus veiksnys yra kaštai. Išreikšdami savo nuomonę vadovai nelabai galėjo atsakyti ar sutaupoma lėšų perdavus maitinimo paslaugą privačiam sektoriui „ar sutaupyti? Sunku pasakyti, galbūt“, teigė informantas (I3). Organizuojant maitinimo paslaugos teikimą, įmonės turi tiekti maitinimą atitinkantį LR teisės aktų nuostatas, tai informanto (I1) nuomone sutaupyti tikrai neįmanoma „turi atitikti visus tuos sveiko maisto kriterijus, tai <...> aš nežinau kaip įtikti visiems, ką sutaupyti, čia sutaupyti nėra ką“ (I1). Panaši pozicija šiuo klausimu ir dar vienos švietimo įstaigos vadovo „aš negalėčiau atsakyti ką sutaupo ar nesutaupo, yra valstybės skiriama dotacija ir už tą dotaciją yra paskaičiuota kiek vienam vaikui kiek galima išleisti <...> nuo kiekio vaikų priklauso, <...> buvo tik vaikų kurie gauna socialines paslaugas <...> paskui pradėjo daugėti, visi priešmokyklinukai, visi pirmokai, vis antrokai ir kas metais tas skaičius pučiasi“ (I4). Čia reikėtų akcentuoti, kad šios įstaigos vadovas kalbėjo apie nemokamo maitinimo paslaugos teikimą, kadangi remiantis LR vietos savivaldos įstatymu (1994), viena iš valstybės perduotų funkcijų savivaldybei yra nemokamo maitinimo organizavimas.

Remiantis interviu metu gauta informacija, darytina išvada, kad pagrindiniai veiksniai renkantis maitinimo paslaugų tiekėją yra paslaugų kokybė ir kaina. Dažnai privatūs tiekėjai yra suinteresuoti tik tuo, kad kuo daugiau uždirbti, o tai neretai iššaukia prastėjančią paslaugos kokybę.

3.3.6. Informantų nuomonės apie maitinimo paslaugos kokybę

Ankstesniame skyrelyje jau šiek tiek buvo paliesti klausimai apie maitinimo paslaugos kokybę, tačiau šiame skyriuje panagrinėsime plačiau informantų nuomonės šiuo klausimu. Siekiant išsiaiškinti ką vadovai galvoja apie maitinimo paslaugų kokybę iš teminio bloko „Maitinimo paslaugų kokybės klausimai“ buvo užduoti 3 klausimai.

Klausimai: *Kaip vertintumėte maitinimo paslaugų kokybę? Kokie veiksniai Jums padeda/trukdo organizuoti kokybišką maitinimo paslaugos teikimą? Kaip Jūs manote, ar privatus tiekėjas užtikrintų didesnę paslaugos kokybę?*

3.3.6.1. lentelė

Maitinimo paslaugos kokybės vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Maitinimo paslaugos kokybė	Nuo ko priklauso?	<...> labai priklauso nuo virėjų (I2). <...> kvalifikuoti virtuvės darbuotojai (I5). <...> nuo tiekėjo teikiamų produktų (I1).
	Kas padeda?	<...> puiki komanda (I5). <...> mes turime dar tas pačias virėjas (I2).
	Kas trukdo?	<...> personalo kaita, požiūris į darbą (I3). <...> didžiausias karas vyksta ne tarp vaikų ir maitinimo, o tarp tėvų (I4). <...> nedidelis produktų pasiūlos asortimentas <...> tenka pakovoti dėl tiekėjų pristatytų nekokybiškų maisto produktų (I5). <...> produktų trūkumas ir kainų šuolis (I1).
	Privataus tiekėjo vaidmuo	<...> ne tiekėjas užtikrina maisto kokybę (I2). <...> rūpinasi personalu, indais, atlyginimais, valgiaraščiais (I1). <...> būtų didesnė atsakomybė ir paslaugos teikėjo (I3). <...> Bruneros tikrina, sveria (I4).

Teorinėje darbo dalyje analizuojant maitinimo paslaugų teikimo organizavimą išsiaiškinta, kad vis tik, nors ir savivaldybė atsakinga už šios paslaugos teikimo organizavimą, už šių paslaugų kokybę atsakingas įstaigos vadovas, kuris turėtų vykdyti paslaugos teikimo organizavimo kontrolę, prižiūrėti teikiamos maitinimo paslaugos kokybę.

Interviu metu informantų buvo klausiama kaip jie galvoja, nuo ko priklauso maitinimo paslaugos kokybė? Daugelis vadovų pabrėžė, kad kokybė priklauso nuo virtuvės personalo, kuris atsakingas už patiekalų gamybą. Informanto (I5) nuomone kokybę sąlygoja ne tik kokybiški produktai „*maitinimo kokybę lemia ne tik kokybiški produktai, bet ir kvalifikuoti virtuvės darbuotojai*“, panašiai galvoja ir kitos mokyklos direktorius pabrėždamas, kad ne tiekėjas užtikrina kokybę „*ne tiekėjas užtikrina maisto kokybę, maisto kokybė labai priklauso nuo virėjų <...> tai mums yra dar gerai tas, kad mes turime dar tas pačias virėjas, kurios ir prie bet kokio tiekėjo stengiasi išsisukti*“ (I2). Kiti informantai, įvardindami veiksnius įtakojančius maitinimo paslaugos kokybę, įvardija tokius kriterijus kaip tiekėjo teikiami produktai, taip pat akcentuoja virtuvės personalo svarbą, vienas informantas paklaustas kaip vertina savo įstaigos maisto kokybę, daug nedetalizavo ir pateikė trumpą atsakymą „*vidutiniškai*“ (I3). Šis informantas išsakė priežastis, kurios trukdo organizuojant kokybišką maitinimą, kaip pagrindinį trukdį įvardino virtuvės personalo kaitą „*personalo kaita, jo požiūris į darbą*“ (I3) ir papildė savo atsakymą teigdamas, kad trūksta tiekėjų atsakomybės už maitinimo paslaugos teikimą.

