



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Vaikų globos šeiminei aplinkoje kokybę lemiantys  
administraciniai veiksniai didžiausiose Lietuvos savivaldybėse**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Indrė Beržanskienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Rasa Daugėlienė**

Vadovė

**Kaunas, 2026**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Vaikų globos šeiminiėje aplinkoje kokybę lemiantys  
administraciniai veiksniai didžiausiose Lietuvos savivaldybėse**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

---

**Indrė Beržanskienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Rasa Daugėlienė**

Vadovė

**Doc. dr. Eglė Gaulė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2026**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Indrė Beržanskienė

**Vaikų globos šeiminiėje aplinkoje kokybę lemiantys  
administraciniai veiksniai didžiausiose Lietuvos savivaldybėse**

**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.

Indrė Beržanskienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Beržanskienė, Indrė. Vaikų globos šeiminei aplinkoje kokybę lemiantys administraciniai veiksniai didžiausiose Lietuvos savivaldybėse. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Rasa Daugėlienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: vaikų globa, paslaugų kokybė, viešasis administravimas, globos centrai, administraciniai veiksniai.

Kaunas, 2026. 98 p.

## Santrauka

Pastarąjį dešimtmetį vaikų globos sistema Lietuvoje išgyvena esminius pokyčius – deinstitutionalizacijos procesą, kurio esmė yra perėjimas nuo didelių institucinių globos namų prie globos ir paslaugų, teikiamų šeimos ir bendruomenės aplinkoje. Ši problema įgyja viešojo administravimo dimensiją, nes globos organizavimas priklauso nuo savivaldybių sprendimų, išteklių paskirstymo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo. Nepaisant vieningo teisinio reglamentavimo nacionaliniu lygmeniu, globos paslaugų prieinamumas ir kokybė didžiausiose Lietuvos savivaldybėse išlieka netolygūs. Valstybės kontrolės ir kitų institucijų duomenys indikuoja, kad paslaugų rezultatyvumas dažnai priklauso nuo lokaliai vadybos gebėjimų, finansinių prioritetų bei sistemingos kokybės stebėsenos mechanizmų trūkumo. Nors deinstitutionalizacijos kontekste globos centrai tapo pagrindine pagalbos infrastruktūra, tačiau jų veiksmingumas priklauso nuo savivaldos strateginių sprendimų, susijusių su specialistų kompetencijų stiprinimu, tvaraus finansavimo ir nefinansinės infrastruktūros plėtra bei gebėjimu įtvirtinti aiškius tarpinstitucinio bendradarbiavimo mechanizmus. Šie sprendimai sudaro prielaidas keisti institucinę kultūrą – nuo biurokratinės kontrolės prie viešosios vertės kūrimo. Tyrime siekiama atsakyti į klausimą, kokie administraciniai veiksniai daro įtaką vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų kokybei? Tyrimo objektas – vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų kokybės užtikrinimas ir jį lemiantys administraciniai veiksniai didžiausiose Lietuvos savivaldybėse. Tyrimo tikslas – atskleisti vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų kokybės užtikrinimo ypatumus didžiausiose Lietuvos savivaldybėse, identifikuojant jį lemiančius administracinius veiksniai. Baigiamajame projekte taikyta kompleksinė tyrimo strategija: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, teorinis modeliavimas, teisės aktų bei strateginio planavimo dokumentų turinio, antrinių statistinių duomenų analizė. Empiriniam tyrimui pasirinktas kokybinis metodas – pusiau struktūruoti interviu su tiksline grupe – didžiausių Lietuvos savivaldybių globos centrų vadovais. Duomenų analizei taikyta kokybinė turinio analizė, leidusi giliau pažvelgti į administracinius procesus per praktinę vadovų patirtį. Tyrimas parodė, kad vaikų globos kokybė formuojasi kaip kompleksinė administracinių veiksnių sąveika. Svarbiausi veiksniai – savivaldybių strateginis pasirengimas, finansavimas, žmogiškieji ištekliai, specialistų kompetencijos, tarpinstitucinis bendradarbiavimas, globėjų įtraukimas, psichologinės pagalbos prieinamumas ir organizacinis lankstumas, o ją riboja dideli darbo krūviai, pagalbos fragmentiškumas, funkcijų dubliavimas ir biurokratinis formalizmas. Tyrimo rezultatai atskleidė įtampą tarp administracinės kontrolės ir individualizuotos pagalbos, todėl efektyviausi sprendimai siejami su gebėjimu derinti formalią atskaitomybę su vaiko ir globėjų poreikių atliepimu. Remiantis rezultatais, pateiktos rekomendacijos, orientuotos į tvaresnį finansavimą, tarpinstitucinio bendradarbiavimo bei specialistų kompetencijų stiprinimą, psichologinės pagalbos tęstinumą ir lankstesnį globos centrų veiklos organizavimą.

Beržanskienė, Indrė. Administrative Factors Affecting the Quality of Foster Care in a Family Environment in Lithuania's Largest Municipalities. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Rasa Daugėlienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: child foster care, service quality, public administration, foster care centres, administrative factors.

Kaunas, 2026. 98 p.

### **Summary**

Over the past decade, the child care system in Lithuania has undergone fundamental changes related to the process of deinstitutionalisation, the essence of which is the transition from large institutional care homes to services provided in family and community settings. This issue acquires a public administration dimension, as the organisation of child care depends on municipal decisions, resource allocation and inter –institutional cooperation. Despite uniform legal regulation at the national level, the accessibility and quality of child care services remain uneven across the largest Lithuanian municipalities. Data from the National Audit Office and other institutions indicate that service effectiveness often depends on local management capacities, financial priorities and a lack of systematic quality monitoring mechanisms. Although in the context of deinstitutionalisation care centres have become the main infrastructure for providing support, their effectiveness depends on strategic decisions made by local self –government. These decisions relate to strengthening specialists' competencies, developing sustainable funding and non –financial infrastructure, and the ability to establish clear mechanisms for inter –institutional cooperation. Such decisions create the preconditions for transforming institutional culture from bureaucratic control towards the creation of public value. The research seeks to answer the question: what administrative factors influence the quality of child care services in a family environment? The object of the research is the assurance of the quality of child care services in a family environment and the administrative factors that determine it. The research aim to reveal the specific features of ensuring care quality in the largest Lithuanian municipalities. The research employs a complex research strategy, including analysis and synthesis of scientific literature, theoretical modelling, content analysis of legal acts and strategic planning documents, and analysis of secondary statistical data. For the empirical study, a qualitative method was chosen: semi –structured interviews with a target group consisting of the heads of care centres in the largest Lithuanian municipalities. Qualitative content analysis was applied to analyse the data, allowing for a deeper examination of managerial processes through the practical experience of managers. The research showed that the quality of child care is formed through a complex interaction of administrative factors. The most important factors include municipal strategic preparedness, funding, human resources, specialists' competencies, inter –institutional cooperation, involvement of foster carers, accessibility of psychological support and organisational flexibility. At the same time, quality is limited by high workloads, fragmented support, duplication of functions and bureaucratic formalism. The research results revealed a tension between administrative control and individualised support. Therefore, the most effective solutions are associated with the ability to balance formal accountability with responsiveness to the needs of the child and foster carers. Based on the results, recommendations were provided focusing on more sustainable funding, strengthening inter –

institutional cooperation and specialists' competencies, ensuring continuity of psychological support, and introducing more flexible organisation of care centre activities.

## Turinys

<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Santrumpų ir terminų sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybės įtakojančių veiksnių teorinis pagrindimas.....</b>	<b>15</b>
1.1. Vaikų globos, kaip viešosios paslaugos, kokybės teoriniai aspektai.....	15
1.2. Vaikų globos šeiminėje aplinkoje organizavimą ir kokybę pagrindžiančių teorinių paradigmu analizė.....	23
1.3. Vaikų globos paslaugų kokybės vertinimo elementų analizė.....	36
<b>2. Vaikų globos šeiminėje aplinkoje organizavimo ir kokybės užtikrinimo teisinis ir institucinis reglamentavimas Lietuvoje.....</b>	<b>43</b>
2.1. Vaikų globos šeiminėje aplinkoje teisinis reglamentavimas.....	43
2.2. Vaikų globos šeiminėje aplinkoje organizavimo procesas Lietuvoje .....	48
2.3. Vaikų globos kokybės užtikrinimas ir stebėsenos mechanizmai .....	52
<b>3. Empirinis tyrimas, siekiant nustatyti vaikų globos šeiminėje aplinkoje paslaugų kokybės užtikrinimo ypatumus ir juos lemiančius administracinius veiksnius didžiausiose Lietuvos savivaldybėse.....</b>	<b>56</b>
3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	56
3.2. Kokybinio dokumentų ir antrinių statistinių duomenų analizės rezultatai .....	62
3.3. Interviu duomenų analizės rezultatai .....	71
<b>Išvados .....</b>	<b>83</b>
<b>Rekomendacijos.....</b>	<b>85</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>87</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>92</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>100</b>
1 priedas. Atvejo vadybos ir vaikų globos organizavimo etapų sąveikos procesas .....	100
2 priedas. Analizuoti savivaldybių strateginiai ir veiklos dokumentai.....	101
3 priedas Savivaldybių administracinių sprendimų vaikų globos kokybei užtikrinti lyginamoji analizė pagal IMPACT modelį.....	103
4 priedas. Savivaldybių globos ir socialinių paslaugų finansavimo bei organizavimo tvarkos dokumentai. ....	105
5 priedas. Vaiko globos šeiminėje aplinkoje finansavimo priemonių palyginimas didžiausiose Lietuvos savivaldybėse.....	106
6 priedas. Globos centrų etatų struktūros palyginamoji apžvalga .....	108
7 priedas. Globos koordinatorių, tarnybos atestuotų asmenų ir psichologų darbo krūvio atitikties analizė.....	109
8 priedas. Vaikų globos šeimos aplinkoje rodiklių ir nuolatinių globotojų skaičius.....	110
9 priedas. Pasirengusių globoti asmenų (šeimų) lūkesčių charakteristika .....	111
10 priedas. Vaikų apgyvendinimo pas budinčius globotojus (BG) kriziniais atvejais rodikliai ....	112
11 priedas. Budinčių globotojų tinklo resursai didžiausiuose Lietuvos miestuose .....	113

## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Viešųjų paslaugų kokybės sampratų evoliucija ir kokybę lemiantys administraciniai veiksniai.....	17
<b>2 lentelė.</b> Vaikų globos paslaugų kokybės samprata skirtingose teorinėse paradigmosė .....	34
<b>3 lentelė.</b> Vaikų globos paslaugų kokybės vertinimo kriterijų, instrumentų ir administracinių veiksnių sistema .....	40
<b>4 lentelė.</b> Informantų charakteristika.....	58
<b>5 lentelė.</b> Interviu klausimų (gairių) teorinis pagrindimas .....	59
<b>6 lentelė.</b> Projekto Nr. 07 – 016 – P – 0001 kokybės ir efektyvumo rodikliai.....	68

## **Paveikslų sąrašas**

<b>1 pav.</b> Vaikų globos paslaugų kokybę lemiantys veiksniai ir sisteminės įtampos.....	21
<b>2 pav.</b> Teorinis vaikų globos kokybės lygmenų ir geriausių vaiko interesų sąveikos modelis.....	41
<b>3 pav.</b> Vaikų globos šeiminiėje aplinkoje teisinio reglamentavimo hierarchinė struktūra .....	48
<b>4 pav.</b> Vaikų globos kokybės užtikrinimo ir stebėsenos sistemos Lietuvoje struktūra.....	54

## Santrumpų ir terminų sąrašas

### Santrumpos:

GIMK – globėjų, globotojų ir tėvių rengimo programa.

MMA – minimalioji mėnesinė alga.

SADM – Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

SPIS – Socialinės paramos šeimai informacinė sistema.

TBRI – pasitikėjimu grįsta santykių intervencija.

VVTAĮT – Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.

### Terminai:

Administraciniai veiksniai – savivaldos institucijų sprendimai, susiję su paslaugų planavimu, finansavimu, išteklių paskirstymu ir kokybės stebėseną.

Budintis globotojas – asmuo, pagal paslaugų teikimo ir bendradarbiavimo sutartį su globos centru laikinai prižiūrintis be tėvų globos likusius vaikus krizinėse situacijose.

Diskrecija – specialistų laisvė priimti savarankiškus sprendimus individualizuojant pagalbą vaikui.

Globos centras – įstaiga, vykdanči globėjų, rūpintojų, budinčių ir nuolatinių globotojų bei tėvių paiešką, rengimą bei teikianči jiems ir globojamiems vaikams kompleksinę pagalbą.

Nuolatinis globotojas – asmuo, pagal paslaugų teikimo ir bendradarbiavimo sutartį su globos centru prižiūrintis vaikus, turinčius specifinių požymių (vyresnio amžiaus, turinčius negalią ar kt.).

Trauma grįsta priežiūra – pagalbos metodas, grindžiamas vaiko elgesio interpretavimu per jo patirtas traumas ir saugaus emocinio ryšio kūrimu.

Supervizija – konsultacinė pagalba specialistams (globos koordinatoriams, psychologams), skirta profesiniam augimui, emocinio krūvio suvaldymui ir perdegimo prevencijai.

Vaikų globa šeiminėje aplinkoje – be tėvų globos likusio vaiko priežiūros, ugdymo ir apsaugos forma, kai vaikas auga globėjo, globotojo, šeimynos ar tėvių šeimos aplinkoje, o ne institucijoje.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais dešimtmečiais vaikų globos sistemos Europoje ir Lietuvoje patiria esminius struktūrinius pokyčius – pereinama nuo institucinės globos prie globos šeimos aplinkoje. Šis procesas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip deinstitutionalizacija, laikoma viena sudėtingiausių socialinės politikos reformų, keičiančių ne tik paslaugų struktūrą, bet ir požiūrį į vaiko gerovę. Kaip teigia Pivorienė (2020), deinstitutionalizacija nėra vien fizinis vaikų perkėlimas iš globos institucijų į šeimas artimesnę aplinką – tai sisteminis vertybių pokytis, prioritetą teikiant vaiko teisei augti saugioje šeimos aplinkoje. Šią kryptį pagrindžia prieraišumo teorijos nuostatos, kuriose teigiama, kad stabilus ryšys su nuolatiniu globėju yra esminė prielaida sveikai vaiko raidai (Naujaniėnė ir kt., 2021). Todėl teikiamų paslaugų kokybė tampa vienu svarbiausių veiksnių, lemiančių ilgalaikę vaiko socialinę integraciją ir psichologinę gerovę. Tyrimai rodo, kad globos patirtys tiesiogiai susijusios su asmens gyvenimo galimybėmis ateityje, todėl jų kokybė turi būti vertinama ne tik procedūriškai, bet ir pagal realų poveikį vaiko raidai (Akin ir kt., 2017). Šiuolaikinėje literatūroje pabrėžiama, kad vaikų globos paslaugų kokybė yra daugialypė ir sunkiai apčiuopiama, nes apima tiek institucinius sprendimus, tiek kasdienę sąveiką ir subjektyvią vaiko patirtį.

Lietuvoje vykstant globos sistemos pertvarkai atsirado naujų organizacinių formų ir institucijų, tarp jų – globos centrai, kurių paskirtis – profesionalizuoti pagalbos sistemą ir užtikrinti jos tvarumą ir tęstinumą. Genienė ir Nedveckė (2021) teigia, kad globos centrai veikia kaip integruota paramos infrastruktūra globėjams, sudaranti sąlygas vaikui ir globėjų šeimai gauti koordinuotą pagalbą. Vis dėlto struktūriniai pokyčiai savaime neužtikrina sistemos efektyvumo. Lemiamu veiksniu tampa paslaugų kokybė ir jos užtikrinimo mechanizmų veiksmingumas.

Vaikų globos sistemos praktinio įgyvendinimo analizė atskleidžia administravimo trūkumus. Valstybės kontrolės (2022) atliktas auditas atskleidė, kad paslaugų kokybė ir prieinamumas Lietuvoje išlieka kritiškai nevienodas – lėšos, panaudotos vieno vaiko globai, savivaldybėse svyruoja nuo 1,8 iki 58,4 tūkst. Eur. Tokie drastiški skirtumai rodo, kad valstybės politika savivaldybių lygmeniu įgyvendinama netolygiai, o vaiko gaunamos paslaugos kokybė priklauso ne nuo objektyvaus poreikio, bet nuo savivaldybės administracinių gebėjimų ir prioritetų. Be to, 30 proc. savivaldybių nurodė specialistų trūkumą, kuris riboja kokybiškų paslaugų prieinamumą. Taip pat 27 proc. vaikų laikinoji globa užsitęsia ilgiau nei 12 mėnesių. Šie skirtumai rodo ne tik nevienodą paslaugų prieinamumą, bet ir sistemines vaikų globos paslaugų kokybės vertinimo ir užtikrinimo problemas savivaldybių lygmeniu. Todėl pagrindinis iššūkis šiandien yra ne vien sistemos struktūra, bet ir praktinio įgyvendinimo kokybė. Didžiausiose savivaldybėse ši problema dar sudėtingesnė dėl didesnio paslaugų gavėjų skaičiaus ir poreikio koordinuoti skirtingų institucijų veiklą (Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017). Savivaldybės yra atsakingos už paslaugų planavimą, organizavimą ir kokybės priežiūrą, todėl jų taikomi valdymo modeliai daro tiesioginę įtaką paslaugų kokybei (Wollter, 2025). Vis dėlto tyrimai rodo, kad savivaldybių ir paslaugų teikėjų santykiai pasižymi sudėtingais atskaitomybės mechanizmais, o formali kontrolė ne visada lemia aukštesnę paslaugų kokybę (Lamothe ir Lamothe, 2009; Hubel ir kt., 2013).

**Temos naujumas.** Lietuvos moksliniuose tyrimuose vaikų globos sistema dažniausiai analizuojama deinstitutionalizacijos, globos formų kaitos ar tarpinstitucinio bendradarbiavimo aspektais (Genienė ir Nedveckė, 2021; Vorevičienė ir Butkevičienė, 2017; Kvieskienė, 2016). Nors tarptautiniame kontekste pabrėžiama, kad vaiko gerovės agentūrų veiklos rezultatyvumas tiesiogiai priklauso nuo jų administracinio pasirengimo ir organizacinio sudėtingumo (Perez Jolles ir kt., 2022), Lietuvos

tyrimuose stokojama kompleksiškos analizės, vertinančios savivaldybių valdymo sprendimų įtaką vaikų globos paslaugų kokybei.

Viešojo sektoriaus ir socialinio darbo tyrimai rodo, kad paslaugų kokybė siejama ne tik su procedūriniais atitikimais teisės aktams, bet ir su realiu poveikiu paslaugų gavėjui (Perez Jolles ir kt., 2022). Socialinių paslaugų srityje ši poveikį dažnai sudėtinga vertinti dėl ilgalaikių rezultatų pobūdžio. Vaikų globos srityje tai ypač aktualu dėl poveikio vaiko socialinei raidai bei trauminių patirčių kompensavimui (Naujanienė ir kt., 2021). Vis dėlto inovatyvių ir tvarių kokybės valdymo praktikų diegimas savivaldybėse nėra savaiminis procesas – jis priklauso nuo institucinės sąveikos, atsakomybės pasiskirstymo tarp savivaldybės ir paslaugų teikėjo bei pasirinkto vadovavimo modelio (Wollter, 2025).

Analizuodami viešųjų paslaugų kokybės suvokimą Lietuvos atveju iš vartotojo perspektyvos Butkus ir kt. (2023) pabrėžė poreikį plačiau tirti specialistų požiūrį ir organizacinius veiksnius, lemiančius paslaugų kokybę. Šią spragą pagrindžia ir gatvės lygmens biurokratijos teorijos išvalgos, kuriose teigiama, kad reali paslaugų kokybė formuojasi specialistų diskrecijos, organizacinės kultūros ir vadovų paramos sankirtoje (Chang ir Brewer, 2023; Hassan ir kt., 2021). Būtent vadovų vaidmuo šiame procese tampa labai svarbus, nes jų priimami strateginiai sprendimai ir formuojama organizacinė kultūra nustato ribas praktiniam paslaugų įgyvendinimui.

Atsižvelgiant į minėtas teorines ir empirines išvalgas, šiame darbe vaikų globos paslaugų kokybės užtikrinimas analizuojamas kaip tarpdisciplininis reiškinys, integruojantis socialinio darbo, viešojo valdymo ir vaiko gerovės teorines prieigas. Tyrimo naujumą lemia kompleksiškas požiūris į savivaldybių valdymo sprendimus kaip į kokybės užtikrinimo veiksnį bei dėmesys didžiausių Lietuvos savivaldybių globos centrų vadovų patirtims, leidžiančioms vertinti kokybės užtikrinimą strateginio valdymo lygmeniu.

**Tyrimo problema.** Šiame darbe tyrimo kontekstu pasirenkamos septynios didžiausios pagal gyventojų skaičių Lietuvos savivaldybės: Vilniaus m., Kauno m., Klaipėdos m., Šiaulių m., Panevėžio m., Vilniaus r., Kauno r. Socialinių paslaugų įstatymas (2006) savivaldybėms nustato pareigą užtikrinti socialinių paslaugų teikimą gyventojams, apimančią jų planavimą, organizavimą ir kokybės vertinimą. Todėl savivaldybių institucijų sprendimai laikytini vienu pagrindinių veiksnių, lemiančių realų paslaugų prieinamumą ir kokybę praktikoje. Nepaisant vienodo teisinio reglamentavimo, Valstybės kontrolės (2022) atlikto audito duomenys atskleidžia kritinius netolygumus vaiko globos sistemoje – 92 proc. savivaldybių nevykdė kokybės stebėsenos, nes neturi patvirtintų rodiklių, o 27 proc. savivaldybių neužtikrina net bazinių paslaugų paketo, kas lemia, jog daugiau nei penktadalis globojamų vaikų vis dar auga institucijose, užuot gavę kokybišką pagalbą šeimoje. Praktinis vaikų globos paslaugų kokybės užtikrinimas skirtingose savivaldybėse gali reikšmingai skirtis, nes jį lemia skirtingi organizaciniai sprendimai, institucinė sąveika, resursų paskirstymas ir valdymo modeliai.

Vis dėlto empirinių duomenų apie tai, kaip skirtingi valdymo modeliai veikia realų paslaugų kokybės užtikrinimą didžiosiose savivaldybėse, vis dar trūksta. Be to, trūksta sisteminio požiūrio, kaip patys globos centrų vadovai, kurie veikia politinių sprendimų ir praktinio jų įgyvendinimo sąveikoje, identifikuoja administracinius barjerus, darančius įtaką paslaugų kokybės užtikrinimui. Todėl formuojama **tyrimo problema** – kokie administraciniai veiksniai daro įtaką vaikų globos šeiminei aplinkoje kokybės užtikrinimui didžiausiose Lietuvos savivaldybėse?

**Tyrimo objektas** – vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų kokybės užtikrinimas ir jį lemiantys administraciniai veiksniai didžiausiose Lietuvos savivaldybėse.

**Projekto tikslas** – atskleisti vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų kokybės užtikrinimo ypatumus didžiausiose Lietuvos savivaldybėse, identifikuojant jį lemiančius administracinius veiksniai.

**Projekto uždaviniai:**

1. išanalizuoti teorinę medžiagą ir pagrįsti vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų kokybę lemiančius administracinius veiksniai.
2. išanalizuoti vaikų globos šeiminei aplinkoje organizavimo ir kokybės užtikrinimo teisinį bei institucinį reglamentavimą Lietuvoje.
3. atlikti empirinį tyrimą, siekiant nustatyti vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų kokybės užtikrinimo ypatumus ir juos lemiančius administracinius veiksniai didžiausiose Lietuvos savivaldybėse.

**Tyrimo metodai.** Magistro darbui rengti taikyti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, teorinis modeliavimas, teisės aktų, savivaldybių strateginių dokumentų bei įstaigų dokumentų turinio analizė, antrinių statistinių duomenų analizė bei kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas, o surinkti duomenys analizuoti taikant kokybinės turinio analizės metodą.

Mokslinės literatūros analizės metodas taikytas siekiant išnagrinėti vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų kokybės sampratą, kokybės užtikrinimo principus, socialinio darbo, viešojo valdymo ir paslaugų kokybės teorines koncepcijas, taip pat identifikuoti pagrindinius veiksniai, darančius įtaką paslaugų kokybei socialinių paslaugų sistemoje. Teorinė analizė leido suformuoti konceptualų tyrimo pagrindą ir pagrįsti tyrimo problemą.

Teisės aktų ir strateginių dokumentų turinio analizė atlikta siekiant įvertinti vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų organizavimo, valdymo ir kokybės užtikrinimo teisinį bei institucinį reglamentavimą Lietuvoje, identifikuoti savivaldybių funkcijas ir atsakomybes bei nustatyti norminius reikalavimus paslaugų kokybei. Antrinių duomenų analizė leido įvertinti esamą vaikų globos sistemos situaciją, remiantis oficialiais statistiniais duomenimis, tyrimų ataskaitomis ir institucijų skelbiamais rodikliais.

Empirinėje darbo dalyje taikytas kokybinis tyrimas, pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas. Tyrimo duomenys rinkti apklausiant tikslingai atrinktus didžiausių Lietuvos savivaldybių globos centrų vadovus, kurie tiesiogiai dalyvauja paslaugų organizavimo ir kokybės užtikrinimo procesuose. Šis metodas pasirinktas siekiant išsamiai atskleisti respondentų profesinę patirtį, vertinimus ir įžvalgas apie administracinius veiksniai, darančius įtaką vaikų globos šeiminei aplinkoje kokybei. Gauti empiriniai duomenys analizuoti taikant kokybinį turinio analizės metodą, leidžiantį sistemingai išskirti reikšmingas kategorijas, temas ir interpretacinius ryšius.

**Darbo struktūra.** Magistro studijų baigiamąjį projektą sudaro trys pagrindiniai skyriai. Pirmajame skyriuje analizuojami vaikų globos šeiminei aplinkoje kokybės užtikrinimo teoriniai aspektai, aptariamos pagrindinės socialinio darbo, viešojo valdymo ir paslaugų kokybės teorinės priegigos. Antrajame skyriuje nagrinėjama vaikų globos organizavimo situacija Lietuvoje, analizuojamas teisinis reglamentavimas, savivaldybių funkcijos ir globos centrų vaidmuo užtikrinant paslaugų

kokybę. Trečioji projekto dalis skirta empirinio tyrimo metodikos aptarimui ir gautų rezultatų interpretavimui. Baigiamojo projekto struktūrą sudaro įvadinė dalis, trys pagrindiniai skyriai, išvados, rekomendacinė dalis, naudotos literatūros ir informacijos šaltinių sąrašas ir priedai.

## **1. Vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybės įtakojančių veiksnių teorinis pagrindimas**

Šiame skyriuje analizuojami vaikų globos šeiminėje aplinkoje paslaugų kokybę pagrindžiantys teoriniai aspektai ir ją lemiantys veiksniai. Aptariamos pagrindinės teorinės priegigos, aiškinančios kokybės sampratos kaitą bei šeiminės globos reikšmę vaiko gerovei. Taip pat nagrinėjama, kaip paslaugų kokybė formuojasi skirtinguose lygmenyse, išskiriant struktūrinius, procesinius ir rezultato kriterijus bei su jais susijusius administracinius veiksnius.

### **1.1. Vaikų globos, kaip viešosios paslaugos, kokybės teoriniai aspektai**

Lietuvos Aukščiausiojo Teismo 2024 m. lapkričio 14 d. nutartyje (byla Nr. 2AT –48 –697/2024) vaiko globa apibrėžiama kaip vaikui teikiama paslauga, kurios organizavimas priskiriamas valstybės ir savivaldos institucijų atsakomybei, o tiesioginis kokybės užtikrinimas siejamas su globėjo veikla. Ši teisinė pozicija leidžia vaikų globą šeiminėje aplinkoje analizuoti ne tik kaip vaiko apsaugos institutą, bet ir kaip viešąją paslaugą, kurios kokybę lemia konkretūs administraciniai veiksniai savivaldos lygmeniu.

Vaikų globos kokybė yra daugialypis reiškinys, grindžiamas vertybiniais ir administraciniais principais. Siekiant teoriškai pagrįsti vaikų globos šeiminėje aplinkoje paslaugų kokybę lemiančius veiksnius, būtina viešųjų paslaugų kokybės sampratą analizuoti kaip teorinį pagrindą, leidžiantį identifikuoti administracinius, organizacinius ir institucinės valdysenos veiksnius, turinčius įtakos šių paslaugų kokybei. Viešųjų paslaugų kokybė mokslinėje literatūroje nebėra traktuojama kaip statiškas standartų rinkinys. Ji apibrėžiama kaip kompleksinė, daugiamaė ir dinamiška koncepcija, kurios turinys tiesiogiai priklauso nuo analizuojamo lygmens (Butkus ir kt., 2023; Vieira ir Ravello, 2024). Remiantis šiais autoriais galime teigti, kad pasirinktas valdymo lygmuo tampa pirminiu veiksmiu, lemiančiu kokybės turinį.

Šios sampratos raida rodo, kaip keitėsi požiūris į viešąjį valdymą. Pradiniame etape, dominuojant naujosios viešosios vadybos (angl. new public management) doktrinai, kokybė buvo suprantama per rinkos principus ir ekonominį efektyvumą. Kaip nurodo Hood'as (1991), šioje paradigmoje kokybė tapatinama su techniniu efektyvumu, standartizacija bei griežta orientacija į kiekybiškai išmatuojamus veiklos rezultatus (angl. outputs). Toks požiūris reiškia, kokybę formuojančiu veiksmiu laikomas procesų standartizavimas ir vadybinis racionalumas. Šiuolaikinėje literatūroje šis naujosios viešosios vadybos požiūris vis dažniau papildomas kitomis teorijomis. Kaip teigia Goldfinch'as ir Halligan'as (2024), didžiosiose viešojo valdymo sistemose naujosios viešosios vadybos elementai (efektyvumas, kontrolė) neišnyksta, o persipina su naujesniais valdysenos modeliais, sukurdami hibridines struktūras. Tai reiškia, kad administraciniai veiksniai, darantys įtaką paslaugų kokybei, šiandien grindžiami ne vien efektyvumu, bet ir orientuojami į platesnius socialinius tikslus. Fohim'as ir kt. (2025) papildo, kad perėjimas prie viešosios vertės valdymo reikalauja ne tik naujų vadybinių įrankių, bet ir specialistų mąstysenos kaitos (angl. mindset expansion), orientuojantis į bendruomeninę naudą.

Tačiau šiuolaikiniame moksliniame diskurse toks technokratinis požiūris laikomas nepakankamu, ypač aptariant socialines paslaugas. Pudjono'as ir kt. (2025) akcentuoja, kad svarbu pereiti prie holistinės sampratos, daugiau dėmesio skiriant ilgalaikiam socialiniam poveikiui. Ši perspektyva leidžia vertinti kokybę ne tik kaip procedūrų atitiktį, bet ir kaip administracinių veiksnių nuoseklumo, jų tarpusavio koordinavimo bei gebėjimo užtikrinti paslaugų tęstinumą rezultata.

Vieira ir Ravanella (2024) argumentuoja, kad visapusiškas kokybės supratimas privalo integruoti tris lygmenis: organizacinį (institucijos pajėgumus), patirtinį (vartotojo subjektyvumas) ir normatyvinį (etiniai bei teisiniai standartai). Šių lygmenų integracija leidžia identifikuoti skirtingas administracinių veiksmų grupes – nuo organizacinės struktūros ir išteklių valdymo iki sprendimų skaidrumo ir vartotojo įtraukimo. Vaikų globos paslaugų kontekste tai ypač svarbu, nes paslaugų kokybę lemia ne vien formalūs sprendimai, bet ir jų praktinis taikymas bei paslaugas gaunančių asmenų patirtys.

Šis paradigmatis pokytis tiesiogiai siejamas su viešosios vertės kūrimo samprata. Moore (2014) pabrėžia, kad viešajame sektoriuje vertę apibrėžia ne individualus vartotojas, o demokratiniais procesais formuojamas visuomenės susitarimas dėl to, kas laikoma bendrai reikšminga ir kam turėtų būti skiriami viešieji išteklių. Todėl vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybė gali būti suprantama ne tik kaip individualių vaiko ar globėjo poreikių patenkinimas, bet ir kaip viešosios vertės kūrimas, užtikrinant vaiko teisę augti šeimos aplinkoje, mažinant institucinę globą ir stiprinant socialinį teisingumą. R. Naujanienė (2021) taip pat teigia, kad vaikų globos sistemoje kokybė tampa socialinio tvarumo pagrindu. Šis socialinio tvarumo aspektas siejamas su ilgalaikė vaiko gerove, jo integracija ir pamatinių demokratinų vertybių įtvirtinimu. Šiame kontekste kokybė gali būti laikoma savivaldybės institucinės atsakomybės išraiška, kuri realizuojama per konkrečius administracinius veiksmus, tokius kaip sprendimų skaidrumas, paslaugų prieinamumo užtikrinimas ir veiksmingas koordinavimas.

Ypatingą reikšmę paslaugų kokybė įgyja institucinio pasitikėjimo kontekste. Qin'as ir kt. (2025) teigia, kad piliečių lūkesčiai veikia kaip normatyvinis etalonas, pagal kurį vertinamas visas viešasis valdymas. Didžiausiose savivaldybėse, kurių valdymo struktūros pasižymi dideliu sudėtingumu ir fragmentiškumu, aukšta paslaugų kokybė tarnauja kaip pagrindinis institucinio legitimumo garantas (Perez Jolles ir kt., 2022). Lietuvos tyrėjai Butkus ir kt. (2023) teigia, kad savivaldos teikiamos paslaugos yra labiausiai apčiuopiama valstybės ir piliečio sąveikos forma. Vaikų globos srityje tai įgyja kritinį svorį. Jei globėjai gauna nekokybiškas paslaugas, formuojasi nepasitikėjimas sistema ir institucijomis, o tai gali skatinti šeimų atsiribojimą nuo sistemos ir mažinti visos sistemos veiksmingumą. Todėl šiame kontekste paslaugų kokybė tiesiogiai siejama su administraciniais veiksniais, užtikrinančiais nuoseklų, skaidrų ir koordinuotą paslaugų teikimą.

Galiausiai, kokybės dimensija yra neatsiejama nuo tinklinės valdysenos ir partnerystės tarp savivaldybės bei nevyriausybinių sektoriaus. Vorevičienė ir Butkevičienė (2017) teigia, kad pasitikėjimu, o ne griežta kontrole grįstas bendradarbiavimas leidžia efektyviau užpildyti socialinių paslaugų spragas. Tai svarbu valdant informacijos asimetriją, kurią Esteve'as ir kt. (2024) nurodo kaip pagrindinę „kokybės šešėliavimo“ (angl. quality shading) priežastį. Paslaugų teikėjai, susidūrę su pertekliniais techniniais reikalavimais, gali teikti prioritetą formalių rodiklių atitikčiai, o ne paslaugos turinio kokybei. Tokiu atveju administraciniai veiksniai, susiję su paslaugų priežiūra, kontrolės mechanizmais ir bendradarbiavimo organizavimu, tampa esminiai užtikrinant vaiko gerovę.

Sisteminė teorinių perspektyvų analizė rodo, kad vaikų globos paslaugų kokybė formuojasi ne tik per tiesioginę paslaugos teikimo sąveiką, bet ir per kompleksinę administracinių veiksmų sistemą. Strateginis išteklių paskirstymas, tarpinstitucinis koordinavimas, sprendimų skaidrumas bei administraciniais sprendimais grįstas specialistų kompetencijų ugdymas sudaro institucinį pagrindą, lemiantį paslaugos tvarumą ir visuomenės pasitikėjimą sistema. Aptartos teorinės paradigmos ir jų pagrindai identifikuoti kokybės veiksniai susisteminti 1 lentelėje.

**1 lentelė.** Viešųjų paslaugų kokybės sampratų evoliucija ir kokybę lemiantys administraciniai veiksniai (sudaryta autorės, 2026)

Perspektyva	Pagrindinis fokusas	Pagrindiniai autoriai	Kokybę lemiantys administraciniai veiksniai
Vadybinė (NPM)	Techninis efektyvumas	Hood (1991), Esteve ir kt. (2024)	Procesų standartizavimas, veiklos rodiklių sistema, kontrolės ir atskaitomybės mechanizmai
Viešosios vertės	Bendrojo gėrio kūrimas	Moore (2014), Vieira ir Ravello (2024)	Sprendimų skaidrumas, lygybės užtikrinimas, paslaugų koprodukcija, vertybinė orientacija viešajam interesui
Subjektyvioji	Vartotojo patirtis	Butkus ir kt. (2023), Qin ir kt. (2025)	Grįžtamojo ryšio mechanizmai, paslaugų prieinamumo užtikrinimas, paslaugų individualizavimo užtikrinimas
Socialinio tvarumo	Ilgalaikis poveikis	Naujanienė ir kt. (2021), Pudjono ir kt. (2025)	Paslaugų tęstinumo užtikrinimas, ilgalaikis planavimas, specialistų stabilumo užtikrinimas
Institucinė	Sistemos legitimumas	Perez Jolles (2022), Vorevičienė (2017)	Tarpinstitucinis koordinavimas, partnerystė su NVO, kontrolės ir pasitikėjimu grįstų mechanizmų derinimas

Aptarta teorinių perspektyvų įvairovė pagrindžia nuostatą, kad perėjimas prie viešosios vertės paradigmos reikalauja vertinti paslaugas ne tik per administracinį racionalumą, bet ir per jų gebėjimą atliepti visuomenės poreikius. Šiame kontekste svarbi tampa subjektyvioji kokybės dimensija, leidžianti vertinti ne tik tai, kaip paslauga organizuojama, bet ir jos patyrimą paslaugos gavėjo požiūriu. Taigi, vertinant vaikų globos sektorių, kokybė įgyja specifinį bruožą – ji yra sunkiai apčiuopiama ir neatsiejama nuo vartotojo patirties. Remiantis Butkus ir kt. (2023) teiginiu, viešoji paslauga nėra baigtinis, standartizuotas produktas. Jos vertė sukuriama tik tiesioginės sąveikos tarp paslaugos teikėjo ir gavėjo metu. Tai reiškia, kad galutinė kokybė priklauso ne tik nuo institucijos pasirengimo teikti paslaugą, bet ir nuo to, kaip paslaugos gavėjas – globėjas ar vaikas – subjektyviai priima teikiamą pagalbą. Autorių teigimu, ši paslaugos teikėjo ir gavėjo sąveika laikytina vienu iš esminių paslaugos vertę formuojančių veiksnių.

Dėl šios priežasties kokybės vertinimas negali būti baigtas vien tik fiksuojant techninius rodiklius. Esminiu veiksmu tampa subjektyvus pasitenkinimas, kuris teoriniame diskurse apibrėžiamas kaip atotrūkis tarp vartotojo lūkesčių ir realios patirties (Butkus ir kt., 2023; Qin ir kt., 2025). Būtent šio santykio vertinimas leidžia spręsti, ar savivaldybės organizuojama pagalba yra efektyvi praktikoje. Qin'as ir kt. (2025) teigia, kad viešajame sektoriuje šis atotrūkis yra ypač jautrus, nes piliečių lūkesčiai yra formuojami ne tik asmeninių poreikių, bet ir vertybinių bei teisinių įsitikinimų apie valstybės pareigą užtikrinti pažeidžiamų asmenų apsaugą. Vaikų globos srityje ši dimensija tampa dar reikšmingesnė, nes paslaugos kokybė vertinama ne vien pagal pasitenkinimą paslauga, bet ir pagal vaiko saugumo, stabilumo bei gerovės užtikrinimą.

Vertinant paslaugų kokybę, svarbu apibrėžti ir vaiko gerovės (angl. well-being) sąvoką (Ahn ir kt., 2017). Remiantis Street (2021), kokybės diskurse vyrauja orientacija į išteklių paskirstymą, tačiau trūksta dėmesio santykių kokybei ir sąveikos procesams, kurie atspindi patį pagalbos procesą ir turinį.

Šią įžvalgą sustiprina Hall'as ir kt. (2025), kurie teigia, kad oficialūs kokybės rodikliai dažnai neatliepia subjektyvios globą patyrusių vaikų patirties, todėl vertinimo sistemos privalo būti lankstesnės ir jautresnės individualioms vaiko gyvenimo situacijoms.

Atsižvelgiant į tai, kad paslaugų kokybę viešajame sektoriuje reikšminga dalimi siejama su vartotojų patirtimi, kyla poreikis šią subjektyvią dimensiją pagrįstai matuoti. Dėl šios priežasties, siekiant įvertinti, kaip administraciniai veiksniai realiai atspindi paslaugos gavėjų patirtyje, tampa svarbu taikyti subjektyvios kokybės matavimo instrumentus. Vienas plačiausiai taikomų metodų yra SERVQUAL metodika, skirta vertinti paslaugos kokybę per vartotojo lūkesčių ir patirties santykį. Nors mokslinėje literatūroje dažnai sutinkamas supaprastintas penkių dimensijų modelis, M. Butkus ir kt. (2023) teigia, kad Lietuvos viešųjų paslaugų, o ypač vaikų globos kontekste, jis yra nepakankamas. Kadangi paslaugų teikėjas čia reprezentuoja valstybę ir veikia itin jautrioje socialinėje erdvėje, minėti autoriai rekomenduoja grįžti prie pirminio dešimties komponentų modelio, apimančio patikimumą, reagavimą, kompetenciją, prieinamumą, mandagumą, komunikaciją, patikimumą, saugumą, vartotojo supratimą ir apčiuopiamumą. Standartizuoti požiūriai negeba visapusiškai atspindėti viešojo intereso specifikos, todėl šis išplėstinis modelis leidžia geriau identifikuoti sritis, kuriose vartotojo pasitikėjimas formuojasi per etinį paslaugos teikimo procesą (Butkus ir kt., 2023).

Šie teoriniai modeliai nubrėžia ribą tarp bendrojo viešojo administravimo ir specifinių socialinių paslaugų, kuriose vartotojo subjektas tampa itin pažeidžiamas. Socialinių paslaugų ir vaikų globos srityje paslaugų kokybės samprata negali apsiriboti vien techniniais rodikliais ar standartizuotais klausimynais. Čia kokybė įgyja santykiu pagrindu formuojamą pobūdį, nes paslaugos gavėjo (vaiko ar globėjo) lūkesčiai yra susiję ne su vienkartinę sąveika, o su ilgalaikiu saugumu ir emociniu stabilumu. Todėl vaikų globos srityje paslaugų gavėjų patirtis turėtų būti analizuojama plačiau nei vien per pasitenkinimo teikiama paslauga prizmę. Ji taip pat apima pasitikėjimą veikiančia pagalbos sistema, teikiamos pagalbos nuoseklumą ir individualiai išgyvenamą saugumo jausmą.

Vaikų globos sektoriuje kokybės vertinimas peržengia standartinių paslaugų ribas. Skirtingai nei kitose viešosiose paslaugose, vaikų globoje ji tampa politiniu –teisiniu klausimu, tiesiogiai susijusiu su skaidrumo ir teisėtumo principais (Vieira ir Ravello, 2024). Todėl vien SERVQUAL logika, orientuota į paslaugos gavėjo lūkesčių ir patirties santykį, nėra pakankama visapusiškai įvertinti viešosios paslaugos kokybę vaikų globos srityje.

Alternatyvų įrankį, pritaikytą viešajam sektoriui, siūlo Vieira ir Ravello (2024) pristatydamos PUBLICSERV skalę. Šis modelis piliečius traktuoja kaip institucinius vartotojus, siekiančius skaidrios sistemos, ir leidžia visapusiškai analizuoti kokybę per septynis, tarpusavyje susijusius komponentus:

1. Materialiuosius aspektus: infrastruktūrą, aplinką, fizinį prieinamumą;
2. Patikimumą: teisinio saugumo pojūtį, nustatytų terminų laikymąsi;
3. Santykius: specialistų profesinę kompetenciją, empatiją ir pasitikėjimą;
4. Viešąją vertę: orientaciją į bendrąjį gerį, socialinį solidarumą;
5. Skaidrumą: realią vartotojo galimybę stebėti sistemos veiksmus ir dalyvauti priimant sprendimus;
6. Lygybę ir teisėtumą: nediskriminavimo principą ir procedūrinį teisingumą;
7. Pasitenkinimą: galutinį subjektyvų paslaugos gavėjo patirties vertinimą.

Viešosios vertės kūrimas šiame modelyje yra tiesiogiai susijęs su socialiniu tvarumu (Naujanienė ir kt., 2021). Pavyzdžiui, skaidrumo dimensija užtikrina socialinį dalyvavimą, kuris leidžia paslaugų gavėjams ne tik gauti informaciją, bet ir realiai dalyvauti priimant sprendimus. Nors modelis siūlo struktūruotą kokybės vertinimo instrumentą, tačiau šiame darbe jis taikomas ne kaip kiekybinis matavimo įrankis, o kaip teorinis pagrindas, leidžiantis identifikuoti vaikų globos paslaugų kokybę lemiančius administracinius veiksnius.

Apibendrinant, subjektyviosios dimensijos analizė pagrindžia, kad vaikų globos paslaugų kokybė didžiausiose savivaldybėse negali būti vertinama izoliuotai nuo vartotojų patirties. PUBLICSERV modelis šiame darbe laikomas analitiniu įrankiu, kuris leidžia vertinti, ar savivaldybės administraciniai veiksniai realiai transformuojasi į vaiko teisinį ir socialinį saugumą.

Kokybės svarba viešajame valdyme glaudžiai siejama su socialinio tvarumo užtikrinimu, todėl ši dimensija tampa esminiu kriterijumi vertinant vaikų globos paslaugas. Hämäläinen'as (2020) teigia, kad kokybiškos socialinės paslaugos yra tvarios visuomenės pagrindas, nes jos ne tik sprendžia momentines krizes, bet ir orientuojasi į ilgalaikį poveikį asmens gyvenimo raidai. Vaikų globos sektoriuje ši įžvalga įgauna ypatingą reikšmę, nes paslaugų kokybė tiesiogiai priklauso nuo administracinių veiksnių, tokių kaip paslaugų tęstinumo užtikrinimas, specialistų stabilumas ir koordinuota pagalbos sistema. Netinkama šių veiksnių sąveika, pasireiškianti per specialistų kaitą, paslaugų fragmentiškumą ar nepakankamą paramą globėjų šeimai, ne tik gilina vaiko trauminę patirtį, bet ir mažina visos sistemos veiksmingumą.

Atsižvelgiant į vaiko teisių paradigimą (plačiau analizuojamą 1.2 poskyryje) bei teisinę ir moralinę prievolę užtikrinti ilgalaikį socialinės sistemos stabilumą, paslaugų kokybė privalo būti vertinama ir per viešosios vertės prizmę. Šiuolaikinis požiūris reikalauja vertinti vaikų globos paslaugas ne tik per konkretaus vaiko poreikių tenkinimą, bet ir per platesnę naudą visuomenei. Šioje perspektyvoje kokybiška vaikų globos sistema traktuojama kaip bendrąjį gerį kuriantis mechanizmas, stiprinantis socialinį teisingumą ir užtikrinantis demokratinių vertybių laikymąsi (Hämäläinen, 2020; Naujanienė ir kt., 2021). Naujanienė ir kt. (2021) teigia, kad paslaugų kokybė yra tiesiogiai susijusi su žmogaus teisių realizavimu praktikoje – jei teikiama paslauga neužtikrina bazinio vaiko saugumo, orumo ir emocinio stabilumo, ji nuvertina deklaruojamus vaiko apsaugos tikslus.

Administraciniu požiūriu kokybės sąvoka neatsiejama nuo informacijos skaidrumo ir atskaitomybės grįstų santykių tarp užsakovo ir teikėjo. Vieira ir Ravello (2024) skaidrumą įvardija kaip vieną iš esminių viešųjų paslaugų kokybės dimensijų (PUBLICSERV skalė), teigdamas, kad paslauga turi būti suvokiama kaip atvira ir prieinama nuolatinei stebėsenai. Vaikų globos sektoriuje, kur paslaugos gali būti deleguojamos išorės partneriams, skaidrumas tampa mechanizmu, saugančiu nuo paslaugos uždarojo ir galimų vaiko teisių pažeidimų.

Šiame kontekste Esteve'as ir kt. (2024) teigia, kad paslaugų pirkimo sąlygomis kokybė dažnai tampa informacijos asimetrijos objektu. Šis reiškinys ypač ryškus didžiausiose savivaldybėse, kur administracija (užsakovas) dažnai disponuoja tik formaliomis ataskaitomis, o realią informaciją apie paslaugos turinį ir santykio su vaiku kokybę valdo tik tiesioginis paslaugos teikėjas. Autorių teigimu, kokybė viešajame sektoriuje turėtų būti apibrėžiama per vartotojų atskaitomybės mechanizmus – paslauga laikoma kokybiška tik tada, kai jos teikėjas jaučia tiesioginę paskatą siekti realaus paslaugų gavėjo (globėjų ir vaikų) pasitenkinimo, o ne tik formalaus sutarties sąlygų vykdymo.

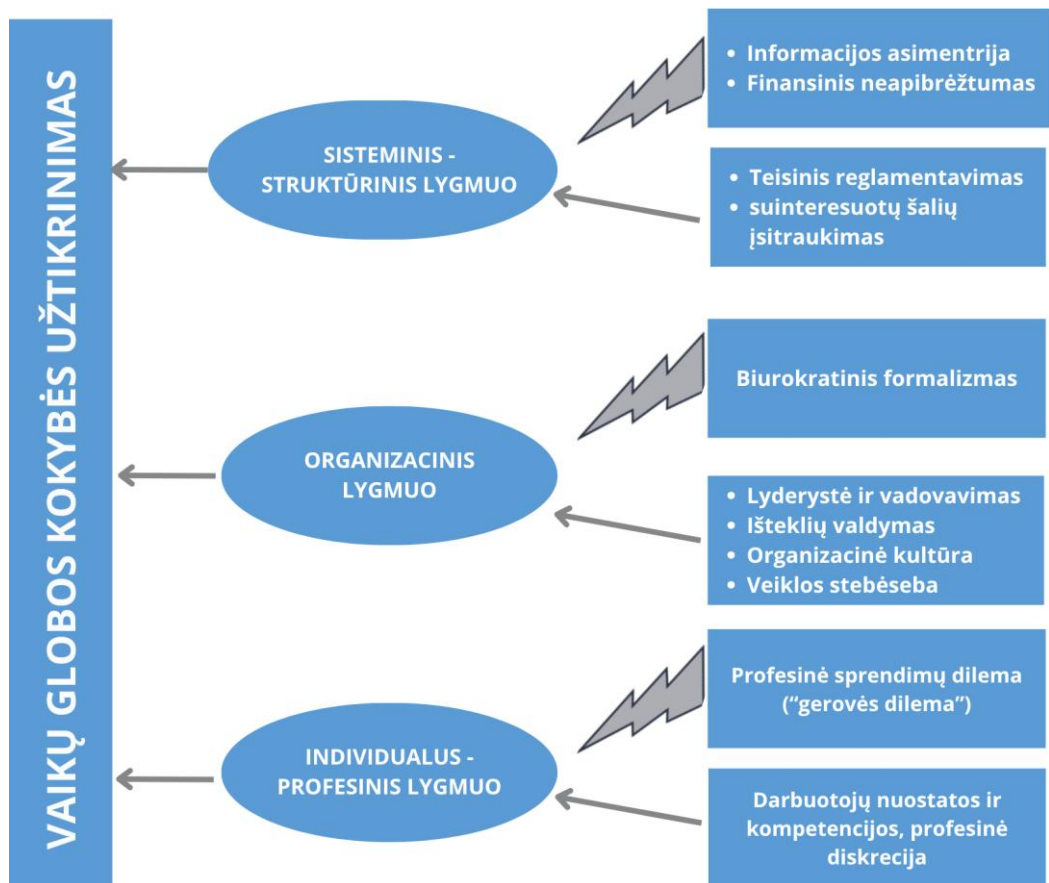
Atsižvelgiant į šiuos iššūkius, paslaugų kokybės užtikrinimas negali būti suprantamas vien kaip kontrolės mechanizmas. Jis turi būti analizuojamas kaip daugialypė sistema, kurią sudaro skirtingi lygmenys ir veiksniai.

