



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje

Baigiamasis magistro studijų projektas

Ieva Radzvilienė

Projekto autorė

Lekt. dr. Donata Jovarauskienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Ieva Radzvilienė

Projekto autorė

Lekt. dr. Donata Jovarauskienė

Vadovė

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Ieva Radzvilienė

Elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Ieva Radzvilienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Radzvilienė, Ieva. Elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė lekt. dr. Donata Jovarauskienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: viešųjų paslaugų modernizavimas, e. paslaugos, elektroninės sistemos, priėmimas į ugdymo įstaigas

Kaunas, 2022. 78 p.

Santrauka

Valstybės yra skatinamos prisitaikyti prie pokyčių ir ieškoti pažangesnių ir efektyvesnių viešųjų paslaugų teikimo būdų, todėl tradiciniai paslaugų teikimo būdai įgauna naujus pavidalus skaitmeninėje erdvėje. Tam, kad būtų tinkamai suprojektuotos e. paslaugos, reikalingi nemaži ištekliai, o kad e. paslauga pasiektų maksimalią naudą ir tenkintų didžiosios dalies vartotojų lūkesčius, ji turi praeiti ne vieną etapą, tačiau galiausiai toks paslaugos teikimo būdas ne tik sutaupo resursus, bet ir didina skaidrumą, gyventojų pasitikėjimą bei pasitenkinimą, paslaugų prieinamumą, kokybę. LR Švietimo įstatyme yra priimtas pakeitimas, kad nuo 2024 m. sausio 1 d. prašymų teikimas, mokinių eilės į ugdymo įstaigą sudarymas ir kiti su priėmimu susiję veiksmai turės būti vykdomi centralizuotai, todėl svarbu iširti jau veikiančią mokinių priėmimo sistemą, įvertinti jos efektyvumą ir pasiruošti 2024 m. įsigaliosiančiam mokinių priėmimo proceso pakeitimui visoje Lietuvoje. Darbe tiriama Alytaus miesto savivaldybėje taikoma elektroninė priėmimo į ugdymo įstaigas sistema. Šis tyrimas svarbus tuo, kad viešųjų paslaugų modernizavimo moksliniuose šaltiniuose tirtų aspektų taikymas yra analizuojamas per konkretaus atvejo švietimo paslaugų administravimo srityje prizmę. Darbe keliamas probleminis klausimas – kaip elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje padeda užtikrinti viešųjų administracinių paslaugų modernizavimą? Keliamas projekto tikslas – iširti elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymą Alytaus miesto savivaldybėje. Tikslui pasiekti nustatomi uždaviniai: 1. išanalizuoti viešųjų paslaugų modernizavimo teorinį diskursą (taikant e. paslaugos bei elektroninių sistemų aplinką); 2. aptarti viešųjų paslaugų modernizavimo ir elektroninių sistemų taikymo politinę bei teisinę aplinką ES ir Lietuvoje; 3. atlikti elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos Alytaus miesto savivaldybėje taikymo tyrimą. Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizės, strateginių bei teisinių dokumentų turinio analizė bei kokybinio empirinio tyrimo (eksperto interviu) metodai. Projektą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje analizuojamas mokslinis požiūris į viešųjų paslaugų modernizavimo sampratą, antrajame – pateikiama teisinės aplinkos analizė ES, Lietuvos bei savivaldos kontekste (poskyriuose išskiriant strateginių dokumentų bei teisinių dokumentų analizes). Ši analizė parodė sąsajas tarp ES, nacionalinio bei savivaldos lygmens teisės aktų ir leidžia aiškiau suprasti atsakomybes bei jų pasiskirstymą kalbant apie elektroninių sistemų taikymą. Trečiajame skyriuje aprašomas kokybinis empirinis tyrimas taikant ekspertų interviu, bei pristatomi tyrimo rezultatai. Atliktas tyrimas parodė, prieš diegiant sistemą nebuvo tinkamai pasiruošta jos diegimui, nors moksliniuose šaltiniuose pasiruošimas, aplinkos, poreikių analizė įvardijami kaip vieni svarbiausių veiksnių, užtikrinantys sėkmingą e. paslaugos taikymą, dėl to dabartiniame etape yra susiduriama su įvairiais iššūkiais, kurie mažina pasitikėjimą e. paslaugomis, lemia mažą vartojimo aktyvumą.

Radzvilienė, Ieva. Application of the Electronic System for Admission to Educational Institutions in Alytus City Municipality. Master's Final Degree Project / supervisor lect. dr. Donata Jovarauskienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: modernization of public services, e. services, electronic systems, admission to educational institutions

Kaunas, 2022. 78 pages.

Summary

Countries are encouraged to adopt the changes and to seek more advanced and efficient ways of delivering public services. Traditional forms of service delivery are taking on new forms in the digital space. To properly design e. services that require there is a need for considerable resources. In order for the service to reach the maximum benefits and meet the expectations of the majority of the population, it must pass through more than one stage, but in the end, this way of providing the service not only saves resources but also increases transparency, trust and satisfaction, service's availability and quality. The Law on Education of the Republic of Lithuania provides for an amendment from 1st January of 2024. It says that the submission of applications, the queuing of pupils to the educational institution and other actions related to admission will have to be carried out centrally, therefore it is important to examine the already existing admission system, evaluate its efficiency and prepare for new requirements that will take effect throughout Lithuania. The application of the electronic system for admission to educational institutions in Alytus city municipality is investigated in this thesis. This study is important because the aspects studied in the scientific literature review in the field of modernization of public services are analysed through the approach of a specific submission of applications case. The problem of the research is – how does the application of the electronic system of admission to educational institutions in Alytus city municipality help to ensure the modernization of public administrative services? The aim of the project is to investigate the application of the electronic system of admission to educational institutions in Alytus city municipality. To achieve the aim, the following objectives were set: 1. to analyse the theoretical discourse of modernization of public services (applying the environment of e-services and electronic systems); 2. to discuss the political and legal environment for the modernization of public services and the application of electronic systems in the EU and Lithuania; 3. to carry out empirical research on the application of the electronic system of admission to educational institutions in Alytus City Municipality. Research methods: methods of analysis of scientific literature, analysis of strategic and legal documents and qualitative empirical research. The project consists of three sections. The first analyses the scientific approach to the concept of modernization of public services, the second presents the analysis of the legal environment in the context of the EU, Lithuania and local government. This analysis has shown the links between EU, national and local legislation and provides a clearer understanding of the responsibilities for the use of electronic systems. The third section describes the qualitative empirical research using expert interviews and presents the results of the research. The study showed that there was a lack of preparation before the admission system's implementation, although scientific literature review identifies preparation, environmental and needs analysis as one of the most important factors in ensuring successful e. service. So at this moment, it is facing various challenges that undermine trust in e. services and leads to low consumption activity.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Santrumpų ir terminų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Viešųjų paslaugų modernizavimo teorinis diskursas.....	13
1.1. Viešųjų paslaugų modernizavimo samprata ir veiksniai	13
1.2. Elektroninių sistemų ir e. paslaugų taikymas ir būtinos sąlygos.....	19
1.3. Elektroninių sistemų ir e. paslaugų teikimo ir vartojimo iššūkiai	25
2. Viešųjų paslaugų modernizavimo ir elektroninių sistemų taikymo politinė bei teisinė aplinka ES ir Lietuvoje	29
2.1. Viešųjų paslaugų modernizavimo ir elektroninių sistemų taikymo strateginiai dokumentai... ..	29
2.2. Viešųjų paslaugų modernizavimo ir elektroninių sistemų taikymo teisiniai dokumentai.....	36
3. Elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos Alytaus miesto savivaldybėje taikymo tyrimas	43
3.1. Tyrimo metodologija	43
3.2. Elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos Alytaus miesto savivaldybėje apžvalga ..	46
3.3. Tyrimo rezultatų analizė.....	48
3.3.1. Viešųjų paslaugų modernizavimas taikant elektronines sistemas.	48
3.3.2. Aplinkos analizė, pasiruošimas ir vertinimas.....	53
3.3.3. Atvirumas visuomenei, visuomenės pasitikėjimas, skaidrumas.....	58
3.3.4. Elektroninės mokinių priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos vartojimas	63
Išvados	67
Rekomendacijos.....	69
Literatūros sąrašas	71
Informacijos šaltinių sąrašas	75
Priedai.....	79
1 priedas. Sąvokų operacionalizacija ir klausimyno pagrindimas	79
2 priedas. Preambulė ir klausimynas valdžios atstovams.....	81
3 priedas. Preambulė ir klausimynas įstaigų atstovams	83

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Viešųjų paslaugų modernizavimo samprata	14
2 lentelė. E. paslaugų įgyvendinimo veiksniai.....	20
3 lentelė. 2.1. poskyryje analizuojami strateginiai dokumentai	29
4 lentelė. 2.2. Poskyryje analizuojami teisės aktai.....	36
5 lentelė. Sąvokų operacionalizacijos matrica	44
6 lentelė. Tyrimo rizikos	45
7 lentelė. Tyrimo respondentų charakteristika	46
8 lentelė. Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų modernizavimo priežastis ir sąlygas	49
9 lentelė. Respondentų požiūris į e. paslaugos taikymo tikslus ir rezultatus	50
10 lentelė. Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų teikimo proceso pokyčius	51
11 lentelė. Respondentų požiūris į aplinkos analizę ir pasiruošimą	53
12 lentelė. Respondentų požiūris į poreikio vertinimą.....	55
13 lentelė. Respondentų požiūris į e. paslaugos diegimo, taikymo iššūkius	56
14 lentelė. Respondentų požiūris į e. paslaugos tobulinimą ir plėtrą.....	57
15 lentelė. Respondentų požiūris į skaidrumo ir atvirumo principus.....	59
16 lentelė. Respondentų požiūris į komunikaciją ir informuotumą	60
17 lentelė. Respondentų požiūris į duomenų ir sistemos saugumą.....	61
18 lentelė. Respondentų požiūris į EPS vartojimo motyvaciją ir kliūtis.....	63
19 lentelė. Respondentų atsakymai parodantys realų vartojimą aktyvumą	64

Paveikslų sąrašas

1 pav. Viešųjų paslaugų elementų santykis efektyvumui	15
2 pav. E. paslaugai gauti būtinos sąlygos.....	22
3 pav. Paslaugų įgyvendinimo veiksmų koncepcija	24
4 pav. E. paslaugos taikymui būdingi iššūkiai ir jų koreliacijos tarpusavyje	25
5 pav. Strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) numatytos gairės, atspindinčios viešojo sektoriaus ir viešųjų paslaugų modernizavimo plėtros kryptis	33
6 pav. Skaitmeninės Europos programos tikslai	38
7 pav. Priėmimo į bendrojo ugdymo įstaigas Alytaus miesto savivaldybėje pirmumo teisės kriterijai	41
8 pav. Priėmimo į ikimokyklinio ugdymo įstaigas Alytaus miesto savivaldybėje pirmumo teisės kriterijai	41
9 pav. Prašymų teikimo proceso logika	47
10 pav. Viešųjų paslaugų modernizavimo veiksmų ir sąlygų, tikslų ir rezultatų svarba.....	52
11 pav. Aplinkos analizės, pasiruošimo ir vertinimo svarba	57
12 pav. Atvirumo visuomenei, skaidrumo, pasitikėjimo valdžia ir informuotumo bei asmens duomenų saugos svarba	61
13 pav. Motyvacinių veiksmų ir kliūčių bei realaus EPS vartojimo svarba	65

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

IT – informacinės technologijos

IKT – informacinės komunikacinės technologijos

EPS – elektroninė priėmimo į ugdymo įstaigas sistema

Terminai:

E. paslaugos – tai nuotoliniu būdu (naudojant visus IKT kanalus) Lietuvos fiziniams bei juridiniams asmenis, taip pat ir užsienio fiziniams ir juridiniams asmenis teikiama paslauga apimanti veiksmus nuo iniciavimo iki rezultato ir gali būti inicijuojama tiek paslaugos gavėjo, tiek teikėjo. (Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos, 2014)

Elektroninės sistemos – internetiniame tinkle įdiegta sistema, kuri vykdo užklausas, užduotis, sprendžia problemas bei atlieka duomenų perdavimus, yra paslaugų teikimo kanalas, kuriuo fizinis ar juridinis asmuo naudojasi reikiamai paslaugai gauti naudojant įvairią kompiuterinę įrangą bei technologinius įrenginius (Giacas, Jakubauskienė, 2020)

Elektroninė atpažintis – elektroninių asmens tapatybės duomenų, kuriais nurodomas konkretus fizinis ar juridinis asmuo arba juridiniam asmeniui atstovaujantis fizinis asmuo, naudojimo procesas (Europos parlamentas ir Europos Sąjungos taryba, 2014)

Paslaugos dizainas – pagrindinių paslaugos elementų visuma, kuri daro įtaką vartotojų patirčiai ir sudaro prielaidas vertingiems paslaugos rezultatams, pavyzdžiui, kaip yra suvokiama paslaugų kokybė ir kiek vartotojai patenkinti paslauga, be to paslaugos dizainas gali sąlygoti didesnę arba mažesnę aktyvumą naudojantis e. paslaugomis (Chan, Thong, Brown ir Venkatesh, 2021)

Viešųjų paslaugų modernizavimas – viešojo sektoriaus reformos, kurios adaptuoja privačiojo sektoriaus vadybos teorijas ir siekia efektyvumo, atskaitomybės, orientacijos į rezultatus, rinkos principų taikymo, biurokratijos mažinimo, žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo, produktyvumo, veiklos kokybės, piliečių dalyvavimo, skaidrumo, pasitikėjimo didinimo ir kt. (Patapas, Žilionytė, 2016)

Įvadas

Temos aktualumas. Daugėjant sričių, kuriose paslaugos teikiamos elektroninėmis priemonėmis, plečiantis e. paslaugų vartojimui neišvengiamai išauga gyventojų lūkesčiai ir patogus, efektyvus bei kokybiškas e. paslaugų teikimas tampa pageidautinas visose viešojo valdymo srityse. Elektroninės priemonės iš esmės keičia sąveiką tarp gyventojų ir valstybės tarnautojų, koreliuoja tiek vienos, tiek kitos pusės veiksmus, reikalingus suteikti/gauti norimą paslaugą, jų trukmę, apimtį, kanalų. Pasaulinė globalizacija, ketvirtoji pramonės revoliucija skatina valstybes prisitaikyti prie pokyčių ir ieškoti naujų, efektyvesnių viešųjų paslaugų teikimo būdų, kuomet jau kalbama ne tik apie paslaugos teikimą elektroninėmis sistemomis, bet ir išnaudojant įvairius kanalus (pvz., socialinius tinklus, išmaniųjų įrenginių programėles). Vartotojų jau nebetenkina informacinio lygmens e. paslaugos arba dalinė paslaugos skaitmeninė integracija (kai gaunama e. paslauga, tačiau dar tam tikrus veiksmus reikia atlikti fiziniu būdu). Gyventojai, gaudami paslaugą elektroniniu būdu, tikisi visą paslaugos gavimo procesą praeiti skaitmeniniame lygmenyje. Pastaruoju metu itin suintensyvėjęs e. paslaugų poreikis (kuriam, beje, įtakos nemažai turėjo ir pandeminė situacija), kelia iššūkių paslaugų teikėjui, nes galima pastebėti tam tikrą neatitikimą tarp valstybės galimybių teikti kokybiškas e. paslaugas ir gyventojų poreikių. Valstybei stokojant išteklių, elektroninių sistemų veiksmingumas ne visada tenkina galutinį paslaugos vartotoją.

E. paslaugų adaptacija viešajame valdyme sukuria pridėtinę vertę, skatina viešojo valdymo modernizavimą, didina valstybės konkurencingumą. Jos išsivystymo lygis, viešųjų institucijų lankstumas bei atsparumas pokyčiams lemia gyventojų pasitikėjimą valstybe bei jos teikiamomis paslaugomis, įsitraukimą į valstybės valdymą. Kokybės trūkumas e. paslaugų teikime kelia abejonių šio proceso skaidrumu, reikalingumu, provokuoja rinktis tradicinius paslaugos gavimo būdus, stabdo progresą. Tam, kad būtų tinkamai suprojektuotos e. paslaugos, reikalingi nemaži ištekliai, o kad e. paslauga pasiektų maksimalią naudą ir tenkintų didžiosios dalies gyventojų lūkesčius, ji turi praeiti ne vieną etapą, tačiau galiausiai toks paslaugos teikimo būdas ne tik sutaupo resursus, bet ir didina skaidrumą, gyventojų pasitikėjimą bei pasitenkinimą, paslaugų prieinamumą, kokybę.

Elektroninės sistemos teikiant viešąsias paslaugas yra dažniausiai pasirenkamos siekiant sutaupyti laiko, išvengti eilių, biurokratinių procedūrų (tam išnaudojant valstybinių registrų funkcionalumą), eliminuoti laiko, vietos faktorių. Visgi tam, kad vartotojas būtų pilnai patenkintas gaunama paslauga, jos gavimo procesas neturėtų kelti didesnių iššūkių gyventojams, turintiems skirtingus skaitmeninio raštingumo įgūdžius, pagalba ar informacija apie paslaugos teikimo procesą turėtų būti lengvai prieinama, profesionali.

Pastarąjį dešimtmetį vykstant intensyviai vidinei gyventojų migracijai į didesnius Lietuvos miestus, atsirado poreikis suvaldyti vaikų priėmimo procesą į bendrojo ugdymo įstaigas centralizuotu būdu. Be to, LR Švietimo įstatyme jau yra priimtas pakeitimas, kad nuo 2024 m. sausio 1 d. prašymų teikimas, mokinių eilės į ugdymo įstaigą sudarymas ir kiti su priėmimu susiję veiksmai turės būti vykdomi centralizuotai, todėl svarbu iširti jau veikiančią mokinių priėmimo sistemą, įvertinti jos efektyvumą ir pasiruošti 2024 m. įsigaliosiančiam mokinių priėmimo proceso pakeitimui visoje Lietuvoje. Visgi mažesniuose miestuose tokį poreikį diktuoja pirmiausia švietimo įstaigų tinklo pertvarka ir administracinių paslaugų modernizavimo proceso ypatumai. Alytaus miesto savivaldybėje centralizuotas mokinių priėmimas į bendrojo ugdymo įstaigas buvo pradėtas taikyti 2018 metais. Šis procesas turėtų padėti užtikrinti visiems gyventojams vienodas galimybes patekti į

norimą ugdymo įstaigą, mažinti konkurenciją tarp įstaigų, išvengti šališkumo, korupcijos apraiškų. Ar pavyko pasiekti šių tikslų, iki šiol nėra aišku, nes per visą laikotarpį nebuvo atliktas paslaugos kokybės ir poreikių atitikimo vertinimas.

Temos iširtumas. Viešųjų e. paslaugų, e. valdžios diegimas, naudojimas, veiksmingumas gyventojams, poveikis valstybei ir viešajam valdymui, gyventojų pasitenkinimas yra plačiai išnagrinėtos temos tiek Lietuvos, tiek užsienio tyrėjų darbuose. Skačkauskienė ir Vestertė (2018), Urvikis (2016), Raipa ir Jurkšienė (2013), Lindgren ir Jansson (2013) analizavo e. paslaugų sampratą. Efektyvumo sampratą bei didinimą nagrinėjo Patapas ir Žilionytė (2016), Puškorius ir Raipa (2015), Mustafa, Farida ir Yusriadi (2020). Kad viešųjų paslaugų skaitmenizavimas keičia piliečių bei valstybės tarnautojų sąveiką, trukmę, apimtį ir reikalingus įgūdžius, savo tyrime rašė Garuckas ir Kaziliūnas (2008), Lindgren, Madsen Hofmann ir Melin (2019), Sa, Rocha ir Cota (2016). Glyptis ir kt. (2020), nagrinėjo e. valdžios įsisavinimą, diegimo sėkmės veiksnius, o pagrindines kliūtis įvardijo kylant iš organizacinių, socialinių bei kultūrinių aspektų, ekonomikos išsivystymo, teisinės ir politinės bazės. E. paslaugos dizaino ypatumus tyrė Manoharan ir Ingrams (2018), be to atliko tyrimą apie e. valdžios diegimą ir pritaikymą savivaldybių lygmenyje ir ištyrė pagrindines įgyvendinimo problemas. Piliečių pasitikėjimą, skaitmeninę atskirtį, į piliečius orientuotą valdymą kaip priešastinius ryšius aktyviau naudoti e. valdžios paslaugas savo tyrime atskleidė Pérez-Morote, Pontones-Rosa ir Nunez-Chicharro (2020), Asif ir Rathore (2021). Viešojo administravimo skaitmenizavimą kaip tvaraus šalies vystymosi, įtraukiosios visuomenės požymį atskleidė Burlacu, Popescu, Diaconu ir Andersen (2020), Fix (2020), o Lasytė (2020) tyrė socialinės atsakomybės kontekstą viešajame valdyme.

Temos naujumas. Elektroninių priėmimo į ugdymo įstaigas sistemų taikymas ir galimybės Lietuvos moksliniame lauke nenagrinėtos. Elektronines viešąsias paslaugas Lietuvoje analizavo Milė ir Junevičius (2013), Dzemydienė, Naujikienė ir Dzindzalieta, (2016), Afarjanc (2019), viešojo sektoriaus modernizavimo ypatumus, inovacijų taikymą viešajame sektoriuje Raipa ir Jurkšienė (2013), Raipa ir Giedraitytė (2014). Mokslinių darbų, susijusių su konkrečiai švietimo paslaugų administravimu nebuvo rasta. Taip pat nebuvo rasta ir tyrimų, kurie analizuotų Alytaus miesto viešųjų paslaugų modernizavimo klausimą, tuo labiau šią analizę atliekant iš e. paslaugų ir elektroninių sistemų taikymo perspektyvos. Tokių tyrimų yra atlikta tik pakankamai senų, kitose srityse ir savivaldybėse (Giacas, Jakubauskienė, 2008; Liuknevičienė, Paulauskienė, 2019; Vedlūga, Mikulskienė ir Čepuraitienė, 2020). Taigi, šio baigiamojo projekto naujumas yra svarbus tuo, kad viešųjų paslaugų modernizavimo teorinių, moksliniuose šaltiniuose tirtų aspektų taikymas yra analizuojamas per konkretaus atvejo švietimo paslaugų administravimo srityje prizmę.

Tyrimo problema. Didelių valstybės resursų reikalaujantis viešųjų administracinių paslaugų teikimo proceso modernizavimas negali atnešti siektinos naudos, jei šio proceso ypatumų nepriims gyventojai, viešojo administravimo įstaigos bei valstybės tarnautojai. Norint užtikrinti sklandų e. paslaugos vartojimą, reikalinga ne tik ją tinkamai įdiegti, bet ir nuolat „prižiūrėti“, vertinti, tobulinti. Tik tokiu būdu bus užtikrintas nuolatinis, augantis elektroninių priemonių vartojimas. Darbe keliamas **probleminis klausimas** – kaip elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje padeda užtikrinti viešųjų administracinių paslaugų modernizavimą?

Tyrimo objektas. Elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas.

Tikslas – ištirti elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymą Alytaus miesto savivaldybėje.

Uždaviniai:

1. išanalizuoti viešųjų paslaugų modernizavimo teorinį diskursą (taikant e. paslaugos bei elektroninių sistemų aplinką);
2. aptarti viešųjų paslaugų modernizavimo ir elektroninių sistemų taikymo politinę bei teisinę aplinką ES ir Lietuvoje;
3. atlikti elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos Alytaus miesto savivaldybėje taikymo tyrimą.

Tyrimo metodai. Darbe taikomi mokslinės literatūros analizės, strateginių bei teisinių dokumentų analizės bei kokybinio empirinio tyrimo (eksperto interviu) metodai. Pirmoje darbo dalyje taikomas mokslinės literatūros analizės metodas, analizuojama viešųjų paslaugų modernizavimo samprata ir siekiai, e. paslaugų bei sistemų taikymo veiksniai, būtiniosios sąlygos, teikimo bei vartojimo iššūkiai. Toliau, taikant strateginių bei teisinių dokumentų analizės metodą, analizuojamas viešųjų paslaugų modernizavimo, e. paslaugų ir elektroninių sistemų taikymo bei vaikų priėmimo į ikimokyklinio bei bendrojo ugdymo įstaigas teisinis reglamentavimas bei strateginė aplinka. Empirinis tyrimas atliekamas naudojant ekspertų interviu duomenų rinkimo būdą. Jame tiriamas ugdymo įstaigų, kurios dirba su elektronine vaikų priėmimo sistema, bei Alytaus miesto savivaldybės atstovų požiūris, kaip minėtos sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje padeda užtikrinti viešųjų administracinių paslaugų modernizavimą.

Projekto struktūra. Pirmoje darbo dalyje susistemintas mokslinis požiūris į viešųjų paslaugų modernizavimo sampratą, išskiriami kai kurie šios sampratos elementai, tokie kaip efektyvumas, darbuotojų kompetencijos, prieinamumas, skaidrumo didinimas. Pateikiama ir e. paslaugos bei elektroninių sistemų apibrėžimas, problematika, vartojimo iššūkiai. Antroje darbo dalyje apžvelgiami strateginiai dokumentai bei aktualūs teisės aktai, kurie suskirstyti į tarptautinį (ES), nacionalinį bei savivaldos lygmenis. Apžvalga apima viešųjų paslaugų modernizavimo, e. paslaugų ir elektroninių sistemų taikymo bei vaikų priėmimo į ikimokyklinio bei bendrojo ugdymo įstaigas aspektus. Trečioje darbo dalyje atliekamas kokybinis empirinis tyrimas, kurio rezultatais remiantis, vertinamas elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas Alytaus miesto savivaldybėje taikymas bei veiksniai, darantys įtaką viešųjų paslaugų modernizavimui.

Magistro baigiamąjį projektą sudaro 84 puslapiai (su priedais), 19 lentelių, 13 paveikslų, 3 priedai. Panaudoti 47 mokslinės literatūros šaltiniai ir 33 strateginiai, teisiniai dokumentai bei kiti informaciniai šaltiniai.

1. Viešųjų paslaugų modernizavimo teorinis diskursas

Viešųjų paslaugų modernizavimas visuomenėje dažnai suprantamas kaip technologinis progresas, skaitmenizacijos procesas, informacinių komunikacinių technologijų (toliau – IKT) priemonių taikymas. Tačiau moksliniu požiūriu jis apima daug platesnį procesų spektrą. Skyriuje apibendrinami moksliniai tyrimai, kurie turi reikšmingas sąsajas su tiriamąja tema, nagrinėjami įvairūs viešųjų paslaugų modernizavimo sampratos požiūriai, tokie kaip efektyvumas, darbuotojų kompetencijos, prieinamumas, skaidrumo didinimas. Plačiau analizuojama e. paslaugos ir elektroninių sistemų samprata bei problematika.

1.1. Viešųjų paslaugų modernizavimo samprata ir veiksniai

Tiksliai apibrėžti paslaugos sampratą yra gana komplikauta dėl nuolatinės jos kaitos. Paslaugos daugialypiškumas, įvairūs teikimo kanalai, nuolat kintantis technologinis, ekonominis, socialinis kontekstai bei bandymas materializuoti neapčiuopiamą procesą verčia ieškoti universalios apibrėžties. Kaip teigė Skačkauskienė ir Vestertė (2018), paslaugas galima „*apibūdinti kaip interaktyvų procesą, kuris realizuojamas per teikimo sistemą taip, kad sukuriama šiame procese dalyvaujančias šalis tenkinanti vertė*“. Toks universalus apibrėžimas leidžia paslaugą vertinti tiek komerciniame (privačiame), tiek viešajame kontekste bei nagrinėti ją holistiniu požiūriu kaip visumą. Urvikis (2016) akcentuoja, jog viešojoji paslauga išsiskiria tuo, kad jos teikimo tikslas yra visuomenės arba atskirų visuomenės narių interesų ir socialinių poreikių tenkinimas. Taip pat viešojoji paslauga apibrėžiama kaip „pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriama valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda“ (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas 1999). Urvikis (2016), formuluodamas viešosios paslaugos apibrėžimą, taip pat siekė universalumo ir išskyrė kelias viešųjų paslaugų sampratos dedamąsias: joms priskiriamos grynųjų viešųjų gėrybių savybės; jos viešajame valdyme laikomos būtinomis norint užtikrinti viešąjį interesą; jų teikimo organizavimo poreikis kyla iš valstybės pareigos skirstyti išteklius visuomenės naudai; jas teikia valstybė arba privatieji juridiniai asmenys su valstybės kontrole. Galima daryti išvadą, kad tiek mokslinis, tiek teisinis viešosios paslaugos apibrėžimas pirmiausia akcentuoja valstybės garantuojamą naudą visuomenei.

Šiuolaikiniame pasaulyje neišvengiamai didėja piliečių poreikis gauti viešąsias paslaugas kokybiškai ir efektyviai. Be to, gyventojai aiškiai supranta, kad viešųjų paslaugų principas yra viešojoji gėrybė, sukuriama naudojant viešuosius materialinius išteklius, taigi šis požiūris lemia būtinybę nuolat tobulinti viešąjį sektorių bei viešąsias paslaugas. Viešosios paslaugos, kaip viešąjį, bendrą interesą bei gerovę tenkinančių paslaugų visuma, turi neatsilikti nuo nuolat besivystančių globalių socialinių, politinių bei ekonominių pokyčių. Visgi visuomenėje dažnai šis procesas suprantamas gana konceptualiai, kaip proceso pokytis, neįsigilinant į priežastinius ryšius, vartotojų elgsenos pokyčius.

Su viešojo sektoriaus modernizavimu siejami ne tik pagrindiniai šalies ekonominės bei socialinės plėtros rodikliai, bet ir politiniai procesai, viešojo valdymo organizavimo ypatumai. Siekiant suvokti gana plačią bei ne vieną kryptį apimančią viešųjų paslaugų modernizavimo reikšmę, bei apžvelgti šią tematiką atliktus mokslininkų tyrimus, tikslinga iš pradžių susisteminti mokslinėje literatūroje pateikiamus šios sąvokos apibrėžimus (žr. 1 lent.)

1 lentelė. Viešųjų paslaugų modernizavimo samprata (sudaryta autorės)

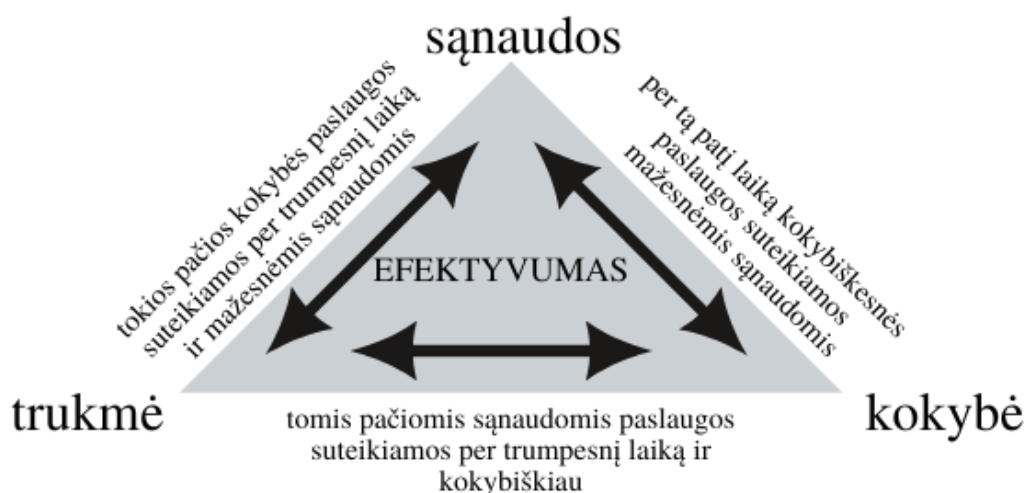
Autorius, metai	Pateikiama viešųjų paslaugų modernizavimo samprata
Raipa ir Jurkšienė, 2013	Neatskiriamas viešųjų paslaugų modernizavimo požymis yra inovacijų diegimas ir adaptacija viešosiose organizacijose. Šis vidinis organizacijos veiklos procesas padeda pasiekti reikšmingų rezultatų teikiant viešąsias paslaugas efektyviau, įgyvendinant pokyčius bei diegiant įvairias valdymo modifikacijas.
Puškorius ir Raipa, 2015	Viešųjų paslaugų modernizavimas yra suprantamas kaip pagrindinis uždavinys siekiant efektyvumo viešajame sektoriuje. Efektyvumas lemia platesnę teikiamų paslaugų apimtį, geresnę kokybę bei paslaugos teikimo trukmę, įvairovę naudojant tuos pačius išteklius. Todėl modernizavimas reikalauja nuolatinių organizacinių, strateginių, veiklos, darbuotojų adaptacijos pokyčių. Pabrėžiama, kad modernizavimas yra permanentinis procesas.
Patapas ir Žilionytė, 2016	Viešųjų paslaugų modernizavimas siejamas su visuotinės kokybės vadybos principais. Šis procesas atspindi naujojo viešojo valdymo teorijos rėmuose. Tai – viešojo sektoriaus reformos (modernizavimas), kurios adaptuoja privačiojo sektoriaus vadybos teorijas ir siekia efektyvumo, atskaitomybės, orientacijos į rezultatus, rinkos principų taikymo, biurokratijos mažinimo, žmogiškųjų išteklių vadybos tobulinimo, produktyvumo, veiklos kokybės, piliečių dalyvavimo, skaidrumo, pasitikėjimo didinimo ir kt.
Sa ir kt. (2016)	Viešųjų paslaugų modernizavimas siekia maksimalaus viešųjų paslaugų prieinamumo ir kokybės gyventojams, o tam pasiekti svarbus paslaugų skaitmenizavimas (e. paslaugos), kurioms piliečiai kelia tokius pačius lūkesčius ir reikalavimus, kaip ir tradicinėms paslaugoms.
Mergel, Edelmann ir Haug (2019)	Viešųjų paslaugų modernizavimas apima viešųjų paslaugų skaitmeninę transformaciją. Viešojo sektoriaus ir jo teikiamų paslaugų reforma, pertvarkymas naudojant internetą, IKT skaitmenizuojant viešąjį valdymą (arba kitaip – e. valdžia) tampa esminiu šiuolaikinio viešojo valdymo elementu siekiant išlaikyti šalies konkurencingumą, paslaugų teikimą padaryti veiksmingesniu ir prieinamesniu piliečiams.
Benbunan-Fish, Desouza ir Andersen (2020)	Modernizuojant viešąsias paslaugas, iš valdžios yra tikimasi diegti informacinių technologijų inovacijas, tokias kaip didieji duomenys (greitesniam, išmanesniam, suasmenintam viešosios paslaugos teikimui), blokų grandines (transakcijų ir interakcijų tarp valdžios ir piliečių tobulinimui), dirbtinis intelektas (automatizuoti ir optimizuoti valdžios funkcijas), daiktų internetas (suformuoti bendrą centrinės bei vietinių valdžių paslaugų infrastruktūrą).

Galima teigti, kad viešųjų paslaugų modernizavimo sampratos esminiai elementai yra organizaciniai, veiklos, strateginiai, technologiniai pokyčiai, tik dabar jie vykdomi kitais kanalais, t. y. taikant IKT. Vykstant itin sparčiai pasaulio globalizacijai, technologiniam progresui, modernizuojant procesus visose srityse, modernizavimas reikalauja naujų sprendimų ir viešųjų paslaugų struktūroje. Ne veltui lentelėje pateikiama viešųjų paslaugų modernizavimo samprata plėtojama nuo bendresnio bei konservatyvesnio požiūrio į paslaugų modernizavimą iki inovatyvaus, integruojant šiuolaikines IKT bei jų inovacijas. Jeigu XX a. pabaigoje per pasaulį nuvilnijusi viešojo sektoriaus modernizavimo banga pirmiausia siekė efektyvumo (pertvarkomos organizacijų struktūros, nustatomi darbo rezultatų rodikliai, vertinimo kriterijai, siekiama labiau įtraukti piliečius ir kt.) (Puškorius, Raipa, 2015), tai pastaruoju metu efektyvumas jau yra tapęs aksioma, o šių laikų socialinės, ekonominės, politinės raidos pokyčiai viešąjį sektorių įpareigoja teikti paslaugas ne tik efektyviai, bet ir siekti socialinės atsakomybės (Lasytė, 2020), tvarumo (Burlacu ir kt., 2021), inovatyvumo (Rakšnys, Valickas ir Vanagas, 2020), piliečių pasitikėjimo (Alzahrani, Al-Karahguoli ir Weerakkody, 2017). Be to, anot Garucko ir Kaziliūno (2008), intensyvėjantis ir vis plačiau panaudojamas IKT taikymas teikiant viešąsias paslaugas dabar iš esmės keičia sampratą apie tas priemones, kurios buvo reikalingos

viešųjų paslaugų efektyvumui pasiekti (valstybės tarnautojų kontrolė, atsiskaitymas už darbus, rezultatų vertinimas).

Viešųjų paslaugų modernizavimas apima daugybę aspektų, tokių kaip efektyvumo didinimas, valstybės tarnautojų kompetencijos ir adaptyvumas, paslaugų dematerializavimas, skaitmenizavimas, prieinamumo didinimas, viešojo sektoriaus atskaitomybė, skaidrumas, piliečių pasitikėjimas. Šie viešųjų paslaugų modernizavimo elementai toliau darbe aptariami plačiau.

Efektyvumo didėjimas. Viešojo valdymo teorijoje teigiama, kad viešosios organizacijos yra beveik tokios pat, kaip privačios („pagrindinės vadybos problemos yra tos pačios ir privačioje įmonėje, ir valstybės sektoriuje“ (Denhardt, 2001, p. 27)), todėl galima taikyti ir tokius pačius vadybos principus. Viešojo valdymo organizacijos, kaip ir privačios, yra orientuotos į efektyvumą, kuris taip pat yra vienas iš pagrindinių viešųjų paslaugų modernizavimo rezultatų. Kaip teigia Puškorius ir Raipa (2015), viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas yra „kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas naudojant tas pačias sąnaudas“. Išplėtojant autorių teiginį, efektyvumą galima apibūdinti kaip paslaugų teikimo elementų – sąnaudų, trukmės, kokybės – santykį siekiant to pačio rezultato, t. y. efektyvesnio paslaugų teikimo. Pavyzdžiui, tomis pačiomis sąnaudomis paslaugų suteikiama daugiau, greičiau, kokybiškiau; mažesnėmis sąnaudomis paslaugų kokybė nemažėja, nors ir teikimo trukmė trumpėja; paslaugos teikimo laikas išlieka toks pats, tačiau kokybė ženkliai gerėja ir t. t. (žr. 1 pav.).