Kitos švietimo įstaigos vadovas, kalbėdamas apie kokybę, akcentavo, kad didžiausia problema yra blogas suvokimas kas yra kokybė, kad vyksta diskusijos tarp mokyklos tėvų bendruomenės „*morkos, burokėliai lygiai taip pat, garuose troškinti kotletukai, niekas nebegali turėti jokio padažo, grietinės, jokių taukų, sriubytės be jokių grietinių, namuose mes to nevalgom <...> ir didžiausias karas vyksta ne tarp vaikų ir maitinimo, o tarp tėvų kurie išgirsta kad vaikai pasakoja neskanu, nes jie nevalgo mokykloje to ką valgo namuose*“ išsakė savo nuomonę informantas (I4), teigdamas, kad ne kokybė

bloga, o ugdytinių tėvų neturėjimas supratimo apie pačią kokybės sampratą. Taip pat vadovai pasigenda didesnio produktų pasiūlos asortimento, pigesnių produktų, laiku tiekiamų produktų. Kaip pakomentavo mokyklos vadovas „produktų trūkumas siejamas su karu Ukrainoje, kadangi jam prasidėjus, pradėjo strigti tam tikrų produktų tiekimas <...> ko pasekoje kenčia kokybė“ (I1).

Paklausti ką galvoja apie privatų tiekėją, ar jis užtikrina didesnę maitinimo paslaugos kokybę, direktoriai daug kritikos neišreiškė „manau, kad taip, būtų didesnė atsakomybė ir paslaugos teikėjo“, teigė informantas (I3). Informantas (I4) kalbėdamas apie šiuo metu esamą situaciją mokykloje, akcentavo, kad yra buvę problemų su tiekėjais anksčiau dėl maisto kokybės, tačiau vėliau pavyko rasti kompromisą ir paslaugų kokybę pagerėjo „kokybė yra tokia, kad anksčiau būdavo kad ten burokėliai kažkokie ar kiti produktai, bet dabar to nebėra, nes jie reguliariai vykdo kontrolę, atvažiuoja patys Bruneros tikrina, sveria,“ (I4). Kitas mokyklos direktorius taip pat patenkintas esama įmone, tačiau maitinimo paslaugos kokybės neakcentavo, jam svarbu yra tai, kad netenka rūpintis techniniais klausimais „maitina mus Bruneros. Jie rūpinasi personalu, jie rūpinasi indais, atlyginimais, valgiaraščiais, jie daug kuo rūpinasi o mes ir susimokam už tai“ (I1).

Apibendrinant teminio bloko „Maitinimo paslaugų kokybės klausimai“ interviu rezultatus, darytina išvada, kad maitinimo paslaugos kokybė priklauso ne tik nuo tiekėjo, teikiamų produktų, jų asortimento, bet ir didžiąja dalimi nuo darbuotojų, atsakingų už galutinio produkto pateikimą vartotojams, šiuo atžvilgiu ugdytiniams. Be abejonės akcentuotina, kad svarbu ir tai, kaip kiekvienas vartotojas supranta žodį „kokybė“ ir per ką kokybė turi pasireikšti.

3.3.7. Informantų požiūris į organizavimo naujoves

Paskutiniuoju interviu klausimyno bloku buvo siekiama išsiaiškinti informantų požiūrį į naujoves, kokius mato pokyčius organizuojant maitinimo paslaugos teikimą. Buvo prašoma išsakyti savo nuomonę apie tai, ko dar reikėtų, kad mokyklos galėtų organizuoti tinkamo ir kokybiško maitinimo paslaugų teikimą? Šiame bloke informantams buvo pateikti 3 klausimai.

Klausimai: Kokias naujoves pastebite maitinimo paslaugų teikimo ir organizavimo srityje? Kokius, šiuo metu, svarbiausius maitinimo paslaugų teikimo organizavimą lemiančius pokyčius išskirtumėte? Ko, Jūsų nuomone, dar reikėtų, kad švietimo įstaigos galėtų organizuoti tinkamo ir kokybiško maitinimo paslaugų teikimą?

3.3.7.1. lentelė

Pokyčiai maitinimo organizavimo procese

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Pokyčiai maitinimo organizavimo procese	Maitinimo organizavimas	<...> kalbant apie naujoves <...> pradėkim nuo švediško maisto (I4). <...> svarbiausių naujovių yra susijusi su tinkamu valgiaraščio pasirinkimu (I5). <...> labai pasiteisino švediškas stalas (I2).
	Maitinimo ekologija	<...> ekologiški maisto produktai <...> produktų tiekimas iš ūkių (I1). <...> sveikatos ministerijos pasiūlytas sveikatai palankesnis maitinimas (I3). <...> maisto gamybai naudojant daugiau ekologiškų produktų (I5).
	Elektroninės priemonės	<...> galimybė atsiskaityti su elektroninėmis priemonėmis (I2).