Be informacijos asimetrijos, egzistuoja ir kiti sisteminiai barjerai, trukdantys užtikrinti aukštą paslaugų kokybę. Pacheco–Molero<sup>4</sup>as ir kt. (2025) identifikuoja aštuonias kritines dimensijas, kurias, siekiant nuoseklios analizės, tikslinga sugrupuoti į tris lygmenis:

- Individualusis –profesinis lygmuo apima darbuotojų nuostatas (įsitikinimus) bei jų profesinę kompetenciją. Šie veiksniai lemia, ar specialistai kokybės reikalavimus suvokia kaip vertę kuriančią praktiką, ar tik kaip papildomą administracinę našą.
- Organizacinį lygmenį sudaro keturios dimensijos: lyderystės (vadovų) palaikymas, organizacinė kultūra, išteklių (laiko ir finansų) prieinamumas bei informacinių sistemų ir stebėsenos efektyvumas. Šių veiksnių visuma lemia, ar įstaiga geba fokusuotis į tiesioginę pagalbą vaikui, ar lieka įkalinta biurokratiniame formalizme.
- Sisteminis –struktūrinis lygmuo apima teisinį reglamentavimą bei suinteresuotų šalių (partnerių) įsitraukimą, pabrėžiant politinį prioritetą šiai sričiai. Šis lygmuo nustato bendrąsias sistemos veikimo sąlygas ir jos socialinį tvarumą.

Šių lygmenų išskyrimas leidžia konceptualizuoti paslaugų kokybę kaip daugiasluoksnį reiškinių, kuriame individualūs, organizaciniai ir sisteminiai veiksniai tarpusavyje sąveikauja, formuodami galutinį paslaugos rezultatą.

Šių dimensijų sąveika ir su jomis susiję barjerai (pavyzdžiui, projektinis finansavimas ar informacijos asimetrija) vizualiai apibendrinami žemiau esančiame paveiksle (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Vaikų globos paslaugų kokybę lemiantys veiksniai ir sisteminės įtampos (sudaryta autorės (2026) pagal Pacheco –Molero ir kt., 2025; Hjärke, 2025; Vieira ir Ravanello, 2024)

1 paveiksle pateikta schema vizualizuoja vaikų globos kokybės užtikrinimą kaip sudėtingą kelių tarpusavyje susijusių lygmenų sąveiką. Joje išskiriami trys analitiniai lygmenys: sisteminis – struktūrinis, organizacinis ir individualus –profesinis. Kiekvienam jų priskiriami kokybės užtikrinimui reikšmingi veiksniai, siejami su Pacheco –Molero‘o ir kt. (2025) aptariamomis dimensijomis. Žaibų simboliai schemoje interpretuojami kaip trikdžiai, kurie apsunkina kokybės užtikrinimą skirtinguose lygmenyse. Rodyklės pabrėžia, kad vaikų globos kokybės užtikrinimas priklauso ne nuo pavienių priemonių, bet nuo skirtingų lygmenų veiksmų suderinamumo ir jų tarpusavio sąveikos.

Sisteminis lygmenis kokybę lemiančių administracinių veiksmų sąveika geriausiai atsiskleidžia per holistinę IMPACT modelio sampratą (Pudjono ir kt., 2025). Nors šis modelis tradiciškai siejamas su vietos valdymo efektyvumu, vaikų globos kontekste jis transformuojamas į kokybės užtikrinimo sistemą, kurioje kokybė suvokiama ne kaip statinis rezultatas, o kaip šešių charakteristikų dinamiška sąveika:

- Vientisumas (angl.integrative). Tai skirtingų administracinių lygmenų (nuo politinio strateginio planavimo iki tiesioginio paslaugos teikimo) integracija į vieningą sistemą, užtikrinant, kad paslaugų kokybė nebūtų vertinama fragmentiškai.
- Suinteresuotų šalių partnerystė (angl. multi – stakeholder). Tai kokybės kūrimas, kuris suprantamas kaip bendras procesas, kuriame dalyvauja savivaldybė, nevyriausybiniis sektorius, globos centrai ir patys paslaugų gavėjai.

- Rezultatyvumas (angl. productive). Tai orientuojamasi į realų rezultatą ir vertės kūrimą, siekiant, kad biurokratiniai procesai neužgožtų, o skatintų efektyvų paslaugų teikimą.
- Gebėjimas prisitaikyti (angl. adaptive). Tai gebėjimas lanksčiai reaguoti į kintančią socialinę aplinką ar teisinį reguliavimą.
- Atitiktis vietos kontekstui (angl. contextual). Tai sprendimų pritaikymas prie specifinio vietos konteksto ir realių bendruomenės poreikių, vengiant standartizuotų, universalaus pobūdžio sprendimų.
- Inovatyvumas (angl. transformative). Tai orientacija į sisteminių pokyčių, skatinant nuolatinį paslaugų gerinimą ir inovacijų diegimą.

Analizuojant šias charakteristikas vaikų globos paslaugų kontekste, galima išskirti jas įgyvendinančius pagrindinius administracinius veiksnius. Vientisumo principas siejamas su strateginiu planavimu ir tarpinstituciniu koordinavimu, partnerystė – su bendradarbiavimo mechanizmų kūrimu ir paslaugų gavėjų įtraukimu, rezultatyvumas – su veiklos vertinimo rodikliais ir išteklių paskirstymu. Tuo tarpu gebėjimas prisitaikyti atsiskleidžia per lankstų sprendimų priėmimą ir specialistų diskreciją, atitiktis kontekstui – per savivaldybės lygmens sprendimų pritaikymą bendruomenės poreikiams, o inovatyvumas – per nuolatinį paslaugų tobulinimą ir kompetencijų stiprinimą. Šių charakteristikų ir jas įgyvendinančių administracinių veiksnių sąveika leidžia kokybę analizuoti kaip dinamišką procesą, kuriame valdymo sprendimai ir socialiniai tikslai yra neatsiejami.

Šiame kontekste IMPACT modelis veikia kaip pagrindinis vadybinis saugiklis nuo Esteve'o ir kt. (2024) įvardytos informacijos asimetrijos. Jis sudaro prielaidas savivaldybėms peržengti siaurą kontrolės sampratą ir perorientuoti dėmesį nuo formalių kontrolės mechanizmų į ilgalaikį socialinį poveikį. Waardenburg'as ir kt. (2025) ir Calò ir kt. (2024) teigia, kad socialinių paslaugų kokybė gali būti užtikrinama tik tuomet, kai vadybiniai modeliai skatina ne mechaninę atskaitomybę, bet daugiašalę suinteresuotų šalių partnerystę (angl. collaborative governance). Būtent toks kompleksinis požiūris leidžia užtikrinti, kad deklaruojami kokybės standartai realiai virstų saugia vaiko aplinka, kartu mažinant „kokybės šešėliavimo“ riziką, kai paslaugų turinys aukojamas dėl formalaus ataskaitų pildymo (Douglas ir Ansell, 2021). Tačiau orientacija į ilgalaikį socialinį poveikį negali būti įgyvendinta be kokybiško mikrolygmens procesų valdymo. Analizuodami vidinius veiksnius, Calò ir kt. (2024) išskiria santykių mechanizmus, tokius kaip pasitikėjimo kūrimas, mokymosi dinamika ir abipusė partnerystė, kaip veiksnius, lemiančius paslaugos vertės kūrimą. Kadangi viešųjų paslaugų vertė kuriama tiesioginės sąveikos metu, galutinis rezultatas tiesiogiai priklauso nuo neapčiuopiamų išteklių ir profesinių sprendimų kokybės. Lipsky'is (2010) teigia, kad būtent specialistų gebėjimas interpretuoti taisykles, atsižvelgiant į profesinę etiką ir konkrečią praktinę situaciją, tampa priemone, leidžiančia vadybinius reikalavimus paversti individualizuota pagalba vaikui.

*Apibendrinant vaikų globos, kaip viešosios paslaugos, kokybės teorinę analizę, galima teigti, kad šios paslaugos kokybė yra daugialypė ir skirtingų lygmenų veiksnių sąveika grindžiama sistema. Jos turinį lemia ne tik paslaugos teikėjo ir gavėjo sąveika, bet ir kompleksinė administracinių veiksnių visuma. Teorinė raida nuo techninio efektyvumo link viešosios vertės kūrimo ir socialinio tvarumo paradigmu įpareigoja savivaldos lygmeniu užtikrinti balansą tarp formalios kontrolės ir pasitikėjimu grįstos partnerystės. Identifikuoti pagrindiniai administraciniai veiksniai: strateginis išteklių paskirstymas, sprendimų skaidrumas, tarpinstitucinis koordinavimas, partnerystė bei specialistų stabilumo ir kompetencijų užtikrinimas, sudaro institucinį pagrindą, nuo kurio priklauso vaiko gerovės įgyvendinimas praktikoje. Šių veiksnių poveikis atsiskleidžia per jų tarpusavio sąveiką, todėl kokybė*

*negali būti vertinama izoliuotai, remiantis pavieniais rodikliais. Kokybės vertinimas reikalauja integruoti skirtingas analitines perspektyvas – objektyvius sistemos veikimo aspektus (IMPACT modelis) ir subjektyvią paslaugų gavėjų patirtį (PUBLICSERV dimensijos). Toks integruotas požiūris leidžia identifikuoti sisteminius barjerus, tokius kaip informacijos asimetrija ar biurokratinis formalizmas, ir įvertinti, ar administraciniai sprendimai realiai transformuojasi į saugią, stabilią ir vaiko interesus atliepiančią globos aplinką.*

## **1.2. Vaikų globos šeiminėje aplinkoje organizavimą ir kokybę pagrindžiančių teorinių paradigų analizė.**

Vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybė yra sudėtinis reiškiny, kurio negalima visapusiškai paaiškinti vien tik bendrosiomis viešojo valdymo ar vadybos teorijomis. Nors 1.1 poskyryje aptartos viešųjų paslaugų kokybės sampratos (naujoji viešoji vadyba, viešosios vertės paradigma) suteikia bendrą vadybinį rėmą paslaugų administravimui, vaikų globos srityje šie principai įgyja specifinį turinį, susijusį su vaiko gerovės prioritetu, santykių tęstinumu ir žmogaus teisių užtikrinimu. Dėl šios priežasties vaikų globos paslaugų kokybė šiame poskyryje analizuojama per skirtingas teorines paradigmas, leidžiančias atskleisti šio reiškinio daugialypiškumą. Šiose paradigmos išskiriami skirtingi kokybės aspektai – nuo normatyvinių ir vertybinių nuostatų iki santykių, organizacinių bei praktinio įgyvendinimo, ir tai leidžia sistemiskai identifikuoti administracinius veiksnius, lemiančius vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybę.

**Vaiko teisių ir gerovės paradigma.** Šiuolaikinė vaiko teisių ir gerovės paradigma laikoma esminiu normatyviniu ir teisiniu pagrindu, kuriuo grindžiamas vaikų globos paslaugų organizavimas bei jų kokybės samprata. Šios paradigmos pamatas – 1989 m. priimta Jungtinių Tautų Vaiko teisių konvencija, kuri tarptautiniu mastu įtvirtino reikšmingą visuomenės požiūrio bei organizacinį pokytį – vaikas pripažįstamas ne tik apsaugos ar globos objektu, bet ir savarankišku teisių, kurių įgyvendinimą privalo garantuoti valstybė, subjektu (Naujanienė ir kt., 2021). Teoriniame diskurse vis dažniau teigima, kad vaiko gerovė negali būti suprantama vien per materialinių išteklių paskirstymą. Šiuolaikinėje literatūroje stiprėja santykių pagrindu grindžiamas požiūris, pagal kurį gerovė formuojasi per vaiko santykių su šeima, globėjais ir socialine aplinka kokybę (Street, 2021). Toks pokytis lemia, kad paslaugų organizavimas būtų orientuotas ne vien į vaiko poreikių atliepimą, bet ir į jo agentiško pripažinimą bei socialinį teisingumą (Thurston ir kt., 2025).

Vaiko gerovė Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencijoje (1989) apibrėžiama per tris tarpusavyje susijusias teisių kategorijas (tarptautinėje mokslo erdvėje žinomas kaip „trys P“): apsaugą (angl. protection), aprūpinimą (angl. provision) ir dalyvavimą (angl. participation). Šioje kategorijoje vaiko gerovė suprantama kaip integrali sistema, apimanti tiek fizinio saugumo ir materialinių sąlygų užtikrinimą, tiek vaiko teisę būti išklausytam bei dalyvauti sprendimų priėmimo (Naujanienė ir kt. 2021).

Vis dėlto šiuolaikiniame kontekste, ypač krizinių situacijų analizėje, Jørgensen ir kt. (2023) teigia, kad šią sistemą tikslinga išplėsti iki 5P modelio, papildomai įtraukiant pasiruošimo (angl. preparation) ir galios (angl. power) dimensijas. Pasiruošimo dimensijoje pabrėžiama valstybės atsakomybė iš anksto planuoti sprendimus, užtikrinant vaikų poreikių tenkinimą galimose krizėse, o galios dimensija apima ne tik teisę būti išklausytam, bet ir vaiko kaip lygiaverčio partnerio pripažinimą, kurio balsas turi realią įtaką sprendimų priėmimo procesams (Jørgensen ir kt., 2023). Šiame modelyje vaiko dalyvavimas laikomas esminiu paslaugų kokybės rodikliu, nes vaiko nuomonės pripažinimas

tiesiogiai koreliuoja su paslaugų sistemos gebėjimu užtikrinti vaiko teises praktikoje (Östlund ir kt., 2024). Toks požiūris keičia paslaugų organizavimą – dėmesys perkeliamas nuo procedūrinio vaiko saugumo ir globėjų atsakomybės vertinimo prie vaiko aktyvaus vaidmens, jo galios daryti įtaką procesams bei subjektyvios patirties pripažinimo (Thurston ir kt., 2025, Street, 2021; Hall ir kt., 2025; Jørgensen ir kt., 2023). Be to, kokybiškas teisių įgyvendinimas reikalauja, kad sistemos ne tik atitiktų formalius standartus, bet ir derėtų su pačių vaikų subjektyviu gerovės supratimu, kuris dažnai nesutampa su specialistų taikomais vertinimo kriterijais (Hall ir kt., 2025).

Šiuolaikiniame kontekste vaiko dalyvavimo teisės realizavimas yra neatsiejamas nuo inovatyvių metodų, įskaitant gerovės technologijų (angl. welfare technology) taikymą (Östlund ir kt., 2024). Skaitmeniniai sprendimai gali mažinti galios disbalansą tarp vaiko ir specialisto bei stiprinti vaiko įtraukimą į sprendimų priėmimą. Vis dėlto jų taikymas reikalauja kritinio vertinimo, nes netinkamas duomenų naudojimas gali stiprinti kontrolės, o ne įgalinimo mechanizmus. Be to, skaitmenizacija gali didinti administracinę naštą ir riboti laiką tiesioginiam santykiui su vaiku kurti (Östlund ir kt., 2024). Todėl inovacijų taikymas laikytinas kokybišku tik tuomet, kai jis prisideda prie pasitikėjimo kūrimo ir realaus vaiko įgalinimo (Pfiffner ir kt., 2023).

Vienas iš centrinių vaiko teisių ir gerovės paradigmos principų yra geriausių vaiko interesų principas, įtvirtintas Jungtinių Tautų Vaiko teisių konvencijos (1989) 3 straipsnyje. Šis principas veikia kaip pagrindinis sprendimų vertinimo kriterijus vaikų globos sistemoje, reikalaujantis, kad visais su vaiku susijusiais klausimais prioritetas būtų teikiamas jo gerovei. Vis dėlto mokslinėje literatūroje teigiama, kad praktikoje šis principas neretai taikomas pirmiausia vertinant tėvų ar globėjų teisinę atsakomybę, nepakankamai atsižvelgiant į individualius vaiko poreikius ir jo visapusiškos gerovės užtikrinimą (Thurston ir kt., 2025). Wollter'is (2025) teigia, kad geriausių vaiko interesų principo įgyvendinimas praktikoje priklauso nuo institucinių sprendimų, administracinių pajėgumų ir savivaldybių taikomų paslaugų valdymo modelių. Tai rodo, kad vien normatyvinis šio principo įtvirtinimas savaime negarantuoja jo realaus įgyvendinimo. Atsižvelgiant į tai, mokslinėje literatūroje teigiama, kad siekiant geriau užtikrinti vaiko interesus būtina keisti ir patį požiūrį į vaiko gerovės vertinimą. Vis dažniau teigiama apie poreikį pereiti nuo vadinamojo „deficito modelio“, orientuoto į problemų ir rizikų identifikavimą, prie platesnio požiūrio, akcentuojančio socialinio teisingumo ir sisteminių veiksnių svarbą (Thurston ir kt., 2025). Šiuolaikiniai tyrimai taip pat pabrėžia pozityvių vaikystės patirčių svarbą, kurios gali kompensuoti nepalankių patirčių poveikį ir stiprinti vaiko gerovę (Rovnaghi ir kt., 2025; Dalmaso ir kt., 2024). Šis požiūrio pokytis reiškia, kad paslaugų kokybė vertinama ne tik pagal formalių standartų laikymąsi, bet ir pagal tai, kiek sistema padeda kurti stabilų ir palaikantį vaiko santykį su globėjais (Thurston ir kt., 2025; Dalmaso ir kt., 2024).

Platesniame socialinės politikos kontekste vaiko gerovės paradigma siejama ir su socialinio tvarumo koncepcija. Hämäläinen'as (2020) teigia, kad ši paradigma yra integraliai susijusi su socialinio tvarumo koncepcija, kurioje vaiko gerovė laikoma esminiu tvaraus socialinio vystymosi, socialinės sanglaudos ir institucinio stabilumo elementu. Šiame kontekste tvarios sistemos pagrindas yra subalansuota pusiausvyra tarp pagalbos tėvams (šeimai) ir individualių vaiko teisių apsaugos. Investicijos į vieną iš šių sričių generuoja teigiamą poveikį kitai, o jų atskyrimas didina valstybės ir šeimos konflikto riziką.

Ši raida atskleidžia, kad vaiko teisių paradigma praktikoje evoliucionuoja: nuo vaiko apsaugos modelio, kuris dažnai fokusuojasi į tėvų (globėjų) atsakomybę ir procedūrinį saugumą (Thurston ir kt., 2025), pereinama prie į vaiko raidą orientuoto modelio, kuriame gerovė suprantama kaip

dinamiškas procesas, kylantis iš kokybiškų vaiko santykių ir jo kaip lygiaverčio proceso dalyvio pripažinimo (Street, 2021; Jørgensen ir kt., 2023).

Analizuojant šią paradigmą viešojo valdymo kontekste, išskiriami pagrindiniai administraciniai veiksniai, užtikrinantys vaiko teisių įgyvendinimą praktikoje. Vaiko dalyvavimo principas siejamas su sprendimų skaidrumu ir įtraukimo mechanizmais, geriausių vaiko interesų principas – su individualizuotu atvejo valdymu ir specialistų diskrecija, o teisių įgyvendinimas priklauso nuo institucinių pajėgumų, tarpinstitucinio koordinavimo ir paslaugų prieinamumo. Taigi, ši paradigma pagrindžia kokybės interpretavimą kaip normatyvinių principų ir administracinių sprendimų sąveikos rezultata.

Apibendrinant, galima teigti, kad vaiko teisių ir gerovės paradigma nubrėžia normatyvinę kryptį, kurioje paslaugų organizavimas tampa neatsiejamas nuo vaiko kaip subjekto teisių realizavimo. Tai sukuria teorinį pagrindą tolimesnei viešųjų paslaugų kokybės analizei, kur kokybė pradedama vertinti ne tik per administracinį efektyvumą, bet ir per subjektyvios vaiko gerovės bei socialinio teisingumo užtikrinimą.

**Prieraišumo teorija ir traumomis grįsta priežiūra.** Nors vaiko teisių ir gerovės paradigma akcentuoja vaiko dalyvavimą, apsaugą ir geriausių interesų principą, šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad šių principų įgyvendinimas neatsiejamas nuo vaiko santykių su artimiausia socialine aplinka kokybės. Viena svarbiausių teorinių perspektyvų, padedančių paaiškinti santykių reikšmę vaiko raidai, yra prierašumo teorija, kuri socialinių mokslų literatūroje laikoma vienu svarbiausių psichosocialinių pagrindų, aiškinančių vaikų globos šeiminėje aplinkoje reikšmę. Ši teorija pabrėžia ankstyvųjų emocinių ryšių svarbą formuojantis vaiko saugumo jausmui, savireguliacijai ir socialiniam funkcionavimui (Ainsworth, 2015).

Prieraišumo teorijos pradininkas Bowlby'is dar 1969 metais teigė, kad saugus ir nenutrūkstamas emocinis ryšys su nuolatinio globėju yra reikšminga sąlyga vaiko raidai. Ankstyvieji santykiai formuoja vaiko vidinius santykių modelius, kurie daro įtaką jo gebėjimui kurti ir palaikyti ryšius vėlesniuose gyvenimo etapuose. Nors baziniai prierašumo modeliai susiformuoja ankstyvojoje vaikystėje, jų poveikis išlieka reikšmingas ir vėlesnėje raidoje, darydamas įtaką vaikų neurobiologinei raidai ir emocijų reguliacijai (Rovnaghi ir kt., 2025).

Pecora'as ir kt. (2019), analizuodami globos sistemos rezultatus, taip pat teigia, kad santykių stabilumas yra reikšmingas vaikų gerovei. Emociniai ryšiai, pasižymintys nuolatinio stresu ar trauminėmis patirtimis, gali neigiamai paveikti vaiko gebėjimą mokytis bei kurti socialinius ryšius (Pecora ir kt., 2019). Vallejo –Slocker ir kt. (2024) teigia, kad prierašumo modeliai nėra statiški – taikant nuoseklią pagalbą ir kuriant palankias sąlygas, santykių kokybė gali būti stiprinama arba atkurama net ir po patirtų traumų.

Prieraišumo teorija ypač aktuali analizuojant vaikų globos sistemas, nes skirtingos globos aplinkos sudaro nevienodas sąlygas stabiliai santykių raidai. Remiantis Naujanienės ir kt. (2021) analize, tėvystės gebėjimai siejami su stabilios ir emociškai saugios aplinkos kūrimu, kuri sudaro sąlygas vaikui formuoti saugų ryšį su pirminiais globėjais. Šeiminė aplinka dažnai vertinama kaip palankesnė individualiam dėmesiui ir emociniam tęstinumui užtikrinti, nors praktikoje jos kokybė priklauso nuo globėjų pasirengimo, paramos sistemos ir paslaugų prieinamumo (Naujanienė ir kt., 2021). Šiame kontekste santykių stabilumas ir emocinis saugumas gali būti laikomi esminiais paslaugų kokybės

rodikliais, kurie atspindi subjektyvią vaiko patirtį ir papildo 1.1 poskyryje aptartą viešųjų paslaugų kokybės sampratą, orientuotą į vartotojo patyrimą ir ilgalaikį socialinį poveikį.

Prieraišumo teorija taip pat sudaro pagrindą traumomis grįstos priežiūros (angl. trauma –informed care) požiūriui, kuris laikomas svarbia šiuolaikinės vaikų gerovės sistemos dalimi. Šis perėjimas iš santykių teorijos į traumomis grįstą priežiūrą išplečia kokybės sampratą, nes leidžia vertinti ne tik santykių stabilumą, bet ir gebėjimą reaguoti į vaiko patirtas traumas. Vaikai, patenkantys į globą, dažnai turi kompleksinių psichinės ir fizinės sveikatos poreikių, susijusių su patirtomis traumomis ar netektimis ir nestabiliais santykiais biologinėje šeimoje (Akin ir kt., 2017). Turney (2020) teigia, kad traumos poveikis vaikui yra kaupiamasis ir daro ilgalaikę įtaką jo fizinei bei psichinei sveikatai.

Šiuolaikinėje literatūroje vis labiau atsitraukiama nuo požiūrio, orientuoto tik į vaiko ar tėvų trūkumų identifikavimą, ir daugiau dėmesio skiriama trauminių patirčių poveikiui bei platesniam socialiniam kontekstui. Thurston'as ir kt. (2025) teigia, kad vaikų patiriamos traumos neturėtų būti aiškinamos vien tėvų trūkumais. Vietoje to siūloma vertinti platesnį kontekstą, įtraukiant institucinių ir socialinių veiksnių įtaką. Tai reiškia, kad vaiko patirtys turėtų būti analizuojamos ne tik individualiu, bet ir struktūriniu lygmeniu. Šiame kontekste svarbūs tampa ir kiti socialiniai veiksniai, tokie kaip ekonominis stabilumas, saugi gyvenamoji aplinka ir paslaugų prieinamumas, nes būtent šios sąlygos dažnai lemia šeimos gebėjimą sudaryti vaikui saugią bei stabilią aplinką (Rovnaghi ir kt., 2025). Todėl, kaip teigia Akin ir kt. (2017), į traumą orientuota vaikų gerovės sistema privalo suderinti organizacinius sprendimus su vaiko psichosocialiniais poreikiais, taip stiprinant ilgalaikį paslaugų efektyvumą ir saugumą. Šiame kontekste administraciniai veiksniai gali būti laikomi svarbia paslaugų kokybės dimensija, nes jie lemia paslaugų prieinamumą, tęstinumą ir gebėjimą užtikrinti vaiko emocinį saugumą bei stabilumą.

Vienu iš reikšmingų šiuolaikinio požiūrio krypčių yra perėjimas prie resursais grįsto modelio, kuris orientuojasi ne vien problemų atpažinimui, bet ir vaikų bei šeimų stiprybių plėtojimui. Rovnaghi'is ir kt. (2025) teigia, kad teigiamos vaikystės patirtys (angl. positive childhood experiences) tokios kaip saugi aplinka ar palaikantys santykiai, yra reikšmingi veiksniai, skatinantys vaikų atsparumą ir emocinę gerovę. Toks požiūris papildo traumomis grįstos priežiūros perspektyvą, nes akcentuoja ne tik traumas pasekmių mažinimą, bet ir aktyvų teigiamų patirčių kūrimą.

Nors šeimos ir bendraamžių santykiai yra itin svarbūs vaiko emociniam stabilumui, globos sistemoje ne mažiau reikšmingas tampa ir vaiko santykis su specialistais, kurie teikia pagalbą ir koordinuoja globos paslaugas. Pffner'is ir kt. (2023) teigia, kad pasitikėjimas specialistu yra svarbiausias veiksnys, skatinantis vaikus priimti pagalbą, todėl santykių kūrimas tampa esminiu paslaugų kokybės elementu, kuris turėtų būti prioritetas prieš formalius procedūrinius reikalavimus.

Apibendrinant galima teigti, kad prieraišumo teorija ir traumomis grįstas požiūris suteikia svarbų teorinį pagrindą vaikų globos paslaugų analizei, nes leidžia vaiko gerovę suprasti per santykių stabilumo, emocinio saugumo ir individualių psichosocialinių poreikių prizmę. Šeiminė aplinka dažnai sudaro palankesnes sąlygas saugiam prieraišumui formuotis (Bowlby, 1969; Pecora ir kt., 2019), tačiau galutinė kokybė priklauso nuo globėjų pasirengimo, profesionalios paramos ir nuoseklios savivaldybių politikos, užtikrinančios stabilias paslaugų teikimo sąlygas. Ši paradigma atliepia 1.1 poskyryje aptartą patirtinę (subjektyviąją) kokybės dimensiją, nes paslaugų kokybė vertinama per vaiko emocinio saugumo ir santykių stabilumo patyrimą. Todėl paslaugų organizavimas turi būti orientuotas į šių sąlygų užtikrinimą praktikoje.

**Ekosisteminė paradigma.** Greta anksčiau aptartų paradigmu, ekosisteminė teorija vaikų gerovės tyrimuose laikoma reikšminga, nes leidžia vaikų globos paslaugas analizuoti kaip daugialypės sisteminės sąveikos rezultata (Naujanienė ir kt., 2021). Šios teorijos pagrindus suformulavo Bronfenbrenner'is (1994), teigdamas, kad vaiko raida vyksta nuolatinėje individo ir skirtingų aplinkos sistemų tarpusavio sąveikoje. Šią perspektyvą papildė Street (2021) įžvalga, kad vaiko gerovė suprantama kaip dinamiškas procesas, kuris formuojasi per santykius tarp individo, socialinės aplinkos ir platesnių visuomeninių struktūrų. Todėl pagalbos vaikui organizavimas neturėtų apsiriboti individualių gebėjimų stiprinimu. Jis taip pat turėtų apimti vaiko priklausymo bendruomenei jausmo stiprinimą bei bendrą socialinių vertybių kūrimą (Street, 2021). Ši teorinė samprata leidžia išplėsti 1.1 poskyryje aptartą viešųjų paslaugų kokybės sampratą. Ji parodo, kad paslaugų kokybė priklauso ne tik nuo individualios patirties ar santykių, bet ir nuo skirtinguose sistemos lygmenyse veikiančių struktūrinių, organizacinių, institucinių ir ypač administracinių veiksmų, susijusių su sprendimų priėmimu, išteklių paskirstymu ir paslaugų organizavimu.

Klasikinis ekologinių sistemų modelis vaiko aplinką skaido į penkis tarpusavyje susijusius lygmenis: mikrosistemą, mezosistemą, egzosistemą, makrosistemą ir chronosistemą (Wojciak ir kt., 2024; Eriksson ir kt., 2018).

Mikrosistema apima artimiausią vaiko aplinką, kurioje vyksta tiesioginė sąveika su jam reikšmingais asmenimis (Wojciak ir kt., 2024). Vaikų globos kontekste ši sistema analizuojama ne tik per fizinį vaiko saugumą, bet ir per emocinį saugumą bei santykių stabilumą, kurie yra kritiniai veiksniai vaiko psichosocialinei gerovei. Pecora'as ir kt. (2019) teigia, kad santykių stabilumas ir emocinis saugumas yra esminiai veiksniai, turintys reikšmingą įtaką vaiko gerovei. Orúzar'as ir kt. (2019) tyrimas atskleidžia, kad teigiama emocinė sąveika kasdienėje rutinoje tiesiogiai moderuoja vaiko savikontrolę ir subjektyvų laimės pojūtį. O tai yra svarbus apsauginis veiksnys, mažinantis neigiamų praeities patirčių poveikį. Šiame lygmenyje paslaugų kokybė tiesiogiai atsiskleidžia per vaiko kasdienę patirtį ir santykių stabilumą, todėl mikrosistema gali būti laikoma patirtinės (subjektyviosios) kokybės dimensijos raiškos erdve, kurią netiesiogiai formuoja administraciniai sprendimai, susiję su globėjų atranka, jų rengimu, darbo krūviu ir teikiama profesionalia pagalba.

Siekiant visapusiškai analizuoti vaiko mikrosistemą, svarbu atsižvelgti ir į brolių bei seserų ryšių išsaugojimą, kuris neretai lieka mažiau nagrinėjamas, daugiausia dėmesio skiriant globėjo ir vaiko santykiui (Wojciak ir kt., 2024). Šių ryšių išsaugojimas gali būti laikomas svarbiu paslaugų kokybės aspektu, nes jis tiesiogiai prisideda prie vaiko emocinio saugumo ir stabilumo patyrimo.

Šiame kontekste reikšmingu tampa ir traumomis grįstos priežiūros požiūris. Akin'as ir kt. (2017) teigia, kad svarbu stiprinti globėjų kompetencijas. Autoriai teigia, kad tinkamas globėjų pasirengimas ir specializuotos žinios sudaro sąlygas jautriau reaguoti į vaikų patirtas traumas bei užtikrinti jų emocinį saugumą. Šią mintį papildė Street (2021), kuri teigia, kad globėjų kompetencija turėtų būti suprantama kaip gebėjimas pripažinti vaiką aktyviu socialiniu subjektu, o ne pasyviu intervencijų objektu. Vadinas, paslaugų kokybė šiame lygmenyje priklauso ne tik nuo pačių santykių, bet ir nuo globėjų kompetencijų bei jiems teikiamos profesionalios pagalbos organizavimo. Pastarąjį procesą lemia administraciniai veiksniai, susiję su globėjų atranka, rengimu ir pagalbos sistemos prieinamumu.

Mezosistema apima skirtingų mikrosistemų tarpusavio ryšius – globėjų, globos centrų specialistų, vaiko teisių apsaugos institucijų, švietimo ir sveikatos priežiūros sistemų sąveiką. Šiame lygmenyje

vaiko gerovė priklauso ne tik nuo tiesioginio kontakto su įvairiais specialistais, bet ir nuo to, kaip efektyviai šios sistemos bendradarbiauja tarpusavyje (Eriksson ir kt., 2018). Todėl mezosistemos veikimas gali būti laikomas svarbiu paslaugų kokybės veiksniu, atskleidžiančiu tarpinstitucinio koordinavimo, bendradarbiavimo ir administracinio suderinamumo efektyvumą.

Hämäläinen'as ir kt. (2020) teigia, kad vaiko gerovės sistema veikia skirtingų profesinių ir organizacinių logikų sankirtoje, o tai gali sukurti struktūrines įtampas. Skirtingų institucijų reglamentavimo ir veikimo taisyklės dažnai tampa iššūkiu siekiant vientisos paramos vaikui. Perez Jolles ir kt. (2022) taip pat teigia, kad šiuolaikinės vaiko gerovės agentūros veikia sudėtingoje institucinėje aplinkoje, kurioje skirtingų paslaugų teikėjų tarpusavio priklausomybė daro didelę įtaką teikiamų paslaugų rezultatams. Tai leidžia teigti, kad paslaugų kokybę šiame lygmenyje lemia ne vien individualių specialistų atliekama veikla, bet ir institucijų tarpusavio sąveika, koordinavimo mechanizmų veiksmingumas, informacijos mainų efektyvumas bei administracinių sprendimų nuoseklumas.

Dėl šios priežasties paslaugų kokybės problema dažnai kyla ne dėl pavienių specialistų kompetencijos stokos, bet dėl nepakankamo institucijų tarpusavio koordinavimo ir vadinamųjų „institucinių sienų“ tarp skirtingų paslaugų sektorių (Pecora ir kt., 2019). Šios „institucinės sienos“ gali būti suprantamos kaip vadybinės ir administracinės spragos, kurios riboja integruotą paslaugų teikimą ir mažina sistemos gebėjimą nuosekliai atliepti vaiko poreikius.

Naujanienė ir kt. (2021) taip pat teigia, kad įtampos mezosistemoje dažnai kyla dėl skirtingų profesinių požiūrių ir veiklos principų sąveikos. Autoriai teigia, kad nepakankamas institucijų tarpusavio bendradarbiavimas lemia situacijas, kai skirtingos organizacijos veikia gana izoliuotai, o vaiko interesai gali likti nepakankamai atliepti dėl neaiškiai pasiskirsčiusių institucinių atsakomybių (Naujanienė ir kt., 2021). Vadinasi veiksmingas vaidmenų pasiskirstymas, aiški atsakomybė ir koordinuotas sprendimų priėmimas yra esminiai administraciniai veiksniai, užtikrinantys paslaugų kokybę mezosistemos lygmenyje.

Egzosistema apima aplinkas ir struktūras, kuriose vaikas tiesiogiai nedalyvauja, tačiau jose priimami sprendimai daro netiesioginį, bet reikšmingą poveikį jo kasdieniam gyvenimui ir raidos galimybės (Eriksson ir kt., 2018). Vaikų globos kontekste šis lygmuo pasireiškia per savivaldybių administracinius sprendimus, finansavimo modelius ir paslaugų organizavimo strategijas, todėl jis gali būti traktuojamas kaip esminė viešųjų paslaugų kokybės valdymo erdvė, kurioje formuojami pagrindiniai administraciniai ir valdymo sprendimai. Nors vaikas šiuose procesuose tiesiogiai nedalyvauja, jų pasekmės atsispindi jo kasdienėje aplinkoje, santykių stabilume ir prieinamos pagalbos sąlygose. Perez Jolles ir kt. (2022) teigia, kad egzosistemos lygmenyje formuojama organizacinė aplinka ir išteklių paskirstymas daro tiesioginę įtaką institucijų veiklos veiksmingumui bei paslaugų tęstinumui. Tai leidžia teigti, kad paslaugų kokybė šiame lygmenyje priklauso nuo strateginio planavimo, finansinių išteklių paskirstymo ir paslaugų organizavimo nuoseklumo.

Lietuvos kontekste Genienė ir Nedveckė (2021) teigia, kad vadinamasis „projektiškumsa“ yra reikšmingas struktūrinis ir administracinis iššūkis. Priklausomybė nuo laikinų projektinių lėšų riboja paslaugų stabilumą ir ilgalaikį jų įtvirtinimą sistemoje. Šis reiškinys atskleidžia trumpalaikį administracinį planavimą, kuris riboja galimybes užtikrinti nuoseklų ir tęstiną paslaugų kokybę. Toks finansinis ir administracinis neapibrėžtumas paslaugų sistemoje lemia įtampas, kurios netiesiogiai veikia mikrosistemos lygmenį – skatina specialistų kaitą bei apsunkina stabilių ir saugių santykių

formavimąsi tarp vaiko ir globėjo (Hämäläinen ir kt., 2020). Tai rodo, kad egzosistemos lygmens administraciniai sprendimai turi tiesioginį poveikį kitoms kokybės dimensijoms, ypač santykių stabilumui ir paslaugų tęstinumui.

Be to, Pecora'as ir kt. (2019) teigia, kad politinio ir administracinio lygmens sprendimai dėl darbuotojų krūvių ir paramos sistemų formuoja bendrą paslaugų teikimo ekologiją. Šie sprendimai traktuojami kaip administraciniai instrumentai, reguliuojantys paslaugų prieinamumą, intensyvumą ir kokybę. Todėl egzosistemos lygmens administraciniai sprendimai tampa esminiais kokybės veiksniais, galutinai lemiančiais vaiko saugumo ir stabilumo patyrimą (Genienė ir Nedveckka, 2021; Pivorienė, 2020). Taigi šiame lygmenyje paslaugų kokybė tiesiogiai siejama su savivaldos administraciniais gebėjimais užtikrinti tvarią, nuoseklią ir strategiškai valdomą paslaugų sistemą.

Makrosistema ekologinės sistemos teorijoje aprėpia platesnį politinį, teisinį, ekonominį ir vertybinį kontekstą, kuris formuoja socialinės politikos kryptis ir institucines praktikas (Eriksson ir kt., 2018). Šiame lygmenyje įtvirtinamos pagrindinės nuostatos, kaip visuomenė supranta vaiko gerovę ir jo interesus, nustatomi globos sistemos principai bei reglamentuojami paslaugų organizavimo modeliai, todėl makrosistema laikytina normatyviniu ir strateginiu paslaugų kokybės pagrindu, apibrėžiančiu, kokie tikslai ir vertybės turi būti įgyvendinami visoje šeimines vaikų globos sistemoje.

Thurston'as ir kt. (2025) teigia, kad šiuolaikinėje makrosistemoje stebimi reikšmingi pokyčiai – pereinama nuo „deficito modelio“, orientuoto į individo ar šeimos trūkumų bei nesėkmių koregavimą per specialistų intervencijas, prie požiūrio, grindžiamo socialiniu teisingumu, vaiko teisėmis ir įtrauktimi. Lietuvos kontekste šie pokyčiai ypač ryškūs vykdant deinstitucionalizacijos procesą, kuris pakeitė globos kokybės sampratą, orientuojant ją į globą šeimai artimoje aplinkoje ir bendruomenėje (Pivorienė, 2020). Šis pokytis atskleidžia, kad paslaugų kokybė makrosistemos lygmeniu yra grindžiama vertybiniu orientavimu į vaiko teises, socialinį teisingumą ir bendruomeninę integraciją.

Vis dėlto makrosisteminės reformoms dažnai būdingas nuolatinis sistemos pertvarkymas, kuris gali tapti struktūriniu ir administraciniu iššūkiu. Hämäläinen'as ir kt. (2020) teigia, kad siekiant socialinio tvarumo vaiko gerovės srityje, būtina išlaikyti pusiausvyrą tarp inovacijų ir sistemos stabilumo, nes tai tampa svarbiu strateginio valdymo uždaviniu, nuo kurio priklauso ilgalaikis paslaugų kokybės užtikrinimas. Dažna politinių iniciatyvų ir teisinio reguliavimo kaita gali didinti neapibrėžtumą ir apsunkinti ilgalaikių praktikos standartų įsitvirtinimą (Hood, 1991). Šiai minčiai pritaria ir Waardenburg'as ir kt. (2025), teigdami, kad nuolatinės reformos mažina specialistų veiklos prognozuojamumą, o tai trukdo formuotis nuosekliems paslaugų kokybės užtikrinimo principams. Todėl makrosistemos lygmenyje paslaugų kokybė priklauso nuo politikos nuoseklumo, teisinio stabilumo ir gebėjimo užtikrinti ilgalaikę strateginę kryptį, kuri įgyvendinama per administracinius sprendimus ir valdymo praktiką.

Chronosistema ekosistemos teorijoje integruoja laiko dimensiją, leidžiančią analizuoti, kaip individualūs gyvenimo pokyčiai bei platesni socialiniai, politiniai ir instituciniai procesai laikui bėgant veikia vaiko gyvenimą (Eriksson ir kt., 2018). Šiame lygmenyje paslaugų kokybė gali būti vertinama per sistemos gebėjimą užtikrinti nuoseklumą ir tęstinumą laike. Thurston'as ir kt. (2025) teigia, kad chronosisteminė perspektyva pagrindžia vaiko gerovės suvokimą kaip dinamišką procesą, kuriame ankstesnė sistemos patirtis, pavyzdžiui, „deficito modelio“ taikymas, turi ilgalaikį poveikį dabartiniams sprendimams bei vaiko gyvenimo raidai. Tai rodo, kad paslaugų kokybė šiame

lygmenyje priklauso nuo politikos tęstinumo, reformų nuoseklumo ir gebėjimo išlaikyti ilgalaikę strateginę kryptį, kuri įgyvendinama per administracinius sprendimus ir administravimo praktiką.

Svarbu pabrėžti, kad šios sistemos nėra izoliuotos. Jos tarpusavyje sąveikauja ir daro įtaką viena kitai, sudarydamos vientisą, dinamišką struktūrą. Todėl paslaugų kokybė formuojasi ne atskiruose lygmenyse, o per jų tarpusavio sąveiką. Dėl to ekosisteminė paradigma vaikų globos paslaugų kontekste leidžia analizuoti ne tik patį vaiką ar jo artimiausią aplinką, bet ir platesnį socialinį, institucinį, politinį bei administracinį kontekstą, kuriame formuojasi vaiko gerovė (Naujanienė ir kt., 2021). Ši teorinė perspektyva svarbi tuo, kad į globos paslaugas suvokti kaip kompleksinį reiškinį, kurio negalima paaiškinti vien individualiais ar tik instituciniais veiksniais.

Taigi ekosisteminė paradigma suteikia teorinį pagrindą vaikų globos paslaugas analizuoti kaip kompleksinį reiškinį, nulemtą skirtingų aplinkos lygmenų sąveikos (Eriksson ir kt., 2018). Šioje paradigmoje vaiko gerovė suprantama kaip reiškinys, kuris formuojasi artimiausių santykių, institucinių ryšių, organizacinių sprendimų, politinių nuostatų ir laiko dimensijos sankirtoje, kuri atspindi skirtingų administracinių lygmenų veikimą – nuo strateginių politinių sprendimų iki kasdienės pagalbos organizavimo praktikos (Pecora ir kt., 2019; Perez Jolles ir kt., 2022, Hämäläinen ir kt., 2020). Dėl to ši paradigma yra reikšmina aiškinant vaikų globos sistemos sudėtingumą ir vertinant, kaip skirtingi aplinkos lygmenys kartu formuoja pagalbos vaikui prielaidas. Toks požiūris leidžia paslaugų kokybę suvokti kaip dinamišką ir daugialygi valdymo rezultatą, priklausančią nuo gebėjimo suderinti skirtinguose lygmenyse veikiančius veiksnius. Ši paradigma taip pat siejasi su 1.1 poskyryje aptarta sisteminė kokybės samprata, kurioje kokybė suprantama kaip skirtingų institucinių ir socialinių veiksmų sąveikos rezultatas.

**Naujoji viešoji vadyba ir bendradarbiavimo valdysena.** Kaip aptarta 1.1 poskyryje, naujosios viešosios vadybos principai siejami su efektyvumu, atskaitomybe ir veiklos rezultatų matavimu. Vaikų globos sistemoje šie principai įgyja specifinę reikšmę, nes jie formuoja administracinius veiksmus, susijusius su paslaugų organizavimu, finansavimu, stebėseną ir kokybės kontrole. Perez Jolles ir kt. (2022) teigia, kad privačių organizacijų įtraukimas į vaiko gerovės paslaugų teikimą didina organizacinį sudėtingumą, o naujosios viešosios vadybos priemonės – tokios kaip veiklos stebėseną ir sutartiniai įsipareigojimai – išlieka svarbiomis priemonėmis užtikrinant paslaugų teikėjų atskaitomybę (Goldfinch ir Halligan, 2024). Taigi, šios priemonės traktuotinos kaip pagrindiniai administraciniai kokybės kontrolės mechanizmai. Šis modelis siejamas su aiškesne atsakomybe už paslaugų rezultatus, tačiau, kaip teigia McBeath'as ir Meezan'as (2010), kartu kelia riziką, kad sudėtingi socialiniai procesai bus pernelyg supaprastinami ir vertinami tik pagal kiekybinius rodiklius. Vadinasi, paslaugų kokybė gali būti supaprastinama iki formalių rodiklių, neatsižvelgiant į subjektyvią vaiko patirtį.

Tokį vadybinį ribotumą dar labiau sustiprina informacijos sklaidos netolygumai tarp paslaugų teikėjų, politikos formuotojų ir paslaugų gavėjų. Esteve'as ir kt. (2024) teigia, kad paslaugų gavėjų atskaitomybė (angl. user accountability) yra reikšminga – paslaugų vartotojai dažnai turi tiesioginę patirtį ir informaciją apie paslaugų kokybę, kurios viešojo valdymo institucijos ne visuomet gali visapusiškai įvertinti. Vis dėlto, vaikų globos sistemoje ši vartotojų įtaka yra ribota, nes vaikai ir globėjai paprastai neturi galimybės laisvai pasirinkti alternatyvaus paslaugų teikėjo. vadinasi šioje srityje paslaugų kokybės užtikrinimas labiau priklauso nuo vidinių administravimo ir stebėsenos mechanizmų nei nuo rinkos konkurencijos. Grįžtamojo ryšio mechanizmai veikia ne kaip rinkos konkurencijos instrumentas, bet kaip priemonė mažinti informacijos atotrūkį tarp paslaugų teikėjų ir

juos prižiūrinčių institucijų (Chang ir Brewer, 2023). Tai rodo, kad administraciniai veiksniai, susiję su stebėseną, atskaitomybe ir grįžtamojo ryšio organizavimu, tampa esminiais užtikrinant paslaugų kokybę.

Papildomą iššūkį reformoms kelia vadinamasis institucinis sąlygotumas. Van Gestel'as ir Andreassen'as (2025) teigia, kad gerovės administravimo reformos neatsiejamos nuo institucinio „paveldo“ (angl. path dependency) – reiškinio, kai praeityje priimti struktūriniai sprendimai ir nusistovėjusios biurokratinės normos stipriai apriboja dabartines reformas. Šis istorinis sąlygotumas sukuria specifinę organizacinę inerciją, dėl kurios institucijos linkusios laikytis jau žinomų hierarchinės kontrolės ir standartizavimo mechanizmų. Dėl šio reiškinio paslaugų kokybės gerinimas susiduria su struktūriniais administraciniais apribojimais, ribojančiais inovacijų diegimą. Todėl net ir inicijavus pažangias pertvarkas, toks „paveldas“ tampa esminiu struktūriniu barjeru, trukdančiu diegti lankstesnius valdymo modelius ir užtikrinti tikrąją orientaciją į paslaugų gavėjo poreikius (van Gestel ir Andreassen, 2025). Taigi, administraciniai veiksniai, susiję su sprendimų priėmimo tradicijomis ir institucine inercija, gali riboti paslaugų kokybės gerinimą.

Kritinė naujosios viešosios vadybos analizė paskatino plėtoti bendradarbiavimu grįstą valdysenos paradigmą. Krogh'as ir Triantafillou'as (2024) naująją viešąją valdyseną apibrėžia kaip viešojo valdymo modelį, kuriame vietoj hierarchinės kontrolės ir centralizuotų sprendimų priėmimo didesnė reikšmė teikiama tinkliniam valdymui, kuomet sprendimai priimami ne vienos dominuojančios institucijos „iš viršaus į apačią“, o horizontaliai bendradarbiaujant įvairiems partneriams, tarpžinybiniam bendradarbiavimui ir paslaugų koprodukcijai. Vaikų globos sistemoje tai pasireiškia per administracinius veiksniai, susijusius su tarpinstitucinio bendradarbiavimo organizavimu ir paslaugų gavėjų įtraukimu į sprendimų priėmimą. Tačiau Rhodes'as (2026) teigia, kad egzistuoja vadinamasis „orientavimosi į dabartį“ (angl. presentism) pavojus – tai tendencija susikoncentruoti tik į dabarties problemas ir ignoruoti istorinį administravimo kontekstą, o tai gali riboti strateginį kokybės valdymą ilgalaikėje perspektyvoje.

Siekiant įveikti vadybinį fragmentiškumą, šiuolaikinė teorija vis dažniau krypsta link Viešosios vertės valdysenos paradigmos. Fohim'as ir kt. (2025) teigia, kad perėjimas prie šio modelio reikalauja platesnio požiūrio valstybės institucijose – viešojo sektoriaus vadovai turi gebėti derinti skirtingų suinteresuotų šalių interesus su bendruoju visuomenės interesu. Šioje paradigmoje paslaugų kokybė apibrėžiama per kuriamą socialinę vertę ir ilgalaikį poveikį. Viena iš tokių inovatyvių priemonių laikomi dialogu grindžiami veiklos aptarimo susitikimai, leidžiantys partneriams kartu analizuoti ir interpretuoti turimus duomenis (Douglas ir Ansell, 2021). Teigiama, kad sėkmingas bendradarbiavimas reikalauja ne tik formalios kontrolės, bet ir gebėjimo kurti tarpinstitucinius ryšius tarp skirtingų organizacijų (Fohim ir kt., 2025).