1 pav. Viešųjų paslaugų elementų santykis efektyvumui (sudaryta autorės pagal Puškorius ir Raipa, 2015)

Tikintis efektyvumo 1 paveiksle pateikiami viešųjų paslaugų elementų santykio rezultatai, kuriems pasiekti reikalinga sutelkti pastangas skirtingose veiklos srityse. Jas galima sugrupuoti į tris grupes, kurių aprėptyje ir yra reikalingi pokyčiai siekiant padidinti efektyvumą (Mustafa ir kt., 2020):

- *žmoniškųjų išteklių valdymo.* Modernizuojant viešąsias paslaugas kinta ir valstybės tarnautojų, darbuotojų dalyvavimas paslaugos teikimo procese. Didelė dalis procesų yra automatizuojami, paslaugos keliasi į elektroninę erdvę, informacija yra apdorojama kompiuteriu, be kontaktinės interakcijos tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo. Reikia paminėti, kad vis didėjantis beasmeniškumas teikiant viešąsias paslaugas gali turėti ir neigiamų pasekmių. Viena iš jų – susvetimėjimas arba dehumanizacija, kuri gali privesti prie įstaigos tarnautojų demotyvacijos, gebėjimų nuvertinimo, o gyventojus – prie nepasitikėjimo institucija, valdžia ir netgi nelegitimųjų sprendimų (pavyzdžiui, vengimo mokėti mokesčius) priėmimo. Dar

daugiau, valstybės tarnautojai turi įgyti ir vis didesnius IKT raštingumo įgūdžius, tiek dėl savo tiesioginių pareigų atlikimo pobūdžio kaitos, tiek dėl piliečių konsultavimo dėl, pavyzdžiui, elektroninių sistemų, programų naudojimo (Lingren ir kt., 2019). Todėl valstybė ir savivalda turi siekti tokio žmogiškųjų išteklių valdymo, kuris būtų orientuotas prisitaikyti prie vis kintančio viešųjų paslaugų teikimo, skaitmenizavimo proceso, ir kuris išlaikytų balansą tarp racionalaus paslaugų teikimo ir efektyvumo didinimo.

- *vidinio veiklos proceso organizavimo*. Viešųjų paslaugų teikimo modernizavimas pirmiausia įneša pokytį į veiklos proceso organizavimą teikiant viešąsias paslaugas. Kaip teigė Manoharan ir Ingrams (2018), rizikingų sprendimų, inovacijų priėmimas, subsidiarumo principo taikymas, įstaigos išteklių perskirstymas, technologinės raidos strategijos kūrimas, partnerystė su nevyriausybinės organizacijomis bei privačiuoju sektoriumi – itin svarbūs veiksniai modernizuojant viešųjų paslaugų teikimą. Įstaigų veiklos proceso pertvarkymas naudojant vis daugiau ir vis aktualesnes elektronines sistemas, sąlygoja teigiamus pokyčius, kurie užtikrina viešųjų paslaugų efektyvumo didėjimą. Padidėja paslaugos teikimo tikslumas ir mažėja žmogiškosios klaidos tikimybė, užtikrinamas greitas tarpinstitucinis bendradarbiavimas bei informacijos dalijimasis, mažinama biurokratinė našta, užtikrinama duomenų sauga. Taip pat, kas yra labai svarbu, tikimasi padidinti skaidrumą (sudėtinga įgyvendinti korupcinio pobūdžio elgesį) bei atskaitomybę piliečiams.
- *paslaugų teikimo proceso tobulinimo*. Viešųjų paslaugų teikimo procedūros projektavimas artėja gana aukšto išsivystymo lygio link, žinoma, šį procesą skatina ir COVID-19 pandemijos iššūkiai. Paslaugų teikimas naudojant elektronines priemones užtikrina greitą ir patogią interakciją tarp viešųjų institucijų ir piliečių, verslo bei visuomeninių organizacijų. Gerai apgalvotas ir suprojektuotas viešosios paslaugos teikimo procesas, pasak Lopes, Macadar ir Lucianoyra (2019), yra vienas pagrindinių veiksnių, skatinančių piliečius naudotis elektroninėmis sistemomis paslaugai gauti. Į vartotoją orientuotas paslaugos dizainas užtikrina paslaugos prieinamumo didėjimą, nesukelia neigiamų patirčių paslaugos gavėjui, tad tikėtinas didesnis ir aktyvesnis piliečių įsitraukimas, kartu gerėja ir viešojo sektoriaus efektyvumas.

Valstybės tarnautojų kompetencijos bei adaptyvumas. Viešųjų paslaugų modernizavimui yra būtina ir valstybės tarnautojų kompetencija ir profesionalumas. Žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus įstaigose yra vienas svarbiausių uždavinių, kuriuo siekiama padidinti darbuotojų darbo efektyvumą, inovacijų priėmimą, įstaigos išteklių tausojimą, o visa tai veda ir į didesnę visuomenės pasitenkinimą valdžia (Asif, Rathore, 2021). Moksliniame diskurse galima rasti valstybės tarnautojų kompetencijų ir įgūdžių skirstymą pagal tris pagrindines viešojo valdymo filosofijas, t. y. tradicinį viešąjį administravimą, naująją viešąją vadybą bei naująjį viešąjį valdymą (Kruyen, Van Gunegten, 2020). Toliau analizuojant šį skirstymą, galima teigti, kad su tradiciniu viešuoju administravimu susijusios kompetencijos yra labiau dalykinės, bazinės, apimančios vėberinio biurokratizmo ideologiją. Tokiomis galima įvardinti racionalumą, kompetencija grįstų sprendimų priėmimą, dalykinius, techninius ir administracinius įgūdžius, hierarchinio pavaldumo ir taisyklių laikymąsi. Žinoma, šios valstybės tarnautojų kompetencijos yra aktualios ir šiais laikais, tačiau atsižvelgiant į tai, kad viešojo sektoriaus modernizavimas remiasi į naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo valdymo taikymą, minėtas bazines kompetencijas būtina papildyti šioms ideologijoms priskiriamais įgūdžiais ir pridėti reikalingas asmenines savybes. Darbuotojui svarbu siekti geresnės paslaugų teikimo kokybės tomis pačiomis sąnaudomis (efektyvumo) ir iš privataus sektoriaus perimti

aktualiausias patirtis, todėl jis turi būti orientuotas į rezultatą, lankstus, gebėti valdyti rizikas, kontroliuoti procesus, strategiškai mąstyti bei turėti derybinių įgūdžių. Šios kompetencijos, papildydamos tradiciniam viešajam administravimui priskirtąsias, jau aiškiai yra susijusios su viešojo sektoriaus modernizavimo principais ir orientuotos į viešojo intereso kūrimą. Dar aukštesnėmis kompetencijomis ir vadinamaisiais „minkštaisiais“ įgūdžiais (angl. *soft skills*) galima įvardinti naujojo viešojo valdymo ideologijai priskiriamus bendradarbiavimo ir bendrakūros įgūdžius, gebėjimą sujungti, suburti ir motyvuoti kolegas, įtraukti ir megzti ilgalaikius santykius su piliečiais užsitikrinant jų lojalumą. Taip pat ir kūrybingumas, atviras ir platus mąstymas, empatija bei nuovoka – tai tokios asmeninės savybės, kurios neišmokstamos. Galima teigti, kad žmogiškųjų kompetencijų evoliucija yra orientuota į viešojo sektoriaus ir paslaugų teikimo modernizavimo svarbiausius aspektus ir įgalina viešųjų paslaugų tiekėjus užtikrinti aukštos kokybės, piliečių lūkesčius atitinkančias ir efektyviai teikiamas paslaugas.

Būtina paminėti ir valstybės tarnautojų skaitmeninio raštingumo įgūdžių būtinybę ir imperatyvą jiems plėtoti ir augti. Sparčiai besivystant technologijoms, institucija, kuri neužtikrina savo darbuotojų IKT kompetencijų plėtojimo neatsilikant nuo diegiamų sistemų, buksuoja vietoje, netobulėja, neišnaudoja galimybių, praranda konkurencingumą, todėl nepasiekia efektyvumo ir neįgyvendina modernizavimo. Visgi Lingren ir kt. (2019) teigė, kad viešųjų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę (skaitmenizavimas) iš esmės keičia piliečių ir viešojo sektoriaus tarnautojų, darbuotojų sąveiką ir kelia klausimą, kokios esminės valstybės tarnautojų kompetencijos yra ir bus ateityje reikalingos vis daugiau paslaugų teikiant elektroniniu būdu? Jeigu, laikui bėgant, vis daugiau paslaugų piliečiai gauna savarankiškai naudodamiesi elektroninėmis sistemomis, kokie specialistai bus labiau reikalingi viešojo administravimo institucijose – valstybės tarnautojai ar informacinių technologijų (toliau – IT) specialistai? Šie klausimai kelia didelę diskusiją ir nors atrodo, kad kol kas su tokiais iššūkiais viešasis sektorius nesusiduria, būtina jau dabar apgalvoti ir priimti sprendimus, kurie ateityje padės susidoroti su moraliniais, psichologiniais, socialiniais, etiniais ir kitais viešųjų paslaugų skaitmenizavimo padariniais.

Paslaugų dematerializavimas, skaitmenizavimas ir prieinamumas. Paslaugų dematerializavimas yra susijęs su ekologija ir tvariu vartojimu ir reiškia materialaus vartojimo bei poveikio aplinkai mažinimą išlaikant teikiamų paslaugų spektrą ir gerinant jų kokybę (Fix, 2019). Modernizuojant viešąsias paslaugas vienas iš efektyviausių būdų siekti tvarumo yra dokumentų skaitmenizavimas bei paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę. Tvarumas viešajame sektoriuje – palyginti naujas požiūris, vienas iš socialiai atsakingos institucijos požymių, nes iki šiol buvo manoma, kad viešojo sektoriaus veikla pati savaime jau yra socialiai atsakinga (Lasytė, 2020). Socialinė atsakomybė viešojo sektoriaus įstaigoms yra svarbus žingsnis priimant naujojo viešojo valdymo ideologiją, perimant aktualiausias privačiojo sektoriaus praktikas ir didinant piliečių pasitikėjimą.

Sugrįžtant prie viešųjų paslaugų skaitmenizavimo, galima teigti, kad tai ne tik tvarus ir socialiai atsakingas viešojo sektoriaus modernizavimo etapas. Svarbus viešųjų paslaugų perkėlimo ir plėtojimo elektroninėje erdvėje padarinys yra visapusiškas jų prieinamumas gyventojams bet kuriuo laiku iš bet kurios vietos, dėl to auga piliečių pasitenkinimas, pasitikėjimas, įsitraukimas. Kita vertus, dėl įvairių priežasčių nėra sulaukiama tokio didelio visuomenės įsitraukimo ir e. paslaugų vartojimo, kaip buvo tikėtasi, o didėjančios valstybės investicijos neatneša ryškaus pokyčio skatinant gyventojus naudotis e. paslaugomis (Perez-Morote ir kt., 2020), todėl siekiant nuolat didinti vartotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą, būtina tinkamą dėmesį skirti paslaugos dizainui. Paslaugos dizainas yra svarbus

aspektas kuriant pozityvią vartotojo patirtį, nes būtent ji daro tiesioginę įtaką gyventojų apsisprendimui priimti naujus paslaugos gavimo būdus. Dažniau gyventojų apsisprendimą naudotis ar ne elektroninėmis priemonėmis viešosioms paslaugoms gauti lemia ne tik asmeninė motyvacija, tačiau ir savo galimybių, įgūdžių įvertinimas ir, neabejotinai, buvusi patirtis (Trischler, Westman Trischler, 2021).

Informacinės komunikacinės technologijos leidžia gyventojams paslaugą gauti jiems tinkamu laiku iš jų pageidaujamos vietos, taip pat – jiems patogiausiais kanalais. Per kelerius metus itin sparčiai išaugęs išmaniųjų įrenginių naudojimas keičia ir gyventojų poreikius, nes interneto prieigą ir reikalingą įrangą beveik kiekvienas žmogus turi visada su savimi, todėl visiškai eliminuojami apribojimai, kada ir kur vartotojas gali gauti norimą paslaugą (Solvak ir kt., 2019). Viešasis sektorius prisitaiko prie vartotojų įpročių ir plečia paslaugų teikimo kanalus, tuo tikėdamasis pagerinti komunikaciją tarp viešųjų paslaugų tiekėjų bei gavėjų, būti lankstesniu, atviresniu visuomenei ir sukurti didesnę pasitikėjimą. Įvairesnių ir į piliečius orientuotų paslaugų kanalų naudojimas (pavyzdžiui, socialiniai tinklai, mobiliosios programėlės, susirašinėjimo pokalbių funkcija (angl. „chat“) leidžia įtraukti vartotojus į bendradarbiavimą kuriant ir tobulinant paslaugas, padeda spręsti pasyvių piliečių įtraukimo problemą, skatina piliečių dalyvavimą (pavyzdžiui, socialinių tinklų pagalba politikai gali tiesiogiai bendrauti su miestiečiais jiems aktualiais klausimais), pilietines iniciatyvas (Yao, Xu, 2021). Apibendrinus, galima teigti, kad viešųjų paslaugų modernizavimas plėtojant e. paslaugas gyventojams užtikrina itin lankstų ir patogų viešųjų paslaugų gavimą, o organizacijos tampa vis atviresnės visuomenei, socialiai atsakingos ir padeda siekti visuomenės pasitikėjimo.

Viešojo sektoriaus atskaitomybė, skaidrumas ir piliečių pasitikėjimas. Įgyvendinat naujojo viešojo valdymo principus ir siekiant viešojo sektoriaus modernizavimo, formuodamos gero valdymo koncepciją įstaigos tampa atviresnės, yra labiau linkę prisiimti atsakomybę už sprendimus, siekia atskaitomybės piliečiams ir skaidrumo, tokiu būdu didindamos piliečių pasitikėjimą. Gyventojai tikisi, kad mokėdami mokesčius į valstybės biudžetą, gaus jų poreikius tenkinančias paslaugas, o viešojo sektoriaus organizacijos dirbs išimtinai jų labai ir gerovei kurti, darbą organizuos efektyviai, taupys išteklius, bus sąžiningos. Skaidrumas sąlygoja lygiavertę valstybės ir piliečių sąveiką, mažina atskirtį, riboja korupciją, todėl didina piliečių pasitikėjimą valdžia. Kaip teigė Liukinevičienė ir Jokubauskienė (2021) skaidrumo principas organizacijose plėtojamas tiek centrinės valdžios lygmeniu, tiek įstaigos ir jos darbuotojų, tiek požiūrio keitimo lygmenimis, nes pakankamai plačia apimtimi daro įtaką kasdieninei jų veiklai. Sistemiškai ir integraliai skaidrumo ir atskaitomybės principai viešajame valdyme įgyvendinami keičiant vidinę įstaigų politiką, suteikiant galimybę ir skatinant piliečius įsitraukti į kontrolę ir diskusijas su valdžia, palaikant dialogą tarp valdžios ir piliečių. Šis principas ypatingai svarbus šiandieninių įvykių kontekste, nes gyventojai drąsiai ir atvirai naudojami demokratijos suteikiama laisve, inicijuoja dialogą su valdžia, kvestionuoja sprendimus, daro spaudimą vykdomai politikai. Tai yra atviros visuomenei ir atskaitingos vyriausybės politikos padarinys, nes gyventojai įsitraukia į valstybės valdymą ir nebepriima jo kaip savaime suprantamo, nekvestionuojamo.

Daugelis mokslininkų (Sa ir kt., 2016; Lopes ir kt., 2019; Ashaye, Irani, 2019; Mergel ir kt. 2019) pripažįsta, kad e. paslaugos, išmaniųjų technologijų naudojimas, elektroninės sistemos yra įrankiai atvirumui ir skaidrumui skatinti bei korupcijai mažinti. Kai šių įrankių naudojimas organizacijoje yra derinamas su strategija, vidiniu organizacijos atvirumu, tai gali lemti veiksmingus pokyčius teikiant

viešąsias paslaugas. Kaip išskyrė Twizevimana ir Andersson (2019), visuomenės vertę kuria tokios vertybės kaip gerėjanti viešųjų paslaugų kokybė, didėjantis administracinis efektyvumas, atviros vyriausybės principas, aukšti etiško elgesio ir profesionalumo standartai, augantis pasitikėjimas valdžia ir valstybės gerovės principų taikymas. Todėl galima daryti išvadą, kad toks kompleksinis požiūris, orientuotas į visuomenę, pasitikėjimą ir vertės kūrimą, skatina ir viešųjų paslaugų modernizavimo procesą.

Anot Perez-Morote ir kt. (2020), pastebimas ryšys tarp piliečių pasitikėjimo valdžia ir jų pasirinkimo naudotis e. paslaugomis, tačiau valdžios pastangos neturi apsiriboti tik paslaugų skaitmenizavimu siekiant didesnio piliečių pasitikėjimo. Tai turi būti kompleksiška veikla su strategija. Pasitikėjimas gali būti kuriamas taikliai atliepiant gyventojų lūkesčius, organizacijose diegiant aukštus etikos bei profesinius standartus ar atvirai komunikuojant su piliečiais. Svarbus yra ir ilgalaikis pasitikėjimas, užtikrinantis valdžios veiksmų tvirtumą ir stabilumą, kurio nesugriautų vienas negatyvus potyris.

Galima daryti apibendrinimą, kad viešųjų paslaugų modernizavimas apima platų pokyčių spektrą valdžios, viešojo sektoriaus organizacijų, valstybės tarnautojų bei darbuotojų ir piliečių adaptyvumo, požiūrio formavimo, strategijos kūrimo, inovacijų įsisavinimo dimensijose. Atskiri viešųjų paslaugų teikimo modernizavimo elementai – efektyvumas, valstybėse tarnautojų kompetencijos, paslaugų skaitmenizavimas (e. paslaugos), prieinamumas, skaidrumas, atskaitomybė – siejasi vienas su kitu, tarp jų atsiranda tam tikri abipusiai ryšiai (pavyzdžiui, didesnis piliečių pasitikėjimas valdžia lemia didesnę e. paslaugų vartojimą, tačiau tas pasitikėjimas neatsiranda savaime, jį sąlygoja valdžios pastangos teikti paslaugas kokybiškai ir efektyviai), todėl galima daryti išvadą, kad tik sisteminiai, suderinti ir integralūs valdžios veiksmai modernizuojant viešąsias paslaugas bus paveikūs ir atneš didžiausią rezultatą.

1.2. Elektroninių sistemų ir e. paslaugų taikymas ir būtinos sąlygos

Vienas pagrindinių viešųjų paslaugų modernizavimo veiksnių yra e. paslaugų diegimas ir plėtojimas. Paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę atneša neginčytiną naudą viešųjų paslaugų modernizavimo procese ir suteikia neribotas galimybes jų teikimui ateityje. Tačiau neretai iškyla tam tikri iššūkiai, kuomet valstybės institucijų ketinimai patobulinti paslaugų teikimą naudojant elektronines sistemas susiduria su ne tokiu aktyviu gyventojų priėmimu ir kai kurių e. paslaugų teikimas stringa ir neatneša naudos, kurios buvo tikėtasi. Kadangi elektroninės sistemos taikymas yra šio darbo objektas, tai atliekama platesnė mokslinių tyrimų, kurie analizuoja elektroninių sistemų ir e. paslaugų taikymo aspektus, apžvalga.

Elektronine sistema galima įvardinti internetiniame tinkle įdiegtą sistemą, kuri vykdo užklausas, užduotis, sprendžia problemas bei atlieka duomenų perdavimus, ji yra paslaugų teikimo kanalas, kuriuo fizinis ar juridinis asmuo naudojami reikiama paslaugai gauti naudojant įvairią kompiuterinę įrangą bei technologinius įrenginius (Giacas, Jakubauskienė, 2020). Elektroninės sistemos viešajame sektoriuje skirtos viešosioms paslaugoms gauti ir gali būti diegiamos valstybiniu lygmeniu, savivaldybės lygmeniu arba instituciniu lygmeniu, o jomis naudojasi visuomenės nariai, verslas ir kitos įstaigos bei institucijos. Šiame darbe analizuojama elektroninė priėmimo į ugdymo įstaigas sistema (toliau – EPS) priskiriama savivaldybės lygmeniu taikomai sistemai. Bendra šių elektroninių sistemų infrastruktūra dažnai vadinama elektronine valdžia (toliau – e. valdžia). E. valdžia apibrėžiama kaip valstybės naudojamos internetinės technologijos bei taikomosios programos (taip pat elektroninės sistemos), e. paslaugoms bei informacijai teikti gyventojams, verslui, kitoms viešojo

sektorius institucijoms (Slovak ir kt. 2019). Taigi, iš esmės, elektroninės sistemos yra kanalas e. paslaugoms bei informacijai gauti, kuriam būtina paslaugos vartotojo identifikacija sistemoje.

Analizuojant e. paslaugų mokslinį diskursą, galima pastebėti, kad, kaip ir teigė Lindgren ir Jansson (2013), nėra vieningo sutarimo, ką konkrečiai reikėtų vadinti e. paslaugomis, taip pat gausiai vartojami sinoniminiai terminai ir sąvokos. Visgi, reikia pripažinti, kad esant itin spartaus technologinio progreso tendencijoms, bet koks konkretus e. paslaugos apibrėžimas greitai prarastų prasmę. E. paslaugos koncepcijos dinamiška kaita verčia priimti neapibrėžtumą ir galiausiai e. paslaugą suprasti plačiąja prasme. Praktikoje e. paslaugos sąvoka vartojama labai plačiai ir dažnai taikoma bet kokiai elektronei komunikacijai tarp valdžios ir gyventojų (Pleger, Mertes, Rey ir Bruesch, 2020). Įvertinus ir adaptavus Lietuvoje ir Europoje dažniausiai naudojamus e. paslaugos sampratos elementus, galima apibrėžti, kad e. paslauga – tai nuotoliniu būdu (naudojant visus IKT kanalus) Lietuvos fiziniams bei juridiniams asmenis, taip pat ir užsienio fiziniams ir juridiniams asmenis teikiama paslauga. Jos teikimo procesas apima visus veiksmus nuo paslaugos inicijavimo iki rezultato suteikimo. Paslaugos iniciatorius nebūtinai turi būti paslaugos gavėjas, tai gali būti ir paslaugą teikianti įstaiga ir nėra būtinas paslaugą gaunančio asmens sutikimas. (Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos, 2014). Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad e. paslauga taip pat gali varijuoti nuo pačio žemiausio – informacinio – iki pažangiausio – personalizuoto – e. paslaugos išsivystymo lygio.

E. paslaugos yra priemonė, kurios sėkmingam taikymui reikia permąstyti esamus administracinių paslaugų teikimo procesus ir keisti organizacinę elgseną bei centrinę politiką, kad viešosios paslaugos būtų teikiamos efektyviau. Paslaugų efektyvumas ir kokybės gerinimas pasiekiamas sutrumpinant paslaugų teikimo laiką, didinant skaidrumą ir užtikrinant sklandų paslaugų teikimą visose viešojo sektoriaus srityse. Visgi, paprastai e. paslaugų įgyvendinimas yra labai ilgas ir sudėtingas procesas, nes apima daugybę makro ir mikro veiksnių (žr. 2 lent.).

2 lentelė. E. paslaugų įgyvendinimo veiksniai (Glyptis ir kt. (2020))

Veiksnių rūšis	Įtaka, daroma e. paslaugų įgyvendinimui
Ekonominiai	Valstybės investicijos IKT įsigijimui, diegimui ir priežiūrai. Reikalinga įsigyti techninę ir programinę įrangą, techninės priežiūros ir aptarnavimo bei personalo paruošimo bei mokymų paslaugas.
Techniniai	Tarpinstitucinių infrastruktūrų, sistemų suderinamumas bei bendrų standartų kėlimas. Šių veiksnių stoka gali lemti informacijos saugumo ir privatumo spragas. Duomenų saugumas ir konfidencialumas yra esminis e. paslaugų įgyvendinimo veiksnys, kuriam turi būti skiriama daugiausiai dėmesio.
Socialiniai	Didelę įtaką, kaip/ar sėkmingai bus įgyvendinamos e. paslaugos, turi piliečių įsisavinimas, kuri sąlygoja individų amžius, išsilavinimas, pajamos, kalbos barjeras, skaitmeninis raštingumas bei patirtis naudojantis e. paslaugomis ar elektroninėmis sistemomis praicityje. Pastebima ženkli įtaka ir iš individo socialinės aplinkos (draugų, šeimos, kolegų).
Organizaciniai	E. paslaugų įgyvendinimui turi būti tinkamai pasiruošę ir viešojo administravimo organizacijos. Tinkamai parengti darbuotojai, keliama jų kvalifikacija, vadovo lyderystė ir skaitmeninių pokyčių skatinimas, veiklos ir rezultatų įšvertinimas – visa tai padeda užtikrintai ir sėkmingai įgyvendinti e. paslaugas. Visgi, organizacijose pasitaiko vidinių barjerų, tokių kaip priešinimasis pokyčiams, IKT įgūdžių stoka, nesuformuota strategija, vidinės politikos ir taisyklių nebuvimas.
Teisiniai	Teisinė bazė e. paslaugų įgyvendinimui užtikrinti turi apimti visus prieš tai paminėtus veiksnius, nors iš tiesų tai gali būti sudėtinga įgyvendinti ir lemti teisinio reguliavimo ir praktinio e. paslaugų įgyvendinimo neatitikimus.

Kaip galima pastebėti, e. paslaugų taikymas yra daugialypis procesas, kuriam pirmiausiai reikia pasiruošti ir jį įvertinti. Tuomet bus užtikrintas pagrindas tolimesniems etapams: įgyvendinimui, stebėsenai bei kontrolei, o galiausiai plėtrai ir tolimesnių sprendimų diegimui. Ashaye ir Irani (2019) akcentavo, kad prieš diegiant naują e. paslaugą ar elektroninę sistemą būtina išanalizuoti šiame procese dalyvaujančius suinteresuotus asmenis bei numatyti kiekvieno jų veiklą ir atsakomybę, vidinę ir išorinę aplinkas ir gerai pasiruošti, kitaip projektas gali žlugti. Toks pasiruošimas turėtų apimti prieš tai minėtų (žr. 2 lent.) e. paslaugų įgyvendinimo veiksmų aplinkos analizę siekiant įvertinti galimas rizikas ar parinkti tinkamiausias elektorines sistemas paslaugoms teikti. Suprasdami, kad e. paslaugos įgyvendinimo procesai įvairiuose šio ciklo etapuose reikalauja kurti kitokią sąveiką su paslaugos gavėjais, diegti kitokias sistemas ir kitaip projektuoti paslaugų teikimą, viešojo administravimo subjektai turėtų kruopščiai atlikti „namų darbus“ ir atlikti minėtąją analizę, kad diegiama e. paslauga nepatirtų nesėkmės ir nebūtų įgyvendinama tik biurokratiname lygmenyje, negaunant naudos, kurios buvo tikėtasi.

Jau ne kartą darbe minėtas gyventojų e. paslaugų vartojimas šiame kontekste reikalauja gilesnės analizės, nes užtikrintai galima teigti, kad tai yra vienas pagrindinių veiksnių e. paslaugos įgyvendinimo sėkmei. Anot Solvak ir kt. (2019), tai, kaip gyventojai priima e. paslaugų taikymą, pirmiausiai lemia jų įsitikinimai, motyvacija ir vartotojo patirtis. Įsitikinimai yra labiau susiję su konservatyviu požiūriu į viešųjų paslaugų teikimo būdus arba susikurtais lūkesčiais, kurie ne visada atitinka realybę. Todėl valdžia turi aiškiai komunikuoti gyventojams apie viešųjų paslaugų modernizavimą nuo pat ankstyvojo įgyvendinimo etapo, nes kitaip gyventojai susikuria nerealius lūkesčius arba tiesiog nežino apie galimybes ir potencialą. Tuo tarpu motyvaciją labiau sąlygoja individualios piliečių savybės, tokios kaip atsparumas pokyčiams, informacinis raštingumas ir inovacijų priėmimas. Šie įsitikinimai ir motyvacija vėliau kinta atsižvelgiant į realią vartotojų patirtį, tad vėlgi, svarbu, kad ta patirtis transformuotų požiūrį į e. paslaugas teigiama linkme. Tą akcentavo ir Perez-Morote ir kt. (2020), teigdami, kad pastebimas atotrūkis tarp e. paslaugų prieinamumo ir realaus vartojimo, kurį galima paaiškinti tuo, jog e. paslaugų potencialas visuomenėje yra nepakankamai aiškiai suvokiamas, todėl būtina aiški, į gyventojus orientuota komunikacija ir informuotumas.

Nors gyventojų motyvacija ir informuotumas apie e. paslaugas yra svarbus aspektas e. paslaugų įgyvendinimui ir elektroninių sistemų taikymui, tačiau ne vienintelis. Alzahrani ir kt. (2017) analizavo visuomenės pasitikėjimą kaip svarbų faktorių e. valdžios funkcijų įsisavinimui ir vartojimui ir teigė, kad svarbūs technologiniai veiksniai, kurie skatina gyventojus rinktis e. paslaugas, yra sistemų kokybė (elektroninės sistemos patogumas, patikimumas, prieinamumas), paslaugos kokybė (suteiktos e. paslaugos kokybė palyginti su tradiciniu būdu teikiama paslauga) ir informacijos kokybė (svetainėje pateikiamos informacijos aiškumas ir savalaikiškumas). Be to ir Perez-Morote ir kt. (2020) pastebėjo, kad didesnis pasitikėjimo valdžia lygis koreliuoja su intensyvesniu e. valdžios ir paslaugų naudojimu, o tuo pačiu, kad tokiomis paslaugomis patenkinti asmenys labiau pasitiki valdžia. Taigi, pozityvi vartotojo patirtis lemia didesnę pasitikėjimą ir savimi (aktyviau ir platesniu mastu naudotis elektroninėmis sistemomis), ir valdžia (matant teigiamus pokyčius valstybėje dėl valdžios priimamų sprendimų), ir paslaugos administratoriumi (kad paslaugos kokybė bus aukšta ir atitiks lūkesčius). Todėl savaime suprantama, kad individų pasitenkinimą taip pat sąlygoja jų skaitmeninis ir informacinis raštingumas, arba gebėjimas naudotis valdžios suteiktomis priemonėmis. Galima daryti prielaidą, kad valstybė susiduria su iššūkiu, nes viešosios e. paslaugos yra skirtos visai

visuomenei, o sukurti tokias elektronines sistemas visose e. paslaugų srityse, kurios įtiktų didžiajai daliai visuomenės yra didelių visų rūšių sąnaudų reikalaujantis procesas.

Kaip minėta anksčiau, skaitmeninis ir informacinis raštingumas lemia visuomenės e. paslaugų naudojimo aktyvumą, pasitenkinimą jomis, formuoja vartotojo patirtį ir arba skatina vartoti e. paslaugas (ir net išreikšti poreikį įgyvendinti daugiau ir įvairesnių e. paslaugų bei diegti elektroninių sistemų), arba rinktis tradiciniu būdu teikiamas paslaugas. Iš tiesų, viena vertus, e. paslaugos gali sumažinti socialinę atskirtį, pavyzdžiui, asmenims, kurie dėl negalios ar kitų priežasčių negali savarankiškai gauti viešųjų paslaugų kontaktiniu būdu. Kita vertus, jos sukuria dar didesnę skaitmeninę (o kartu ir socialinę) atskirtį tiems, kurie turi menkus IKT įgūdžius ir savarankiškai paslaugos gauti negali (pavyzdžiui, kaip Lietuvoje yra su elektroniniu deklaruavimu). Tam, kad gyventojas sėkmingai savarankiškai pasinaudotų elektroninėmis sistemomis ir gautų paslaugą elektroniniu būdu, reikalingi tam tikri skaitmeniniai ir informaciniai įgūdžiai. Lingren ir kt. (2019) apibrėžė pagrindines sąlygas, kurias turi atitikti asmuo, norėdamas gauti e. paslaugą ir kuriems reikalingi tam tikri skaitmeniniai ar informaciniai įgūdžiai (žr. 2 pav.):



2 pav. E. paslaugai gauti būtinos sąlygos (sudaryta autorės pagal Lingren ir kt, 2019)

Pirmiausiai, asmuo turi turėti informaciją apie paslaugos egzistavimą, žinoti, kur ir kaip ją pasiekti, kokią papildomą informaciją jis turės pateikti, kad galėtų gauti paslaugą. Toliau, būtina save identifikuoti elektroninėje sistemoje, taigi tam reikalinga elektroninė atpažintis. Žinoma, šalia to ir informacija, kaip ją gauti ir ja pasinaudoti. Galiausiai, pati elektroninė sistema turi būti patogi, su aiškia navigacija, nereikalauti perteklinės informacijos, pritaikyta ir neįgaliesiems. Asmenims, kurie nori pasinaudoti paslauga, tačiau neturi reikalingų IKT įgūdžių, būtina nuoroda, kur jis gali kreiptis pagalbos (pagalbos vartotojams (angl. *Customer support*) bei DUK (dažniausiai užduodami klausimai) funkcijos).

Šuminas, Gudiniavičius ir Aleksandravičius (2018) identifikavo visuomenės skaitmeninės atskirties apraiškas Lietuvoje kaip fizinės prieigos prie interneto ryšio ar IKT įrangos neturėjimu, nemokėjimu naudotis elektroninėmis sistemomis ar informacinėmis komunikacinėmis technologijomis ir šių technologijų teikiamos naudos nesuvokimu. Todėl, galima daryti prielaidą, kad skaitmeninė atskirtis pasireiškia ir dėl demografinių veiksnių, tokių kaip individų amžius, užimtumas, gyvenamoji vietovė, ir dėl individualių – išsilavinimas, pažiūros, motyvacija.

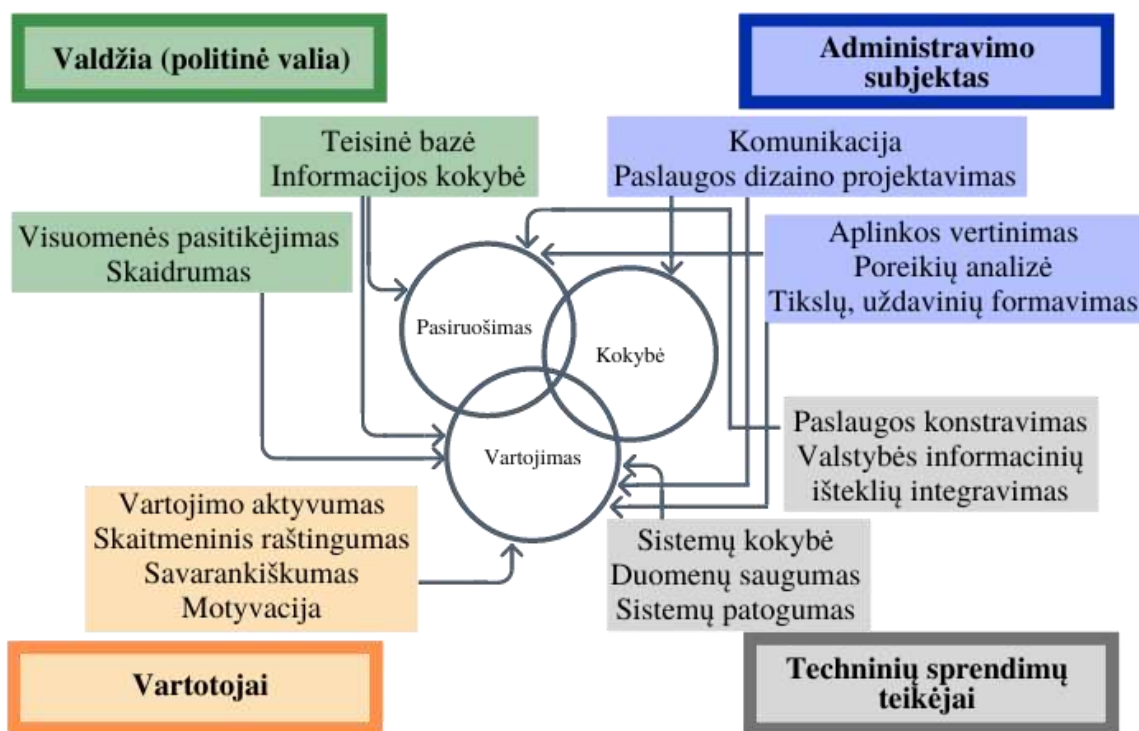
Visuomenės pasitikėjimas yra susijęs ir su kitu svarbiu e. paslaugų ir elektroninių sistemų elementu ir visuomenės gebėjimu naudotis jais, t. y. paslaugos dizainu. Paslaugos dizainas apibrėžiamas kaip

pagrindinių paslaugų elementų visuma, kuri daro įtaką vartotojų patirčiai ir sudaro prielaidas vertingiems paslaugos rezultatams, pavyzdžiui, kaip yra suvokiama paslaugų kokybė ir kiek vartotojai patenkinti paslauga, be to paslaugos dizainas gali sąlygoti didesnę arba mažesnę aktyvumą naudojantis e. paslaugomis (Chan, Thong, Brown ir Venkatesh, 2021). Autoriai analizavo paslaugų dizaino ir piliečių pasitikėjimo jomis sąsajas ir išskyrė tokias esmines paslaugų dizaino komponentų sampratas:

- Informacijos tikslumas. Elektroninėje sistemoje, per kurią gaunama e. paslauga, turi pateikti informaciją apie e. paslaugą, jos paskirtį, naudą ir vertę. Teikiama informacija turi būti tiksli, nedviprasmiška, kad paslaugos vartotojai negaištų papildomo laiko ieškodami aiškesnių paaiškinimų ir patikslinimų. Tik tokiu atveju piliečiai laikys, kad e. paslauga jiems bus suteikta tinkamai.
- Informacijos išbaigtumas. Pateikiama informacija turi visapusiškai patenkinti bet kurio e. paslaugos vartotojo informacijos poreikį. Kitu atveju e. paslauga gali būti suprata netinkamai, neturėdami išsamios informacijos piliečiai gali suklysti ir nusivilti bei vengti naudotis e. paslaugomis ateityje, ypač naujomis.
- Savarankiškas naudojimas. Gebėjimas savarankiškai, be valstybės tarnautojo pagalbos pasinaudoti e. paslauga, gyventojams suteikia pasitikėjimo savimi, skatina ir vėliau rinktis e. paslaugas, rekomenduoti kitiems. Be to, piliečiai gali patys nuspręsti ir kontroliuoti, kada jie nori naudotis reikalinga e. paslauga, iš kur ir kokiomis priemonėmis. Taigi, auga visuomenės pasitenkinimas ir pasitikėjimas bei e. paslaugų vartojimas, o kai kuriais požiūriais – tobulėja individų skaitmeninis ir informacinis raštingumas.
- Patogumas. Gyventojai, kurie naudojami e. paslaugomis, palankiai vertina galimybę ją gauti patogiai – bet kuriuo patogiu metu ir iš bet kurios pageidaujamos vietos. Taip pat patogumas atspindi ir pastangų kiekį, reikalingą pasinaudoti e. paslauga. E. paslauga bus vertinama palankiau, jei užtikrins trumpalaikę interakciją tarp vartotojo ir elektroninės sistemos. Svarbus e. paslaugos patogumo aspektas yra konfidencialumas, nes gyventojai tam tikroms viešosioms paslaugoms pageidauja diskretiškumo.
- Prieinamumas. Kaip aptarta anksčiau, skaitmeninis raštingumas ir prieinamumas gali riboti tam tikrų gyventojų grupių e. paslaugų vartojimą. Todėl, siekiant e. paslaugų prieinamumo, reikalingos valdžios pastangos suteikti įvairesnių e. paslaugos teikimo kanalų.
- Pagalba klientams. Norint skatinti gyventojus aktyviau naudotis e. paslaugomis ir elektroninėmis sistemomis, o ypač sudėtingomis, svarbu užtikrinti tinkamą pagalbą, kai vartotojui iškyla sunkumų, klausimų ar problemų. Tai ne tik padidina e. paslaugos patrauklumą, bet ir formuoja teigiamą vartotojo patirtį.
- Privatumas ir saugumas. Dažnai gyventojai išreiškia susirūpinimą dėl savo asmens duomenų saugumo, kai juos teikia identifikacijai arba, pavyzdžiui, formos pildymui per elektroninę sistemą. Privačių duomenų saugumo jausmas didėja, jei sistema nereikalauja perteklinių asmens duomenų. Taip pat, jei yra aiškiai komunikuojama informacija apie duomenų saugumą. Valstybės vykdomos politikos kontekstas kibernetinio saugumo srityje taip pat turi pozityvią reikšmę gyventojų pasitikėjimui elektroninių sistemų saugumui.
- Personalizavimo galimybė. Personalizuotas e. paslaugų teikimas didina paslaugos suteikimo greitį, taigi ir efektyvumą. Visuomenės pasitenkinimui bei vartotojo patirčiai taip pat turi teigiamą įtaką, nes gyventojai neperkraunami nereikalinga informacija, gauta informacija atitinka jų lūkesčius ir poreikius ir taip užtikrinamas personalizuotas e. paslaugos teikimas.