		<...> neberekėtų apyrankių <...> vaikas pasikabinęs mokinio pažymėjimą (I4) <...> skaitmenizuoti daugiau atsiskaitymo už maitinimą procesą (I1).
--	--	---

Organizuojant maitinimo paslaugų teikimą yra svarbu nuolat ieškoti naujovių, būti atviriems pokyčiams. Švietimo įstaigų vadovai, interviu metu, atsakydami į pateiktus klausimus išsakė savo nuomonę, ką jie galvoja apie esamus pokyčius, naujoves, kas vyksta jų vadovaujamoje įstaigoje? Didžioji dalis direktorių kaip naujovę akcentavo ekologijos svarbą organizuojant maitinimo paslaugos teikimą. „*Viena svarbiausių naujovių yra susijusi su tinkamu valgiaraščio pasirinkimu, siekiant maitinti vaikus sveikai, maisto gamybai naudojant daugiau ekologiškų produktų, atsisakant saldintų gėrimų*“ (I5), šiam informantui pritarė ir informantas (I1) teigdamas, kad „*atsirado daugiau ekologiškų produktų, žinoma būtų šaunu, kad būtų sudaryta galimybė rinktis produktus iš ekologiškų ūkių*“, apie galimybę patiems pasirinkti tiekėją kalbėjo ir kitos mokyklos vadovas, jo teigimu būtų puiku jei mokykla galėtų pati rinktis tiekėją „*tikslas, kad vaikai mokyklose valgytų kokybišką, skanų ir sveiką maistą yra pakankamai sudėtinga misija. Jeigu pati švietimo įstaiga galėtų savarankiškai rinktis tiekėjus, būtų, mano nuomone, lengviau užtikrinti kokybę*“ (I5).

Kita naujovė, kurią akcentavo dviejų švietimo įstaigų vadovai, tai maitinimo paslaugos organizavimas švediško stalo tipo. Nors iš visų tyrime dalyvavusių įstaigų vadovų tik vienas pabrėžė, kad jų įstaigoje jau organizuojamas taip maitinimas „*mums labai pasiteisino švediškas stalas <...> mūsų vaikai taip nebemėto maisto produktų, tačiau ta pandemija mums sujaukė viską, bet dabar jau vėl sugrįžom prie švediško stalo <...> vaikai džiaugiasi <...> patys gali įsipilt*“ (I2), o kitas prakalbo apie paruošiamuosius darbus, beje akcentuodamas, kad šie darbai buvo sustoję dėl Covid-19 pandemijos ir karantino „*kalbant apie naujoves <...> pradėkim nuo švediško maisto, nes Covid-19 kažkiek apvaldytas, buvo galvota, kad vaikai galėtų valgyti patys pasiimti, tai kalba vėl apie švedišką stalą prasidėjo*“ (I4), darytina išvada, kad ši inovacija pagerina maitinimo paslaugos organizavimo procesą, nes gerėja vartotojų pasitenkinimas teikiama paslauga, mažėja išmetamų maisto produktų kiekis, suteikiama galimybė išsirinkti pačiam paslaugos gavėjui, šiuo atveju vaikui, produktus patenkinančius jo poreikį.

Ir trečioji naujovė, kurią įvardino informantai, tai skaitmenizavimo procesas, kuris palengvino maitinimo paslaugos organizavimą. Mokyklų vadovai džiaugėsi, kad įdiegus atsiskaitymą elektroninėmis priemonėmis, įstaigoje pagreitėjo pats maitinimo paslaugos pardavimo procesas „*mes ruošiamės, kad neberekėtų elektroninių apyrankių, turės vaikas pasikabinęs mokinio pažymėjimą, su juo bus <...> ir atsiskaitoma valgykloje*“ (I4). Šiam informantui antrina ir dar vienos mokyklos direktorius, teigdamas „*kad tik kuo mažiau būtų grynų pinigų, tai norime skaitmenizuoti maitinimo paslaugos pirkimo procesą*“ (I1). Kad turi galimybę atsiskaityti už paslaugas elektroninių priemonių pagalba pasidžiaugė ir mažesnės Radviliškio rajono mokyklos direktorius „*gavom galimybę atsiskaityti ne piniginiu būdu, su elektroninėmis priemonėmis, tai irgi naujovė pas mus mokykloje*“ (I2).

Taigi, apibendrinant šiame skyriuje išsakytas švietimo įstaigų direktorių nuomones, matome, kad mokyklų vadovai stengiasi žengti koja kojon su technologijomis, kas skatina modernizacijos procesus, o visa tai prisideda prie efektyvesnio ir greitesnio maitinimo paslaugos organizavimo proceso, taip pat stengiasi užtikrinti kuo ekologiškesnio maitinimo tiekimą savo mokyklų ugdytiniais.