Vaikų globos kontekste ši administracinė įtampa ypač ryški savivaldybių ir globos centrų santykiuose. Genienė ir Nedveckė (2021) teigia, kad Lietuvos globos centrų sistema ilgą laiką vystėsi projektinio finansavimo sąlygomis, o tai lėmė tam tikrą struktūrinį nestabilumą. Tokiose aplinkybėse savivaldybių vaidmuo laikomas ypač svarbiu, nes jos turi veikti kaip viešųjų paslaugų plėtros ir inovacijų centrai. Tai identifikuoja, kad savivaldybės tampa pagrindiniu kokybės užtikrinimo subjektu organizaciniame lygmenyje. Johnston'as ir Fenwick'as (2025) teigia, kad vietos valdžios sėkmė priklauso nuo darbuotojų kompetencijų plėtros ir gebėjimo diegti inovatyvius sprendimus, peržengiančius tradicinę naujosios viešosios vadybos logiką.

Galiausiai šiuolaikinė vietos valdžia turi prisitaikyti prie kintančių viešojo valdymo reikalavimų. Schoeman'as ir Chakwizira'as (2023) teigia, kad paslaugų vertinimas neturėtų apsiriboti siaurais finansiniais rodikliais, o turėtų būti siejamas su realiu paslaugų poveikiu vaiko gerovei. Toks požiūris pagrindžia perėjimą nuo rezultatų matavimo prie poveikio vertinimo kaip kokybės kriterijaus, ir reikalauja koordinuoto skirtingų institucijų veikimo ir efektyvaus tarpinstitucinio bendradarbiavimo (Pudjono ir kt., 2025), kurie gali būti laikomi svarbiais administraciniais veiksniais.

Svarbi sąlyga kokybiškoms paslaugoms užtikrinti yra ir socialinių darbuotojų profesinė autonomija, leidžianti lanksčiai reaguoti į vaikų ir šeimų poreikius (Wollter, 2025; Hjärke, 2025). Ši diskrecija laikytina svarbiu kokybės formavimo mechanizmu praktiniame lygmenyje. Tik suderinus šiuos elementus savivaldybės ir globos centrai gali veikti kaip koordinuota sistema, užtikrinanti paslaugų tęstinumą ir vaiko interesus atitinkančią pagalbą.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinė vaikų globos paslaugų kokybė vis dažniau vertinama per hibridinę viešojo valdymo perspektyvą (Goldfinch ir Halligan, 2024). Teigima, kad perėjimas prie Viešosios vertės valdysenos sudaro sąlygas mažinti institucinį susiskaidymą ir stiprinti savivaldybių bei globos centrų bendradarbiavimą (Fohim ir kt., 2025). Tokiu būdu paslaugų sistema orientuojama ne tik į procedūrų laikymąsi, bet ir į ilgalaikį paslaugų poveikį vaiko gerovei. Tai pagrindžia paslaugų kokybės suvokimą kaip administracinių veiksnių formuojamą kompleksinį rezultatą, apimančią efektyvumą, bendradarbiavimą ir socialinės vertės kūrimą. Ši paradigma tiesiogiai atitinka 1.1 poskyryje analizuotus kokybės aspektus, susijusius su efektyvumu, atskaitomybe ir viešosios vertės kūrimu.

**Į šeimą orientuotos pagalbos ir įgalinimo teorija.** Greta anksčiau aptartų teorinių perspektyvų, į šeimą orientuotos pagalbos ir įgalinimo teorija išryškina šeimos vaidmenį kaip vieną svarbiausių veiksnių, lemiančių vaiko gerovę ir pagalbos veiksmingumą. Šiuolaikinė vaiko ir šeimos gerovės sistema evoliucionuoja nuo griežtos kontrolės ir intervencijos modelio link į šeimą orientuotos pagalbos (angl. family –centered care) ir bendradarbiavimo (Naujanienė ir kt., 2021). Ši prieiga grindžiama prielaida, kad vaiko saugumas ir gerovė negali būti užtikrinami izoliuotai nuo jo šeimos aplinkos (Pecora ir kt., 2019; Lietz ir Geiger, 2017). Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvos globos sistemoje biologinių tėvų dalyvavimas kasdieniame sprendimų priėmime yra ribotas, šiame darbe į šeimą orientuotas modelis nukreipiamas būtent į globėjų šeimą. Čia globėjų šeima suprantama kaip pagrindinė paslaugos teikimo ir vaiko vystymosi aplinka, kurioje šeima pripažįstama aktyvia ir lygiaverte pagalbos proceso dalyve (Lietz ir Geiger, 2017).

Teorinį šios krypties pagrindą sudaro įgalinimo teorija. Vienas įgalinimo teorijos pradininkų Zimmerman'as (1995) įgalinimą apibrėžia kaip procesą, kurio metu asmenys įgyja didesnę kontrolę savo gyvenimo aplinkybėms ir aktyviau dalyvauja sprendimų priėmime. Autorius išskiria tris tarpusavyje susijusius komponentus:

- Intrapersonalinį – siejamą su pasitikėjimu savo gebėjimais ir kompetencija spręsti problemas,
- Sąveikinį – apimančią gebėjimą suprasti socialinę sistemą ir veikti joje,
- Elgesio – pasireiškiantį aktyviu dalyvavimu veikloje.

Ši struktūra pagrindžia įgalinimo suvokimą suvokti ne tik kaip individualią būseną, bet ir kaip procesą, apimančią asmens santykį su platesne socialine ir institucine aplinka. Tokiu būdu įgalinimas tampa ne tik socialiniu, bet ir administraciniu principu, susijusiu su sprendimų priėmimo decentralizavimu ir paslaugų gavėjų įtraukimu.

Įgalinimo teorinį pagrindas papildomas šiuolaikinės valdysenos nuostatomis, kurios įgalinimą transformuoja į praktinį veiksmų modelį. Atsižvelgiant į vadybinį kontekstą, Krogh'as ir Triantafillou'as (2024) teigia, kad paslaugų koprodukcija yra tiesioginis įgalinimo rezultatas – šeima iš pasyvaus gavėjo tampa aktyviu partneriu, tiesiogiai dalyvaujančiu pagalbos kūrimo procese. Tai rodo, kad paslaugų kokybė formuojasi ne vien institucijų viduje, bet ir bendrakūrybos procese, įtraukiant paslaugų gavėjus.

Vaikų globos kontekste įgalinimas pasireiškia per globėjų įtraukimą į sprendimų priėmimą, jų pasirengimo stiprinimą ir pagalbos santykio kūrimą, kuriame svarbi ne vien formali parama, bet ir globėjo, kaip aktyvaus veikėjo, pripažinimas. Šie procesai praktikoje realizuojami per tokius administracinius mechanizmus kaip paslaugų planavimas, individualių atvejų koordinavimas ir nuoseklus specialistų bei šeimos bendradarbiavimas. Dėl to į šeimą orientuotos pagalbos teorija siejama su požiūriu, kuris orientuojamas į globėjų jautrumą vaiko poreikiams ir tarpusavio ryšio stiprinimą, o ne apsiriboja vien techniniu taisyklių laikymusi (Pecora ir kt., 2019).

Ypatinę reikšmę įgalinimas įgyja traumomis grįstos priežiūros kontekste, kuriame sistemos efektyvumas siejamas nuo specialistų gebėjimu kurti partnerystę grindžiamą santykį su globėjais (Akin ir kt., 2017). Tokia praktika reiškia perėjimą nuo hierarchinio paslaugų teikimo prie lygiavertės specialistų ir šeimos partnerystės, kuri sudaro prielaidas ne tik globėjų stiprinimui, bet ir užtikrina vaiko teisę būti išgirstam saugioje, jo poreikiams jautrioje aplinkoje (Lundy, 2007). Šiame kontekste paslaugų kokybė priklauso nuo to, kaip efektyviai organizuojamas bendradarbiavimas tarp specialistų ir šeimos.

Apibendrinant galima teigti, kad į šeimą orientuota praktika laikoma vienu svarbiausių vaikų gerovės sistemos principų, nes ja siekiama ne tik atliepti vaiko poreikius, bet ir stiprinti šeimos aplinką, sudarant sąlygas globėjams aktyviai dalyvauti sprendžiant su vaiko gerove susijusius klausimus (Tang ir kt., 2024; Mahmic ir kt., 2021). Todėl įgalinimo teorija ir į šeimą orientuotos pagalbos prieiga šiame darbe svarbios kaip teorinis pagrindas, leidžiantis vaikų globos paslaugas analizuoti per globėjų dalyvavimo, jų veikimo galimybių ir partnerystę grindžiamų santykių perspektyvą. Tai leidžia paslaugų kokybę vertinti kaip bendrakūros rezultatą, priklausančią nuo įtraukties, bendradarbiavimo ir šeimos įgalinimo lygio. Ši perspektyva papildoma 1.1 apibrėžtą vartotojo patirties dimensiją, nes akcentuoja paslaugų gavėjo, šiuo atveju globėjų šeimos, aktyvų dalyvavimą kuriant paslaugų kokybę.

**Gatvės lygmens biurokratijos teorija.** Greta anksčiau aptartų teorinių perspektyvų, gatvės lygmens biurokratijos teorija (angl. street –level bureaucracy) pagrindžia analizę, kaip vaikų globos paslaugų turinys ir kokybė formuojasi kasdienėje specialistų praktikoje (Chang ir Brewer, 2023). Ši teorija ypač svarbi vaikų globos paslaugų kokybės analizei, nes ja paaiškinama, kaip formalūs reikalavimai virsta konkrečiais sprendimais tiesioginiame darbe su vaikais ir globėjais. Gatvės lygmens biurokratijos teorijoje analizuojama viešojo sektoriaus darbuotojų, dirbančių tiesiogiai su paslaugų gavėjais, vaidmenį ir jų diskrecinių sprendimų įtaką politikos įgyvendinimui. Šioje prieigoje akcentuojama, kad formalios taisyklės ir teisės aktai nėra vieninteliai veiksniai, lemiantys paslaugų turinį, nes reali paslaugų kokybė formuojasi kasdienėje specialistų praktikoje (Hassan ir kt., 2021; Rhodes, 2026). Todėl specialistų diskrecija gali būti laikoma praktiniu paslaugų kokybės formavimo mechanizmu, jungiančiu vadybinius reikalavimus su individualizuota pagalba vaikui.

Svarbu pabrėžti, kad vaikų globos srityje diskrecija dažnai tampa ne tik profesine laisve, bet ir specifine „išgyvenimo strategija“ (angl. coping mechanism), kurios sampratą pirmasis išplėtojo

Lipsky'is (2010). Teigiama, kad dirbdami ribotų išteklių ir didelio darbo krūvio sąlygomis, specialistai gali pasąmoningai taikyti „klientų rūšiavimo“ praktiką, kai prioritetas teikiamas mažiau sudėtingoms situacijoms arba toms, kuriose lengviau pasiekti institucijų vertinamus rezultatus (Chang ir Brewer, 2023; Hjärke, 2025). Tai rodo, kad administracinės sąlygos (darbo krūvis, išteklių pakankamumas ir organizaciniai prioritetai) tiesiogiai veikia praktinius specialistų sprendimus ir paslaugų kokybę.

Šią įtampą papildo Hjärke'io (2025) įvardijama „prieštarinių idealų“ dilema, rodanti, kad specialistai nuolat balansuoja tarp orientacijos į emocinį ryšį, vaiko gerovę ir orientacijos į vadybinę efektyvumą, standartizaciją ir sutartinius įsipareigojimus. Autorius taip pat teigia, kad specialistams dažnai tenka derinti skirtingus reikalavimus, kylančius iš biurokratinių procedūrų ir profesinių vertybių. Todėl jų priimami sprendimai nėra grindžiami vien formalių taisyklių taikymu. Jie taip pat priklauso nuo to, kaip šie reikalavimai interpretuojami, atsižvelgiant į profesines vertybes, bei pritaikomi konkrečioje situacijoje (Hassan ir kt., 2021; Hjärke, 2025). Ši įtampa atskleidžia, kad paslaugų kokybė praktikoje formuojasi kaip nuolatinis derinimas tarp administracinės kontrolės, efektyvumo reikalavimų ir individualių vaiko poreikių.

Hong'as (2021) teigia, kad sprendimų priėmimas vyksta hierarchinėje sistemoje, kurioje sąveikauja politinis, vadybinis ir gatvės lygmens biurokratijos lygmenys. Nors specialistai turi diskreciją, jų veiklą stipriai formuoja organizacinė kultūra ir vadovų parama (Hassan ir kt., 2021; Hong, 2021). Vaikų globos šeiminėje aplinkoje kontekste sprendimų priėmimo pasidalijimas tarp specialistų ir vadovų yra esminis veiksnys, siekiant užtikrinti, kad teikiamos paslaugos būtų nuoseklios visoje savivaldybėje. Wollter'is (2025) teigia, kad nuo to, kiek laisvės priimti sprendimus turi tiesiogiai su šeima dirbantis specialistas, priklauso jo atskaitomybė ir paslaugų kokybė (Wollter, 2025). Pecora'as ir kt. (2019) papildo, kad kokybiškas darbas įmanomas tik tada, kai darbuotojas geba suderinti rizikos valdymą (vaiko saugumą) su paramos šeimai principais. Todėl vadovų palaikymas, organizacinė kultūra ir aiškiai apibrėžtos sprendimų priėmimo ribos tampa administraciniais veiksniais, leidžiančiais specialistų diskreciją nukreipti į vaiko interesus atitinkantį paslaugos teikimą.

Apibendrinant galima teigti, kad gatvės lygmens biurokratijos teorija sudaro reikšmingą pagrindą analizuoti, kaip vaikų globos sistemoje formuojasi praktiniai sprendimai ir paslaugų teikimo logika. Pagal šią teoriją paslaugų turinys ir jų įgyvendinimas priklauso ne vien nuo teisinio ar organizacinio reguliavimo. Jį taip pat lemia specialistų diskrecija, profesinės vertybės bei kasdienės darbo sąlygos (Chang ir Brewer, 2023; Hjärke, 2025; Hong, 2021). Be to, administraciniai veiksniai, tokie kaip darbo krūvio valdymas, vadovų parama, organizacinė kultūra ir diskrecijos ribų nustatymas, tiesiogiai veikia, kaip paslaugų kokybė įgyvendinama praktikoje. Ši teorija siejasi su 1.1 poskyryje aptarta praktine kokybės realizacija, ir joje pabrėžiama, kad galutinė paslaugų kokybė formuojasi specialistų sprendimuose ir jų diskrecijoje.

Siekiant nuosekliai apibendrinti skirtingas teorines prieigas, vaikų globos paslaugų kokybės samprata susisteminama 2 lentelėje.

**2 lentelė.** Vaikų globos paslaugų kokybės samprata skirtingose teorinėse paradigmose (sudaryta autorės, 2026)

Paradigma	Pagrindinis teorinės analizės aspektas	Paslaugų organizavimo ir kokybės samprata teorinėje perspektyvoje	Pagrindiniai autoriai
Vaiko teisių ir gerovės paradigma	Normatyvinis	Paslaugų kokybė suprantama per vaiko teisių užtikrinimą, vaiko dalyvavimą sprendimų priėmimo ir geriausių vaiko interesų principo įgyvendinimą.	Lundy (2007); Jørgensen ir kt. (2023); Thurston ir kt. (2025); Street (2021); Wollter (2025); Hämäläinen (2020); Östlund ir kt. (2024).
Prieraišumo teorija ir traumomis grįsta priežiūra	Santykių, psichosocialinis	Paslaugų kokybė siejama su emociniu saugumu, santykių stabilumu, saugaus ryšio su globėju kūrimu ir jautriu reagavimu į trauminės vaiko patirtis.	Bowlby (1969); Ainsworth (2015); Vallejo –Slocker ir kt. (2024); Turney (2020); Pfiffner ir kt. (2023); Hamburger ir kt. (2024).
Ekosisteminė teorija	Sisteminis, struktūrinis	Paslaugų kokybė suprantama kaip priklausanti nuo skirtingų aplinkos lygmenų sąveikos, paslaugų tęstinumo, institucinių ryšių veiksmingumo ir sisteminės dermės.	Bronfenbrenner (1994); Eriksson ir kt. (2018); Wojciak ir kt. (2024); Orúzar ir kt. (2019); Mahmic ir kt. (2021); Dalmaso ir kt. (2024); Perez Jolles ir kt. (2022); Genienė ir Nedveckė (2021); Pivorienė (2020); Waardenburg ir kt. (2025); Rovnaghi ir kt. (2025); Naujanienė ir kt. (2021).
Naujoji viešoji vadyba ir bendradarbiavimo valdysena	Organizacinis, valdymo, administracinis	Paslaugų kokybė siejama su atskaitomybe, vadybiniu efektyvumu, administraciniais sprendimais, tarpinstituciniu bendradarbiavimu, paslaugų koordinavimu ir orientacija į realų poveikį vaiko gerovei.	Hood (1991); Goldfinch ir Halligan (2024); Krogh ir Triantafillou (2024); Fohim ir kt. (2025); Douglas ir Ansell (2021); Pudjono ir kt. (2025); Johnston ir Fenwick (2025); Esteve ir kt. (2024); McBeath ir Meezan (2010); van Gestel ir Andreassen (2025)
Į šeimą orientuotos pagalbos ir įgalinimo teorija	Partnerystės ir dalyvavimo praktikos	Paslaugų kokybė suprantama per globėjų šeimos įtraukimą, jų įgalinimą, partnerystę su specialistais ir galimybes aktyviai dalyvauti sprendimų priėmimo.	Zimmerman (1995); Lietz ir Geiger (2017); Tang ir kt. (2024); Pacheco –Molero ir kt. (2025); Akin ir kt. (2017); Qin ir kt. (2025)
Gatvės lygmens biurokratijos teorija	Sprendimų priėmimo praktikos	Paslaugų kokybė siejama su tuo, kaip specialistų diskrecija, profesinės vertybės, organizaciniai lūkesčiai ir darbo sąlygos veikia individualizuotą paslaugų teikimą praktikoje.	Lipsky (2010); Chang ir Brewer (2023); Hjærpe (2025); Hassan ir kt. (2021); Hong (2021); Pecora ir kt. (2019).

2 lentelėje pateikta analizė rodo, kad vaikų globos šeiminiėje aplinkoje kokybė nėra vienalytis reiškinys. Skirtingose teorinėse paradigmatose šis reiškinys aiškinamas per nevienodus šio reiškinio analizės aspektus – normatyvinį, santykių, sisteminį, organizacinį, ir praktinį. Šie aspektai yra tarpusavyje susiję ir papildo vienas kitą (Naujanienė ir kt., 2021; Eriksson ir kt., 2018; Goldfinch ir Halligan, 2024; Chang ir Brewer, 2023).

*Apibendrinant galima teigti, kad vaikų globos šeiminiėje aplinkoje paslaugų kokybė negali būti aiškinama vienos teorinės perspektyvos rėmuose. Vaiko teisių ir gerovės paradigmatose apibrėžiamas normatyvinis kokybės pagrindas, prierašumo teorijoje ir traumomis grįstos priežiūros perspektyvoje išryškinama santykių stabilumo bei emocinio saugumo svarba, o ekosisteminė paradigma pagrindžia kokybės analizę kaip skirtingų aplinkos lygmenų sąveikos rezultatą. Viešojo valdymo teorijomis šis požiūris papildomas organizaciniu ir administraciniu lygmeniu, akcentuojant atskaitomybę,*

*koordinavimą, tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir paslaugų stebėseną. Tuo tarpu į šeimą orientuotos pagalbos ir įgalinimo teorija bei gatvės lygmens biurokratijos teorija leidžia paaiškinti, kaip paslaugų kokybė formuojasi praktikoje – per globėjų įtraukimą, partnerystę su specialistais ir jų diskrecinius sprendimus kasdienėje veikloje. Taigi vaikų globos šeiminiėje aplinkoje paslaugų kokybė gali būti suprantama kaip daugialypis reiškinyss, formuojamas normatyvinių, santykių, sisteminių, organizacinių ir praktinių veiksnių sąveikoje. Jų įgyvendinimas praktikoje priklauso nuo administracinių veiksnių, susijusių su paslaugų planavimu, koordinavimu, išteklių paskirstymu, stebėseną, specialistų darbo sąlygomis ir pagalbos tęstinumo užtikrinimu.*

### **1.3. Vaikų globos paslaugų kokybės vertinimo elementų analizė**

Vaikų globos paslaugų kokybės vertinimas yra vienas sudėtingiausių viešojo valdymo procesų, nes reikalauja suderinti administracinius standartus, organizacinius išteklius ir sunkiau pamatuojamus, santykiškai grįstus socialinio darbo aspektus (Östlund ir kt., 2024; Hamburger ir kt., 2024). Atsižvelgiant į 1.1 ir 1.2 poskyriuose aptartą perėjimą nuo techninio efektyvumo prie viešosios vertės kūrimo ir vaiko gerovės prioriteto, vaikų globos paslaugų kokybė negali būti vertinama vien pagal suteiktų paslaugų ar atliktų procedūrų skaičių. Vertinant kokybę svarbu atsižvelgti į tai, kokį poveikį paslauga daro vaiko kasdieniam gyvenimui, jo saugumo jausmui, santykių stabilumui ir ilgalaikiai raidai (Orúzar ir kt., 2019; Street, 2021; Östlund ir kt., 2024).

Mokslinėje literatūroje vaikų globos paslaugų kokybės kriterijai dažniausiai grupuojami į tris lygmenis: struktūrinius, procesinius ir rezultato kriterijus (Pecora ir kt., 2019; Ahn ir kt., 2017). Struktūriniai kriterijai apibrėžia prielaidas, kurios sudaro sąlygas kokybiškai paslaugai atsirasti, procesiniai kriterijai leidžia vertinti, kaip konkrečiai organizuojama ir teikiama pagalba, o rezultato kriterijai atskleidžia, kokį poveikį ši pagalba daro vaikui. Toks skirstymas leidžia pereiti nuo siauro administracinio vertinimo prie kompleksinės analizės, apimančios tiek institucinius pajėgumus, tiek santykių kokybę, tiek vaiko subjektyvią patirtį (Pecora ir kt., 2019; Ahn ir kt., 2017).

Struktūriniai kriterijai vaikų globos sistemoje apibrėžia stabilias prielaidas ir išteklius, kurie būtini kokybiškų paslaugų teikimui. Šiame lygmenyje vertinami savivaldybių ir globos centrų instituciniai pajėgumai, apimantys ne tik materialiuosius išteklius, bet ir administravimo mechanizmus, lyderystę, darbo organizavimą, specialistų kompetencijas bei teisinį reglamentavimą (Ahn ir kt., 2017; Hamburger ir kt., 2024) Kaip pažymi Ahn'as ir kt. (2017), nuolatinis kokybės gerinimas įmanomas tik tada, kai organizacija savo sprendimus grindžia duomenimis, aiškiai apibrėžia darbuotojų atsakomybes ir kuria mokymuisi bei tobulėjimui palankią aplinką.

Struktūriniame lygmenyje savivaldybių pasirengimą teikti kokybiškas vaikų globos paslaugas tikslinga vertinti remiantis 1.1 poskyryje aptartomis IMPACT modelio dimensijomis, kurios šiame poskyryje traktuojamos kaip struktūrinio vertinimo pagrindas.

Šiais kriterijais vertinami ne vien pačios paslaugos požymius, bet ir institucinis pasirengimas ją teikti kokybiškai (Ahn ir kt., 2017; Pacheco –Molero ir kt., 2025; Pudjono ir kt., 2025). Lietuvos kontekste tai ypač reikšminga, nes paslaugų kokybė priklauso nuo to, ar vietos lygmens sprendimai remiasi ilgalaikę strategija ir nuosekliu planavimu, ar išlieka fragmentiški bei projektinio pobūdžio (Genienė ir Nedveckė, 2021). Kaip teigia van Gestel'as ir Andreassen'as (2025), institucinė fragmentacija ir projektine logika grindžiami sprendimai dažnai įvardijami kaip esminiai barjerai, trukdantys užtikrinti viešųjų paslaugų efektyvumą ir viešosios vertės kūrimą.

Svarbus struktūrinės kokybės aspektas yra organizacinė aplinka ir specialistų darbo sąlygos. Akin ir kt. (2017) bei Hamburger'is ir kt. (2024) pabrėžia, kad kokybiška, traumomis grįsta pagalba neįmanoma ten, kur pati organizacija nesugeba valdyti specialistų antrinio trauminio streso, profesinio perdegimo ir emocinio atsiribojimo. Vaikų globos srityje darbuotojų emocinė būklė labai svarbi – ji tiesiogiai veikia ryšio su vaiku kokybę, sprendimų jautrumą ir pagalbos tęstinumą. Dėl to darbo sąlygos, vadovų parama, specialistų krūviai ir personalo kaita turėtų būti laikomi ne tik darbo organizavimo, bet ir paslaugų kokybės kriterijais (Hamburger ir kt., 2024).

Svarbiu struktūriniu kokybės veiksniu laikomas ir specialistų profesinis identitetas. Fohim'as ir kt. (2025) teigia, kad aukštesnė paslaugų kokybė pasiekama ten, kur specialistai veikia ne kaip formalūs užduočių vykdytojai, bet kaip aktyvūs proceso dalyviai, užtikrinantys bendradarbiavimą tarp vaiko, globėjų šeimos, biologinės šeimos ir kitų institucijų. Toks požiūris pagrindžia nuostatą, kad kokybę lemia ne tik tinkami procedūrų ar pareigybių aprašymas, bet ir darbuotojų gebėjimas kūrybiškai reaguoti į sudėtingas situacijas, prisiimti atsakomybę bei taikyti profesinę diskreciją, siekiant užtikrinti vaiko interesus.

Tačiau struktūrinių kriterijų analizė turėtų apimti ir kritinę perspektyvą. Šiuolaikiniai vadybiniai modeliai, nors ir suteikia aiškesnę vertinimo pagrindą, ne visuomet pajėgia adekvačiai atlikti kompleksinius ir sunkiai struktūruojamus iššūkius, susijusius su skurdu, traumomis, institucinės sistemos inercija ar ilgalaikiu socialiniu pažeidžiamumu. Fohim'as ir kt. (2025) bei Rhodes'as (2026) teigia, kad net ir esant formaliai kokybiškai vadybinei struktūrai, realų pokytį gali riboti biurokratinė inercija, t. y. sistemos polinkis mechaniškai laikytis įsisenėjusių veiklos modelių ir priešintis naujoms praktikoms, taip pat priklausomybė nuo ankstesnių institucinių sprendimų. Tokiu atveju kokybės vertinimas gali apsiriboti formaliu procedūrų laikymosi tikrinimu, o ne realiu pagalbos poveikio vaikui vertinimu praktikoje.

Struktūrinių kriterijų vertinimui svarbūs ir konkretūs instrumentai. Šiame kontekste gali būti taikomas anksčiau aptartas IMPACT modelis, kuris padeda sistemiškai vertinti savivaldybių pasirengimą užtikrinti kokybiškas vaikų globos paslaugas (Pacheco –Molero ir kt., 2025; Pudjono ir kt., 2025). Tuo tarpu procesinių kriterijų operacionalizavimui pasitelkiama PUBLICSERV skalė (Vieira ir Ravello, 2024), orientuota į subjektyvią viešosios vertės patirtį, atsiskleidžiančią per skaidrumo, pasitikėjimo ir lygiavertiškumo dimensijas. Nors šie instrumentai padeda struktūruoti administravimo paslaugų teikimo aspektus, jų taikymas turėtų būti derinamas su kritine analize, užtikrinant, kad standartizuoti rodikliai neužgožtų subjektyvios vaiko patirties ir geriausių jo interesų užtikrinimo (Orúzar ir kt., 2019; Pudjono ir kt., 2025).

Jeigu struktūriniais kriterijais apibrėžiamos sistemos prielaidos, tai procesiniais kriterijais vertinama, kaip kokybė realizuojama kasdienėje praktikoje (Ahn ir kt., 2017; Pecora ir kt., 2019). Šiame lygmenyje svarbiausia tampa pagalbos teikimo dinamika (Douglas ir Ansell, 2021; Eriksson ir kt., 2018; Tang ir kt., 2024):

- specialistų ir globėjų sąveika,
- pagalbos individualizavimas,
- tarpinstitucinis bendradarbiavimas,
- paslaugų prieinamumas,
- vaiko ir šeimos įtraukimas į sprendimų priėmimą.

Šie kriterijai atspindi skirtingus procesinės kokybės aspektus – nuo tiesioginės sąveikos iki sisteminio koordinavimo. Procesinė kokybė parodo, ar sistema veikia taip, kad atlieptų vaiko poreikius bei užtikrintų jo dalyvavimą išreiškiant savo nuomonę (Lietz ir Geiger, 2017; Östlund ir kt., 2024).

Procesinio lygmens kokybės kriterijai dažnai grindžiami į šeimą orientuotos praktikos modeliu. Tang'as ir kt. (2024) išskiria penkias sritis, per kurias atsiskleidžia šio modelio kokybė. Tai:

- šeimos terapijos prieinamumas,
- tėvystės įgūdžių stiprinimas,
- šeimos įtraukimą į sprendimų planavimą,
- kontakto tarp vaiko ir biologinės šeimos palaikymas,
- pasitikėjimu grįsto bendradarbiavimo tarp specialistų ir šeimos kūrimas.

Šiuolaikinėje socialinių paslaugų kokybės sampratoje teigiama, kad nepakanka vertinti vien paslaugų apimtį, pavyzdžiui, vizitų ar konsultacijų skaičių (Tang ir kt., 2024). Reikšmingesniu veiksmu laikoma, kiek šeima įgalinama veikti kaip aktyvus partneris, todėl kokybiška paslauga siejama su jos įtraukimu ir pasitikėjimu grįstu bendradarbiavimu (Lietz ir Geiger, 2017). Ši nuostata ypač aktuali vaikų globos paslaugų kontekste.

Procesinė kokybė glaudžiai siejama su ekologiniu požiūriu į vaiko aplinką (Bronfenbrenner, 1994; Eriksson ir kt., 2018). Eriksson'as ir kt. (2018) bei Douglas'as ir Ansell'is (2021) teigia, kad vaiko gerovė priklauso ne tik nuo tiesioginių globos santykių, bet ir nuo skirtingų institucijų (globos centro, savivaldybės, mokyklos, sveikatos priežiūros įstaigų ir šeimos) sklindaus bendradarbiavimo. Todėl mezosistemos efektyvumas, suprantamas kaip skirtingų vaiko mikroaplinkų sąveikos ir koordinavimo kokybė, tampa svarbiu procesiniu kriterijumi (Eriksson ir kt., 2018; Wojciak ir kt., 2024). Fragmentuota sistema neišvengiamai mažina paslaugų kokybę, nes mikroaplinkų bendradarbiavimo stoka sukelia konfliktus ir painiavą.

Procesinės kokybės požiūriu svarbus kriterijus yra brolių ir seserų ryšio išsaugojimas. Wojciak ir kt. (2024) ekologinė perspektyvoje teigiama, kad brolių ir seserų gyvenimas kartu ar bent nuoseklus ryšio palaikymas yra vienas stipriausių apsauginių veiksnių vaiko atsparumui, emociniam stabilumui bei psichikos sveikatai (Dalmaso ir kt., 2024). Tačiau šio kriterijaus vertinimas neturėtų apsiriboti vien biologinės giminystės samprata. Tyrimai atskleidžia, kad vaikai šį ryšį suvokia plačiau – kaip emociškai svarbų santykį, susiformavusį globos patirties pagrindu (Wojciak ir kt., 2024). Todėl kokybės vertinimo sistemos turėtų būti pakankamai lanksčios, kad atpažintų ir saugotų vaikui reikšmingus santykius. Kartu svarbu įvertinti ir sisteminius barjerus (transporto trūkumą, finansines kliūtis, didelius atstumus), kurie dažnai tampa lemiamais veiksniais, užkertančiais kelią šių ryšių palaikymui (Wojciak ir kt., 2024).

Procesinės kokybės kriterijai taip pat apima gerovės technologijų integraciją. Östlund ir kt. (2024) teigia, kad skaitmeniniai įrankiai sudaro galimybes vaikui saugiau ir laisviau išreikšti savo jausmus, nuomonę ir kasdienę patirtį, taip mažindami tradicinį galios disbalansą tarp vaiko ir specialisto. Taip įgyvendinamas Lundy (2007) vaiko balso modelis, kuriame svarbu ne tik suteikti vaikui erdvę pasisakyti, bet ir užtikrinti, kad jo nuomonė turėtų realią įtaką sprendimams. Gerovės technologijų taikymas kelia ir papildomų iššūkių, susijusių su jų poveikiu paslaugų turiniui ir organizavimui. Skaitmeniniai duomenys gali tapti ne įgalinimo, o kontrolės priemone, o standartizuotos sistemos ne visada atskleidžia individualią vaiko patirtį (Devlieghere ir Roose, 2019; Östlund ir kt., 2024). Taip pat, svarbu įvertinti ir tai, kad šios technologijos specialistų gali būti suvokiamos kaip papildoma

administracinė našta, mažinanti laiką, skiriamą tiesioginiam darbui su vaiku (Gillingham, 2019; Östlund ir kt., 2024).

Procesinio lygmens vertinimui svarbūs instrumentai, kuriais vertinamas ne tik paslaugos intensyvumas, bet ir jos kokybė (Tang ir kt., 2024). Šiuo tikslu gali būti taikomos vartotojų patirties skalės, paslaugų prieinamumo ir reagavimo vertinimo priemonės, šeimos įtraukimo klausimynai bei skaitmeniniai dalyvavimo įrankiai, pavyzdžiui, vaikų saviraišką palengvinančios programėlės (Östlund ir kt., 2024; Tang ir kt., 2024). Šiame lygmenyje ypač naudinga ir jau minėta Vieira ir Ravello'o (2024) pasiūlyta PUBLICSERV skalė, kuria vertinamas pasitikėjimas institucija, skaidrumas, lygybė, paslaugų prieinamumas ir reagavimas į individualius poreikius. Vis dėlto šių instrumentų nepakanka, jei jie nėra derinami su kokybine analize, kuri atskleidžia, kaip vaikas ir šeima iš tiesų patiria pagalbos procesą (Pffiffer ir kt., 2023; Tang ir kt., 2024).

Trečioji kokybės kriterijų grupė – rezultato kriterijai – atskleidžia, kokį realų poveikį vaikų globos paslaugos daro vaiko gyvenimui (Ahn ir kt., 2017; Pecora ir kt., 2019). Tai sudėtingiausiai pamatuojamas, tačiau esminis kokybės lygmuo, nes būtent čia identifikuojama, ar sistema prisideda prie vaiko saugumo, emocinio stabilumo, raidos pažangos ir ilgalaikės gerovės (Orúzar ir kt., 2019; Street, 2021). Šiuolaikinėje literatūroje teigiama, kad rezultato vertinimas turi apimti ne tik objektyvius rodiklius, bet ir subjektyvią vaiko patirtį, emocinį saugumą bei santykių kokybę, taip siejant kokybę su ilgalaikiu socialiniu poveikiu ir viešosios vertės kūrimu (Hall ir kt., 2025; Orúzar ir kt., 2019; Waardenburg ir kt., 2025).

Vienu svarbiausių rezultato kriterijų laikoma vaiko subjektyvioji gerovė (Orúzar ir kt., 2019; Street, 2021). Orúzar'as ir kt. (2019) teigia, kad vaiko pasitenkinimą gyvenimu globos aplinkoje lemia jo individualios savybės ir kasdienių santykių kokybė, ypač santykiai su globėjais. Tai rodo, kad vertinant rezultatus svarbi ne vien formalioji apsauga, bet ir vaiko patiriamas emocinis saugumas, priklausymo jausmas, galimybė dalyvauti prasmingose veiklose ir jaustis išgirstam (Hall ir kt., 2025; Orúzar ir kt., 2019). Šiuo požiūriu kokybės vertinimas pereina nuo rizikų valdymo prie vaiko įsitraukimo ir pozityvios patirties kūrimo.

Rezultato vertinimas taip pat apima laiko dimensiją, kuria grindžiamas vaiko gerovės vertinimas ne tik esamu momentu, bet ir ilgalaikėje perspektyvoje (Hall ir kt., 2025; Street, 2021). Street (2021) teigia, kad kokybės vertinimas turėtų aprėpti ne tik dabartinę vaiko būseną, bet ir jo raidos trajektoriją, t. y. kaip paslauga padeda įveikti neigiamas patirtis, kurti pasitikėjimu grįstus santykius ir formuoti savęs sampratą (Hall ir kt., 2025; Rovnaghi ir kt., 2025).

Vertinant rezultato kriterijus būtina atsižvelgti į individualius skirtumus (Hall ir kt., 2025; Street, 2021). Hall'as ir kt. (2025) teigia, kad vaiko gerovės rezultatai turi būti vertinami atsižvelgiant į interseksionalumo aspektus, tokius kaip lytis, negalia, kultūrinis kontekstas, etninė priklausomybė ir kiti tapatybės aspektai. Todėl vienu iš kokybės kriterijų laikytinas gebėjimas individualizuoti pagalbą, užtikrinant, kad nė viena vaiko tapatybės dalis netaptų kliūtimi gauti tinkamą pagalbą (Hall ir kt., 2025; Street, 2021).

Galiausiai rezultato kriterijų analizėje nustatoma skirtis tarp paskirstomosios ir santykių pagrindu grindžiamos gerovės sampratų (Street, 2021). Paskirstomoji gerovė siejama su išteklių, paslaugų ir materialinių garantijų užtikrinimu, tačiau vaikų globos srityje vis aiškiau pripažįstama, kad vien materialinis aprūpinimas negarantuoja visavertės vaiko gerovės (Street, 2021). Kaip rodo ankstesnė

analizė, vaiko gerovė glaudžiai susijusi su santykiais, emociniu saugumu ir priklausymo jausmu (Hall ir kt., 2025; Orúzar ir kt., 2019; Street, 2021).

Rezultato lygmens vertinimui svarbūs instrumentai, kuriais matuojama tiek vaiko subjektyvioji gerovė, tiek jo psichosocialinė būklė (Orúzar ir kt., 2019; Hall ir kt., 2025). Taikomi tokie įrankiai kaip ISCWeB ir asmeninės gerovės indeksas (PWI), kuriais vertinamas vaiko pasitenkinimas įvairiomis gyvenimo sritimis (Orúzar ir kt., 2019). Taip pat pasitelkiami CANS ir SDQ instrumentai, padedantys identifikuoti vaiko poreikius, stiprybes bei elgesio sunkumus, o kartu individualizuoti pagalbą (Dalmaso ir kt., 2024; Pffifner ir kt., 2023). Vis dėlto literatūroje teigiama, kad šių instrumentų taikymas yra ribotas, ypač ikimokyklinio amžiaus ar dar nekalbantiems vaikams (Rovnaghi ir kt., 2025). Tai reiškia, kad rezultato vertinimas dažnai išlieka iš dalies interpretacinis, grindžiamas suaugusiųjų stebėjimu, o ne tiesiogiai išreikšta vaiko patirtimi, (Hall ir kt., 2025; Rovnaghi ir kt., 2025). Ši metodologinė spraga atskleidžia, kad rezultato kriterijų sistema turi būti nuolat tobulinama, kuriant kultūriškai jautrius ir raidos tarpsniams pritaikytus įrankius (Rovnaghi ir kt., 2025).

Remiantis atlikta analize, 3 lentelėje sistemiškai apibendrinami vaikų globos paslaugų kokybės vertinimo kriterijai, jiems taikomi instrumentai bei šiuos kriterijus lemiantys administraciniai veiksniai.

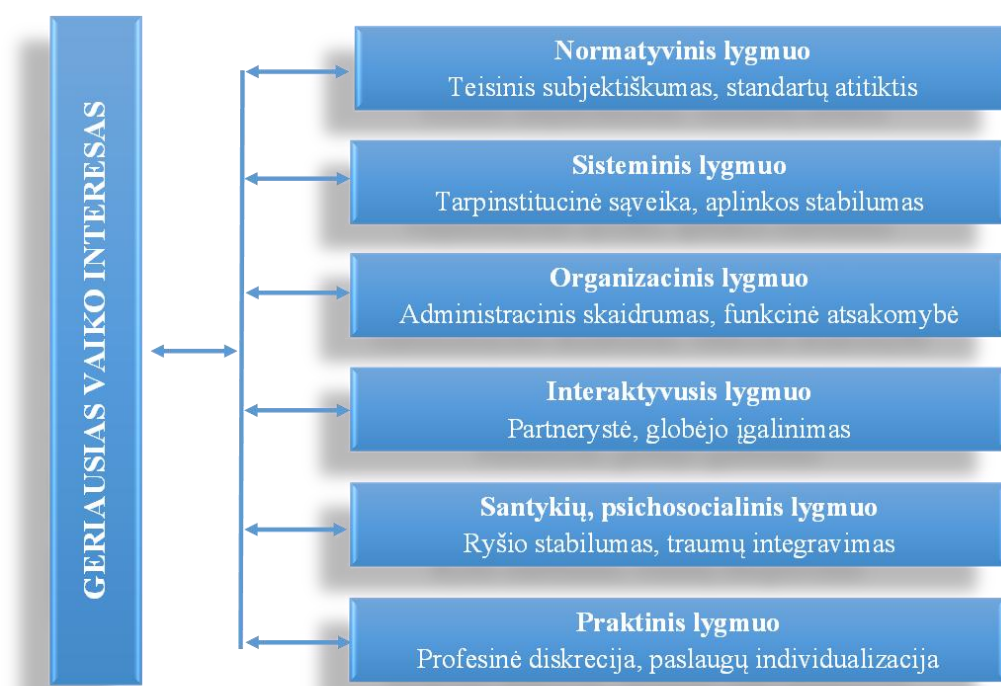
**3 lentelė.** Vaikų globos paslaugų kokybės vertinimo kriterijų, instrumentų ir administracinių veiksnių sistema (sudaryta autorės, 2026, remiantis Pacheco –Molero ir kt., 2025; Pudjono ir kt., 2025; Akin ir kt., 2017; Hamburger ir kt., 2024; Fohim ir kt., 2025; Rhodes, 2026; Tang ir kt., 2024; Douglas ir Ansell, 2021; Eriksson ir kt., 2018; Östlund ir kt., 2024; Vieira ir Ravanello, 2024; Orúzar ir kt., 2019; Street, 2021; Hall ir kt., 2025; Dalmaso ir kt., 2024; Pffifner ir kt., 2023; Rovnaghi ir kt., 2025)

Kokybės lygmuo	Vertinimo turinys ir pagrindiniai elementai	Rekomenduojami instrumentai	Administraciniai veiksniai
Struktūriniai kriterijai	Vertinamos sisteminės prielaidos: savivaldos institucinis ir vadybinis pasirengimas, išteklių pakankamumas, lyderystė bei organizacijos veikimo kokybė, įskaitant specialistų darbo sąlygas, perdegimo prevenciją ir palaikymo mechanizmus.	IMPACT modelis (vadybiniam pasirengimui); dokumentų turinio analizė (teisiniam reglamentavimui)	Strateginis planavimas, išteklių paskirstymas, lyderystė
Procesiniai kriterijai	Vertinama paslaugos teikimo kokybė: į šeimą orientuotos praktikos įgyvendinimas, institucijų bendradarbiavimas (mezosistemos efektyvumas), paslaugų skaidrumas bei vaiko dalyvavimo (balso) užtikrinimas.	PUBLICSERV skalė (pasitikėjimui, skaidrumui ir reagavimui vertinti), interviu su vadovais (procesų koordinavimui ir patirčiai analizuoti).	Tarpinstitucinis koordinavimas, bendradarbiavimo organizavimas, sprendimų skaidrumo užtikrinimas
Rezultato kriterijai	Vertinamas paslaugų poveikis vaiko gerovei: emocinis saugumas, priklausymo jausmas, santykių kokybė bei vaiko dalyvavimas sprendimų priėmime.	Subjektyvios gerovės rodikliai (pvz., PWI, ISCWeB), psichosocialinio funkcionavimo vertinimo priemonės (SDQ), taip pat vaiko raidos progreso vertinimas (remiantis specialistų vertinimu ir kokybinėmis įžvalgomis).	Kokybės stebėsenos organizavimas, vertinimo sistemų taikymas, grįžtamojo ryšio užtikrinimas

3 lentelėje pateikta sisteminė analizė leidžia identifikuoti, kad vaikų globos paslaugų kokybė formuojasi per skirtingų lygmenų sąveiką, o kiekvienas iš jų yra susijęs su konkrečiais administraciniais veiksniais. Tai leidžia teigti, kad paslaugų kokybės užtikrinimą lemia ne tik formalių kriterijų ar vertinimo instrumentų taikymas, bet ir savivaldybių lygmeniu organizuojamo planavimo, koordinavimo ir kokybės stebėsenos.

Apibendrinus teorines išvalgas ir kokybės vertinimo elementus, galima teigti, kad vaikų globos kokybė formuojasi ne atskiruose lygmenyse, o per nuolatinę skirtingų veiksnių sąveiką, kurios centre yra geriausių vaiko interesų užtikrinimas (Naujaniėnė ir kt., 2021; Pecora ir kt., 2019; Eriksson ir kt., 2018). Ši sąveika sudaro pagrindą konceptualiam modeliavimui, kuriuo sistemiškai analizuojamas vaikų globos paslaugų kokybės formavimasis.

Susistemintas vaikų globos kokybės lygmenų ir geriausių vaiko interesų sąveikos modelis pateiktas 2 paveiksle.



**2 pav.** Teorinis vaikų globos kokybės lygmenų ir geriausių vaiko interesų sąveikos modelis (sudaryta autorės, 2026, remiantis šiame skyriuje analizuota literatūra)

2 paveiksle pateiktas modelis apjungia analizuotas teorines paradigmas į šešis tarpusavyje susijusius kokybės lygmenis, kurių ašis yra geriausių vaiko interesų užtikrinimo principas. Modeliu atskleidžiama nuosekli kokybės formavimosi logika – nuo normatyvinio ir sisteminio lygmens iki santykių ir praktinio lygmens, kuriame priimami konkretūs sprendimai dėl vaiko gerovės. Kiekvienas lygmuo siejasi su skirtingomis teorinėmis paradigmomis ir atspindi skirtingus kokybės aspektus – nuo teisinio reguliavimo ir institucinių sąlygų iki tiesioginės sąveikos bei profesinės diskrecijos. Šių lygmenų sąveika pagrindžia kokybės suvokimą kaip daugiasluoksnį procesą, kuriame makrolygmens sprendimai transformuojasi į mikrolygmens patirtis.

Apibendrinant 1.3 skyrių, galima teigti, kad vaikų globos paslaugų kokybės vertinimas grindžiamas trijų tarpusavyje susijusių lygmenų – struktūrinio, procesinio ir rezultato – analize (Ahn ir kt., 2017;

*Pecora ir kt., 2019). Struktūriniais kriterijais vertinama, ar sistema turi pakankamą institucinį ir administravimo pagrindą kokybei užtikrinti, procesiniais kriterijais atskleidžiama, kaip ši kokybė realizuojama kasdienėje praktikoje, o rezultato kriterijais parodoma, ar paslaugos sukuria realų teigiamą poveikį vaiko gyvenimui.*

*Analizė atskleidė, kad šie lygmenys veikia ne izoliuotai, o per nuolatinę sąveiką, todėl kokybės vertinimas negali būti grindžiamas vien kiekybiniais ar administraciniais rodikliais. Priešingai, vertinimas turi apimti tiek institucinį pasirengimą, tiek paslaugos teikimo procesą, tiek subjektyvią vaiko patirtį. Tokiu būdu kokybė suprantama kaip dinamiškas procesas, kuriame administraciniai sprendimai transformuojasi į konkrečius santykius, patirtis ir rezultatus vaiko gyvenime.*

*Remiantis atlikta analize, 3 lentelėje pateikta kriterijų ir instrumentų sisteminė suvestinė susiejami teoriniai kokybės elementai su praktiniais vertinimo įrankiais, sudarant pagrindą tolesnei empirinei analizei.*

*Apibendrinant pirmojo skyriaus teorinę analizę galima teigti, kad vaikų globos šeiminėje aplinkoje paslaugų kokybė yra daugialypė, dinamiška ir skirtingų lygmenų veiksmų sąveika grindžiama sistema. 1.1 poskyryje atskleista viešųjų paslaugų kokybės sampratos raida parodė perėjimą nuo techninio efektyvumo (NPM) prie viešosios vertės kūrimo ir socialinio tvarumo paradigmu, pabrėžiant, kad kokybė turi būti vertinama per realų poveikį vaiko gerovei. 1.2 poskyryje išryškinta vaiko teisių ir geriausių vaiko interesų principo reikšmė, pagrindžiant nuostatą, kad vaikų globos paslaugų kokybė neatsiejama nuo vaiko subjektyvios patirties, saugumo, santykių stabilumo ir dalyvavimo priimančiais sprendimus. 1.3 poskyryje identifikuoti pagrindiniai kokybės vertinimo elementai – struktūriniai, procesiniai ir rezultato kriterijai – bei parodyta, kaip jie leidžia sistemai analizuoti paslaugų kokybę, susiejant teorines įžvalgas su praktiniais vertinimo instrumentais.*

*Atlikta analizė leidžia daryti išvadą, kad vaikų globos paslaugų kokybę lemia ne pavieniai veiksniai, o jų tarpusavio sąveika skirtinguose lygmenyse – nuo teisinio reglamentavimo ir institucinės struktūros iki kasdienės specialistų ir vaiko sąveikos. Šiame procese ypatingą reikšmę įgyja administraciniai veiksniai, tokie kaip strateginis planavimas, išteklių paskirstymas, tarpinstitucinis koordinavimas, skaidrumas ir specialistų kompetencijos, kurie lemia, kaip teoriniai kokybės principai įgyvendinami praktikoje.*

*2 paveiksle pateiktas konceptualus modelis apibendrina šią daugiasluoksnią sąveiką ir šiame darbe naudojamas kaip analitinis pagrindas empiriniam tyrimui, leidžiantis vertinti, kaip skirtingų lygmenų veiksniai prisideda prie vaikų globos paslaugų kokybės užtikrinimo didžiausiose Lietuvos savivaldybėse.*

## **2. Vaikų globos šeiminėje aplinkoje organizavimo ir kokybės užtikrinimo teisinis ir institucinis reglamentavimas Lietuvoje**

Vaiko gerovės užtikrinimas ir kokybiškas globos paslaugų teikimas šeiminėje aplinkoje tiesiogiai priklauso nuo nuoseklaus teisinio reglamentavimo bei efektyvaus institucinio mechanizmo veikimo. Siekiant praktiškai realizuoti pirmajame skyriuje pagrįstus teorinius kokybės lygmenis, būtina aiški teisinė bazė, kuri nustatytų ne tik procedūrinius reikalavimus, bet ir vertybines nuostatas, orientuotas į geriausias vaiko interesus. Šiame skyriuje analizuojama vaikų globos organizavimo situacija Lietuvoje, vertinant, kaip valstybės nustatyti kokybės standartai derinami su savivaldybių autonomija ir tiesioginiu paslaugų teikimu globos centruose. Skyriuje analizuojama, kaip teisinis reguliavimas apibrėžia globos etapus – nuo pasirengimo vaiko globai iki globos pabaigos. Taip pat apžvelgiami kokybės valdymo saugikliai ir instituciniai vaidmenys, siekiant nustatyti, ar deklaruojami normatyviniai standartai realiai transformuojasi į kokybišką paslaugą.