- Skaidrumas. Skaidrumas leidžia ne tik labiau pasitikėti teikiama e. paslauga, viešojo administravimo subjektu, bet ir didinti gyventojų sąmoningumą bei supratimą apie pačią e. valdžios koncepciją. Svarbu ir tai, kad kai kurie prieš tai aptarti e. paslaugos dizaino komponentai gali veikti drauge, o kartu didina ir skaidrumą. Pavyzdžiui, paslaugos personalizavimas, kai sistema leidžia stebėti teikiamos paslaugos statusą, yra ir patogu, ir kelia pasitikėjimą procesu.

Apibendrinant analizuojamą e. paslaugų įgyvendinimo procesą, 3 paveiksle pateikiamas jo koncepcija: suinteresuotosios pusės, būtinos sąlygos ir aplinka, kuri daro poveikį paslaugos realizavimui ir jos vartojimui.



3 pav. Paslaugų įgyvendinimo veiksnų koncepcija (sudaryta autorės)

Taigi, galima daryti išvadą, kad e. paslaugos dizainas turi stiprias sąsajas su visais prieš tai analizuotais e. paslaugos įgyvendinimo veiksniais, taip pat yra svarbus viešųjų paslaugų modernizavimo aspektas, nes yra nuolat ieškoma būdų, kaip pagerinti e. paslaugos teikimą. Be to, daro tiesioginę įtaką gyventojų elgsenai ir požiūriui, t. y. sąlygoja e. paslaugų vartojimo aktyvumą, visuomenės pasitenkinimą, pasitikėjimą ir e. paslaugos bei elektroninių sistemų vartojimą, įsisavinimą.

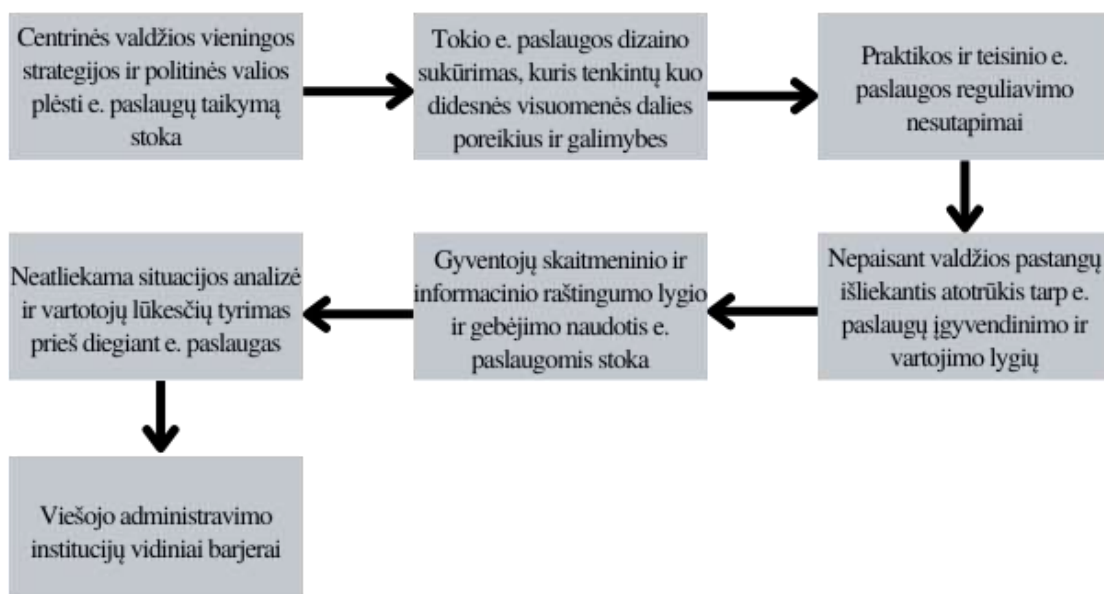
Reziumuojant, elektronines sistemas galima laikyti e. paslaugų teikimo kanalu, o tiek elektroninių sistemų, tiek e. paslaugų naudojimui yra reikalingas tam tikras skaitmeninis raštingumas ir įgūdžiai. E. paslaugų įgyvendinimas apima daugybę ekonominių, technologinių, socialinių, organizacinių bei teisinių veiksnių, kurie sąlygoja šio proceso daugialypiškumą ir reikalauja didelių išteklių iš valdžios. Pastebimos glaudžios visapusiškos sąsajos tarp organizacijų pasiruošimo, visuomenės pasitikėjimo, e. paslaugų vartojimo, skaitmeninio ir informacinio raštingumo bei paslaugos dizaino. Vieni nuo kitų

priklausydami ir vieni kitus papildydami šie veiksniai turi tiesioginę įtaką viešųjų paslaugų modernizavimo procesui.

1.3. Elektroninių sistemų ir e. paslaugų teikimo ir vartojimo iššūkiai

E. valdžios koncepcija – milžiniškų išteklių, vieningo darbo ir strategijos iš skirtingų sričių institucijų bei specialistų, visuomenės palaikymo ir valdžios koordinavimo reikalaujanti sistema. 1.2. poskyryje analizuotos sąsajos ir priklausomumas tarp e. paslaugų įgyvendinimo veiksnių ir jų padarinių, leidžia numanyti, kad iškilus iššūkiams ar kliūtims vienoje srityje, bus neigiamai paveiktos ir kitos. Pavyzdžiui, viešojo administravimo institucijos neatlikti „namų darbai“ ir neišanalizuoti gyventojų poreikiai, lems mažą e. paslaugos vartojimo aktyvumą, mažins visuomenės pasitikėjimą. Taigi, akivaizdu, kad tiek prevencija, tiek operatyvus reagavimas sprendžiant bet kokią iškilusią problemą, kliūtį ar iššūkius taip pat turės teigiamos įtakos formuojant visuomenės pasitikėjimą, požiūrį bei skatinant e. paslaugų vartojimą, nes kitu atveju – valstybei kainuos brangiai ir tiesiogine, ir perkeltine prasme. Prieš tai darbe jau užsiminta apie tam tikrus kylančius iššūkius įgyvendinant e. paslaugas ir taikant elektronines sistemas, tačiau šio darbo tema reikalauja platesnio mokslinio požiūrio ir analizės.

Daugelį šių iššūkių savo tyrime aprašė ir Manoharan ir Ingrams (2018), Mensah, Zeng, Ir Luo (2020), Glyptis ir kt. (2020), (Alshehr, Alharbi, Khayyat ir Aboulola, 2021). Apibendrinus mokslininkų požiūrį, galima sudaryti problemų bei iššūkių, galinčių kilti įgyvendinant e. paslaugas, žemėlapi (žr. 4 pav.). E. paslaugų taikymo sėkmė ir nuoseklumas pirmiausiai pasireiškia per centrinės valdžios vieningos strategijos ir politinės valios svarbą. Politinę valią demonstruoja bendra viešojo sektoriaus modernizavimo politika, strateginiai dokumentai, savalaikė įstatyminė bazė, valdžios komunikuojamų vertybių bei daromų veiksmų sąsajos ir įsipareigojimų vykdymas. Esant šių elementų stokai, akivaizdu, kad visa e. paslaugų taikymo procedūra bus pasmerkta nesėkmei arba labai sunkiai skinsis kelią, nes bus nesuprasta tiek vykdomosios valdžios, tiek viešojo administravimo institucijų, o taip pat ir paslaugų vartotojų – gyventojų ir verslo subjektų.



4 pav. E. paslaugos taikymui būdingi iššūkiai ir jų koreliacijos tarpusavyje (sudaryta autorės).

Centrinės valdžios stimulus taip pat įpareigoja laikytis planavimo bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo ir priimti labiau koordinuotus sprendimus ar diegti tokias elektronines sistemas, kurios tenkintų kuo didesnės visuomenės dalies poreikius ir galimybes. Projektuojant tiek vidinę, tiek išorinę paslaugos sąsajas, reikia gerai apgalvoti visus paslaugos dizaino elementus. Nepaisant to, kiek valstybė deda pastangų gerinti įvairius e. paslaugos įgyvendinimo aspektus – investicijas, aplinkos vertinimą ir analizę, visuomenės skaitmeninės atskirties mažinimą – nefunkcionalus paslaugos dizainas sukels nepasitenkinimą net ir tarp palankiai e. valdžios koncepciją vertinančių ir/ar IKT srityje pažengusių vartotojų. Kita problema – nevienodas, nekoordinuotas viešojo sektoriaus institucijų e. paslaugų, komunikavimo kanalų pasirinkimas, kurs kelia sąmyšį tarp gyventojų. Kai vienos įstaigos su visuomene komunikuoja ir informaciją jiems apie paslaugą teikia inovatyviais būdais (pavyzdžiui, socialiniuose tinkluose), kitos vis dar naudojasi tradiciniais kanalais.

Visgi, politinės valios, aukšto technologijų įsisavinimo nepakanka sklandžiam e. paslaugų taikymui. Gyventojų poreikiai bei IKT įrankiai taip greitai kinta ir tobulėja, kad dažnai galima pastebėti neatitikimus tarp to, kokia e. paslauga yra iš tiesų praktikoje ir to, kaip ji aprašyta įstatyminėje bazėje. Gyventojai ieško vis patogesnių e. paslaugos gavimo kanalų ir vis aukštesnio paslaugos išsivystymo lygio, ypač tai būdinga tūkstantmečio kartai (angl. *millennials*). Viena pagrindinių paslaugos savybių – neapibrėžtumas – tapo kaip niekad tiesioginė. Todėl neaišku, kaip teisiškai ir įstatymiškai reguliuoti kai kuriuos e. paslaugų teikimo būdus ir ar išvis tą reikia daryti (pavyzdžiui, kiek legitimi yra viešojo sektoriaus institucijos konsultacija gyventojui per socialinį tinklą Facebook).

Manoharan ir Ingrams (2018) analizavo išliekantį atotrūkį tarp e. paslaugų taikymo ir vartojimo. Nors valdžia jau daugelį metų deda dideles pastangas viešųjų paslaugų modernizavimui, tačiau vartojimas tarp gyventojų yra lėtesnis, nei tikimasi. Šį atotrūkį vėlgi galima spręsti kompleksine e. paslaugų įgyvendinimo strategija, bet panašu, kad e. paslaugų taikymo ir vartojimo lygiai niekada neišsilygins.

Pleger ir kt. (2020) taip pat išskyrė, kad būtina įvertinti ir galutinio viešosios paslaugos vartotojo pageidavimus ir preferencijas, ko dažnai viešojo administravimo institucijos, spręsdamos, kokias paslaugas teikti elektroniniu būdu, nepadaro ir tai sąlygoja mažą e. paslaugos vartojimą. Reikia paminėti, kad tiek elektorinės sistemos, tiek e. paslaugų projektai, kurie neatitinka piliečių poreikių, neatlieka savo prigimtinės funkcijos – palengvinti, paspartinti ir efektyviau teikti paslaugas – mažina gyventojų pasitikėjimą ne tik viešojo administravimo subjektais, bet ir visu viešuoju sektoriumi, neigiamos e. paslaugos ar elektorinės sistemos naudojimo patirtys sukuria barjerą ateityje vartoti kitas e. paslaugas, mažina skaidrumą. Taigi, viešųjų paslaugų modernizavimas diegiant e. paslaugas, tačiau neįvertinus ir neišanalizavus vidinių ir išorinių faktorių, nebesivysto ir tampa stagnaciniu.

Viešųjų paslaugų modernizavimo principai turi užimti aiškia poziciją ir organizacijų, teikiančių e. paslaugas viduje. Šalia to, kaip didinti visuomenės pasitikėjimą ir keisti požiūrį į paslaugų skaitmenizavimą, būtina tą patį daryti ir institucijų viduje, t y. kelti darbuotojų motyvaciją, užtikrinti jiems tinkamas žinias darbui su inovatyviais sprendimais, vertinti jų darbo rezultatus. Manoharan ir Ingrams (2018) teigė, kad e. paslaugų decentralizavimas taip pat galėtų turėti teigiamą poveikį, nes savivaldos institucijos, turėdamos mažiau koncentruotos valdžios, kuriai yra pavaldžios, tikėtina gali skatinti organizacijos sąmoningumą, reagavimą į iššūkius, o taip pat poreikį prisitaikyti.

Atskirą dėmesį analizuojant kylančius iššūkius reikėtų skirti ir pandemijos laikotarpiui, kurio akivaizdoje atsirado naujų, anksčiau nepatirtų kliūčių, arba sustiprino esamus. Viešųjų paslaugų teikimas elektroniniu būdu COVID-19 pandemijos akivaizdoje tapo bene vienintele galimybe

gyventojams gauti didžiąją dalį jiems reikalingų paslaugų. Tačiau stipriai per trumpą laiką išaugus e. paslaugų vartojimui į paviršių išlindo ir įvairūs tokių paslaugų netobulumai. Jeigu anksčiau gyventojai galėjo rinktis – paslaugą gauti tradiciniu (kontaktiniu) būdu ar elektroniniu, tokiu būdu išvengdami jiems nepatogių ar nepriimtinių paslaugos gavimo procesų, tai dabar tokia galimybė buvo stipriai sumažėjusi ir vartotojas privalėjo toleruoti visus paslaugos nuotoliniu ar elektroniniu būdu gavimo metu kylančius iššūkius. E. paslaugų, kurios ir anksčiau buvo pasiekę aukštą skaitmenizacijos lygį (pavyzdžiui, mokesčių ir kitos deklaracijos), teikimas nepatyrė didesnių sutrikimų. Didžiausias iššūkis tokių paslaugų teikime tapo gyventojų konsultavimas ir gyventojų skaitmeninė atskirtis. Ne visi gyventojai norėjo ir turėjo galimybes naudotis IKT priemonėmis, prioritetą teikė kontaktiniam bendravimui. Tačiau kitos paslaugos (pavyzdžiui mokinio priėmimas į bendrojo ugdymo įstaigą) kai kuriose savivaldybėse anksčiau vyko išimtinai tik kontaktiniu būdu (prašymo teikimas, sutarties pasirašymas – tik ugdymo įstaigoje), o įvedus visuotinį karantiną buvo perkeliamos į skaitmeninę erdvę ir kai kuriais atvejais per trumpą laiką įstaigų lygmenyje pasiekė trečią paslaugos skaitmenizavimo lygį (galimybė parsisiųsti formą ir ją gražinti užpildytą) ar net ketvirtą (paslauga suteikiama be popierinių dokumentų). Taigi, galima teigti, kad įvairios paslaugos susidūrė su skirtingais iššūkiais, priklausomai nuo to, koku būdu jos buvo teikiamos priešpandeminiu laikotarpiu. Reikia pastebėti, kad dauguma e. paslaugų iššūkių egzistavo ir anksčiau, tačiau tai, kad jie tapo itin aktualūs ir pastebimi, lėmė visuotinas karantinas ir staigus paslaugų teikimo būdo pasikeitimas.

1.2. poskyryje pateikiami paslaugų diegimo ir tobulinimo mikro bei makro veiksniai (žr. 2 lent.), „per naktį“ tapo iššūkiais tiek valstybei, tiek institucijoms, tiek gyventojams. Mazzucato ir Kattel (2020) savo darbe teigė, kad pandemijos akivaizdoje valstybė susidūrė su stipriai išaugusiomis išlaidomis (pavyzdžiui, atnaujinant IT bazę viešojo sektoriaus įstaigose), silpnai išvystyta duomenų infrastruktūra, užtęstomis viešųjų pirkimų procedūromis, o įstaigos patyrė sunkumų dėl darbo organizavimo (padidintos rizikos sąlygomis arba nuotoliniu būdu) ir kontrolės, netolygaus darbo krūvio persiskirstymo, darbuotojų sveikatos (Switzer, Wang ir Hirschvogel, 2020), personalo kompetencijos stoka naudojantis IKT priemonėmis. Didžiausių sunkumų gaunant e. paslaugas visgi patyrė įvairios visuomenės grupės, kurios tiek priešpandeminiu laikotarpiu, tiek dabar pasižymi (atskirai arba kartu) skaitmenine atskirtimi, pasitikėjimo valdžia stoka, susvetimėjimo valstybinėse institucijose netoleravimu.

Galiausiai, reikia atminti, kad ne visos viešosios paslaugos turi ir gali būti skaitmenizuotos. Tarp valdžios bei mokslininkų pastebimas didelis optimizmas dėl viešojo sektoriaus modernizavimo diegiant ir plėtojant vis daugiau e. valdžios funkcijų, gali sąlygoti, kad bus nepastebėti neigiami skaitmenizavimo proceso padariniai, ypačingai moraliniai, psichologiniai ir socialiniai aspektai. Lingren ir kt. (2019) išskyrė etinį požiūrį į e. valdžios plėtrą, susijusį su viešojo organizavimo įstaigų personalu, valstybės tarnautojais („Kas yra geresnis valstybės pareigūnas – žmogus ar kompiuteris?“), ateityje reikalingais įgūdžiais (kiek „IT specialisto“ ateityje privalės būti kiekviename viešojo sektoriaus darbuotojuje ir pilietyje?), visuomenės gyvenimo kokybe (nors dabar e. paslaugos mums palengvina gyvenimą, tačiau ar taip bus ir ateityje?).

Reziumuojant, galima teigti, kad elektroninių sistemų ir e. paslaugų taikymas gali nuolat susidurti su kliūtimis, kurios gali turėti įtakos viešojo sektoriaus atskaitomybei, skaidrumui, visuomenės pasitikėjimui, gyventojų e. valdžios koncepcijos įsisavinimui. Neįveikti ar nebandomi įveikti iššūkiai valstybei kainuoja išteklių praradimą, viešojo sektoriaus modernizavimo sulėtėjimą, neįgyvendintas

reformas. Kliūtys turi būti sprendžiamos reaguojant greitai ir apie jas atvirai komunikuojant visuomenei, o prevencija apimti kompleksinę e. paslaugų įgyvendinimo strategiją.

Pirmajame baigiamojo projekto skyriuje analizuojama viešųjų paslaugų modernizavimo samprata. Šis procesas visuomenėje dažnai suprantamas kaip technologinis progresas, skaitmenizacija, IKT priemonių taikymas. Tačiau moksliniu požiūriu jis apima daug platesnį procesų spektrą. Šiame skyriuje išskiriami viešųjų paslaugų modernizavimo elementai, apimantys valdžios, viešojo sektoriaus organizacijų veiklos, valstybės tarnautojų bei darbuotojų atsakomybių bei kompetencijų, visuomenės požiūrio, strategijos kūrimo, inovacijų įsisavinimo pokyčius. Šie pokyčiai sąlygoja paslaugų efektyvumo augimą, šiuolaikišką žmogiškų išteklių, vidinio veiklos proceso bei paslaugos teikimo organizavimo valdymą, atviresnes ir atskaitingesnes visuomenei viešojo sektoriaus organizacijas, skaidrumo, visuomenės pasitikėjimo augimą. Kintant gyventojų lūkesčiams bei įpročiams, patogus bei kokybiškas viešųjų paslaugų teikimas tampa pageidautinas visose viešojo valdymo srityse, todėl daugėja sričių, kuriose paslaugos teikiamos elektroniniu būdu ir elektroninėmis sistemomis. Šioje dalyje pristatomas mokslininkų požiūris į elektroninių sistemų bei e. paslaugų taikymą bei keliamus iššūkius. Analizuojant e. paslaugų įgyvendinimą, buvo pastebėtos glaudžios visapusiškos sąsajos tarp organizacijų pasiruošimo diegti bei įgyvendinti e. paslaugas, visuomenės pasitikėjimo valdžia bei institucijomis, e. paslaugų vartojimo, skaitmeninio ir informacinio raštingumo bei paslaugos dizaino. Šios sąsajos lemia sėkmingą viešųjų paslaugų modernizavimą, visuomenės požiūrį į jį. Teigiama, kad tik kompleksiškas, visapusiškas, gerai komunikuojamas modernizavimo procesas sulauks tokios naudos, kurios buvo tikėtasi.

2. Viešųjų paslaugų modernizavimo ir elektroninių sistemų taikymo politinė bei teisinė aplinka ES ir Lietuvoje

Norint atsakyti į šiame baigiamajame projekte keliamą probleminį klausimą (kaip elektroninės priėmimo ir ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje padeda užtikrinti viešųjų administracinių paslaugų modernizavimą?) nepakanka išanalizuoti viešųjų paslaugų modernizavimo ir e. paslaugų vartojimo teorinio diskurso. Būtina aptarti EPS taikymo modernizuojant viešąsias administracines paslaugas teisinį reguliavimą Europos Sąjungoje (toliau – ES) bei Lietuvoje. Šioje dalyje apžvelgiami strateginiai dokumentai bei aktualūs teisės aktai, kurie suskirstyti į tarptautinį (ES), nacionalinį bei savivaldos lygmenis. Apžvalga apima viešųjų paslaugų modernizavimo, e. paslaugų ir elektroninių sistemų taikymo bei vaikų priėmimo į ikimokyklinio bei bendrojo ugdymo įstaigas aspektus.

2.1. Viešųjų paslaugų modernizavimo ir elektroninių sistemų taikymo strateginiai dokumentai

Pirmiausiai analizuojami strateginiai dokumentai, pradedant nuo ES išleistų strategijų, tęsiant nacionaliniais ir baigiant Alytaus miesto savivaldybės strateginiais dokumentais. Poskyryje analizuojami strateginiai dokumentai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. 2.1. poskyryje analizuojami strateginiai dokumentai (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Priėmimo data	Strateginis dokumentas
Europos Sąjungos lygmuo		
1.	2010-03-03	2020 M. EUROPA. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija
2.	2010-05-19	Europos skaitmeninė darbotvarkė
3.	2015-05-16	Europos bendrosios skaitmeninės rinkos strategija
4.	2016-04-19	2016-2020 m. ES e. valdžios veiksmų planas. Valdžios skaitmeninių permainų spartinimas
5.	2021-03-09	2030 m. skaitmeninės politikos kelrodis: Europos skaitmeninio dešimtmečio kelias
6.	2014-09-08	2014-2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programa
Nacionalinis lygmuo		
7.	2012-05-15	Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“
8.	2012-11-28	2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa
9.	2020-09-09	2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas
10.	2016-12-13	Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa
11.	2020-12-11	Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa
12.	2012-02-07	Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa
13.	2014-03-12	Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programa „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“
Alytaus miesto savivaldybės lygmuo		
14.	2014-11-27	Alytaus miesto plėtros iki 2020 metų strateginis planas
15.	2021-01-28	Alytaus miesto strateginis plėtros iki 2030 metų planas
16.	2018-02-01	Alytaus miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginis veiklos planas

Strateginiai dokumentai nustato valdymo, politikos formavimo, veiklos kryptis, į juos atsižvelgiant ir juos įgyvendinant yra leidžiami reikalingi teisės aktai. Europos Sąjunga valstybėms narėms rekomenduoja kryptį, kurios turėtų būti laikomasi šalyje, taip užtikrindama vieningą bei kryptingą visose ES šalyse konkrečios srities tobulėjimo veiklą. Nacionaliniai strateginiai planai, programos yra orientuoti į ES rekomendacijas, o Alytaus miesto savivaldybės – tiek į ES, tiek į nacionalinius dokumentus, tiek į vietinę situaciją, aplinką.

Europos Sąjungos lygmens strateginiai dokumentai. Europos Sąjungos formuojama politika ir strategija daro įtaką visų Europos Sąjungos valstybių narių vystymuisi. Reikia paminėti, kad Europos Komisija pastarąjį dešimtmetį skyrė daug dėmesio viešojo sektoriaus modernizavimo, viešųjų paslaugų skaitmenizavimo, skaitmeninės infrastruktūros bei interneto galimybių plėtojimo priemonėms. Šios priemonės minimos įvairiuose strateginiuose dokumentuose, komunikatuose, programose, o tai rodo minėtų priemonių integralumą ir nuoseklumą. 2010 m. kovo 3 d. Europos Komisijos priimtas komunikatas „2020 M. EUROPA Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ (toliau – strategija „Europa 2020“) skirtas padariniams po finansų ir ekonominės krizės mažinti visose ES šalyse. Strategijoje užsibrėžtas ambicingas tikslas, kad iki 2020 m. Europa sugrįš į prieškrizinę padėtį, taps dar stipresnė, vieningesnė, pažangesnė. Strategijoje „Europa 2020“ (2010) numatomi prioritetai pažangiam ir inovatyviam ūkio vystymuisi, tvariam ir ekologiškai išteklius naudojančiam ūkio skaninimui bei integralaus, didelio užimtumo ūkio užtikrinimui. Komisija strategijoje pasiūlė ir septynias pavyzdines iniciatyvas, iš kurių viena – *Europos skaitmeninė darbotvarkė*: *greičiau plėtoti spartųjį internetą ir užtikrinti, kad namų ūkiai ir įmonės galėtų naudotis bendros skaitmeninės rinkos teikiamais privalumais*. Nors šios priemonės pagrindinis tikslas yra šalių skaitmeninės infrastruktūros plėtojimas siekiant tvarios ekonominės bei socialinės naudos (internetu greičio, internetu prieigos didinimas), tačiau jis susijęs ir su inovacijų bei paramos didinimu IKT srityje, viešojo finansavimo skyrimu ir šiuolaikiškų bei patogių paslaugų, kurios teikiamos internetu, skatinimu (strategija „Europa 2020“, 2010). Be to, ši strategija tapo pagrindu tobulinimo ir skatinimo programoms, planams, dienotvarkėms konkrečiose srityse (pavyzdžiui, „Europos skaitmeninei dienotvarkei“).

Atsižvelgdama į strategijos „Europa 2020“ (2010) pateiktas septynias pavyzdines iniciatyvas, Europos Komisija 2010 m. gegužės 19 d. išleido komunikatą „Europos skaitmeninė darbotvarkė“ (toliau – Europos skaitmeninė darbotvarkė), kurioje IKT priemonių skatinimas yra pateikiamas kaip svarbus veiksnys strategijos „Europa 2020“ tikslams pasiekti. Šios darbotvarkės tikslas – *„parengti veiksmų planą, kad būtų kuo geriau išnaudotos IKT teikiamos socialinės ir ekonominės galimybės“* skatinant inovacijas, ekonominių, ūkio bei piliečių gerovės augimą. „Europos skaitmeninėje darbotvarkėje“ (2010) Europos Komisija didelį dėmesį skyrė ir nustatė gaires kibernetiniam saugumui, duomenų apsaugai, elektroninės atpažinties priemonėms, gyventojų ir specialistų skaitmeniniam raštingumui, e. valdžios koncepcijai. Visų šių priemonių skatinimas ir tobulinimas padėjo spręsti svarbiausius Europos Sąjungos valstybių narių socialinio ir ekonominio skaitmenizavimo uždavinius bei užtikrino geresnę piliečių gyvenimo kokybę.

Paminėtinas ir 2015 m. gegužės 6 d. Europos Komisijos komunikatas „Europos bendrosios skaitmeninės rinkos strategija“, kuriuo pažymima, kad yra siekiama Europos visuomenės skaitmeninio transformavimo, viešosios paslaugos turėtų tapti konkurencingomis, IKT ir e. paslaugų plėtra turėtų apimti visus sektorius, taip pat ir viešąjį. Be to, šioje strategijoje numatyta sukurti ES e. valdžios planą 2016-2020 m. laikotarpiui.

Viešojo administravimo institucijų ir e. paslaugų modernizavimo principus Europos Komisija paskelbė 2016 m. balandžio 19 d. išleistame komunikate „2016-2020 m. ES e. valdžios veiksmų planas. Valdžios skaitmeninių permainų spartinimas“ (toliau – Planas, 2016-2020 m. ES e. valdžios planas), kuriame apibrėžė viziją, jog iki 2020 m. ES šalių viešojo administravimo įstaigos sieks tapti atviromis, veiksmingomis bei integracinėmis, teiks skaitmenines paslaugas novatoriškais metodais, taps skaidresnės, labiau atlieps piliečių lūkesčius. Šalims palikta teisė įgyvendinti savo strategijas ir veiksmus, tačiau jie turėtų atitikti šio Plano (2016) pamatinius principus:

- Standartinis paslaugų skaitmeninimas numato, kad paslaugos turėtų būti teikiamos visų pirma skaitmeniniu būdu (o kitais būdais – tik tiems, kurie neturi interneto prieigos), be to skatinamas vieno langelio principas.
- Vienkartinio duomenų pateikimo principas teigia, kad asmenys savo informaciją pateiktų tik vieną kartą, o administravimo įstaigos naudotų šią informaciją pakartotinai, siekiant sumažinti našą asmenims.
- Įtraukimo ir prieinamumo principas teigia, kad skaitmeninės paslaugos turi būti integracinės ir prieinamos skirtingus poreikius (pavyzdžiui, specialiuosius) turintiems gyventojams.
- Atvirumas ir skaidrumas nurodo viešojo administravimo įstaigoms veikti bendradarbiaudamos tarpusavyje ir su suinteresuotomis šalimis, dalytis informacija ir duomenimis, be to naudotojai turėtų turėti galimybę stebėti administracinius procesus.
- Standartinis paslaugų tarpvalstybiškumas numato siekti svarbiausių viešųjų paslaugų prieinamumo tarpvalstybiniu mastu.
- Standartinio paslaugų sąveikumas turėtų užtikrinti sklandų valstybės administracinių įstaigų darbą visoje bendrijoje taikant laisvą duomenų bei skaitmeninių paslaugų judėjimą ES.
- Patikimumo ir saugumo principas apima asmens duomenų apsaugą, privatumą bei kibernetinį saugumą, o ypač šio principo taikymą ankstyvajame skaitmeninės paslaugos projektavimo etape.

Taip pat 2016-2020 m. ES e. valdžios plane (2016) yra pabrėžiama, kad siekiant modernizuoti viešąjį administravimą, „*viešojo administravimo įstaigoms reikia transformuoti savo paslaugų administravimo tarnybas, permąstyti ir perkurti esamas procedūras ir paslaugas, leisti savo duomenimis ir paslaugomis naudotis kitoms administravimo įstaigoms ir, kiek įmanoma, įmonėms bei pilietinei visuomenei*“. Be to, skatinama stiprinti atskiras skaitmenizacijos proceso dalis, tokias kaip e. sąskaitų išrašymas, e. pristatymas, e. viešųjų pirkimų sistemos ir pan. Plane (2016) teigiama, kad pateiktas dinamiškas ir lankstus modelis, kuris leis valstybėms narėms reaguoti į aplinkos pokyčius bei tęsti savo pradėtas iniciatyvas šioje srityje.

Dar vieną svarbų komunikatą „2030 m. skaitmeninės politikos kelrodis: Europos skaitmeninio dešimtmečio kelias“ Europos Komisija priėmė 2021 m. kovo 9 d. (toliau – 2030 m. Europos skaitmeninė politika“), kuriame skatinama aktyviau įgyvendinti Europos skaitmeninės ateities formavimą ir transformaciją. Daug dėmesio skiriama uždaviniams susijusiems su piliečių skaitmeninių įgūdžių gerinimu, skaitmeninės tvarios ir našios infrastruktūros plėtojimu, saugumu bei įmonių, viešųjų institucijų skaitmenine transformacija ir viešųjų paslaugų skaitmeninimu valstybėse narėse.

2014 m. rugsėjo 8 d. Europos Komisija patvirtino „2014-2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programą“, kurioje atsispindi strategijos „Europa 2020“ (2010) prioritetiniai tikslai. Ši programa tapo įrankiu Lietuvoje paskirstyti ES lėšas pagal dvylika prioritetų, tarp kurių: inovacijų skatinimas,

informacinės visuomenės skatinimas, visuomenės švietimas, visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas. Nors 2021-2027 m. ES fondų investicijų programa dar nėra patvirtinta, tačiau programos rengimo projekte taip pat yra numatyti prioritetai, susiję su skaitmeninio teikiama nauda bei inovacijų diegimu valdžios institucijoms, skaitmeninės atskirties mažinimu, viešųjų paslaugų kokybės gerinimui.

Aptarti ES strateginiai dokumentai svarbūs užtikrinant valstybėse narėse viešojo sektoriaus modernizavimą plėtojant skaitmenizaciją. Galima išskirti prioritetingas ES skaitmeninės plėtros sritis valstybėse narėse. Strateginiuose dokumentuose pateikiamos gairės apima, bet nesiriboja interneto ryšio aprėpties ir kokybės gerinimą, kuris padėtų elektronines paslaugas padaryti prieinamesnes, mažintų gyventojų skaitmeninę atskirtį; viešųjų institucijų ir viešųjų paslaugų skaitmenizaciją, kuri efektyvintų viešųjų institucijų veiklą, ji taptų skaidresne bei pažangesnė; IKT naudojimo bei gyventojų skaitmeninių įgūdžių gerinimą, kurie užtikrintų aktyvesnį gyventojų įsitraukimą, skatintų didesnę pasitikėjimą; paslaugų vidinį bei tarpvalstybinį sąveikumą, kuris plečia paslaugų aprėptį, integralumą, informacijos pakartotinį naudojimą; kibernetinį bei duomenų saugumą, kuris svarbus skatinant gyventojus naudoti e. paslaugas, užtikrinant gyventojų pasitikėjimą sistemomis bei viešosiomis institucijomis. Atsižvelgdamos į šias ES skaitmeninės plėtros kryptis, valstybės narės turi aiškia ir vieningą tendenciją, kaip turėtų būti modernizuojamas viešasis sektorius artimoje ateityje.

Nacionalinio lygmens strateginiai dokumentai. Bene svarbiausias strateginis dokumentas, formuojantis darbotvarkę Lietuvos plėtrai, nustatantis prioritetingas sritis, kuriomis remiasi Vyriausybės bei savivaldybių programos, kiti strateginiai dokumentai, bei į kurių atsižvelgiama formuojant beveik visų sričių politiką, yra Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“ (toliau – strategija „Lietuva 2030“). Strategija numato prioritetus, kurie „*padėtų Lietuvai tapti modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi*“ (strategija „Lietuva 2030“, 2012). Strategijoje galima matyti visapusišką ir integralų požiūrį į daugelį visuomenės, ekonomikos bei valdymo sričių, jų sąveikas tarpusavyje bei su kitomis sritimis. Su viešojo sektoriaus, paslaugų modernizavimu, skaitmeninės visuomenės plėtra susijusios siūlomos plėtros kryptys, idėjos, siekiai vyrauja visose Strategijos 4.4. punkte numatytose srityse: Sumani visuomenė, Sumani ekonomika ir Sumanus valdymas (žr. 5 pav.). 5 paveiksle išskirtos Sumanios visuomenės iniciatyvos skatina visuomenę labiau įsitraukti į valstybės valdymą, prisiimti atsakomybę už savo sprendimus, būti aktyvia, iniciatyvia, savarankiška. Tokie visuomenės bruožai yra svarbūs siekiant modernizuoti ir viešąjį sektorių bei viešąsias paslaugas, nes įgalina piliečius būti kritiškais, būti savo valstybės šeimininkais ir kelti aukštus lūkesčius viešajam valdymui, komunikuoti valdžiai savo poreikius. Sumanios ekonomikos iniciatyvos, svarbios viešojo sektoriaus modernizavimui, apima efektyvų viešojo sektoriaus bei verslo sąveikavimą, inovacijų bei technologijų skatinimą, kad valstybė turėtų tvirtą skaitmeninės infrastruktūros pagrindą. Svarbiausia strategijoje „Lietuva 2030“ viešųjų paslaugų modernizavimą skatinanti sritis – Sumanus valdymas. Ši sritis pripažįstama, kaip turinti didelę įtaką šalies raidai, todėl jai keliami aukšti lūkesčiai. Skatinamas viešojo valdymo reprezentatyvumas, veiklos efektyvumas, augantis pasitikėjimas valdžia, aukštos kultūros bei moralės principai. Institucijos turi veikti atsakingai, strategiškai, telkdamos dėmesį į sprendimų priėmimo pagrįstumą. Todėl pabrėžiami veiklos orientacija į rezultatus, skaidrumas, piliečių ir valdžios bendradarbiavimas ir inovacijų bei technologijų diegimas, skaitmenizacija.