IŠVADOS

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad už viešųjų paslaugų organizavimą yra atsakinga savivaldybė, kuri privalo užtikrinti šių paslaugų teikimą gyventojams. Viena iš tokių paslaugų yra maitinimo paslauga ir jos teikimo organizavimas šalies švietimo įstaigose. Kaip atskleidė literatūros analizė, suformuluoti vienareikšmę maitinimo paslaugos sampratą yra gana sudėtinga, todėl išanalizavus įvairių autorių pateikiamas sampratas buvo suformuluotas maitinimo paslaugos apibrėžimas. Išsami literatūros šaltinių analizė leido nustatyti, kad maitinimo paslaugos teikimo organizavimas priklauso nuo to, ar tinkami yra atliekama pati organizavimo funkcija. Identifikuoti pagrindiniai elementai, nuo kurių priklauso organizavimo proceso veiksmingumas. Organizuojant maitinimo paslaugų teikimą svarbu iš anksto numatyti bei parinkti darbuotojus, kurie žinotų savo pareigas ir tikslus šiame procese, svarbu aiškiai suskirstyti užduotis, kad darbuotojas būtų atsakingas ne už visą maitinimo paslaugos organizavimą, o tik už užduotį, atitinkančią jo kompetencijas. Labai svarbu, kad maitinimo paslaugos teikimo organizavime dalyvautų reikiamos specializacijos darbuotojai, kadangi, ku labiau žmonės specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau atlieka savo darbą, o nuo to gerėja ir teikiamų maitinimo paslaugų kokybė.
2. Atlikus, maitinimo paslaugų teikimo organizavimo teisinio reguliavimo nacionaliniu lygmeniu, analizę, nustatyta, kad pagrindinė nuostata dėl maitinimo paslaugų organizavimo yra įtvirtinta *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme* (1994). Šiuo įstatymu savivaldybėms paskirta funkcija organizuoti maitinimo paslaugos teikimą švietimo įstaigose ir užtikrinti valstybinės funkcijos vykdymą - mokinių nemokamo maitinimo organizavimą. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme* (1991) numatyti pagrindiniai vaikų maitinimo organizavimo įstaigose reikalavimai ir funkcijos. Pagrindinius reikalavimus maisto produktams, jų kokybei, patalpų higienai nustato „*Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašas*“ (2018). Tame pačiame apraše reglamentuojamas sutarčių sudarymas su kitais subjektais dėl maitinimo organizavimo, pateikiami valgiaraščių sudarymo reikalavimai. Valstybinės funkcijos vykdymą – nemokamo maitinimo organizavimą, maitinimo organizavime dalyvaujančių subjektų veiklos koordinavimą ir valstybės biudžeto lėšų tikslinį naudojimą reguliuoja *Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro patvirtintas „Mokinių nemokamo maitinimo valstybinėse mokyklose tvarkos aprašas*“ (2020). Atlikta teisės aktų analizė rodo, kad maitinimo paslaugos teikimo organizavimas yra pakankamai gerai reglamentuotas, kiekvienas teisinis dokumentas turi savo reguliavimo funkciją.
3. Atlikta vietos lygmens teisinių dokumentų analizė atskleidė, kad Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose maitinimo paslaugos teikimo organizavimas reguliuojamas remiantis dviem dokumentais. Pagrindinis dokumentas yra „*Mokamo maitinimo organizavimo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose tvarkos aprašas*“ (2010). Remiantis aprašo nuostatomis, įstaigos vadovas privalo nustatyti mokamo maitinimo organizavimo tvarką, paskirti atsakingus asmenis už maitinimo organizavimą, dokumentacijos tvarkymą, maisto produktų tiekėjų parinkimą, kontrolės sistemą, maisto saugą ir kitas su maitinimo organizavimu susijusias nuostatas. Atlikus išsamesnę „*Mokinių nemokamo maitinimo organizavimo mokyklose tvarkos aprašo*“ (2021) analizę nustatyta, kad švietimo įstaigos vadovas, nustato nemokamo mokinių maitinimo mokykloje organizavimo tvarką ir mokyklos valgyklos darbo tvarką, kuriose numato už nemokamo maitinimo organizavimą ir už dokumentacijos tvarkymą atsakingus darbuotojus. Švietimo įstaigos organizuodamos maitinimo paslaugą privalo vadovautis šiais teisės aktais bei

remiantis jais pasirengti vidaus dokumentus. Išanalizavus švietimo įstaigų strateginius planus, nuostatus bei kitus rastus dokumentus, padaryta išvada, kad įstaigose nėra parengta tvarka ar patvirtinti kiti dokumentai, kurie atliktų reguliavimo funkciją ir padėtų organizuojant maitinimo paslaugos teikimą.

4. Atlikus maitinimo paslaugų teikimo organizavimo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose kokybinį tyrimą, nustatyta, kad:
 - 4.1. Nacionaliniu lygmeniu maitinimo paslaugos teikimas gerai reglamentuotas, tačiau Radviliškio rajono savivaldybės teisinė bazė yra pasenusi ir reikalauja atnaujinimo.
 - 4.2. Maitinimo paslaugos perkamos viešųjų pirkimų pagalba, laimėjęs konkursą tiekėjas tampa atsakingu už maitinimo paslaugos teikimą, darbų bei užduočių paskirstymą teikiant paslaugą, personalo mokymą, atlygį už darbą ir kt.
 - 4.3. Mokyklų vadovai neįsitraukia į viešųjų pirkimų procesą dėl kompetencijos stokos, viešųjų pirkimų specialistų neturėjimo įstaigoje, asmeniškai nenori prisidėti prie šio proceso.
 - 4.4. Įstaigų vadovai domisi teikiamo maisto kokybe, kuri priklauso nuo tiekėjo, teikiamų produktų, jų asortimento, nuo darbuotojų, atsakingų už galutinio produkto pateikimą vartotojams. Iškilusiais kokybės klausimais konsultuojasi su Radviliškio rajono savivaldybės švietimo ir sporto paslaugų centro specialistais, kitų švietimo įstaigų vadovais.
 - 4.5. Radviliškio rajono savivaldybė, kaip mokyklų savininkas, nevykdo maitinimo paslaugos organizavimo funkcijos teikimo, atsakomybė už šios funkcijos įgyvendinimą yra perleista švietimo įstaigų vadovams.
 - 4.6. Pagrindiniai veiksniai renkantis maitinimo paslaugų tiekėją yra paslaugų kokybė ir kaina, tačiau vadovai dažnai pastebi prastėjančią maisto kokybę ir augančias kainas.
 - 4.7. Švietimo įstaigose nuolat vyksta modernizacijos procesai, diegiamos naujos technologijos prisideda prie efektyvesnio ir greitesnio maitinimo paslaugos organizavimo proceso. Užtikrinamas kuo ekologiškesnio maitinimo tiekimas mokyklų ugdytiniams.
5. Atliktas tyrimas padėjo atsakyti į išsikeltus probleminius klausimus ir atskleidė, kad švietimo įstaigoms trūksta savarankiškumo organizuojant maitinimo paslaugos teikimą, nes laimėjęs viešąjį konkursą tiekėjas perima visas paslaugos organizavimo funkcijas. Pagrindinės problemos su kuriomis susiduria švietimo įstaigų vadovai, kompetencijos stoka viešųjų pirkimų srityje, specialisto nebuvimas įstaigoje. Siekdamas pelno maitinimo paslaugos tiekėjas neįtikrina visapusiškos maitinimo paslaugos kokybės.