### **2.1. Vaikų globos šeiminėje aplinkoje teisinis reglamentavimas**

Vaikų globos šeiminėje aplinkoje teisinis reglamentavimas Lietuvoje pasižymi daugiasluoksne struktūra, kurioje tarptautiniai standartai formuoja valstybės teisinės ir socialinės politikos kryptį, atspindinčią Lietuvos integraciją į europinę vaikų teisių apsaugos sistemą. Kartu tai yra vertybinis pagrindas nacionalinei teisei, kuri tampa įrankiu šiems principams įgyvendinti praktikoje. Tokia sistema leidžia užtikrinti ne tik formalų teisės normų egzistavimą, bet ir jų realų taikymą, orientuotą į vaiko interesų apsaugą. Šiuolaikinis teisinis reguliavimas neapsiriboja vien procedūrų nustatymu ar institucinių veiksmų apibrėžimu, bet atspindi vaikų globos sistemos transformaciją. Vis labiau atsisakoma institucinės globos modelio ir pereinama prie požiūrio, kuriame prioritetas teikiamas vaiko teisei augti šeimos aplinkoje. Todėl valstybės vaidmuo suvokiamas kaip sąlygų sudarymas vaikui augti kuo artimesnėje šeimai aplinkoje.

Analizuojant tarptautinį reglamentavimą, Jungtinių Tautų Vaiko teisių konvencija (toliau – Konvencija) (1989), laikoma pagrindiniu dokumentu, apibrėžiančiu vaiko teisių apsaugos principus. Jos nuostatų įgyvendinimas yra privalomas visoms ją ratifikavusioms valstybėms, įskaitant Lietuvą. Nors 20 straipsnyje įtvirtinta valstybės pareiga užtikrinti ypatingą apsaugą ir pagalbą vaikui netekusiam biologinės šeimos, vertinant Konvenciją (1989) sistemiškai (ypač 3, 9 ir 12 straipsnius), galima pastebėti esminį vaiko teisinio statuso pokytį – vaikas šiuolaikinėje teisėje suvokiamas kaip aktyvus teisinių santykių subjektas. Tai reiškia, kad globa šeiminėje aplinkoje tampa priemone užtikrinti vaiko saugumą bei gyvenimo stabilumą.

Šį požiūrį papildė Jungtinių Tautų Gairės dėl vaikų alternatyvios rūpybos (2010), kurios įtvirtina du esminius principus – būtinumo ir atitikties. Būtinumo principas riboja nepagrįstą vaiko atskyrimą nuo šeimos, o atitikties principas pabrėžia, kad, esant būtinybei nustatyti globą, pirmenybė turi būti teikiama šeiminei aplinkai (Jungtinės Tautos, 2010). Taip pat šiame dokumente akcentuojamas giminystės ryšiais pagrįstos rūpybos prioritetas, taip diferencijuojant formalią ir neformalią globą.

Šias nuostatas papildė Europos Tarybos Ministrų Komiteto gairės dėl vaiko interesus atitinkančio teisingumo (2010), teisiškai įtvirtinančios vaiko teisę būti informuotam ir išklaustam visose procedūrose, kartu saugant jį nuo antrinės viktimizacijos. Šią kryptį dar labiau sustiprina naujausia Europos vaiko teisių kontrolierių tinklo (angl. European Network of Ombudspersons for Children, ENOC) 2024 m. ataskaita, pabrėžianti kompleksinės pagalbos globėjams svarbą.

Regioniniu lygmeniu minėtus standartus įtvirtina Europos Tarybos vaiko teisių strategija (2022 – 2027), kurioje akcentuojama institucinės globos modelio pertvarka, orientuojantis į šeimos aplinkoje ir bendruomenėje teikiamas paslaugas, ypatingą dėmesį skiriant vaiko emociniam saugumui ir jo dalyvavimui sprendimų priėmimo.

Analizuojant nacionalinį reglamentavimą, tarptautiniai principai ir standartai yra įtvirtinti ir Lietuvos teisėje. Lietuvos Respublikos Konstitucijos (1992) 38 ir 39 straipsniai pabrėžia šeimos reikšmę ir valstybės pareigą saugoti vaikystę, taip sukuriant tvirtą vertybinę pagrindą vaikų apsaugos sistemai.

Konstitucinio vaikų globos reglamentavimo kontekste itin svarbi yra Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo 2011 m. rugsėjo 28 d. nutarime (byla Nr. 21/2008) pateikta šeimos samprata. Šiame nutarime Konstitucinis Teismas konstatavo, kad šeimos samprata neturi būti siejama vien su santuokos institutu. Jos pagrindas yra santykių turinys – tarpusavio atsakomybė, emocinis ryšys ir įsipareigojimai. Šis išaiškinimas išplečia šeimos sampratą ir įtvirtina nediskriminavimo principą, taikomą ir vaikams, augantiems įvairiose šeimos formose. Tai atitinka Jungtinių Tautų Vaiko teisių konvencijos (1989) 2 straipsnį.

Šiame nutarime taip pat akcentuojama valstybės pareiga užtikrinti, vaikystės apsaugą ir papildomą paramą vaikams, augantiems ne biologinėje šeimoje. Tai sukuria teisinį pamatą globos šeiminei aplinkoje plėtrą užtikrinant vaiko teisę į saugią ir stabilią aplinką.

Konstitucines nuostatas detalizuoja LR Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas, 1996 m. kovo 14 d. Nr. I –1234 (toliau – VTAPI) (1996), kuris įtvirtina geriausių vaiko interesų prioriteto principą. Priimant sprendimus dėl globos akcentuojamas vaiko aplinkos stabilumas ir siekis išsaugoti jį biologinėje šeimoje, o globa šeiminei aplinkoje nustatoma kaip kraštutinė priemonė.

Prieš tai minėtų konstitucinių nuostatų įgyvendinimą ir VTAPI (1996), principų įgyvendinimą civilinių santykių lygmeniu detalizuoja Lietuvos Respublikos Civilinis kodeksas, patvirtintas 2000 m. liepos 18 d. Seimo civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymu Nr. VIII –1864, reglamentuojantis globos santykius. Pagal Civilinio kodekso (2000) 3.259 straipsnį, globa šeimoje apibrėžiama kaip ne daugiau kaip trijų vaikų globa šeimos aplinkoje, užtikrinant, kad kartu gyvenančių vaikų skaičius neviršytų šešių asmenų, išskyrus brolių ir seserų neišskyrimo atvejus. Tuo tarpu 3.248 straipsnis nustato pagrindinį globos tikslą – užtikrinti vaikui saugią ir jo raidai palankią aplinką. Šios nuostatos įtvirtina individualizuoto vertinimo principą, įpareigojantį sprendimus dėl globos grįsti konkrečiais vaiko poreikiais, o ne vien formaliais kriterijais.

Civilinis kodeksas (2000) taip pat nustato globos rūšis ir formas, kurios leidžia parinkti vaikui tinkamiausią priežiūros modelį. Sistemiskai globa klasifikuojama į dvi pagrindines rūšis:

- laikinąją, kurios pagrindinis tikslas yra grąžinti vaiką į biologinę šeimą,
- nuolatinę, kuri nustatoma, kai vaikas esamomis sąlygomis negali grįžti pas tėvus.

Civilinio kodekso (2000) 3.252 straipsnis taip pat identifikuoja keturias galimas globos formas: šeimoje, šeimynoje, globos centre bei vaikų globos institucijoje. Šis formų spektras leidžia valstybei lanksčiai parinkti vaiko poreikius geriausiai atitinkančią aplinką.

Be to, Civilinis kodeksas (2000) įtvirtina ir vaiko interesų apsaugos garantijas. Pagal šio kodekso 3.249 straipsnį, globa privalo užtikrinti vaiko aplinkos pastovumą bei brolių ir seserų neišskyrimą, o 3.271 straipsnis apibrėžia globėjo pareigas, įskaitant vaiko parengimą savarankiškam gyvenimui.

Šios nuostatos taip pat siejamos su vaiko teise būti išklaustyam (Civilinis kodeksas, 2000, 3.164), užtikrinant jo dalyvavimą sprendimų priėmime.

Taip pat kokybiškas šios paslaugos įgyvendinimas tiesiogiai priklauso nuo globėjo pareigų vykdymo, kurias detalizuoja Civilinio kodekso (2000) 3.271 straipsnis. Vadovaujantis šia nuostata, globėjas privalo ne tik užtikrinti vaiko saugumą, bet ir aktyviai rengti jį savarankiškam gyvenimui. Visas šis procesas yra neatsiejamas nuo vaiko teisės būti išklaustyam (CK 3.164), užtikrinant, kad priimant sprendimus dėl globėjo skyrimo vaiko nuomonė taptų vienu iš lemiamų veiksnių.

Svarbi globos organizavimo nuostata įtvirtinta Civilinio kodekso (2000) 3.264 straipsnio 5 dalyje kur nustatyta globos formų eiliškumas. Joje pabrėžiama, kad institucinė globa taikoma tik kaip kraštutinė priemonė, taip teisiškai įtvirtinant šeiminių aplinkos prioritetą.

Galiausiai Civilinio kodekso (2000) 3.276 straipsnis numato, kad globa nesukuria turtinių teisių tarp globėjo ir vaiko. Toks reglamentavimas aiškiai parodo, kad globa yra laikino pobūdžio teisinis santykis.

Teisinis reguliavimas taip pat nustato griežtą asmenų, siekiančių tapti globėjais, atranką, kuri veikia kaip esminis paslaugos kokybės garantas. Pagal Civilinio kodekso (2000) 3.269 straipsnį, vaiko globėju gali tapti tik pilnametis, veiksnus asmuo, kuriam nėra apribota tėvų valdžia ir kuris nėra teistas už specifinius tyčinius nusikaltimus. Be nepriekaištingos reputacijos ir tinkamos sveikatos būklės, asmuo privalo būti tinkamai pasirengęs globai pagal Vaiko globos organizavimo nuostatus (GIMK programą). Tokie reikalavimai užtikrina, kad į šeiminių globos sistemą patektų asmenys, galintys pilnavertiškai pasirūpinti vaiku.

Vis dėlto ilgą laiką teisiniame reglamentavime buvo įtvirtinta diskutuotina nuostata, susijusi su globėjų amžiaus ribojimu. Civilinio kodekso (2000) 3.269 straipsnio 7 punkte nurodomas apribojimas, pagal kurį vaiko globėju negali būti skiriamas asmuo, sulaukęs 65 metų, išskyrus artimuosius giminaičius. Tačiau Lietuvos Respublikos Konstitucinis Teismas 2024 m. gegužės 20 d. nutarimu pripažino šį amžiaus ribojimą prieštaraujančiu Konstitucijos (1992) 38 straipsnio 2 daliai. Teismas pabrėžė, kad amžius pats savaime negali būti kliūtis vertinant asmens realų pasirengimą globoti vaiką. Atsižvelgiant į Konstitucijos (1992) 107 straipsnį, ši nuostata nebegali būti taikoma praktikoje, nors Civilinio kodekso reguliavimas dar derinamas. Šis sprendimas sustiprina individualizuoto vertinimo principą, reikalaujantį institucijas ir paslaugų teikėjus vertinti globėjo asmenines savybes ir vaiko interesus, o formaliais kriterijais.

Civilinio kodekso (2000) nuostatas papildė ir socialinių paslaugų teikimo mechanizmą detalizuoja LR Socialinių paslaugų įstatymas, 2006 m. sausio 19 d. Nr. X–493. Šis įstatymas taip pat įtvirtina pagrindinius globos sistemos dalyvius – globos centrus bei budinčius ir nuolatinius globotojus. Šio įstatymo 24 straipsnyje nurodoma, kad globos centrai organizuoja globėjų paiešką, jų rengimą ir teikia nuolatinę pagalbą globojamiems (rūpinamiems) vaikams, globėjams (rūpintojams). Įstatyme taip pat įtvirtinta nuostata dėl specializuotų globotojų instituto. Įstatyme nustatytos dvi formos:

- Budintis globotojas, kuris pagal tarpusavio bendradarbiavimo ir paslaugų teikimo sutartį, sudarytą su globos centru, prireikus laikinai prižiūri be tėvų globos likusius ir (ar) socialinę riziką patiriančius vaikus, su kuriais jis nesusijęs giminystės ryšiais (Socialinių paslaugų įstatymas, 2006, 2 str. 3 d.).

- Nuolatinis globotojas, kuris pagal tarpusavio bendradarbiavimo ir paslaugų teikimo sutartį, sudarytą su globos centru, prižiūri likusį be tėvų globos vaiką, kuris nėra susijęs giminystės ryšiais ir, kuriam nustatyta nuolatinė globa (rūpyba). Ši globos forma taikoma vaikams, kuriems dėl amžiaus, ankstesnės nesėkmingos globos patirties, sveikatos, elgesio, priklausomybių ar kitų individualių aplinkybių reikalinga nuoseklesnė ir specializuota pagalba (Socialinių paslaugų įstatymas, 2006, 2 str. 10 d.; 23 str. 3 d.).

Šie globotojai veikia individualiai, tačiau jų veiklą koordinuoja ir teises bei pareigas įgyvendina globos centrai, užtikrinantys globos proceso nuoseklumą ir vaiko interesų įgyvendinimą.

Vertinant sistemiškai, globos centrai užima labai svarbią vietą vaikų globos infrastruktūroje, veikdami kaip tarpininkai tarp valstybės nustatytų vaiko apsaugos standartų ir ir jų įgyvendinimo praktikoje. Remiantis Socialinių paslaugų įstatymo (2006) 24 straipsniu, globos centras ne tik organizuoja globos procesą, bet ir užtikrina sistemos vientisumą, globos tvarumą ir stabilumą. Globos centrų teikiama metodinė ir psichosocialinė parama mažina globėjams tenkančią emocinę ir organizacinę našta, taip mažindama globos nutrūkimo riziką. Todėl globos centrai gali būti laikomi sisteminiu mechanizmu, užtikrinančiu, kad šeiminei globa būtų ne tik formaliai įgyvendinta, bet ir kokybiška, atitinkanti geriausius vaiko interesus.

Svarbu pažymėti, kad vaikų globos sistema apima ne tik individualių globotojų modelį, bet ir kitas organizacines globos formas. LR Šeimynų įstatymas, 2010 m. vasario 11 d. Nr. XI –681, reglamentuoja šeimynų – pelno nesiekiančių juridinių asmenų – veiklą, leidžiančią užtikrinti globą šeimos aplinkoje didesnėms vaikų grupėms (4–8 vaikams). Šeimynų įstatymo (2010) 3 straipsnyje įtvirtinta pareiga užtikrinti saugią ir vaiko raidai palankią aplinką leidžia vertinti šią globos formą kaip tarpinį, tačiau labai svarbų sprendimą siekiant sukurti šeimai artimą modelį didesnėms vaikų grupėms.

Sisteminis vaikų globos šeiminei aplinkoje reglamentavimas apima ne tik paslaugų organizavimą, bet ir finansinės paramos mechanizmus, nustatytus Socialinių paslaugų įstatyme (2006) bei Lietuvos Respublikos išmokų vaikams įstatyme, 1994 m. lapkričio 3 d. Nr. I –621. Remiantis Socialinių paslaugų įstatymo (2006) 11 straipsniu, savivaldybės turi teisę mokėti pagalbos pinigus budintiems ar nuolatiniais globotojams, vaiką globojančioms šeimoms bei šeimynoms, siekiant užtikrinti papildoma pagalba individualiems vaiko poreikiams tenkinti bei didinant globos šeiminei aplinkoje prieinamumą. Tuo tarpu Išmokų vaikams įstatyme (1994), kiekvienam globojamam (rūpinamam) vaikui, numatyta globos (rūpybos) išmoka, skirta kasdieniams vaiko poreikiams tenkinti, bei globos (rūpybos) išmokos tikslinis priedas, skiriamas tiesiogiai globėjui (rūpintojui), šeimynai ar budinčiam ir nuolatiniam globotojui. Taigi, kartu su savivaldybių mokamais pagalbos pinigais, numatytais Socialinių paslaugų įstatyme (2006), formuojama dviejų lygmenų finansinė sistema, sudaranti sąlygas vaiko ekonominiam saugumui.

Galiausiai svarbu aptarti poįstatyminius teisės aktus bei stebėsenos mechanizmus, kurie užtikrina visos globos šeiminei aplinkoje sistemos veiksmingumą.

LR Vyriausybės 2002 m. kovo 27 d. nutarimu Nr. 405 „Dėl vaiko globos organizavimo nuostatų patvirtinimo“, patvirtinti Vaiko globos organizavimo nuostatai nustato išsamią procedūrinę tvarką, apimančią septynis globos etapus: pasirengimą vaiko globai (rūpybai), globėjo (rūpintojo) vaikui

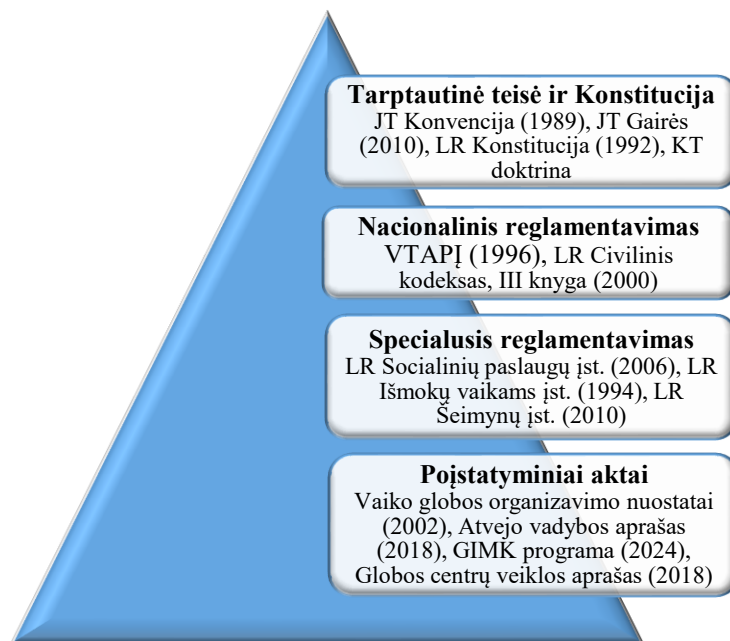
parinkimą, vaiko globos (rūpybos) nustatymą ir vykdymą, vaiko globos (rūpybos) priežiūrą, vaiko laikinosios globos (rūpybos) pratęsimą ir vaiko globos (rūpybos) pabaigą.

Esminiu globos kokybės užtikrinimo mechanizmu laikytinas privalomas globėjų parengimas pagal Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2024 m. birželio 3 d. įsakymu Nr. BV –112 „Dėl Globėjų ir įtėvių rengimo programos patvirtinimo“ patvirtintą Globėjų ir įtėvių rengimo programa (toliau – GIMK). Pagal Vaiko globos organizavimo nuostatus (2002), pasirengimo globai procesas apima pradinį įvertinimą, mokymus ir Tarnybos atestuotų asmenų parengiamą Išvadą, kuri galioja ribotą laiką. Tai užtikrina, kad globą šeiminiėje aplinkoje teiktų tik nuolatinį kompetencijų vertinimą praėję asmenys. Taigi GIMK (2024) veikia kaip kokybės filtras, mažinantis globos nutrūkimo riziką bei užtikrinantis standartizuotą vaikų globos paslaugų standartą visose savivaldybėse.

Teisinio reglamentavimo vientisumą papildoma Atvejo vadybos tvarkos aprašas, patvirtintas LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. A1 –141 „Dėl atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo“, įtvirtinantis privalomą atvejo vadybą nustatius laikinąją globą. Atvejo vadybininkas koordinuoja institucijų veiklą ir atsako už pagalbos proceso įgyvendinimą, kurio pagrindinis tikslas – vaiko biologinės šeimos stiprinimas ir saugus vaiko į ją grąžinimas. Šis reglamentavimas garantuoja, kad laikinoji globa šeiminiėje aplinkoje išliktų dinamišku procesu, orientuotu į vaiko teisę augti biologinėje šeimoje, o jei tai neįmanoma – padėtų laiku priimti teisiškai pagrįstą sprendimą dėl nuolatinio vaiko saugumo ir stabilumo užtikrinimo.

Svarbiu poįstatyminiu dokumentu laikytinas ir Globos centro veiklos aprašas (patvirtintas LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. sausio 19 d. įsakymu Nr. A1 –28 „Dėl globos centro veiklos ir vaiko budinčio globotojo vykdomos priežiūros organizavimo ir kokybės priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo“), kuris detalizuoja globos centrų funkcijas, atsakomybes ir veiklos organizavimo principus. Šiame dokumente nustatoma, kaip praktiškai įgyvendinamas globėjų rengimas, pagalbos teikimas ir globos proceso koordinavimas. Globos centro veiklos aprašas leidžia operacionalizuoti teisinius nuostatus, paverčiant jas konkrečiomis organizacinėmis praktikomis. Taigi, jis gali būti laikomas svarbiu administraciniu instrumentu, užtikrinančiu paslaugų kokybės nuoseklumą ir vienodesnį jų įgyvendinimą savivaldybėse.

3 paveiksle pateikiama analizuojamo vaikų globos šeiminiėje aplinkoje teisinio reglamentavimo hierarchinė struktūra.



**3 pav.** Vaikų globos šeiminiėje aplinkoje teisinio reglamentavimo hierarchinė struktūra (sudaryta autorės, 2026)

*Apibendrinant, galima teigti, kad vaikų globos šeiminiėje aplinkoje teisinis reglamentavimas Lietuvoje sudaro nuoseklią, daugiasluksnę sistemą, kuri integruoja tarptautinius vaiko teisių apsaugos standartus į nacionalinę teisę. Šios sistemos pagrindą sudaro Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992) įtvirtinanti valstybės pareigą užtikrinti vaiko teisę augti šeimoje. Nacionaliniu lygmeniu ši sistema detalizuojama per įstatymus ir poįstatyminius teisės aktus, kurie apibrėžia globos organizavimą, finansinius mechanizmus ir priežiūros procesus. Tokiu būdu formuojama institucinė ir administracinė struktūra, užtikrinanti globos paslaugų kokybę, jų prieinamumą ir geriausių vaiko interesų prioritetą.*

## **2.2. Vaikų globos šeiminiėje aplinkoje organizavimo procesas Lietuvoje**

Vaikų globos šeiminiėje aplinkoje organizavimas Lietuvoje teisiškai reglamentuotas, daugiapakopis viešojo administravimo procesas, kuriame derinami valstybės nustatyti standartai, savivaldybių atsakomybė ir praktinis paslaugų teikimas. Ši paslauga laikoma prioritetine viešąja socialine funkcija, susijusia su valstybės pareiga užtikrinti vaiko interesų viršenybę. Jos organizavimas grindžiamas LR Viešojo administravimo įstatyme (1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII –1234), įtvirtintais principais – teisėtumu, objektyvumu, proporcingumu ir efektyvumu, kurie įpareigoja viešojo administravimo subjektus priimti sprendimus, nepažeidžiančius asmens teisių labiau, nei būtina vaiko saugumui užtikrinti. Vaikų globos šeiminiėje aplinkoje organizavimas Lietuvoje remiasi decentralizuotu instituciniu modeliu, kuriame funkcijos paskirstytos tarp valstybės lygmens institucijų, valstybinių priežiūros institucijų bei savivaldos vykdomųjų grandžių. Toks modelis sudaro prielaidas užtikrinti sprendimų priėmimo, paslaugų teikimo ir vaiko teisių apsaugos pusiausvyrą.

Valstybiniu lygmeniu LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, vadovaujantis Socialinių paslaugų įstatymu (2006), formuoja valstybės politiką vaikų globos srityje, nustato socialinių paslaugų kokybės rodiklius, bei užtikrina bendrą sistemos finansavimo mechanizmą per valstybės biudžeto dotacijas.

Sprendimų priėmimo ir vaiko teisių gynimo funkciją atlieka Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – VVTAIT), kuriai vadovaujantis LR Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymu (1996), tenka pagrindinis vaidmuo vaiko teisių apsaugos sistemoje. Ši institucija, atsakinga už vaiko situacijos vertinimą, sprendimų dėl vaiko apsaugos poreikio priėmimą bei atstovavimą vaiko interesams teisinėse procedūrose. VVTAIT kompetencijai priskiriamas asmenų, norinčių tapti globėjais, pasirengimo vertinimo proceso organizavimas (per Tarnybos atestuotus asmenis) bei periodinė vaiko globos peržiūra, taip užtikrinant, kad organizuojama globa nuolat atitiktų geriausius vaiko interesus.

Vaikų globos organizavimas, priskirtas savivaldybių kompetencijai, LR Konstitucijos (1992) 120 straipsniu bei LR Vietos savivaldos įstatymo (1994) 6 straipsnio 12 punktu, nustato, kad socialinių paslaugų planavimas ir teikimas, įskaitant vaikų globos organizavimą, yra savarankiškoji savivaldybių funkcija. Toks teisinis reguliavimas suteikia savivaldybėms galimybę pasirinkti vietos poreikius atitinkančius paslaugų organizavimo sprendimus, kartu įpareigoja užtikrinti, kad teikiamos paslaugos būtų veiksmingos ir kokybiškos (Viešojo administravimo įstatymas, 1999).

Siekiant užtikrinti kompleksinės pagalbos globėjams, globotojams bei vaikams prieinamumą, kiekviena savivaldybė privalo savo teritorijoje organizuoti globos centrų veiklą (Socialinių paslaugų įstatymo, 2006, 14 str. 1 d., Globos centro veiklos aprašo, 2018, 6 p.). Teisės aktai numato, kad savivaldybės taryba gali pavesti savivaldybės socialinių paslaugų įstaigai vykdyti globos centro funkcijas ir tiesiogiai finansuoti jų įgyvendinimą ( Socialinių paslaugų įstatymo, 2006, 14 str. 2 d.; Globos centro veiklos aprašo, 2018, 80 p.) arba savivaldybės administracija gali pirkti globos centro paslaugas iš nevyriausybinų organizacijų, organizuodama viešuosius pirkimus/atrankas ir sudarydama paslaugų teikimo bei finansavimo sutartis (Socialinių paslaugų įstatymo, 2006, 14 str. 5 d. 4 p., LR Vietos savivaldos įstatymo, 1994, 5 str. 2 d., Globos centro veiklos aprašo, 2018, 80 p.). Globos centro veiklos aprašo 6 p. (2018) prioritetą teikiamas paslaugų pirkimui iš nevyriausybinų organizacijų

Taigi, globos centras yra centrinė praktinio globos organizavimo ašis. Pagal Globos centro veiklos aprašą (2018), ši institucija teikia ir organizuoja pagalbos koordinavimą budintiems ir nuolatiniais globotojams, globėjams (rūpintojams), tėvams, šeimynų dalyviams, šeiminių namų darbuotojams. Taip pat organizuoja budinčio ir nuolatinio globotojo veiklą, kuomet globos centras veikia kaip vaiko atstovas pagal įstatymą.

Apibendrinant galime teigti, kad vaikų globos šeiminiėje aplinkoje organizavimo modelis Lietuvoje grindžiamas tarpinstitucine sąveika, kurioje kokybė tiesiogiai priklauso nuo VVTAIT priimamų sprendimų objektyvumo, savivaldybės strateginio planavimo kokybės ir globos centro specialistų kompetencijos užtikrinant nepertraukiamą pagalbą globėjams.

Vaikų globos šeiminiėje aplinkoje organizavimas Lietuvos teisinėje sistemoje yra griežtai reglamentuotas tęstinis procesas, kurio procedūrinę seką Vaiko globos organizavimo nuostatai (2002). Skiriami šie etapai: pasirengimas vaiko globai (rūpybai), globėjo (rūpintojo) vaikui parinkimas, vaiko globos (rūpybos) nustatymas, vaiko globos (rūpybos) vykdymas, vaiko globos (rūpybos) priežiūra, vaiko globos (rūpybos) pratęsimas, vaiko globos (rūpybos) pabaiga.

Pažymėtina, kad vaikų globos organizavimo sistema šiuo metu išgyvena teisinę transformaciją. Nuo 2026 m. gegužės 1 d. įsigalioja nauja Vaiko globos organizavimo nuostatų (2002) redakcija. Nors

bazinė proceso struktūra ir aukščiau išvardyti septyni procedūriniai etapai išlieka nepakitę, naujasis reglamentavimas iš esmės koreguoja specifinius įgyvendinimo mechanizmus, terminų valdymą bei kompetencijų pasidalijimą tarp viešojo administravimo subjektų.

Pirmasis etapas – pasirengimas globai – apima asmenų, pageidaujančių tapti globėjais (rūpintojais), budinčiais ir nuolatiniais globotojais, šeimynų dalyviais ir įtėviais parengimą pagal Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos direktoriaus 2024 m. birželio 3 d. įsakymu Nr. BV –112 patvirtintą Globėjų ir įtėvių rengimo programą (GIMK). Šis etapas apima pradinį VVTAIT vertinimą, GIMK mokymus ir išvados dėl pasirengimo globoti parengimą. GIMK programa laikytina vienu svarbiausių kokybės užtikrinimo mechanizmų, nes leidžia įvertinti būsimų globėjų gebėjimą užtikrinti vaiko saugumą, atliepti jo poreikius, palaikyti ryšius su biologine šeima ir veikti komandoje. Vis dėlto šio mechanizmo veiksmingumas praktikoje priklauso nuo savivaldybių organizacinių galimybių, globos centrų specialistų kompetencijos ir realaus pagalbos prieinamumo.

Antrasis vaikų globos organizavimo etapas – globėjo (rūpintojo) vaikui parinkimas – yra reikšmingas kokybės požiūriu, nes juo siekiama užtikrinti, kad vaikas patektų į jo poreikius geriausiai atitinkančią aplinką. Vadovaujantis Lietuvos Respublikos civilinio kodekso (2000) 3.264 straipsnyje įtvirtinta prioritetų eile, pirmiausia ieškoma globėjų tarp vaikui artimų asmenų: giminaičių, emociniais ryšiais susijusių asmenų, arba šeimų, jau globojančių vaiko brolius ar seseris. Šis teisinis reglamentavimas tarnauja kaip kokybės saugiklis, siekiant išvengti papildomų vaiko traumų ir išlaikyti jo identitetą bei socialinius ryšius. Tais atvejais, kai artimoje aplinkoje tinkamo globėjo rasti nepavyksta, procesas pereina į tarpinstitucinį lygmenį – į procesą įsitraukia globos centras, kuris ieško tinkamo globėjo iš pasirengusių asmenų rato. Esminis kokybės kontrolės elementas šioje stadijoje yra globėjo parinkimo komisijos veikla. Kolegialus sprendimų priėmimo būdas (dalyvaujant savivaldybės, Tarnybos ir globos centro atstovams) leidžia objektyviai įvertinti siūlomo globėjo galimybes užtikrinti vaiko saugumą ir emocinį stabilumą bei minimizuoja subjektyvių ar netinkamų sprendimų riziką, kuri galėtų lemti globos žlugimą ateityje.

Vaiko globos (rūpybos) nustatymas yra trečiasis procedūrinis vaikų globos organizavimo etapas, kurio tikslas – teisiškai įforminti be tėvų globos likusio vaiko statusą ir paskirti subjektą, atsakingą už vaiko teisių ir interesų atstovavimą.

Šiame etape išskiriamos dvi pagrindinės globos rūšys – laikinoji ir nuolatinė, kurios skiriasi tiek tikslu, tiek nustatymo tvarka. Laikinoji globa siejama su siekiu sudaryti sąlygas vaikui grįžti į biologinę šeimą, todėl nustačius vaiko apsaugos poreikį, lygiagrečiai su globos organizavimu pradedamas ir atvejo vadybos procesas, reglamentuojamas LR socialinės apsaugos ir darbo ministro 2018 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. A1 –141. Tuo tarpu nuolatinė globa nustatoma tais atvejais, kai vaikas nebegali grįžti į biologinę šeimą. Skirtingai nei laikinosios globos atveju, kuomet vaiko globą nustato savivaldybės meras, o nuo 2026 m. gegužės 1 d. įsigaliojus naujai Vaiko globos organizavimo nuostatų (2002) redakcijai šią funkciją perduodant VVTAIT direktoriui ar jo įgaliotam asmeniui, nuolatinė globos forma nustatoma tik teismo nutarimu taip užtikrinant teisminę kontrolę kaip vieną svarbiausių vaiko teisių apsaugos garantijų.

Vaiko globos (rūpybos) vykdymo etapas yra tiesiogiai susijęs su paslaugų kokybės realizavimu praktikoje. Šiame etape svarbiausi tampa individualūs vaiko poreikiai, globėjo gebėjimai ir koordinuota globos centro specialistų pagalba. Globos koordinatorius, Tarnybos atestuoti asmenys ir psichologas užtikrina pagalbos planavimą, emocinę paramą, globėjų kompetencijų stiprinimą ir

pagalbos tęstinumą. Individualus poreikių vertinimas ir individualaus pagalbos plano sudarymas veikia kaip pagrindinis kokybės valdymo instrumentas, leidžiantis diferencijuoti pagalbą bei užtikrinti jos nuoseklumą, kryptingumą bei veiksmingumą. Šio plano veiksmingumas priklauso ir nuo finansinių mechanizmų, nustatytų Išmokų vaikams įstatyme (1994), Socialinių paslaugų įstatyme (2006) ir savivaldybių tarybų sprendimuose dėl pagalbos pinigų.

Penktąjį vaiko globos organizavimo etapą – vaiko globos (rūpybos) priežiūrą – įgyvendina dvi institucijos – VVTAIT ir globos centras, kurių bendradarbiavimas tampa svarbiu veiksmu, užtikrinančiu priežiūros vientisumą. Šio etapo tikslas – sistemiškai vertinti globėjo pareigų vykdymo kokybę ir užtikrinti, kad vaikui nustatyta globa šeiminėje aplinkoje išliktų saugi bei atitiktų geriausių vaiko interesus. Šis etapas atlieka ne tik kontrolės, bet ir prevencinę funkciją, nes leidžia laiku identifikuoti galimus globos trūkumus ir inicijuoti papildomas pagalbos ar apsaugos priemones.

Vaiko laikinosios globos (rūpybos) pratęsimas – dar vienas svarbus globos proceso etapas, užtikrinantis pusiausvyrą tarp vaiko grąžinimo į biologinę šeimą galimybės ir jo teisės į saugią bei stabilią aplinką. Pagal Vaiko globos organizavimo nuostatus (2002), laikinoji vaiko globa gali būti nustatoma ne ilgesniam kaip 12 mėnesių laikotarpiui, o išimtiniais atvejais – pratęsiama dar iki 6 mėnesių. Toks pratęsimas galimas tik esant objektyvioms aplinkybėms, kai išlieka reali galimybė grąžinti vaiką į biologinę šeimą arba kai vyksta su vaiko teisine padėtimi susiję teisiniai procesai. Sprendimas dėl pratęsimo turi būti grindžiamas ne vien tėvų pastangomis, bet ir kompleksiniu vaiko situacijos vertinimu, o jo pagrįstumą užtikrina kolegialus sprendimų priėmimas. Vis dėlto globos pratęsimo etape išryškėja įtampa tarp Vaiko globos organizavimo nuostatuose (2002) nustatyto šešių mėnesių pratęsimo termino ir realių galimybių pašalinti ilgalaikius rizikos veiksnius, pavyzdžiui, tėvų priklausomybes nuo psichoaktyviųjų medžiagų. Nors Vaiko situacijos vertinimo tvarkos aprašas (2019) tokias priklausomybes pripažįsta ilgalaikių priemonių reikalaujančiu rizikos veiksmu, nustatyti administraciniai terminai gali sukurti spaudimą pagalbos procesui. Todėl šiame etape būtina derinti individualizuotos pagalbos principą, įtvirtintą Atvejo vadybos tvarkos apraše (2018), su vaiko teise į stabilią ir saugią aplinką.

Vaiko globos (rūpybos) pabaiga yra baigiamasis globos organizavimo etapas, žymintis vaiko teisinio statuso pasikeitimą ir globos sistemos intervencijos pabaigą. Globos pabaiga gali būti grindžiama skirtingais pagrindais: vaikui grįžus į biologinę šeimą, jį įvaikinus, nustačius kitą nuolatinę globą, vaikui įgijus visišką veiksnumą ar sulaukus pilnametystės (Civilinis kodeksas, 2000, 3.255 ir 3.258 str.).

Svarbu pažymėti, kad globos pabaiga sulaukus pilnametystės nenutraukia ryšio su paslaugų sistema. Siekiant užtikrinti sklandų globojamo vaiko perėjimą į savarankišką gyvenimą, paslaugų tęstinumą užtikrina palydėjimo paslauga jaunuoliams, reglamentuojama Socialinių paslaugų kataloge (2006), ir finansinės paramos mechanizmai, nustatyti Išmokų vaikams įstatyme (1994) bei Socialinių paslaugų įstatyme (2006).

Siekiant apibendrinti nagrinėjamą procesą, 1 priede pateikta schema, vaizduojanti vaiko globos etapų ir atvejo vadybos sąveiką. Joje išskiriamos dvi tarpusavyje susijusios ir viena kitą papildančios veiklos kryptys: globos organizavimo etapai ir lygiagrečiai vykdoma atvejo vadyba, orientuota į biologinės šeimos situacijos vertinimą ir pokyčius.

Schema atskleidžia, kad vaiko globos organizavimas nėra nuoseklus, linijinis procesas – sprendimai dėl vaiko situacijos priimami ne tik pereinant iš vieno etapo į kitą, bet ir nuolat vertinant šeimos aplinkybių kaitą. Atvejo vadyba šiuo požiūriu atlieka esminį vaidmenį, nes ji užtikrina tęstinį informacijos rinkimą, pagalbos teikimą bei sprendimų pagrindimą.

*Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad vaikų globos šeiminei aplinkoje organizavimas Lietuvoje veikia kaip integruotas, daugiapakopis viešojo administravimo procesas, kuriame derinami valstybinės priežiūros, savivaldos savarankiškumo ir institucinio bendradarbiavimo principai. Išanalizuota septynių etapų seka rodo, kad globa yra nuoseklus ir dinamiškas procesas, kurio kokybę grindžiama individualiu vaiko poreikių vertinimu ir pagalba globėjui (rūpintojui) ar globotojui užtikrinimo, bei glaudžia institucijų sąveika. Kartu išlaikoma atvejo vadybos ir globos procesų sąveika, kuri yra esminė užtikrinant saugų vaiko grįžimą į šeimą arba ilgalaikės globos stabilumą.*

### **2.3. Vaikų globos kokybės užtikrinimas ir stebėsenos mechanizmai**

Vaikų globos šeiminei aplinkoje kokybės užtikrinimas Lietuvoje grindžiamas integruota stebėsenos sistema, kuri apima valstybinę priežiūrą, savivaldybių vykdomą kontrolę bei pačių globos įstaigų (globos centrų, šeimynų) vidinius kokybės valdymo procesus. Centrinį vaidmenį šioje sistemoje atlieka Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Departamentas), kurio funkcija – užtikrinti teikiamų socialinių paslaugų kokybę yra įtvirtintas Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2006 m. liepos 1 d. įsakymu Nr. A1 – 182 „Dėl Socialinių paslaugų priežiūros departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“. Departamentas vykdo globos centrų veiklos priežiūrą, vertina paslaugų kokybę valstybės ir savivaldos lygmenimis bei organizuoja socialinių paslaugų įstaigų akreditavimą, kuris užtikrina, kad paslaugų teikėjai atitiktų nustatytus personalo išsilavinimo, organizacinės struktūros ir minimalaus darbuotojų skaičiaus kriterijus, detaliau apibrėžtus Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2021 m. liepos 5 d. įsakymu Nr. A1 – 492 „Dėl akredituotų socialinių paslaugų teikimo reikalavimų aprašo patvirtinimo“. Tokiu būdu sudaromos prielaidos savivaldybėse veikiantiems globos centrų turėti bazinį administracinį pasirengimą, būtiną paslaugų teikimui ir jų tęstinumui užtikrinti.

Lygiagrečiai vaiko teisių apsaugą užtikrina VVTAIT, kuri vadovaujantis Lietuvos Respublikos civilinio kodekso (2000 m.) 3.267 straipsniu, atlieka bendrąją globos vykdymo priežiūrą bei stebi vaiko teisių įgyvendinimą praktikoje. Ši dviejų lygmenų kontrolė sudaro prielaidas užtikrinti tiek vaiko teisių apsaugą, tiek paslaugos teikėjo administracinę ir profesinę atitiktį nustatytiems standartams.

Savivaldybės, vadovaujantis Vietos savivaldos įstatymo (1994) 6 str. 12 p., užtikrina vaikų globos organizavimą ir paslaugų kokybę, vykdydamos finansavimo, planavimo ir paslaugų poveikio stebėsenos funkcijas.

Sisteminė lyderystė per Departamentą, VVTAIT ir savivaldybes sudaro prielaidas vieningam kokybės standartui, kuris bus dar labiau sustiprintas nuo 2029 m., įsigaliojus Socialinių paslaugų kokybės reikalavimų aprašui, patvirtintam Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2024 m. gruodžio 4 d. įsakymui Nr. A1 – 833 „Dėl socialinių paslaugų kokybės reikalavimų aprašo patvirtinimo“, numatančiam privalomą bazinį kokybės lygį visiems paslaugų teikėjams.

Globos centras veikia kaip pagrindinis praktinio globos organizavimo subjektas, užtikrinantis valstybės nustatytą vaiko apsaugos standartų įgyvendinimą šeiminėje aplinkoje (Globos centro veiklos aprašas, 2018). Pagrindiniu kokybės matu globos centro lygmenyje tampa gebėjimas operatyviai identifikuoti ir atliepti specifinius vaiko bei jį globojančios šeimos poreikius. Poreikių vertinimas – tai nepertraukiamos stebėsenos mechanizmas, kurio metu analizuojamos vaiko stiprybės, raidos ypatumai bei šeimos gebėjimai užtikrinti saugią aplinką.

Globos centro paslaugų kokybė užtikrinama per aiškiai apibrėžtas globos centrų specialistų – globos koordinatorių, Tarnybos atestuotų asmenų bei psichologų – funkcijas, apibrėžtas Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2014 m. spalio 13 d. įsakyme Nr. A1–487 „Dėl Socialinių paslaugų srities darbuotojų pareigybių ir atliekamų funkcijų sąrašo patvirtinimo“, bei sistemingu kvalifikacijos kėlimu. Vadovaujantis Socialinių paslaugų įstatymu (2006), socialinių paslaugų srities darbuotojams yra privalomas ne mažiau kaip 16 akademinų valandų per metus profesinis tobulėjimas. Kokybės užtikrinimas taip pat siejamas su Globos centro veiklos apraše (2018), nustatytais minimaliais paslaugų teikimo reikalavimais.

Vis dėlto profesinės priežiūros sistemoje išryškėja spraga – nors socialiniams darbuotojams ir atveju vadybininkams supervizijos yra privalomos (Socialinių paslaugų įstatymas, 2006), o budintiems ir nuolatiniais globotojams – periodiškai taikomos (Globos centro veiklos aprašas, 2018), globos centrų specialistams jos išlieka rekomendacinės. Toks reguliavimas silpnina institucinį atsparumą, nes emocinis palaikymas nėra užtikrinamas visai komandai, nors tai tiesiogiai susiję su paslaugų kokybe ir perdegimo prevencija.

Budinčių ir nuolatinų globotojų veikla Lietuvos teisinėje sistemoje vertinama kaip profesionaliai teikiama socialinė paslauga, grindžiama sutartiniais įsipareigojimais su Globos centru. Esminiu paslaugų kokybės vertinimo elementu tampa periodinis, ne rečiau kaip kartą per šešis mėnesius atliekamas budinčių ir nuolatinų globotojų veiklos vertinimas, analizuojant tiek veiklos atitiktį, tiek kompetencijų ir emocinių resursų pakankumą (Globos centro veiklos aprašas, 2018). Šis vertinimas leidžia laiku identifikuoti sunkumus ir planuoti tikslinę pagalbą. Be to, globotojams privalomos supervizijos ir tęstiniai mokymai užtikrina profesinį palaikymą ir paslaugos stabilumą.

Svarbus kokybės užtikrinimo elementas yra ir vidinis globos centrų veiklos įsivertinimas. Tačiau šiuo metu, vadovaujantis Globos centro veiklos aprašu (2018), jis yra tik rekomendacinio pobūdžio, kas laikytina sistemine spraga, nes neužtikrina vieningo kokybės vertinimo standarto visų globos centrų lygmeniu.

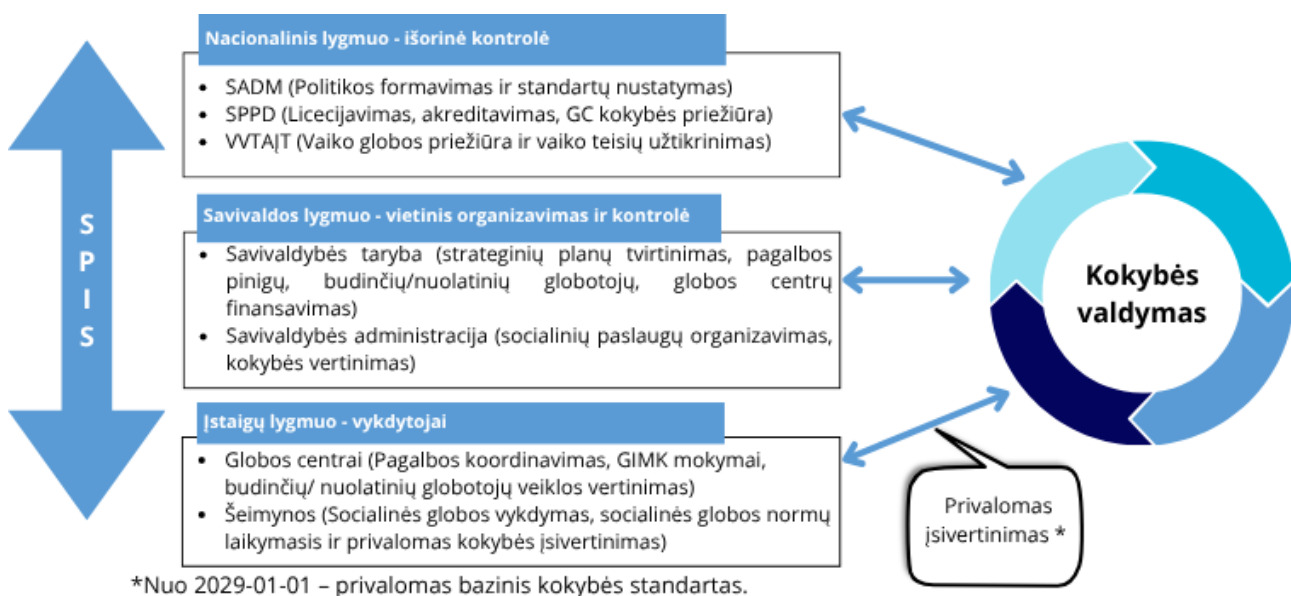
Šis teisinio reglamentavimo trūkumas pripažįstamas ir valstybiniu lygmeniu, todėl numatoma sistemos transformacija. Remiantis Socialinių paslaugų kokybės reikalavimų aprašu (2024), nuo 2029 m. sausio 1 d. visoms socialinėms paslaugoms, įskaitant globos centrų veiklą, bus taikomas privalomas kokybės valdymas. Nustatomi du lygiai: bazinis, kuris įpareigos teikėjus reguliariai (ne rečiau kaip kartą per metus) atlikti vidinį veiklos vertinimą, ir pažangus, išliekantis rekomendacinio pobūdžio. Taigi sistema pereina nuo fragmentiško įsivertinimo prie privalomo, cikliško kokybės valdymo, kurio laikymąsi prižiūrės Socialinių paslaugų priežiūros departamentas ir savivaldybės.

Tuo tarpu kiti vaiko globos sistemos subjektai jau dabar veikia pagal griežtesnius kokybės reikalavimus. Šeimynos, kaip socialinės globos įstaigos, vadovaujantis Šeimynų įstatymu (2010), yra prižiūrimos VVTAIT, o jų teikiamų paslaugų kokybę vertina Socialinių paslaugų priežiūros

departamentas. Joms privalomas Socialinės globos normų (2007) laikymasis, įskaitant nuolatinį vidinį veiklos įsivertinimą. Be to, šeimynų dalyviai privalo nuolat tobulinti kvalifikaciją, o globos centrai užtikrina jiems metodinę pagalbą. Tokia daugiapakopė kontrolė sudaro prielaidas užtikrinti aukštą globos kokybę.

Siekiant užtikrinti sklandų šios daugiapakopės sistemos veikimą, svarbų vaidmenį atlieka skaitmeninė infrastruktūra. Socialinės paramos šeimai informacinė sistema (SPIS), nors tiesiogiai nekuria paslaugos turinio, pagal LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2008 m. gegužės 29 d. įsakymą Nr. A1 – 172 „Dėl socialinės paramos šeimai informacinės sistemos nuostatų ir socialinės paramos šeimai informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų patvirtinimo“, užtikrina globos organizavimo procesų kokybę ir atskaitomybę. SPIS leidžia kaupti ir dalytis duomenimis apie vaiko apgyvendinimą bei jo pokyčius, taip užtikrinant situacijos tęstinumą ir atsekamumą tarp VVTAJT, savivaldybių ir globos centrų. Sistemoje taip pat stebimi esminiai procesų terminai (pvz., laikinosios globos trukmė, globos koordinatoriaus paskyrimas), kas veikia kaip papildomas kontrolės mechanizmas, užtikrinantis savalaikį pagalbos teikimą. Be to, SPIS kaupiami duomenys apie globėjus ir globotojus sudaro prielaidas operatyviai parinkti vaiko poreikius geriausiai atitinkančią šeiminių aplinką. Taigi SPIS veikia kaip administracinės atskaitomybės ir informacijos koordinavimo įrankis, mažinantis informacijos asimetriją tarp institucijų ir sudarantis sąlygas tiek tarp valdymo lygmenų, tiek tarpinstitucinei stebėsenai. Tai leidžia ne tik užtikrinti procesų kontrolę, bet ir identifikuoti sisteminės problemas, stiprinant duomenimis grįstą sprendimų priėmimą vaikų globos sistemoje.

Sisteminė vaikų globos kokybės užtikrinimo ir stebėsenos struktūra, apjungianti tris valdymo lygmenis bei skaitmeninius įrankius, vaizduojama 4 paveiksle.