Viešojo sektoriaus ir paslaugų modernizavimo, skaitmeninės visuomenės plėtros kryptys strategijoje „Lietuva 2030“ (2012)

Skatinamos sumanios visuomenės iniciatyvos:	Skatinamos sumanios ekonomikos iniciatyvos:	Skatinamos sumanaus valdymo iniciatyvos:
<ul style="list-style-type: none"> – socialinė ir politinė įtrauktis – sąmoningas veikimas – atvirumas naujovėms – savarankiškumas – atsakomybė priimant sprendimus – aktyvi visuomeniniame gyvenime – iniciatyvumas – socialinė atsakomybė – besimokanti visą gyvenimą 	<ul style="list-style-type: none"> – perteklinių biurokratinių apribojimų mažinimas – technologijų plėtojimas – inovacijų skatinimas – viešosios nuomonės apie verslą ir verslumą formavimas – skaitmeninės infrastruktūros modernizavimas 	<ul style="list-style-type: none"> – pasitikėjimą pelnusi valdžia – veiklos efektyvumas – skaidrumas ir atvirumas – piliečių ir valdžios bendradarbiavimas – orientacija į rezultatus – valstybės tarnybos profesionalumas ir lankstumas – strategija grįstas valdymas – įtraukus valdymas – paslaugų vertinimas – naujų technologijų diegimas, skaitmenizacija – institucijų motyvacijos didinimas

5 pav. Strategijoje „Lietuva 2030“ (2012) numatytos gairės, atspindinčios viešojo sektoriaus ir viešųjų paslaugų modernizavimo plėtros kryptis (sudaryta autorės pagal strategiją „Lietuva 2030“ (2012))

Įgyvendindama strategiją „Lietuva 2030“ (2012), Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė 2014-2020 m. nacionalinės pažangos programą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“ (toliau – 2014-2020 m. pažangos programa). Programoje konkretizuojami svarbiausi tikslai ir uždaviniai strategijai „Lietuva 2030“ įgyvendinti iki 2020-ųjų metų. Pavyzdžiui, Programoje išskirtas „Veiklios ir solidarios visuomenės“ prioritetas kelia uždavinį didinti viešųjų paslaugų prieinamumą, o „Visuomenės poreikius atitinkančio ir pažangaus viešojo valdymo“ prioritetas plačiai apima daugybę aspektų, susijusių su viešojo sektoriaus bei viešųjų paslaugų modernizavimu bei numato prioriteto įgyvendinimo išankstines sąlygas bei sėkmės kriterijus. Kito, ateinančio, 2021-2030 m. laikotarpio nacionalinės pažangos planas buvo patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“ (toliau – 2021-2030 m. pažangos planas). Planas keičia 2014-2020 m. pažangos programą (2012) ir užtikrina jos tęstinumą bei nustato ateinančio dešimtmečio Lietuvos siekiamus pokyčius įvairiose srityse, jame iškeliami 10 strateginių tikslų. Labiausiai su viešojo sektoriaus bei viešųjų paslaugų modernizavimu susiję yra 5-tasis bei 8-tasis strateginiai tikslai: transporto, energetinio bei skaitmeninio junglumo gerinimas ir teisinės sistemos bei viešojo valdymo veiksmingumo didinimas. 5-tajame tikslu numatytą skaitmeninį junglumą planuojama pasiekti per didelio pralaidumo tinklų, plačiajuosčio ryšio, judriojo 5G ryšio diegimą, skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės kūrimą bei jų atsparumo didinimą, kadangi pastebima netolygi esamų elektroninių ryšių aprėptis miesto ir kaimo vietovėse, kuri gyventojams riboja galimybes gauti elektronines viešąsias paslaugas. Taip pat viešosios paslaugos pandemijos akivaizdoje (sumažėjus gyventojų mobilumui) pasirodė esančios pažeidžiamos ir netobulos. Kalbant apie 8-tąjį tikslą, viešojo valdymo

veiksmingumo didinimą, numatoma tobulinti ir optimizuoti viešojo valdymo institucijų tinklą, didinti jų veiklos efektyvumą, orientaciją į rezultatus, reguliavimo kokybę, siekti procesų atvirumo piliečių ir pilietinių organizacijų įtraukimo, tobulinti viešųjų finansų valdymą. Paslaugas siekti padaryti kokybiškesnes, prieinamesnes mažinant biurokratinę našą gyventojams, diegiant inovatyvius ir skaitmeninius sprendimus.

Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje, patvirtintoje 2016 m. gruodžio 13 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“, yra numatyta didinti viešojo sektoriaus paslaugų efektyvumą jas skaitmenizuojant bei optimizuojant, skatinti elektroninių paslaugų centralizavimą, spręsti e. paslaugų suderinamumo ir sąveikumo problemas, mažinti skaitmeninę visuomenės atskirtį. Tokiu būdu norima užtikrinti aukštą valstybės paslaugų kokybę, vykdyti stebėseną ir vertinimą, skaidrumą ir didesnę prieinamumą visuomenei. Tuo tarpu Aštuonioliktoji Lietuvos Respublikos Vyriausybė dėmesio viešojo sektoriaus modernizavimui, paslaugų tobulinimui bei skaitmenizavimui savo programoje skyrė daugiau. Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu NR. XIV-72 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“, vienu iš dvylikos savo prioritetų iškėlė visuomenės poreikius atitinkantį viešąjį sektorių. Šioje programoje teigiama, kad bus siekiama viešojo valdymo modernizavimo įvairiomis kryptimis: institucijų lankstumo bei atskaitomybės didinimo, inovacijų diegimo, aukštos kokybės užtikrinimo, e. paslaugų skaičiaus didinimo, valstybės tarnybos (ypač vadovų grandies) stiprinimo. Tikimasi, kad tai padės padidinti visuomenės pasitikėjimą, įsitraukimą, o Lietuva šioje srityje ES kontekste užims geresnę vietą tarp kitų šalių.

Viešųjų paslaugų modernizavimą, e. paslaugų plėtrą ir jų prieinamumo didinimą gyventojams, centralizuotą paslaugų teikimą, veiklos valdymo gerinimą ir efektyvumo didinimą viešojo valdymo institucijoje skatino bei siekė ir Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“, taip pat Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programa „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 12 d. nutarimu Nr. 244 „Dėl Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ patvirtinimo“.

Galima pastebėti, kad strategija „Lietuva 2030“ (2012), nacionalinės pažangos planai, Vyriausybių programos yra glaudžiai susiję su ES strateginiais dokumentais ir įgalina ES gaires įgyvendinti Lietuvoje.

Savivaldos lygmens strateginiai dokumentai. Alytaus miesto savivaldybės ribose pagrindiniai strateginiai dokumentai yra Alytaus miesto plėtros strateginiai planai. Alytaus miesto plėtros iki 2020 metų strateginiame plane, patvirtintame Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2014 m. lapkričio 27 d. sprendimu Nr. T-299 „Dėl naujos redakcijos Alytaus miesto plėtros iki 2020 metų strateginio plano tvirtinimo“ (toliau – Alytaus plėtros iki 2020 m. strateginis planas), suformuoti trys prioritetai, iš kurių pirmasis atitinka viešojo sektoriaus bei viešųjų paslaugų modernizavimo principus: *Viešųjų paslaugų kokybės ir prieinamumo užtikrinimas, ugdant sumanią, veiklią ir solidarią miesto bendruomenę.* Šis prioritetas apima švietimo, sveikatos priežiūros, kultūros, sporto ir kitų viešųjų paslaugų kokybės gerinimą, taip pat savivaldybės valdymo efektyvumo didinimą ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimą.

Alytaus miesto plėtros iki 2030 metų strateginiame plane, patvirtintame Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2021 m. sausio 28 d. sprendimu Nr. T-2 „Dėl Alytaus miesto strateginio plėtros iki 2030 metų plano patvirtinimo“ skiriama šiek tiek mažiau dėmesio viešojo sektoriaus bei viešųjų paslaugų modernizavimui. Prioritete *Patogus miestas* išsikeltas uždavinys *Didinti savivaldybės valdymo efektyvumą ir teikiamų paslaugų kokybę*, kuris apima savivaldybės teikiamų administracinių paslaugų teikimo elektroninėmis priemonėmis plėtrą, savivaldybės įmonių ir įstaigų valdymo efektyvumo didinimą bei savivaldybės įstaigų darbuotojų, teikiančių viešąsias ir administracines paslaugas, kompetencijos didinimą.

Alytaus miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginiame veiklos plane, patvirtintame Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2018 m. vasario 1 d. Nr. T-1 sprendimu „Dėl Alytaus miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“ (toliau – 2018-2020 m. strateginis veiklos planas) 6 priede pateikiama Savivaldybės veiklos programa, kurios tikslas „Padidinti savivaldybės valdymo ir priskirtų funkcijų vykdymo efektyvumą“, o šiam tikslui pasiekti numatytos priemonės yra susijusios su viešųjų institucijų ir paslaugų modernizavimu: tobulinti viešųjų ir administracinių paslaugų kokybę, plėsti elektroninių paslaugų spektrą, sudaryti sąlygas miestiečiams įsitraukti į miesto valdymo procesą, gerinti informacines sistemas ir IKT naudojimą, skatinti gyventojus naudotis e. paslaugomis.

Taigi, Alytaus miesto savivaldybė strateginiuose dokumentuose apibrėžia viešųjų paslaugų tobulinimą, kokybės gerinimą, efektyvumo didinimą, paslaugų teikimo elektroninėmis priemonėmis plėtrą. Galima teigti, kad savivaldybė turi numaćiusi priemones, kaip įgyvendinti nacionaliniu lygiu priimtas strategijas bei ES gairėse numatytus tikslus, bet planuose išskelti uždaviniai gana siaurai apima minėtąsias sritis, o pokyčiai numatyti taip pat nedideli (pavyzdžiui, 2018-2020 m. strateginiame veiklos plane (2018) numatyta, kad elektroniniu būdu teikiamų paslaugų nuo visų teikiamų paslaugų procentas 2018, 2019 ir 2020 m. bus 30 proc., taigi iš esmės planuojama, kad jis tiesiog nemažės, bet didėjimas nenumatomas).

Apibendrinant poskyrį, galima teigti, kad strateginiai dokumentai nustato gaires, kuria kryptimi turėtų vystytis viešojo sektoriaus bei paslaugų modernizavimas. Visgi, strateginį kursą nustato ES, o valstybės narės nacionalinio lygmens strategijas formuoja atsižvelgdamos į ES rekomendacijas ir papildo savo nacionalinės politikos bei teisinės sistemos diskursą. Be to, su strateginiais tikslais siejamas ir ES finansavimas. Galima teigti, kad strategijos apima holistinį požiūrį į viešojo sektoriaus modernizavimą, nes jos numato daugelį su modernizavimu susijusių veiksnių: IKT priemonių plėtrą, gyventojų įsitraukimą ir prieinamumo, pasitikėjimo didinimą, viešųjų institucijų transformaciją, teikiamų paslaugų tobulinimą ir skaitmenizaciją. Taip pat pastebimas strategijose numatytų pokyčių tęstinumas, tiek horizontalusis (apimantis strateginių dokumentų kaitą išlaikant prioritetinius tikslus pasibaigus vienam laikotarpiui ir prasidėjus kitam), tiek vertikalusis (apimantis pagrindiniuose strateginiuose dokumentuose išskeltų tikslų integraciją į kitus lygiagretaus ar žemesnio statuso tos srities dokumentus, bei atsižvelgiant į ES, nacionalinio bei savivaldos lygmens dokumentų svarbą ir pavaldumą). Taigi, tęstinumas ne tik išlieka, bet vėlesnio laikotarpio dokumentuose pasipildo naujais požiūriais, kurių nebuvo ankstesniuose (pavyzdžiui, elektroninės atpažinties būdų pasirinkimas). Tai užtikrina savalaikį ir esamas bei būsimas realijas atitinkantį viešojo sektoriaus modernizavimo, e. paslaugų bei sistemų plėtros procesų bei priemonių reglamentavimą.

2.2. Viešųjų paslaugų modernizavimo ir elektroninių sistemų taikymo teisiniai dokumentai

Šiame darbo poskyryje analizuojami teisiniai dokumentai, kurie aktualūs viešojo sektoriaus bei viešųjų paslaugų modernizavimo, e. paslaugų ir vaikų priėmimo į ugdymo įstaigas proceso įgyvendinimui. Laikantis teisės aktų hierarchijos, pradedama ES lygmens sprendimų, reglamentų, direktyvų analize, tęsiama Lietuvos Respublikos įstatymų, ministrų įsakymų ir galiausiai Alytaus miesto savivaldybės Tarybos sprendimų apžvalga. Lietuvos Respublikos teisės aktai įgyvendina ES priimtus teisinius dokumentus, kurie yra privalomi valstybėms narėms, tik, priklausomai nuo ES teisės akto rūšies (direktyva, reglamentas ar sprendimas), kinta jų įgyvendinimo formos ir būdai. Šiame poskyryje analizuojami teisės aktai pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. 2.2. Poskyryje analizuojami teisės aktai (sudaryta autorės)

Eil. Nr.	Priėmimo data	Teisės aktas
Europos Sąjungos lygmuo		
1.	2014-07-23	Reglamentas (ES) Nr. 910/2014, dėl elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų vidaus rinkoje, kuriuo panaikinama Direktyva 1999/93/EB
2.	2015-11-25	Sprendimas (ES) 2015/2240, kuriuo nustatoma Europos viešojo administravimo institucijų, įmonių ir piliečių sąveikumo sprendimų ir bendrų struktūrų programa (programa ISA ²), kaip viešojo sektoriaus modernizavimo priemonė
3.	2016-10-26	Direktyvą (ES) 2016/2102 dėl viešojo sektoriaus institucijų interneto svetainių ir mobiliųjų programų prieinamumo
4.	2021-04-09	Reglamentas (ES) 2021/694, kuriuo nustatoma Skaitmeninės Europos programa ir panaikinamas Sprendimas (ES) 2015/2240
Nacionalinis lygmuo		
5.	1991-06-25	Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas
6.	1994-07-07	Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas
7.	1999-06-17	Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas
8.	2006-05-25	Lietuvos Respublikos informacinės visuomenės paslaugų įstatymas
9.	2011-12-15	Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas
10.	2004-06-25	Priėmimo į valstybinę ir savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklą, profesinio mokymo įstaigą bendrųjų kriterijų sąrašas
11.	2005-04-05	Nuosekliojo mokymosi pagal bendrojo ugdymo programas tvarkos aprašas
12.	2009-10-28	Administracinių paslaugų teikimo panaudojant informacinių ir ryšių technologijų priemones rekomendacijos
Alytaus miesto savivaldybės lygmuo		
13.	2018-08-30	Alytaus miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų aptarnavimo teritorijos
14.	2011-12-28	Priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklą tvarkos aprašas
15.	2017-10-26	Vaikų priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės lopšelius-darželius ir mokyklas-darželius tvarkos aprašas

Europos Sąjungos lygmens teisės aktai. ES teisės aktai užtikrina ir įpareigoja valstybes nares sklandžiai įgyvendinti bei siekti strategijose ir programose iškeltų tikslų bei numatytų rodiklių. Siekiant padidinti saugumą ir pasitikėjimą internetine aplinka, paspartinti tiek piliečių, tiek privataus bei viešojo sektoriaus įstaigų naudojamasi elektroninėmis priemonėmis vykdant operacijas bei

naudojantis paslaugomis, 2014 m. liepos 23 d. buvo išleistas Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 910/2014, dėl elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų vidaus rinkoje, kuriuo panaikinama Direktyva 1999/93/EB. Šis reglamentas praplečia elektroninės atpažinties sąvoką, šalia jau iki tol pripažintų elektroninių parašų, įtraukdamas elektroninius spaudus, elektronines laiko žymas, elektroninius dokumentus, elektroninio registruoto pristatymo paslaugas ir interneto svetainių tapatumo nustatymo sertifikavimo paslaugas bei skatina valstybes nares naudoti tokias elektroninės atpažinties sistemas, kurios veiktų tarpvalstybiniu lygmeniu. Be to reglamentuoja šių elektroninės atpažinties priemonių teisinę sistemą. Jo tikslas – saugi ir ES lygiu vieninga elektroninė atpažintis ir tapatumo nustatymas, kuri įgalintų vartotojus naudotis ne tik valstybių vidinėmis, bet ir tarpvalstybinėmis paslaugomis.

2015 m. lapkričio 25 d. Europos Parlamento ir Tarybos sprendimas (ES) 2015/2240, kuriuo nustatoma Europos viešojo administravimo institucijų, įmonių ir piliečių sąveikumo sprendimų ir bendrų struktūrų programa (programa ISA²), kaip viešojo sektoriaus modernizavimo priemonė (toliau – programa ISA²), priimtas atsižvelgiant į Europos skaitmeninės darbotvarkės (2010) siūlymą užtikrinti viešųjų internetinių paslaugų sąveikumą bei sklandų tarpvalstybinių e. paslaugų teikimą. Šiuo sprendimu siekiama palengvinti valstybių narių tarpvalstybinį ir tarpsektorinį bendradarbiavimą naudojant sąveikumo sprendimu, tokiu būdu didinant viešųjų paslaugų efektyvumą ir saugumą. Šis sprendimas ne tik ragino valstybių narių viešąsias paslaugas aktyviau integruoti į bendrą ES rinką, bet ir valstybių viduje aktyviau modernizuoti viešąsias paslaugas, kad jos atitiktų ES lygį bei būtų veiksmingos vykdant informacinius bei paslaugų mainus tarp ES šalių.

Vis sparčiau įgyvendinant skaitmeninės visuomenės principus, plėtojantis skaitmeninėms paslaugoms, ES numatė poreikį užtikrinti informacijos prieinamumo ir paslaugas internetu, todėl 2016 m. spalio 26 d. Europos Parlamentas ir Taryba išleido direktyvą (ES) 2016/2102 dėl viešojo sektoriaus institucijų interneto svetainių ir mobiliųjų programų prieinamumo. Šia direktyva siekiama nustatyti bendrus reikalavimus viešųjų įstaigų interneto svetainėms ir mobiliosioms programėlėms, kad jos atitiktų prieinamumo (informacijos ir vartotojo sąsajos suvokimo, galimybės naudoti, suprantamumo, tvarumo) principus. Kitaip tariant, vartotojas turi suvokti informaciją, skelbiamą interneto svetainėse, gebėti naudotis (naviguoti) svetainėje ir joje pateikiama informacija, būti užtikrintas jos tikslumu, nedviprasmiškumu.

Siekiant greičiau pasiekti Europos ekonomikos, pramonės ir visuomenės skaitmeninę transformaciją ir šį poveikį įgyvendinti ES lygmeniu bei nustatyti paramos teikimo priemones, sprendimą dėl programos ISA² (2015) keičia 2021 m. balandžio 9 d. Europos Parlamento ir Tarybos išleistas reglamentas (ES) 2021/694, kuriuo nustatoma Skaitmeninės Europos programa ir panaikinamas Sprendimas (ES) 2015/2240 (toliau – Skaitmeninės Europos programa). Šis reglamentas nustato septynerių metų laikotarpio programą, kurioje išskirti 5 tikslai (6 pav.):

Našioji kompiuterija	diegti, koordinuoti ir eksploatuoti našiosios kompiuterijos infrastruktūrą
Dirbtinis intelektas	didinti dirbtinio intelekto panaudojimą, skatinti įsisavinti dirbtinio intelekto sprendimus viešojo valdymo srityje
Kibernetinis saugumas ir pasitikėjimas	skatinti šalis su kibernetiniu saugumu susijusių priemonių, įrangos ir žinių infrastruktūrą
Aukšto lygio skaitmeniniai įgūdžiai	siekti skaitmeninio atotrūkio ir profesionalumo didinimo Skaitmeninės Europos programos prioritetų ir tikslų srityse
Skaitmeninio pajėgumo ir sąveikumo diegimas ir geriausias panaudojimas	sudaryti sąlygas veiksmingam viešojo administravimo institucijų ir paslaugų sąveikumui taikant skaitmenines technologijas

6 pav. Skaitmeninės Europos programos tikslai (sudaryta autorės pagal Europos Parlamentą ir Tarybą, 2021)

Šie tikslai turi prisidėti prie pramonės, paslaugų ir viešojo sektoriaus skaitmeninės transformacijos plėtros. Reglamente teigiama, kad viešųjų įstaigų ir paslaugų modernizavimas perkeliant jas į elektroninę erdvę sąlygoja administracinės naštos mažėjimą, greitina asmenų sąveikas su valdžios institucijomis, didina patogumą, efektyvumą bei taupo sąnaudas (Skaitmeninės Europos programa, 2021).

ES, atsižvelgdama į strateginius tikslus ir siekdama užtikrinti vienodą ir lygiavertį šių strateginių tikslų vykdymą visose valstybėse narėse, kai kurias prioritetines sritis imasi reguliuoti teisinę galią turinčiais ir visoms valstybės narėms privalomais įgyvendinti teisės aktais. Paprastai, tokiems bendriems ES teisės aktams įgyvendinti yra numatomas finansavimo šaltinis, nustatomi įgyvendinimo terminai, įsigaliojimo data, tad šalyse esantis nevienodas ekonominis pajėgumas įgyvendinti ES strategijas, tokiu būdu yra išlyginamas. Tiesa, ES lygmens teisės aktai vis tiek apima bendresnius reikalavimus, palikdamos erdvės valstybėms narėms priimti sprendimus, kurie labiau tinka konkrečiai šaliai.

Nacionalinio lygmens teisės aktai. Viešųjų paslaugų modernizavimo ir elektroninių sistemų taikymo teisinį reglamentavimą galima suskirstyti į tris dalis: kurie reguliuoja viešųjų paslaugų modernizavimą, kurie nustato e. paslaugų ir jų sistemų taikymo taisykles ir kurie reguliuoja mokinių priėmimą bei šio proceso centralizavimą.

Mokinių priėmimą bei šio proceso centralizavimą reglamentuoja keli teisės aktai. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991), kaip yra pateikiama pačiame įstatyme, nustato „švietimo tikslus, švietimo sistemos principus, švietimo sistemos sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės išipareigojimus švietimo srityje“. Trečiajame įstatymo skirsnyje yra aprašomas švietimo prieinamumas ir kokybė, galimybė rinktis švietimo įstaigą, nustatomas švietimo tiekėjų tinklas, priėmimas į mokyklą arba jos keitimas. 29 straipsnio 2 dalyje numatyta, kad priėmimo tvarką į bendrojo ugdymo įstaigas nustato savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo (1994) (toliau – LR vietos savivaldos įstatymas) 7 straipsnyje nurodyta, kad priešmokyklinio bei bendrojo ugdymo organizavimas, taip pat savivaldybėje gyvenančių asmenų iki 16 metų mokymosi užtikrinimas yra valstybės perduota savivaldybėms funkcija. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo (1995) 4 straipsnio 1 dalis nurodo, kad biudžetinės įstaigos, kuri yra išlaikoma iš savivaldybės biudžeto, savininkė yra savivaldybė. Taigi,

galima apibendrinti, kad įstatymai numato pačių savivaldybių pareigą bei atsakomybę nustatyti priėmimo į valstybines bendrojo ugdymo mokyklas tvarką.

Kai kurie viešųjų paslaugų modernizavimo principai pateikiami Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme (1999). Čia nustatyti viešojo administravimo principai yra glaudžiai susiję su viešųjų institucijų, jų veiklos ir teikiamų paslaugų modernizavimu, atsižvelgiant į tai, kaip jis aiškinamas pirmajame šio darbo skyriuje. Pavyzdžiui, tokie principai, kaip atsakomybė už priimamus sprendimus, veiklos efektyvumas, sprendimo išsamumas, naujovių ir atvirumo permainoms taikymas, veiksmų objektyvumas, veiklos skaidrumas, paslaugų subsidiarumas, paslaugų teikimas vienoje vietoje (vieno langelio principas), atitinka ir modernizavimo principus. Įstatymo 9 straipsnis įpareigoja viešojo administravimo subjektus savo veikloje naudoti IKT, dokumentus siųsti naudojant e. pristatymo funkciją.

Keli teisės aktai reguliuoja paslaugų skaitmenizavimą, e. paslaugų ir jų aplinką. Lietuvos Respublikos informacinės visuomenės paslaugų įstatymas (2006) reguliuoja elektroninėmis priemonėmis teikiamų paslaugų teikėjų veiklą. Juo siekiama užtikrinti informacijos apie teikiamą paslaugą ir paslaugos teikėją aiškumą bei tikslumą, nustatyti sutarties sudarymo elektroninėmis priemonėmis sudarymo ypatumus, numatyti paslaugos teikėjų atsakomybę dėl informacijos saugojimo, perdavimo ir saugumo. Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas (2011) nustato, institucijų, kurios kuria, valdo ir tvarko valstybės informacinius išteklius, registrus, valstybės informacines sistemas bei jų sąveikumo platformos atsakomybes, valstybės informacinių išteklių kūrimo ir tvarkymo principus, planavimą, reguliavimą, bei saugą. Šis įstatymas numato, kad viešosioms ir administracinėms paslaugoms, kurios yra teikiamos elektroniniu būdu, teikti būtų naudojamas valstybės išteklių sąveikumo portalas, tam tikra informacija, kuri reikalinga paslaugai – gaunama iš registrų neapkraunant papildomai paslaugos gavėjo, taip pat, kad būtų užtikrintas duomenų keitimasis tarp įstaigų, saugus asmens atpažinimas elektroninėje erdvėje.

Kalbant apie mokinių priėmimo į ugdymo įstaigas sąlygas, Priėmimo į valstybinę ir savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklą, profesinio mokymo įstaigą bendrųjų kriterijų sąrašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2004 m. birželio 25 d. įsakymu Nr. ISAK-1019 „Dėl priėmimo į valstybinę ir savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklą, profesinio mokymo įstaigą bendrųjų kriterijų sąrašo patvirtinimo“ (toliau – Priėmimo į bendrojo ugdymo mokyklą kriterijų sąrašas) numato kriterijus, kuriais turėtų būti vadovaujama į valstybinę ir savivaldybės mokyklą priimami asmenys, savininko teises įgyvendinančios institucijos veiksmus bei atsakomybės ribas formuojant klasių srautų ir mokinių skaičių, taip pat pirmumo teises asmenims, norintiems mokytis atitinkamoje mokykloje. Nuosekliojo mokymosi pagal bendrojo ugdymo programas tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2005 m. balandžio 5 d. įsakymu Nr. ISAK-556 „Dėl nuosekliojo mokymosi pagal bendrojo ugdymo programas tvarkos aprašo patvirtinimo“, nustato asmens priėmimo mokytis pagal bendrojo ugdymo programas sąlygas, tokias kaip asmenų amžiaus, išsilavinimo atitikimas pageidaujama ugdymo programai, reikalingų dokumentų pateikimas.

Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus 2009 m. spalio 28 d. įsakymu Nr. T-105 „Dėl administracinių paslaugų teikimo panaudojant informacinių ir ryšių technologijų priemones rekomendacijų patvirtinimo“ patvirtintos Administracinių paslaugų teikimo panaudojant informacinių ir ryšių technologijų priemones rekomendacijos apima

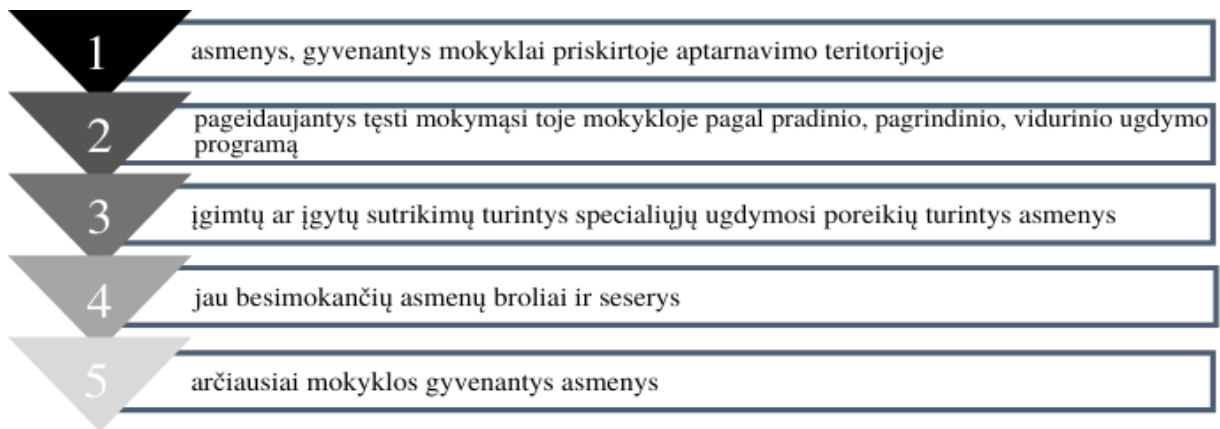
administracinių paslaugų teikimo panaudojant IKT rekomendacijas valstybės bei savivaldybių institucijoms, kurios teikia paslaugas vieno langelio principu, naudoja *Viešojo administravimo institucijų informacinių sistemų interoperabilumo sistemą* (VAIISIS). Rekomendacijos apima:

- pasirengimą perkelti paslaugas į elektroninę erdvę (teisės aktų apžvalga, tvarkos aprašų rengimas, išorinių sistemų įtakos vertinimas, paslaugos iniciavimo, sudedamųjų dalių vertinimas);
- VAIISIS panaudojimą (tapatybės nustatymui, mokėjimams, teikiamų paslaugų stebėsenai);
- paslaugų projektavimą bei konstravimą (paslaugos klasifikavimas, suinteresuotų šalių atsakomybės, statuso nustatymas, paslaugos testavimas);
- finansavimo rekomendacijas;
- technines rekomendacijas.

Kalbant apie nacionalinio lygmens teisės aktus, jie ne tik konkretizuoja, ką įpareigoja ES reglamentavimas bei nacionalinės strategijos, bet ir įgalina priemones, veiksmus, įrankius, nustato taisykles. Elektroninių sistemų, e. paslaugų taikymas apima daugybę veiksnių iš skirtingų valstybės valdymo sričių, o tų veiksnių teisinis reguliavimas įgyvendinant tokią e. paslaugą, susijungia į konkrečios paslaugos teikimo reglamentavimą, kurį nulemia aukštesnio statuso dokumentai. Kalbant apie šio darbo temą, elektroninių sistemų taikymą, priimant vaikus į ugdymo įstaigas, ją reglamentuoja ir Švietimo įstatymas, ir Vietos savivaldos įstatymas, ir Informacinės visuomenės plėtros komiteto leidžiami įsakymai ir kt. Taigi, galima teigti, kad labai svarbu numatyti visų procesų aiškų, universalų ir neinterpretuojamą teisinį reguliavimą, ypatingai sparčiai plečiantis ir tobulėjant IKT įrankių panaudojimui, inovacijų diegimui ir vis įvairesnių e. paslaugų tipų bei jų teikimo būdams.

Savivaldos lygmens teisės aktai. Alytaus miesto savivaldybėje nustatytos priėmimo į ugdymo įstaigas taisyklės nurodo vieną iš prioritetų – asmens gyvenamoji vieta priklauso pageidaujamos mokyklos aptarnavimo teritorijai. Šios mokyklų aptarnavimo teritorijos yra nustatytos Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2018 m. rugpjūčio 30 d. sprendimu Nr. T-251 „Dėl Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2010-03-25 sprendimo Nr. T-77 „Dėl Alytaus miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų aptarnavimo teritorijų nustatymo“ pakeitimo“.

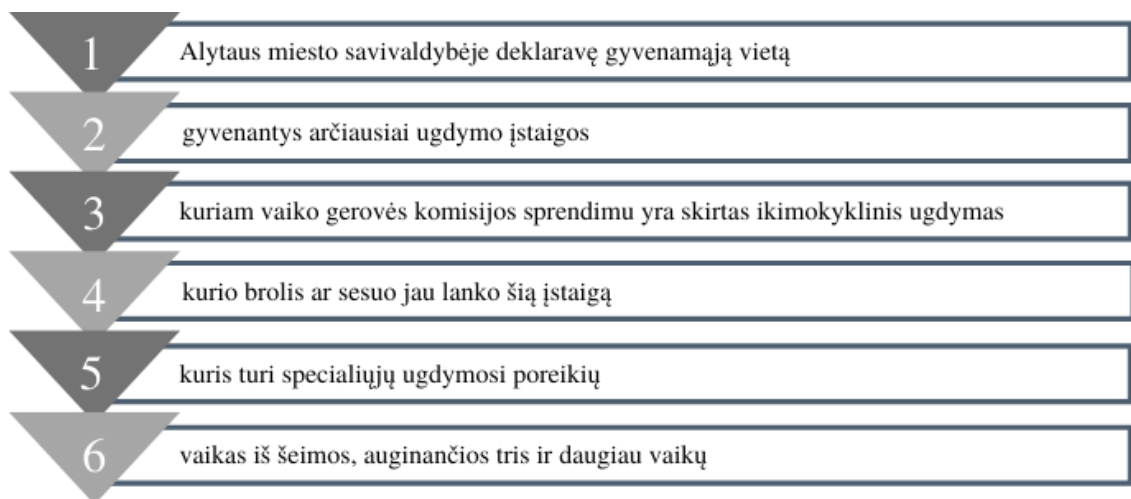
Priėmimą į bendrojo ugdymo mokyklas Alytaus miesto savivaldybėje nustato Priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklas tvarkos aprašas, patvirtintas Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2011 m. gruodžio 28 d. sprendimu Nr. T-306 „Dėl priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklas tvarkos aprašo tvirtinimo“. Jis priimtas atsižvelgiant į jau prieš tai minėtus LR švietimo įstatymo (1991) 29 ir 34 straipsnius ir Priėmimo į bendrojo ugdymo mokyklą kriterijų sąrašą (2004). Šiame apraše yra nustatoma, kad mokyklų savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija nustato mokyklų aptarnavimo teritorijas asmenų priėmimui mokytis, kiekvienais metais tikslina bei tvirtina mokykloms mokinių bei klasių skaičių. Taip pat nustato priėmimo bendruosius kriterijus, tokius kaip asmenų priėmimo į mokyklą pirmumo teisės, prašymų pateikimo tvarką bei terminus (datas). Apraše išskiriami pirmumo teisės kriterijai pateikiami 7 paveiksle:



7 pav. Priėmimo į bendrojo ugdymo įstaigas Alytaus miesto savivaldybėje pirmumo teisės kriterijai (sudaryta autorės pagal Alytaus miesto savivaldybės Taryba, 2011)

Minėtame apraše yra nurodyta, kad prašymai yra priimami centralizuotai per elektroninę priėmimo sistemą, o neturintys galimybių teikti tokiu būdu, prašymus užpildo bet kurioje mokykloje arba Alytaus miesto savivaldybės administracijos Švietimo ir sporto skyriuje (toliau – Švietimo ir sporto skyrius), o asmenys gali pateikti prašymus ne daugiau kaip į dvi mokyklas. Nurodoma, kad prašymai teikiami nuo kiekvienų metų sausio 2 d. iki gegužės 31 d., mokinių eilių sąrašai yra sudaromi per tris darbo dienas pasibaigus prašymų priėmimui.

Priėmimą į Alytaus miesto savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigas nustato Vaikų priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės lopšelius-darželius ir mokyklas-darželius tvarkos aprašas, patvirtintas Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2017 m. spalio 26 d. sprendimu Nr. T-344 „Dėl vaikų priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės lopšelius-darželius ir mokyklas-darželius tvarkos aprašo patvirtinimo“. Asmenims, pageidaujantiems mokytis ikimokyklinio ugdymo įstaigose, apraše nustatyti pirmumo kriterijai pateikiami 8 paveiksle:



8 pav. Priėmimo į ikimokyklinio ugdymo įstaigas Alytaus miesto savivaldybėje pirmumo teisės kriterijai (sudaryta autorės pagal Alytaus miesto savivaldybės Taryba, 2017)

Taip pat apraše yra nurodoma, kad prašymai yra priimami centralizuotai per elektroninę priėmimo sistemą, o neturintys galimybių teikti tokiu būdu, prašymus užpildo konkrečioje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje arba Švietimo ir sporto skyriuje.

Taigi, savivaldybės lygmens teisės aktai, vadovaudamiesi aukštesnio statuso nacionalinio lygmens teisės aktais, nustato konkrečias taisykles, kokiomis sąlygomis vaikai yra priimami į ugdymo įstaigas, tikslina tam tikrus aspektus, nustatytus tvarkos aprašuose. Šiuose dokumentuose pateiktomis taisyklėmis, reguliavimu vadovaujasi ugdymo įstaigos, vaikų tėvai (globėjai).

Reziumuojant galima teigti, kad ES lygmens teisiniai dokumentai yra labiau orientuoti į skaitmeninimo procesą ir plėtrą, užtikrina strategijų bei programų vykdymą bei finansavimą valstybės narėse. Lietuvos mastu teisiniai dokumentai reguliuoja viešųjų paslaugų teikimą elektroninėmis priemonėmis bei nustato bendrąsias taisykles dėl vaikų priėmimo į ugdymo įstaigas. Tuo tarpu savivaldybės lygmens teisės aktai konkretizuoja ir integruoja nacionalinio lygmens teisės aktus bei nustato vaikų priėmimo į ugdymo taisykles Alytaus miesto savivaldybėje atsižvelgiant į savivaldybės esamą situaciją.

Apibendrinant skyrių, galima teigti, kad strateginiai dokumentai apibrėžia gaires ir kryptį, kurios link turėtų būti modernizuojamos viešosios institucijos bei jų teikiamos paslaugos, tuo tarpu teisiniai dokumentai reglamentuoja priemones, įrankius siekiant modernizavimo bei reguliuoja e. paslaugų, sistemų taikymą. ES formuojama politika ir strategija daro įtaką visų jos valstybių narių vystymuisi, strategijos bei teisės aktai yra integruojami į šalių teisinę sistemą bei politikos formavimą, nacionalinio lygmens teisės aktai užtikrina ES dokumentų įgyvendinimą. ES valstybėms narėms teikia gaires dėl inovacijų diegimo, informacinės visuomenės kompetencijos plėtojimo, visuomenės poreikius atitinkančio ir pažangaus viešojo valdymo, skaitmeninės atskirties mažinimo, viešųjų paslaugų kokybės gerinimo, duomenų bei sistemų saugumo. Skyriuje analizuojami strateginiai dokumentai, teisės aktai, kurie susiję su viešųjų paslaugų modernizavimu, e. paslaugų teikimu. Nacionalinio bei savivaldos lygmens dokumentai apima ir mokinių priėmimo sąlygų reglamentavimą, elektroninių sistemų taikymą šiai pasaugai teikti. Kalbant apie viešojo valdymo modernizavimą, galima teigti, kad tiek ES lygmeniu, tiek nacionaliniu, tai gana plačiai reglamentuojama sritis. Integralus ir visapusiškas strateginių tikslų kėlimas užtikrina sėkmingą konkrečios srities tobulėjimą ir plėtrą. Tai itin svarbu, nes skaitmenis viešųjų paslaugų ir visuomenės gebėjimų kursas turi neatsilikti nuo šiuolaikinių tendencijų, kokybės reikalavimų, be to turi išlaikyti konkurencingumą rinkoje, nes privačiojo ir viešojo sektoriaus sąveika yra vis aktualesnė ir plačiau taikoma, taigi turi atitikti visų organizacijų ir piliečių, kurie naudojami viešosiomis paslaugomis, poreikius ir lūkesčius. Visgi, reikia pastebėti, kad viešųjų institucijų ir paslaugų modernizavimui Alytaus miesto savivaldybė skiria nepakankamą dėmesį tiek strategijose, programose, tiek teisiniame reguliavime. Ši sritis arba apima labai abstrakčius uždavinius, arba numato pernelyg nereikšmingą, neambicingą pokytį. Tai gali būti susiję su biudžeto paskirstymu ir lėšų trūkumu išsikelti ambicingesnius uždavinius, nepakankama IKT infrastruktūra ir viešųjų institucijų personalo kompetencijų bei motyvacijos trūkumu.

3. Elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos Alytaus miesto savivaldybėje taikymo tyrimas

Trečiojoje darbo dalyje yra atliekamas empirinis tyrimas, kuris padės atsakyti į šiame darbe keliamą probleminį klausimą – kaip elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje padeda užtikrinti viešųjų administracinių paslaugų modernizavimą? Pasirinktas kokybinis empirinio tyrimo metodas, atliekamas duomenis tyrimui renkant individualaus ekspertų interviu būdu. Pirmiausiai aprašoma tyrimo metodologija, – tyrimo strategija, instrumentas, imtis – kurios pagrindiniai elementai yra detalizuojami ir pagrindžiami jų pasirinkimo motyvai. Vėliau, dėl aiškesnio tiriamojo objekto aplinkos konteksto suvokimo aprašoma elektroninė priėmimo į ugdymo įstaigas sistema praktinėje (vartojimo) aplinkoje. Galiausiai pateikiama tyrimo rezultatų analizė.

3.1. Tyrimo metodologija

Metodologinė prieiga. Siekiant išsiaiškinti, kaip Alytaus miesto savivaldybėje taikoma EPS prisideda prie viešųjų paslaugų modernizavimo, buvo pasirinktas kokybinis empirinio tyrimo metodas, kuris yra tinkamesnis tiriant reiškinių, procesą, norint nustatyti priežastinius ryšius, esminius veiksnius, į problemą pažvelgti giliau. Be to, siekiant analizuoti viešųjų paslaugų modernizavimą, elektroninių sistemų taikymą, tyrime buvo orientuojamasi į e. paslaugų bei jų sistemų taikymą, todėl tikslingiau atlikti kokybinį tyrimą iš šios konkrečios paslaugos administratoriaus, t. y. organizacijų bei valdžios atstovų, perspektyvos. Tidikis (2003, p. 358) teigė, kad taikant kokybinį tyrimo metodą tyrimo „objektas aiškinamas per individų realios praktikos subjektyvius aspektus“, todėl respondentas turi turėti specifinių žinių, o tyrėjas turi būti giliai susipažinęs su tiriamuoju objektu. Šio darbo tyrimo objektas – elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas – yra pakankamai siaura ir specifinė viešųjų paslaugų modernizavimo sritis, todėl tyrimui atlikti pasirinktas duomenų rinkimo metodas yra individualus ekspertų interviu. Kaip teigė Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), ekspertas yra kokios nors srities žinovas, specialistas, kurio turimos specifinės žinios ir patirtis gali būti naudingi tyrimui. Tad šis duomenų rinkimo metodas pasirinktas būtent dėl respondentų turimos informacijos vertingumo ir specifiškumo. Nors ekspertų interviu tyrėjui gali kelti tam tikrų iššūkių, nes reikalauja stipraus tyrėjo pasiruošimo ir gebėjimo vesti pokalbį su ekspertais (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016), tačiau šį iššūkį tyrime tikimasi suvaldyti, nes darbo autorė turi ketverių metų profesinę patirtį tiesioginio darbo su tyrimo objekte minima elektroninio priėmimo į ugdymo įstaigas sistema.

Tyrimo strategija. Atlikus viešųjų paslaugų modernizavimo teorinę analizę (žr. 1 sk.), buvo identifikuoti svarbiausi aspektai, susiję su viešųjų paslaugų modernizavimo samprata, e. paslaugų bei sistemų taikymu, jų teikimo bei vartojimo iššūkiais. Remiantis teorine analize buvo sudaryta tyrimo sąvokų operacionalizacija (žr. 5 lent.), kurioje nurodyti pagrindiniai tiriamieji aspektai ir kintamieji: ką siekiama išmatuoti, ištirti, paaiškinti. Kiekvienam iš kintamųjų vėliau buvo priskiriami 1-2 interviu klausimai. 1 priede pateikiama visa tyrimo logika, kur kintamiesiems išmatuoti yra priskiriami konkretūs klausimai, taip pat priskirtas teorinis pagrindimas. Tyrimas buvo atliekamas 2022 m. balandžio 19-29 d., gyvo pokalbio metu buvo apklausti 7 respondentai, atrinkti tikslinio grupės formavimo būdu. Pokalbiai truko vidutiniškai apie 40 min (nuo 18 iki 54 min), buvo įrašinėjami diktofonu, po to transkribuojami (pokalbių transkripcijos prie projekto pateikiamos atskirai). Atliekant rezultatų analizę, esminės ir reikšmingos interviu transkripcijų dalys (respondentų citatos)

priskiriamos prie tyrimo sąvokų operacionalizacijos matricos. Rezultatų analizė atliekama interpretaciniu kokybiniu interviu transkripcijų turinio analizės būdu.

5 lentelė. Sąvokų operacionalizacijos matrica (sudaryta autorės)

Tiriamieji aspektai	Kintamasis (ką siekiama ištirti?)	
Viešųjų paslaugų modernizavimas taikant elektronines sistemas	1.	Viešųjų paslaugų modernizavimo veiksniai ir sąlygos
	2.	E. paslaugos taikymo tikslai ir rezultatai
	3.	Viešųjų paslaugų teikimo proceso pokyčiai
Aplinkos analizė, pasiruošimas ir vertinimas	4.	Aplinkos analizė ir pasiruošimas
	5.	Poreikio vertinimas
	6.	E. paslaugos diegimo, taikymo iššūkiai
	7.	E. paslaugos tobulinimas ir plėtra
Atvirumas visuomenei, visuomenės pasitikėjimas, skaidrumas	8.	Požiūris į skaidrumo ir atvirumo principus
	9.	Komunikacija ir informuotumas
	10.	Asmens duomenų bei sistemos saugumas
Elektroninės mokinių priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos vartojimas	11.	EPS vartojimo motyvacija ir kliūtys
	12.	Realus vartojimo aktyvumas

Tyrimo instrumentas. Ekspertų interviu sudaro 18 atviro tipo klausimų su laisvai formuluojamais atsakymais. Pasirinktas interviu tipas – struktūruotas, kuomet iš anksto paruošiami visiems respondentams vienodi klausimai, interviu eiga mažai kinta, o tikslinamieji klausimai užduodami nebent esant labai neišsamiam atsakymui arba dideliame nukrypime nuo klausimo temos. Toks interviu tipas sudaro galimybę tyrėjui tą patį tiriamą aspektą pažinti per skirtingų ekspertų asmeninę patirtį, nuomonę. Sudaryta tyrimo sąvokų operacionalizacijos matrica (žr. 5 lent.), nustatant tiriamus kintamuosius ir aprašoma, ką jais siekiama išsiaiškinti. Vėliau, atsižvelgiant į sąvokų operacionalizaciją, buvo sudaromi klausimynai. Juose formuluojami klausimai, kurie adaptuoti atsižvelgiant į respondentų poziciją: vienas klausimynas skirtas valdžios atstovams, o kitas – įstaigų atstovams. Tačiau adaptuojant klausimą skiriasi tik klausimo formuluotė, o klausimo esmė ir pagrindinis klausimo tikslas, tema išlieka tie patys. Taip siekiama išlaikyti griežtą interviu struktūrą, gauti kuo objektyvesnius atsakymus kintamiesiems tirti. Tyrimo klausimynai yra pateikiami 2 priede (valdžios atstovams) ir 3 priede (įstaigų atstovams).

Tyrimo rizikos. Interviu su ekspertais gali kelti tam tikrą riziką, kurios daro įtaką kokybiškam empirinio tyrimo atlikimui (žr. 6 lent.). Jau prieš tai minėta rizika, kad tyrėjas turi būti įsigilinęs į tiriamos srities terminologiją, problemą, todėl reikalingas stiprus pasiruošimas. Prie to galima pridėti ir tikimybę, kad tyrėjo neverbalinė kalba (kalbos intonacija, nusiteikimas, maniera, mandagumas) gali daryti įtaką respondento atsakymų išsamumui. Lentelėje pateikiamos rizikos, kurios galėtų kilti atliekant interviu būtent šio konkretaus tyrimo metu.

6 lentelė. Tyrimo rizikos (sudaryta autorės)

Rizika	Rizikos vertinimas
Ribotas ekspertų kiekis	ribotas ekspertų, konkrečiai – valdžios atstovų, tinkamų dalyvauti interviu, skaičiaus Alytaus miesto savivaldybėje. Savivaldybė yra palyginti nedidelė, administracijos darbuotojų, kurie yra atsakingi už EPS diegimą, taikymą ir būtų giliai susipažinę su šios sistemos specifika, yra vos keli.
COVID-19 pandemija	dėl COVID-19 pandemijos grėsmių kyla rizika neįgyvendinti „gyvų“ pokalbių, kurie užtikrintų kokybiškesnį, išsamesnį interviu, „gyvo“ interviu metu sukuriama glaudesnis ryšys tarp tyrėjo ir respondento, palankiau vertinti neverbalinę kalbą
Ekspertų užimtumas	dėl ekspertų užimtumo, jie nėra lengvai pasiekiami arba gali skirti labai ribotą laiką interviu atlikti
Interviu temos išlaikymas	sudėtinga suvaldyti interviu, nes „gyvi“ pokalbiai aktualiomis temomis dažnai sukelia dideles emocijas, be to, ekspertai yra švietimo srityje dirbantys asmenys, tad interviu gali krypti į ugdymo organizavimo, vadybos, politines temas
Atsakymų etika	garantuojamas anonimiškumas gali sąlygoti respondentų atsakymų atvirumą, tad kyla rizika tyrėjui tyrime nesuvaldyti etikos principų arba jis privalo tam tikrą gautų vertingų duomenų, informacijos neįtraukti į tyrimą
Galių pusiausvyros valdymas	tyrėjas turi būti visapusiškai pasiruošęs interviu, susipažinęs su tos srities terminais išlaikyti kiek įmanoma didesnę neutralumą (tiek uždavinėdamas klausimus, tiek neverbalinės (kūno) kalbos pozicija). Tačiau tuo pat metu turi palaikyti tinkamą pokalbio atmosferą, kad informantas nepasijustų nepatogiai, nejaukiai. Be to, (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016 kalbėjo ir apie galios disbalansą, nes eksperto statusas leidžia jam užimti dominuojančią sąveikos poziciją ir tyrėjas gali nesuvaldyti interviu eigos.

Tyrimo imtis. Siekiant tyrimo objektyvumo, respondentai pasirenkami tikslinio grupės formavimo būdu, neatsitiktinai, o įvertinus jų patirtį, žinias, atsakomybės ribas su tyrimo objektu t. y. elektroninės priemonės į ugdymo įstaigas sistemos taikymu. Atsižvelgiant į užimamą respondentų poziciją, išskiriamos dvi respondentų grupės: valdžios atstovai (Alytaus miesto savivaldybės administracijos Švietimo ir sporto skyriuje dirbantys valstybės tarnautojai) bei įstaigų atstovai (Alytaus miesto savivaldybėje esančių ikimokyklinio bei bendrojo ugdymo įstaigų darbuotojai). Atliekant respondentų atranką, buvo siekiama visapusiško požiūrio į tyrimo problemą, tad buvo pasirenkami skirtingų tipų institucijų (lopšelio-darželio, progimnazijos ir gimnazijos) atstovai, kurie užima skirtingas pozicijas įstaigose (direktorius ir darbuotojas, kuriam priskirtos funkcijos dirbti su tiriamą elektronine sistema). Įstaigų atstovų grupėje apklausti penki respondentai. Kaip jau buvo minėta, viena iš kokybiško tyrimo atlikimo rizikų yra nedidelis valdžios atstovų, kurie būtų giliai susipažinę su sistema, skaičius. Visi šie asmenys buvo įtraukti į atranką, tačiau dalyvauti tyrime ir duoti interviu sutiko du respondentai iš valdžios atstovų grupės. Visgi, reikia pažymėti, kad respondentų kiekis tyrimui yra laikomas pakankamu, nes atlikus interviu buvo pastebėta, kad gaunama informacija yra besikartojanti, naujų požiūrių informantai nebepateikia, gaunami duomenys sutampa ir nėra reikšmingų nukrypimų nuo prieš tai gautų interviu duomenų. Todėl ieškoti ir apklausti daugiau respondentų nebebuvo tikslinga. Tyrimo respondentų charakteristika bei kiekvienam jų priskiriamas identifikacinis kodas pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Tyrimo respondentų charakteristika (sudaryta autorės)

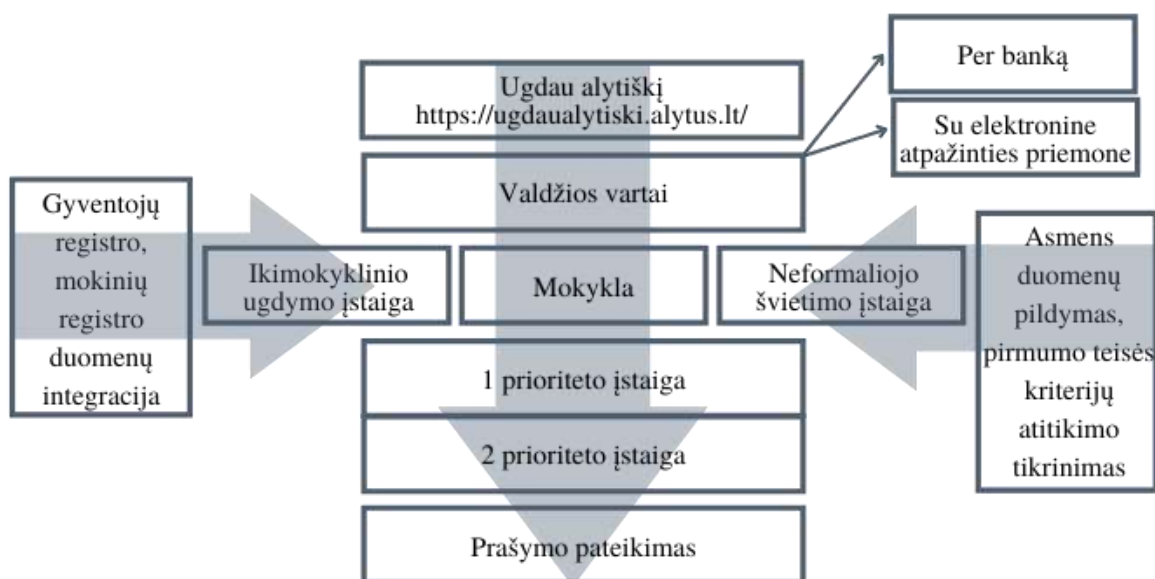
Identifikacinis kodas	Užimamos pareigos	Respondento pozicija (valdžios atstovas, įstaigos atstovas)
V1	Alytaus miesto savivaldybės administracijos Švietimo ir sporto skyriaus specialistas	Valdžios atstovas
V2	Alytaus miesto savivaldybės administracijos Švietimo ir sporto skyriaus specialistas	Valdžios atstovas
I1	Alytaus lopšelio-darželio direktorius	Įstaigos atstovas
I2	Alytaus progimnazijos direktorius	Įstaigos atstovas
I3	Alytaus gimnazijos direktorius	Įstaigos atstovas
I4	Alytaus lopšelio-darželio raštinės administratorius	Įstaigos atstovas
I5	Alytaus progimnazijos operatorius	Įstaigos atstovas

Tyrimo etika. Respondentai iš anksto, siunčiant kvietimą el. paštu dalyvauti tyrime, yra informuojami apie tyrimo etikos principus. Informuojama, kad interviu bus įrašomas, tačiau darbe bus naudojama interviu transkripcija, kad duomenys bus naudojami tik mokymosi tikslais magistriniame darbe, pateikiami anonimiškai (interviu dalyvį priskiriant vienai iš respondentų grupių, t. y. „Valdžios atstovas“ arba „Įstaigos atstovas“). Tiek tyrimo respondentų charakteristikoje (žr. 7 lent.), tiek interviu metu ar pokalbių transkripcijose, tiek ir rezultatų analizės dalyje informacijos, galinčios identifikuoti respondentus yra nepateikiama. Taip pat respondentai informuojami, kad tyrėjas besąlygiškai pripažįsta ir gerbia asmens laisvą apsisprendimą dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime arba sustabdyti interviu bet kuriuo metu. Tyrimo dalyviams pasiūloma atlikto tyrimo rezultatais su jais pasidalinti. Interviu metu dalyvių dar kartą prašoma patvirtinti, jog sutinka duoti interviu, bei kad jo interviu bus įrašomas diktofonu.

3.2. Elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos Alytaus miesto savivaldybėje apžvalga

Prieš pateikiant atlikto kokybinio tyrimo rezultatų analizę, tikslinga trumpai apžvelgti elektroninę priėmimo į ugdymo įstaigas sistemą iš praktinės pusės. Svarbu suvokti patį procesą, paslaugos dizainą, nes tai svarbūs e. paslaugos ir elektroninių sistemų elementai. Visuomenės gebėjimas naudotis elektroninėmis sistemomis, vartotojo patirtis yra stipriai susijęs su jais ir lemia vartojimo aktyvumą (Chan ir kt., 2021).

Alytuje 2018 m. pavasarį buvo pradėta diegti centralizuoto vaikų priėmimo į ugdymo įstaigas sistema, o nuo 2019 m. sausio mėn. Alytaus miesto gyventojams buvo pristatytas portalas www.ugdaualytiski.alytus.lt (toliau – portalas Ugdau alytiškį), per kurį asmuo gali teikti prašymą lankyti ugdymo įstaigą. Pirmiausiai, diegimo etape, ši sistema buvo pristatyta ugdymo įstaigoms, buvo atliekami tam tikri pasiruošimo naudoti sistemą darbai, pavyzdžiui įstaigų darbuotojų mokymai, parengti sistemos naudojimo aprašai. Taip pat buvo pakoreguoti vaikų priėmimo į ugdymo įstaigas tvarkos aprašai (žr. 2.2 posk.), nustatant vieną iš prašymų teikimo būdų – portalą Ugdau alytiškį, kitą – pristatant prašymą tiesiai į pageidaujamą lankyti ugdymo įstaigą arba Švietimo ir sporto skyrių. Schemoje pateikiama vaikų priėmimo į bendrojo ugdymo įstaigas centralizuoto prašymų priėmimo proceso logika prisijungus į portalą Ugdau alytiškį (9 pav.):



9 pav. Prašymų teikimo proceso logika (sudaryta autorės pagal portalą Ugdau alytiškį)

Pirmiausia, vartotojas, atsivertęs Ugdau alytiškį portalą, mato, kad apie šią sistemą gali rasti su ja susijusią informaciją: kaip užsakyti paslaugą, dažniausiai užduodamus klausimus, paslaugos aprašymą. Visgi, šiek tiek panaršius po portalą, galima pastebėti, kad informacijos yra labai nedaug, ji pasenusi arba ne visiškai atitinka pateikiamos tvarkos aprašuose, o nuorodos į aktualius tvarkos aprašus nebeveikiančios. Asmuo, norėdamas pateikti prašymą per portalą Ugdau alytiškį, turi prisijungti per Valdžios vartus viena iš elektroninės atpažinties priemonių arba per banką. Prisijungęs vartotojas pasirenka į kokią ugdymo įstaigą nori registruoti vaiką (darželį, mokyklą ar neformaliojo ugdymo). Sistemoje yra integruoti duomenys iš gyventojų registro, kurie jau būna pateikiami prisijungusiam vartotojui: deklaruota gyvenamoji vieta, asmens vaikai bei jų deklaruotos gyvenamosios vietos. Pildydamas prašymą, iš sąrašo vartotojas pasirenka, kokią konkrečią ugdymo įstaigą renkasi (sistema leidžia pasirinkti dvi ugdymo įstaigas, vieną – pirmuoju prioritetu, kitą – antruoju), kuriuo ugdymo periodu (kuriais mokslo metais) pageidauja pradėti mokslą, bei kurioje konkrečioje grupėje. Pasirinkus grupės pavadinimą, iškart nurodomas laisvų vietų skaičius toje grupėje. Taip pat prašoma pažymėti registruojamo į įstaigą asmens pirmumo kriterijus, kuriuos jis atitinka ir gali patvirtinti: brolis ar sesuo lanko tą pačią įstaigą; asmens, kuris teikia prašymą deklaruota gyvenamoji vieta savivaldybėje; pažyma dėl specialiųjų poreikių; pažyma dėl socialinės paramos skyrimo; pažyma, kad šeimoje auginami 3 ar daugiau vaikų iki 7 metų. Norint pažymėti šiuos pirmumo kriterijus, sistema prašo prisegti pirmumo teisę patvirtinančius dokumentus. Faktą, kad brolis arba sesuo lanko tą pačią įstaigą, ir kad prašymą teikiančio asmens deklaruota gyvenamoji vieta savivaldybėje, sistema leidžia patvirtinti vieno mygtuko paspaudimu „Tikrinti registruose“. Tokiu atveju nereikia prisegti patvirtinančio dokumento. Kitų pirmumo teisių atveju, dokumentą prisegti būtina.

Prašymo pildymo pabaigoje vartotojas pasirenka, koku būdu nori būti informuotas apie priėmimą į įstaigą: el. paštu ar telefonu. Ir galiausiai, privalo pažymėti patvirtinimą, kad yra susipažinęs su keturiomis svarbiomis pastabomis: sutikimu dėl asmens duomenų tvarkymo; patvirtinimu, kad jei vaikas buvo priimtas į ugdymo įstaigą, tai automatiškai prašymas išbraukiamas iš kitos įstaigos (antro prioriteto); dėl pasekmių nesudarius laiku sutarties su ugdymo įstaiga; dėl termino, per kurį tėvai turi atvykti į įstaigą pasirašyti sutartį, jei gavo pranešimą apie priėmimą.

Šioje vietoje iškart galima pastebėti tam tikrus neatitikimus su Vaikų priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės lopšelių-darželius ir mokyklas-darželius tvarkos aprašu (2017). Pavyzdžiui, aprašo 11 punkte pateikiamas pirmasis pirmumo kriterijus yra „vaikai, gyvenantys arčiausiai ugdymo įstaigos“. Tačiau sistemoje nėra galimybės tokio pirmumo kriterijaus vartotojui pažymėti, be to, nėra aišku, kaip turėtų būti matuojamas „artumas“ iki ugdymo įstaigos, nes ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms nėra patvirtintų aptarnavimo teritorijų, taigi šis kriterijus gali būti interpretuojamas labai įvairiai. Taip pat vartotojo nėra prašoma nurodyti faktinę gyvenamąją vietą, sistema iš gyventojų registro integruoja tik deklaruotą gyvenamąją vietą, kuri, kaip žinia, ne visada atitinka faktinę, taigi tokie gyventojai praranda galimybę įrodyti, kad gyvena arti ugdymo įstaigos (arba turi pasirūpinti papildomais faktinę gyvenamąją vietą įrodančiais dokumentais, tačiau ir tai nėra reglamentuota). Antras nurodomas pirmumo kriterijus yra „vaikai, kuriems Alytaus miesto savivaldybės vaiko gerovės komisijos nutarimu skirtas privalomas ikimokyklinis ir ugdymas“. Tačiau vartotojai neturi techninės galimybės pateikti teisę į šį kriterijų patvirtinančių dokumentų. Apraše 5-tasis kriterijus yra „vaikas iš šeimos, auginančios tris ir daugiau vaikų“, nors portale Ugdau alytiškį šis kriterijus yra suformuluotas šiek tiek kitaip: „pažyma, kad tėvai augina tris ir daugiau vaikų iki 7 metų“.

Taigi, pati sistema yra nevysiškai atitinkanti tvarkos aprašą, o asmenims, kurie atitinka minėtuosius pirmumo kriterijus, sudaro kliūtis teikti prašymą portale Ugdau alytiškį arba, nepažymėjus pirmumo kriterijų, jiems atsiranda rizika negauti vietos pageidaujamoje ugdymo įstaigoje. Visgi, reikia pastebėti, kad sistema suteikia galimybę parašyti laisvos formos pastabą ar komentarą, tačiau ši funkcija aktyvi tik tuomet, kai prie parašytos pastabos ar komentaro yra prisegamas dokumentas (nėra detalizuojama, koks). Be to, Vaikų priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės lopšelių-darželius ir mokyklas-darželius tvarkos apraše (2017) rašoma, kad atvykęs į ugdymo įstaigą pasirašyti sutarties, vienas iš tėvų turi pateikti reikalingus dokumentus, taigi tėvai gali pristatyti tam tikrus pirmumo teisę patvirtinančius.

3.3. Tyrimo rezultatų analizė

Kokybinis empirinis tyrimas buvo atliktas duomenis surenkant ekspertų interviu būdu. Buvo apklausti penki įstaigų (lopšelių-darželių, progimnazijos, gimnazijos) atstovai ir du valdžios (Alytaus miesto savivaldybės administracijos Švietimo ir sporto skyriaus) atstovai. Šiame poskyryje atliekama interviu transkripcijų turinio analizė interpretaciniu kokybiniu būdu, ją struktūruojant pagal 3.1. poskyryje pateiktą sąvokų operacionalizacijos matricą (žr. 5 pav.). Joje išskiriami keturi pagrindiniai tiriamieji aspektai ir iš jų išvesti kintamieji, kuriuos siekiama iširti ir tuo tikslu buvo formuojami interviu klausimai. Poskyrį sudaro keturi skyreliai (pagrindiniai tiriamieji aspektai), kuriuose pateikiami kintamieji (pirmajame – 3, antrajame – 4, trečiajame – 3, ketvirtajame – 2). Kintamiesiems priskirtas eiliškumas yra pateikiamas ir sąvokų operacionalizacijos matricoje. Kiekvieno kintamojo analizė pagrįsta sugrupuotais respondentų požiūriais ir juos patvirtinančiomis citatomis bei pateiktos sąsajos su mokslinės literatūros analizėje pateiktomis įžvalgomis ir tyrimais.

3.3.1. Viešųjų paslaugų modernizavimas taikant elektronines sistemas.

Pirmoje interviu dalyje buvo siekiama išsiaiškinti interviu dalyvių turimą informacinį kontekstą apie viešųjų paslaugų modernizavimą, EPS taikymą, kokie tikslai buvo keliami. Dauguma respondentų viešųjų paslaugų modernizavimo poreikį įvardijo kylant pirmiausiai iš visuomenės ir joje vykstančių pokyčių, tobulėjimo, greitėjančio gyvenimo tempo, didėjančių gyventojų lūkesčių. 8 lentelėje pateikiami respondentų atsakymai, susiję su sąvokų operacionalizacijos matricoje (žr. 5 lent.)

išskiriamu *Viešųjų paslaugų modernizavimo taikant elektronines sistemas pirmuoju* kintamuoju *Viešųjų paslaugų modernizavimo priežastys ir sąlygos*.

8 lentelė. Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų modernizavimo priežastis ir sąlygas (sudaryta autorės)

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Visuomenėje vykstantys pokyčiai diktuoja poreikį modernizuoti viešąsias paslaugas	(V1) „ <i>Tai yra būtina daryti atsižvelgiant į visuomenėje vykstančius pokyčius. <...> išauga gyventojų poreikiai.</i> “ (V2) „ <i><...> visuomenė tobulėja, <...> visuomenės pokytis diktuoja poreikį.</i> “ (I2) „ <i>Visumoj tai veda į visuomenės tobulėjimą <...>.</i> “ (I5) „ <i><...> keičiasi tas požiūris į žmogų, jau dabar klientais ir mes, mokyklų, ir tėvus, ir vaikus vadinam. <...> paskutiniu metu viešose įstaigose kultūringesni darbuotojai, daug malonesni, nei seniau būdavo.</i> “
IKT plėtra skatina naudotis e. paslaugomis	(V1) „ <i><...> technologijos drąsiai žengia į mūsų gyvenimus <...>.</i> “ (V2) „ <i><...> žmonės labiau naudojami išmaniaisiais įrenginiais, IT priemonėmis <...>.</i> “ (I2) „ <i>Svarbu užtikrinti sistemų kokybę, kad būtų geri serveriai.</i> “ (I4) „ <i><...> mes tame jau gyvename, viskas šiais laikais perkelta į elektronines paslaugas.</i> “
Viešosios paslaugos tampa prieinamesnės vartotojui	(V1) „ <i>Kad žmogui būtų patogiu, greitai paslauga suteikiama, <...> kad vieno mygtuko paspaudimu gautų paslaugą <...>.</i> “ (V2) „ <i>Kad bet kokią paslaugą jie galėtų gauti iš bet kurios vietos, <...> mažesnės eilės institucijose.</i> “ (I1) „ <i>Prieinamumas svarbiausia <...>, tu tiesiog tai atlieki sau patogiu laiku ir patogioji vietoj.</i> “ (I2) „ <i>Jos turi būti prieinamos, suprantamos, aiškios.</i> “ (I4) „ <i>Nori viską daryti iš namų, <...> nepatogu eiti, ypač jei su mažu vaiku rankose, ar jei dirba.</i> “ (I5) „ <i><...> jau neatsimenu, kada paskutinį kartą kokioje valdiškoje įstaigoje buvau <...>. Nebereikia niekur eiti.</i> “
Viešųjų paslaugų modernizavimas didina skaidrumą	(I2) „ <i><...> kad nebūtų vietos kažkokiems galimiems niuansams, nepiktinaudžiautų, neapkrautų biurokratija, kad nebūtų darbas dėl darbo. <...> nebūtų interpretacijų, prisigalvojimų, kas ten turi būti.</i> “ (I3) „ <i><...> kad didesnis skaidrumas būtų.</i> “ (I4) „ <i>Skaidru. Dėl skaidrumo, manau.</i> “
Viešųjų paslaugų modernizavimas taupo įvairių rūšių išteklius	(V2) „ <i>Ir, aišku, laiko taupymas, mažesnis eismas <...>.</i> “ (I1) „ <i>Tai yra ir laiko taupymas. Ir aš dar visą laiką įžvelgiu ir tvarumą.</i> “ (I2) „ <i><...> taupomas laikas, nes viskas padaroma vieno mygtuko paspaudimu.</i> “ (I3) „ <i>Dėl optimalesnio ir efektyvesnio kaštų ir biudžeto lėšų naudojimo.</i> “ (I5) „ <i><...> kuo mažiau spausdinsim visko, tuo geriau. <...> valstybei pinigų susitaupo turbūt irgi, valdininkų mažiau reikia.</i> “

Apibendrinus respondentų požiūrius, galima išskirti kelis respondentų atsakymuose besikartojančius viešųjų paslaugų modernizavimo aspektus, sutampančius su mokslinėje literatūroje minimais viešųjų paslaugų modernizavimui įtaką darančiais veiksniais: **visuomenėje vykstantys pokyčiai diktuoja poreikį modernizuoti viešąsias paslaugas; IKT plėtra skatina naudotis e. paslaugomis; jos modernizuojamos dėl didesnio prieinamumo vartotojui; modernizavimas didina skaidrumą; taupo įvairių rūšių išteklius (finansinius, laiko, žmogiškuosius)** (žr. 14 psl.). Mokslininkai pažymi, kad viešųjų paslaugų modernizavimas siekia maksimalaus prieinamumo ir kokybės gyventojams, apima skaitmeninę transformaciją, didina efektyvumą taupant laiką ir kitus išteklius, skatina skaidrumą. Informantai teigia, kad viešojo administravimo įstaigos turi atsižvelgti į kintančius

gyventojų lūkesčius, įpročius: „*I visą tai mes turime reaguoti, keistis, arba net eiti žingsniu priekyje.*“ (V1). Reikia pažymėti, kad dvejiems informantams svarbus viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę padarinys pasirodė ir ekologija: „*Nevažinėji automobiliu miesto centre*“ (I1), „*<...> kuo mažiau spausdinsim visko, tuo geriau.*“ (I5). Šis požiūris patvirtina tvaraus vartojimo ir paslaugų dematerializavimo aspektą ir mokslinėje literatūroje.

Visgi, nė vienas iš respondentų nepaminėjo mokslinėje literatūroje (žr. 1.1. posk.) išskiriamų tokių viešųjų paslaugų modernizavimo elementų, kaip viešojo administravimo institucijų kaita (progresas, pertvarka), inovacijų taikymas, valstybės tarnautojų elgsenos, pažiūrų, įgūdžių pokyčiai, adaptyvumas ir atsparumas pokyčiams. Daugiausiai informantų atsakymų rodė, kad, jų požiūriu, viešųjų paslaugų modernizavimas yra orientuotas į visuomenę – paslaugos vartotojus. Organizacinių pokyčių, viešojo administravimo institucijų kaitos jie nematė, kaip svarbių modernizavimo veiksmų. Tik vienas respondentas įvardijo, kad viešųjų paslaugų modernizavimas turi įtakos įstaigų veiklos efektyvumui, ir „*<...> kad būtų kažkas gero, vertingo, apčiuopiamo padaryta daugiau, o mažiau tų dokumentų.*“ (I2).

Antrasis kintamasis, kurį buvo siekiama išmatuoti tyrime, buvo *E. paslaugos taikymo tikslai ir rezultatai*. Buvo siekiama atrasti sąsajas tarp viešųjų paslaugų modernizavimo veiksmų ir konkrečios e. paslaugos, t. y. EPS taikymo Alytuje tikslų, taip pat, ar tenkina rezultatas (ar pasiekti išskelti tikslai). 9 lentelėje pateikiami respondentų atsakymai, susiję su sąvokų operacionalizacijos matricoje (žr. 5 lent.) išskiriamu antruoju kintamuoju *E. paslaugos taikymo tikslai ir rezultatai*.

9 lentelė. Respondentų požiūris į e. paslaugos taikymo tikslus ir rezultatus (sudaryta autorės)

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
E. paslaugos tikslas – patogumas gyventojams	(I1) „ <i><...> kad iš bet kurio pasaulio krašto žmogus galėtų pateikti prašymą <...>, kad kiekvienas suinteresuotas asmuo - ir gyventojai, ir mes, savivaldybėje - matytumėm tą prašymo statusą, situaciją <...>.</i> “ (I2) „ <i><...> kad ji tarnautų žmogui.</i> “ (I3) „ <i>Dėl gyventojų patogumo, dėl įstaigų patogumo.</i> “ (I4) „ <i><...> tėvams patogiau daug.</i> “
E. paslaugos tikslas – mokinių priėmimo proceso optimizavimas mieste	(I1) „ <i>Šita sistema turėjo garantuoti vietą įstaigoje prašymą pateikusiam asmeniui.</i> “ (I2) „ <i><...> sistema turėjo sulyginti mokyklose prašymų srautus <...>.</i> “ (I3) „ <i><...> kad sureguliuoti mokinių srautus tarp mokyklų, <...> išsilygintų tas skaičius.</i> “ (I4) „ <i><...> tikėtasi tokio skaidrumo dėl eilės sudarymo.</i> “ (I5) „ <i><...> sistema turėjo padėti suvienodinti tą prašymų teikimą į visas mokyklas.</i> “
Šios paslaugos diegimas buvo politinis sprendimas	(V1) „ <i><...> šitą sprendimą priėmė Taryba ir tą kadenciją dirbantys politikai <...>, nes buvom gavę tam tikrus signalus iš ministerijos <...>, buvo sprendimas, kad Alytuje mes turime anksčiau startuoti.</i> “ (I2) „ <i><...> buvo planuojamas toks įstatymas ir tą reikia padaryti.</i> “ (I3) „ <i><...> tai buvo politinis sprendimas, skirtas reguliuoti srautus, gelbėti tas silpnesnes mokyklas.</i> “
Rezultatas vertinamas kaip nepasiektas	(V1) „ <i><...> toks rezultatas, kokį turime, tai jis mūsų netenkina.</i> “ (V2) „ <i>Nepateisino lūkesčių mūsų.</i> “ (I1) „ <i>Nieko panašaus neįvyko <...>.</i> “ (I3) „ <i><...> turim gana prastą rezultatą.</i> “

Apibendrinant informantų atsakymus, galima teigti, kad informantai **neišskyrė tokių mokslinėje literatūroje minimų e. paslaugų tikslų kaip paslaugos kokybės gerėjimas, bendradarbiavimas tarp valdžios ir piliečių, visuomenės pasitikėjimo didinimas**. Tačiau pastebimos aiškios sąsajos tarp viešųjų paslaugų modernizavimo veiksnių, kurie išskiriami mokslinėje literatūroje ir respondentų atsakymuose, ir e. paslaugos – elektroninės mokinių priėmimo sistemos – taikymo tikslų. Dauguma (penki) respondentų teigė, kad **EPS taikymas turėjo padėti optimizuoti mokinių priėmimo procesą**. Tai siejama su mokslinėje literatūroje išskiriamu įstaigų darbo optimizavimu, skaidrumo didinimu, nes keli respondentai atskleidė, kad teikiant prašymus tradiciniu būdu buvo dubliuojami prašymai (<...> *teikia prašymus į kelias įstaigas vienu metu, į tris, keturias, tai tų vietų trūkumas toks truputėlį dirbtinai buvo susidaręs*“ (I5), „*Neįmanoma to buvo sukontroliuoti, kiek tų prašymų vienas asmuo pateikia*.“ (V1)), ar kad ugdymo įstaigos ne visada sąžiningai ir skaidriai disponuodavo pateiktais prašymais („*Ir tėvams kyla klausimų, kaip tas, nors vėliau pateikė, o jau gavo vietą*“ (I1)). 4 respondentai paminėjo **patogumą gyventojams**, kurį galima sieti su moksliniuose šaltiniuose minimu paslaugos prieinamumo didinimu, gyventojų lūkesčių tenkinimu. Taip pat respondentai pažymėjo, kad diegti Alytaus miesto savivaldybėje EPS buvo politinis sprendimas, kuriuo buvo siekiama įgyvendinti LR Švietimo ir mokslo ministerijos planuojamą LR Švietimo įstatymo papildymą 29 str. 2¹ dalimi, kuris turėtų įsigaliooti 2024 m. sausio 1 d. (prašymų teikimas, mokinių eilės į ugdymo įstaigą sudarymas ir kiti su priėmimu susiję veiksmai vykdomi centralizuotai) (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991). Visi respondentai sutartinai teigė, kad **įdiegta EPS nepateisino lūkesčių, neatitiko išsikelto tikslų, rezultatai įvardija kaip nepasiekta** („*Pasikeitė, bet ne į gerą*“ (I3)). Įstaigų atstovai tikino, kad sistema ne tik nepalengvino, neoptimizavo darbo, bet ir padidino krūvį („*Dabar tai yra ne nauda, o apkrova*.“ (I1)), sukelia neuztikrintumą dėl atliekamo darbo prasmės („*Aš net neužtikrinta, ar čia reikia tą darbą daryti*.“ (I4)). Tiek tarp įstaigų atstovų, tiek tarp valdžios atstovų pastebimas pesimizmas EPS taikymo mieste atžvilgiu, tikėtina mažina jų motyvaciją siekti paslaugos teikimo proceso tobulinimo, pasitikėjimą ir norą naudoti IKT ir elektronines sistemas ateityje.