REKOMENDACIJOS

Radviliškio rajono savivaldybės tarybai:

1. Parengti naujos redakcijos „Mokamo maitinimo organizavimo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose tvarkos aprašą“.

Radviliškio rajono savivaldybės administracijai:

1. Organizuoti švietimo įstaigų vadovams bazinius viešųjų pirkimų organizavimo mokymus.

Radviliškio rajono savivaldybės švietimo ir sporto paslaugų centro specialistui, atsakingam už viešųjų pirkimų organizavimą:

1. Į viešųjų pirkimų sutarties planavimo etapą įtraukti švietimo įstaigų vadovus.
2. Sudaryti sąlygas švietimo įstaigų vadovams dalyvauti renkantis maitinimo paslaugų tiekėją.

Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigų vadovams:

1. Pasirengti „Maitinimo paslaugos organizavimo tvarkos aprašą“.
2. Pasirengti vidinius įstaigos dokumentus, kuriuose būtų nurodyti darbuotojai atsakingi už priežiūrą ir kontrolės vykdymą organizuojant maitinimo paslaugos teikimą.
3. Periodiškai vykdyti maitinimo paslaugos kontrolę, nevengiant neplanuotų patikrinimų.
4. Kad būtų gautas jų įstaigai ekonomiškai naudingiausias maitinimo paslaugos pirkimo rezultatas, įsitraukti viešųjų pirkimų planavimo procesą t.y rengiant preliminaras sutartis.

Maitinimo paslaugos tiekėjams:

1. Komunikuoti su švietimo įstaigų vadovais, sprendžiant organizacinius klausimus dėl maitinimo paslaugos teikimo.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. (2015). Statutinių tarnybų vadyba: mokomoji knyga. Vilnius: Registrų centras. Prieiga per internetą: https://www.registrucentras.lt/bylos/dokumentai/literatura/R%C5%ABta%20Adamonien%C4%97_Statutini%C5%B3%20tarnyb%C5%B3%20vadyba.pdf
2. Ahmad. N., Zainal. A., Abidin. N. Z. (2020). Principles of Management. University College of Yayasan Pahang. Prieiga per internetą: <http://library.ucyp.edu.my/wp-content/uploads/2021/06/MODULE-POM-Principles-of-Management.pdf>
3. Badulescu, A. & Bucur, C. A. (2012). Public Services And The Euro-Regional Cooperation. Annals of Faculty Of Economics, 1(1), 487-492. Prieiga per internetą: [file:///C:/Users/Ld%20Eglut%C4%97/Desktop/ContentServer%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ld%20Eglut%C4%97/Desktop/ContentServer%20(2).pdf)
4. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
5. Balčiūnas, S., Juozaitienė, L., Rudytė, D., Tijūnaitienė, R. (2020). Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Vilnius: Šiaulių universitetas.
6. Birmontienė, T., Jarašiūnas, E., Kūris, E., Maksimaitis, M., Mesonis, G., Normantas, A., Pumputis, A., Vaitiekienė, E., Vidrinskaitė, S., Žilys, J. (2001). Lietuvos Konstitucinė teisė. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. Prieiga per internetą: https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15418/konstitucine_teise.pdf?sequence=1&isAllowed=y
7. Boyano, A., Espinosa, N., Rodriguez Quintero, R., Neto, B., Wolf, O. (2017). Revision of the EU GPP criteria for Food procurement and Catering services. Prieiga per internetą: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/110821/2/253015.pdf>
8. Bovis, H. Ch. (2012). European Procurement & Public Private Partnership. Law Review, Vol. 7, No. 1, pp. 44-56. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/e26694331?refreqid=excelsior%3Aa8f8c155dafbbc265b5c4e669afb21b5>
9. Brazienė, R., Merkys, G. (2015). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. Viešoji politika ir administravimas, Nr 1, p. 103–114. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/14000>
10. Bulašaitė, I., Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2019). Vartotojų lūkesčių ir tikrovės vertinimas maitinimo paslaugose. Mokslinė-praktinė konferencija: Verslo aktualijos būsimųjų specialistų požiūriu 2019: [elektroninis išteklius], 20-26.
11. Burškienė, V., Dvorak, V., Tsiskarishvili, G.B., Normantė, I., Dūda, M., Civinskas, R. (2017). Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas. Prieiga per internetą: <http://ebooks.ku.leidyba.lt/eb/2184/viesosios-paslaugos-issukiai-kuriant-geroves-visuomene/>
12. Butkus, F. S. (2002). Viešojo administravimo organizacijų valdymo ypatybės. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 1.
13. Carvalho, C., Brito, C. Cabral, J. (2009). Assessing Users' Perceptions on how to Improve Public Services Quality. Public Management Review, 14(4), 451–472.
14. Civinskas, R., Dvorak, J. (2011). Viešųjų paslaugų teikimo centrų steigimo galimybės Lietuvoje. Tiltai, 4, 77-93.