**4 pav.** Vaikų globos kokybės užtikrinimo ir stebėsenos sistemos Lietuvoje struktūra (sudaryta autorės, 2026)

4 paveiksle vaizduojama integruota kokybės valdymo struktūra, kurioje nacionalinis lygmuo nustato strategines kryptis ir vykdo išorinę kontrolę, savivaldos lygmuo organizuoja ir prižiūri paslaugų teikimą, o įstaigų lygmenyje kokybę įgyvendinama praktikoje, teikiant individualizuotą pagalbą vaikui ir šeimai. Sistemos veikimą palaiko SPIS, užtikrinanti informacijos tęstinumą ir duomenų mainus tarp visų grandžių. Taip pat atsiskleidžia nuolatinis kokybės valdymo ciklas, pagrįstas

grįžtamuoju ryšiu tarp skirtingų lygmenų. Sistemos raidos kryptį stiprina nuo 2029 m. įsigaliosiantis privalomas vidinis įsivertinimas, užtikrinsiantis bazinį paslaugų kokybės lygį.

*Apibendrinant 2.3 skyrių, galima teigti, kad vaikų globos šeiminei aplinkoje kokybės užtikrinimas Lietuvoje grindžiamas integruota trijų lygmenų sistema, apimančia valstybinę kontrolę, savivaldos atsakomybę ir įstaigų vidinį kokybės valdymą. Nacionaliniu lygmeniu užtikrinama išorinė priežiūra ir vaiko teisių apsauga, savivaldybės atsako už paslaugų organizavimą ir jų rezultatų vertinimą, o globos centrai ir šeimynos kokybę įgyvendina praktikoje, teikdami individualizuotą pagalbą vaikui. Analizė parodė, kad sistema remiasi nuolatine stebėseną ir duomenimis grįstu sprendimų priėmimu, tačiau išlieka tam tikrų profesinės priežiūros ir vidinio vertinimo taikymo netolygumų. Nuo 2029 m. numatomas privalomas vidinis kokybės įsivertinimas sudarys prielaidas nuoseklesniam ir labiau standartizuotam kokybės valdymui, stiprinant orientaciją į vaiko geriausius interesus.*

*Apibendrinant antrąjį skyrių, galima teigti, kad vaikų globos šeiminei aplinkoje organizavimas ir kokybės užtikrinimas Lietuvoje grindžiamas daugiasluoksne teisinio ir institucinio reglamentavimo sistema. Tarptautiniai vaiko teisių apsaugos standartai nacionalinėje teisėje įtvirtinami per šeimines aplinkos prioriteto, geriausių vaiko interesų, vaiko dalyvavimo ir apsaugos nuo institucinės globos principus. Nacionaliniu lygmeniu šie principai detalizuojami per Civilinį kodeksą, Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymą, Socialinių paslaugų įstatymą ir poįstatyminius teisės aktus, kurie apibrėžia globos formas, procedūras, finansavimo mechanizmus ir institucinę atsakomybę.*

*Analizė parodė, kad vaikų globa šeiminei aplinkoje nėra vienkartinis administracinis sprendimas, o tęstinis, septyniais etapais organizuojamas procesas, kuriame svarbi VVTAIT, savivaldybių, globos centrų ir atvejo vadybos sąveika. Globos kokybę šiame procese priklauso nuo globėjų parengimo, individualaus vaiko poreikių vertinimo, pagalbos plano įgyvendinimo, institucijų bendradarbiavimo ir gebėjimo laiku priimti vaiko saugumui bei stabilumui reikšmingus sprendimus.*

*Kokybės užtikrinimo sistema Lietuvoje formuojama per valstybinę priežiūrą, savivaldybių atsakomybę, globos centrų ir šeimynų vidinius kokybės valdymo procesus bei SPIS informacinės sistemos palaikomą duomenų atsekamumą. Vis dėlto analizė atskleidė ir tam tikras spragas: nevienodą profesinės priežiūros reglamentavimą, rekomendacinį globos centrų vidinio įsivertinimo pobūdį ir poreikį stiprinti vieningą kokybės vertinimo standartą. Nuo 2029 m. numatomas privalomas vidinis kokybės įsivertinimas sudaro prielaidas pereiti nuo fragmentiškos kontrolės prie nuoseklesnio, cikliško ir duomenimis grįsto kokybės valdymo, orientuoto į vaiko saugumą, stabilumą ir individualius poreikius.*

### **3. Empirinis tyrimas, siekiant nustatyti vaikų globos šeiminėje aplinkoje paslaugų kokybės užtikrinimo ypatumus ir juos lemiančius administracinius veiksnius didžiausiose Lietuvos savivaldybėse**

Šiame baigiamojo projekto skyriuje pristatomas vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybės užtikrinimo didžiosiose Lietuvos savivaldybėse tyrimas. Pirmiausia aprašoma empirinio tyrimo metodika. Vėlesniuose poskyriuose analizuojama vaikų globos sistemos situacija savivaldybėse, su ja susiję savivaldybės administracijų strateginiai, įstaigų dokumentai bei antriniai statistiniai duomenys. 3.3 poskyryje pristatomi kokybinio tyrimo – pusiau struktūruoto interviu su globos centru vadovais – rezultatai.

#### **3.1. Tyrimo metodikos pagrindimas**

**Tyrimo strategija.** Mokslinėje literatūroje (Kardelis, 2017) pabrėžiama, kad tyrimo strategijos pasirinkimas lemia bendrą tyrimo struktūrą, kuri gali būti aprašomojo, eksperimentinio, lyginamojo ar kito pobūdžio, priklausomai nuo tyrimo klausimų ir formuluojamų hipotezių. Siekiant identifikuoti vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybės užtikrinimo veiksnius didžiausiose Lietuvos savivaldybėse (Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio miestų, Vilniaus ir Kauno rajonų), šiame tyrime pasirinkta kombinuota tyrimo strategija, kurią sudaro, minėtų savivaldybių strateginių dokumentų, antrinių statistinių duomenų analizė bei kokybinė atvejo analizė. V. Žydžiūnaitė ir S. Sabaliauskas (2017), teigia, kad kokybiniai tyrimai sudaro galimybę analizuoti žmonių nuostatas, požiūrius ir įgytas patirtis konkrečiuose socialiniuose kontekstuose, taip atskleidžiant elgsenos ypatumus ir sprendimų priėmimo motyvus. Ši strategija pasirinkta, siekiant giliau atskleisti vaikų globos kokybės užtikrinimo procesus, kurie Lietuvos moksliniame diskurse, analizuojant juos per savivaldybių valdymo sprendimų prizmę, iki šiol išlieka nepakankamai ištirti. Kokybinis tyrimas leidžia atskleisti, kaip septynių didžiausių Lietuvos savivaldybių globos centrų vadovai supranta ir interpretuoja globos centro veiklos organizavimą. Taip pat siekiama įvertinti, kaip jų subjektyvus suvokimas atsispindi paslaugų kokybėje strateginio valdymo lygmeniu. Remiantis B. Bitinu ir kt. (2008), šis pasirinkimas taip pat grindžiamas siekiu taikyti holistinį požiūrį, leidžiantį vaikų globos vadybinį mechanizmą suprasti kaip gyvą procesą natūralioje aplinkoje. Kadangi vadybos esmė atsiskleidžia per vadovo ir darbuotojų sąveiką, kokybinė prieiga sudaro galimybes analizuoti ne tik formalius administracinius veiksnius, bet ir vadovų požiūrį į geriausio vaiko intereso užtikrinimą praktikoje. Antrinių duomenų analizė leidžia įvertinti esamą vaikų globos sistemos situaciją Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio miestų, Vilniaus ir Kauno rajonų savivaldybėse remiantis oficialiais statistiniais rodikliais ir ataskaitomis, o kokybinė prieiga (interviu su vadovais) įgalina giliau pažinti administracinius procesus ir jų interpretacijas. Tokia metodų trianguliacija užtikrina tyrimo rezultatų visapusiškumą ir patikimumą. Remiantis Creswell'io (2013) metodologija, tyrimas grindžiamas atvejo analizės principu, leidžiančiu visapusiškai nagrinėti reiškinį konkrečiose institucinėse ribose. Pasak B. Bitino ir kt. (2008), atvejo analizė leidžia tyrėjui atskleisti tiriamo objekto ryšius ir suprasti jo prasmę. Atsižvelgiant į tyrimo apimtį, pasirenkamas kelių atvejų dizainas, nes kokybės užtikrinimo procesai nagrinėjami septyniose didžiausiose Lietuvos savivaldybėse, siekiant atskleisti tiek unikalius administravimo bruožus, tiek bendrus dėsningumus.

**Tyrimo metodai.** Siekiant padidinti tyrimo validumą bei sumažinti tyrėjo subjektyvumą, darbe taikoma metodų ir duomenų šaltinių trianguliacijos metodas. Pasak B. Bitino ir kt. (2008), trianguliacija socialiniuose tyrimuose reiškia dviejų ir daugiau tyrimo strategijų, priemonių ar būdų taikymą, siekiant visapusiškiau išanalizuoti tiriamą objektą. K. Kardelis (2017) nurodo, kad

trianguliacija leidžia susidaryti nuodugnesnį tiriamos problemos vaizdą, padeda išsiaiškinti sudėtingus reiškinius bei analizuoti prieštarigus aspektus, kurių neįmanoma užfiksuoti pasirinkus vieną metodą. R. Tidikis (2003) pabrėžia, kad socialiniuose moksluose nėra vieno universalaus metodo, todėl, siekiant gauti patikimą informaciją, būtina tarpusavyje derinti skirtingus metodus. Tyrimui atlikti pasirinkti šie metodai:

1. Antrinių statistinių duomenų analizė. Šis metodas leidžia įvertinti esamą vaikų globos sistemos situaciją atskirose savivaldybėse remiantis oficialiais statistiniais rodikliais ir veiklos ataskaitomis (SPIS, globos centrų mainų sistema). Pasak I. Gaižauskaitės ir S. Mikėnės (2014), statistinė analizė leidžia atrasti bendrines tendencijas, būdingas tiriamajai populiacijai, taip sudarant objektyvų tyrimo foną kokybinei analizei.
2. Strateginių dokumentų turinio analizė. Pasak R. Tidikio (2003), dokumentų analizė leidžia sistemingai tirti institucinę aplinką, remiantis oficialiais šaltiniais. Tyrime analizuojami savivaldybių strateginiai plėtros, veiklos ir socialinių paslaugų planai, skelbiami oficialiose svetainėse bei Teisės aktų registre. Taip pat analizuojami „Globėjų pritraukimo ir visuomenės informavimo apie globą planai/ programas“, įstaigų veiklos ataskaitos. Šis metodas leidžia įvertinti struktūrinius kokybės kriterijus remiantis IMPACT modelio dimensijomis (ištekliai, valdymas, lyderystė, partnerystė).
3. Pusiau struktūruotas interviu. Pagrindinis empirinių duomenų rinkimo metodas šiame tyrime yra pusiau struktūruotas interviu, kuris mokslinėje literatūroje įvardijamas kaip vienas dažniausiai kokybiniuose tyrimuose taikomų metodų, leidžiantis išsamiai atskleisti tiriamą reiškinį per respondentų patirtis ir jų pateikiamas įžvalgas (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) teigia, kad kokybinis interviu sudaro galimybes tyrėjui pamatyti kito žmogaus perspektyvą ir suprasti, kaip subjektai supranta savo profesinę veiklą, bei kokias prasmes jie suteikia savo kasdieniams veiksams. Pasak R. Tidikio (2003), šis metodas yra reikšmingas norint pažinti tiriamojo vertybines orientacijas bei nuostatas, kurios tiesiogiai formuoja administracinę elgesį. Be to, pasirinkta pusiau struktūruota interviu forma sudaro galimybes derinti išankstinį pokalbio kryptingumą su lankstumu (Kardelis, 2017). Skirtingai nei struktūruota apklausa, šis metodas leidžia lanksčiai reaguoti į pokalbio eigą ir giliau nagrinėti aktualias temas, atsižvelgiant į informantų atsakymus. (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Tai ypač aktualu tiriant ekspertus (globos centrų vadovus), nes jų profesinės įžvalgos dažnai peržengia formalių klausimynų ribas. B. Bitinas ir kt. (2008) pabrėžia, kad toks interaktyvus bendravimas sudaro galimybes tyrėjui įsigilinti į tyrimo situaciją ir fiksuoti ne tik verbalinį turinį, bet ir jo raiškos aspektus – emocijas, balso toną bei prasmines pauzes. Taip susidaromas holistinis vaizdas apie dalyvio patirtį (Bitinas ir kt., 2008, Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

**Tyrimo imtis ir informantų atranka.** Tyrimo imties formavimas yra svarbus kokybinio tyrimo etapas, nes nuo pasirinktų dalyvių priklauso surinktų duomenų išsamumas ir tyrimo išvadų pagrįstumas. Kokybiniuose tyrimuose dažniausiai taikoma tikslinė atranka, kai respondentai pasirenkami pagal jų turimą patirtį ar ryšį su analizuojamu reiškiniu, siekiant surinkti tyrimui reikšmingą informaciją (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Bitinas ir kt. (2008) pažymi, kad kokybiniame tyrime svarbiausias yra ne imties dydis, bet jos tinkamumas tyrimo tikslui. Nedidelė imtis sudaro galimybes išsamiau analizuoti dalyvių patirtis, požiūrį ir jų atliekamus socialinius vaidmenis.

Siekiant tyrimo tikslo, imties formavimas vykdomas dviem lygmenimis: atvejų (savivaldybių) ir informantų (vadovų). Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), toks atrankos principas leidžia sistemingai atrinkti objektus pagal iš anksto nustatytus požymius.

Atsižvelgiant į tai, kad imtis formuojama tikslingos atrankos principu, šiame tyrime septynios didžiausios Lietuvos savivaldybės pasirinktos remiantis šiais kriterijais:

1. Sudėtingos sistemos – didžiausiose savivaldybėse veikia didžiausias paslaugų gavėjų iteikėjų tinklas, todėl kokybės užtikrinimo procesai čia pasižymi didžiausiu kompleksiskumu.
2. Išteklių koncentracija – šiose savivaldybėse yra sukaupta didžiausia institucinė patirtis transformuojant vaikų globos sistemą iš institucinės į šeiminių (Genienė ir Nedveckė, 2021).

Empiriniams duomenims rinkti taikoma tikslinė ekspertinė atranka. Pasak R. Tidikio (2003), ekspertai yra asmenys, kurie dėl turimos didžiausios kompetencijos ir patikimos informacijos apie tiriamą sritį, gali pateikti reikšmingą bei patikimą informaciją apie analizuojamą problemą. Į tyrimo imtį įtraukiami globos centrų vadovai, kurie identifikuojami kaip pagrindiniai informantai dėl jų specifinio vaidmens: jie veikia strateginių politinių sprendimų ir praktinio jų įgyvendinimo sąveikoje (Hassan ir kt., 2021; Chang ir Brewer, 2023). Informantai atrinkami taikant šiuos eksperto atrankos kriterijus:

- Darbo patirtis vaiko gerovės srityje (ekspertams taikomas ne mažesnis nei 3 metų darbo stažas, užtikrinantis pakankamą procesų išmanymą).
- Užimama vadybinė pozicija globos centre, kada asmuo tiesiogiai dalyvauja planuojant, organizuojant bei vertinant globos centro paslaugų kokybę.
- Pasiekiamumas ir motyvacija dalyvauti tyrime.

Kokybiniame tyrime imtis nėra iš anksto griežtai apibrėžta – ji baigiama formuoti duomenų rinkimo metu (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Tyrime vadovaujamas duomenų prisotinimo principu, kai naujai atliekami interviu nebesuteikia iš esmės naujos informacijos, o tyrimo dalyvių atsakymai pradeda kartotis (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016; Bitinas ir kt., 2008). Pasak metodologų, tai rodo, kad ištirta visa reiškinio įvairovė pasirinktame kontekste. Planuojama, kad septynių savivaldybių vadovų įžvalgos leis pasiekti analitinį išvadų pagrįstumą, derinant jų patirtis su antrinių duomenų analize. Tyrime preliminariai planuojama apklausti apie 12 vadovų.

Informantų sąrašas ir jų profesinė charakteristika pateikiami 4 lentelėje. Dėl etikos sumetimų informantų tapatybė yra koduojama (pvz., V1, V2), nuasmeninant jų atstovaujamas konkrečias įstaigas. Siekiant išsaugoti tyrimo dalyvių anonimiškumą, informantams buvo priskirti kodai. Toks kodavimas taip pat padėjo sistemingai tvarkyti ir analizuoti surinktą empirinę medžiagą.

**4 lentelė.** Informantų charakteristika (sudaryta autorės, 2026)

Kodas	Atliekamos darbinės funkcijos	Darbo stažas vaiko gerovės srityje
V1	Vadovauja globos centrui	28 metai
V2	Vadovauja globos centrui	8 metai
V3	Vadovauja globos centrui	Daugiau nei 3 metai
V4	Vadovauja globos centrui	13 –14 metų
V5	Vadovauja globos centrui	19 metų
V6	Vadovauja globos centrui	24 metai
V7	Vadovauja globos centrui	Daugiau nei 20 metų

Kodas	Atliekamos darbinės funkcijos	Darbo stažas vaiko gerovės srityje
V8	Vadovauja globos centrui	4 metai
V9	Vadovauja globos centrui	10 metų
V10	Vadovauja globos centrui	6 metai
V11	Vadovauja globos centrui	Daugiau nei 20 metų
V12	Vadovauja globos centrui	Atsisakė dalyvauti apklausoje

**Tyrimo instrumento sudarymas.** Pagrindiniu empirinių duomenų rinkimo instrumentu šiame tyrime pasirinktos pusiau struktūruoto interviu gairės. Remiantis I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016) metodologija, šis instrumentas leidžia derinti iš anksto suplanuotą teminę struktūrą su lankstumu, kuris būtinas siekiant atskleisti, kaip globos centrų vadovai supranta ir įprasmina sudėtingus administracinius bei santykių pagrindu grindžiamus procesus. Tokia prieiga sudaro galimybes giliau pažinti ne tik formalius veiklos aspektus, bet ir prasmes, kurias socialiniai veikėjai suteikia savo patirčiai bei aplinkai, taip įgalinant tyrėją „įžengti į kito žmogaus perspektyvą“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Interviu klausimai suformuluoti taip, kad vaikų globos kokybė būtų analizuojama kaip dinamiškas procesas, atsiskleidžiantis kasdienėje specialistų ir vaikų sąveikoje, o ne kaip statiškas standartas. Toks požiūris leidžia fiksuoti ne tik formalius kokybės rodiklius, bet ir realias praktikas, kuriose susiduria skirtingi interesai, sprendimų priėmimo logikos ir instituciniai apribojimai. Be to, Creswell'is (2013) teigia, kad kokybinis interviu turėtų būti konstruojamas remiantis atvirais klausimais, sudarančiais prielaidas tyrimo dalyviams refleksiškai įprasminti savo patirtį, o ne tik patvirtinti tyrėjo išankstines prielaidas.

Interviu gairių teorinis pagrindas grindžiamas procesinių kokybės kriterijų operacionalizavimu, pasitelkiant PUBLICSERV skalės elementus – skaidrumą, pasitikėjimą institucija bei lygybę ir teisėtumą (Vieira ir Ravello, 2024). Ši metodologinė prieiga leidžia sistemingai identifikuoti administracinius barjerus ir sisteminę įtaką paslaugų teikimui praktikoje. Kokybinio tyrimo metodologijoje pabrėžiama, kad interviu sudaro galimybę atskleisti tyrimo dalyvių patirtis, požiūrius ir jų veikimo kontekstą, todėl interviu su vadovais leidžia analizuoti realią situaciją „iš vidaus“, identifikuoti bendradarbiavimo spragas bei administracinius sprendimus, lemiančius paslaugų kokybę strateginio valdymo lygmeniu (Bitinas ir kt., 2008; Kardelis, 2017). Be to, taikant šį metodą siekiama ne tik fiksuoti empirinius faktus, bet ir analizuoti subjektyvius sprendimų priėmimo motyvus konkrečiuose savivaldybių kontekstuose (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Tyrimo instrumentas tiesiogiai siejamas su pirmajame darbo skyriuje analizuotomis teorinėmis paradigmomis. Interviu klausimai sugrupuoti į šešis tarpusavyje susijusius lygmenis, kurių ašis ir vertybinis pagrindas yra geriausio vaiko intereso principas. Klausimynas apima tiek administracinius aspektus, tokius kaip institucinis pasirengimas pagal IMPACT modelį ar skaidrumas pagal PUBLICSERV skalę, tiek esminius vaiko gerovės elementus – emocinį saugumą, traumų atpažinimą ir paslaugų tęstinumą. Tokia struktūra užtikrina nuoseklų teorinio konstrukto ir empirinių klausimų ryšį. Detalus interviu klausimų ir teorinių dimensijų atitikimas pateikiamas 5 lentelėje.

**5 lentelė.** Interviu klausimų (gairių) teorinis pagrindimas (sudaryta autorės (2026) pagal Pacheco –Molero ir kt., 2025; Vieira ir Ravello, 2024; Pecora ir kt., 2019; Lundy, 2007; Lipsky, 2010).

<b>Klausimo Kategorija</b>	<b>Teorinis klausimo Pagrindimas</b>	<b>Klausimai užduodami didžiųjų savivaldybių globos centro vadovams</b>
Normatyvinis lygmuo (Vaiko teisės ir interesai)	Vaiko teisių ir gerovės paradigma (Lundy, 2007; Naujanienė ir kt., 2021)	1. Kaip vadovaujantis „geriausio vaiko intereso“ principu globos centre priimami administraciniai sprendimai? 2. Kokie mechanizmai užtikrina realų vaiko dalyvavimą ir jo balso išklausymą paslaugų planavimo procese? 3. Kokie požymiai leidžia jums spręsti, kad globos paslaugos iš tikrųjų yra kokybiškos vaiko požiūriu?
Santykių lygmuo (Prieraišumas ir saugumas)	Prieraišumo teorija ir traumomis grįsta priežiūra (Ainsworth, 2015; Pecora ir kt., 2019)	4. Kaip globos centro administraciniai sprendimai padeda užtikrinti vaiko ir globėjo santykio tęstinumą krizinių situacijų metu? 5. Kokių priemonių imatės, kad specialistai laiku atpažintų vaiko trauminį patyrimą ir jį reaguotų?
Sisteminis (struktūrinė dermė)	Ekosisteminė teorija (Bronfenbrenner, 1994; Eriksson ir kt., 2018)	6. Kaip vertinate bendradarbiavimą su savivaldybės administracija, VVTAĮT ir kitomis institucijomis užtikrinant vaiko globos šeiminėje aplinkoje kokybę? 7. Su kokiais pagrindiniais sisteminio lygmens iššūkiais susiduriate organizuojant globos paslaugas jūsų savivaldybėje?
Organizacinis (valdymo mechanizmai)	Naujoji viešoji vadyba ir bendradarbiavimo valdysena (Hood, 1991; Esteve ir kt., 2024)	8. Kokiais administraciniais rodikliais remiatės vertindami globos centro veiklos kokybę (rezultatyvumą)? 9. Kaip jūsų vadovaujamoje įstaigoje valdomi informacijos mainai siekiant išvengti administracinio neaiškumo?
Interaktyvus (Įgalinimas ir partnerystė)	Į šeimą orientuotos pagalbos ir įgalinimo teorija (Zimmerman, 1995; Tang ir kt., 2024)	10. Kokiais būdais globos centras skatina globėjus tapti lygiaverčiais partneriais pagalbos procese? 11. Kaip užtikrinamas paslaugų teikimo skaidrumas ir grįžtamojo ryšio gavimas iš globėjų šeimų?
Praktinis lygmuo (Specialistų veikla)	Gatvės lygmens biurokratijos teorija (Lipsky, 2010)	12. Kaip specialistų turima sprendimų priėmimo laisvė (diskrecija) veikia individualizuotą pagalbą vaikui? 13. Kaip palaikote specialistus, kai jie susiduria su dideliais darbo krūviais ir emocinėmis įtampomis?

**Tyrimo etika.** Tyrime laikomasi pagrindinių akademinės etikos principų. Su kiekvienu tyrimo dalyviu suderinamas informuoto sutikimo principas, aiškiai paaiškinant tyrimo tikslą ir duomenų naudojimo paskirtį. Atsižvelgiant į tyrimo tematikos jautrumą, ypatingas dėmesys skiriamas respondentų anonimiškumo ir konfidencialumo užtikrinimui – identifikuojanti informacija koduojama, o citatose pašalinamos atpažinimą galinčios lemti detalės. Siekiant užtikrinti ne tik tyrimo dalyvių, bet ir tyrėjo saugumą bei privatumą, tyrimo komunikacijai naudojami tik darbiniai kontaktai, o visi surinkti pirminiai duomenys (įrašai ir išrašai) saugomi saugiose, tretiesiems asmenims neprieinamose laikmenose. Surinkti duomenys naudojami tik mokslinio tyrimo tikslais.

Tyrimo patikimumo ir etikos užtikrinimas reikalauja įvertinti galimus tyrimo ribotumus. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) pažymi, kad taikant tikslią atranką pasirenkami informatyvūs atvejai, todėl surinkti duomenys atskleidžia specifines dalyvių patirtis, tačiau neatspindi visos populiacijos įvairovės. Taikant pusiau struktūruotą interviu taip pat svarbu atsižvelgti į tyrėjo interpretacinį vaidmenį, nes jo nuostatos gali paveikti tiek klausimų formulavimą, tiek duomenų analizę. Kaip teigia

Bitinas ir kt. (2008) bei Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), kokybiniame tyrime tyrėjas tampa aktyvia duomenų kūrimo proceso dalimi.

Atliekant dokumentų turinio analizę išlieka konteksto praradimo rizika, ypač kai informacija yra supaprastinama ir neanalizuojama pakankamai išsamiai (Bitinas ir kt., 2008). Analizuojant statistinius duomenis, taip pat išlieka rizika daryti nepagrįstas prielaidas, kurios neatitinka sudėtingos socialinės tikrovės (Tidikis, 2003).

Galiausiai, emocinė įtampa interviu metu gali paveikti tyrimo dalyvių savijautą, todėl, kaip teigia Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017), tyrėjas turi iš anksto įvertinti galimas etines rizikas, užtikrinti dalyvių konfidencialumą bei saugų duomenų tvarkymą.

**Tyrėjo kaip tyrimo instrumento vaidmuo.** Kokybiniame tyrime tyrėjas yra aktyvus tyrimo dalyvis ir pagrindinis duomenų rinkimo instrumentas (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). B. Bitinas ir kt. (2008) pažymi, kad kokybiniame tyrime tyrėjo asmeninė sąveika bei gebėjimas įsigyventi į tyrimo situaciją yra būtinas sėkmingai analizei. Siekiant užtikrinti duomenų objektyvumą, šiame tyrime vadovaujamosi refleksyvumo principu – tyrėjas nuolat įsisąmonina savo išankstines nuostatas bei vadybinę patirtį, siekdamas, kad jos darytų minimalią įtaką informantų pasakojimams (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). R. Tidikis (2003) taip pat akcentuoja, kad tyrėjo pasaulėžiūra turi lemiamą įtaką jo mokslinio darbo kryptingumui, todėl būtina nuolatinė savo vaidmens refleksija. Tyrime taip pat siekiama užtikrinti lygiavertę sąveiką su vadovais, demonstruojant profesinį pasirengimą ir vaikų globos srities terminologijos išmanymą, kas padeda pelnyti jų pasitikėjimą ir skatina atvirumą (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

**Interviu vykdymas ir techninis duomenų fiksavimas.** Atsižvelgiant į vadovų užimtumą ir siekiant užtikrinti tyrimo dalyvių saugumą bei patogumą, interviu atliekami naudojant nuotolinio vaizdo komunikacijos platformą (pvz., „MS Teams“). Pusiau struktūruoto interviu taikymas grindžiamas kokybinio interviu metodologija, kuri pabrėžia galimybę lanksčiai reaguoti į tyrimo dalyvio atsakymus ir gilintis į jo patirtis bei požiūrius (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Ši forma leidžia stebėti tyrimo dalyvio neverbalinę komunikaciją (pvz., veido mimikas, emocijas), taip papildant gaunamus duomenis ir padedant tiksliau interpretuoti jų prasmę (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016; Bitinas ir kt., 2008). Visi interviu yra įrašomi (vaizdo ir garso formatu), prieš tai gavus laisvą informuoto asmens sutikimą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Įrašymas garantuoja informacijos tikslumą, leidžia tyrėjai sutelkti dėmesį į pokalbio dinamiką, o ne į mechaninį užrašų vedimą (Bitinas ir kt., 2008).

**Duomenų paruošimas analizei.** Surinkti duomenys analizei rengiami taikant pažodinį transkribavimo būdą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Pirminis pažodinis interviu išrašas bus atliekamas naudojant automatizuotą transkribavimo programinę įrangą, tačiau vėliau tyrėjas sutikrina visą tekstą su garsiniu įrašu (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Tai užtikrina, kad išrašė būtų išlaikytas tyrimo dalyvių kalbos autentiškumas, sudėti teisingi skyrybos ženklai bei fiksuojamos prasminės pauzės, kurios yra būtinos teisingai duomenų interpretacijai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016; Bitinas ir kt., 2008). Galutinis tekstas bus nuasmeninamas koduojant bet kokią identifikuojančią informaciją, taip užtikrinant informantų anonimiškumą ir konfidencialumą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016; Bitinas ir kt., 2008)

**Duomenų analizės metodas.** Surinkti duomenys analizuojami taikant kokybinę turinio analizę, kuri sudaro galimybę nuosekliai analizuoti tekstinę informaciją, identifikuojant reikšmines kategorijas ir temas. Remiantis Bitino ir kt. (2008) metodologija, analizė apima tris pagrindinius etapus: duomenų kodavimą (teksto skaidymą), sukoduotų vienetų grupavimą į prasmines kategorijas ir jų įprasminimą.

Šiame tyrime analizės procesas yra rekursyvus ir kartotinis – tyrėjas nuolat grįžta prie pirminių duomenų, tikslina kodus ir peržiūri interpretacijas, siekdamas atskleisti vadybinius dėsningumus (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Tyrėjas veikia kaip pagrindinis tyrimo instrumentas, todėl analitiniai gebėjimai ir refleksyvumas yra esminiai veiksniai, lemiantys tyrimo rezultatų kokybę.

Interpretacija grindžiama Emic perspektyva, pirmenybę teikiant pačių tyrimo dalyvių – globos centrų vadovų – pateikiamoms prasmėms ir jų profesinei patirčiai (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą ir visapusiškumą, taikoma trianguliacija, gretinant interviu metu gautas išvalgas su dokumentų analizės rezultatais, pateiktais antrajame darbo skyriuje.

Apibendrinant šį poskyrį, galima teigti, kad pasirinkta metodų trianguliacija, kuomet derinama kokybinė prieiga su dokumentų ir antrinių statistinių duomenų analize, užtikrina tyrimo rezultatų visapusiškumą ir patikimumą. Tokia dėmė leidžia ne tik identifikuoti bendrąsias vaikų globos šeiminėje aplinkoje sistemos tendencijas bei institucinį kontekstą savivaldybėse, bet ir atskleisti subjektyvią vadovų patirtį bei sprendimų priėmimo logiką.

Pagrindinis duomenų rinkimo instrumentas – pusiau struktūruotas interviu, pasirinktas siekiant lankstumo ir gebėjimo atskleisti prasmes jautriuose socialiniuose procesuose. Tikslinė ekspertų atranka garantuoja surinktų duomenų gilumą, o griežtas akademinės etikos principų laikymasis užtikrina proceso skaidrumą ir dalyvių saugumą. Parengtas metodologinis schema sudaro tvirtą pagrindą identifikuoti esminius kokybės užtikrinimo veiksnius ir sistemines įtampas didžiosiose Lietuvos savivaldybėse.

### **3.2. Kokybinio dokumentų ir antrinių statistinių duomenų analizės rezultatai**

Atliekant tyrimą, pasirinktas kokybinis dokumentų ir antrinių statistinių duomenų analizės metodas. Tyrimo imtį sudaro savivaldybių strateginiai plėtros ir veiklos planai, socialinių paslaugų planai, globėjų pritraukimo ir visuomenės švietimo apie globą planai/programos, globos paslaugų finansavimo bei organizavimo tvarkos aprašai ir įstaigų veiklos ataskaitos (analizuojamų dokumentų sąrašai pateikiami 2 ir 4 prieduose). Analizė papildoma antriniais statistiniais duomenimis, leidžiančiais įvertinti realų paslaugų prieinamumą bei specialistų darbo krūvius.

Išanalizavus minėtų savivaldybių strateginius dokumentus, įstaigų veiklos ataskaitas bei globėjų pritraukimo ir visuomenės informavimo apie globą planus/programas (žr. 2 priedą), išskirtos pagrindinės administravimo kryptys, kurios analizuojamose savivaldybėse taikomos siekiant užtikrinti vaikų globos šeiminėje aplinkoje paslaugų kokybę.

Pirmiausia pastebimas perėjimas nuo fragmentiško paslaugų organizavimo prie labiau integruoto valdymo modelio Savivaldybių dokumentuose akcentuojamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas tarp globos centrų, atvejo vadybos, socialinių paslaugų įstaigų ir kitų pagalbos grandžių. Ši kryptis ypač ryški Vilniaus miesto strateginiuose dokumentuose, kuriuose akcentuojamas „saugių vaikų ir jaunimo visose gyvenimo aplinkose“ tikslas bei tvaraus socialinių paslaugų tinklo plėtra (Vilniaus m. savivaldybė, 2024).

Antroji kryptis susijusi su budinčių globotojų tinklo stiprinimu bei motyvacinės sistemos globėjams ir specialistams kūrimu. Savivaldybės taiko finansines bei nefinansines priemones, siekdamos pritraukti budinčius ir nuolatinius globotojus bei išlaikyti specialistus sistemoje. Pavyzdžiui, Vilniuje ir Klaipėdoje nustatytas 1,5 MMA dydžio atlygis (Vilniaus m. savivaldybė, 2024, Klaipėdos m. savivaldybė, 2024), , kuris nėra tiesiogiai siejamas su tuo, ar globotojas faktiškai prižiūri vaiką. Tai reiškia, budinčiam kad globotojui užtikrinamos stabilios pajamos nuo sutarties įsigaliojimo momento, įskaitant laikotarpį, kai vaikas nėra apgyvendintas, taip pat laikino atokvėpio ar ligos metu. Taip pat taikomos papildomos paskatos: pagalbos pinigai, parama globotojams būsto sąlygoms gerinti, mokymai bei supervizijos globotojams.

Trečioji kryptis susijusi su partneryste ir bendruomenės įtraukimu. Dokumentų analizė rodo, kad savivaldybės vis dažniau bendradarbiauja su nevyriausybinėmis organizacijomis bei vietos bendruomenėmis. Ryškiausias pavyzdys matomas Vilniaus miesto savivaldybėje, kur globos centro funkcijos perduotos nevyriausybinėms organizacijoms, siekiant didinti paslaugų lankstumą ir prieinamumą. Vilniaus rajono strateginiuose dokumentuose taip pat numatoma plėsti socialinių paslaugų pirkimą iš nevyriausybinių sektoriaus, o Šiaulių ir Klaipėdos savivaldybėse bendruomeniniai partneriai pasitelkiami globos viešinimo veiklose. Tai leidžia teigti, kad savivaldybių vaidmuo palaipsniui transformuojasi iš tiesioginio paslaugų teikėjo į koordinuojančią instituciją.

Ketvirtoji kryptis susijusi su specialistų kompetencijų stiprinimu ir papildomų pagalbos priemonių diegimu. Kauno miesto strateginiuose dokumentuose numatytas socialinės srities darbuotojų intensyvus kvalifikacijos kėlimas, Kauno rajono socialinių paslaugų planuose akcentuojama socialinių paslaugų plėtra bei tarpinstitucinis bendradarbiavimas, o Panevėžio ir kitų savivaldybių veiklos ataskaitose identifikuojamos papildomos specialistų kompetencijų stiprinimo priemonės, tokios kaip supervizijos ar specializuoti mokymai darbui su traumą patyrusiais vaikais.

Penktoji kryptis susijusi su kokybės standartizavimu ir duomenimis grįstu valdymu. Savivaldybių dokumentai rodo aiškia kryptį – kokybės valdymas grindžiamas standartizuotomis sistemomis ir duomenimis. Diegiamos kokybės sistemos, tokios kaip EQUASS, NOKAS, kurios užtikrina procesų skaidrumą ir išorinį vertinimą. Taip pat vis aktyviau naudojami grįžtamojo ryšio ir paslaugų gavėjų vertinimo mechanizmai, leidžiantys sprendimus grįsti ne tik administraciniais rodikliais, bet ir realia paslaugų gavėjų patirtimi.

Siekiant sistemiškai apibendrinti nustatytas administracines priemones ir įvertinti jų atitikimą teoriniam pagrindui, savivaldybių sprendimai buvo sugrupuoti pagal IMPACT modelio dimensijas (žr. 3 priedą). Empirinė analizė atskleidė, kad stipriausiai savivaldybėse reiškiasi partnerystės, išteklių valdymo bei kompetencijų stiprinimo dimensijos. Tuo tarpu inovatyvumo ir duomenimis grįsto valdymo sprendimai dar nėra vienodai išplėtoti visose savivaldybėse. Tai leidžia teigti, kad vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybės valdymas Lietuvoje tampa vis labiau sisteminis, tačiau savivaldybių gebėjimai diegti pažangesnius valdymo sprendimus išlieka netolygūs.

Globėjų pritraukimo ir visuomenės švietimo planų analizė atliekama siekiant nustatyti, kaip savivaldybės praktiškai įgyvendina strateginius tikslus ir kokias administracines priemones naudoja, kad užtikrintų paslaugos prieinamumą ir kokybę. Nors visų nagrinėjamų savivaldybių planai yra panašios struktūros, šiame skyriuje detaliau aptariami tie aspektai, kurie geriausiai atskleidžia savivaldybių administracinius sprendimus ir pasirinktą kokybės užtikrinimo kryptį.

Vilniaus miesto Globėjų pritraukimo ir visuomenės informavimo apie globą planas (2026) išsiskiria aiškiai apibrėžtais kiekybiniais tikslais ir dėmesiu sistemos pajėgumui didinti. Pagrindinis dėmesys skiriamas budinčių globotojų tinklo plėtrai (vietų skaičių didinant nuo 73 iki 100), siekiant užtikrinti laisvų vietų rezervą ir išvengti trikdžių krizinėse situacijose. Tai rodo siekį užtikrinti globos sistemos šeiminei aplinkoje sklandų veikimą ir paslaugų prieinamumą. Plane nustatyti konkretūs rezultato rodikliai (100 vietų, 55 budintys globotojai), kurie leidžia vertinti ne tik vykdomas veiklas, bet ir realų sistemos pajėgumą. Papildomai akcentuojamas sistemos efektyvumas – siekiama sutrumpinti vaiko buvimo pas budintį globotoją trukmę nuo 200 iki 180 dienų. Plane taip pat numatytas aiškus finansavimas komunikacijos ir globėjų pritraukimo veikloms, rodantis didesnę dėmesį aktyviai globėjų paieškai.

Kauno miesto Globėjų pritraukimo ir visuomenės informavimo apie globą planas (2026) labiau orientuotas į kokybinius pokyčius ir visuomenės nuostatų formavimą. Siekiama ne tik pritraukti naujus globėjus, bet ir stiprinti vaiko artimos aplinkos įtraukimą į globos procesą. Plane naudojamas poveikio rodiklis – siekis padidinti teigiamai globą vertinančių asmenų dalį 15 procentinių punktų. Tai rodo dėmesį visuomenės požiūriui kaip svarbiam globos sistemos elementui. Taip pat aiškiai įvardijamas poreikis globėjams, galintiems prižiūrėti vyresnius nei 10 metų ar specialiųjų poreikių vaikus.

Panevėžio m. Globėjų pritraukimo ir visuomenės informavimo apie globą planas (2026) išsiskiria orientacija į efektyvų ir rezultatais grįstą paslaugų teikimą bei aiškiai apibrėžtus kiekybinius rodiklius. Siekiama, kad ne mažiau kaip 80 proc. vaikų augtų šeimos aplinkoje, o 90 proc. iš nesaugios aplinkos paimtų vaikų būtų apgyvendinti pas budinčius globotojus. Taip pat identifikuojamas globėjų trūkumas vyresniems, specialiųjų poreikių vaikams ir brolių bei seserų grupėms

Klaipėdos m., Vilniaus r., Šiaulių m. ir Kauno r. Globėjų pritraukimo ir visuomenės informavimo apie globą planuose (2026) matyti skirtumai tarp keliamų tikslų ir skiriamų išteklių. Klaipėdos m. planas išsiskiria aktyvią komunikacijos strategiją bei plačiu partnerių tinklu (religinės organizacijos, bendruomenės, verslo įmonės), kuris padeda stiprinti informacijos sklaidą. Tuo tarpu Vilniaus r., Šiaulių m. ir Kauno r. planuose dažniau dominuoja proceso rodikliai (renginių, informacinių priemonių skaičius), todėl sudėtingiau vertinti realų šių priemonių poveikį globėjų pritraukimui. Kauno rajone keliami aukšti rezultato rodikliai, tačiau riboti ištekliai kelia papildomų iššūkių jų įgyvendinimui.

Didesnius finansinius ir organizacinius pajėgumus turinčios savivaldybės dažniau orientuojasi į poveikio rodiklius, sistemos pajėgumo didinimą ir aktyvesnę globėjų paiešką. Tuo tarpu ribotų išteklių sąlygomis veikiančios savivaldybės dažniau apsiriboja procesinių veiklų įgyvendinimu. Taip pat pastebima, kad nors savivaldybės identifikuoja vyresnių nei dešimties metų vaikų ir specialiųjų poreikių vaikų globos problematiką, taikomos priemonės dažnai išlieka bendro pobūdžio ir nepakankamai orientuotos į konkrečių tikslinių grupių pritraukimą.

Labai svarbus vaikų globos šeiminei aplinkoje kokybės užtikrinimo elementas yra finansinių paskatų sistema, skirta globotojams pritraukti ir išlaikyti. Analizuojant didžiausių savivaldybių globos ir socialinių paslaugų finansavimo bei organizavimo tvarkos aprašus (analizuojamų dokumentų sąrašas pateikiami 4 priede), matyti, kad savivaldybės siekia stiprinti valstybės užtikrinamą finansinį pagrindą papildomomis paskatomis. Nors valstybės nustatyta tvarka (Išmokytiems vaikams įstatymas, 1994) mokamos vaiko išlaikymo (globos ir rūpybos) išmokos bei tiksliniai priedai

užtikrina bazines vaiko pragyvenimo sąlygas, paslaugos patrauklumas ir kokybės standartas tiesiogiai priklauso nuo individualių savivaldybės sprendimų.

Analizuojant dokumentus, išskiriamos dvi pagrindinės savivaldybių taikomos finansinės priemonės: atlygis globotojui ir pagalbos pinigai, skiriami globojamam vaikui išlaikyti. Budinčio globotojo atveju savivaldybės dažniausiai taiko dviejų dalių atlygį: bazinį mokėjimą už nuolatinį pasirengimą priimti vaiką ir papildomus priedus už faktiškai prižiūrimus vaikus. Tuo tarpu nuolatiniam globotojams dažniausiai mokamas fiksuotas mėnesinis atlygis. Lygiagrečiai taikomi pagalbos pinigai, skirti papildomiems vaiko poreikiams užtikrinti – socialinei integracijai, ugdymui ir laisvalaikiui. Tokiu būdu savivaldybės formuoja diferencijuotas finansines paskatas, siekdamos didinti globos šeiminei aplinkoje patrauklumą ir paslaugos prieinamumą.

Išanalizavus 5 priede pateiktus lentelės duomenis, galima daryti išvadą, kad savivaldybės taiko diferencijuotas strategijas siekdamos IMPACT modelyje numatyto išteklių valdymo efektyvumo ir globos kokybės šeiminei aplinkoje:

- Konkurencija dėl žmogiškųjų išteklių. Vilniaus miestas, rajonas bei Klaipėda taiko didžiausią bazinį atlygį budintiems globotojams (1,5 MMA) (Vilniaus m. savivaldybė, 2024, Vilniaus r. savivaldybė, 2024, Klaipėdos m. savivaldybė, 2024). Ši administravimo strategija padeda išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus bei užtikrinti, kad kriziniais atvejais sistemoje būtų laisvų vietų (paslaugos prieinamumo garantas). Vilniaus rajonas nustatė didžiausią bazinį atlygį nuolatiniam globotojui už pirmąjį vaiką (2,25 MMA), kas gali būti vertinama kaip aktyvus bandymas konkuruoti su Vilniaus miesto darbo rinka.
- Orientacija į sudėtingų atvejų administravimą. Panevėžio miesto sistema išsiskiria didžiausiu santykinu priedu už vaikus, turinčius specifinių poreikių (kūdikius, paauglius ar neįgaliuosius) (Panevėžio m. savivaldybė, 2024). Tai rodo kryptingą savivaldybės politiką, siekiant užtikrinti sudėtingesnių vaikų globos atvejus šeiminei aplinkoje.
- Tikslinės motyvacinės priemonės. Vilniaus mieste taikoma papildoma materialinė darbo vietos (šeimos ūkio) infrastruktūros gerinimui (Vilniaus m. savivaldybė, 2024). Tai rodo holistinį administracinį požiūrį į paslaugos kokybę, suprantant, kad fizinė aplinka yra neatsiejama vaiko gerovės dalis. Tuo tarpu Kauno m. taikomas papildomi priedai budintiems globotojams už vaikų priėmimą viršijant bendradarbiavimo sutartyje numatytas vietas, kas rodo sistemos lankstumą reaguojant į krizes.

Šie duomenys atskleidžia, kad didžiosios savivaldybės nebėra tik pasyvios valstybės politikos vykdytojos, o aktyviai naudoja finansinius instrumentus vaikų globos kokybei ir paslaugos prieinamumui valdyti. Tai leidžia teigti, kad finansinis stabilumas yra svarbi prielaida užtikrinant paslaugos tęstinumą ir kokybę.

Paskutiniame dokumentų analizės etape nagrinėjamos savivaldybių įstaigų, kurių struktūrinėse sudėtyse yra globos centrai ir nevyriausybinų organizacijų, atliekančių globos centro funkcijas 2024 – 2025 metų veiklos ataskaitos. Analizei pasirinktos naujausios viešai prieinamos veiklos ataskaitos įstaigų interneto svetainėse. Siekiant analizuoti aktualiausius duomenis, buvo įtrauktos 2024 – 2025 m. ataskaitos. Dalis įstaigų, nepaskelbusių šių laikotarpių ataskaitų, į analizę nebuvo įtrauktos.

Taigi, išanalizavus Vilniaus miesto ir rajono, Kauno miesto ir rajono, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio miestų duomenis, išskirtos šios pagrindinės tendencijos, darančios įtaką vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų kokybei.

Savivaldybėse taikomi du skirtingi paslaugų organizavimo modeliai. Vilniaus mieste globos paslaugos organizuojamos jas perkant iš nevyriausybinių sektoriaus. Toks sprendimas suteikia sistemai lankstumo, leidžia greičiau reaguoti į individualius vaiko poreikius, tačiau kartu didina priklausomybę nuo partnerių stabilumo. Tuo tarpu Kauno, Panevėžio, Šiaulių Klaipėdos miestai ir Vilniaus rajonas paslaugas organizuoja per savivaldybių biudžetines įstaigas. Nors toks modelis užtikrina didesnę savivaldybės kontrolę, griežtesnis biurokratinis reglamentavimas didina administracinę naštą įstaigų vadovams ir gali riboti operatyvų reagavimą į pokyčius.

Kita pastebima tendencija – perėjimas prie kokybės standartizavimo, siekiant užtikrinti procesų skaidrumą ir tęstinumą. Savivaldybių biudžetinės įstaigos orientuojasi į tarptautinį EQUASS standartą (Vaikų gerovės centras „Pastogė“, 2026, Panevėžio socialinių paslaugų centras, 2025, Vilniaus rajono šeimos ir vaiko gerovės centras, 2025), o nevyriausybiniis sektorius taiko NOKAS kokybės standartą (SOTAS, 2025). Tai rodo, kad kokybė vertinama ne tik pagal suteiktų paslaugų kiekį, bet ir pagal procesų skaidrumą, specialistų kompetencijas, paslaugų tęstinumą, atskaitomybę bei nuolatinį veiklos tobulinimą.

Įstaigų veiklos ataskaitos rodo, kad savivaldybių globos paslaugų sistema šeiminei aplinkoje yra priklausoma nuo išorinio finansavimo, kas kelia riziką paslaugų tęstinumui. Daugumoje savivaldybių globos centrų specialistų etatai priklauso nuo Europos Sąjungos projektų – duomenys rodo mišrų savivaldybės ir ES finansavimo modelį. Šioje vietoje didesniu savivaldybės finansiniu savarankiškumu išsiskiria Vilniaus rajonas. Tai rodo, kad finansavimo struktūra tampa svarbiu administraciniu veiksniu, lemiančiu paslaugų stabilumą ir tęstinumą.

Analizuotos veiklos ataskaitos atskleidžia sisteminius sunkumus, ypač susijusius su paauglių globa. Pavyzdžiui, Vaikų gerovės centras „Pastogė“ (2026) nurodo, kad planuotas 85 proc. globos šeimose rodiklis nebuvo pasiektas (faktinis – 78,5 proc.) dėl budinčių globotojų trūkumo vyresniems vaikams. Reaguodamos į šią problemą, savivaldybės pradeda aktyviau taikyti nuo 2024 m. įteisintą nuolatinio globotojo institutą (Panevėžio socialinių paslaugų centras, 2025, Vilniaus rajono šeimos ir vaiko gerovės centro, 2024). Tai rodo administracinę sistemos prisitaikymą prie sudėtingesnių vaikų poreikių, siekiant užtikrinti vaiko teisę augti šeimos aplinkoje.

Siekiant gerinti paslaugų kokybę, analizuotose įstaigose plečiamas pagalbos metodų spektras. Panevėžio socialinių paslaugų centre (2024) pradėta taikyti legoterapija ir aromaterapija. SOS vaikų kaimai Lietuva draugija (2025). Vilniuje atidarytas pirmąjį sensorinį dienos centrą, skirtą trauminių patirčių turintiems vaikams. Tai rodo siekį personalizuoti paslaugas, pritaikant jas prie individualių vaikų poreikių.

Veiklos ataskaitose taip pat pastebimas perėjimas nuo veiklų apimties vertinimo prie jų poveikio vertinimo. SOTAS 2024 m. atliko pilotinį paslaugų poveikio vertinimą, nustatydamas teigiamą poveikį šeimų įgalinimui. Kitų analizuojamų miestų ir rajonų socialinių paslaugų įstaigos sistemingai vertina paslaugų gavėjų pasitenkinimą paslaugomis. Tai rodo stiprėjančią duomenimis grįsto valdymo principų taikymą.

Darbuotojų perdegimas ir specialistų trūkumas išlieka vienais didžiausių barjerų užtikrinant globos kokybę. Panevėžio socialinių paslaugų centre (2024) atliktas psichosocialinių rizikos veiksnių vertinimas, Vilniaus rajono šeimos ir vaiko gerovės centre (2024) dalis suplanuotų veiklų nebuvo įgyvendinta dėl globos centro specialistų sergamumo, o Kauno rajone (Vaiko gerovės centras

„Gynia“, 2026) fiksuota globos koordinatorių kaita. Šiaulių miesto socialinių paslaugų centre (2026) investuojama į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, tačiau išlieka darbuotojų motyvacijos problemų. Tai leidžia daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių stabilumas yra viena svarbiausių kokybės užtikrinimo prielaidų.