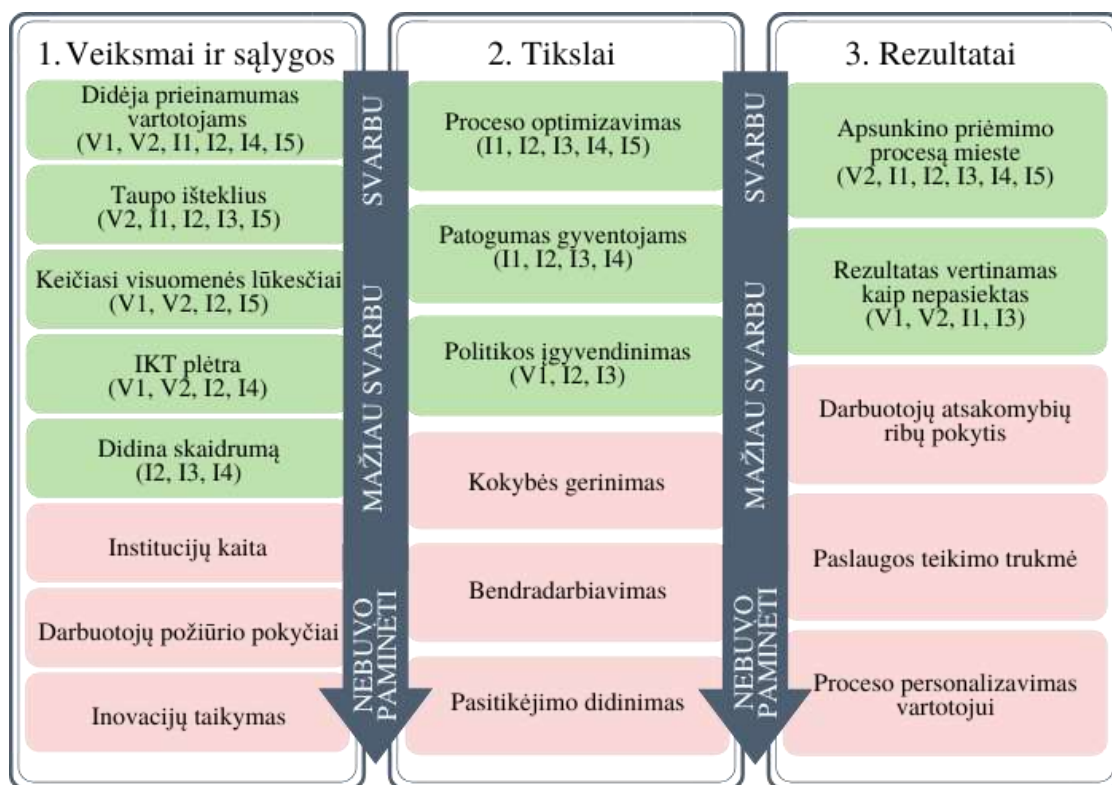
Trečiasis, kintamasis yra *Viešųjų paslaugų teikimo proceso pokyčiai*. Moksliniuose šaltiniuose šie pokyčiai pateikiami kaip svarbūs veiksniai modernizuojant viešųjų paslaugų teikimą. Tai apima įstaigos išteklių perskirstymą, žmoniškųjų išteklių valdymą (į elektroninę erdvę perkeliant vis daugiau paslaugų mažėja valstybės tarnautojų poreikis), inovacijų diegimą, vadovo lyderystę. 10 lentelėje pateikiami respondentų atsakymai, susiję su sąvokų operacionalizacijos matricoje (žr. 5 lent.) išskiriamu trečiuoju kintamuoju *Viešųjų paslaugų teikimo proceso pokyčiai*.

10 lentelė. Respondentų požiūris į viešųjų paslaugų teikimo proceso pokyčius (sudaryta autorės)

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Įdiegta EPS apsunkino mokinių priėmimo procesą	(V2) „ <i>Pridėjo darbo papildomo ir man, ir mokykloms, įstaigoms, ir tėvai blaškosi, nebežino net kartais, kaip tuos prašymus dabar priima</i> .“ (I1) „ <i>Tai čia, įstaigoj, nepakeitė ir nepalengvino darbo šita sistema. Nes naudotis ta sistema tai yra be galo laikui imlūs procesai</i> .“ (I2) „ <i>O dabar su ta sistema, tai tėvams nepasikeitė, o mums padaugėjo darbo</i> .“ (I3) „ <i>Šalia to proceso, kuris buvo iki sistemos ir dabar liko tas pats, dar prisidėjo, kad tą prašymą mes suvedam į sistemą</i> .“ (I4) „ <i><...> dar suvedu prašymą į sistemą, o dar ir veduosi atskirą „Excel‘inį“ variantą, dėl savęs, <...> jei nepavyksta užpildyti sistemoj, tai prašo, kad „Word‘inį“ atsiųsčiau ir užpildo</i> .“ (I5) „ <i>Tuo, kad dabar tėvams leidžiam rinktis, kaip jie gali prašymą teikti</i> .“

Iš visų septynių informantų atsakymų galima aiškiai suprasti, kad kol kas EPS neveikia taip, kaip turėtų veikti, ne tik netenkina lūkesčių, bet sukelia papildomų rūpesčių, apsunkina mokinių priėmimo procesą mieste. Nors tikėtasi, kad EPS padės „<...> stebėti situaciją mieste <...>“, „<...> viską sudėlios į vietas“ (V1). Interviu dominavo požiūris, kad tiriamos **paslaugos teikimo procesas buvo apsunkintas**. Interviu dalyviai nepaminėjo kitų mokslinėje literatūroje minimų viešųjų paslaugų teikimo proceso pokyčių, kurie, tikėtina, egzistuoja šioje situacijoje, tačiau nėra identifikuoti arba yra laikomi nereikšmingais. Tai yra įstaigų darbuotojų atsakomybių ribų pokytis, paslaugos teikimo trukmė vartotojui, personalizuotas paslaugos teikimo procesas (asmenų duomenų integracija iš registru). Beje, reikia paminėti, kad nors anksčiau buvo paminėtas paslaugos perkėlimo į elektroninę erdvę padarinys – tvaresnis vartojimas, tačiau vėliau paaiškėjo, kad konkrečiai šioje situacijoje ekologinis efektas nepasireiškė: „Jei tėvai prašymą per sistemą teikia, tai tada aš jį tik iš sistemos išspausdinu ir nunešu raštinės vedėjai <...>.“ (I5)

Žemiau (žr. 10 pav.) apibendrinama pirmoji interviu dalis – *Viešųjų paslaugų modernizavimas taikant elektronines sistemas*. Pateikiama respondentų požiūrių skalė, kurioje viešųjų paslaugų modernizavimo veiksniai ir sąlygos, tikslai bei rezultatai pavaizduoti pagal svarbą respondentų požiūriu.



10 pav. Viešųjų paslaugų modernizavimo veiksmių ir sąlygų, tikslų ir rezultatų svarba (sudaryta autorės)

Kaip pastebima iš 10 paveikslo, dauguma interviu dalyvių viešųjų paslaugų modernizavimą sieja su prieinamumo vartotojams didinimu. Moksliniuose šaltiniuose pastebima, kad nepaisant augančio e. paslaugų kiekio, pastebimas atotrūkis tarp prieinamumo galimybių ir realaus vartojimo. Tą patvirtina ir atliktas tyrimas, kuris parodė, kad Alytaus mieste gyventojų aktyvumas naudojantis EPS yra labai mažas, o prašymų teikimo procesas gyventojams beveik nepasikeitė. Apie tai platesnė analizė pateikiama 64 puslapyje. Taip pat interviu dalyviams svarbūs aspektai pasirodė išteklių taupymas bei gyventojų lūkesčių didėjimas, IKT plėtra visuomenės gyvenime ir organizacijose.

Reikia pažymėti, kad su įstaigų vidinio veiklos proceso organizavimo kaita, darbuotojų, valstybės tarnautojų atsakomybės pokyčiais respondentai nesieja nei viešųjų paslaugų modernizavimo veiksmų, nei e. paslaugos diegimo tikslų, nei pasiektų rezultatų, nors tikėtina, kad šiose srityse, perkeltą paslaugą į elektroninę erdvę, pokyčiai vyksta. Galbūt tai galima paaiškinti tuo, kad įstaigų ir valdžios atstovai yra labiau orientuoti į gyventojų lūkesčių tenkinimą, jiems itin svarbu užtikrinti paslaugos patogumą bei prieinamumą vartotojams, dėl to yra koncentruojamasi labiau į šiuos, svarbesnius, aspektus.

Vieną pagrindinių EPS tikslų respondentai išskyrė paslaugos proceso optimizavimą. Įdiegus šią sistemą buvo tikimasi vaikų priėmimą į ugdymo įstaigas padaryti paprastesnį tėvams, o ypatingai – ugdymo įstaigoms. Deja, dauguma respondentų pripažino, kad EPS taikymas dar labiau apsunkino vaikų priėmimo procesą. Todėl yra svarbu išsiaiškinti priežastis, kodėl įdiegta e. paslauga neveikia taip, kaip buvo tikėtasi, taip pat nustatyti, kuriame etape būtų galima pritaikyti prevencinius veiksmus.

3.3.2. Aplinkos analizė, pasiruošimas ir vertinimas

Tyrimo duomenys rodo, kad Alytaus miesto savivaldybėje įdiegta EPS nepasiekė numatytų tikslų. Respondentų atsakymai patvirtina, kad ši sistema nesulaukia visuomenės palaikymo, vienas iš pagrindinių respondentų nurodytų EPS nesėkmingo taikymo veiksmų yra mažas vartojimo aktyvumas: „<...> 99 proc. gyventojų nepasikeitė niekas, nes nesinaudoja sistema“ (I3). Mokslinės literatūros analizėje, kurioje nagrinėjami elektroninių sistemų ir e. paslaugų teikimo ir vartojimo iššūkiai (žr. 25 psl.), pažymima, kad **mažą vartotojų aktyvumą lemia viešojo administravimo įstaigos nepasiruošimas, poreikių analizės stoka, prastas e. paslaugos dizainas**. Todėl toliau analizuojamas kita kintamųjų grupė – *Aplinkos analizė, pasiruošimas ir vertinimas*. Šioje interviu dalyje buvo siekiama sužinoti, ar buvo atlikti (ir kokie) pasiruošimo diegti EPS veiksmai ir tiriama, kokį poveikį jų (ne)buvimas turėjo tiriamos e. paslaugos sėkmei. Šioje dalyje išskiriami tokie kintamieji: aplinkos analizė ir pasiruošimas, poreikio vertinimas, e. paslaugos diegimo ir taikymo iššūkiai ir tobulinimas bei plėtra.

11 lentelėje pateikiama su **ketvirtuoju** kintamuoju *Aplinkos analizė ir pasiruošimas* susijusių respondentų atsakymų analizė. Interviu dalyviai išskyrė tris pagrindines kryptis, kuriomis buvo vykdomas pasiruošimas diegti EPS Alytaus mieste. Visgi daugiausiai respondentų teigė, kad pritrūko pasiruošimo, EPS įdiegta per daug skubotai, nepakankamai įvertinus aplinkybes (žr. 11 lent.)

11 lentelė. Respondentų požiūris į aplinkos analizę ir pasiruošimą (sudaryta autorės)

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Pastebima pasiruošimo ir analizės stoka	(V1) „Gilios analizės ar apklausos – nebuvo laiko tam. Nes paprastai sprendimui iš Tarybos atėjus, tas visas procesas pakankamai operatyviai turi užsisukti <...>.“ (V2) „<...> buvo Tarybos sprendimas, o ar ir kaip politikai tą poreikį įsivertino, nežinau.“ (I1) „Kažko ypatingo nebuvo.“ (I2) „Man tai išvis niekas nepasikeitė.“ (I3) „<...> buvom priešpastatyti prieš faktą, kad sistema bus.“ (I4) „Man atrodo lyg nebuvo nei apklausų, nieko.“

11 lentelės tęsinys kitame puslapyje

11 lentelės tęsinys

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Buvo įvertina jau veikianti panaši sistema ir teisinė aplinka	(V1) „<...> mes turėjome čia, savivaldybėje, labai sėkmingą pavyzdį, precedentą <...> ir tokių sėkmingų pavyzdžių vedami, tokį sprendimą ir priėmėme. <...> mes kiekvienais metais vertiname, kaip gyventojai naudojasi būtent elektroninėmis paslaugomis. <...> Prasadėjo tos pirkimo procedūros.“ (V2) „Savivaldybėje yra įgyta tokia paslauga, kuri stebi e. paslaugų vartojimą ir teikia tam tikrus pasiūlymus, į kuriuos, aišku, buvo atsižvelgta.“ (I1) „Buvo patikslintas <...> tvarkos aprašas.“
Keliama darbuotojų kompetencija darbui su sistema	(I1) „Buvo patikslintas <...> tvarkos aprašas. Buvo mokymai, buvo instrukcija išleista <...>, buvo tokia demo versija iš pradžių, išbandymui, pasipraktikavimui.“ (I2) „Savivaldybė pristatinėjo tą sistemą <...>. Organizavo diskusijas su švietimo įstaigų vadovais, motyvavo, kodėl jos reikia, ką ji duos, kam yra diegiama <...>.“ (I5) „Mokymai buvo, atsimenu, gal dveji.“
Įstaigų žmogiškų išteklių pokyčiai	(I1) „<...>. Na ir darbuotojui priskyrėm papildomą funkciją ir tiek <...>.“ (I2) „Turėjom paskirti žmones, juos apmokė <...>.“ (I3) „<...> buvo paskirtas specialistas, jis turėjo mokymus savivaldybėje ir dirba.“

Galima pastebėti, kad valdžios atstovai ir įstaigų atstovai turi gana skirtingus požiūrius, iš skirtingų perspektyvų mato pasiruošimą diegti EPS. Tačiau abi grupės sutinka, kad **pasiruošimo buvo nepakankamai**. Moksliniu požiūriu, pasiruošimas ir aplinkos vertinimas yra pagrindas, užtikrinantis tolimesnės e. paslaugos raidos sėkmę. Būtina įvertinti procese dalyvaujančius suinteresuotus asmenis, vidinę bei išorinę aplinkas, įvertinti rizikas, pasirinkti tinkamiausius įrankius. V2 informantas teigia, kad pasirengimo stoka buvo pastebėta ir iš paslaugos teikėjo pusės, nes „<...> pats kodas, tai su kuo ji yra suprogramuota yra nepritaikytas, senas, netinkamas šitai sistemai <...>“. Tuo tarpu V1 informantas mano, kad „<...> galbūt ir jie suprato, kad per didelį kąsni atsikando, nėra pajėgūs tokią sistemą prižiūrėti.“. Reikia paminėti, kad Alytaus miesto savivaldybėje ir ugdymo įstaigose, anot respondentų, vyko skirtingi procesai ruošiantis diegti ir naudoti EPS. Savivaldybės administracijos darbuotojai turėjo tam tikrus e. paslaugos vartojimo aktyvumo duomenis, statistiką, kuria remiantis planavo diegti EPS. Taip pat vykdė viešųjų pirkimų procedūrą, kurios rezultatai, vertinant V1 informanto mintis, nebuvo laikomi sėkmingais: „Mes iš tiesų neturėjom iš ko rinktis. Įvyko, kaip įvyko – lėmė mažiausios kainos pasiūlymas.“ Čia galima įžvelgti ir informanto nusivylimą viešųjų pirkimų politika apskritai. Ugdymo įstaigos EPS naudojimui ruošėsi paskirdamos atsakingus darbuotojus, kurie vėliau dalyvavo mokymuose naudotis naująja sistema.

Visgi interviu **nebuvo paminėti tokie aplinkos analizės veiksniai, kaip gyventojų lūkesčių ir šios sistemos poreikio vertinimas, tarpinstitucinis suderinamumas, sąnaudų ir išteklių vertinimas, teisinės bazės analizė**. Visi šie veiksmai mokslinėje literatūroje išskiriami, kaip svarbūs faktoriai e. paslaugų įgyvendinimui.

Penktasis analizuojamas kintamasis yra *Poreikio vertinimas*. Juo buvo siekiama įvertinti, ar prieš diegiant EPS buvo įvertintas šios sistemos poreikis Alytaus miesto savivaldybėje, kokiais būdais jis buvo pastebėtas, iš ko kilo. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad būtina įvertinti ir gyventojų pageidavimus ir preferencijas, poreikį. Ar tokia paslauga yra reikalinga, ar ji turės prasmę ir koks paslaugos dizainas būtų tinkamiausias gyventojams, kad jie pajautų didžiausią naudą. Interviu dalyvių atsakymai, apibūdinantys, kaip šiuo konkrečiu atveju buvo vertintas poreikis, pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Respondentų požiūris į poreikio vertinimą (sudaryta autorės)

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Poreikis buvo išgirstas iš užsienio lietuvių	(V1) „Galbūt tą poreikį labiau jautėme ir išgirdome iš diasporos, kurie <...> planuoja grįžti.“ (I1) „<...> kad sistema labai pasitarnaus užsienyje gyvenantiems, grįžti planuojantiems.“
Poreikis kilo siekiant optimizuoti švietimo įstaigų tinklą	(I2) „<...> ypatingai Alytuje, kai yra tokia didelė problema dėl mokyklų tinklo ir būtina jį optimizuoti.“ (I3) „Ir Alytuje jau brendo mokyklų tinklo optimizavimo sprendimai, buvo aišku, kad mokyklų per daug, vaikų per mažai, mokyklų patalpos neefektyviai naudojamos. Tai ta sistema turėjo kažkiek sureguliuoti ir pristabdyti.“
Poreikio nėra dėl per mažo mokinių skaičiaus mieste	(V1) „<...> visos likusios įstaigos pilnai tenkina poreikį <...>.“ (V2) „<...> pas mus įstaigose ir taip yra laisvų vietų <...>. Tai šita priežastis nėra aktuali.<...>.“ (I2) „Na nėra pas mus tokios dar situacijos, kad reikia to plano B. Nėra eilių.“ (I3) „Iš įstaigų perspektyvos žiūrint, jos puikiai tvarkėsi ir tvarkosi be centralizuoto priėmimo. Nėra dar pas mus tokių skaičių mokinių.“ (I5) „<...> tėvai nesinaudoja, neša prašymus popierinius ir tiek. Tai nežinau, gal tada ne tiek jos ir reikia.“

Interviu dalyviai vertino, kad **apskritai nemato didelio poreikio dėl elektroninės vaikų priėmimo sistemos taikymo Alytaus miesto savivaldybėje, nes eilių į ugdymo įstaigas nėra**, vietų skaičiaus poreikis ugdymo įstaigose yra pilnai patenkintas. Visgi sutiko, kad jei sistema tikrai veiktų tinkamai, ji būtų naudinga tiek miestiečiams, tiek ugdymo įstaigoms: „Reikia, bet ne tokios. <...> tikrai tėvai teiks pirmenybę elektroninei sistemai, jei ji bus patogi, aiški.“ (I4). Visgi galima pastebėti, kad tokį skepticizmą sukelia labiau nusivylimas esama EPS, nei noras, kad priėmimas į ugdymo įstaigas vyktų tradicinių būdu: „Bet šiaip, iš esmės, sistemos reikia, kad ji būtų efektyvi, kad veiktų kuo paprasčiau, kuo mažiau mygtukų, kad visi naudotųsi, o ne taip, kaip dabar.“ (I2). Svarbus požiūris yra, kad **siekama atliepti diasporos lietuvių, kurie planuoja sugrįžti į Lietuvą, lūkesčius**. Alytus savo strategijoje yra numatęs siekti susigrąžinti kuo daugiau į užsienį išvykusių alytiškių, tą patvirtina ir informantas V1: „Nes tas reemigracijos skatinimas Alytuje tikrai yra prioritetinga strategija jau ne vienerius metus.“, todėl yra svarbu visas viešąsias paslaugas padaryti prieinamesnes ir tiems, kurie jas nori gauti būdami ne Lietuvoje. Taip pat respondantai išskyrė, kad EPS taikymas galėtų padėti spręsti ir įsisenėjusių ir daugybės kompleksinių sprendimų reikalaujančią problemą kaip mokyklų tinklo optimizavimas.

Vėlgi, interviu liko nepaminėti kiti mokslinėje literatūroje aprašomi poreikio įvertinimo budai. Tai **mikro ir makro aplinkų analizė (o ypatingai ekonominės, socialinės ir teisinės aplinkos vertinimas), suinteresuotų šalių atsakomybių vertinimas, paslaugos dizaino atitikimo esamiems teisės aktams analizė**. Galbūt iš anksto nustatyti poreikį sutrukdė jau anksčiau respondentų minėtas laiko trūkumas: „Gilios analizės ar apklausos – nebuvo laiko tam.“ (V1), o suprojektuoti tinkamą paslaugos dizainą – paslaugos teikėjo kompetencijos trūkumas: „<...> galbūt ir jie suprato, kad per didelį kąsni atsikando, nėra pajėgūs tokią sistemą prižiūrėti.“ (V1). Toliau su interviu dalyviais buvo kalbėta apie *E. paslaugos diegimo, taikymo iššūkius*. Tai **šeštasis** kintamasis sąvokų operacionalizacijos matricoje (žr. 5 lent.). 13 lentelėje pateikiami informantų pateikiami požiūriai į EPS taikymui Alytaus miesto savivaldybėje kylančius iššūkius.

13 lentelė. Respondentų požiūris į e. paslaugos diegimo, taikymo iššūkius (sudaryta autorės)

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Paslaugos teikėjo bendradarbiavimo stoka	(V1) „ <i>Pagrindinis iššūkis tai tas paslaugos teikėjas. <...> sunku su juo yra bendrauti, didelė darbuotojų kaita. <...> nepavyksta su tiekėju susitarti taip, kad jos būtų išspręstos</i> “. (I1) „ <i>Išsakėm problemas, bet dar iki šiol niekas nepasikeitė, net mažiausios problemos neišsprendė, kurių ten išsakėme. <...> į vieną klausimą atsakymo laukiam jau pusę metų</i> “. (I4) „ <i><...> tas HelpDesk (konsultavimo portalas – aut. past.), tu ten turi jungtis, rašyt, laukt atsakymo kelias dienas.</i> “
Sudėtinga sistemos vidinė vartotojo sąsaja	(V2) „ <i>dirbti su ja reikia specifinių programavimo žinių</i> “. (I2) „ <i><...> super sudėtinga sistema</i> “. (I4) „ <i>Labai sudėtingas valdymas, pasiklysti kelis kartus kol prašymą suvedi, o jau gi dirbam ne pirmi metai su ja...</i> “ (I5) „ <i><...> pati sistema sudėtinga labai, be galo.</i> “
Neaiški EPS taikymo perspektyva	(I2) „ <i>Dabar ta sistema „ant klausuko kabo“, nebežinom, ar ją naudoti dar, ar tie duomenys, kuriuos suvedam „į laukus“ neina. <...> Lyg girdisi jau iš Švietimo skyriaus, kad jie pripažįsta, kad neveikia sistema, lyg sutartį planuoja nutraukti.</i> “ (I5) „ <i><...> toks atrodo bereikalingas darbas mano. Darau, nes reikia, o ne todėl, kad nauda kažkokia būtų iš to...</i> “

Iš respondentų atsakymų akivaizdu, kad **pagrindinis EPS taikymo iššūkis yra paslaugos teikėjo (EPS diegėjo) kompetencijos ir bendradarbiavimo trūkumas**. Pagal interviu dalyvių komentarus galima suprasti, kad ugdymo įstaigų darbuotojai susiduria su sunkumais dėl sudėtingos vidinės vartotojo sąsajos, jiems trūksta įgūdžių sėkmingai dirbti su sistema, todėl dažnai prireikia pagalbos, konsultacijos: „*kažkaip aš ją įveikiu, perpratau su laiku, nors labai daug konsultuotis reikėjo HelpsDesk'e*“ (I5). Tačiau čia iškyla kita problema, kad, anot respondentų, paslaugos teikėjas neužtikrina efektyvaus bendradarbiavimo tiek su savivaldybės administracija, tiek su ugdymo įstaigomis, todėl problemos lieka neišspręstos, įstaigų darbuotojai negali tęsti darbo. Galiausiai visos šios situacijos padarinys yra informantų minėtas **neužtikrintumas ir neaiški EPS taikymo perspektyva ateityje**. Reikia pažymėti, kad paslaugos teikėjo nekompetencija ar nefunkcionuojantis paslaugos servisas šiame darbe mokslinės literatūros analizėje nebuvo išskiriami kaip būdingi veiksniai e. paslaugų taikymui ir ši sritis turi potencialo ateities tyrimams.

Iš respondentų nebuvo išgirsti tokie mokslinėje literatūroje išskirti e. paslaugų teikimo iššūkiai kaip gyventojų informacinio ar skaitmeninio raštingumo įgūdžių stoka ar prieinamumas, politinės valios plėsti ir tobulinti paslaugą stoka. Tačiau, be lentelėje paminėtų dažniausių respondentų požiūrių, jie dar taip pat išskyrė ir tokius šio darbo 1.3. poskyryje nustatytus iššūkius kaip: įstaigų vidinius barjerus („*<...> švietimiečiai apskritai yra patys konservatyviausi <...>. Tai galime tikrai teigti, kad tas požiūris irgi yra iššūkis.*“ (V1)), itin mažą vartotojų aktyvumą („*<...> kad tėvai nesinaudoja, neša prašymus popierinius ir tiek.*“ (I5)), teisinio reguliavimo trūkumai („*Kitas prioritetas „arčiausiai įstaigos gyvenantis“ kėlė irgi klausimų. <...> nuo kur matuoti? Ar nuo tvoros, ar nuo įėjimo?*“ (I1)). Galima patvirtinti, kad, kaip ir moksliniuose šaltiniuose teigiama, **iššūkiai mažina pasitikėjimą e. paslaugomis, lemia mažą vartojimo aktyvumą, todėl pastebėjus įvairias kliūtis ir jas identifikuojant, būtina įvesti prevenciją bei tobulinti e. paslaugos teikimo procesą**.

Toliau pereinama prie **septintojo** kintamojo *E. paslaugos tobulinimas ir plėtra* tyrimo, kuriuo buvo siekiama išmatuoti, kaip planuojama sistema, kuri, kaip parodė tyrimo dalyvių atsakymai, turi

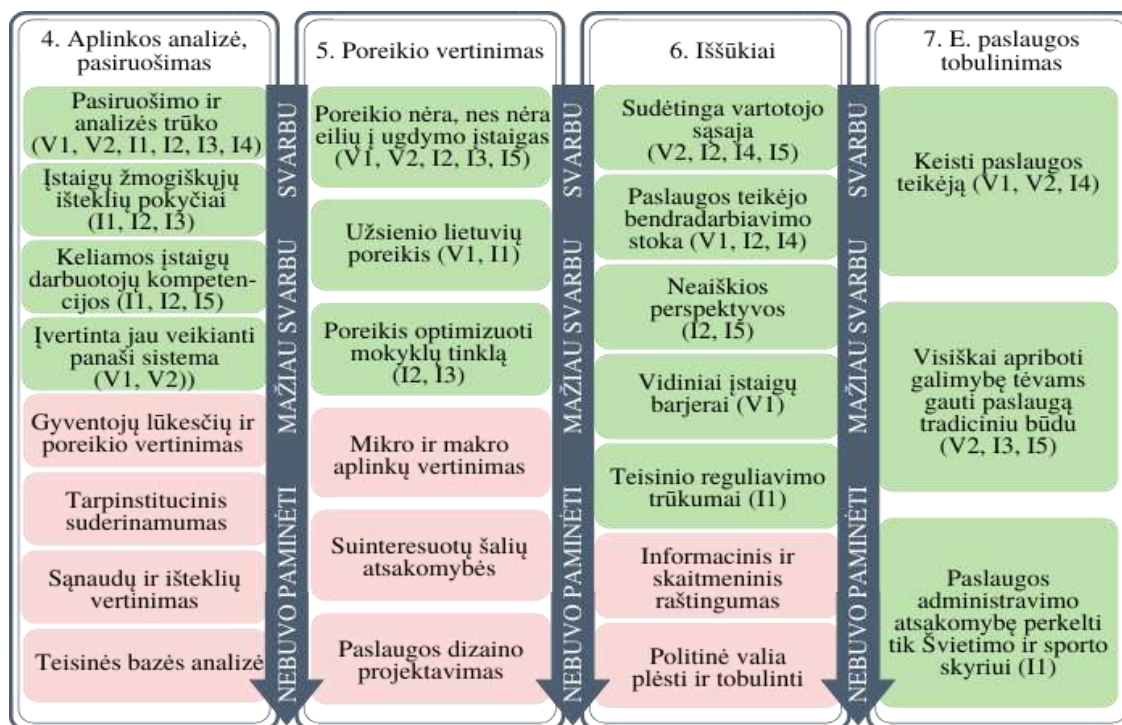
daugybę iššūkių, tobulinti ar plėsti jos funkcionalumo ribas. 14 lentelėje pateikiami respondentų požiūriai kalbant apie e. paslaugos tobulinimo galimybes.

14 lentelė. Respondentų požiūris į e. paslaugos tobulinimą ir plėtrą (sudaryta autorės)

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Keisti paslaugos tiekėją	(V1) „<...> galbūt reikėtų nutraukti sutartį ir ieškoti naujo paslaugos teikėjo, kuris galėtų tobulinti tą sistemą“. (V2) „<...> ją reikia ne tobulinti, o visiškai keisti, vienareikšmiškai“. (I4) „Aš manau, kad visą sistemą reikia tobulinti. Ar gal net keisti.“
Visiškai apriboti galimybę tėvams gauti paslaugą tradiciniu būdu	(V2) „<...> ateina tėvai ir jiems sako - teikit per sistemą. Ir viskas.“ (I3) „<...> turėtų būti įvesta griežta ir visoms įstaigoms vienoda tvarka, kad priimti galima tik per centralizuotą sistemą“. (I5) „<...> jei nebeliktų galimybės rašyti įstaigose prašymų <...>. Teiktų prašymus tiesiog per sistemą ir tiek.“

Nors pirmojoje šio baigiamojo projekto dalyje nebuvo analizuojami e. paslaugų tobulinimo teoriniai aspektai, bet šiame tyrime tai svarbus veiksnys. Respondentų nuomonės išsiskyrė ir jie pasiūlė dvi kryptis, kuriomis galima būtų judėti, siekiant padaryti EPS tinkamai veikiančia ir tenkinančia visų suinteresuotų šalių lūkesčius. T. y., nutraukti sutartį ir ieškoti naujo paslaugos teikėjo, arba pabandyti situaciją taisyti su esama EPS, tačiau apriboti tėvams galimybę teikti prašymus ugdymo įstaigose. Pastebėjus, kad sistema susiduria su kliūtimis ir siekiant pakeisti situaciją į gerą, būtina įvertinti esamą situaciją, vėlgi – atlikti vidinės ir išorinės aplinkos analizę. Taigi, ir išgirsti asmenų, kurie daugiausiai dirba su EPS pasiūlymus bei komentarus dėl tobulinimo. Galima numatyti, kad tai yra erdvė tolimesniam tyrimui, o šis baigiamasis projektas būtų tam tinkamas pagrindas.

Apibendrinant antrąją interviu dalį *Aplinkos analizė, pasiruošimas ir vertinimas* galima teigti, kad ir valdžios atstovai, ir įstaigų atstovai šią sritį vertino panašiai (žr. 11 pav.).



11 pav. Aplinkos analizės, pasiruošimo ir vertinimo svarba (sudaryta autorės)

Antrosios dalies interviu respondentų pagrindiniai išskirti požiūriai, pavaizduoti 11 paveiksle, pateikiami pagal tai, kiek jų tą patį požiūrį pateikė. Daugumos nuomone, **trūko pasiruošimo diegti EPS, nebuvo atlikta tinkama ir pilna aplinkos analizė**. Akivaizdu, kad tai lėmė nesėkmę šio projekto vystyme. Įvardijama ir kita nesėkmės priežastis: viešųjų pirkimų specifika reikalauja pasirinkti mažiausią kainą pasiūliusį tiekėją, jeigu jo siūloma paslaugos specifikacija atitinka išskeltus reikalavimus. Kaip teigė informantas I2, „*ateičiai, tai toks hipotetinis pamąstymas: kas pigu, turbūt dažnu atveju nėra kokybiška*“. Iš kelių interviu (informantai V1, V2, I1, I4) buvo galima aiškiai suprasti, kad **paslaugos tiekėjas vertinamas neigiamai, jo įdiegtas produktas nepateisino lūkesčių**, todėl atsakomybė tenka jam. Taip pat minimas ir politinis kontekstas, t. y. buvo priimtas sprendimas diegti Alytaus mieste EPS, tačiau nėra aišku, ar iki šio sprendimo taip pat buvo atliktas koks nors aplinkos, poreikio įvertinimas.

Iš schemos aiškiai matyti, kad dauguma respondentų mano, kad buvo prastai pasiruošta prieš diegiant EPS, nepakankamai įvertintas poreikis. Visgi, iš 5 kintamojo aiškėja, kad poreikio tokiai centralizuoto priėmimo sistemai ugdymo įstaigos išvis nemato dėl mažo mokinių skaičiaus Alytaus mieste. Tikėtina, kad tokį požiūrį lėmė tai, kad valdžios ir įstaigų atstovai sutinka, kad ji veikia netinkamai, be to yra labai sunku su ja dirbti dėl vartotojo sąsajos sudėtingumo. Valdžios atstovai teigia, kad iš savo pusės buvo ruošiamasi diegti šią sistemą įvertinus jau veikiančią sėkmingą panašios elektroninės sistemos pavyzdį kitoje administracinių paslaugų teikimo srityje. O įstaigų atstovai mini, kad daugiausiai atliko organizacinius pasiruošimo veiksmus.

Galima sakyti, kad ši susiklosčiusi situacija beveik pažodžiui patvirtina mokslinėje literatūroje (žr. 21 psl.) išskiriamą požiūrį, kad **bet kokia e. paslauga yra daugialypis procesas ir jam būtina pasiruošti, atlikti tam tikrus „namų darbus“, išanalizuoti e. paslaugai ar elektroninei sistemai diegti reikšmingus veiksnius, aplinkas, suprojektuoti visą paslaugos teikimo procesą**, kitaip kyla grėsmė, kad e. paslauga patirs nesėkmę ir bus įgyvendinama tik biurokratiniame lygmenyje, negaunant naudos, kurios buvo tikėtasi.

3.3.3. Atvirumas visuomenei, visuomenės pasitikėjimas, skaidrumas

Įdiegta ir sėkmingai taikoma e. paslauga didina visuomenės pasitikėjimą ne tik apskritai valdžia, bet ir pačia paslauga, jos teikimo procesu, užkardo korupcinio pobūdžio veiksmus, organizacijos tampa atviresnės visuomenei. Teigiama vartotojo patirtis anksčiau naudojantis e. paslaugomis didina gyventojų aktyvumą e. paslaugų vartojime. Prie to stipriai prisideda ir asmens duomenų bei pačių sistemų saugumas, arba tiksliau – ar gyventojai saugiai jaučiasi teikdami savo asmeninius duomenis. Tokia e. paslaugų ir elektroninių sistemų vartojimo įtaka aprašoma mokslinėje literatūroje (žr. 15 psl.).

Interviu metu buvo siekiama sužinoti, ar informantai mato šį teorijoje išskirtą požiūrį praktikoje, ar suvokia e. paslaugų vartojimą kaip galintį sąlygoti šių sričių, požiūrių tobulėjimą. Respondentų buvo klausama ar pasikeitė situacija įdiegus EPS Alytaus mieste, būtent kalbant apie skaidrumo didėjimą, viešųjų įstaigų atskaitomybę bei atvirumą visuomenei. Taip pat, buvo domimasi, ar pati e. paslauga yra pakankamai aiški ir informacija apie ją yra tiksli ir išbaigta, ar asmenų duomenys sistemoje yra saugūs. Toliau šioje dalyje buvo tiriamas **aštuntasis** kintamasis – *Požiūris į skaidrumo ir atvirumo principus*. 15 lentelėje pateikiami interviu dalyvių svarbiausi išskirti požiūriai.

15 lentelė. Respondentų požiūris į skaidrumo ir atvirumo principus (sudaryta autorės)

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Apskritai e. sistemų naudojimas didina skaidrumą, atskaitomybę, pasitikėjimą	(V1) „<...> pasitikėjimas auga, jeigu žmogus yra tikras, kad į jo elektroninę užklausą bus sureaguota.“ (V2) „<...> tai, kas yra užfiksuota, kiekvienas veiksmas, kurį tu atlieki elektroninėje erdvėje, yra fiksuojamas minutėmis, sekundėmis. Ir čia nėra vietos interpretacijoms, nieko nepakeisi.“ (I2) „Ta situacija <...> gerėja <...> dėl bendro konteksto, dėl apskritai visuomenės tobulėjimo ir valdžios tobulėjimo. Ir visuomenė mažiau pakanti tampa visokiems korupciniams dalykams ir darosi pilietiškesnė, garsiau kalba, jei mato kažkokius negerumus.“
Įdiegus EPS atsirado šiek tiek daugiau skaidrumo, pasitikėjimo e. paslaugomis	(V1) „tėveliai mato, jaučia, kad kaip ir visos kitos sritys, <...> taip ir čia, <...> vyksta progresas, ta paslauga tobulėja, tai galbūt didina pasitikėjimą ir švietimo sistema pačia, ar jos įvaizdį gerina“. (V2) „Galbūt daugiau to skaidrumo <...>. Pastebim, kad mažesnis tas atotrūkis tarp to, ką mes planuojame, <...> ir to ką mums teikia įstaigos. <...> Labiau atitinka mūsų planavimą.“ (I5) „Dabar jau kitaip, skaidriau tikrai. <...> matosi ir prašymo statusas, tai tėvai jau žino, kad tas prašymas gautas, ir gavimo data yra užfiksuota, registracijos data“.
Įdiegus EPS mažiau atskaitomybės ir atvirumo iš valdžios	(I1) „<...> po tų pastabų niekas nesikeičia, bet toliau liepiama naudoti sistemą <...> matom toki labiau užsispyrimą dėl šitos sistemos iš savivaldybės“. (I2) „<...> girdisi kartais gyventojų nepasitenkinimas, kad štai yra sistema, pinigai išleisti, bet kur rezultatas?“ (I3) „Ką žmonės galvoja tokiu atveju? Kad vėl praplauti pinigai.“
Sunku vertinti pokyčius/niekas nepasikeitė, nes sistema naudojama per mažai vartotojų	(I1) „Su šitos sistemos atėjimu nepasikeitė.“ (I2) „Nemanau, kad galima būtų kažkokį pokytį išvelgti, kurį įtakojo būtent šitos sistemos atsiradimas. <...> kaip anksčiau tėvai galvojo, kad yra būdų patekti į norimą mokyklą ar darželį, net jei ten nėra vietų, taip ir dabar galvoja.“ (I3) „Nekokybiškai įdiegta sistema negali atnešti kažkokių pokyčių nei kalbant apie skaidrumą, nei apie gyventojų pasitikėjimą.“

Galima pastebėti, kad čia respondentų nuomonės šiek tiek išsiskyrė, tačiau bendra tendencija yra panaši: **jei ir yra stebimas pokytis mieste kalbant apie skaidrumo didėjimą, viešųjų įstaigų atskaitomybę bei atvirumą visuomenei, tai jis labai nedidelis, neužtikrintas** arba labiau susijęs su bendrais visuomenėje bei viešajame valdyme vykstančiais pokyčiais, tobulėjimu. Be to, iš šios dalies galima išvelgti dar vieną mažo vartotojų aktyvumo priežastį: moksliniai tyrimai rodo, kad vartotojų aktyvumas tiesiogiai koreliuoja su visuomenės pasitikėjimu valdžia, didesnis pasitikėjimas skatina gyventojus aktyviau naudotis e. paslaugomis, o aktyviai vartojantys e. paslaugas labiau pasitiki valdžia (žr. 21 psl.). Tą patvirtina ir respondentas I1: „*Pagerėtų požiūris, jei sistemos kokybė pagerėtų. <...> nes dabar žmonės nesinaudoja, tai to požiūrio net nėra.*“

Respondentai, kalbėdami apie viešųjų įstaigų atvirumą visuomenei neišskyrė moksliniuose šaltiniuose paminėtų aspektų (žr. 18 psl.), kad skaidrumas turi įtakos įstaigų ir paslaugos vartotojų sąveikai, ji tampa lygiaverte, pagarbesne, skatina dialogą, mažina atskirtį. Taip pat skatina gyventojus įsitraukti į valdymą, sprendimų priėmimą, taikyti aukštesnius standartus paslaugoms, labiau kontroliuoti suteikiamos paslaugos kokybę. Visgi, tikėtina, kad šios tyrimo dalies validumas būtų didesnis, jei sistema būtų aktyviai naudojama ir per kelerius jos taikymo mieste metus būtų galima atlikti reikšmingą vertinimą.