15. Civinskas, R., Laurušonytė, E. (2012). Viešųjų paslaugų tobulinimas: jungtinių paslaugų centrų steigimas. Vadyba: mokslo tiriamieji darbai, Nr. 1(20), p. 103-110. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
16. Dūda, M. (2010). Teoriniai viešojo ir privataus sektorių partnerystės įgyvendinimo aspektai. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 33, p. 139-151. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12304/1142-2163-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. Dūda, M., Petrauskienė, R., Skietrys, E. (2012). Viešojo ir privataus sektorių partnerystė. Raipa, A. (Red.), Modernus viešasis valdymas, p. 182-205. Kaunas: Vitae litera.
18. Erridge, A., Greve, C. (2015). Contracting for public services . In Bovaird, A. G., Löffler, E., Public Management and Governance. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Ld%20Eglut%C4%97/Downloads/8f0ae985fbac6ab0380e051bc0db5468.pdf>
19. Chen, X., Cisse-Egbuonye, N., Spears, E., Mkuud, R., McKyer, L. E. (2018). Children's healthy eating habits and parents' socio-demographic characteristics in rural Texas, USA. Health Education Journal, Vol. 77(4) 444–457. Prieiga per internetą: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0017896917752014?casa_token=THnS3ML9wI8AAAAA:LJITaP3-HRjWkwyN1FLwgtghxbimkwz4z4rnBkfVMeY0nFtg5oTb8wSCSnE9LXHA5TRF7ISRJt7R
20. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
21. Gintalas, A. (2011). Metodologijos ir metodo samprata. Socialinių mokslų studijos, 3(3), p. 983–996. Prieiga per internetą: https://intranet.mruni.eu/upload/iblock/104/12_Gintalas.pdf
22. Grönroos, Ch. 2018. Reforming Public Service: Does Service Logic Have Anything to Offer? Public Management Review. Prieiga per internetą: https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/406218/Gronroos_Public_Service_Logic_PMR_2018_Revised_Final.pdf?sequence=1
23. Greve, C., Ejersbo, N. (2005). Contracts as Reinvented Institutions in the Public Sector: A Cross-Cultural Comparison. Praeger. Prieiga per internetą: file:///C:/Users/Ld%20Eglut%C4%97/Downloads/vdoc.pub_contracts-as-reinvented-institutions-in-the-public-sector-a-cross-cultural-comparison.pdf
24. Grunina, O.A. (2014). Catering in Russia. Supervisor: Yamskikh T.N. Siberian Federal University, Institute of Economics and Trade.
25. Gudelis, D., Rozenbergaitė, V. (2004). Viešojo ir privataus sektorių partnerystės galimybės. Viešoji politika ir administravimas Nr. 4, 58 – 73. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/12181>
26. Gumuliauskienė, A. (2013). Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas. Švietimas: politika, vadyba, kokybė, Nr. 1 (13). Prieiga per internetą: <https://oaji.net/articles/2014/513-1400618919.pdf>
27. Guščinskienės, J., Čiburienės, J. (2008) Lietuvos aukštojo mokslo paslaugos informacinėje visuomenėje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 48, p. 55-70. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367162997028/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

28. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas.
29. Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
30. Kinduryš, V. (1998). Paslaugų marketingas : teorija ir praktika : monografija. Vilniaus: VU I-kl. .
31. Kondrotaitė, G. (2012). Evaluation of the Quality of Public Services in Lithuanian Municipalities. *Intellectual Economics*, 6(3), 393–411.
32. Kučinskas, V., Kučinskienė, R. (2002). Vadybos įvadas. Vadovėlis. Klaipėdos universiteto leidykla.
33. Lane, J. E. (2001). Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai: mokomoji priemonė. Vilnius: Margi raštai.
34. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). Paslaugų teorija ir praktika: vadovėlis Kaunas: Technologija.
35. Lazdynas, R. (2005). Savivalda: filosofija, teorija, praktika. Šiauliai: Saulės delta leidykla.
36. Martišauskienė, D., Trakšėlyš, K. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Tiltai*, Nr. 1 (73), p. 191-205. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/62365>
37. Martišauskienė, D. (2010). Ikimokyklinio ugdymo paslaugų kokybės valdymo modeliavimas tiriant tėvų-vartotojų poreikius (daktaro disertacija. Šiaulių universitetas).
38. Melville, R. (2011). Gamybos organizavimas maitinimo įmonėse: mokomoji knyga. Marijampolė: Vitae Litera. Prieiga per internetą: <https://www.yumpu.com/en/document/read/53838863/gamybos>
39. Mustamin, M., Rahmi, S. A. (2020). The Quality of Public Services to the Level of Satisfaction. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 4 No. 3, p. 29-39.
40. Muzaffar, H., Metcalfe, J., Fiese, B. (2018). Narrative Review of Culinary Interventions with Children in Schools to Promote Healthy Eating: Directions for Future Research and Practice. *Current Developments in Nutrition*, Volume 2, Issue 6. Prieiga per internetą: <https://academic.oup.com/cdn/article/2/6/nzy016/4987201>
41. Neifachas, S. (2007). Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui. Vilnius.
42. Patapas, A., Diržytė, A. (2013). Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 12(4). Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12116?show=full>.
43. Patapas, A., Žilionytė, T. (2016). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 15 Nr. 2, p. 206–219. Prieiga per internetą: <https://ojs-dev.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/4277/4099>
44. Patapas, A., Vilutytė-Žilienė, V. (2013). Anykščių komunalinio ūkio teikiamų paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 2, p. 312–325. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10724/411-675-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
45. Patrinos, H. A., Barrera-Osorio, F., Guáqueta, J. (2009). The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education. *The International Bank for Reconstruction and Development*