Apibendrinant veiklos ataskaitų analizę, galima teigti, kad savivaldybės stiprina kokybės standartizavimą, diegia inovatyvias pagalbos priemones ir aktyviau taiko duomenimis grįstą valdymą. Vis dėlto pagrindiniais iššūkiais išlieka specialistų kaita, priklausomybė nuo projekcinio finansavimo ir budinčių globotojų trūkumas vyresnio amžiaus vaikams.

Veiklos ataskaitose nustatyti iššūkiai, susiję su specialistų perdegimu ir paslaugų tęstinumu, rodo poreikį toliau vertinti globos centrų darbuotojų darbo krūvį ir jo atitiktį galiojantiems teisiniams normatyvams.

Siekiant įvertinti globos centrų gebėjimą teikti paslaugas, pirmiausia analizuojama įstaigų etatų struktūra (žr. 6 priedą). Šie duomenys leidžia įvertinti bendrą įstaigų pasirengimą teikti kompleksinę pagalbą.

Remiantis 2026 m. kovo mėnesio globos centrų duomenimis (Globos centrų mainų sistema), įvertintas faktinis specialistų darbo krūvis (7 priedas), jį lyginant su LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2021 m. liepos 5 d. įsakymu Nr. A1 –492 „Dėl akredituotų socialinių paslaugų teikimo reikalavimų aprašo patvirtinimo“ nustatytais normatyvais. Pagal šį reglamentavimą vienam globos koordinatoriui gali tekti 25 – 30 atvejų (dirbant tik su globotojais – 10 –15 atvejų), vienam tarnybos atestuotam asmeniui ne daugiau kaip 50 atvejų, psichologui 20 asmenų (klientų).

Išanalizavus etatų struktūrą ir faktinius darbo krūvius matyti, kad dauguma globos centrų formaliai atitinka nustatytus darbo krūvio normatyvus, tačiau atskirose savivaldybėse fiksuojami jų viršijimo atvejai, rodantys netolygų žmogiškųjų išteklių paskirstymą. Pavyzdžiui, Panevėžio socialinių paslaugų centre vienam globos koordinatoriui tenka vidutiniškai 30,50 atvejo, todėl rekomenduojama norma yra viršijama. Klaipėdos miesto šeimos ir vaiko gerovės centre vienam Tarnybos atestuotam asmeniui tenka vidutiniškai 58,67 atvejo, kai rekomenduojama norma siekia iki 50 atvejų. Tai rodo, kad dalyje savivaldybių paslaugų kokybė palaikoma didesnių žmogiškųjų sąnaudų sąskaita.

Didžiausia disproporcija nustatyta psichologinių paslaugų srityje. Nors analizės duomenys rodo, kad visuose įstaigose yra numatyti psichologo etatai, faktinis jų darbo krūvis visais atvejais viršija nustatytą normą. Ryškiausi neatitikimai fiksuojami Šiaulių miesto socialinių paslaugų centre, kur vienam psichologui tenka 180 atvejų, Panevėžio socialinių paslaugų centre – 122 atvejai, Vilniaus rajono šeimos ir vaiko krizių centre – 112 atvejų, o Vaikų gerovės centre „Gynia“ – 107 atvejai. Net ir Vilniaus miesto nevyriausybinėse organizacijose, kuriose darbo krūviai tarp koordinatorių paskirstyti gana tolygiai, vienam psichologui vidutiniškai tenka nuo 78 iki 88 atvejų. Pavyzdžiui VšĮ „Žiburio“ labdaros ir paramos fondo (2025) duomenimis 2024 m. pabaigoje per metus suteikta 340 psichologo konsultacijų. Tai rodo, kad psichologinė pagalba dažniau orientuojama į krizines intervencijas, o ne į ilgalaikį terapinį darbą su vaikais ir globėjais.

Vilniaus mieste matomas labiau subalansuotas darbo organizavimas. Visuose nevyriausybinuose globos centruose išlaikoma panaši specialistų komandos struktūra (5 koordinatoriai, 3 atestuoti asmenys, 1,5 psichologo). Tai rodo nuoseklų paslaugų organizavimą ir leidžia užtikrinti tolygesnį darbo krūvio paskirstymą (apie 23 – 26 atvejus vienam koordinatoriui).

Svarbu pastebėti, kad kai kurios įstaigos savo struktūroje numato pareigybes, kurios nėra privalomos pagal LR Socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymą Nr. A1 – 492. Vaikų gerovės centras „Pastogė“ papildomai įdarbina teisininką ir mediatorių, o SOS vaikų kaimų Lietuva draugija – viešinio specialistą. Papildomų pareigybių steigimas rodo aukštesnę įstaigų administracinę brandą ir orientaciją į paslaugų kokybę, nes specifinės funkcijos perduodamos atitinkamų sričių specialistams, mažinant administracinę naštą globos koordinatoriams.

Apibendrinant galima teigti, kad globos koordinatorių ir Tarnybos atestuotų asmenų darbo krūviai daugumoje savivaldybių išlieka stabilūs, tačiau sisteminė problema išryškėja psichologinių paslaugų srityje. Tai rodo, kad nepakankamas žmogiškųjų išteklių planavimas, ypač psichologinės pagalbos srityje, tampa vienu svarbiausių administracinių veiksnių, ribojančių individualizuotą ir nepertraukiamą vaikų globos šeiminėje aplinkoje paslaugų kokybę.

Analizuojant vaikų globos sistemos kokybę didžiausiose Lietuvos savivaldybėse, vienu svarbiausių kriterijų laikoma vaikų, laikinai ir nuolat globojamų (rūpinamų) šeimos aplinkoje, dalis nuo visų globoje esančių vaikų. Šis rodiklis bei jo skaičiavimo metodika detaliau paaiškinti 6 lentelėje, remiantis nacionalinio projekto „Paslaugų, skatinančių ir efektyviai palaikančių globą šeimos aplinkoje, vystymas“ (2023 – 2027 m.) nustatytais siektiniais rodikliais. Kokybiškam sistemos funkcionavimui šiame projekte numatyta ne mažesnė kaip 80 proc. riba.

Projektas taip pat numato papildomus kokybės vertinimo rodiklius, susijusius su vaikų apgyvendinimu pas budinčius globotojus bei globėjų pritraukimo planų įgyvendinimu. Šie rodikliai leidžia vertinti ne tik paslaugų apimtį, bet ir savivaldybių gebėjimą užtikrinti paslaugų prieinamumą bei sistemos veiksmingumą (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Projekto Nr. 07 – 016 – P – 0001 kokybės ir efektyvumo rodikliai (sudaryta autorės, 2026)

Uždavinys	Rodiklio pavadinimas ir paaiškinimas	Siektina reikšmė
Užtikrinti vaikų globą (rūpybą) šeimos aplinkoje.	Vaikų, laikinai ir nuolat globojamų (rūpinamų) šeimos aplinkoje, dalis nuo visų laikinoje ir nuolatinėje globoje (rūpyboje) esančių vaikų (proc.) skaičiuojamas vertinant duomenis, koks yra bendras vaikų skaičius globos sistemoje ir kiek vaikų yra globojamų (rūpinamų) šeimos aplinkoje, ir apskaičiuojant, kokį procentą šie vaikai sudaro nuo bendro vaikų globoje (rūpyboje) skaičiaus.	Ne mažiau kaip 80 proc.
Užtikrinti vaikų, paimtų iš nesaugios aplinkos, laikiną apgyvendinimą ir priežiūrą budinčių globotojų šeimose.	Vaikų, kurie negali būti laikinai apgyvendinti artimųjų giminaičių ar kitų emociniais ryšiais susijusių asmenų šeimose ir buvo apgyvendinti pas budinčius globotojus dalis, nuo visų laikinai apgyvendintų vaikų, išskyrus vaikus, apgyvendintus giminaičių ir emociniais ryšiais susijusių asmenų šeimose.	2023 m. ne mažiau nei 80 proc., 2024 m. ne mažiau nei 85 proc., 2025 – 2026 m. ne mažiau nei 90 proc.
Užtikrinti vaikų, paimtų iš nesaugios aplinkos ar netekusių tėvų globos, priežiūrą, laikiną apgyvendinimą, globą (rūpybą) šeimos aplinkoje ar įvaikinimą.	Savivaldybė ir Globos centras turi atskirą planą/programą, kur numatyta asmenų/šeimų, galinčių prižiūrėti, globoti (rūpinti), įvaikinti tėvų globos netekusį ar iš nesaugios aplinkos paimtą vaiką( –us) pritraukimo ir paieškos tikslai, uždaviniai, priemonės, siektini rodikliai bei plano/programos ir priemonių veiksmingumo analizė arba šie/aukščiau minėti tikslai, uždaviniai, priemonės ir siektini rodikliai yra numatyti bendrose Savivaldybės ir Globos centro veiklos programose, planuose. Planas/programa yra vienerių ar kelerių metų. Priemonių įgyvendinimo apimtis bei	Planas ar programa, kurio priemonių įgyvendinimas ne mažiau kaip 90 proc. per metus bei plano/programos ir priemonių veiksmingumo (poveikio) analizė ne retesnė kaip kartą per metus.

Uždavinys	Rodiklio pavadinimas ir paaiškinimas	Siektina reikšmė
	veiksmingumas ir plano/programos veiksmingumas analizuojamas ne rečiau kaip kartą per metus.	

Ypatingas dėmesys projekte skiriamas asmenų ir šeimų, galinčių prižiūrėti, globoti ar įvaikinti vaikus, pritraukimui. Reikalavimas, kad planų priemonių įgyvendinimas siektų ne mažiau kaip 90 proc., o jų veiksmingumo analizė būtų atliekama bent kartą per metus, rodo orientaciją į nuolatinį kokybės valdymą.

2025 m. statistiniai duomenys rodo nevienodą savivaldybių gebėjimą pasiekti nustatytą 80 proc. rodiklį. Nustatytą ribą įgyvendino tik trys savivaldybės: Šiaulių m. (83 proc.), Panevėžio m. (81 proc.) ir Kauno r. (80 proc.). Tuo tarpu didžiuosiuose šalies miestuose fiksuojamas žemesni rezultatai: Kauno m. jis siekia 78 proc., Klaipėdos m. – 75 proc., o žemiausias rodiklis nustatytas Vilniaus m. savivaldybėje – 73 proc. Pažymėtina, kad Vilniuje globa organizuojama didžiausiam vaikų skaičiui (874 vaikai), todėl didesnis paslaugų mastas lemia sudėtingesnę jų organizavimą ir prieinamumo užtikrinimą šeimos aplinkoje. Apibendrinti rodiklio rezultatai ir nuolatinių globotojų skaičius pateikiami 8 priede.

Antrinių statistinių duomenų analizė atskleidžia esminį struktūrinį neatitikimą tarp potencialių globėjų lūkesčių ir realaus vaikų poreikio. 2026 m. kovo mėn. SPIS duomenimis, globoti pasirengusios šeimos visose analizuotose savivaldybėse orientuojasi į itin siaurą tikslinę grupę – sveikus arba tik nežymių/kompensuojamų sveikatos sutrikimų turinčius vaikus. Taip pat pastebimi amžiaus ribojimai: Klaipėdoje ir Šiauliuose šeimos pasirengusios priimti vaikus tik iki 5 metų, o kitose analizuojamose savivaldybėse – iki 10 metų. Kadangi didelė dalis institucijose liekančių vaikų yra vyresni nei 10 metų arba turi ypatingų poreikių, šis neatitikimas tampa viena pagrindinių kliūčių siekiant 80 proc. rodiklio reikšmės (žr. 9 priedas).

Šiam struktūriniam neatitikimui mažinti nuo 2024 m. liepos 1 d. pradėtas taikyti nuolatinio globotojo Ši globos forma skirta užtikrinti šeiminei globą vaikams, turintiems sudėtingų poreikių: vyresniems nei 10 metų, turintiems raidos ar psichikos sutrikimų, negalių, funkcionavimo ar psichotropinių medžiagų piktnaudžiavimo sunkumų, nepilnamečiams tėvams taip pat gausioms brolių ir seserų grupėms. Tačiau statistiniai duomenys rodo, kad daugumoje savivaldybių (Kauno m., Kauno r., Klaipėdos m., Vilniaus r.) globos centrai nėra sudarę nė vienos bendradarbiavimo ir paslaugų teikimo sutarties su nuolatiniais globotojais.

Šią tendenciją iš dalies paneigia Panevėžio miesto atvejis. Nors analizuojamu laikotarpiu savivaldybėje nebuvo nė vienos parengtos globėjų šeimos, trijų nuolatinių globotojų įveiklinimas tapo vienu iš veiksnių, padėjusių savivaldybei pasiekti 81 proc. globos šeimoje rodiklį. Tai leidžia daryti prielaidą, kad profesionaliosios globos plėtra gali būti veiksminga priemonė tais atvejais, kai savivaldybė susiduria su globėjų trūkumu.

Apibendrinant galima teigti, kad vaikų globos šeiminei aplinkoje kokybės užtikrinimas didžiosiose savivaldybėse susiduria su dvigubu iššūkiu: nepakankamai išvystytu nuolatinių globotojų tinklu bei ribotomis visuomenės nuostatomis dėl globojamų vaikų amžiaus ir sveikatos būklės. Be nuolatinių globotojų tinklo plėtros, pažeidžiamiausia vaikų grupė (vyresni vaikai ir turintys specialiųjų poreikių) išlieka didžiausioje rizikoje nepatekti į šeimines globos sistemą.

Kitas svarbus globos sistemos kokybės indikatorius yra susijęs su vaikų apgyvendinimu šeiminėje aplinkoje kriziniais atvejais (10 priedas). Šis rodiklis parodo, kokia dalis vaikų, kurių nebuvo įmanoma apgyvendinti pas giminaičius ar emociniais ryšiais susijusius asmenis, buvo apgyvendinti pas budinčius globotojus, taip išvengiant institucinės globos.. 2025 –2026 m. laikotarpiui prieš tai minėtame projekte nustatyta itin aukšta 90 proc. siektina rodiklio reikšmė.

Išanalizavus 10 priedo duomenis, išryškėja reikšmingi skirtumai tarp savivaldybių gebėjimų valdyti krizines situacijas. Nors Panevėžio m. ir Šiaulių m. fiksuojamas maksimalus efektyvumas (100 proc.), didieji miestai (Vilnius, Kaunas, Klaipėda) nesiekia nė pusės nustatyto rodiklio. Siekiant identifikuoti šio neefektyvumo priežastis, vertinami budinčių globotojų tinklo resursai savivaldybėse (žr. 11 priedą).

Išsamesnė analizė rodo, kad vien finansinės paskatos neužtikrina paslaugų prieinamumo. Klaipėdos miesto pavyzdys atskleidžia reikšmingą neatitikimą: nors savivaldybėje taikomas vienas didžiausių budinčių globotojų atlygių šalyje, sudarytos tik 11 bendradarbiavimo sutarčių, o krizinio apgyvendinimo rodiklis išlieka žemiausias – 23 proc. Panaši situacija stebima Kauno mieste, kur budintys globotojai dažniau renkasi globoti vaikus tik iki 13 metų, todėl vyresni vaikai dažniau nukreipiami į institucinę globą (Kauno m. savivaldybė, 2025).

Vilniaus miesto atvejis rodo kitokio pobūdžio problemą. Nors savivaldybė turi didžiausią budinčių globotojų tinklą (40 asmenų), užtikrinama tik 31 proc. krizinio apgyvendinimo atvejų. Tai leidžia identifikuoti ne globotojų trūkumo, bet paslaugų srautų valdymo problemą – ilga vaikų buvimo pas budinčius globotojus trukmė mažina laisvų vietų skaičių naujiems kriziniams atvejams (Vilniaus m. savivaldybė, 2026). Kai sprendimų priėmimas užsitęsia, laisvų vietų skaičius naujiems kriziniams atvejams apgyvendinti mažėja.

Priešingai nei didžiuosiuose miestuose, Panevėžio ir Šiaulių miesto savivaldybėms pavyko užtikrinti pusiausvyrą tarp paslaugų poreikio ir turimų resursų. Šiaulių mieste taikomas lankstesnis modelis, kai vienas budintis globotojas gali priimti iki trijų vaikų, todėl sistema efektyviau reaguoja į brolių ir seserų grupių apgyvendinimo poreikį.

Šie rezultatai rodo, kad vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybę lemia ne vien globotojų skaičius ar finansinės paskatos, bet ir savivaldybių gebėjimas strategiškai valdyti turimus žmogiškuosius išteklius, užtikrinti paslaugų lankstumą bei operatyviai reaguoti į realų vaikų poreikį.

*Apibendrinant 3.2 poskyrį, galima teigti, kad atlikta savivaldybių strateginių dokumentų, veiklos ataskaitų ir antrinių statistinių duomenų analizė parodė, kad vaikų globos šeiminėje aplinkoje paslaugų kokybę didžiausiose Lietuvos savivaldybėse lemia keli tarpusavyje susiję administraciniai veiksniai.*

*Pirma, strateginiame lygmenyje savivaldybės taiko skirtingus paslaugų organizavimo modelius. Dalis savivaldybių globos paslaugas organizuoja per biudžetines įstaigas, o Vilniaus miestas pasirinko paslaugų pirkimo iš nevyriausybinių sektoriaus modelį. Taip pat pastebimas aktyvus kokybės standartizavimas diegiant EQUASS ir NOKAS sistemas bei stiprinant duomenimis grįstą sprendimų priėmimą. Vis dėlto dalies įstaigų priklausomybė nuo projektinio finansavimo kelia riziką paslaugų tęstinumui ir specialistų stabilumui.*

*Antra, nustatyta, kad finansinės paskatos yra svarbus administracinis instrumentas pritraukiant budinčius ir nuolatinius globotojus, tačiau vien ekonominės priemonės savaimė neužtikrina pakankamo paslaugų prieinamumo. Savivaldybės, taikančios didžiausius finansinius paskatinimus, ne visais atvejais pasiekia geriausius globos rodiklius.*

*Trečia, reikšminga problema išlieka žmogiškųjų išteklių valdymas. Nors dauguma globos centrų formaliai atitinka nustatytus globos koordinatorių ir atestuotų asmenų normatyvus, psichologų darbo krūviai visose analizuotose savivaldybėse ženkliai viršija rekomenduojamas ribas. Tai riboja individualizuotos pagalbos galimybes ir didina specialistų perdegimo riziką.*

*Ketvirta, nustatytas reikšmingas neatitikimas tarp globėjų pasiūlos ir realaus vaikų poreikio. Dauguma pasirengusių globoti asmenų renkasi jaunesnio amžiaus vaikus be sudėtingų sveikatos sutrikimų, nors didžiausias poreikis išlieka vyresnių vaikų, brolių ir seserų grupių bei specialiųjų poreikių turinčių vaikų globoje.*

*Analizė taip pat parodė, kad geresnius kokybės rodiklius pasiekia tos savivaldybės, kurios geba lanksčiai valdyti turimus globotojų resursus, efektyviai taikyti nuolatinio globotojo institutą ir operatyviai spręsti vaikų apgyvendinimo klausimus krizinėse situacijose. Tai leidžia teigti, kad vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybė priklauso ne nuo vieno veiksnio, bet nuo kompleksinio administracinių sprendimų, žmogiškųjų išteklių ir paslaugų organizavimo efektyvumo.*

### **3.3. Interviu duomenų analizės rezultatai**

Atlikta dokumentų ir antrinių statistinių duomenų analizė (3.2 poskyris) atskleidė sisteminius netolygumus tarp savivaldybių administracinio pasirengimo bei kompleksiško vaikų globos kokybės užtikrinimo ir paslaugų prieinamumo. Siekiant giliau suprasti šiuos procesus, šiame poskyryje analizuojami kokybinio tyrimo duomenys, gauti apklausiant didžiausių Lietuvos savivaldybių globos centrų vadovus (V1–V11). Rezultatai sisteminami pagal šešias teorines dimensijas, nustatytas tyrimo instrumentarijuje (žr. 5 lentelę).

**Normatyvinis lygmuo.** Šis lygmuo tyrimo instrumentarijuje siejamas su vaiko teisių ir gerovės paradigma, kurioje paslaugų kokybė suprantama per geriausių vaiko interesų prioriteto užtikrinimą, vaiko dalyvavimą priimant sprendimus bei jo subjektyvios gerovės pripažinimą. Todėl šiame lygmenyje analizuojama, kaip globos centrų vadovai praktiškai įgyvendina šiuos principus ir kokie administraciniai veiksniai tai stiprina arba riboja.

Tyrimo duomenys rodo, kad respondentai vaiko interesų prioritetą vertina kaip vieną svarbiausių kokybės kriterijų. Tai ypač aiškiai atsiskleidė jų apibūdinamoje sprendimų hierarchijoje, kurioje vaiko poreikiai iškeliami aukščiau kitų sistemos dalyvių interesų. V6 tai apibūdino kaip vertybinę nuostatą: „*Taip, tokį prioritetą turime: pirma vaiko poreikis, tada yra globėjų ir biologinių tėvų. (...) Mes, darbuotojai – po to.*“ V2 pabrėžė, kad vaiko interesų užtikrinimas prasideda nuo elementaraus sąžiningumo santykiyje su vaiku: „*Čia turbūt esminis momentas – ko negalima daryti, tai meluoti vaikui bet kokių klausimų.*“ Tuo tarpu V4 akcentavo, kad kartais kokybiškas sprendimas reiškia pripažinimą, jog konkreti globos situacija vaikui nebėra tinkama: „*(...) kartais ir nulūžusi globa man atrodo labai profesionali paslauga. (...) Nes (...) apie ką mes dirbame? Dirbame apie vaiką.*“ Šie duomenys patvirtina Thurston'o ir kt. (2025) išvagas, kad geriausių vaiko interesų principas negali būti redukuojamas tik į formalų procedūrų vykdymą.

Interviu duomenys taip pat parodė, kad individualių vaiko poreikių užtikrinimas tieiogiai priklauso nuo organizacijų gebėjimo lanksčiai valdyti finansinius išteklius. Respondentai pripažino, kad bazinis savivaldybių finansavimas ne visada pakankamas pilnai atliepti individualius vaikų poreikius, todėl vadovai priima administracinius sprendimus ieškoti papildomų šaltinių. V2 paminėjo, kad „(...) mes papildomai dar tiek pat per metus įdedam savo organizacijos pinigų.“ V10 taip pat akcentavo papildomų finansavimo šaltinių paiešką: „Buvo atvejis, kai vaikui reikėjo labai brangaus klausos aparato, tai ieškojom per Išsipildymo akciją.“ Tai rodo, kad teorijoje akcentuojamas aprūpinimo principas praktikoje siejasi su administraciniu lankstumu ir gebėjimu mobilizuoti resursus.

Kita svarbi tema, išryškėjusi interviu metu, susijusi su vaiko balso užtikrinimu praktikoje, t.y. vaiko dalyvavimu priimant sprendimus. Lundy (2007) modelyje akcentuojama, kad vaikui turi būti sudaryta saugi erdvė išreikšti savo nuomonę bei galimybė būti išgirstam. Tyrimo duomenimis nustatyta, kad vadovai skatina specialistus ieškoti neformalių būdų santykiui su vaiku kurti. V3 teigia, kad vaikai dažnai atviriau kalba tik tada, kai šalia nėra globėjų: „Jau visos koordinatorės vienu balsu sako, kad geriausia yra kalbėti atskirai. Kai nemato, kai nėra... netgi ne kitam kambary, bet kažkur mieste, kur nėra globėjų.“ V5 akcentavo neformalių metodų svarbą dirbant su paaugliais: „Su paaugliais mums labai pasiteisina ir maistas. Tai būna irgi, kad važiuoja globos koordinatoriai (...) į „McDonald's“, pavalgo vaikai. Tada bevalgant prasideda pokalbis (...). Per judesį vaikai turbūt nurimsta, atsipalaiduoja.“ V8 pabrėžė informacijos pritaikymą vaikui suprantama forma: „Paveiksliukais, vaikams suprantama kalba ir trumpais sakiniiais, kad kiekvieną vaiką pasiektų (...). Šie pavyzdžiai rodo, kad vaiko balso užtikrinimas praktikoje dažnai remiasi individualiomis specialistų kompetencijomis ir metodiniu lankstumu.

Tikroji paslaugų kokybė normatyviniame lygmenyje pasiekiamą tada, kai vaiko nuomonė turi realią įtaką. Šiuo pagrindu įgyvendinamos Lundy (2007) modelio auditorijos ir įtakos dimensijas bei Jørgensen ir kt. (2023) aprašytą galios principą. V7 įvardijo atvejį, kai paauglė pati nustatė bendravimo su biologine mama ribas: „Net raštu mums parašo: (...) Pati nenori, pati išreiškė dėl to, ką ji patyrė iš mamos toje šeimoje.“ V5 atskleidė situaciją, kai vaiko noras likti savo mieste buvo svarbesnis už organizacijos rodiklių įgyvendinimą: „mes renkamės rodiklių – savo įstaigos, globos centro – neįgyvendinimą, nes kai yra organizuojama vaiko globėjų paieška, tai jeigu vaikas pasako, kad nenori važiuoti iš XXX miesto, tai mes į tą nuomonę dažnu atveju ir atsižvelgiame“. V11 pateikė ypač reikšmingą vaiko aktyvaus dalyvavimo pavyzdį: „Vaikas vieną dieną tiesiog pasikreipė į globos koordinatorių ir paprašė keisti globėją. Tai čia buvo mums toks pasiekimas! (...), kad jisai galėjo išdrįsti taip pasakyti.“ Šie pavyzdžiai leidžia teigti, kad dalyje organizacijų vaiko balsas tampa realia sprendimų priėmimo dalimi, tačiau tokios praktikos tarp organizacijų taikomos nevienodai.

Nepaisant deklaruojamo vaiko interesų prioriteto, interviu atskleidė ir reikšmingas sistemines kliūtis. Respondentai pripažino metodinių priemonių trūkumą vertinant vaikų patirtis ir jų nuomonę. V1 nurodė: „Audito metu mums pasakė, kad neturime tinkamų įrankių vaikų apklausoms.“ V3 papildė: „Nėra kažkokių vieningo įrankio, kaip kalbėtis su mažais vaikais.“ Tai rodo atotrūkį tarp teoriškai akcentuojamos vaiko dalyvavimo sprendimų priėmimo teisės ir praktinių organizacinių priemonių jai įgyvendinti. Vaiko dalyvavimas dažnai priklauso nuo individualių specialisto gebėjimų, o ne nuo aiškiai nustatytų organizacijos procedūrų.

Galiausiai respondentų atsakymai atskleidė įtampą tarp formalizuotos paslaugų kokybės kontrolės ir realios vaiko gerovės sampratos. Nors dalis vadovų (V8, V10) akcentavo EQUASS standartus bei kiekybinius rodiklius kaip administracinius kokybės užtikrinimo instrumentus. Vis dėlto, dauguma

respondentų (V11, V4, V6, V8) pabrėžia, kad tikroji kokybė atsiskleidžia per vaiko emocinę būseną, saugumo jausmą ir gebėjimą kurti pasitikėjimu grįstus santykius. Šios išvalgos tiesiogiai atliepia Street (2021), Hall'o ir kt. (2025) bei Thurston'o ir kt. (2025) požiūrį, kad vaikų gerovė ir jiems teikiamų paslaugų kokybė turi būti vertinama ne tik per formalų paslaugų efektyvumą, bet ir per subjektyvią vaiko patirtį.

Apibendrinant galima teigti, kad normatyviniame lygmenyje vaikų globos kokybė priklauso nuo to, kiek institucijos geba praktiškai įgyvendinti vaiko teisių principus. Tyrimas parodė, kad kokybę stiprina aiškus orientavimasis į vaiko interesus, administracinis lankstumas, realus vaiko balso įtraukimas į sprendimus bei dėmesys subjektyviai vaiko gerovei. Tačiau ją riboja metodinių priemonių trūkumas, procedūrinis formalizmas, ir koordinavimo sunkumai, kurie gali mažinti realų vaiko dalyvavimą sprendimų priėmimo procese.

**Santykių lygmuo.** Šis lygmuo tyrimo instrumentarijuje siejamas su prieraišumo teorija ir traumomis grįstos priežiūros paradigma, kuriose paslaugų kokybė vertinama per vaiko santykių stabilumą, emocinį saugumą bei sistemos gebėjimą atpažinti traumines patirtis ir į jas reaguoti. Todėl šiame lygmenyje analizuojama, kaip globos centrų vadovai užtikrina santykių tęstinumą krizinėse situacijose ir kokiais administraciniais sprendimais stiprinamas emocinis vaiko saugumas.

Tyrimo duomenys rodo, kad respondentai santykių stabilumą vertina kaip vieną svarbiausių kokybės kriterijų. Daugelis vadovų pabrėžia, kad vaikui svarbiausia ne suteiktų paslaugų kiekis, bet galimybė kurti nuoseklus santykis su tais pačiais specialistais. V8 teigia: „*Ryšys tarp koordinatoriaus ir vaiko yra esminis dalykas. Jei nežinosime, kaip vaikas jaučiasi, tai kokia tada pagalba teikiama?*“ V2 akcentuoja santykių tęstinumo svarbą: „*Stabilumas čia labai svarbus paslaugų kokybei – globėjui sunku vėl iš naujo atsiverti pasikeitusiam koordinatoriui*“. Šios išvalgos tiesiogiai atliepia prieraišumo teorijos nuostatas, kuriose stabilus emocinis ryšys su nuolatinio suaugusiuoju laikomas pamatine saugios vaiko raidos prielaida (Pecora ir kt., 2019)

Tyrimas patvirtino, kad santykių tęstinumas yra administracinis veiksnys, tiesiogiai priklausantis nuo žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo. Respondentai specialistų rotaciją įvardijo kaip vieną didžiausių grėsmių paslaugų kokybei. V2 ir V10 kaip stiprybę išskiria itin mažą darbuotojų kaitą savo organizacijoje ir pabrėžia, kad tai leidžia išvengti nuolatinio santykio perkūrimo. Tuo tarpu V11 ir V4 akcentavo administracinį iššūkį – jaunų specialistų kaitą, kai darbuotojai dažnai išeina iš darbo. Tokiais atvejais naujam specialistui tenka iš naujo kurti santykį su šeima, o tai silpnina pagalbos tęstinumą. Šie duomenys rodo, kad darbuotojų išlaikymas tampa svarbiu administraciniu veiksniu, tiesiogiai susijusiu su vaiko emociniu saugumu ir kokybe.

Interviu analizė atskleidė, kad santykių stabilumo išsaugojimas ypač kompliktuotas krizinių situacijų metu. Šiame kontekste viena ryškiausių temų tapo atokvėpio paslaugų vertinimas. Respondentų požiūriai šiuo klausimu išsiskyrė, atskleisdami įtampą tarp santykio tęstinumo ir pagalbos globėjui poreikio. V2, V4 ir V6 respondentai kritiškai vertino atokvėpio paslaugą, kai vaikas laikinai perkeliamas į kitą nepažįstamą aplinką. V4 pabrėžė galimą žalą: „*paimdamas vaiką iš šeimos, jam dar kartą padarysi traumą. Ir jis, grįžęs į tą šeimą, tikrai nebegalės pasitikėti tuo suaugusiuoju*“ V6 taip pat pastebi, kad praktikoje atokvėpis krizės metu „*padeda nulaužti globą*“, nes sudaro sąlygas globėjui emociškai atsiriboti. Tuo tarpu V9 ir V1 atokvėpio paslaugą vertina kaip svarbią prevencinę administracinę priemonę, leidžiančią sumažinti globėjų emocinį perdegimą ir išvengti galutinio globos nutrūkimo. Šis požiūrių skirtumas rodo, kad atokvėpio paslaugos organizavimas reikalauja

individualizuoto administracinio vertinimo, kai tenka balansuoti tarp santykio stabilumo ir pagalbos globėjui.

Vis dėlto respondentai pabrėžia, kad santykių tęstinumas negali būti administruojamas formaliai. Kai kuriais atvejais santykio išsaugojimas bet kokia kaina gali prieštarauti vaiko gerovei ir globos kokybei. V11 pateikė atvejį, kai buvo priimtas sprendimas keisti budintį globotoją: „*Matėm, kad vaikui ten blogėja situacija, todėl reikėjo labai greitai priimti sprendimą.*“ Tai patvirtina Vallejo – Slocker ir kt. (2024) nuostata, kad santykių stabilumas turi būti vertinamas per santykio kokybę ir jo poveikį vaikui.

Interviu metu ryškiai atsiskleidė dar vienas veiksnys – trauminių patirčių atpažinimas. Respondentai nuosekliai akcentavo, kad vaikų elgesio sunkumai dažnai negali būti vertinami izoliuotai nuo ankstesnių trauminių patirčių. V2 pastebi: „*Be jokios abejonės, kiekvienas vaikas, esantis globoje, yra patyręs trauminę patirtį. Tik klausimas, su koku bagažu tas vaikas ateina į globos sistemą.*“ V8 papildė: „*Vaiko elgesys dažnai yra jo traumos pasekmė.*“ Šios išvalgos atspindi traumomis grįstos priežiūros logiką, pagal kurią problema turi būti interpretuojama ne per vaiko „netinkamą elgesį“, bet per jo patirtą žalą (Akin ir kt., 2017). Respondentai pabrėžė, kad toks požiūris reikalauja organizacinių investicijų į specialistų kompetencijas ir metodinius įrankius. V5 teigia: „*mes, vienas iš tų globos centrų, (...) pateikėme raštą, kad rekomenduotumėme šituos mokymus kaip vieningą darbo įrankį globos centrams*“, V2 taip pat akcentavo nuolatinį tinkamų metodų ieškojimą: „*Mes nuolat ieškome metodų, kurie padėtų atpažinti. Dar neradome stebuklingų, bet nuolat bandau „neužmigti“ ant vieno dalyko*“. Interviu metu ypač dažnai minima TBRI (Trust –Based Relational Intervention) metodika (V9, V5). Tai atliepia Akin ir kt. (2017) požiūrį, kad traumomis grįsta priežiūra turi būti formuojama organizaciniu, o ne individualiu specialistų lygmeniu.

Galiausiai tyrimas atskleidė, kad dideli darbo krūviai ir riboti žmogiškieji išteklių riboja specialistų galimybes kurti ilgalaikį santykį su vaiku. Kai specialistams tenka koordinuoti 27–33 šeimas (V3), pagalba neišvengiamai tampa orientuota į krizių valdymą, o ne į ilgalaikį emocinį saugumą., V1 pastebi, kad koordinatoriaus pajėgumai yra riboti: „*Kaip pavyksta užtikrinti, kad visų vaikų poreikiai būtų atliepti, kai koordinatorius turi daug atvejų?(...) Galima kažką ir pražiūrėti*“.

Apibendrinant galima teigti, kad santykių lygmenyje paslaugų kokybė tiesiogiai priklauso nuo administracinių gebėjimų suvaldyti darbuotojų kaitą ir krūvius. Nors specializuotų metodikų (pvz., TBRI) diegimas stiprina sistemos pajėgumą reaguoti į traumas, resursų trūkumas ir fragmentuotas požiūris į krizines paslaugas (atokvėpį) išlieka pagrindiniais rizikos veiksniais vaiko emociniam saugumui užtikrinti.

**Sisteminis lygmuo.** Šis lygmuo tyrimo instrumentarijuje siejamas su ekosisteminė teorija, kuri vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybę aiškina kaip skirtingų aplinkos sistemų tarpusavio sąveikos rezultata (Bronfenbrenner, 1994; Eriksson ir kt., 2018; Naujanienė ir kt., 2021). Todėl šiame lygmenyje analizuojama, kaip tarpinstitucinis bendradarbiavimas, finansavimo modeliai bei nacionalinio lygmens teisiniai sprendimai formuoja paslaugų teikimo aplinką ir kokie administraciniai veiksniai lemia visos sistemos koordinavimo efektyvumą.

Interviu duomenys atskleidė reikšmingas įtampas mezosistemos lygmenyje globos centrams bendradarbiaujant su VVTAĮT. Nors teoriškai ši sąveika turėtų būti grindžiama partneryste ir aiškiau funkcijų pasidalijimu (Eriksson ir kt., 2018), praktikoje respondentai dažnai įvardijo galios

disbalansą. V2 pastebėjo, kad „*teritoriniai skyriai vis dažniau demonstruoja tam tikrą galios santykį. Mes nebesame lygiaverčiai partneriai – atrodo, kad viena pusė yra aukščiau.*“ Panašią problemą įvardijo ir V1, kalbėdamas kad „*Jaučiamas spaudimas, kad išvada būtų teigiama. Kartais mes rašome raštus, nurodome, kad globėjo požiūris atsainus (...), bet Vaiko teisių specialistai ne visada atsižvelgia.*“ Tai atskleidžia, kad formaliai deklaruojama institucinė partnerystė praktikoje gali būti ribojama hierarchinių galios santykių, kurie mažina sprendimų kokybę ir gali lemti nepakankamai į vaiko interesus orientuotus sprendimus.

Papildomai respondentai akcentavo funkcijų dubliavimą. V4 pažymėjo: „*Mes su VVTAIT darbuotoja tuos pačius klausimus uždavinėjame šeimai (...) Šiuo metu tai dubliuojasi.*“ Tuo tarpu V9 atskleidė kompetencijų skirtumus: „*Specialistas negalėjo atskirti, kas yra nuolatinis globotojas ir nuolatinis globėjas. (...) Tada mes, globos centras, aiškiname jam skirtumus.*“

Respondentai akcentavo, kad mezosistemos stabilumą dar labiau silpnina nuolatinė darbuotojų kaita išorinėse institucijose. Tai atliepia Waardenburg ir kt. (2025) įžvalgą, kad nuolatinės reformos mažina sistemos prognozuojamumą. V4 teigia: „*Blogiausia, kad darbuotojai nuolat keičiasi.*“ Panašiai kalba ir V6: „*(...) bet sunkumas yra kad keičiasi darbuotojai labai smarkiai mums (...). Dabar vėlgi specialistė pasikeitė, tai nu, mokysimės su nauja. Nežinau, kaip bus.*“

Kita išryškėjusi problema susijusi su bendradarbiavimu tarp globos centrų ir kitų mezosistemos dalyvių – švietimo bei sveikatos priežiūros įstaigų. Interviu atskleidė, kad informacijos mainai tarp institucijų neretai yra fragmentiški. V8 teigia: „*Bendravimas su ugdymo, švietimo įstaigomis yra toksai, kad jų klausai, bet iš jų negauni atsakymo.*“ V11 papildomai akcentavo stigmatizuojantį kai kurių mokyklų elgesį: „*Mokykla –direktorius pats gaudo vaiką po mokyklą, tikrina kišenes ar čiupinėja prie kitų vaikų. Tokių dalykų dar yra, tai labai skausmingai veikia.*“ Tuo tarpu V3 įvardijo konkuravimo problemą tarp specialistų: „*Mažiau yra bendravimo, daugiau yra konkuravimo. „Oho, aš pamačiau, tu nepamatei.*“ Šie duomenys leidžia teigti, kad paslaugų kokybę riboja ne tik resursų trūkumas, bet ir nepakankamas tarpinstitucinis bendradarbiavimas bei aiškių atsakomybių pasiskirstymo trūkumas. Šiomis įžvalgomis pagrindžiama Pecora'o ir kt. (2019) bei Naujanienės ir kt. (2021) įžvalgas, kad paslaugų kokybės problemos dažnai kyla dėl neaiškaus institucinių atsakomybių pasiskirstymo ir silpno tarpinstitucinio koordinavimo.

Egzosistemos lygmenyje kritiniu veiksniu išryškėjo finansinis stabilumas. Respondentai akcentavo, kad savivaldybių finansavimo modeliai tiesiogiai veikia paslaugų tęstinumą. V4 kalbėdamas apie nevyriausybinių sektoriaus situaciją pažymėjo: „*Sutartį šiais metais pasirašėme sausio gale. Vadinasi, sausį ir vasarį globos centras turėjo mokėti atlyginimus iš savo lėšų (...) Tai yra globos centro „peilis“.*“ Panašią situaciją įvardijo ir V6: „*Išsimušinėti kiekvienais metais tą biudžetą (...) Mes jį sužinome šiems metams sausio pabaigoje.*“ Šios situacijos tiesiogiai atliepia Genienės ir Nedveckos (2021) aprašytą „projektiškumo“ problemą, kai trumpalaikis finansavimo modelis mažina sistemos stabilumą. Ir priešingai, ten, kur savivaldybė veikia kaip aktyvus stabilizavimo veiksnys, administraciniai iššūkiai amortizuojami operatyviais finansiniais sprendimais. V11 pažymėjo: „*Finansinių iššūkių mums nekyla, nes savivaldybė yra labai įsitraukusi.*“ Panašią patirtį išsakė ir V10: „*Su savivaldybe viskas labai gerai, sakyčiau, jau turbūt daug metų iš eilės neturime jokių sunkumų.*“ Šie duomenys rodo, kad savivaldybės lankstumas ir operatyvus finansinių sprendimų priėmimas gali amortizuoti struktūrinius sistemos ribotumus.

Kartu tyrimas atskleidė, kad kai kuriose savivaldybėse neformalus koordinavimas tampa efektyvesnis nei formalios procedūros. V11 teigė: „*Kad informacija suvaikščiota greičiau, viskas sprendžiama telefonu. (...) Paskambinus telefonu gali susidėlioti žingsnius.*“. Tai atskleidžia, kad formalias koordinavimo procedūras praktikoje dažnai papildo neformalūs mechanizmai, leidžiantys greičiau reaguoti į vaiko poreikius, tačiau kartu keliantys klausimų dėl sprendimų tęstinumo ir institucionalizavimo.

Galiausiai respondentai išskyrė egzosistemos lygmenyje kylančius iššūkius. Viena ryškiausių problemų išlieka globėjų trūkumas (V2). Tuo tarpu V10 akcentavo, kad „*globos centras yra kaimiška vietovė, tai tas pasiekiamumas viešuoju transportu (...) nuo toliausio taško mūsų koordinuojamo tai tikrai kokių kilometrų 60 yra.*“ V7 ir V8 pažymėjo specializuotos pagalbos paslaugų regione trūkumą. Tai rodo, kad net efektyviai veikiantis globos centras negali kompensuoti sisteminio specializuotų paslaugų trūkumo.

Interviu duomenys makrosistemos lygmenyje atskleidė nacionalinio teisėkūros pokyčių ir politinio nestabilumo poveikį vaikų globos šeiminei aplinkoje kokybei. Respondentai pažymėjo, kad dažni teisiniai pokyčiai mažina sistemos nuoseklumą. V2 teigia: „*Su ateinančiais pokyčiais Civiliniame kodekse... mes tą būdinių globotojų specializaciją tam tikra prasme prarandame. Man atrodo, kad čia kokybė nukentės.*“ Tuo tarpu V4 akcentavo politinių ciklų poveikį sistemos tęstinumui, kada „*su kiekviena politine banga viskas keičiasi. Viską, ką statome ketverius metus, tenka statyti iš naujo.*“ Šios įžvalgos atliepia Waardenburg ir kt. (2025) argumentą, kad nuolatinės reformos mažina sistemos prognozuojamumą ir apsunkina ilgalaikių kokybės standartų įsitvirtinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad sisteminiam lygmenyje vaikų globos kokybė formuojasi per skirtingų institucinių sistemų tarpusavio sąveiką ir jų gebėjimą veikti koordinuotai. Tyrimas parodė, kad kokybę stiprina aiškus atsakomybių pasiskirstymas tarp institucijų, efektyvūs informacijos mainai, stabilus finansavimas. Tačiau ją riboja galios disbalansas bei funkcijų dubliavimas tarp institucijų, fragmentuotas tarpinstitucinis bendradarbiavimas, regioninė specializuotų paslaugų nelygė bei dažni nacionalinio lygmens teisiniai pokyčiai. Tai patvirtina ekosisteminės teorijos prielaidą, kad vaiko gerovė priklauso ne nuo vienos organizacijos veiklos, bet nuo visos sistemos gebėjimo užtikrinti nuoseklumą, stabilumą ir į vaiko poreikius orientuotą pagalbos struktūrą.

**Organizacinis lygmuo.** Šis lygmuo tyrimo instrumentarijuje siejamas su naujosios viešosios vadybos, bendradarbiavimo valdysenos ir viešosios vertės paradigmomis, kurios leidžia analizuoti, kaip administraciniai mechanizmai formuoja vaikų globos paslaugų kokybę. Todėl šiame lygmenyje analizuojama, kaip globos centrų vadovai organizuoja kokybės kontrolę, kokius administracinius įrankius taiko ir kaip balansuojama tarp formalios atskaitomybės, organizacinio lankstumo bei realios viešosios vertės kūrimo.

Respondentų interviu analizė parodė, kad veiklos rezultatų matavimas išlieka vienu svarbiausių kokybės kontrolės mechanizmų, atitinkančių Naujosios viešosios vadybos logiką. Respondentai aiškiai įvardijo tiek kiekybinius, tiek kokybinius rodiklius kaip svarbius organizacijos veiklos vertinimo instrumentus. V5 tai apibūdino: „*Kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai. Kiekybiniai yra tai, kiek yra naujų globėjų, kiek yra globa pasibaigusių atvejų. Mes pasižiūrime, kiek ten yra per metus „lūžusių“ globų, analizuojame dėl kokių priežasčių tai vyko.*“ V3 akcentuoja klientų pasitenkinimo matavimą, kai siekiama, (...), kad 80 procentų paslaugų gavėjų atsakytų „gerai“ arba „labai gerai“ (...), ne mažiau kaip pusė gavėjų turi atsakyti į apklausą.“ V1 papildomai atskleidė, kad vietiniai

rezultatai nuolat lyginami su nacionaliniais tikslais. Šios praktikos atspindi Goldfinch'o ir Halligan'o (2024) aprašytą rezultatų stebėsenos logiką, kai organizacijos veikla vertinama per išmatuojamus rezultatus.

Vis dėlto analizės duomenys atskleidė ir naujosios viešosios vadybos ribotumus. Kaip pažymi McBeath'as ir Meezan'as (2010), sudėtingi santykių, emocinio saugumo procesai ne visada gali būti tiksliai išmatuojami kiekybiniais rodikliais. Respondentai V4 ir V5 pabrėžė, kad socialiniame darbe pamatuoti rezultatus yra sudėtinga. Šį teiginį sustiprina V11, kuris teigia „greito rezultato, šitoje visoje srityje mes negausime. (...) Ir tai atsiskleidžia geriausiai per gerėjančią tą vaiko savijautą“. Ši įtampa atskleidžia perėjimą prie viešosios vertės paradigmos, kurioje administracinis efektyvumas vertinamas ne tik per kiekybinius rodiklius, bet ir per realų socialinį poveikį vaiko gerovei.

Svarbiu administracinio stabilumo garantu tyrime išryškėjo veiklos standartizacija. Goldfinch'as ir Halligan'as (2024) pabrėžia, kad standartizacija yra vienas svarbiausių naujosios viešosios vadybos instrumentų. Interviu duomenys parodė, kad globos centrai aktyviai diegia tokias sistemas kaip EQUASS (V1, V5, V10) ar NOKAS (V6). V2 pažymėjo: „Turime daug rodiklių, kuriuos matuojame, analizuojame ir pagal juos priimame sprendimus.“ Tai rodo, kad formalūs standartai respondentų suvokiami ne tik kaip kontrolės priemonė, bet ir kaip organizacinio stabilumo bei procesų aiškumo mechanizmas.

Dar vienas svarbus administracinis veiksnys, išryškėjęs interviu metu – informacijos valdymas ir technologinių inovacijų diegimas organizacijų veikloje. Johnston'o ir Fenwick'o (2025) teigimu, šiuolaikinėse organizacijose tikslinga diegti inovatyvius sprendimus, kurie didina paslaugų efektyvumą. Interviu duomenys tai aiškiai patvirtino. V2 pasakoja, kad „Kuriamė dirbtinio intelekto įrankį grynai vidiniam naudojimui. Apmokysime DI apdoroti šeimų bylas, kad jis padėtų koordinatoriui atlikti poreikių vertinimą ir sudaryti pagalbos planus.“ Dokumentų valdymo sistemos („Avily“, V8) bei duomenų bazės „debesyse“ (V5) yra administracinis saugiklis, padedantis išvengti informacijos praradimo keičiantis specialistams, užtikrina veiklos tęstinumą ir informacinį vientisumą, kas yra kritiškai svarbu koordinuojant sudėtingus atvejus.

Grįžtamojo ryšio organizavimas tyrime atsiskleidė kaip įgalinantis administracinis veiksnys. Esteve'as ir kt. (2024) pabrėžia, kad paslaugų gavėjai dažnai turi svarbiausią informaciją apie realią paslaugų kokybę. Respondentai tai aktyviai taiko praktikoje. V2 teigia: „Vienas būdas yra, kad tiek vaikas, tiek suaugęs gali suteikti grįžtamąjį ryšį iškart gavęs paslaugą. Yra tam sudarytos sąlygos: QR kodai, (...) galima įvertinti gautą paslaugą.“ Tuo tarpu V6 kalba apie „paslaugų poveikio matavimo instrumentą – GOP (...)galimybė pamatyti pokytį.“ Šie duomenys atliepia Schoeman'o ir Chakwizira'o (2023) požiūrį, kad kokybės vertinimas turi būti orientuotas į realų paslaugų poveikį.

Nepaisant technologinės pažangos, interviu analizė padėjo identifikuoti sisteminį barjerą – perteklinę biurokratiją. V1 kritiškai vertino perteklinį dokumentavimą: „Skaičiuoti konsultacijų laiką kiekvienam gavėjui... Tai didelė našta, kuri neduoda jokios naudos.“ V4 įvardija, kad biurokratinis mechanizmas tampa svarbesnis už vaiko emocinę ramybę, o V2 pabrėžia, kad griežtas teisinis reglamentavimas riboja galimybę priimti savarankiškus, situacija grįstus sprendimus: „Kur tiesiog ne visai matome prasmę, kur „reikia važiuoti, nes reikia važiuoti“... tai yra resursų švaistymas ir laiko švaistymas.“ Tai patvirtina van Gestel ir Andreassen (2025) teiginį, kad nelankstūs administraciniai mechanizmai gali slopinti organizacijos gebėjimą veikti geriausiai vaiko interesais.

Galiausiai tyrimas atskleidė, kad svarbiu administraciniu veiksmu tampa horizontalus koordinavimas organizacijų viduje, kai formalias procedūras papildo neformalus komunikacijos mechanizmas. Ir tai atliepia Krogh'o ir Triantafillou'o (2024) teiginį, kad šiuolaikinis viešasis valdymas remiasi horizontaliu bendradarbiavimu. Respondentai (V3, V5, V8, V10) minėjo neformalias „Messenger“ grupes kaip greitą būdą spręsti krizes. Toks dialogu grįstas valdymas (Douglas ir Ansell, 2021) rodo, kad šiuolaikinis globos centro administravimas tolsta nuo griežtos kontrolės link lanksčių, bendradarbiavimu grįstų modelių.