Devintasis tiriamas kintamasis yra *Komunikacija ir informuotumas*. Jis glaudžiai susijęs su prieš tai analizuotais skaidrumo, atvirumo ir pasitikėjimo principais, nes moksliniuose šaltiniuose teigiama (žr. 21 psl.), kad aiški, informatyvi, į vartotojus orientuota komunikacija užtikrina sklandų paslaugos teikimą, plečia gyventojų galimybes vartoti e. paslaugas, didina suvokimą apie e. paslaugų potencialą visuomenėje. Apie paslaugą, jos vertę bei naudą teikiamos informacijos aiškumas ir išbaigtumas, pagalbos vartotojui teikimas didina pasitikėjimą pačia e. paslauga bei elektroninėmis sistemomis. Todėl svarbu ištirti ar EPS taikymas Alytuje yra aiškus, ar informacija apie procesą ir kriterijus yra prieinama ir tiksli, ar gyventojai pakankamai informuoti apie EPS galimybes. 16 lentelėje pateikiami informantų pateikiami požiūriai į komunikaciją ir informuotumą apie EPS.

16 lentelė. Respondentų požiūris į komunikaciją ir informuotumą (sudaryta autorės)

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Vartotojai žino, kad turi galimybę gauti paslaugą tradiciniu ir elektroniniu būdu	(V1) „<...>labiau galbūt net komunikavome, kad yra galimybė prašymus teikti ir įstaigose, ir per sistemą, kad jie turėtų tą pasirinkimą.“ (I5) „<...> esam paminėję, kad prašymus gali teikti per Ugdau alytišką arba atvykę į įstaigą“.
Tėvai turi galimybę sužinoti apie paslaugą	(V2) „Tvarkos aprašas dėl vaikų priėmimo yra. Portale yra informacija įkelta.“ (I2) „Na, tvarkos aprašas yra prieinamas viešai. Tai kas nori, kam įdomu, tas susirasti gali.“
Informacijos trūksta, ji nėra aiški	(I1) „Daug netikslumo atsiranda dėl to, kad neaišku, kas yra galutinis paslaugos prižiūrėtojas: įstaiga, savivaldybė ar tos sistemos diegėjas“ (I3) „<...> dauguma net nežino, kad tokia sistema egzistuoja <...>. Komunikacija yra bloga, neišviešinta šita paslauga.“ (I4) „Trūksta viešinimo, kad yra tokia sistema, kad yra tas Ugdau alytišką. <...> pačiam puslapy mažai informacijos“. (I5) „<...> ne visi ir žino apie šitą sistemą“.
Informacijos ir pagalbos kreipiasi į ugdymo įstaigas	(I1) „O dabar gaunam skambučių iš tėvų, kad „Mes ateisim, ar galėsit užpildyti?“.“ (I2) „Jei nesiseka per sistemą pateikti prašymą, tai skambina mums, į raštinę.“

Nors dauguma interviu dalyvių pripažįsta, kad komunikavimas ir savalaikis reikiamos informacijos pateikimas yra labai svarbūs, tačiau keturi respondentai teigia, kad Alytuje taikant priėmimo į ugdymo įstaigas sistemą, **komunikacijos iš savivaldybės yra per mažai arba ji nėra aiški**. Paslaugos vartotojai turi galimybę sužinoti apie e. paslaugos taikymo taisykles, tvarką, tačiau tą informaciją turi susirasti patys (beje, tai patvirtina ir 3.2. poskyryje (žr. 47 psl.) pateikiama EPS apžvalga), o dažnai tėvai tiesiog kreipiasi pagalbos į ugdymo įstaigas. V1 dalyvis teigė, kad norint išvengti didesnių keblumų ir gyventojų nepasitenkinimo, „*sąmoningai tą komunikaciją pristabdėme, nesidalijome informacija*“. Galima daryti išvadą, kad, vėlgi, tai dar viena priežastis mažam alytiškių aktyvumui paslaugą gauti elektroniniu būdu.

Literatūroje pateikiama ir daugiau svarbių aspektų, susijusių su komunikacija bei informavimu, kurie nebuvo paminėti (žr. 26 psl.). Neaiškumų gyventojams kelia ir tarp įstaigų nesukoordinuoti komunikacijos būdai bei pati informacija, nefunkcionalus paslaugos dizainas, neatitikimai tarp to, kokia e. paslauga yra praktikoje, ir kaip ji aprašyta teisiniuose dokumentuose.

Dešimtas kintamasis tiria požiūrį į *Asmens duomenų ir sistemos saugumą*. Antrame šio darbo skyriuje atlikta politinė bei teisinė aplinkos analizė rodo, kad tiek ES mastu, tiek nacionaliniu, gyventojų duomenų saugumui yra skiriamas ypatingai didelis dėmesys. Moksliniuose šaltiniuose taip

pat pažymima, kad pasitikėjimas elektroninėmis sistemomis didės, jei gyventojai jausis saugiai dėl savo asmens duomenų (žr. 21 psl.). Užtikrinti kibernetinį saugumą didėjant e. paslaugų kiekiui ir prieinamumui, yra vienas svarbiausių technologinių viešųjų paslaugų modernizavimo uždavinių. 17 lentelėje pateikiamo respondentų atsakymai, susiję su duomenų ir sistemos saugumu.

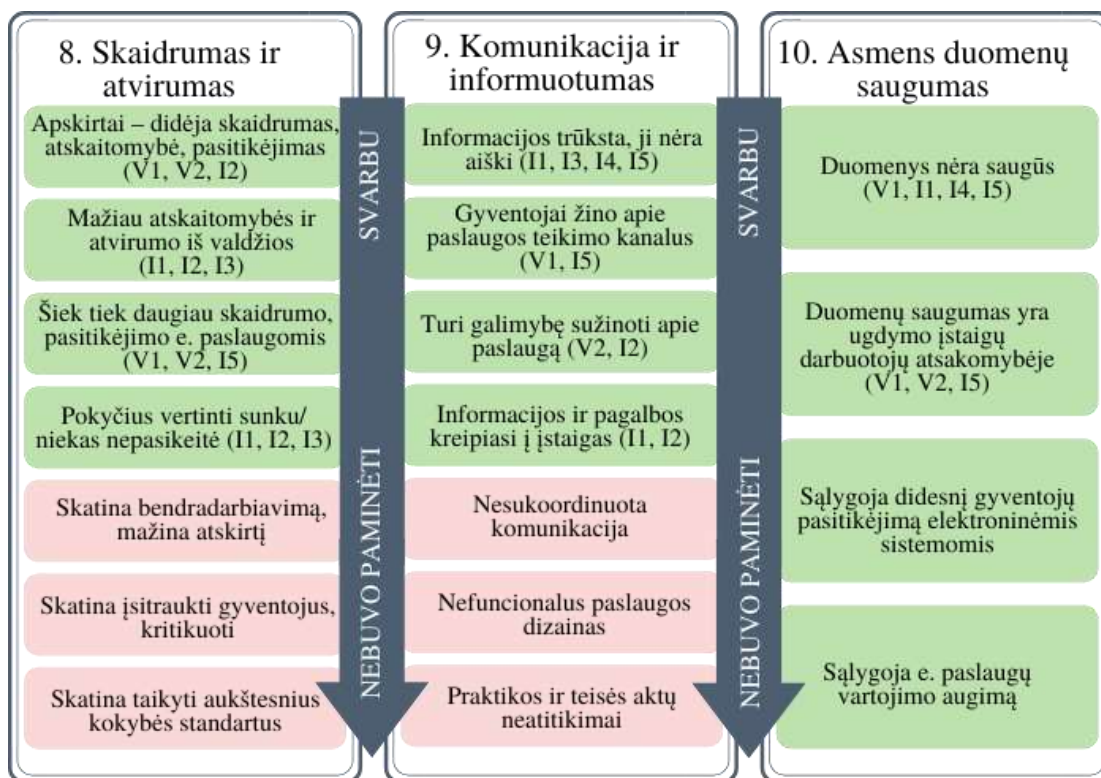
17 lentelė. Respondentų požiūris į duomenų ir sistemos saugumą (sudaryta autorės)

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Duomenys nėra saugūs	(V1) „<...> mes net negalime leisti eksploatuoti tos sistemos su tokiais saugumo spragomis“ (I1) „<...> kitos įstaigos mato tuos duomenis, kur yra prašymas pateiktas, <...> manau nesuderinama su duomenų apsauga, niekas neturi žinoti tėvų apsisprendimo“. (I4) „Nėra čia jokio duomenų saugumo <...>. Visą informaciją gali matyti.“ (I5) „<...> truputėlį chaosas su duomenimis. Visi atviri prisijungusiems įstaigų vartotojams.“
Duomenų saugumas yra ugdymo įstaigų atsakomybėje	(V1) „<...> sistema naudojasi asmenys, kurie turi pasirašę darbo sutartis, o jose yra aiškiai nurodyta duomenų konfidencialumo sąlyga.“ (V2) „Kiekvienoje įstaigoje dirbantis žmogus pasirašo konfidencialumo susitarimą. <...> Tas žmogus, kuris gauna prisijungimą, yra atsakingas.“ (I5) „<...> mes, darbuotojai, pasirašėm sutartis, pasirašėm dėl konfidencialumo, tai tie duomenys yra tik mūsų žinioj“.

Respondentai interviu metu teigė, kad į vidinę vartotojo sąsają prisijungę ugdymo įstaigų darbuotojai gali matyti visų EPS sistema besinaudojančių „įstaigų prašymus, visų tėvų kontaktus, asmens kodus, kur koks prašymas pateiktas, specialieji vaikų poreikiai“ (I4). Be to, vienos ugdymo įstaigos darbuotojas, anot respondento I4, gali redaguoti kitai ugdymo įstaigai pateiktą prašymą arba jį ištrinti: „<...> galiu ištrinti kitos įstaigos suvestą prašymą, arba prioritetą pakeisti, kaip aš noriu“. Visgi, dauguma respondentų, kurie įvardija šias spragas, pripažįsta, kad šie duomenys yra matomi tik ugdymo įstaigų darbuotojams, kurie turi suteiktą teisę dirbti su EPS, todėl teoriškai jokie duomenys į išorę neturėtų nutekėti dėl pasirašytų konfidencialumo sutarčių. Informantas I5 pastebi ir kitą EPS saugumo spragą: „<...> būtinai reikia tobulinti vartotojo prisijungimą. Per e. parašą ar SmartID, o ne su paprastu slaptažodžiu „abc123“, kurio mes net pasikeist negalime.“, todėl galima daryti išvadą, kad tokiu atveju atsiranda rizika duomenims nutekėti ir iš EPS ribų.

Interviu dalyviai apie asmens duomenų saugumą daugiau kalbėjo iš EPS taikymo pusės, kaip jie yra pateikiami vidinėje sistemoje. Vis dėlto, neišskyrė asmens duomenų ir sistemų saugumo, kaip sąlygojančio gyventojų pasitikėjimą elektroninėmis sistemomis ar e. paslaugų vartojimo augimą.

Apibendrinant trečiąją interviu dalį, galima daryti išvadą, kad mažas paslaugos vartotojų aktyvumas, nepatenkinti gyventojų lūkesčiai lemia mažėjantį pasitikėjimą viešosiomis institucijomis, viešosiomis paslaugomis, sukuria neigiamas vartotojų patirtis. Prie to prisideda ir skurdus informacinis fonas, nes, panašu, kad nėra patenkinti gyventojų informacijos poreikiai, tėvai nėra užtikrinti, kuriuo būdu turėtų gauti paslaugą, kokius žingsnius turi padaryti. Žemiau, 12 paveiksle, pateikiami apibendrinti interviu dalyvių požiūriai iš trečiosios interviu dalies ir pateikiami pagal tai, kiek tai yra svarbus aspektas vertinant visų informantų pasisakymus.



12 pav. Atvirumo visuomenei, skaidrumo, pasitikėjimo valdžia ir informuotumo bei asmens duomenų saugos svarba (sudaryta autorės)

Iš interviu dalyvių atsakymų galima daryti išvadą, kad įstaigų atstovai turi kritikos tam tikrais atžvilgiais miesto valdžiai. Darželių ir mokyklų atstovai daugiausiai teigė, kad nepajautė jokių pokyčių šioje srityje arba pastebėjo, kad **įdiegus EPS netgi sumažėjo atskaitomybė ir atvirumas iš valdžios**. Anot mokslininkų, įstaigos, kurios sėkmingai įgyvendina modernizavimo principus savo veikloje, yra labiau linkę prisiimti atsakomybę už savo veiksmus, priima labiau koordinuotus, efektyviai apie juos komunikuoja (žr. 18 psl.). Akivaizdu, kad ugdymo įstaigų atstovai pasigedo šių savybių pradėję taikyti EPS Alytaus mieste: „*Reikėtų išgirsti mokyklų poreikius, nes dabar tai yra nereaguojama <...>*“ (I3), „*<...> jų argumentas - brangiai kainavo sistema, tai dabar ir naudokim*“ (I1), „*<...> pati savivaldybė nežino, ko jie siekia, koks tikslas. Strategijos nėra*“ (I2). Visgi, buvo pastebima, kad pats paslaugos procesas tapo šiek tiek skaidresnis, nes, anot informanto I5, „*Anksčiau tai visokių tų atvejų būdavo su prašymais, gal kartais nelabai sąžiningų... Dabar jau kitaip, skaidriau tikrai.*“ Taip pat interviu parodė, kad gyventojų informuotumas apie paslaugą yra neefektyvus, jo trūksta. Atsižvelgiant į mokslininkų rekomendacijas (žr. 23 psl.), svarbu, kad informacija būtų tiksli ir išbaigta, kiekvienai e. paslaugai yra būtina pagalbos klientams (angl. *customer support*) funkcija. Šiuo atveju, iš informantų atsakymų galima suprasti, kad ne visi tėvai žino apie EPS taikymą Alytuje, taip pat, iškilus problemai, pagalbos kreipiasi į pačias ugdymo įstaigas: „*Jie dažnai labai atrašo, kad „mums nepavyko“.* <...> *tada prašo, kad geriau atsiųsčiau el. paštu prašymą jiems užpildyti.*“ (I4). Be to, iš interviu galima suprasti, kad įstaigų atstovai **nepasitiki EPS dėl asmens duomenų saugos ir kitų saugumo spragų**. Ši priežastis taip pat prisideda prie ugdymo įstaigų nepasitenkinimo EPS, be to ją galima vertinti kaip didelę riziką ateityje dėl gyventojų duomenų nutekėjimo. Taigi, galima daryti apibendrinimą, kad informacijos ir komunikacijos trūkumas mažina EPS vartojimo aktyvumą, o tiems gyventojams, kurie ja naudojami, tačiau susiduria su neaiškumais, kliūtimis – pasitikėjimą e. paslaugomis, valdžios sprendimais.

3.3.4. Elektroninės mokinių priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos vartojimas

Ketvirtoji interviu dalis skirta išsiaiškinti realų esamos EPS Alytaus miesto savivaldybėje vartojimą, kas motyvuoja ir kas sukelia kliūtis gyventojams aktyviau naudotis šia paslauga. Respondentų atsakymai padėjo atrasti glaudžias sąsajas tarp prieš tai buvusių trijų interviu dalių (viešųjų paslaugų modernizavimo veiksmų, tikslų, aplinkos analizės ir pasiruošimo, gyventojų pasitikėjimo, skaidrumo) ir realios situacijos, realaus šios paslaugos vartojimo.

Vienuoliktasis kintamasis, kuris apibrėžtas sąvokų operacionalizacijos matricoje (žr. 5 lent.) yra *EPS vartojimo motyvacija ir kliūtys*. 18 lentelėje pateikiami respondentų požiūriai. Jų buvo klausama, kas motyvuoja gyventojus naudotis labiau e. paslaugomis, nei tradiciniu būdu teikiamomis. Taip pat – kas kliūdo, kodėl tėvai nesinaudoja elektronine sistema ir kaip būtų galima paskatinti aktyviau naudotis paslauga.

18 lentelė. Respondentų požiūris į EPS vartojimo motyvaciją ir kliūtis (sudaryta autorės)

Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Motyvaciniai veiksniai	(V1) „<...> gyventojai jaučia prasmę, kad tai jiems palengvina gyvenimą. <...> Būdamas namuose, tu gali bet kuriuo metu gauti paslaugą. <...> didesnis įstaigų įsitraukimas“. (V2) „Jeigu negalima būtų popierinio prašymo teikti.“ (I1) „Pirmiausia skaidrumas motyvuotų, jei viskas veiktų kaip priklausos. <...> jeigu aiškiai būtų iškomunikuojama, <...> kad nuo 2024 m. <...> bus tik centralizuotas prašymų teikimas“.
Kliūtys ir barjerai	(V1) „Didžiausias stabdis turbūt yra baimė. Kad nemokės, nepasiseks. <...> būna, kad nesugeba žmogus sau pripažinti, kad nesugeba, kad nepavyksta, todėl geriau pasinaudos tuo tradiciniu būdu, nei suklys, gėdą jaus.“ (V2) „<...>labiau užtikrinti, kad nuėję į įstaigą, pateikę prašymą, jau iškart gaus patvirtinimą“. (I1) „Sistema yra per sudėtinga.“ (I2) „<...> tėvams poreikis didesnis teikti raštu prašymą <...>. Tas pirmas išpūdis, fizinis atėjimas yra svarbus, koks tas mokyklos įvaizdis.“ (I3) „<...> trūksta paprastumo, aiškumo, geros komunikacijos.“ (I4) „<...> tėvai teiks pirmenybę elektroninei sistemai, jei ji bus patogi, aiški.“ (I5) „<...> tikrai yra žmonių, kurie neturi interneto, ar kompiuterio namuose.“
Siūlymai, kaip skatinti paslaugos vartojimo aktyvumą	(V1) „Pagalba pildant prašymus, galbūt paskirtas konsultantas.“ (I3) „Ir griežtai teikti tik per sistemą.“ (I4) „Jei visi darželiai sutartų, kad priims prašymus tik elektroniniu būdu, tai tėvai taip ir darys. <...> mes patys, jei ateina prašymą pildyti, tai pasodinam prie kompiuterio ir padedam pildyti per Ugdau alytiškį.“ (I5) „<...> jei nebeliktų galimybės rašyti įstaigose prašymų, tai niekas labai dėl to ir nesupyktų.“

Kaip matoma, visi respondentai išskyrė pakankamai skirtingas kliūtis, dėl kurių tėvai nesinaudoja EPS. Atsakymuose paminėti **skaitmeninių įgūdžių trūkumas, EPS sudėtingumas, komunikacijos bei aiškumo trūkumas**. Taip pat įstaigų atstovai įžvelgia, kad tėvai pirmenybę teikia prašymų teikimui įstaigose dėl to, kad labiau pageidauja gyvo kontakto su ugdymo įstaigos darbuotojais, nori susipažinti su mokyklos aplinka. Visi šie požiūriai mokslinės literatūros šaltinių analizėje išskiriami kaip paslaugų dizaino elementai (žr. 23 psl.), kurie turi ženklų įtaką gyventojų e. paslaugų įsisavinimui, požiūriui į jas. Reikia paminėti, kad **respondentų teikiami siūlymai, kaip skatinti gyventojus aktyviau vartoti e. paslaugą, nesutampa su mokslinėje literatūroje pateiktomis**

įžvalgomis. Informantai siūlo panaikinti vieną iš paslaugos teikimo kanalų (kontaktinį paslaugos suteikimą) ir palikti tik elektroninės sistemos naudojimą. Tuo tarpu mokslininkai teigia, kad būtina gyventojams suteikti kuo įvairesnius paslaugos teikimo kanalus (žr. 23 psl.) dėl didesnio paslaugos prieinamumo, lankstumo, daugialypiškumo ir patogumo.

Paskutinis iš kintamųjų, **dvyliktasis**, buvo *Realus vartojimo aktyvumas*, kuris, labiau tyrėją domino iš praktinių paskatų, bet jo analizės rezultatai patvirtina atliktos teorinės analizės ir praktikoje esančio atvejo analizės sąsajas: prieš tai esančiuose skyreliuose respondentų išskirti požiūriai suteikia prielaidas mažam vartotojų aktyvumui naudojantis elektronine mokinių priėmimo į ugdymo įstaigas sistema. Respondentų atsakymai pateikiami 19 lentelėje.

19 lentelė. Respondentų atsakymai parodantys realų vartojimą aktyvumą (sudaryta autorės)

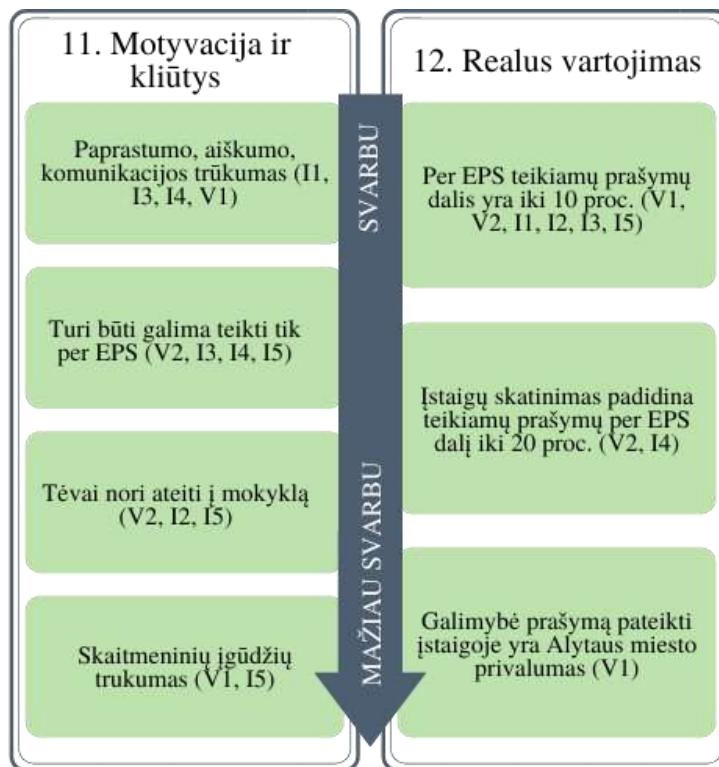
Respondentų požiūris	Požiūrį patvirtinanti citata
Per EPS gaunamų prašymų dalis yra mažiau nei 10 proc.	(V1) „Nedidelis jis. Manau iki 10 proc.“ (V2) „Sakyčiau nedaugiau 10 proc.“ (I1) „Metai metams nelygu, bet apie 90 proc. yra raštu teikiama.“ (I2) „Iš šiuo metu turimų 56 prašymų, 2 yra elektroniniai“. (3,5 proc., – aut. past.) (I3) „99 proc.“ (I5) „Pernai, nors ir tas karantinas buvo, bet vis tiek 99 proc. buvo raštu.“

Iš respondentų atsakymų matyti, kad tik **mažiau nei 10 proc. tėvų prašymus teikia per EPS**. Nors Alytaus miesto savivaldybės strateginiuose dokumentuose (žr. 34 psl.) yra numatyti tikslai viešųjų paslaugų modernizavimui, e. paslaugų plėtrai, kokybei didinti ir siekiama e. paslaugų teikimo aktyvumą palaikyti apie 30 proc., panašu, kad su šia paslauga kol kas to padaryti nepavyksta. Tiesa, informantas I4 teigė, kad jo atstovaujamoje įstaigoje aktyvumo procentas yra apie 20 proc. Tai galima paaiškinti tuo, kad **pati įstaiga siekia didesnio tėvų įsitraukimo** ir kaip matyti iš anksčiau analizuoto skatinimo naudotis e. paslaugomis (žr. 18 lent.), informantas minėjo, kad „mes patys, jei atestina prašymą pildyti, tai pasodinam prie kompiuterio ir padedam pildyti per Ugdau alytiškį“. Tą patį patvirtino ir valdžios atstovas V2, kuris pateikė duomenis iš neformaliojo ugdymo įstaigos statistikos, ir nurodė, kad ten prašymai per EPS teikiami daug aktyviau ir siekia 20 proc.: „neformaliajame yra apie 20 procentų <...>. Nes atestina tėvai ir jiems sako – teikit per sistemą.“. Iš to galima daryti apibendrinimą, kad ugdymo įstaigos taip pat turėtų būti aktyvesnės ir rodyti iniciatyvą bei siūlyti tėvams pagalbą, skatindami juos naudotis EPS.

Galiausiai, kaip atkreipė dėmesį informantas V1, ne visos viešosios paslaugos gali ir turi būti skaitmenizuojamos ir **turi būti atsižvelgta ir į savivaldybės savitumą, situaciją**: „Sistema yra sistema, bet kol mes turime tą galimybę išnaudoti žmogiškąjį faktorių, tai turime naudotis.“ Šio darbo mokslinės literatūros analizė parodė, kad viešųjų paslaugų modernizavimas apima daug platesnę modernizavimo sampratą, nei paslaugų perkėlimas į elektorinę erdvę. „Šitam procese yra labai svarbus ir žmogiškasis faktorius, supratimas, pajautimas, bendravimas su tėvais“, – teigė informantas V1. Šis požiūris išskiriamas ir moksliniuose šaltiniuose (žr. 27 psl.), kur teigiama, kad vis didėjantis beasmeniškumas teikiant viešąsias paslaugas turi ir neigiamų pasekmių, pavyzdžiui etinių – kas yra geresnis valstybės tarnautojas: žmogus ar kompiuteris? Todėl respondento nuomonė turi labai logišką pagrindimą, nes Alytus viešojoje erdvėje pozicionuojamas kaip šeimų miestas ir ugdymo įstaigos, turėdamos galimybę tenkinti visų norinčių patekti į ugdymo įstaigas poreikį, turi tokią privilegiją įsiklausyti į tėvų pageidavimus: „<...> Mūsų nedidelio miesto privalumas, kad mes

ne konvejeriu vaikus paleidžiam į mokyklas, o turim tą galimybę artimesnį ryšį su tėvais palaikyti ir patenkinti jų prašymus, pageidavimus“ (V1).

Apibendrinant ketvirtąją interviu dalį, galima sugrupuoti respondentų nurodytus motyvacinius veiksnius bei kliūtis, taip pat atsakymus, koks yra realus EPS vartojimo aktyvumas pagal svarbą, kaip yra pateikiama 13 paveiksle.



13 pav. Motyvacinių veiksnių ir kliūčių bei realaus EPS vartojimo svarba (sudaryta autorės)

Iš respondentų atsakymų, galima daryti išvadą, kad **stebimas mažas priėmimo į bendrojo ugdymo įstaigas naudojant EPS aktyvumas**. Tai buvo nustatyta ir tiriant ankstesnius kintamuosius, o šioje dalyje dauguma respondentų tai patvirtino procentine išraiška. Interviu dalyviai teigia, kad EPS yra sudėtinga sistema, trūksta paprastumo, patogumo. Taip pat komunikacijos ir aiškumo iš valdžios atstovų. Kaip svarbų faktorių respondentai nurodė ir tai, kad daug tėvų tiesiog nori atvykti į ugdymo įstaigą, nes tokiu atveju turi galimybę susipažinti su pedagogais, apžiūrėti patalpas. Valdžios atstovai šį aspektą mato kaip miesto išskirtinumą, privalumą.

Galima daryti išvadą, kad šis konkretus atvejis patvirtina mokslinės literatūros analizėje (žr. 23 psl.) aprašomą paslaugos dizaino ir paslaugos projektavimo svarbą viešąsias paslaugas perkeltant į elektroninę erdvę: informacija apie paslaugą turi būti tiksli ir išbaigta, lengvai prieinama. Pats paslaugos teikimo procesas, interakcija tarp elektroninės sistemos ir vartotojo – greita ir paprasta, kad asmuo galėtų savarankiškai pasinaudoti e. paslauga ir nekeltų neigiamų emocijų, būtų užtikrintas paslaugos personalizavimas. Visgi iškilus kliūtims, turi būti aiškiai nurodoma, kur asmuo gali kreiptis pagalbos. Visi šie elementai turi būti apgalvoti iš anksto ir įdiegti paslaugos projektavimo etape. Be to, reikėtų atsižvelgti ir į paslaugos bei tikslinės grupės savitumą, analizuoti poreikį.

Apibendrinant tyrimo rezultatų analizę, galima teigti, kad Alytaus miesto savivaldybėje įdiegta ir jau daugiau nei 3 metus taikoma elektroninė mokinių vaikų priėmimo sistema nepateisino lūkesčių,

nebuvo pasiekti iškelti tikslai. Atlikus dvylikos kintamųjų analizę ir respondentų požiūrius sugretinus su mokslinės literatūros analizėje pateikiamomis išvalgomis, galima išskirti pagrindines priežastis ir kliūtis, kodėl EPS nepavyko įgyvendinti taip, kaip buvo tikėtasi. Interviu dalyvių atsakymų rodė, kad jų požiūriu, viešųjų paslaugų modernizavimas ir pagrindiniai EPS tikslai buvo orientuoti į visuomenę – paslaugos vartotojus. Mokslinėje literatūroje yra pateikiama daug platesnė viešųjų paslaugų modernizavimo samprata, kuri apima viešojo administravimo institucijų pertvarką, inovacijų taikymą, valstybės tarnautojų elgsenos, pažiūrų, įgūdžių pokyčius. Visgi organizacinių pokyčių, viešojo administravimo institucijų kaitos tyrimo dalyviai nematė, kaip svarbių modernizavimo veiksnių. Taip pat iš tyrimų rezultatų analizės galima daryti išvadą, kad prieš diegiant EPS nebuvo tinkamai pasiruošta jos diegimui, nors moksliniuose šaltiniuose pasiruošimas, aplinkos, poreikių analizė įvardijami kaip vieni svarbiausių veiksnių, užtikrinantys sėkmingą e. paslaugos taikymą, dėl to dabartiniame etape yra susiduriama su įvairiais iššūkiais, kurie mažina pasitikėjimą e. paslaugomis, lemia mažą vartojimo aktyvumą. Žinoma, kalbant apie viešųjų e. paslaugų teikimo sistemą, kurios vartojimo aktyvumas yra mažesnis nei 10 proc., sunku įvertinti ir situacijos mieste pokytį, kalbant apie didėjantį skaidrumą, pasitikėjimą valdžia, e. paslaugomis, valdžios institucijų atvirumą. Respondentai nemato ryškaus pokyčio, arba jį vertina neigiamai, kaip ir informacijos bei komunikacijos apie šią paslaugą, jos teikimo procesą trūkumą. Taip pat informantai vertina vartotojų motyvacinius veiksnius, kliūtis bei samprotauja, kaip paskatinti vartotojus aktyviau naudotis EPS. Nors šie siūlymai ir prieštarauja mokslininkų rekomendacijoms, tyrime nustatytas vienintelis praktikoje veiksmingas pasirodęs skatinimo būdas – labiau įsitraukti ugdymo įstaigoms ir tiesiogiai skatinti tėvus teikti prašymus per EPS, padėti tai padaryti jiems atvykus į įstaigą. Kaip teigiama moksliniuose šaltiniuose, teigiama vartotojo patirtis su anksčiau vartotomis e. paslaugomis, skatina tokiu būdu gauti paslaugas ateityje, taigi ugdymo įstaigos prisidėtų prie gyventojų švietimo ir padėtų suformuoti teigiamas patirtis.

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizės dalyje yra teoriniu lygmeniu atsakoma į šio darbo probleminį klausimą ir galima teigti, kad e. paslaugos ir elektroninės sistemos padeda užtikrinti viešųjų paslaugų modernizavimą. Išskiriami pagrindiniai viešųjų paslaugų modernizavimo sampratos elementai, apimantys pokyčius veiklos, strategijos, technologinėje srityje. Šie pokyčiai sąlygoja paslaugų efektyvumo augimą, šiuolaikišką žmogiškų išteklių, vidinio veiklos proceso bei paslaugos teikimo organizavimo valdymą, kuris remiasi naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo valdymo principais. Svarbūs yra ir viešųjų paslaugų modernizavimo padariniai. Paslaugų skaitmenizavimas ir prieinamumo augimas skatina viešojo sektoriaus institucijų atskaitomybę, didina skaidrumą ir piliečių pasitikėjimą tiek vadžia, tiek e. paslaugomis. Į išskiriamus e. paslaugų įgyvendinimo veiksnius (ekonominius, techninius, socialinius, organizacinius, teisinius) būtina atsižvelgti dar e. paslaugos projektavimo etape, nes sąlygoja e. paslaugos dizaino efektyvumą. Visgi, paslaugos dizainas, suprantamas taip, kaip pateikiama mokslinės literatūros analizėje, yra vienas svarbiausių e. paslaugos elementų, nes apima faktorius, kurie turi tiesioginę įtaką gyventojų aktyvumui, gebėjimui naudotis e. paslaugomis, pasitikėjimui elektroninėmis sistemomis. Trūkstant kokybės ir strateginio apgalvojimo planuojant tokius paslaugos dizaino elementus, kaip informacijos tikslumas ir išbaigtumas, elektroninės sistemos patogumas, prieinamumas, asmens duomenų sauga, personalizavimo galimybė ir pagalba klientams, iškyla daugybė kliūčių, kurios trukdo pasiekti užsibrėžtų tikslų ir netgi skatina gyventojus vengti tokio paslaugos gavimo būdo.
2. Viešųjų paslaugų modernizavimo ir elektroninių sistemų taikymo politinės ir teisinės aplinkos analizė parodė, kad tiek ES, tiek nacionalinio lygmens strategijose yra skiriama daug dėmesio skaitmeninės infrastruktūros plėtrai, kokybei, asmens duomenų bei kibernetiniam saugumui, e. valdžios koncepcijos plėtrai. Šie prioritetai turi padėti elektronines paslaugas padaryti prieinamesnes, mažinti gyventojų skaitmeninę atskirtį, efektyvintų viešųjų institucijų veiklą, ji taptų skaidresne bei pažangesnė, užtikrintų aktyvesnį gyventojų įsitraukimą, skatintų didesnę pasitikėjimą. Strateginiai dokumentai yra svarbūs priimant ar keičiant teisės aktus, įstatymus, kurie įgyvendina strategijose numatytus tikslus ir uždavinius. Jie svarbūs nustatant, kuria kryptimi linksta skaitmeninimo strategija visose Europos Sąjungos šalyse, į ką turėtų orientuotis Lietuva bei kokiomis priemonėmis turėtų būti siekiama viešųjų paslaugų modernizavimo Alytaus miesto savivaldybėje. Darbe analizuojamą teisinį reglamentavimą galima suskirstyti į tris dalis: kurie reguliuoja viešųjų paslaugų modernizavimą, kurie nustato e. paslaugų ir jų sistemų taikymo taisykles ir kurie reguliuoja mokinių priėmimą bei šio proceso centralizavimą. Tokia analizė parodė sąsajas tarp ES, nacionalinio bei savivaldos lygmens teisės aktų ir leidžia aiškiau suprasti atsakomybes bei jų pasiskirstymą valdžioje. Kalbant apie EPS Alytaus mieste taikymą, teisės aktuose galima pastebėti tam tikrų neatitikimų su praktika.
3. Atliktas elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos Alytaus miesto savivaldybėje taikymo tyrimas yra svarbus siekiant atsakyti į iškeltą probleminį klausimą – kaip elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje padeda užtikrinti viešųjų administracinių paslaugų modernizavimą. Tyrimas parodė, kad viešųjų paslaugų modernizavimas yra labiau orientuotas į visuomenę – paslaugos vartotojus: visuomenėje vykstantys pokyčiai diktuoja poreikį modernizuoti viešąsias paslaugas; IKT plėtra skatina naudotis e. paslaugomis; jos modernizuojamos dėl didesnio prieinamumo vartotojui; modernizavimas didina skaidrumą; taupo įvairių rūšių išteklius (finansinius, laiko, žmogiškuosius). Interviu metu respondentai

išskyrė daugelį moksliniuose tyrimuose išskirtų viešojo modernizavimo elementų, kas rodo, kad respondentai aiškiai suvokia e. paslaugų diegimo reikšmę ir tikslus. Visgi, kaip tyrimas parodė, prieš diegiant EPS nebuvo tinkamai pasiruošta jos diegimui, nors moksliniuose šaltiniuose pasiruošimas, aplinkos, poreikių analizė įvardijami kaip vieni svarbiausių veiksnių, užtikrinantys sėkmingą e. paslaugos taikymą, dėl to dabartiniame etape yra susiduriama su įvairiais iššūkiais, kurie mažina pasitikėjimą e. paslaugomis, lemia mažą vartojimo aktyvumą. Taip pat, buvo tikėtasi, kad EPS taikymas padės optimizuoti mokinių priėmimo procesą. Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima išskirti, kad savivaldybė kaip didžiausią iššūkį mato paslaugos tiekėjo kompetencijos trūkumą, ugdymo įstaigos – EPS sudėtingumą, gyventojų aktyvumo stoką ir dar labiau apsunkintą paslaugos teikimo procesą, o patys vartotojai, tikėtina, nepakankamai suvokia šios konkrečios e. paslaugos potencialą ir pirmenybę teikia tradiciniam paslaugos gavimo būdai. Mažą aktyvumą lemia informacijos ir komunikacijos trūkumas, o tiems gyventojams, kurie ja naudojami, tačiau susiduria su neaiškumais, kliūtimis, mažina pasitikėjimą e. paslaugomis, valdžios sprendimais. Taip pat prie aktyvumo stokos priežasčių galima pridėti poreikių analizės stoką, prastą e. paslaugos dizainą, viešojo administravimo įstaigos nepasiruošimą.