46. Raipa, A., Laurišonienė, I. (2017). Kompleksinis naujojo viešojo valdymo pobūdis: Klaipėdos miesto savivaldybės paslaugų teikimas. *Viešasis administravimas*, Nr. 1-2, 53/54, p. 54-63.
47. Raipa, A., Giedraitytė, V. (2013). Public governance reforms: innovative solutions. *Public Administration*, Vol. 2 Issue 38, p. 41-50. Prieiga per internetą: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=9eab48fa-3774-429d-b764-9b6a8e2978bc%40redis>
48. Rimkutė, A., Jurėnienė, V., Novelskaitė, A. (2018). Magistro darbo baigimo metodiniai nurodymai. Vilniaus universitetas. Prieiga per internetą: https://www.knf.vu.lt/dokumentai/failai/institutai/soc_inf/Metodine_priemone_MV_magistr_ams-2018.pdf
49. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodika. Leidykla: Klaipėdos universitetas.
50. Skačkauskienė, I., Vestertė, J. (2018). Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje. *Ekonomika ir vadyba* 364, 1-9. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Ld%20Eglut%C4%97/Downloads/364-Article%20Text-7518-2-10-20180705.pdf>
51. Stasiukynas, A. (2010). Viešųjų paslaugų teikimo administravimas. V. Smalskys (Red.), *Viešasis valdymas*, p. 294 – 305. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
52. Stumbraitė-Vilkišienė, E. (2013). Piliečių dalyvavimo aktyvumo ir pasitenkinimo sąveikos konceptualizacija kuriant viešąją paslaugą (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
53. Tamošiūnas, A. (2013). Vadybos funkcijos ir priemonės. Mokomoji knyga. VGTU.
54. Urvikis, M. (2016). Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
55. Useinova, G., Saidumov, Dz., Kusainov, D., Tauekelov, N., Saidumov, M. (2020). Problems of providing public services: comperative legal analysis. *Web of Conferences* 159. Prieiga per internetą: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2020/19/e3sconf_btse2020_05006.pdf
56. Vaicekauskienė, V. (2015). Švietimo politikos analizės pagrindai. Vilnius: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos aprūpinimo centras.
57. Vanagas, R., Vyšniauskienė, L. (2012). Vadybos pagrindai. MRU. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16840/9789955194118.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
58. Vengrienė, B. (2006). Paslaugų vadyba. Vilnius.
59. Vitkienė, E. (2008). Paslaugų marketingas: mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
60. Zakarevičius, P. (2010). Organizacijos veiklos procesų valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 56, p. 123 – 132.
61. Žydzūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija: mokomoji knyga. Klaipėdos valstybinė kolegija.

Dokumentai ir kiti šaltiniai

1. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/asr>

2. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/xbPKUCNrMi>
3. Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas. 1999 m. liepos 7 d. Nr. VIII-1312. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.84573/asr>
4. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992. Prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
5. Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas. 2007 m. birželio 26 d. Nr. X-1212. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.301368/asr>
6. Lietuvos Respublikos koncesijų įstatymas. 1996 m. rugsėjo 10 d. Nr. I-1510. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.31376/asr>
7. „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2011 m. lapkričio 11 d. įsakymo Nr. V-964 „Dėl Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“: Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2018 m. balandžio 10 d. Nr. V-394. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/558922c146d111e88151f16ae94c33e2/asr>
8. „Dėl Lietuvos higienos normą HN 75:2016 „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų vykdymo bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2010 m. balandžio 22 d. Nr. V-313. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.AF02472A1EBF/asr>
9. „Dėl Lietuvos higienos normos HN 21:2011 „Mokykla, vykdanči bendrojo ugdymo programas. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2011 m. rugpjūčio 10 d. Nr. V-773. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2581A7005CA7/asr>
10. „Dėl Lietuvos higienos normos HN 102:2011 „Istaiga, vykdanči formaliojo profesinio mokymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“ patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. 2011 m. balandžio 7 d. V-326. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5FDA0ABC3DC2/asr>
11. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
12. Lietuvos Respublikos piniginių socialinės paramos nepasiturintiems gyventojams įstatymas. 2003 m. liepos 1 d. Nr. IX-1675. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.215633/asr>
13. „Dėl Kasos darbo organizavimo ir kasos operacijų atlikimo taisyklių patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2000 m. vasario 17 d. Nr. 179. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.95856/asr>
14. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas. 1996 m. rugpjūčio 13 d. Nr. I-1491. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C54AFFAA7622/asr>
15. „Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“: Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas. 2012 m. gegužės 15 d. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
16. „Dėl Radviliškio rajono savivaldybės 2021–2023 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“: Radviliškio rajono savivaldybės tarybos sprendimas. 2021 m. vasario 25 d. Nr. T-426. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/89191cd37ad111eb9fc9c3970976dfa1>