Apibendrinant galima teigti, kad organizaciniame lygmenyje vaikų globos kokybė formuojasi nuolatinėje įtampoje tarp formalios kontrolės ir administracinio inovatyvumo ir lankstumo. Tyrimas parodė, kad kokybę stiprina aiškūs rodikliai, standartizuotos kokybės sistemos, inovatyvūs informacijos valdymo sprendimai ir sistemingas grįžtamojo ryšio rinkimas. Tačiau ją riboja perteklinis biurokratizmas, hierarchinė kontrolė ir rizika sudėtingus vaikų gerovės procesus redukuoti į formalius rodiklius.

**Į šeimą orientuotos pagalbos ir įgalinimo lygmuo.** Šis lygmuo tyrimo instrumentarijuje siejamas su į šeimą orientuotos pagalbos ir įgalinimo teorijomis, kurios vaikų globos paslaugų kokybę aiškina per globėjų įtraukimą į sprendimų priėmimą, jų gebėjimų stiprinimą bei partneryste grįstų santykių kūrimą. Todėl šiame lygmenyje analizuojama, kaip globos centrų vadovai praktiškai įgalina globėjus ir kokie administraciniai veiksmai tai stiprina arba riboja.

Interviu analizė atskleidė reikšmingą nuostatų pokytį nuo hierarchinio kontrolės modelio prie partneryste grįstų santykių. Respondentai akcentavo, kad globėjas neturi būti matomas kaip pasyvus paslaugų gavėjas ar tik formalus vykdytojas. V2 itin aiškiai įvardijo šią transformaciją: „*Žinutė, kad globėjas yra tik „paslaugos teikėjas“, mums tikrai nepadeda (...) Bendraujame lygus su lygiu.*“ V11 taip pat akcentuoja santykio pobūdį tarp specialistų ir globėjų: „*Akcentuojame, kad mes nesame tie, kurie juos tikrina. Esame partneriai.*“ V3 pabrėžia saugaus santykio kūrimo svarbą: „*Mes neteisiame ir nesmerkiame, bet mums reikia jūsų atvirumo ir įsiklausymo.*“ Tuo tarpu V4 akcentavo globėjų ekspertinį žinojimą apie vaiką: „*Vis tiek jie geriausiai žino tuos vaikus. Jau jie juos globoja, yra šalia jų kiekvieną dieną.*“ Šios citatos aiškiai atspindi Lietz ir Geiger (2017) požiūrį, kad paslaugos gavėjas turi būti laikomas lygiaverčiu partneriu, užuot traktavus jį kaip pasyvų intervencijų gavėją.

Respondentų patirtys atskleidė, kad partnerystė praktikoje stiprinama konkrečiais administraciniais veiksniais, sudarančiais galimybes globėjams aktyviai dalyvauti sprendimų priėmime. V8, V4, V10 ir V11 kalbėjo apie globėjų bei vaikų įtraukimą į pagalbos planų sudarymą ir poreikių vertinimą. Tai leidžia teigti, kad sprendimai vis dažniau priimami kartu su šeima, pripažįstant jos aktyvų vaidmenį procese. Vieną ryškiausių įgalinimo pavyzdžių pateikė V5: „*Metam kamuoliuką jiems ir laukiam, ką su tuo kamuoliuku darys. Taip mes einame per įgalinimą.*“ V5 taip pat kalbėjo apie praktinius savarankiškumo stiprinimo sprendimus: „*Dabar dauguma jų pasirašinėja viską e. parašais. Tai va, įveiklinam.*“ Šie pavyzdžiai rodo, kad net ir nedideli administraciniai sprendimai gali tapti įgalinimo priemone.

Tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad organizacijos siekia formalizuoti globėjų įtraukimą, nustatydamos aiškias jų dalyvavimo formas paslaugų planavimo, vertinimo ir sprendimų priėmimo procesuose. V6 pristatė GOP instrumentą, kuriame globėjas ir specialistas situaciją vertina atskirai, siekdami vėliau „susivienodinti lūkesčius“. Šio įrankio taikymas atskleidžia perėjimą nuo vienpusio specialistų atliekamo vertinimo prie bendradarbiavimu grįsto sprendimų priėmimo. V1 įvardijo dar

vieną paslaugų gavėjų įtraukimo formą: „*Turime Globėjų tarybą. Nors kol kas jie gal dar mažai pasitiki savimi ar trūksta aktyvumo.*“ Šis pavyzdys rodo, kad organizacijos siekia kurti formalias globėjų įtraukimo struktūras, tačiau aktyvaus paslaugų gavėjų įsitraukimo stiprinimas išlieka ilgalaikiu procesu. Panašų dalyvavimo modelį pristatė ir V8, pateikdamas savitarpio pagalbos tinklo pavyzdį: „*Mes turime tokį iš globėjų tarpo kelionių ambasadorių (...) savitarpio grupė daro išvažiuojamąją.*“ Šis pavyzdys atspindi Krogh'o ir Triantafillou'o (2024) aprašomą koprodukcijos logiką, kai paslaugų gavėjai aktyviai įsitraukia į pagalbos kūrimo ir įgyvendinimo procesus.

Svarbiu administraciniu veiksmu šiame lygmenyje tampa ir grįžtamojo ryšio organizavimas. Kaip pabrėžia Esteve'as ir kt. (2024), paslaugų gavėjai turi svarbią informaciją apie realią paslaugų kokybę, todėl organizacijos turi kurti kanalus jų balsui girdėti. Respondentai įvardijo įvairius mechanizmus: QR kodus (V2), anonimines anketas (V11, V10, V4) bei anoniminę dėžutę (V8). V3 pažymėjo: „*Direktorius telefono numeris yra skelbiamas visur ir visą parą.*“

Vis dėlto tyrimas duomenimis nustatyta ir reikšmingų įgalinimo barjerų, kurie tampa tiesioginiu iššūkiu įstaigos valdymui. Nors pagal Zimmerman'ą (1995), sąveikinė įgalinimo dimensija siejama su asmens gebėjimu orientuotis sistemoje ir daryti jai įtaką, tačiau interviu duomenys parodė, kad ne visi globėjai tam pasirengę vienodai. Respondentai giminystės globą išskyrė kaip specifinę sritį, kurioje įgalinimo procesas susiduria su globėjų nuostatomis ar savarankiškumo trūkumu. V2 tiesiogiai įvardijo vyresnio amžiaus giminaičių nuostatą, kuri tampa barjeru bendradarbiavimui: „*Vyresnio amžiaus žmonėms, auginantiems anūkus, sunkiau priimti pagalbą, jie sako: „aš savo vaikus užauginau, aš geriau žinau“.* Tuo tarpu V10 pastebėjo, kad dalis giminaičių globėjų tikisi, jog specialistas „viską už juos padarys“. Šie duomenys rodo, kad įgalinimas nėra automatinis procesas – jis reikalauja nuoseklaus specialistų darbo ir tiesiogiai priklauso nuo tokių administracinių veiksmų kaip specialistų darbo krūvio reguliavimas (skiriant daugiau laiko darbui su giminaičių šeimomis) bei kryptingas darbuotojų kompetencijų stiprinimas dirbti su paslaugų gavėjų pasipriešinimu.

Interviu analize atskleistas dar vienas reikšmingas administracinis iššūkis. Nors įgalinimo paradigma akcentuoja lygiavertį specialistų ir paslaugų gavėjų santykį, tyrimo duomenys parodė, kad pernelyg neformalūs santykiai gali tapti administraciniu trikdžiu, apsunkinančiu objektyvų vaiko interesų atstovavimą. Respondentas V7 labai aiškiai įvardijo šią dilemą: „*Partneriai... bet nedraugai – kad netaptų draugais (...) jie pradeda manipuliuoti*“. Ši vadovo patirtis rodo, kad išnykus riboms, globėjai gali bandyti paveikti specialisto sprendimus, taip pažeidžiant profesinio nešališkumo principą. Panašią mintį išsakė ir V3, pabrėždamas, kad specialistas turi būti atviras ir palaikantis („draugas“), tačiau kartu neprarasti profesinio autoriteto („draugelis“), nes pernelyg neformalūs santykiai gali lemti situacijas, kai globėjai specialistų rekomendacijas traktuoja kaip neįpareigojančius patarimus, o ne kaip vaiko gerovės užtikrinimo planą. Šie tyrimo rezultatai grindžiamos sąsajos su Wollter (2025) ir Hjærpe'io (2025) akcentuojama profesinės autonomijos bei diskrecijos svarba. Gebėjimas nustatyti profesines ribas šiame kontekste tampa svarbiu administraciniu instrumentu, kuriuo užtikrinamas ne tik objektyvų sprendimų priėmimas ir vaiko saugumas, bet ir specialistų apsauga nuo emocinio perdegimo.

Apibendrinant galima teigti, kad į šeimą orientuotos pagalbos lygmenyje vaikų globos kokybė formuojasi per globėjų įtraukimą, jų įgalinimą ir partnerystės santykių kūrimą. Tyrimo duomenimis nustatyta, kad kokybę stiprina lygiavertis santykis su globėjais, jų įtraukimas į sprendimus, savitarpio pagalbos tinklai bei skaidrūs grįžtamojo ryšio mechanizmai. Vis dėlto kokybės užtikrinimą riboja nevienodas globėjų pasirengimas aktyviai dalyvauti sistemoje ir nuolatinė būtinybė išlaikyti balansą

tarp partnerystės ir profesinių ribų. Šiomis išvalgomis patvirtina,as teorinėje dalyje aptartas perėjimas nuo kontrolės modelio prie įgalinimo ir bendrakūra grįstos pagalbos logikos.

**Gatvės lygmens biurokratijos lygmuo.** Šis lygmuo tyrimo instrumentarijuje siejamas su gatvės lygmens biurokratijos teorija (Lipsky, 2010), kuri leidžia analizuoti, kaip vaikų globos paslaugų kokybė formuojasi kasdienėje specialistų praktikoje per jų priimamus diskrecinius sprendimus (Chang ir Brewer, 2023). Todėl šiame lygmenyje analizuojama, kaip specialistų turima diskrecija sudaro prielaidas administracinius reikalavimus pritaikyti individualizuotai pagalbai, kokią įtaką darbuotojų pasirinkimams daro administraciniai veiksniai bei koks vaidmuo tenka vadovų kuriamai paramos sistemai.

Interviu duomenys patvirtino teorinėje dalyje aptartą Wollter (2025) argumentą, kad specialistų diskrecija yra būtina paslaugų kokybės užtikrinimo sąlyga, nes vadovai išreiškė didelį pasitikėjimą savo komandomis. Dauguma respondentų (V2, V10, V8, V3) pabrėžė, kad profesinė autonomija yra neatsiejama nuo specialistų kompetencijos. V2 teigimu: „*kas liečia kitus sprendimus – darbo metodus ir t. t. – tai visiškai pasitikiu, nes, tai yra specialistų atsakomybė šitoje vietoje*“. V8 papildė, kad decentralizuotas valdymas skatina darbuotojų proaktyvumą: „*Išvis ir yra labai siekiama, kad ateity, jeigu tik yra galimybė su sprendimu žmogus jau pas mane*“.

Vis dėlto tyrimo duomenimis nustatyta, kad, siekiant suvaldyti rizikas, ši diskrecija praktikoje yra diferencijuojama administravimo priemonėmis. Atliepiančiam Hong'o (2021) išvalgas apie hierarchinės sistemos įtaką, vadovai (V11, V4, V1) naujai atėjusiems specialistams taiko griežtesnę kontrolę ir mentoriavimą. V11 pažymėjo: „*Laisvės suteikiu daug, bet mėgstu ir pasitikrinti (...) kai ateina naujas žmogus, neturintis nė metų patirties, dažniausiai sprendimai būna klaidingi*“. V4 taip pat akcentavo administracinius saugiklius: „*Naujas specialistas į vizitą niekada neina vienas (...) Pirmieji vizitai būna stebėjimo*“. Priešingai šiai tendencijai, V9 organizacijoje dominuoja centralizuota kontrolė: „*Visa informacija turi praeiti per mane*“, o tai rodo, kad diskrecijos ribos stipriai priklauso nuo individualaus įstaigos valdymo stiliaus.

Tyrimo duomenys taip pat patvirtina Chang'o ir Brewer'io (2023) teiginį, kad išteklių trūkumas priverčia specialistus taikyti „išgyvenimo strategijas“. Dideli darbo krūviai tiesiogiai veikia galimybę užtikrinti subjektyvią vaiko gerovę. V2 įvardija kritinę situaciją, kai specialistų krūvis neleidžia užtikrinti tinkamos pagalbos: „*(...) jeigu tai yra 20 vaikų konsultuojamų per mėnesį – nu, tai yra konvejeris. Tai yra žymiai per daug ir tada apie kokybę sunkiai gali kalbėti*“ , o V1 pripažino, kad tai sukuria administracinę riziką: „*galima kažką ir pražiūrėti*“. Siekdami amortizuoti šią įtampą, vadovai taiko administracinį prioritizavimą, kurį Hjärke'is (2025) įvardija kaip „klientų rūšiavimo“ praktiką. Pavyzdžiui, V2 paaiškino, kad krizinių situacijų metu didesnis dėmesys skiriamas skubiausiems atvejams: „*jeigu vienu metu pas budintį globotoją atvyksta du arba trys vaikai (...) prioritetas teikiamas tam, kad stabilizuoti situaciją. Tai šiek tiek galbūt tuo momentu nukenčia kitos globėjų šeimos*“. Toks resursų perskirstymas patvirtina Chang'o ir Brewer'io(2023) išvalgas, kad darbo sąlygos ir administracinė įtampa formuoja paslaugų turinį ne mažiau nei formalūs standartai.

Interviu duomenimis pagrindžiama, kad Hjärke'io (2025) aprašoma „prieštaringų idealų“ dilema tarp administracinio efektyvumo ir emocinio ryšio praktikoje dažnai sprendžiama taikant suminę darbo laiko apskaitą, kuri išryškėjo kaip esminis administracinis veiksnys, leidžiantis specialistams naudotis diskrecija tada, kai vaikui labiausiai reikia pagalbos. V3 pažymėjo: „*pagrindinis jų lankymas ir yra iš tikrųjų jau po mūsų įsivaizduojamo darbo – po 17 valandos (...)*“. V4 kritiškai vertino „institucinį

blogį“, kai procedūros tampa svarbesnės už vaiką, o V2 ir V7 akcentavo administracinį leidimą „improvizuoti protingumo ribose“, atsisakant formalaus procedūrų vykdymo, jei tai nesukuria pridėtinės vertės vaiko ir globėjo santykiui. Tai rodo perėjimą nuo techninio taisyklių laikymosi prie į vaiko poreikius orientuotos, traumomis grįstos priežiūros logikos.

Galiausiai tyrimo duomenimis nustatyta, kad specialistų sprendimų kokybė yra glaudžiai susijusi su vadovų gebėjimu suteikti emocinį palaikymą darbuotojams. Hong'as (2021) teigia, kad vadovai šiuo atveju veikia kaip „emocinis užnugaris“, padedantis darbuotojams susidoroti su sudėtingomis situacijomis. Interviu duomenys parodė, kad vadovai darbuotojų išlaikymą suvokia kaip strateginę kokybės užtikrinimo priemonę ir tam taiko įvairias administracines priemones: supervizijas, „psichosocialinės gerovės dienas“ (V2), bendrus kolektyvo penktadienio pietus ir investicijas į išskirtinius mokymus (V11), sveikatinimosi ir savišvietos dienas (V8), profesines išvykas į užsienį (V10). Tokia administracinių priemonių visuma rodo, kad darbuotojų emocinė sveikata vertinama ne kaip papildoma nauda, bet kaip esminis administracinis veiksnys, užtikrinantis institucinį stabilumą ir paslaugų kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad gatvės lygmens biurokratijos kontekste paslaugų kokybė formuojasi nuolatinėje sąveikoje tarp profesinės autonomijos ir administracinės kontrolės. Efektyviausi administraciniai sprendimai yra tie, kurie biurokratinį formalizmą derina su trauma grįstos priežiūros logika ir sudaro sąlygas specialistams lanksčiai priimti sprendimus, vadovaujantis geriausiais vaiko interesais.

*Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, gautus analizuojant didžiųjų Lietuvos savivaldybių globos centrų vadovų (V1–V11) interviu duomenis, galima išskirti pagrindinius administracinius veiksnius, lemiančius vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybę. Tyrimo duomenys atskleidė, kad paslaugų kokybė šiame sektoriuje formuojasi sudėtingoje normatyvinių principų, administracinių įrankių ir kasdienės specialistų praktikos sąveikoje. Atlikta analizė leidžia teigti, kad vaikų globos kokybę didžiausiose savivaldybėse lemia administracinis gebėjimas suderinti formalią kontrolę su emociniu palaikymu tiek darbuotojams, tiek paslaugų gavėjams. Remiantis tyrimo duomenimis, galima išskirti esminius kokybės elementus: administracinis lankstumas ir inovacijos, darbuotojų emocinis saugumas, efektyvus tarpinstitucinis koordinavimas, perėjimas prie viešosios vertės kūrimo. Tai yra efektyvesni kokybės veiksniai nei griežtas biurokratinių procedūrų laikymasis, kuris neretai tampa papildomu vaiko traumavimo šaltiniu. Todėl kokybiškas vaikų globos administravimas šiuolaikiniame kontekste turi remtis traumomis grįsta priežiūra, specialistų diskrecijos įteisinimu ir nuolatinio grįžtamojo ryšio integravimu į administracinius sprendimus.*

*Atliktas kompleksinis vaikų globos šeiminėje aplinkoje kokybės užtikrinimo tyrimas, kurio metodologinis pagrindas rėmėsi metodų ir duomenų šaltinių trianguliacija, leido visapusiškai identifikuoti septyniose didžiausiose Lietuvos savivaldybėse veikiančius administracinius veiksnius. Dokumentų ir antrinių statistinių duomenų analizė atskleidė sisteminių savivaldybių perėjimą prie integruotų valdymo modelių bei kokybės standartizavimo (EQUASS, NOKAS), kartu išryškindama finansinių paskatų kaip administracinio instrumento svarbą pritraukiant globotojus. Vis dėlto statistiniai rodikliai indikavo reikšmingą disbalansą tarp turimų žmogiškųjų išteklių ir realaus paslaugų poreikio, ypač pabrėžiant kritinius psichologų darbo krūvius, kurie visose analizuotose savivaldybėse ženkliai viršija nustatytas normas ir riboja individualizuotos pagalbos galimybes.*

*Šiuos radinius papildė ir giliau interpretuoti leido kokybinis interviu su globos centrų vadovais, kurie patvirtino, kad paslaugų kokybė galutinai susiformuoja specialistų kasdienėje praktikoje per jų priimamus diskrecinius sprendimus. Tyrimas parodė, kad specialistai, susidurdami su dideliais krūviais ir resursų trūkumu, yra priversti taikyti „išgyvenimo strategijas“ bei administracinį prioritizavimą, o tai sukuria administracinę riziką prarasti individualizuotą dėmesį vaiko poreikiams. Analizė taip pat atskleidė nuolatinę įtampą tarp biurokratinių procedūrų ir realios vaiko gerovės kūrimo, pabrėžiant, kad administracinė parama, pilnas supervizijų finansavimas bei emocinio saugumo užtikrinimas darbuotojams yra esminiai administraciniai veiksniai, prisidedantys prie paslaugų kokybės užtikrinimo ir institucinio stabilumo. Galiausiai nustatyta, kad kokybė sisteminiame lygmenyje tiesiogiai priklauso nuo gebėjimo suvaldyti tarpinstitucines įtampas mezosistemoje bei neformalios komunikacijos mechanizmų, kurie praktikoje dažnai tampa efektyvesni už formalizuotą hierarchinę kontrolę.*

## Išvados

1. Teoriškai pagrindus vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų kokybę lemiančius administracinius veiksmus, galima teigti, kad šis reiškinys viešojo valdymo kontekste turi būti suprantamas sistemiškai. Jis siejamas su vaiko teisių ir gerovės, prieraišumo, trauma grįstos priežiūros, ekosisteminio požiūrio, viešojo valdymo, į šeimą orientuotos pagalbos, įgalinimo ir gatvės lygmens biurokratijos teorinėmis priegomis. Šios priegos leidžia paslaugų kokybę vertinti ne tik kaip atskirų specialistų darbo rezultata, bet ir kaip administracinių sprendimų, organizacinių sąlygų bei tarpinstitucinio bendradarbiavimo pasekmę. Analizuojant teorines priegas nustatyta, kad vaikų globos šeiminei aplinkoje paslaugų kokybę lemia kelios administracinių veiksmų grupės. Pirmoji grupė apima strateginius ir struktūrinius veiksmus: ilgalaikį planavimą, išteklių paskirstymą ir institucijų pasirengimą teikti kokybiškas paslaugas. Antroji grupė siejama su administraciniais ir organizaciniais veiksmiais: lyderyste, veiklos stebėseną, organizacine kultūra ir technologinių inovacijų diegimu. Trečioji grupė apima tarpinstitucinius ir koordinacinius veiksmus: sprendimų skaidrumą, institucijų tarpusavio pasitikėjimą, partnerystę ir informacijos mainus. Ketvirtoji grupė siejama su praktiniais ir profesiniais veiksmiais: specialistų darbo krūvių reguliavimu, profesinės atsakomybės ribomis, sprendimų priėmimo laisve ir darbuotojų emociniu saugumu. Remiantis prieraišumo teorija ir ekosisteminio požiūriu, galima teigti, kad administraciniai sprendimai savivaldos lygmeniu daro tiesioginę įtaką vaiko artimiausiai aplinkai. Nuo šių sprendimų priklauso specialistų darbo stabilumas, pagalbos tęstinumas, darbuotojų kaita ir galimybė kurti pasitikėjimu grįstus santykius su vaiku bei globėjais. Stabilios administracinės struktūros, aiškus atsakomybių pasiskirstymas ir mažesnė darbuotojų kaita sudaro sąlygas jautriau reaguoti į vaiko patirtas traumas ir nuosekliau atliepti jo poreikius. Taigi teorinis modelis atskleidžia, kad paslaugų kokybės užtikrinimas reikalauja vertinti ne tik struktūrinius ar procesinius rodiklius, bet ir realius paslaugų rezultatus vaikui. Administracinis efektyvumas šioje srityje neturėtų būti siejamas vien su formalių procedūrų įgyvendinimu. Jis turi būti orientuotas į viešosios vertės kūrimą, kuris atsiskleidžia per vaiko emocinį saugumą, jo subjektyvią patirtį, paslaugų tęstinumą ir geriausių vaiko interesų įgyvendinimą praktikoje.
2. Išanalizavus vaikų globos šeiminei aplinkoje organizavimo ir kokybės užtikrinimo teisinį bei institucinį reglamentavimą Lietuvoje, konstatuojama, kad šalyje veikia nuosekli, tarptautiniais vaiko teisių standartais grįsta sistema, kuri vaiko globą apibrėžia kaip tęstinį septynių etapų viešojo administravimo procesą, integruotą su privaloma atvejo vadyba ir teisine vaiko apsauga. Nustatyta, kad institucinis modelis grindžiamas funkcijų decentralizacija: Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnyba užtikrina sprendimų objektyvumą, savivaldybės atsako už strateginį paslaugų planavimą, o globos centrai veikia kaip pagrindinė paramos infrastruktūra. Vis dėlto pati teisinė sandara pasižymi aukštu procedūrinio reguliavimo lygiu, todėl griežtas procedūrų ir terminų laikymasis neretai sukuria įtampą tarp formalaus reikalavimų įgyvendinimo ir individualizuotų vaiko poreikių užtikrinimo. Identifikuota kritinė administracinė spraga profesinės priežiūros srityje: nors globotojams supervizijos yra privalomos, globos centrų specialistams jos išlieka tik rekomendacinio pobūdžio. Be to, sisteminis kokybės valdymo standartizavimo atidėjimas iki 2029 metų riboja galimybes visos šalies mastu suvienodinti paslaugų vertinimo praktiką, todėl kokybės kontrolė išlieka fragmentiška ir tiesiogiai priklausoma nuo individualios savivaldybių administracinės brandos bei skiriamų išteklių. Taigi esamas reglamentavimas sudaro prielaidas sistemos stabilumui, tačiau kartu rodo poreikį stiprinti

funkcinę institucijų suderinamumą ir įteisinti didesnę administracinę lankstumą, kad teisės normos praktikoje virstų saugia ir stabilia vaiko globos aplinka.

3. Atliktas empirinis tyrimas septyniose didžiausiose Lietuvos savivaldybėse atskleidė reikšmingą atotrūkį tarp strateginiuose dokumentuose deklaruojamų tikslų ir realaus administracinio pasirengimo juos įgyvendinti. Tyrimo duomenys rodo, kad vaikų globos šeiminėje aplinkoje paslaugų kokybė šiuo metu didžia dalimi priklauso nuo specialistų asmeninio išitraukimo, emocinių išteklių ir neformalių bendradarbiavimo ryšių, o ne nuo stabilios ir vienodai veikiančios administracinės sistemos. Nustatyta, kad dideli psichologų darbo krūviai, kai vienam etatui tenka nuo 78 iki 180 atvejų, visose tirtose savivaldybėse riboja galimybes teikti nuoseklią ir individualizuotą pagalbą. Dėl tokio krūvio pagalba neretai tampa fragmentiška ir orientuota į skubių krizinių situacijų sprendimą, o specialistų turima profesinė diskrecija dažnai naudojama ne paslaugų kokybei plėtoti, bet būtiniams poreikiams suvaldyti ribotų išteklių sąlygomis. Tokiose situacijose mažiau dėmesio lieka prevenciniam darbui, nes prioritetas teikiamas būtinausių funkcijų ir administracinių rodiklių įgyvendinimui. Tyrimas taip pat parodė, kad finansinės paskatos, įskaitant atlygius iki 1,5 MMA, yra svarbi globos sistemos stiprinimo priemonė, tačiau vien jų nepakanka paslaugų prieinamumui ir kokybei užtikrinti. Paslaugų veiksmingumą riboja sisteminis neatitikimas tarp globėjų lūkesčių, vaikų sudėtingų poreikių ir realių pagalbos galimybių. Todėl svarbiausiais administraciniais veiksniais išryškėjo vadovavimo parama, lankstus darbo organizavimas, pavyzdžiui, suminė darbo laiko apskaita, technologinių sprendimų, įskaitant dirbtinio intelekto priemones, taikymas informacijos valdymui ir vadovo kaip emocinės bei profesinės atramos vaidmuo. Galutinė tyrimo analizė leidžia teigti, kad kokybiškas vaikų globos šeiminėje aplinkoje administravimas didžiosiose savivaldybėse reikalauja pereiti nuo hierarchiniais santykiais grindžiamo valdymo prie partneryste, pasitikėjimu ir trauma grįstos priežiūros principais paremto bendradarbiavimo. Tai ypač aktualu stiprinant savivaldybių, globos centrų ir Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos sąveiką. Toks valdymo būdas sudarytų geresnes sąlygas užtikrinti pagalbos tęstinumą, specialistų darbo stabilumą ir nepertraukiamą pagalbos santykį su vaiku.

## Rekomendacijos

### Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai:

- Įteisinti privalomą globos centro specialistų kompetencijų sistemą, nustatant reikalavimą, visiems darbuotojams per 12 mėn. nuo įsidarbinimo baigti standartizuotus bazinius mokymus, o vėliau privalomai ir periodiškai dalyvauti standartizuotuose kvalifikacijos kėlimo mokymuose pagal einamas funkcijas ir globos centro paslaugų poreikius.
- Sukurti aiškų ir tikslingą psichologinės pagalbos stiprinimo mechanizmą savivaldybėms, kuris leistų globos centruose palaipsniui didinti ne tik krizinės, bet ir nuoseklios, tęstinės psichologinės pagalbos prieinamumą.
- Įteisinti privalomas profesines supervizijas globos centrų specialistams, nustatant, kad šiuo metu rekomendacinio pobūdžio profesinė ir emocinė parama taptų privaloma ir reguliaria.
- Sukurti vieningą globos centrų veiklos kokybės stebėsenos sistemą, apimančią ne tik kiekybinius veiklos rodiklius, bet ir paslaugų gavėjų patirtį, pagalbos tęstinumą, tarpinstitucinį bendradarbiavimą bei vaikų ir globėjų poreikių atliepimą.

### Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybai prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos:

- Aiškiau apibrėžti VVTAIT ir globos centrų funkcijų ribas, parengiant bendrus veiklos algoritmus, mažinančius funkcijų dubliavimą vertinant šeimos situaciją, organizuojant globos peržiūras ir komunikuojant su globėjais.
- Vienodinti trauminių patirčių vertinimo kompetencijas su globos centrų specialistais, organizuojant bendrus trauma grįstos priežiūros mokymus, siekiant formuoti vieningą požiūrį į vaiko elgesį ir mažinti tyrime identifikuotą institucinį galios disbalansą.
- Užtikrinti nuoseklesnį bendradarbiavimą su globos centrais globos peržiūrų metu, priimant sprendimus labiau remtis globos centrų turima informacija apie kasdienę vaiko ir globėjų šeimos situaciją.

### Savivaldybėms:

- Užtikrinti tvarų globos centrų veiklos finansavimą, savivaldybių biudžetuose numatant ilgalaikiu paslaugų tęstinumu grįstą finansavimą savivaldybių įsteigtiems globos centrams, o tais atvejais, kai globos centro funkcijas vykdo nevyriausybinės organizacijos, sudaryti ne trumpesnes kaip trejų metų paslaugų teikimo sutartis.
- Numatyti vieningas tarpinstitucinio bendradarbiavimo gaires, aiškiai apibrėžiančias globos centrų, VVTAIT, švietimo ir sveikatos įstaigų funkcinių pasidalijimą bei informacijos mainų tvarką. Tokie algoritmai užtikrintų savalaikį pagalbos koordinavimą, eliminuotų funkcijų dubliavimąsi ir stiprintų į vaiko interesus orientuotą partnerystę.
- Taikyti diferencijuotas finansines ir organizacines paskatas budintiems ir nuolatiniais globotojams, galintiems prižiūrėti paauglius, vaikus su negalia, didesnius specialiuosius poreikius turinčius vaikus ar brolių ir seserų grupes.
- Peržiūrėti paslaugų stebėsenos rodiklius, orientuojant juos į realų pagalbos poveikį vaiko savijautai, o ne į kiekybinį administracinių procedūrų vykdymą.
- Stiprinti nefinansinės paramos infrastruktūrą nuolatiniais globotojams, savivaldybės lygmeniu numatant būsto pritaikymo ar įsirengimo, transporto išlaidų kompensavimo, socialinės bei švietimo pagalbos priemones globojamiems vaikams ir juos globojančioms šeimoms.

**Globos centrams:**

- Taikyti lankstesnį darbo organizavimą pagal šeimų poreikius, sudarant galimybes specialistams teikti pagalbą ne tik įprastomis darbo valandomis, bet ir vakarais ar savaitgaliais.
- Stiprinti darbuotojų emocinį saugumą, atsparumą ir profesinį palaikymą, sistemiškai planuojant supervizijas, intervizijas, komandinius atvejų aptarimus ir kitas darbuotojų palaikymo priemones.
- Įtvirtinti sistemingą vaiko ir globėjų patirties vertinimą, taikant amžiaus tarpsniams pritaikytus metodinius įrankius, kurie leistų nuosekliai įtraukti vaiko nuomonę į globos paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo procesus.

## Literatūros sąrašas

1. Ahn, H., Carter, L. M., Reiman, S., & Hartzel, S. (2017). Development of a quality assurance and continuous quality improvement (CQI) model in public child welfare systems. *Journal of Public Child Welfare, 11*(2), 166–189. <https://doi.org/10.1080/15548732.2016.1255698>
2. Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E., & Wall, S. N. (2015). *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation* (Classic ed.). Psychology Press.
3. Akin, B. A., Strolin –Goltzman, J., & Collins –Camargo, C. (2017). Successes and challenges in developing trauma –informed child welfare systems: A real –world case study of exploration and initial implementation. *Children and Youth Services Review, 82*, 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2017.09.007>
4. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams* (I dalis). S. Jokužio leidykla –spaustuvė.
5. Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment*. The Hogarth Press and the Institute of Psycho –Analysis.
6. Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. In T. Husén & T. N. Postlethwaite (Eds.), *International encyclopedia of education* (2nd ed., Vol. 3, pp. 1643–1647). Pergamon Press. <https://www.ncj.nl/wp –content/uploads/media –import/docs/6a45c1a4 –82ad –4f69 –957e –1c76966678e2.pdf>
7. Butkus, M., Rakauskienė, O. G., Bartusevičienė, I., Stasiukynas, A., Volodzkienė, L., & Dargenytė –Kacilevičienė, L. (2023). Measuring quality perception of public services: Customer – oriented approach. *Engineering Management in Production and Services, 15*(2), 96–116. <https://doi.org/10.2478/emj –2023 –0015>
8. Calò, F., Teasdale, S., Roy, M. J., Bellazzecca, E., & Mazzei, M. (2024). Exploring collaborative governance processes involving nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 53*(1), 54 –78. <https://doi.org/10.1177/08997640231155817>
9. Chang, A., & Brewer, G. A. (2023). Street –level bureaucracy in public administration: A systematic literature review. *Public Management Review, 25*(11), 2191–2211. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2065517>
10. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3th ed.). SAGE Publications.
11. Dalmaso, E., Taylor, A., Whitham, J., Klassman, K., & Malvaso, C. (2024). Protective factors and externalising behaviour problems for children in out –of –home care: A systematic review. *Children and Youth Services Review, 167*, 107998. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2024.107998>
12. Devlieghere, J., & Roose, R. (2019). Documenting practices in human service organisations through information systems: When the quest for visibility ends in darkness. *Social Inclusion, 7*(1), 207–217. <https://doi.org/10.17645/si.v7i1.1833>
13. Douglas, S., & Ansell, C. (2021). Getting a grip on the performance of collaborations: Examining collaborative performance regimes and collaborative performance summits. *Public Administration Review, 81*(5), 951 –961. <https://doi.org/10.1111/puar.13341>
14. Eriksson, M., Ghazinour, M., & Hammarström, A. (2018). Different uses of Bronfenbrenner’s ecological theory in public mental health research: What is their value for guiding public mental health policy and practice? *Social Theory & Health, 16*, 414–433. <https://doi.org/10.1057/s41285 –018 –0065 –6>

15. Esteve, M., Garrido –Rodríguez, J. C., Moore, A., Schuster, C., & Zafra Gómez, J. L. (2024). Assessing the effects of user accountability in contracting out. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 211–223. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad020>
16. Fohim, E., Jacobs, C. D., & Sieger, P. (2025). Expanding towards a public value governance paradigm: The role of mindset expansion in a Swiss government agency. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2566903>
17. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Mykolo Romerio universitetas. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/fd33de72-6951-49ef-a787-4e8190f17a0f/content>
18. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu*. Registrų centras. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/6bc9b0c7-425b-4420-a2cd-e6ec2d12736a/content>
19. Genienė, R., & Nedvecká, J. (2021). Globos centrai ir budintys globotojai: nuo projekto iki tvarios socialinės vaiko globos politikos. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 23, 68–83. <https://doi.org/10.15388/STEPP.2021.38>
20. Gillingham, P. (2019). Developments in electronic information systems in social welfare agencies: From simple to complex. *The British Journal of Social Work*, 49(1), 135–146. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy014>
21. Goldfinch, S., & Halligan, J. (2024). Reform, hybridization, and revival: The status of new public management in Australia and New Zealand. *Public Management Review*, 26(9), 2542–2560. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2329770>
22. Hall, H., Davidson, J. C., & Gale, C. (2025). How do concepts and measures of children’s well –being outcomes align with perspectives of care –experienced children? A scoping review. *Child Indicators Research*, 18, 2377–2418. <https://doi.org/10.1007/s12187-025-10251-9>
23. Hamburger, A., Marino, K., & Wright, R. (2024). The family centered treatment (FCT) model: Impacts in child protective services. *Journal of Psychological Research*, 6(4), 27–49. <https://doi.org/10.30564/jpr.v6i4.7738>
24. Hämäläinen, J., Pihlainen, K., & Vornanen, R. (2020). Sustainable family life and child welfare: A conceptual framework. *Sustainability*, 12(21), 9112. <https://doi.org/10.3390/su12219112>
25. Hassan, M. S., Ariffin, R. N. R., Mansor, N., & Al Halbusi, H. (2021). An examination of street –level bureaucrats’ discretion and the moderating role of supervisory support: Evidence from the field. *Administrative Sciences*, 11(3), 65. <https://doi.org/10.3390/admsci11030065>
26. Hjärpe, T. (2025). Child protection and the municipal budget: Interaction and sensemaking over a welfare dilemma. *Social Inclusion*, 13, Article 10724. <https://doi.org/10.17645/si.10724>
27. Hong, S. (2021). Representative bureaucracy and hierarchy: interactions among leadership, middle –level, and street –level bureaucracy. *Public Management Review*, 23(9), 1317–1338. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743346>
28. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
29. Hubel, G. S., Schreier, A., Hansen, D. J., & Wilcox, B. L. (2013). A case study of the effects of privatization of child welfare on services for children and families: The Nebraska

- experience. *Children and Youth Services Review*, 35(12), 2049–2058. <http://dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2013.10.011>
30. Johnston, L., & Fenwick, J. (2025). New development: Public service innovation. *Public Money & Management*, 45(2), 151–156. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2362873>
  31. Jörgensen, E., Wood, L., Lynch, M. A., Spencer, N., & Gunnlaugsson, G. (2023). Child rights during the COVID –19 pandemic: Learning from child health –and –rights professionals across the world. *Children*, 10, 1670. <https://doi.org/10.3390/children10101670>
  32. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
  33. Krogh, A. H., & Triantafillou, P. (2024). Developing new public governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 26(10), 3040–3056. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
  34. Kviškienė, G. (2016). Viešojo, privataus ir NVO sektoriaus partnerystė: tyrimo pristatymas. *Socialinis ugdymas*, 43(2), 78–89. <http://dx.doi.org/10.15823/su.2016.16>
  35. Lamothe, M., & Lamothe, S. (2009). Beyond the search for competition in social service contracting: Procurement, consolidation, and accountability. *The American Review of Public Administration*, 39(2), 164 –188. <https://doi.org/10.1177/0275074008316557>
  36. Lietz, C. A., & Geiger, J. M. (2017). Guest editorial: Advancing a family –centered practice agenda in child welfare. *Journal of Family Social Work*, 20(4), 267–270. <https://doi.org/10.1080/10522158.2017.1348105>
  37. Lipsky, M. (2010). *Street –level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services* (30th anniversary expanded ed.). Russell Sage Foundation.
  38. Lundy, L. (2007). ‘Voice’ is not enough: Conceptualising Article 12 of the United Nations Convention on the Rights of the Child. *British Educational Research Journal*, 33(6), 927–942. <https://doi.org/10.1080/01411920701657033>
  39. Mahmic, S., Kern, M. L., & Janson, A. (2021). Identifying and shifting disempowering paradigms for families of children with disability through a system informed positive psychology approach. *Frontiers in Psychology*, 12, 663640. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663640>
  40. McBeath, B., & Meezan, W. (2010). Governance in motion: Service provision and child welfare outcomes in a performance –based, managed care contracting environment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(suppl\_1), i101–i123. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup037>
  41. Moore, M. H. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465 –477. <https://doi.org/10.1111/puar.12198>
  42. Naujanienė, R., Ruškus, J., Laitinen, M., Motiečienė, R., Eidukevičiūtė, J., & Vyšniauskytė –Rimkienė, J. (2021). *Vaiko ir šeimos gerovė: Problemos apibrėžtys, intervencijos ir valstybės vaidmuo*. Vytauto Didžiojo universitetas. <https://doi.org/10.7220/9786094674990>
  43. Orúzar, H., Miranda, R., Oriol, X., & Montserrat, C. (2019). Self –control and subjective –well –being of adolescents in residential care: The moderator role of experienced happiness and daily –life activities with caregivers. *Children and Youth Services Review*, 98, 125–131. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2018.12.021>
  44. Östlund, G., Lindstedt, P. R., Cürüklü, B., & Blomberg, H. (2024). Developing welfare technology to increase children’s participation in child welfare assessments: An empirical

- case in Sweden. *European Journal of Social Work*, 27(3), 611–624. <https://doi.org/10.1080/13691457.2023.2243053>
45. Pacheco –Molero, M., Morales –Murillo, C., Leon –Estrada, I., & Gutierrez –Ortega, M. (2025). Barriers perceived by professionals in family – centered early intervention services: A systematic review of the current evidence. *International Journal of Early Childhood* 57, 357 –377. <https://doi.org/10.1007/s13158 –024 –00401 –5>
  46. Pecora, P. J., Whittaker, J. K., Barth, R. P., Borja, S., & Vesneski, W. (2019). *The child welfare challenge: Policy, practice, and research* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351141161>
  47. Perez Jolles, M., McBeath, B., Collins –Camargo, C., & Chuang, E. (2022). Organizational complexity within private child welfare agencies in the United States and impact on agency performance outlook. *Children and Youth Services Review*, 143, 106670. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2022.106670>
  48. Pfiffner, R., Windlinger, R., & Hostettler, U. (2023). When do pupils talk about their problems? Explaining pupils’ intentions to seek help from school social work services. *Children and Youth Services Review*, 152, 107077. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2023.107077>
  49. Pivorienė, J. (2020). Deinstitutionalization of the child care system in Lithuania. *International Journal of Child, Youth and Family Studies*, 11(4.1), 121–131. <https://doi.org/10.18357/ijcyfs114202019941>
  50. Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2025). Advancing local governance: a systematic review of performance management systems. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442545. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545>
  51. Qin, Z., Liu, B., Cao, Y., Xu, C. & Zhang, J. (2025). Citizens’ expectations about public services: a systematic literature review. *Humanities & Social Sciences Communications*, 12, 1123. <https://doi.org/10.1057/s41599 –025 –05357 –y>
  52. Rhodes, R. A. W. (2026). Interpretive public governance versus the curse of ‘presentism’: Narratives on the future study of public administration, 1945–2025. *Public Money & Management*. <https://doi.org/10.1080/09540962.2026.2627322>
  53. Rovnaghi, C. R., Castilla –Liu, D., Lee, A. M., Shrivastava, A., & Anand, K. J. S. (2025). Promoting child wellness: A narrative review of positive childhood experiences. *Behavioral Sciences*, 15(11), Article 1432. <https://doi.org/10.3390/bs15111432>
  54. Schoeman, I., & Chakwizira, J. (2023). Advancing a performance management tool for service delivery in local government. *Administrative Sciences*, 13(2), 31. <https://doi.org/10.3390/admsci13020031>
  55. Street, M. (2021). Theorising child well –being: Towards a framework for analysing early childhood education policy in England. *Journal of Early Childhood Research*, 19(2), 211–224. <https://doi.org/10.1177/1476718X20969841>
  56. Tang, E., de Haan, A. D., Kuiper, C. H. Z., & Harder, A. T. (2024). Family –centred practice and family outcomes in residential youth care: A systematic review. *Child & Family Social Work*, 29(3), 708–722. <https://doi.org/10.1111/cfs.13120>
  57. Thurston, H., Wolf, J. P., & Freisthler, B. (2025). The need for a paradigm shift in child welfare research in the United States. *Child Protection and Practice*, 5, 100133. <https://doi.org/10.1016/j.chipro.2025.100133>

58. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/bc860f08-2e52-404d-a338-0764d4c38f0e/content>
59. Turney, K. (2020). Cumulative adverse childhood experiences and children's health. *Children and Youth Services Review*, *119*, 105538. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105538>
60. Vallejo –Slocker, L., Idoiaga –Mondragon, N., Axpe, I., Willi, R., Guerra –Rodriguez, M., Montserrat, C., & del Valle, J. F. (2024). Systematic review of the evaluation of foster care programs. *Psychosocial Intervention*, *33(1)*, 1–14. <https://doi.org/10.5093/pi2023a14>
61. van Gestel, N. & Andreassen T. A. (2025). Challenging Common Assumptions in Explaining Welfare Administration Reform: A Three –Decade Analysis of The Netherlands and Norway, *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2499023>
62. Vieira, K. M., & Ravello, R. P. (2024). PUBLICSERV: Quality assessment scale for public services. *International Journal of Consumer Studies*, *48(4)*, e13066. <https://doi.org/10.1111/ijcs.13066>
63. Vorevičienė, J., & Butkevičienė, E. (2017). Nevyriausybių organizacijų ir vietos valdžios bendradarbiavimas įgyvendinant šeimos politiką: Kauno miesto savivaldybės atvejis. *Viešoji politika ir administravimas*, *16(1)*, 121–137. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.paa.16.1.18018>
64. Waardenburg, M., Groenleer, M., & de Jong, J. (2025). Performance management in collaborative governance: A review of the literature and synthesis of the challenges. *Public Performance & Management Review*, *48(4)*, 735–767. <https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2510973>
65. Wojciak, A. S., Simpson, J. E., Tomfohrde, O., & Wang, G. (2024). Barriers and facilitators of sibling relationships of youth in foster care from an ecological perspective. *Children and Youth Services Review*, *157*, 107408. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2023.107408>
66. Wollter, F. (2025). Authority over investigation decisions in child welfare services: How is it distributed among social workers, managers and citizen representatives? *Child & Family Social Work*, *30*, 476–486. <https://doi.org/10.1111/cfs.13192>
67. Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, *23(5)*, 581–599. <https://doi.org/10.1007/BF02506983>
68. Žydžiūnaitė, V., & Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: Principai ir metodai. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vaga.

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. European Network of Ombudspersons for Children. (2024). *Protecting and promoting the rights of children in alternative care: ENOC 28th Annual Conference report*. <https://enoc.eu/wp-content/uploads/ENOC-2024-Helsinki-Annual-Conference-Report.pdf>
2. Europos Taryba. (2010). *Europos Tarybos Ministrų komiteto gairės dėl vaiko interesus atitinkančio teisingumo ir jų aiškinamasis memorandumas*. Europos Tarybos programa „Kurkime Europą vaikams ir su vaikais“. <https://rm.coe.int/16804c9b68>
3. Jungtinės Tautos. (1989). *Vaiko teisių konvencija*. Priimta Generalinės Asamblėjos rezoliucija 44/25. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c693ef61136211edb36fa1cf41a91fd9>
4. Kauno miesto savivaldybės mero potvarkis *Dėl Vaikų gerovės centro „Pastogė“ 2026 m. globėjų pritraukimo ir visuomenės švietimo apie globą plano patvirtinimo*, 2026 m. kovo 13 d. Nr. M-275. (2026). Viešai neskelbiamas.
5. Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Kauno miesto 2024 m. socialinių paslaugų plano patvirtinimo*, 2024 m. gegužės 14 d. Nr. T-314. (2024). <https://epaslaugos.kaunas.lt/wp-content/uploads/2024/05/Kauno-miesto-2024-m.-Socialiniu-paslaugu-planas.docx>
6. Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Kauno miesto savivaldybės 2026–2028 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, 2026 m. vasario 24 d. Nr. T-1. (2026). Suvestinė red. nuo 2026-04-22. [https://www.kaunas.lt/wp-content/uploads/sites/13/2026/02/Kauno\\_miesto\\_savivaldybes\\_2026-2028\\_metu\\_strateginis\\_veiklos\\_planas.docx](https://www.kaunas.lt/wp-content/uploads/sites/13/2026/02/Kauno_miesto_savivaldybes_2026-2028_metu_strateginis_veiklos_planas.docx)
7. Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Kauno miesto savivaldybės strateginio plėtros plano iki 2030 metų patvirtinimo*, 2022 m. gegužės 24 d. Nr. T-251. (2022). <https://www.kaunas.lt/wp-content/uploads/sites/13/2022/05/strategininis-pletros-planas-iki-2030.pdf>
8. Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Pagalbos pinigų skyrimo vaiko laikiniesiems ir nuolatiniais globėjams (rūpintojams), budintiems ir nuolatiniais globotojams, šeimynoms ir vaiko laikino apgyvendinimo išmokos mokėjimo Kauno miesto savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2024 m. liepos 9 d. Nr. T-538. (2024). Suvestinė red. nuo 2025-01-01. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/a81b3d503de411efbdaea558de59136c/DJWZBByENE>
9. Kauno rajono savivaldybės mero potvarkis *Dėl Globos centro veiklos organizavimo Kauno rajono savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2024 m. spalio 31 d. Nr. MP-1246. (2024). Teisės aktų registras, 2024-10-31, Nr. 2024-18915. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/8cb88511904911efa605b9842742bf37>
10. Kauno rajono savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Globos centro, budinčio globotojo, nuolatinio globotojo, globėjo (rūpintojo) veiklos finansavimo Kauno rajono savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2024 m. spalio 21 d. Nr. TS-394. (2024). Suvestinė red. nuo 2026-03-31. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f3cf9b30612811efafbb8694c098bac5>
11. Kauno rajono savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Kauno rajono savivaldybės 2021–2027 m. strateginio plėtros plano patvirtinimo*, 2019 m. spalio 24 d. Nr. TS-353. (2019). Suvestinė red. nuo 2022-11-26. <https://www.krs.lt/savivaldybe/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/>

12. Kauno rajono savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Kauno rajono savivaldybės 2024 m. socialinių paslaugų plano patvirtinimo*, 2024 m. gegužės 30 d. Nr. TS-222. (2024). <https://www.krs.lt/media/57751/socialiniu-paslaugu-planas.pdf>
13. Kauno rajono savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Kauno rajono savivaldybės 2026–2028 m. strateginio veiklos plano patvirtinimo*, 2026 m. sausio 29 d. Nr. TS-1. (2026). Teisės aktų registras, 2026-01-30, Nr. 2026-01491. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/167d5f41fdd211f09a18eb2f15b49eee/asr>
14. Klaipėdos miesto savivaldybės mero potvarkis *Dėl biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto šeimos ir vaiko gerovės centro 2025 m. metinių ataskaitų rinkinio patvirtinimo*, 2026 m. balandžio 17 d. Nr. M-582. (2026). <https://www.gerovescentras.lt/veiklos-ataskaita/>
15. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2030 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo*, 2021 m. gegužės 27 d. Nr. T2-135. (2021). <https://www.klaipeda.lt/lt/planavimo-dokumentai/klaipedos-miesto-savivaldybes-2021-2030-metu-strateginis-pletros-planas/8827>
16. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2026–2028 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, 2026 m. vasario 26 d. Nr. T2-49. (2026). Teisės aktų registras. <https://teisineinformacija.lt/klaipeda/document/192213?version=1>
17. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės socialinių paslaugų 2024 metų plano patvirtinimo*, 2024 m. balandžio 25 d. Nr. T2-96. (2024). Teisės aktų registras, 2024-04-29, Nr. 2024-07788. [https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2024/04/d1\\_t2-96.pdf](https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2024/04/d1_t2-96.pdf)
18. Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2024 m. liepos 25 d. Nr. T2-229. (2024). Suvestinė red. nuo 2026-01-31. <https://teisineinformacija.lt/klaipeda/document/186090?version=1>
19. Klaipėdos miesto šeimos ir vaiko gerovės centro direktoriaus įsakymas *Dėl biudžetinės įstaigos Klaipėdos miesto šeimos ir vaiko gerovės centro Pagalbos vaikams padalinio (globos centro) Darbo su globėjais (rūpintojais) ir įtėviais skyriaus Klaipėdos miesto globėjų pritraukimo programos 2025–2027 m. patvirtinimo*, 2025 m. vasario 28 d. Nr. TV1-29. (2025). Viešai neskelbiamas..
20. *Lietuvos Aukščiausiojo Teismo nutartis administracinio nusižengimo byloje Nr. 2AT-48-697/2024*, 2024 m. lapkričio 18 d. (2024). <https://www.lat.lt/lt/doclib/gvpmo6gw6dyp3497cs9p3h2q4r3sthmp>
21. *Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas*. Civilinis kodeksas, 2000 m. liepos 18 d. Nr. VIII-1864. (2000). Suvestinė red. nuo 2026-03-26. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.8A39C83848CB/asr>
22. *Lietuvos Respublikos išmokyti vaikams įstatymas*, 1994 m. lapkričio 3 d. Nr. I-621. (1994). Suvestinė red. nuo 2025-12-16 iki 2026-04-30. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1DEDD43B92AE/qKZGKHBjiR>
23. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*, 1992 m. spalio 25 d. Nr. 33-1014. (1992). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1890/asr>
24. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas *Dėl Lietuvos Respublikos civilinio kodekso 3.269 straipsnio (2000 m. liepos 18 d., 2021 m. gruodžio 23 d. redakcijos) 7 punkto atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai*, 2024 m. gegužės 20 d. Nr. KT44-A-N6/2024. (2024). Teisės aktų registras, 2024-05-20, Nr. 2024-09103. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/5e129a2016af11efbcbfb318996800a8>

25. Lietuvos Respublikos Konstitucinio Teismo nutarimas *Dėl Lietuvos Respublikos Seimo 2008 m. birželio 3 d. nutarimu Nr. X-1569 „Dėl Valstybinės šeimos politikos koncepcijos patvirtinimo“ patvirtintos Valstybinės šeimos politikos koncepcijos nuostatų atitikties Lietuvos Respublikos Konstitucijai*, 2011 m. rugsėjo 28 d. Byla Nr. 21/2008. (2011). Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.8936BBC354EB>
26. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl Akredituotų socialinių paslaugų teikimo reikalavimų aprašo patvirtinimo*, 2021 m. liepos 5 d. Nr. A1-492. (2021). Suvestinė red. nuo 2025-08-01. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ac583370dd9111eb9f09e7df20500045>
27. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl Atvejo vadybos tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2018 m. kovo 29 d. Nr. A1-141. (2018). Suvestinė red. nuo 2025-01-01. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ae5fec90335c11e881f2ba995b003ed2/asr>
28. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl Globos centro veiklos aprašo patvirtinimo*, 2018 m. sausio 19 d. Nr. A1-28. (2018). Suvestinė red. nuo 2025-01-01. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1f4830d0fce311e78bcec397524184ce/asr>
29. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbo reglamento patvirtinimo*, 2003 m. gruodžio 22 d. Nr. A1-213. (2003). Suvestinė red. nuo 2024-12-03. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D64CC570DDE9/cWMpLGrwZe>
30. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl Socialinės globos normų aprašo patvirtinimo*, 2007 m. vasario 20 d. Nr. A1-46. (2007). Suvestinė red. nuo 2025-12-11. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.46C1D5EE2AC4/UzrVTblosa>
31. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl Socialinės paramos šeimai informacinės sistemos nuostatų ir Socialinės paramos šeimai informacinės sistemos duomenų saugos nuostatų patvirtinimo*, 2008 m. gegužės 29 d. Nr. A1-172. (2008). Suvestinė red. nuo 2025-12-11. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.ACF3AFB05F0F>
32. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl Socialinių paslaugų katalogo patvirtinimo*, 2006 m. balandžio 5 d. Nr. A1-93. (2006). Suvestinė red. nuo 2026-01-01 iki 2026-12-31. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.51F78AE58AC5/asr>
33. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl Socialinių paslaugų kokybės reikalavimų aprašo patvirtinimo*, 2024 m. gruodžio 4 d. Nr. A1-833. (2024). Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/6fa792e4b22211ef88c08519262548c4>
34. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl socialinių paslaugų priežiūros departamento prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo*, 2006 m. liepos 1 d. Nr. A1-182. (2006). Suvestinė red. nuo 2025-02-08. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D9B607DDC02B>
35. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl Socialinių paslaugų srities darbuotojų pareigybės ir atliekamų funkcijų sąrašo patvirtinimo*, 2014 m.