Rekomendacijos

Alytaus miesto savivaldybės administracijos Teisės skyriui:

- peržiūrėti sutartis tarp EPS paslaugos tiekėjo ir Alytaus miesto savivaldybės sąlygas siekiant identifikuoti, ar jos yra vykdomos, ar suteikta paslauga atitinka keltus reikalavimus bei sistemos specifikaciją. Nustačius neatitikimus – inicijuoti teisinę procedūrą šiems neatitikimams ištaisyti.

Alytaus miesto savivaldybės administracijos Centralizuoto vidaus audito skyriui:

- įvertinti vartotojų aktyvumą naudojantis EPS. Identifikuoti priežastis, kodėl EPS naudojami tik nedidelė dalis tėvų. Įvertinti šios paslaugos efektyvumą ir veiksmingumą ir pateikti išvadas.

Alytaus miesto savivaldybės Švietimo ir sporto skyriui:

- pakoreguoti teisės aktus, kurie reglamentuoja vaikų priėmimą į ugdymo įstaigas. Ištaisyti teisės aktuose ir praktikoje pastebimus neatitikimus (pavyzdžiui, kokiam vaikui yra teikiamas prioritetas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje: tam, kuris yra iš „šėimos auginančios tris ir daugiau vaikų“, ar tam, kuris yra iš šėimos, kurioje „tėvai augina tris ir daugiau vaikų iki 7 metų“. Taip pat patikslinti kai kurias klaidinančias sąvokas (kaip išmatuoti prioriteta „arčiausiai ugdymo įstaigos“).
- skatinti ugdymo įstaigas aktyviai raginti gyventojus teikti prašymus per EPS, padėti tėvams pildyti prašymus per EPS;
- palaikyti su ugdymo įstaigomis intensyvesnį bei produktyvesnį dialogą, komunikaciją, įsiklausyti į jų lūkesčius, o grįžtamąjį ryšį naudoti paslaugai tobulinti;
- skatinti paslaugos tiekėją laikytis sutartyje numatytų sąlygų, o jei to nepavyksta padaryti, konsultuotis su Teisės skyriumi dėl galimų veiksmų, galbūt dėl galimybės keisti paslaugos tiekėją;
- su paslaugos tiekėju sutarti dėl didesnio skaičiaus konsultacinių valandų *HelpDesk* portale ugdymo įstaigoms;
- priėmus sprendimą skelbti naują viešąjį konkursą dėl EPS diegimo ir taikymo, tikslinti keliamus reikalavimus ir specifikacijas užtikrinant būsimos sistemos kokybę mažiausia kaina;
- nebetoleruoti ugdymo įstaigų pradelstų terminų priimti prašymus, formuoti eiles, pasirašyti sutartis su tėvais taip užtikrinant visoms įstaigoms vienodas sąlygas ir pozicijas. Įstaigoms priminti apie artėjančius terminus, tai pademonstruojant situacijos stebėjimą ir kontrolę.

Alytaus ikimokyklinio bei bendrojo ugdymo įstaigoms:

- skatinti gyventojus aktyviau naudotis EPS, pasiūlyti prašymus teikti internetu atvykus į ugdymo įstaigą ir pasinaudojant įstaigos kompiuteriu;
- aktyviau komunikuoti apie prašymo teikimo kanalus pirmenybę teikiant portalui *Ugdau alytišką*;
- laikytis tvarkos apraše nustatytų terminų bei sąlygų dėl prašymų priėmimo, eilių formavimo, sutarčių pasirašymo, tokiu būdu didinant skaidrumą ir sumažinant prielaidas gyventojams tikėtis galimybės apeiti tvarkos apraše nustatytas taisykles;
- organizuoti būsimų mokinių susirinkimus, atvirų durų dienas, tokiu būdu suteikiant galimybę tėvams susipažinti su ugdymo įstaigomis jau pateikus prašymus per EPS.

EPS paslaugos tiekėjui:

- tobulinti vidinę vartotojo sąsają, kuri ugdymo įstaigų darbuotojams yra per sudėtinga;
- apsaugoti asmeninius gyventojų duomenis sistemoje izoliuojant juos nuo kitų įstaigų;
- organizuoti saugesnį ugdymo įstaigų darbuotojų prisijungimą (identifikaciją) į sistemą taikant elektroninės atpažinties priemones (prisijungimą per Valdžios vartus);
- užtikrinti operatyvų ugdymo įstaigų darbuotojų konsultavimą dėl iškilusių problemų. Turi būti laikomasi sutartyje numatytų konsultacijos suteikimo termino.

Literatūros sąrašas

1. Afarjanc, E. (2019). *Elektroninių paslaugų tobulinimo proceso kokybės veiksnių modelis. Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:35428085/>
2. Alshehr, A., Alharbi, S., Khayyat, M., Aboulola, O. (2021). Global E-government Trends, Challenges and Opportunities. *SAR Journal – Science and Research*, 4, 175-180 [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1006810>
3. Alzahrani, L., Al-Karaghoul, W., Weerakkody, V. (2017). Analysing the critical factors influencing trust in e-government adoption from citizens' perspective: a systematic review and a conceptual framework. *International Business Review*, 26 (1), 164-175. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.06.004>
4. Ashaye, O. R., & Irani, Z. (2019). The role of stakeholders in the effective use of e-government resources in public services. *International Journal of Information Management*, 49, 253-270. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.016>
5. Asif, A., & Rathore, K. (2021). Behavioral Drivers of Performance in Public-Sector Organizations: A Literature Review. *SAGE Open*, 11(1), 2158244021989283. doi: <https://doi.org/10.1177/2158244021989283>
6. Benbunan-Fich, R., Desouza, K. C., & Andersen, K. N. (2020). IT-enabled innovation in the public sector: introduction to the special issue. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 323-328. doi: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1814989>
7. Burlacu, S., Popescu, M. L., Diaconu, A., & Sârbu, A. (2021). Digital Public Administration for Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, 10(4), 33-33. doi: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n4p33>
8. Chan, F. K., Thong, J. Y., Brown, S. A., & Venkatesh, V. (2021). Service Design and Citizen Satisfaction with E-Government Services: A Multidimensional Perspective. *Public Administration Review*, 81(5), 874-894. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.13308>
9. Denhardt, R. B. (2001). *Viešųjų organizacijų teorijos*. Vilnius: Algarvė
10. Dzemydienė, D., Naujikiėnė, R., & Dzindzalieta, R. (2016). *Elektroninių paslaugų įgyvendinimo sprendimai*. Vilnius: Registrų centras [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16716/9789955302162.pdf?sequence=3>
11. Fix, B. (2019). Dematerialization through services: evaluating the evidence. *BioPhysical Economics and Resource Quality*, 4(2), 1-17. doi: <https://doi.org/10.1007/s41247-019-0054-y>
12. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras
13. Garuckas, R., & Kaziliūnas, A. (2008). E. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 23, 59-67 [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12683>
14. Giačas, R., & Jakubauskienė, V. (2020). Klaipėdos apylinkės teismo neprocesinių dokumentų elektroninės sistemos projektavimas ir realizacija. In *Veršlas, technologijos, biomedicina: inovacijų įžvalgos 2020: straipsnių rinkinys*, (1), 88-97 [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <https://vb.kvk.lt/object/elaba:64138469/>
15. Glyptis, L., Christofi, M., Vrontis, D., Del Giudice, M., Dimitriou, S., & Michael, P. (2020). E-Government implementation challenges in small countries: The project manager's perspective.

- Technological Forecasting and social change*, 152, 119880. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119880>
16. Yao, Y., & Xu, P. (2021). E-participation decision across different channels. *Information Technology & People*, 35 (3), 956-976. doi: <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2020-0314>
 17. Kruyen, P. M., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22 (1), 118-140. doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442>
 18. Lasytė, G. (2020). Socially responsible organisational governance in the public sector. *Public policy and administration*, 19(3), 119-132. doi: <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.19.3.27713>
 19. Lindgren, I., & Jansson, G. (2013). Electronic services in the public sector: A conceptual framework. *Government Information Quarterly*, 30(2), 163-172. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.10.005>
 20. Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 427-436. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>
 21. Liukinevičienė, L., ir Jokubauskienė, A. (2021). Veiklos audito galimybės padidinti veiklos skaidrumą savivaldybėje. *Socialiniai tyrimai*, 44(1), 53-76. doi: <https://doi.org/10.15388/Soctyr.44.1.4>
 22. Liukinevičienė, L., ir Paulauskienė, V. (2019). Nauji viešųjų paslaugų teikimo būdai ir kanalai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Socialiniai tyrimai*, 42(1), 50-66. [žiūrėta 2022-05-10]. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:43987602/>
 23. Lopes, K. M. G., Macadar, M. A., & Luciano, E. M. (2019). Key drivers for public value creation enhancing the adoption of electronic public services by citizens. *International Journal of Public Sector Management*. 32 (5), 546-561. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2018-0081>
 24. Mazzucato, M., & Kattel, R. (2020). COVID-19 and public-sector capacity. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(1), S256-S269. doi: <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa031>
 25. Manoharan, A. P., & Ingrams, A. (2018). Conceptualizing e-government from local government perspectives. *State and Local Government Review*, 50(1), 56-66. doi: <https://doi.org/10.1177/0160323X18763964>
 26. Mensah, I. K., Zeng, G., & Luo, C. (2020). E-Government services adoption: an extension of the unified model of electronic government adoption. *SAGE Open*, 10(2), 2158244020933593. doi: <https://doi.org/10.1177/2158244020933593>
 27. Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
 28. Milė, R., & Junevičius, A. (2013). Elektroninių viešųjų paslaugų teikimo ypatumai Šakių rajono savivaldybėje. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(3), 455-469. doi: <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.12.3.5289>
 29. Mustafa, D., Farida, U., & Yusriadi, Y. (2020). The effectiveness of public services through E-government in Makassar City. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 1176-1178 [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <http://www.ijstr.org/final-print/jan2020/The-Effectiveness-Of-Public-Services-Through-E-government-In-Makassar-City.pdf>

30. Patapas, A., & Žilionytė, T. (2016). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(2), 206-219. doi: 10.13165/VPA-16-15-2-02
31. Pérez-Morote, R., Pontones-Rosa, C., & Núñez-Chicharro, M. (2020). The effects of e-government evaluation, trust and the digital divide in the levels of e-government use in European countries. *Technological forecasting and social change*, 154, 119973. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119973>
32. Pleger, L. E., Mertes, A., Rey, A., & Brüesch, C. (2020). Allowing users to pick and choose: A conjoint analysis of end-user preferences of public e-services. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101473. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101473>
33. Puškorius, S., & Raipa, A. (2015). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 9-17 [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13376/2529-5382-1-SM.pdf?sequence=1>
34. Raipa, A., & Giedraitė, V. (2014). Innovation process barriers in public sector: A comparative analysis in Lithuania and the European Union. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 10-20. doi: 10.5539/ijbm.v9n10p10
35. Raipa, A., & Jurkšienė, L. (2013). Inovatyvumas modernizuojant viešąjį valdymą: Baltijos šalių ir Danijos lyginamoji analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 22-32 [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1396877599676/>
36. Rakšnys, A. V., Valickas, A., & Vanagas, R. (2020). Challenges of creation and implementation of collaborative innovations in public sector organisations. *Public Policy and Administration*, 19(1), 9-21 [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=857266>
37. Sá, F., Rocha, Á., & Cota, M. P. (2016). From the quality of traditional services to the quality of local e-Government online services: A literature review. *Government Information Quarterly*, 33(1), 149-160. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.004>
38. Skačkauskienė, I., & Vestertė, J. (2018). Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje. *Science-Future of Lithuania*, 10 (2018), 1-9. doi: <https://doi.org/10.3846/mla.2018.364>
39. Solvak, M., Unt, T., Rozgonjuk, D., Vörk, A., Veskimäe, M., & Vassil, K. (2019). E-governance diffusion: Population level e-service adoption rates and usage patterns. *Telematics and Informatics*, 36, 39-54. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.11.005>
40. Šuminas, A., Gudinaičius, A., & Aleksandravičius, A. (2018). Skaitmeninės atskirties požymiai ir lygmenys: Lietuvos atvejo analizė. *Informacijos mokslai*, 81, 7-17 [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:31166883/>
41. Switzer, D., Wang, W., & Hirschvogel, L. (2020). Municipal utilities and COVID-19: Challenges, responses, and collaboration. *The American Review of Public Administration*, 50(6-7), 577-583. doi: <https://doi.org/10.1177/0275074020941711>
42. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras
43. Trischler, J., & Westman Trischler, J. (2021). Design for experience—a public service design approach in the age of digitalization. *Public Management Review*, 1 (22), 1-20. doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1899272>

44. Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government–A literature review. *Government information quarterly*, 36(2), 167-178. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>
45. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. Daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/14420>
46. Vedlūga, T., Mikulskienė, B., & Čepuraitė, D. (2020). Elektroninės prisirašymo paslaugos analizė vartotojų požiūriu. *Sveikatos politika ir valdymas*, 1(11), 81-95. doi: 10.13165/SPV-19-1-11-05
47. Vedlūga, T. (2021). *Elektroninės sveikatos sistemos vertinimo modelis. Daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas [žiūrėta 2022-04-14]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/handle/007/17150>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. *2014-2020 m. ES fondų investicijų veiksmų programa*, 2021 m. balandžio 12 d. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa>
2. *2014-2020 m. nacionalinės pažangos programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimu Nr. 1482 „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.439028>
3. *2021-2027 m. ES fondų investicijų veiksmų programa*. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://www.esinvesticijos.lt/lt/pasirengimas-2021-2027/2021-2027-m-es-fondu-investiciju-programos-rengimas>
4. *2021-2030 m. nacionalinės pažangos planas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 „Dėl 2021–2030 metų nacionalinio pažangos plano patvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5?jfwid=32wf90sn>
5. *Administracinių paslaugų teikimo panaudojant informacinių ir ryšių technologijų priemones rekomendacijos*, patvirtintos Informacinės visuomenės plėtros komiteto prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės direktoriaus 2009 m. spalio 28 d. įsakymu Nr. T-105 „Dėl administracinių paslaugų teikimo panaudojant informacinių ir ryšių technologijų priemones rekomendacijų patvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.356833>
6. *Alytaus miesto plėtros iki 2020 metų strateginis planas*, patvirtintas Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2014 m. lapkričio 27 d. sprendimu Nr. T-299 „Dėl naujos redakcijos Alytaus miesto plėtros iki 2020 metų strateginio plano tvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://va.alytus.lt/document/38457>
7. *Alytaus miesto plėtros iki 2030 metų strateginis planas*, patvirtintas Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2021 m. sausio 28 d. sprendimu Nr. T-2 „Dėl Alytaus miesto strateginio plėtros iki 2030 metų plano patvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://va.alytus.lt/document/64082>
8. *Alytaus miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginis veiklos planas*, patvirtintas Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2018 m. vasario 1 d. Nr. T-1 sprendimu „Dėl Alytaus miesto savivaldybės 2018–2020 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/362ec2500bcf11e8a5fc9d9b3a58917b>
9. *Alytaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų aptarnavimo teritorijos*, nustatytos Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2018 m. rugpjūčio 30 d. sprendimu Nr. T-251 „Dėl Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2010-03-25 sprendimo Nr. T-77 „Dėl Alytaus miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų aptarnavimo teritorijų nustatymo“ pakeitimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://va.alytus.lt/document/53024>
10. *Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2020 m. gruodžio 11 d. nutarimu NR. XIV-72 „Dėl Aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>

11. *Europos Parlamento ir Tarybos direktyva (ES) 2016/2102 dėl viešojo sektoriaus institucijų interneto svetainių ir mobiliųjų programų prieinamumo*, 2016 m. spalio 26 d. Nr. 2016/2102. (2016) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32016L2102&qid=1650828771163>
12. *Europos Parlamento ir Tarybos sprendimas (ES) 2015/2240, kuriuo nustatoma Europos viešojo administravimo institucijų, įmonių ir piliečių sąveikumo sprendimų ir bendrų struktūrų programa (programa ISA²), kaip viešojo sektoriaus modernizavimo priemonė*, 2015 m. lapkričio 25 d. Nr. 2015/2240. (2015) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/lt/TXT/?uri=CELEX%3A32015D2240>
13. *Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 2021/694, kuriuo nustatoma Skaitmeninės Europos programa ir panaikinamas Sprendimas (ES) 2015/2240*, 2021 m. balandžio 9 d. Nr. 2021/694. (2021) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32021R0694&qid=1650828771163>
14. *Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 910/2014, dėl elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų vidaus rinkoje, kuriuo panaikinama Direktyva 1999/93/EB*, 2014 m. liepos 23 d. Nr. 910/2014. (2014) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32014R0910&qid=1650828897568>
15. *Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programa „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2014 m. kovo 12 d. nutarimu Nr. 244 „Dėl Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ patvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a66c0760b04011e3bf53dc70cf7669d9>
16. Informacinės visuomenės plėtros komitetas prie Susisiekimo ministerijos. (2014). *Elektroninių paslaugų apibrėžimo, tipizavimo ir vertinimo modelis* [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: https://ivpk.lrv.lt/uploads/ivpk/documents/files/IVPK_leidiniai/E_%20paslaug%C5%B3%20modelio%201%20tarpin%C4%97%20ataskaita.pdf
17. *Komisijos komunikatas „2020 M. EUROPA. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“*, 2010 m. kovo 3 d. KOM(2010) 2020. (2010) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=celex%3A52010DC2020>
18. *Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „2016-2020 m. ES e. valdžios veiksmų planas. Valdžios skaitmeninių permainų spartinimas“*, 2016 m. balandžio 19 d. KOM(2016) 179. (2016) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0179&from=LT>
19. *Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „Europos bendrosios skaitmeninės rinkos strategija“*, 2015 m. gegužės 6 d. COM(2015) 192. (2015) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0192&from=LT>
20. *Komisijos komunikatas Europos Parlamentui, Tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir Regionų komitetui „Europos skaitmeninė darbotvarkė“*, 2010 m. gegužės 19 d. KOM(2010) 245. (2010) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:LT:PDF>

21. *Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas*, 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1113. (1995) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.3A756D83A99B/asr>
22. *Lietuvos Respublikos informacinės visuomenės paslaugų įstatymas*, 2006 m. gegužės 25 d. Nr. X-614. (2006) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.8A719A97956F/asr>
23. *Lietuvos Respublikos valstybės informacinių išteklių valdymo įstatymas*, 2011 m. gruodžio 15 d. Nr. XI-1807. (2011) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.85C510BA700A/asr>
24. *Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas*, 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489. (1991) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
25. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas*, 1999 m. birželio 17 d. Nr. I-1234. (1999) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
26. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas*, 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. (1994) [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
27. *Nuosekliojo mokymosi pagal bendrojo ugdymo programas tvarkos aprašas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2005 m. balandžio 5 d. įsakymu Nr. ISAK-556 „Dėl nuosekliojo mokymosi pagal bendrojo ugdymo programas tvarkos aprašo patvirtinimo“ [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.310753DF1036/asr>
28. *Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa*, patvirtinta 2016 m. gruodžio 13 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4>
29. *Priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklas tvarkos aprašas*, patvirtintas Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2011 m. gruodžio 28 d. sprendimu Nr. T-306 „Dėl priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklas tvarkos aprašo tvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://va.alytus.lt/document/31518>
30. *Priėmimo į valstybinę ir savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklą, profesinio mokymo įstaigą bendrųjų kriterijų sąrašas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2004 m. birželio 25 d. įsakymu Nr. ISAK-1019 „Dėl priėmimo į valstybinę ir savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklą, profesinio mokymo įstaigą bendrųjų kriterijų sąrašo patvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.236484/asr?positionInSearchResults=4&searchModelUUID=b47024a6-db60-448f-ab5a-95b200a340d0>
31. *Vaikų priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės lopšelius-darželius ir mokyklas-darželius tvarkos aprašas*, patvirtintas Alytaus miesto savivaldybės tarybos 2017 m. spalio 26 d. sprendimu Nr. T-344 „Dėl vaikų priėmimo į Alytaus miesto savivaldybės lopšelius-darželius ir mokyklas-darželius tvarkos aprašo patvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2e57e260bae811e7b3c5b8cb755e684a/asr?positionInSearchResults=1&searchModelUUID=58343362-8bda-402b-93e2-015cfe8512cd>
32. *Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2012 m. gegužės 15 d. nutarimu Nr. XI-2015 „Dėl Valstybės

pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>

33. *Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171 „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo“. [žiūrėta 2022-05-20]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407/VYOiBLpIpF>

Priedai

1 priedas. Sąvokų operacionalizacija ir klausimyno pagrindimas (sudaryta autorės)

Tiriamieji aspektai	Kintamasis	Klausimai valdžios atstovams	Klausimai įstaigų atstovams	Kintamojo teorinis pagrindimas
Viešųjų paslaugų modernizavimas taikant elektronines sistemas	1. Viešųjų paslaugų modernizavimo veiksniai ir sąlygos	Kaip manote, dėl ko būtina modernizuoti viešąsias paslaugas? Kas lemia sprendimą tradicinį paslaugų teikimą perkelti į elektroninę erdvę?	Dėl ko būtina modernizuoti viešąsias paslaugas? Kaip manote, į ką turėtų būti atsižvelgta sprendžiant tradicinę paslaugą perkelti į elektroninę erdvę?	Siekiami išsiaiškinti respondento turimą informacinį kontekstą apie viešųjų paslaugų modernizavimą, e. paslaugų teikimą, EPS taikymą (Sa, Rocha, Cota, 2016; Mergel, Edelman, Haug, 2019) Siekiami nustatyti, kaip pasikeitė paslaugos teikimo procesas įdiegus EPS (Manoharan ir Ingrams, 2018)
	2. E. paslaugos taikymo tikslai ir rezultatai	Kokie tikslai buvo numatyti Alytuje diegiant EPS (koku tikslu ji buvo diegiama)? Kaip vertinate dabartinius pasiektus rezultatus lyginant su išsikeltais tikslais?	Kokie tikslai buvo numatyti Alytuje diegiant EPS (koku tikslu ji buvo diegiama)? Kokius dabar pastebite pokyčius, lyginant su tuo laiku, kai prašymai buvo teikiami tik raštu?	
	3. Viešųjų paslaugų teikimo proceso pokyčiai	Kaip, vertinant Jūsų įstaigą (skyrių), pasikeitė paslaugos teikimo procesas pradėjus veikti EPS?	Kaip, vertinant Jūsų įstaigą, pasikeitė paslaugos teikimo procesas pradėjus veikti EPS?	
Aplinkos analizė, pasiruošimas ir vertinimas	4. Aplinkos analizė ir pasiruošimas	Kokie aplinkos vertinimo ir pasiruošimo veiksmai buvo atlikti prieš diegiant šią sistemą? Kokie pokyčiai buvo atlikti įstaigoje (skyriuose) prieš diegiant šią sistemą? Įdiegus?	Kokie aplinkos vertinimo ir pasiruošimo veiksmai buvo atlikti prieš diegiant šią sistemą? Kokie pokyčiai buvo atlikti įstaigoje prieš diegiant šią sistemą? Įdiegus? Jūsų atsakomybės ribose?	Siekiami sužinoti, ar buvo atlikti (ir kokie) pasiruošimo diegti EPS veiksmai: nustatytas poreikis; suinteresuotos šalys, numatytos jų veiklos ir atsakomybės; atlikta aplinkos analizė; įvertintos rizikos, grėsmės; o jau įdiegus – ar atliekamas sistemos, vartotojų požiūrio vertinimas (Ashaye ir Irani, 2019; Pleger ir kt., 2020).
	5. Poreikio vertinimas	Kaip buvo įvertintas EPS poreikis Alytuje prieš diegiant šią sistemą?	Kaip vertinate CVPS poreikį Alytuje?	
	6. E. paslaugos diegimo, taikymo iššūkiai	Kaip manote, su kokiais iššūkiais šiuo metu susiduria centralizuoto priėmimo procesas?	Su kokiais iššūkiais susiduriate dirbdami su EPS?	
	7. E. paslaugos tobulinimas ir plėtra	Kaip planuojama tobulinti ir plėsti EPS?	Ką reikėtų tobulinti ir kaip plėsti EPS?	

Atvirumas visuomenei, visuomenės pasitikėjimas, skaidrumas	8. Požiūris į skaidrumo ir atvirumo principus	Kaip manote, ar e. sistemų naudojimas skatina skaidrumą ir atskaitomybę? Pagrįskite. Ar pastebite šios situacijos pokytį Alytuje įdiegus EPS?	Kaip vertinate šios situacijos pokytį Alytuje įdiegus EPS? Kaip manote, kaip, įdiegus EPS, pasikeitė tėvų požiūris į prašymų teikimo proceso skaidrumą ir atskaitomybę? Kaip vertinate tėvų informuotumą apie CVPS naudojimą tai, kaip yra priimami sprendimai (kaip yra vykdoma mokinių atranka į įstaigas), kai prašymai teikiami per EPS?	Tiriama, kaip EPS taikymas keičia gyventojų požiūrį į skaidrumo principus, viešųjų institucijų atskaitomybę, kaip kinta gyventojų pasitikėjimas (Perez-Morote ir kt., 2020; Asif ir Rathore. 2021)
	9. Komunikacija ir informuotumas	Kaip vertinate priemones, kuriomis tėvai informuojami apie centralizuotą priėmimą į įstaigas, jo teikiamą naudą (pavyzdžiui, kaip tėvai sužino, pagal kokius kriterijus jų vaikai yra priimami)?	Kaip vertinate tėvų informuotumą apie CVPS naudojimą tai, kaip yra priimami sprendimai (kaip yra vykdoma mokinių atranka į įstaigas), kai prašymai teikiami per EPS?	Siekama nustatyti, ar pakankama yra komunikacija apie paslaugą, ar vartotojui pateikiama informacija yra tiksli, išbaigta, prieinama (Chan ir kt., 2021)
	10. Asmens duomenų bei sistemos saugumas	Kaip manote, ar saugūs yra asmenų duomenys, kurie yra naudojami EPS viduje?	Kaip manote, ar saugūs yra asmenų duomenys, kurie yra naudojami EPS viduje?	Tiriama, koks respondentų požiūris į asmens duomenų bei sistemos saugumą (Chan ir kt., 2021, Europos Komisija, 2010)
Elektroninės mokinių priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos vartojimas	11. EPS vartojimo motyvacija ir kliūtys	Kas motyvuoja, lemia tėvų aktyvumą naudoti e. sistema, o ne tradiciniu būdu teikti prašymus? Kokias galėtumėte įvardyti kliūtis, dėl ko tėvai, kurie renkasi prašymus teikti raštu, nesinaudoja e. sistema? Kaip skatinami tėvai/globėjai teikti prašymus per EPS?	Kas motyvuoja, lemia tėvų aktyvumą naudoti e. sistema, o ne tradiciniu būdu teikti prašymus? Kokias galėtumėte įvardyti kliūtis, dėl ko tėvai, kurie renkasi prašymus teikti raštu, nesinaudoja e. sistema? Kaip skatinami tėvai/globėjai teikti prašymus per EPS?	Siekama nustatyti veiksnius, darančius įtaką EPS vartojimo aktyvumui, bei kliūtis (Alzahrani ir kt., 2017; Solvak ir kt., 2019; Glyptis ir kt., 2020)
	12. Realus vartojimo aktyvumas	Ar galėtumėte procentais nusakyti, koks yra elektroniniu bei tradiciniu būdų (raštu) teikiamų prašymų santykis įstaigoje/mieste?	Ar galėtumėte procentais nusakyti, koks yra elektroniniu bei tradiciniu būdų (raštu) teikiamų prašymų santykis įstaigoje/mieste?	Norima išsiaiškinti, koks yra realus vartotojų aktyvumas naudojantis EPS
Eksperto charakteristika		Koks jūsų vaidmuo dirbant su EPS? Kokia patirtis (metais) dirbant su EPS?		Vertinama respondento informacijos tikslumas, patikimumas, vertingumas atsižvelgiant į jo asmeninę patirtį dirbant su EPS

2 priedas. Preambulė ir klausimynas valdžios atstovams

Interviu baigiamajam magistro studijų projektui

„Elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje“

Temos aktualumas. Daugėjant sričių, kuriose paslaugos teikiamos elektroninėmis priemonėmis, plečiantis e. paslaugų vartojimui neišvengiamai išauga gyventojų lūkesčiai ir patogus, efektyvus bei kokybiškas e. paslaugų teikimas tampa pageidautinas visose viešojo valdymo srityse. Elektroninės priemonės iš esmės keičia sąveiką tarp gyventojų ir valstybės tarnautojų, koreliuoja tiek vienos, tiek kitos pusės veiksmus, reikalingus suteikti/gauti norimą paslaugą, jų trukmę, apimtį, kanalus. Elektroninės sistemos teikiant viešąsias paslaugas yra dažniausiai pasirenkamos siekiant sutaupyti laiko, išvengti eilių, biurokratinių procedūrų (tam išnaudojant valstybinių registrų funkcionalumą), eliminuoti laiko, vietos faktorių (gyventojas gali gauti paslaugą bet kuriuo metu, iš bet kurios vietos).

Tyrimo klausimas – kaip elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje padeda užtikrinti viešųjų administracinių paslaugų modernizavimą?

Tyrimo etika. Interviu bus įrašomas, tačiau darbe bus naudojama interviu pažodinė transkripcija. Duomenys bus naudojami tik mokymosi tikslais magistriniame darbe, pateikiami anonimiškai (interviu dalyvį priskiriant vienai iš grupių, t. y. „Valdžios atstovas“ arba „Įstaigos atstovas“). Tyrėjas besąlygiškai pripažįsta ir gerbia asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime arba sustabdyti interviu bet kuriuo metu.

Tyrimo interviu. Interviu sudaro 18 atvirų klausimų. Klausimų temos ir klausimai sudaryti atsižvelgiant į teorinius viešųjų paslaugų modernizavimo aspektus, atliktus mokslinius tyrimus bei jų analizę. Tyrimo interviu tikslas – patvirtinti arba paneigti teorinį šios srities pagrindimą praktikoje jau veikiančio pavyzdžio atveju.

Tyrimą atlieka Kauno technologijų universiteto Viešojo administravimo studijų magistrantė Ieva Radzvilienė (tel. +370 601 23 121, ieva.radzviliene@ktu.edu).

Kintamasis (klausimo tema)	Klausimai valdžios atstovams
Viešųjų paslaugų modernizavimas taikant elektronines sistemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kaip manote, dėl ko būtina modernizuoti viešąsias paslaugas? 2. Kas lemia sprendimą tradicinį paslaugų teikimą perkelti į elektroninę erdvę? 3. Kokie tikslai buvo numatyti Alytuje diegiant EPS (koku tikslu ji buvo diegiama)? 4. Kaip vertinate dabartinius pasiektus rezultatus lyginant su išsikeltais tikslais? 5. Kaip, vertinant Jūsų įstaigą (skyrių), pasikeitė paslaugos teikimo procesas pradėjus veikti EPS?
Aplinkos analizė, pasiruošimas ir paslaugos teikimo procesas	<ol style="list-style-type: none"> 6. Kokie aplinkos vertinimo ir pasiruošimo veiksmai buvo atlikti prieš diegiant šią sistemą? 7. Kokie pokyčiai buvo atlikti įstaigoje (skyriuje) prieš diegiant šią sistemą? Įdiegus? 8. Kaip buvo įvertintas EPS poreikis Alytuje prieš diegiant šią sistemą? 9. Kaip manote, su kokiais iššūkiais šiuo metu susiduria centralizuoto priėmimo procesas? 10. Kaip planuojama tobulinti ir plėsti EPS?
Atvirumas visuomenei, visuomenės pasitikėjimas, skaidrumas	<ol style="list-style-type: none"> 11. Kaip manote, ar e. sistemų naudojimas skatina skaidrumą ir atskaitomybę? Pagrįskite. 12. Ar pastebite šios situacijos pokytį Alytuje įdiegus EPS? 13. Kaip vertinate priemones, kuriomis tėvai informuojami apie centralizuotą priėmimą į įstaigas, jo teikiamą naudą (pavyzdžiui, kaip tėvai sužino, pagal kokius kriterijus jų vaikai yra priimami)?
E. paslaugų bei elektroninių sistemų vartojimo veiksniai	<ol style="list-style-type: none"> 14. Kas motyvuoja, lemia tėvų aktyvumą naudotis e. sistema, o ne tradiciniu būdu teikti prašymus? 15. Kokias galėtumėte įvardyti kliūtis, dėl ko tėvai, kurie renkasi prašymus teikti raštu, nesinaudoja e. sistema? 16. Kaip manote, ar saugūs yra asmenų duomenys, kurie yra naudojami EPS viduje? 17. Kaip skatinami tėvai/globėjai teikti prašymus per EPS? 18. Ar galėtumėte procentais nusakyti, koks yra elektroniniu bei tradiciniu būdu (raštu) teikiamų prašymų santykis įstaigoje/mieste?
Eksperto charakteristika	<p>Koks jūsų vaidmuo dirbant su EPS?</p> <p>Kokia patirtis (metais) dirbant su EPS?</p>

3 priedas. Preambulė ir klausimynas įstaigų atstovams

Interviu baigiamajam magistro studijų projektui

„Elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje“

Temos aktualumas. Daugėjant sričių, kuriose paslaugos teikiamos elektroninėmis priemonėmis, plečiantis e. paslaugų vartojimui neišvengiamai išauga gyventojų lūkesčiai ir patogus, efektyvus bei kokybiškas e. paslaugų teikimas tampa pageidautinas visose viešojo valdymo srityse. Elektroninės priemonės iš esmės keičia sąveiką tarp gyventojų ir valstybės tarnautojų, koreliuoja tiek vienos, tiek kitos pusės veiksmus, reikalingus suteikti/gauti norimą paslaugą, jų trukmę, apimtį, kanalus. Elektroninės sistemos teikiant viešąsias paslaugas yra dažniausiai pasirenkamos siekiant sutaupyti laiko, išvengti eilių, biurokratiškos procedūrų (tam išnaudojant valstybinių registrų funkcionalumą), eliminuoti laiko, vietos faktorių (gyventojas gali gauti paslaugą bet kuriuo metu, iš bet kurios vietos).

Tyrimo klausimas – kaip elektroninės priėmimo į ugdymo įstaigas sistemos taikymas Alytaus miesto savivaldybėje padeda užtikrinti viešųjų administracinių paslaugų modernizavimą?

Tyrimo etika. Interviu bus įrašomas, tačiau darbe bus naudojama interviu pažodinė transkripcija. Duomenys bus naudojami tik mokymosi tikslais magistriniame darbe, pateikiami anonimiškai (interviu dalyvį priskiriant vienai iš grupių, t. y. „Valdžios atstovas“ arba „Įstaigos atstovas“). Tyrėjas besąlygiškai pripažįsta ir gerbia asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime arba sustabdyti interviu bet kuriuo metu.

Tyrimo interviu. Interviu sudaro 18 atvirų klausimų. Klausimų temos ir klausimai sudaryti atsižvelgiant į teorinius viešųjų paslaugų modernizavimo aspektus, atliktus mokslinius tyrimus bei jų analizę. Tyrimo interviu tikslas – patvirtinti arba paneigti teorinį šios srities pagrindimą praktikoje jau veikiančio pavyzdžio atveju.

Tyrimą atlieka Kauno technologijų universiteto Viešojo administravimo studijų magistrantė Ieva Radzvilienė (tel. +370 601 23 121, ieva.radzviliene@ktu.edu).

Kintamasis (klausimo tema)	Klausimai įstaigų atstovams
Viešųjų paslaugų modernizavimas taikant elektronines sistemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dėl ko būtina modernizuoti viešąsias paslaugas? 2. Kaip manote, į ką turėtų būti atsižvelgta sprendžiant tradicinę paslaugą perkelti į elektroninę erdvę? 3. Kokie tikslai buvo numatyti Alytuje diegiant EPS (koku tikslu ji buvo diegiama)? 4. Kokius dabar pastebite pokyčius, lyginant su tuo laiku, kai prašymai buvo teikiami tik raštu? 5. Kaip, vertinant Jūsų įstaigą, pasikeitė paslaugos teikimo procesas pradėjus veikti EPS?
Aplinkos analizė, pasiruošimas ir paslaugos teikimo procesas	<ol style="list-style-type: none"> 6. Kokie aplinkos vertinimo ir pasiruošimo veiksmai buvo atlikti prieš diegiant šią sistemą? 7. Kokie pokyčiai buvo atlikti įstaigoje prieš diegiant šią sistemą? Įdiegus? Jūsų atsakomybės ribose? 8. Kaip vertinate CVPS poreikį Alytuje? 9. Su kokiais iššūkiais susiduriate dirbdami su EPS? 10. Ką reiktų tobulinti ir kaip plėsti EPS?
Atvirumas visuomenei, visuomenės pasitikėjimas, skaidrumas	<ol style="list-style-type: none"> 11. Kaip vertinate šios situacijos pokytį Alytuje įdiegus EPS? 12. Kaip manote, kaip, įdiegus EPS, pasikeitė tėvų požiūris į prašymų teikimo proceso skaidrumą ir atskaitomybę? 13. Kaip vertinate tėvų informuotumą apie CVPS naudojimą tai, kaip yra priimami sprendimai (kaip yra vykdoma mokinių atranka į įstaigas), kai prašymai teikiami per EPS?
E. paslaugų bei elektroninių sistemų vartojimo veiksniai	<ol style="list-style-type: none"> 14. Kas motyvuoja, lemia tėvų aktyvumą naudotis e. sistema, o ne tradiciniu būdu teikti prašymus? 15. Kokias galėtumėte įvardyti kliūtis, dėl ko tėvai, kurie renkasi prašymus teikti raštu, nesinaudoja e. sistema? 16. Kaip manote, ar saugūs yra asmenų duomenys, kurie yra naudojami EPS viduje? 17. Kaip skatinami tėvai/globėjai teikti prašymus per EPS? 18. Ar galėtumėte procentais nusakyti, koks yra elektroniniu bei tradiciniu būdų (raštu) teikiamų prašymų santykis įstaigoje/mieste?
Eksperto charakteristika	<p>Koks jūsų vaidmuo dirbant su EPS?</p> <p>Kokia patirtis (metais) dirbant su EPS?</p>