17. „Dėl mokamo maitinimo organizavimo Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose“: Radviliškio rajono savivaldybės tarybos sprendimas. 2010 m. sausio 8 d. Nr. T-878. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/SAV.500430>
18. „Dėl mokinių nemokamo maitinimo organizavimo mokyklose tvarkos aprašo patvirtinimo“: Radviliškio rajono savivaldybės tarybos sprendimas. 2021 m. gegužės 27 d. Nr. T-520. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c2d6dfa2c4a211eb91e294a1358e77e9/asr>
19. Radviliškio rajono Alksniupių pagrindinės mokyklos strateginis planas 2021–2023 m. (2021). Prieiga per internetą: <http://www.alksniupiai.radviliskis.lm.lt/wp-content/uploads/2021/02/Strateginis-planas-21-23.pdf>
20. Radviliškio Vinco Kudirkos progimnazijos 2020 – 2024 strateginis planas. (2020). Prieiga per internetą: <https://kudirka.radviliskis.lm.lt/artejantys-renginiai/>
21. Radviliškio Vaižganto progimnazijos 2021–2023 metų strateginis planas. (2020). Prieiga per internetą: <https://www.vaizgantoprogimnazija.lt/>
22. Radviliškio rajono Grinkiškio Jono Poderio gimnazijos strateginis planas 2020–2023 metams. (2020). Prieiga per internetą: https://www.poderys.radviliskis.lm.lt/new/images/Strateginis_planas_2020-2023.pdf
23. Radviliškio rajono Pociūnėlių pagrindinės mokyklos strateginis planas 2021–2023 metams (2021). Prieiga per internetą: <https://www.pociuneliai.radviliskis.lm.lt/wp-content/uploads/2021/02/Strateginis-2021-2023.pdf>
24. Radviliškio rajono Baisogalos gimnazijos 2021–2024 m. strateginis veiklos planas. (2021). Prieiga per internetą: <https://www.baisogala.radviliskis.lm.lt/wp-content/uploads/2021/10/RADVILISKIO-RAJONO-SAVIVALDYBES-ADMINISTRACIJOS-DIREKTORIUSBaisogalos-1-1.pdf>
25. „Dėl Radviliškio rajono švietimo įstaigų nuostatų patvirtinimo“: Radviliškio rajono savivaldybės tarybos sprendimas. 2021 m. spalio 14 d. Nr. T-592. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d3c691a1304711ec99bbc1b08701c7f8/asr>
26. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2019). Ikimokyklinio ugdymo finansavimas ir aprūpinimas. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimo-sistema-ikimokyklinis-ugdymas/ikimokyklinio-ugdymo-finansavimas-ir-aprupinimas>
27. Oficiali Europos Sąjungos svetainė. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/info/index_en
28. Principles of management, 2012. Presented by the Free Curricula Centre at New World University. Prieiga per internetą: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/management-principles-v1.0.pdf>
29. Services of General Interest: Glossary and Terms Explained. (2007). EAPN Services Group. Prieiga per internetą: <https://www.eapn.eu/images/stories/docs/services-glossary-en.pdf>
30. Vidaus reikalų ministerija. (2010). Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. Vilnius: Vidaus reikalų ministerija.
31. Valstybinės lietuvių kalbos komisija. (2020). Konsultacijų bankas. Prieiga per internetą: <http://www.vlkk.lt/konsultacijos/1489-kontraktas-sutartis>
32. Švietimo valdymo informacinė sistema. Prieiga per internetą: <https://www.svis.smm.lt/>

PRIEDAI

Interviu klausimynas

Esu Šiaulių universiteto Viešojo valdymo magistro studijų studentė Andželika Kriuklienė, atlieku mokslinį tyrimą apie maitinimo paslaugų teikimo organizavimą Radviliškio rajono savivaldybės švietimo įstaigose. Tyrimu siekiu išsiaiškinti maitinimo paslaugų teikimo organizavimo švietimo įstaigose aspektus. Šio tyrimo rezultatai padės numatyti maitinimo paslaugų organizavimo tobulinimo galimybes.

Atliekant tyrimą labai reikalinga ir svarbi Jūsų nuomonė, todėl prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Jums garantuojamas privatumas ir konfidencialumas – respondentų atsakymai bus koduojami. Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais.

Duomenys apie respondentą:

Lytis: M V

Išsilavinimas:

Vadovaujamo darbo patirtis (metai) įstaigoje:

Teminis blokas	Klausimai
Teisinis reguliavimas	Kokie teisinio reglamentavimo aspektai, Jūsų nuomone, labiausiai padeda teikiant maitinimo paslaugas švietimo įstaigose? Jų teikimą organizuojant? Kokius išvelgiate maitinimo paslaugų teikimo ir jo organizavimo teisinio reglamentavimo esminius trūkumus?
Darbo pasidalijimas	Kas Jūsų įstaigoje yra atsakingas už maitinimo paslaugų teikimo organizavimą? Ar turite kas padeda, konsultuoja? Kaip vyksta darbo pasidalijimas organizuojant maitinimo paslaugų teikimą? Kaip paskirstomos užduotys?
Struktūrinių grandžių formavimas	Kaip vertintumėte funkcijų pasidalinimą tarp įstaigos ir savivaldybės šioje srityje?
Hierarchija	Kaip vertinate įstaigos savarankiškumą maitinimo paslaugų teikimo organizavimo srityje? Ar vertėtų įstaigai suteikti daugiau savarankiškumo pasirenkant maitinimo paslaugos teikėją? Kodėl?
Organizavimo procesas	Kokie esminiai etapai sudaro maitinimo paslaugų teikimo organizavimą įstaigoje? Kuris etapas sudėtingiausias? Kodėl? Kaip pasirenkate maisto tiekėjus? Kas sudėtingiausia vykdant viešuosius pirkimus?
Organizavimas perduodant paslaugų teikimą kitai organizacijai ar sektoriui	Kokius svarbiausius veiksnius, Jūsų nuomone, reikia įvertinti pasirenkant maitinimo paslaugų teikėjus, nustatant paslaugų teikimo būdus ir režimą? Kaip Jūs manote, kas pasikeičia perdavus maitinimo paslaugos teikimą privačiam sektoriui? Ar būtų įmanoma įstaigai ar savivaldybei sutaupyti lėšų?
Maitinimo paslaugų kokybės klausimai	Kaip vertintumėte maitinimo paslaugų kokybę? Kokie veiksniai Jums padeda/trukdo organizuoti kokybišką maitinimo paslaugos teikimą? Kaip Jūs manote, ar privatus teikėjas užtikrintų didesnę paslaugos kokybę?

Teminis blokas	Klausimai
Organizavimo naujovės, problemos ir jų sprendimo būdai	Kokias naujoves pastebite maitinimo paslaugų teikimo ir organizavimo srityje? Kokius, šiuo metu, svarbiausius maitinimo paslaugų teikimo organizavimą lemiančius pokyčius išskirtumėte? Ko, Jūsų nuomone, dar reikėtų, kad švietimo įstaigos galėtų organizuoti tinkamo ir kokybiško maitinimo paslaugų teikimą?