- spalio 13 d. Nr. A1-487. (2014). Suvestinė red. nuo 2026-02-12. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/0ddc311052b511e4a698d921e3e46801/dwlPugKBq>
36. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas *Dėl Vaiko situacijos vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2019 m. gruodžio 30 d. Nr. A1-803. (2019). Suvestinė red. nuo 2024-11-01-2026-04-30. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/3c6dd8702b1911eabe008ea93139d588/asr>
37. Lietuvos Respublikos socialinių paslaugų įstatymas, 2006 m. sausio 19 d. Nr. X-493. (2006). Suvestinė red. nuo 2026-01-01 iki 2026-04-30. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.91609F53E29E/ZcejtUONfT>
38. Lietuvos Respublikos šeimynų įstatymas, 2010 m. vasario 11 d. Nr. XI-681. (2010). Suvestinė red. nuo 2023-07-01 iki 2026-04-30. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.00D176C81058/asr>
39. Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas, 1996 m. kovo 14 d. Nr. I-1234. (1996). Suvestinė red. nuo 2025-08-01-2026-04-30. Valstybės žinios, 1996, Nr. 33-807. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.26397/asr>
40. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. (1999). Suvestinė red. nuo 2025-12-24 iki 2026-04-30. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66/UxZsvVeRLy>
41. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. (1994). Suvestinė red. nuo 2025-08-01 iki 2026-04-30. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/asr>
42. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo*, 1998 m. liepos 17 d. Nr. 892. (1998). Suvestinė red. nuo 2024-09-10. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.A8031AAC2939>
43. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl Vaiko globos organizavimo nuostatų patvirtinimo*, 2002 m. kovo 27 d. Nr. 405. (2002). Suvestinė red. nuo 2024-07-01-2026-04-30. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5CC1C0529694/asr>
44. Panevėžio miesto savivaldybės administracija. (2025). *Panevėžio miesto savivaldybės administracijos 2024 metų veiklos ataskaita*. [https://www.panevezys.lt/download/122614/savivaldybes\\_metinis\\_ataskaitu\\_rinkinys\\_2024.pdf](https://www.panevezys.lt/download/122614/savivaldybes_metinis_ataskaitu_rinkinys_2024.pdf)
45. Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas *Dėl Pagalbos pinigų skyrimo ir mokėjimo Panevėžio miesto savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2024 m. rugpjūčio 14 d. Nr. A-580. (2024). Teisės aktų registras, 2024-08-16, Nr. 2024-14515. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/db4d19705a3e11efbdaea558de59136c>
46. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Atlygio budinčiam ir nuolatiniam globotojui dydžio ir mokėjimo tvarkos patvirtinimo*, 2018 m. birželio 28 d. Nr. 1-235. (2018). Suvestinė red. nuo 2024-07-01. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2d2bcd107ad811e8ae2bfd1913d66d57>
47. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2015 m. vasario 23 d. Nr. 1-34. (2015). Suvestinė red. 2024 m. gruodžio 27 d. sprendimo Nr. 1-560 redakcija. Teisės aktų registras. <https://e-tar.lt/acc/legalAct.html?actualEditionId=kKOKNKsqK&documentId=0f55c010bb6011e487a3c49dd729baa4&lang=lt>

48. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Panevėžio miesto savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo*, 2024 m. balandžio 25 d. Nr. 1-167. (2024). Teisės aktų registras, 2024-04-25, Nr. 2024-07572. <https://www.e-tar.lt/rs/legalact/8e15bb9002e511efbcbfb318996800a8/>
49. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Panevėžio miesto savivaldybės 2025–2027 metų strateginio veiklos plano, socialinės ir ekonominės plėtros programų patvirtinimo*, 2025 m. vasario 24 d. Nr. 1-30. (2025). Suvestinė red. nuo 2025-11-27. <https://www.panevezys.lt/lt/veikla/planavimo-dokumentai/savivaldybes-2025-2027.html>
50. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Panevėžio miesto strateginio plėtros 2021–2027 metų plano ir Panevėžio miesto strateginio plėtros 2021–2027 metų plano įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2021 m. gruodžio 23 d. Nr. 1-362. (2021). <https://www.panevezys.lt/download/100749/spp%202021-2027%20ts%202021-12-23%20nr.1-362.pdf>
51. Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Panevėžio miesto savivaldybės asmenų (šeimų), galinčių prižiūrėti, globoti (rūpintis), įvaikinti tėvų globos netekusį ar iš nesaugios aplinkos paimtą vaiką (-us) pritraukimo ir paieškos plano (programos) patvirtinimo*, 2024 m. balandžio 25 d. Nr. 1-171. (2024). Suvestinė red. nuo 2026-02-27. Teisės aktų registras. [https://www.e-tar.lt/rs/actualedition/b144d7e002e511efbcbfb318996800a8/wZCnKzAaWV/format/OO3\\_ODT/](https://www.e-tar.lt/rs/actualedition/b144d7e002e511efbcbfb318996800a8/wZCnKzAaWV/format/OO3_ODT/)
52. Panevėžio socialinių paslaugų centras. (2025). *Panevėžio socialinių paslaugų centro 2024 metų veiklos ataskaita*. <https://www.paneveziospc.lt/wp-content/uploads/2025/12/2024-metu-veiklos-ataskaita.pdf>
53. Projektas Nr. 07-016-P-0001 „Paslaugų, skatinančių ir efektyviai palaikančių globą šeimos aplinkoje, vystymas“. (2023–2027). <https://2021.esinvesticijos.lt/sutartys/paslaugu-skatinanciu-ir-efektyviai-palaikanciu-globa-seimos-aplinkoje-vystymas>
54. Socialinių paslaugų priežiūros departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. (2023). *Metodinės rekomendacijos savivaldybių socialinės paramos skyriams, vertinant įstaigas, teikiančias akredituotas socialinės priežiūros paslaugas*. [https://sppd.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/1/bWCQd0Ei\\_F0.pdf](https://sppd.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/1/bWCQd0Ei_F0.pdf)
55. SOS vaikų kaimai Lietuva. (2026). *2025 metų metinė ataskaita*. <https://sos-vaikukaimai.lt/wp-content/uploads/2026/03/SOS-vaiku-kaimai-Lietuva-metine-ataskaita-2025.pdf>
56. SOTAS. (2025). *Globos centras: Veiklos ataskaita 2024 m.* <https://www.sotas.org/wp-content/uploads/2025/04/Veiklos-ataskaita-2024-m.pdf>
57. Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centras. (2026). *Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centro 2025 metų veiklos ataskaita*. <https://www.siauliuspc.lt/uploads/Planavimo%20dokumentai/Veiklos%20ataskaita%20SPC%20u%C5%BE%202025%20m..pdf>
58. Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centras ir Šiaulių miesto šeimos centras. (2026). *Šiaulių miesto savivaldybės Socialinių paslaugų centro globos centro ir Šiaulių miesto šeimos centro globos centro 2026 m. globėjų pritraukimo ir visuomenės informavimo apie globą planas / programa*. Patvirtinta Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centro direktoriaus 2026 m. vasario 24 d. įsakymu Nr. 40.

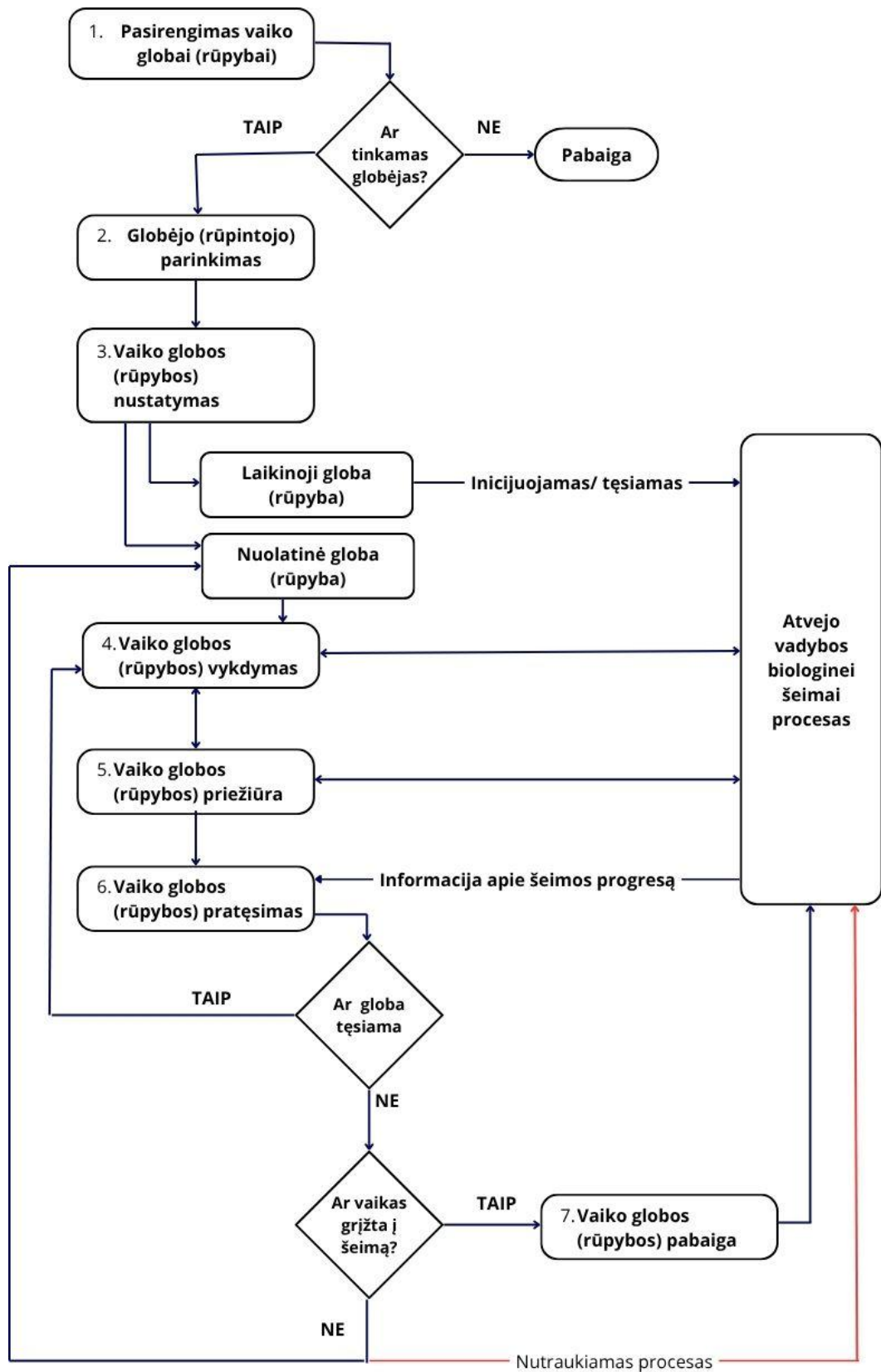
- [https://www.siauliuspc.lt/uploads/Kiti%20dokumentai/2026%20m.%20Vie%C5%A1inimo\\_PLANAS.pdf](https://www.siauliuspc.lt/uploads/Kiti%20dokumentai/2026%20m.%20Vie%C5%A1inimo_PLANAS.pdf)
59. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Pagalbos pinigų mokėjimo už tėvų globos netekusių vaikų priežiūrą ir globą (rūpybą) Šiaulių miesto savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2019 m. vasario 7 d. Nr. T-45. (2019). Suvestinė red. nuo 2023-07-01. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/3913e1502ddc11e9b66f85227a03f7a3/VpYVZsqMMJ>
  60. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Šiaulių miesto 2025–2033 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo*, 2024 m. birželio 6 d. Nr. T-202. (2024). Teisės aktų registras, 2024-06-07, Nr. 2024-10441. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/4296549023f611efbdaea558de59136c>
  61. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo*, 2024 m. gegužės 2 d. Nr. T-176. (2024). Teisės aktų registras, 2024-05-02, Nr. 2024-08207. <https://www.infolex.lt/ta/944260>
  62. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2026–2028 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, 2026 m. vasario 5 d. Nr. T-1. (2026). Teisės aktų registras, 2026-02-05, Nr. 2026-01782. <https://www.infolex.lt/ta/1089184>
  63. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Šiaulių miesto savivaldybės globos centro veiklos organizavimo, budinčio ir nuolatinio globotojo vykdomos veiklos finansavimo*, 2024 m. gruodžio 5 d. Nr. T-486. (2024). Teisės aktų registras, 2024-12-05, Nr. 2024-21577. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalActPrint?documentId=a3c2c100b30611ef88c08519262548c4>
  64. United Nations General Assembly. (2010). *Guidelines for the Alternative Care of Children*, 2010 m. vasario 24 d., A/RES/64/142. [https://digitallibrary.un.org/record/673583/files/A\\_RES\\_64\\_142-EN.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/673583/files/A_RES_64_142-EN.pdf)
  65. United Nations General Assembly. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, 2015 m. rugsėjo 25 d., A/RES/70/1. [https://digitallibrary.un.org/record/3923923/files/A\\_RES\\_70\\_1-EN.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/3923923/files/A_RES_70_1-EN.pdf)
  66. Vaiko gerovės centro „Gynia“ direktoriaus įsakymas *Dėl Vaiko gerovės centro „Gynia“ globos centro 2026 m. globėjų pritraukimo ir visuomenės švietimo apie globą plano / programos patvirtinimo*, 2026 m. vasario 11 d. Nr. 1.3-09. (2026). Viešai neskelbiamas..
  67. Vaiko gerovės centras „Gynia“. (2026). *Savivaldybės biudžetinės įstaigos Vaiko gerovės centro „Gynia“ 2025 m. veiklos ataskaita*, patvirtinta Kauno rajono savivaldybės tarybos 2026 m. kovo 26 d. sprendimu Nr. TS-126. <https://gynia.lt/apie-vadova/>
  68. Vaikų gerovės centras „Pastogė“. (2026). *2025 m. metinės veiklos plano vykdymo ataskaita*. Patvirtinta Vaikų gerovės centro „Pastogė“ direktoriaus 2026 m. sausio 29 d. įsakymu Nr. V-44. [https://www.pastoge.lt/uploads/pdf/metines\\_ataskaitos/2025\\_MVP\\_ataskaita-nauja.pdf](https://www.pastoge.lt/uploads/pdf/metines_ataskaitos/2025_MVP_ataskaita-nauja.pdf)
  69. Valstybės kontrolė. (2022). *Valstybinio audito ataskaita „Vaiko teisių ir interesų užtikrinimas globojant ir įvaikinant vaikus“*, 2022 m. rugsėjo 22 d. Nr. VAE-8. <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Product/Download/4319>
  70. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas *Dėl Asmenų, siekiančių įgyti teisę vykdyti asmenų pasirengimą vaiko globai (rūpybai), šeimynos veiklai, budinčio globotojo veiklai ar įvaikinti vaiką, pasirengimo įvertinimą ir bendruomeninių vaikų globos namų darbuotojų mokymą, atestacijos ir kvalifikacinių kategorijų suteikimo tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2013 m.

- birželio 5 d. Nr. BV-30. (2013). Suvestinė red. nuo 2020-09-02. Teisės aktų registras. <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.779731AE0B0E/asr>
71. Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas *Dėl Globėjų ir įtėvių rengimo programos patvirtinimo*, 2024 m. birželio 3 d. Nr. BV-112. (2024). Teisės aktų registras, 2024-06-03, Nr. 2024-10122. <https://e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=6310c24121b311efbdae558de59136c&lang=lt>
72. Vilniaus miesto savivaldybės administracija. (2026). *Vilniaus miesto 2026–2028 m. globėjų pritraukimo ir visuomenės švietimo apie globą programa*. Patvirtinta Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Socialinės gerovės skyriaus vedėjo 2026 m. vasario 23 d. įsakymu Nr. A15-286/26. Viešai neskelbiamas..
73. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Vilniaus miesto 2021–2030 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo*, 2021 m. liepos 14 d. Nr. 1-1080. (2021). <https://vilnius.lt/rest/assets/55a95dde-0e6b-4d41-996d-7751ddb5ad6>
74. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės 2026–2028 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo*, 2026 m. sausio 28 d. Nr. 1-1667. (2026). <https://vilnius.lt/rest/assets/d45e5939-f915-4c46-8d50-ba9711d182e3.pdf>
75. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės globos centrų paslaugų teikimo ir finansavimo tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2024 m. lapkričio 6 d. Nr. 1-693. (2024). Suvestinė red. nuo 2025-06-05. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/93933e119c4d11efa605b9842742bf37>
76. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės gyventojų mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2024 m. rugsėjo 25 d. Nr. 1-685. (2024). Suvestinė red. nuo 2026-03-20. Teisės aktų registras. <https://e-tar.lt/portal/lt/legalAct/ac1299127c0711efabdbb4a1fc8b0b63/dzgerklQrH>
77. Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Vilniaus miesto savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo*, 2024 m. gegužės 15 d. Nr. 1-419. (2024). <https://vilnius.lt/rest/assets/8d050369-464f-4907-a1f8-835a3f91e355>
78. Vilniaus rajono savivaldybės mero potvarkis *Dėl Globos centrų 2026 metų globėjų pritraukimo ir visuomenės švietimo apie globą plano patvirtinimo*, 2026 m. kovo 10 d. Nr. M22-234(2.1 E). (2026). <https://vrsa.lt/data/public/uploads/2026/03/planas.pdf>
79. Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Atlygio už vaikų priežiūrą budinčiam ir nuolatiniam globotojui dydžio nustatymo ir mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2024 m. gruodžio 20 d. Nr. T3-374. (2024). Suvestinė red. nuo 2025-05-15. Teisės aktų registras, 2024-12-27, Nr. 2024-23293. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2335de43c42d11efa5ddd96c482819f5>
80. Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Vilniaus rajono savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo*, 2024 m. rugpjūčio 30 d. Nr. T3-288. (2024). Teisės aktų registras, 2024-09-06, Nr. 2024-15740. <https://www.infolex.lt/teise/Default.aspx?ID=7&SubMenu=5&aktoid=972275&item=doc>
81. Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Vilniaus rajono savivaldybės 2024–2032 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo*, 2024 m. rugsėjo 27 d. Nr. T3-336 (2024). <https://vrsa.lt/data/public/uploads/2024/10/ts-del-vrs-2024-2032-m.-spp-patvirtinimo.docx>

82. Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus rajono savivaldybės 2026–2028 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo, 2026 m. vasario 13 d. Nr. T3-3(1.6 E). (2026). <https://vrsa.lt/data/public/uploads/2026/02/t3-31.6-e.pdf>
83. Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas *Dėl Vilniaus rajono savivaldybės gyventojų mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašo patvirtinimo*, 2024 m. gruodžio 20 d. Nr. T3-378. (2024). Suvestinė red. nuo 2026-04-01. Teisės aktų registras. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/9a71f848ccfc11efa5ddd96c482819f5>
84. Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus rajono savivaldybės tarybos 2024 m. gruodžio 20 d. sprendimo Nr. T3-374 „Dėl Atlygio už vaikų priežiūrą budinčiam ir nuolatiniam globotojui dydžio nustatymo ir mokėjimo tvarkos aprašo“ pakeitimo, 2025 m. gegužės 9 d. Nr. T3-121(1.6 E). (2025). Teisės aktų registras, 2025-05-15, Nr. 2025-08589. <https://www.infolex.lt/ta/1035325>
85. Vilniaus rajono šeimos ir vaiko gerovės centras. (2026). *2025 metų veiklos ataskaita*. <https://www.svgc.lt/wp-content/uploads/2026/04/2025-SVGC-veiklos-ataskaita.pdf>
86. Vilniaus rajono šeimos ir vaiko krizių centras. (2025). *Vadovo ataskaita už 2024 m.* [https://www.seimoskc.lt/wp-content/uploads/2025/08/VADOVO\\_ataskaita\\_u%C5%BE\\_2024.pdf](https://www.seimoskc.lt/wp-content/uploads/2025/08/VADOVO_ataskaita_u%C5%BE_2024.pdf)
87. VšĮ „Žiburio“ labdaros ir paramos fondas. (2025). *2024 m. veiklos ataskaita*. <https://ziburio-fondas.lt/veiklos-ataskaitos/index>

## Priedai

1 priedas. Atvejo vadybos ir vaikų globos organizavimo etapų sąveikos procesas (sudaryta autorės, 2026)



## 2 priedas. Analizuoti savivaldybių strateginiai ir veiklos dokumentai

- Kauno miesto savivaldybės mero potvarkis Dėl Vaikų gerovės centro „Pastogė“ 2026 m. globėjų pritraukimo ir visuomenės švietimo apie globą plano patvirtinimo, 2026 m. kovo 13 d. Nr. M-275. (2026). Viešos veikiančios nuorodos nerasta.
- Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Kauno miesto savivaldybės 2026–2028 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo, 2026 m. vasario 24 d. Nr. T-1. (2026).
- Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Kauno miesto savivaldybės strateginio plėtros plano iki 2030 metų patvirtinimo, 2022 m. gegužės 24 d. Nr. T-251. (2022).
- Kauno rajono savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Kauno rajono savivaldybės 2021–2027 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo, 2019 m. spalio 24 d. Nr. TS-353. (2019).
- Kauno rajono savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Kauno rajono savivaldybės 2026–2028 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo, 2026 m. sausio 29 d. Nr. TS-1. (2026).
- Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2021–2030 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo, 2021 m. gegužės 27 d. Nr. T2-135. (2021).
- Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Klaipėdos miesto savivaldybės 2026–2028 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo, 2026 m. vasario 26 d. Nr. T2-49. (2026).
- Klaipėdos miesto šeimos ir vaiko gerovės centras. (2025). Klaipėdos miesto globėjų pritraukimo programa 2025–2027 metams. Viešos veikiančios nuorodos nerasta.
- Panevėžio miesto savivaldybės administracija. (2025). Panevėžio miesto savivaldybės administracijos 2024 metų veiklos ataskaita.
- Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Panevėžio miesto savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo, 2024 m. balandžio 25 d. Nr. 1-167. (2024).
- Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Panevėžio miesto savivaldybės 2025–2027 metų strateginio veiklos plano, socialinės ir ekonominės plėtros programų patvirtinimo, 2025 m. vasario 24 d. Nr. 1-30. (2025).
- Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Panevėžio miesto savivaldybės asmenų (šeimų), galinčių prižiūrėti, globoti (rūpintis), įvaikinti tėvų globos netekusį ar iš nesaugios aplinkos paimtą vaiką (-us) pritraukimo ir paieškos plano (programos) patvirtinimo, 2024 m. balandžio 25 d. Nr. 1-171. (2024). Suvestinė red. nuo 2026-02-27.
- Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Panevėžio miesto strateginio plėtros 2021–2027 metų plano ir Panevėžio miesto strateginio plėtros 2021–2027 metų plano įgyvendinimo priežiūros tvarkos aprašo patvirtinimo, 2021 m. gruodžio 23 d. Nr. 1-362. (2021).
- SOTAS. (2025). Savanoriškos veiklos centro SOTAS 2024 m. veiklos ataskaita.
- SOS vaikų kaimai Lietuva draugija. (2026). SOS vaikų kaimų Lietuva draugijos 2025 metų veiklos ataskaita.
- Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centras ir Šiaulių miesto šeimos centras. (2026). Šiaulių miesto savivaldybės Socialinių paslaugų centro globos centro ir Šiaulių miesto šeimos centro globos centro 2026 m. globėjų pritraukimo ir visuomenės informavimo apie globą planas / programa. Patvirtinta Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų centro direktoriaus 2026 m. vasario 24 d. įsakymu Nr. 40.
- Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Šiaulių miesto 2025–2033 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo, 2024 m. birželio 6 d. Nr. T-202. (2024).

- Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo, 2024 m. gegužės 2 d. Nr. T-176. (2024).
- Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Šiaulių miesto savivaldybės 2026–2028 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo, 2026 m. vasario 5 d. Nr. T-1. (2026).
- Vaiko gerovės centro „Gynia“ direktoriaus įsakymas Dėl Vaiko gerovės centro „Gynia“ globos centro 2026 m. globėjų pritraukimo ir visuomenės švietimo apie globą plano / programos patvirtinimo, 2026 m. vasario 11 d. Nr. 1.3-09. (2026).
- Vaikų gerovės centras „Pastogė“. (2026). 2025 m. metinės veiklos plano vykdymo ataskaita. Patvirtinta Vaikų gerovės centro „Pastogė“ direktoriaus 2026 m. sausio 29 d. įsakymu Nr. V-44.
- Vilniaus miesto savivaldybės administracija. (2026). Vilniaus miesto 2026–2028 m. globėjų pritraukimo ir visuomenės švietimo apie globą programa. Patvirtinta Vilniaus miesto savivaldybės administracijos Socialinės gerovės skyriaus vedėjo 2026 m. vasario 23 d. įsakymu Nr. A15-286/26. Viešai neskelbiamas..
- Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus miesto 2021–2030 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo, 2021 m. liepos 14 d. Nr. 1-1080. (2021).
- Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus miesto savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų plano patvirtinimo, 2024 m. gegužės 15 d. Nr. 1-419. (2024).
- Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus miesto savivaldybės 2026–2028 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo, 2026 m. sausio 28 d. Nr. 1-1667. (2026).
- Vilniaus rajono savivaldybės mero potvarkis Dėl Globos centrų 2026 metų globėjų pritraukimo ir visuomenės švietimo apie globą plano patvirtinimo, 2026 m. kovo 10 d. Nr. M22-234(2.1 E). (2026).
- Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus rajono savivaldybės 2024–2032 metų strateginio plėtros plano patvirtinimo, 2024 m. rugsėjo 27 d. Nr. T3-336. (2024).
- Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus rajono savivaldybės 2026–2028 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo, 2026 m. vasario 13 d. Nr. T3-3(1.6 E). (2026).
- Vilniaus rajono šeimos ir vaiko gerovės centras. (2026). 2025 metų veiklos ataskaita.
- VšĮ „Žiburio“ labdaros ir paramos fondas. (2025). 2024 m. veiklos ataskaita.

### 3 priedas. Savivaldybių administracinių sprendimų vaikų globos kokybei užtikrinti lyginamoji analizė pagal IMPACT modelį (sudaryta autorės, 2026)

IMPACT kryptis	Analizuotų savivaldybių administraciniai sprendimai ir strateginės nuostatos	Informacijos šaltinis
Inovatyvumas	Kauno m. vykdo projektą „SOC taškas“ – IT modulį, kuris leis globėjams realiu laiku vertinti suteiktas paslaugas. Vilniuje plėtojami skaitmeniniai kokybės stebėsenos sprendimai. Panevėžyje taikomi nauji pagalbos metodai (legoterapija, aromaterapija).	Vilniaus m. strateginis plėtros planas 2021–2030 m.; Kauno m. strateginis veiklos planas 2026–2028 m.; Panevėžio miesto savivaldybės asmenų (šeimų), galinčių prižiūrėti, globoti (rūpintis), įvaikinti tėvų globos netekusį ar iš nesaugios aplinkos paimtą vaiką (–us) pritraukimo ir paieškos planas (programa); 2026 m.; Vilniaus r. ŠVGC 2025 m. veiklos ataskaita.
Ištekliai	Vilniaus r., didžioji globos centro biudžeto dalis finansuojama savivaldybės lėšomis. Klaipėdos m., Šiaulių m. ir Panevėžio m., siekiant užtikrinti globos centro veiklas, reikšminga dalis išteklių finansuojama Europos Sąjungos lėšomis (projektas Nr. 07–016–P–0001).	Vilniaus rajono šeimos ir vaiko gerovės centro 2025 metų veiklos ataskaita; Klaipėdos miesto savivaldybės 2026–2028 metų strateginis veiklos planas; Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų 2024 metų planas
Partnerystė	Vilniaus m. globos centro funkcijos vykdomos bendradarbiaujant su nevyriausybinėmis organizacijomis. Vilniaus r. planuoja iki 15 proc. paslaugų NVO pirkimų. Klaipėda stiprina tinklaveiką tarp VTAS ir globos centro, taip pat įtraukdama verslo organizacijas ir bibliotekas globos viešinimui. Šiaulių m. ir Vilniaus r. įtraukia vietos bendruomenės informacijos apie globą sklaidai.	Vilniaus m. 2024 m. soc. paslaugų planas; Šiaulių m. 2024 m. veiklos ataskaita; Vilniaus r. 2026 m. globėjų pritraukimo ir visuomenės informavimo apie globą planas.
Kompetencija	Klaipėdos m. numato specialistams sveikatos draudimą ir studijų kompensavimą. Kauno m. planuoja, kad 97 % socialinės srities darbuotojų kels kvalifikaciją iki 2028 m. Panevėžio m. akcentuoja supervizijas bei mokymus pagal TBRI (Trust–Based Relational Intervention) metodiką darbui su traumą patyrusiais vaikais globos centro darbuotojams. Kauno r. numatyta socialines paslaugas teikiančių specialistų skatinimo (motyvacijos) sistema bei nuosekliai tobulindama jų profesinę kvalifikaciją	Klaipėdos m. 2026–2028 m. strateginis veiklos planas; Kauno m. 2026–2028 m. strateginis veiklos planas; Panevėžio socialinių paslaugų centro 2024 metų veiklos ataskaita. Kauno rajono savivaldybės 2021–2027 metų strateginiu plėtros planas.
Vientisumas	Vilniaus m. diegia „Vaiko gerovės užtikrinimo modelį“ kaip vientisą administracinį algoritmą, grįstą vaiko poreikių įvertinimu ir atliepimu. Šiaulių m. Šeimos centre integruojamos globos centro, atvejo vadybos ir šeiminių namų funkcijos.	Vilniaus miesto strateginis plėtros planas 2021–2030 m.; Vilniaus miesto savivaldybės 2024 metų socialinių paslaugų planas; Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų 2024 metų planas
Gebėjimas prisitaikyti	Klaipėdoje, nepakankant budinčių globotojų pajėgumų, papildomos paslaugos perkamos iš nevyriausybinių organizacijų. Panevėžyje plečiamas globotojų tinklas vaikams, kuriems sudėtingiau rasti globėjus.	Klaipėdos miesto savivaldybės 2026–2028 metų strateginis veiklos planas; Klaipėdos miesto globėjų pritraukimo programa 2025–2027 m.; Panevėžio miesto savivaldybės asmenų (šeimų), galinčių prižiūrėti, globoti (rūpintis), įvaikinti tėvų globos netekusį ar iš nesaugios aplinkos paimtą vaiką (–us)

IMPACT kryptis	Analizuotų savivaldybių administraciniai sprendimai ir strateginės nuostatos	Informacijos šaltinis
		pritraukimo ir paieškos planas (programa)
Atitiktis vietos kontekstui	<p>Vilniaus r., siekiant teikti pagalbą kuo arčiau šeimos gyvenamosios vietos, įsteigti du globos centrai (Geisiškėse ir Kalveliuose).</p> <p>Didžiuosiuose miestuose (Vilniaus m., Kauno m.), siekiant efektyviai valdyti didelius paslaugų gavėjų srautus diegiami skaitmeniniai sprendimai.</p> <p>Mažesnėse savivaldybėse daugiau dėmesio skiriama bendruomeniniams ryšiams stiprinti.</p>	<p>Vilniaus rajono šeimos ir vaiko gerovės centro 2025 m. veiklos ataskaita; Vilniaus rajono savivaldybės 2024–2032 m. strateginis plėtros planas; Kauno m. 2026–2028 m. strateginis veiklos planas; Vilniaus miesto strateginis plėtros planas 2021–2030 m.; Vilniaus rajono 2026–2028 m. globėjų pritraukimo programa; Šiaulių miesto savivaldybės socialinių paslaugų 2024 m. planas; Kauno rajono Vaiko gerovės centro „Gynia“ globos centro 2026 m. globėjų pritraukimo ir visuomenės švietimo apie globą planas/programa.</p>

#### **4 priedas. Savivaldybių globos ir socialinių paslaugų finansavimo bei organizavimo tvarkos dokumentai**

- Kauno miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Pagalbos pinigų skyrimo vaiko laikiniams ir nuolatiniais globėjams (rūpintojams), budintiems ir nuolatiniais globotojams, šeimynoms ir vaiko laikino apgyvendinimo išmokos mokėjimo Kauno miesto savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024 m. liepos 9 d. Nr. T-538. (2024).
- Kauno rajono savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Globos centro, budinčio globotojo, nuolatinio globotojo, globėjo (rūpintojo) veiklos finansavimo Kauno rajono savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024 m. spalio 21 d. Nr. TS-394. (2024).
- Klaipėdos miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024 m. liepos 25 d. Nr. T2-229. (2024).
- Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Atlygio budinčiam ir nuolatiniam globotojui dydžio ir mokėjimo tvarkos patvirtinimo, 2018 m. birželio 28 d. Nr. 1-235. (2018). Suvestinė red. nuo 2024-07-01.
- Panevėžio miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašo patvirtinimo, 2015 m. vasario 23 d. Nr. 1-34. (2015). Suvestinė red. pagal 2024 m. gruodžio 27 d. sprendimo Nr. 1-560 redakciją.
- Panevėžio miesto savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymas Dėl Pagalbos pinigų skyrimo ir mokėjimo Panevėžio miesto savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024 m. rugpjūčio 14 d. Nr. A-580. (2024).
- Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Pagalbos pinigų mokėjimo už tėvų globos netekusių vaikų priežiūrą ir globą (rūpybą) Šiaulių miesto savivaldybėje tvarkos aprašo patvirtinimo, 2019 m. vasario 7 d. Nr. T-45. (2019). Suvestinė red. nuo 2023-07-01.
- Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Šiaulių miesto savivaldybės globos centro veiklos organizavimo, budinčio ir nuolatinio globotojo vykdomos veiklos finansavimo, 2024 m. gruodžio 5 d. Nr. T-486. (2024).
- Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus miesto savivaldybės globos centrų paslaugų teikimo ir finansavimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024 m. lapkričio 6 d. Nr. 1-693. (2024).
- Vilniaus miesto savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus miesto savivaldybės gyventojų mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024 m. rugsėjo 25 d. Nr. 1-685. (2024). Suvestinė red. nuo 2026-03-20.
- Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Atlygio už vaikų priežiūrą budinčiam ir nuolatiniam globotojui dydžio nustatymo ir mokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024 m. gruodžio 20 d. Nr. T3-374. (2024). Suvestinė red. nuo 2025-05-15.
- Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus rajono savivaldybės tarybos 2024 m. gruodžio 20 d. sprendimo Nr. T3-374 „Dėl Atlygio už vaikų priežiūrą budinčiam ir nuolatiniam globotojui dydžio nustatymo ir mokėjimo tvarkos aprašo“ pakeitimo, 2025 m. gegužės 9 d. Nr. T3-121(1.6 E). (2025).
- Vilniaus rajono savivaldybės tarybos sprendimas Dėl Vilniaus rajono savivaldybės gyventojų mokėjimo už socialines paslaugas tvarkos aprašo patvirtinimo, 2024 m. gruodžio 20 d. Nr. T3-378. (2024). Suvestinė red. nuo 2026-04-01.

**5 priedas. Vaiko globos šeiminėje aplinkoje finansavimo priemonių palyginimas didžiausiose Lietuvos savivaldybėse (parengta autorės, 2026)**

Savivaldybė	BG bazinis atlygis	BG priedas už faktiškai prižiūrimą vaiką	Nuolatinio globotojo atlygis (už 1 –ą vaiką)	Pagalbos pinigai	Kitos išmokos
Vilniaus m.	1,5 MMA	+ 1 MMA; už kūdikį, paauglį nuo 12 m. ar vaiką su negalia + 1,5 MMA	2 MMA (už kiekvieną kitą prižiūrimą vaiką +1,5 MMA)	3–8 BSI (priklausomai nuo vaikų skaičiaus). Globojant vaiką iki 3 metų amžiaus, pagalbos pinigų suma papildomai didinama 1 BSI.	500 Eur vienkartinė išmoka vaiko gyvenamajai erdvei sukurti ir būtiniausioms reikmėms įsigyti visiems globėjams (rūpintojams), globotojams. Iki 5000 Eur per 5 metus baldams, technikai ar net transporto priemonės remontui nuolatiniams globotojams.
Vilniaus r.	1,5 MMA	+1 MMA; už kūdikį, paauglį nuo 12 m. ar vaiką su negalia +1,25 MMA	2,25 MMA (už kiekvieną kitą – +1 MMA)	Globėjams (rūpintojams): 4 – 9 BSI priklausomai nuo vaikų skaičiaus; Globotojams ir šeimynoms 4BSI už kiekvieną vaiką	Budintiems ir nuolatiniams globotojams skiriama 8 BSI dydžio išmoka vaiko apgyvendinimo vietai įrengti
Kauno m.	1,25 MMA	+0,75 MMA; už vaiką iki 3 m., 10–18 m. ar neįgalų + 1 MMA; už 2 –ą ir kiekvieną paskesnį vaiką + 0,25 MMA	2 MMA (už kiekvieną kitą – + 0,75 MMA)	4–5 BSI (priklausomai nuo amžiaus ir neįgalumo)	3 BSI vienkartinė vaiko įsikūrimo išmoka; 0,3–0,4 BSI už dieną vaiko išlaikymo išmoka (iki nustatant globą)
Kauno r.	1,25 MMA	+0,75 MMA; už kūdikį iki 3 m., paauglį nuo 10 m. ar neįgalų vaiką + 1 MMA	2 MMA (už kiekvieną kitą + 0,75 MMA)	5 BSI kiekvienam vaikui	0,35 BSI už kiekvieną dieną vaiko, patiriančio socialinę riziką, išlaikymui, kol bus nustatyta laikinoji globa
Klaipėdos m.	1,5 MMA	+ 0,75 MMA; už kūdikį, ar vaiką su nustatytu vidutiniu ar sunkiu neįgalumo lygiu +1,5 MMA	2 MMA	4 BSI kiekvienam globojamam vaikui	1,25 MMA dydžio įsikūrimo išmoką vaiko apgyvendinimui skirtai vietai įkurti, mokama vieną kartą už kiekvieną įkurtą vaiko apgyvendinimui skirtą vietą pas budintį ar nuolatinį globotoją; 1 MMA dydžio mėnesinė išmoka vaiko išlaikymui, kol bus nustatyta laikinoji globa
Panevėžio m.	1 MMA	+ 1 MMA; už kūdikį, vaiką nuo 12 m. ar vaiką su negalia +1,5 MMA)	2 MMA (už kiekvieną kitą vaiką + 0,75 MMA)	Nuo 5 iki 10 BSI priklausomai nuo vaiko amžiaus ir negalios	2 BSI per mėnesį už kiekvieną vaiką, kai pas budintį globotoją apgyvendinami broliai/seserys, iš kurių bent vienas vyresnis nei 12 m

Savivaldybė	BG bazinis atlygis	BG priedas už faktiškai prižiūrimą vaiką	Nuolatinio globotojo atlygis (už 1 –ą vaiką)	Pagalbos pinigai	Kitos išmokos
Šiaulių m.	1 MMA	+ 0,75 MMA; Už vaiką iki 3 m., nuo 12 m. ar vaiką su negalia +1 MMA)	2 MMA (už kiekvieną kitą prižiūrimą vaiką +0,75 MMA)	4 –6 BSI priklausomai nuo vaiko amžiaus	Budinčiam ir nuolatiniam globotojui skiriama vienkartinė 400 Eurų dydžio išmoką vaiko apgyvendinimo vietai įkurti; 0,35 BSI už dieną vaiko išlaikymo išlaidos iki nustatant globą

**6 priedas. Globos centrų etatų struktūros palyginamoji apžvalga (sudaryta autorės, remiantis globos mainų sistemos 2026 m. kovo mėnesio duomenimis, 2026)**

<b>Įstaigos pavadinimas</b>	<b>Vadovas</b>	<b>Globos koordinatoriai</b>	<b>Tarnybos atestuoti asmenys</b>	<b>Psichologai</b>	<b>Kiti specialistai</b>
Vaikų gerovės centras „Pastogė“	1	13	9	3,5	Teisininkas (1), mediatorius (0,5)
SOS vaikų kaimų Lietuva draugija	1	5	3	1,5	Viešinimo specialistas (1)
VšĮ SOTAS	1	5	3	1,5	–
VšĮ „Pagalbos paaugliams iniciatyva“	1	5	3	1,5	–
VšĮ „Vaikų ir paauglių socialinis centras“	1	5	3	1,5	–
VšĮ „Žiburio“ labdaros ir paramos fondas	1	5	3	1,5	–
Klaipėdos m. šeimos ir vaiko gerovės centras	1	7	3	3	–
Panevėžio socialinių paslaugų centras	1	4	3	1	–
Šiaulių m. socialinių paslaugų centras	1	6,5	4,5	1	–
Šiaulių miesto Šeimos centras	–	2	–	0,5	–
Vaikų gerovės centras „Gynia“	1	5	3	1	–
Vilniaus r. šeimos ir vaiko krizių centras	1	4	2,5	1	–
Vilniaus r. šeimos ir vaiko gerovės centras	1	3,25	2,5	1	–

**7 priedas. Globos koordinatorių, tarnybos atestuotų asmenų ir psichologų darbo krūvio atitikties analizė (sudaryta autorės, remiantis globos mainų sistemos duomenimis, 2026)**

<b>Ištaigos pavadinimas</b>	<b>Ištaigoje koordinuojamų atvejų skaičius 2026 m. kovo mėn. duomenimis</b>	<b>Globos koordinatorių krūvis (vidurkis). (Norma 25 –30; dirbant tik su globotojais – 10 – 15 atvejų)</b>	<b>Tarnybos atestuotų asmenų darbo krūvis (vidurkis) (norma – iki 50 atvejų)</b>	<b>Psichologų darbo kūvis (vidurkis) (norma – 20 asmenų (klientų))</b>
Vaikų gerovės centras „Pastogė“	339	26,08 (Atitinka)	37,67 (Atitinka)	96,85 (viršija)
SOS vaikų kaimų Lietuva draugija	124	24,80 (Atitinka)	41,33 (Atitinka)	82,66 (viršija)
VšĮ SOTAS	129	25,80 (Atitinka)	43,00 (Atitinka)	86 (viršija)
VšĮ „Pagalbos paaugliams iniciatyva“	132	26,40 (Atitinka)	44,00 (Atitinka)	88 (viršija)
VšĮ „Vaikų ir paauglių socialinis centras“	128	25,60 (Atitinka)	42,67 (Atitinka)	85,33 (viršija)
VšĮ „Žiburio“ labdaros ir paramos fondas	117	23,40 (Atitinka)	39,00 (Atitinka)	78 (viršija)
Klaipėdos m. šeimos ir vaiko gerovės centras	176	25,14 (Atitinka)	58,67 (Viršija)	58,66 (viršija)
Panevėžio socialinių paslaugų centras	122	30,50 (Viršija)	40,67 (Atitinka)	122 (viršija)
Šiaulių m. socialinių paslaugų centras	180	27,69 (Atitinka)	40,00 (Atitinka)	180 (viršija)
Šiaulių miesto Šeimos centras (dirba tik su budinčiais globotojais)	18	9,00 (Atitinka)	–	36 (viršija)
Vaikų gerovės centras „Gynia“	107	21,40 (Atitinka)	35,67 (Atitinka)	107 (viršija)
Vilniaus r. šeimos ir vaiko krizių centras	112	28,00 (Atitinka)	44,80 (Atitinka)	112 (viršija)
Vilniaus r. šeimos ir vaiko gerovės centras	87	26,77 (Atitinka)	34,80 (Atitinka)	87 (viršija)

**8 priedas. Vaikų globos šeimos aplinkoje rodiklių ir nuolatinių globotojų skaičius (sudaryta autorės, remiantis globos mainų sistemos ir SPIS duomenimis 2026)**

<b>Savivaldybė</b>	<b>Globojamų vaikų skaičius</b>	<b>Vaikų dalis šeimos aplinkoje (proc.)</b>	<b>Nuolatinių globotojų skaičius (vnt.)</b>
Šiaulių m.	244	83	1
Panevėžio m.	160	81	3
Kauno r.	152	80	0
Kauno m.	513	78	0
Vilniaus r.	195	77	0
Klaipėdos m.	258	75	0
Vilniaus m.	874	73	8

**9 priedas. Pasirengusių globoti asmenų (šeimų) lūkesčių charakteristika (sudaryta autorės, remiantis SPIS duomenimis 2026)**

Savivaldybė	Šeimų (asmenų), pasirengusių globoti vaikus, skaičius	Maksimalus pageidaujamas vaiko amžius	Reikalavimai sveikatos būklei
Šiaulių m.	2	Iki 5 m.	Sveikas / nežymūs sutrikimai
Panevėžio m.	0	–	–
Kauno r.	4	Iki 11 m.	Sveikas / nežymūs sutrikimai
Kauno m.	10	Iki 10 m.	Sveikas / nežymūs sutrikimai
Vilniaus r.	8	Iki 7 m.	Sveikas / nežymūs sutrikimai
Klaipėdos m.	2	Iki 5 m.	Sveikas / nežymūs sutrikimai
Vilniaus m.	16	Iki 10 m.	Sveikas / nežymūs sutrikimai

**10 priedas. Vaikų apgyvendinimo pas budinčius globotojus (BG) kriziniais atvejais rodikliai (sudaryta autorės, remiantis SPIS 2025 m. IV ketv. duomenimis, 2026)**

Savivaldybė	Iš viso laikinai apgyvendinta	Apgyvendinta pas giminaičius/emociniais ryšiais susijusius	Likęs poreikis BG paslaugai	Apgyvendinta pas BG (faktas, proc.)	Atotrūkis nuo tikslo (90 %)
Panevėžio m.	29	24	5	100 %	Pasiekta
Šiaulių m.	35	25	10	100 %	Pasiekta
Vilniaus r.	43	31	12	67 %	-23 %
Vilniaus m.	245	200	45	31 %	-59 %
Kauno r.	34	24	10	30 %	-60 %
Kauno m.	86	61	25	28 %	-62 %
Klaipėdos m.	83	61	22	23 %	-67 %

**11 priedas. Budinčių globotojų tinklo resursai didžiausiuose Lietuvos miestuose (sudaryta autorės, remiantis 2026 m. kovo mėn. SPIS duomenimis, 2026)**

<b>Savivaldybė</b>	<b>Budinčių globotojų skaičius</b>	<b>Maksimalus vietų skaičius</b>	<b>Priimamų vaikų amžius</b>
Panevėžio m.	6	15	Visos amžiaus grupės
Šiaulių m.	8	24	Visos amžiaus grupės
Vilniaus r.	9	17	Visos amžiaus grupės
Vilniaus m.	40	75	Visos amžiaus grupės
Kauno r.	4	7	Visos amžiaus grupės
Kauno m.	13	19	iki 13 m.
Klaipėdos m.	11	16	Visos amžiaus grupės