PRIEDAI

1 PRIEDAS

Tyrimo *„Įrodymais grįsti sprendimai vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybių švietimo valdyme" interviu klausimai*

1. Kaip Jūs suprantate įrodymais grįstų sprendimų koncepciją viešajame / švietimo valdyme?

2. Kaip manote, kokia yra Jūsų **organizacijos pozicija** dėl įrodymų ir įrodymais pagrįstų sprendimų panaudojimo švietimo srities valdyme ir Jūsų organizacijos veikloje?

3. Kaip Jūs manote, kodėl remtis tam tikrais įrodymais švietimo valdyme yra prasminga/ neprasminga?

4. Kokias įrodymų rūšis galėtumėte įvardinti, kuriomis savo veikloje – švietimo valdyme – remiatės įgyvendinant/ formuojant sprendimus? Pateikite pavyzdžių.
   Tikslinant atsakymus, pateikti klausimai dėl įrodymų rūšių: Detalizuoto pobūdžio dėstymo klausimai

- Tam tikro klausimo Metaanalizės
- Analitiniai stebėjimai: kokie?
- Eksperimentai: kokie?
- Statistiniai duomenys: kokie?
- Ekonominiai duomenys: kokie?
- Politinės, ideologinės nuostatos
- Ekspertų išvados (arba institucijoje atliekamos analizės (SSGG)
- Konsultacijos su interesų grupėmis
- Asmeninė arba institucinė patirtis
- Pilotiniai tyrimai/ atvejo analizės
- Vyraujančios organizacijos vertybės
- Tarptautinės patirties duomenys: kokie?
- Įpročiai/ tradicijos
- Kokybiniai tyrimai: kokie?
- Internetinės duomenų bazės: kokios?

5. Kokiais **atvejais** dažniausiai yra taikomi įrodymai?

6. Kokiais atvejais **įrodymais nėra būtina** remtis?

7. Kas Jūsų organizacijoje/ veikloje yra **atsakingi** už duomenų analizę/ rinkimą arba tyrimų užsakymą?

8. Kokiais atvejais pagrindiniai švietimo dalyviai – mokiniai, tėvai, mokyojai etc. dalyvauja švietimo valdyme?

9. Kaip manote, ar rengiant sprendimus atliktomis analizėmis yra pasitikima, todėl savivaldybės politikai net gali nesikišti į jų vykdomą veiklą?

10. Kaip, Jūsų manymu, Jūsų savivaldybėje yra **bendradarbiaujama** su mokslininkais/ analitikais/ ekspertais? Kokiais atvejais tai daroma?

12. Su kokiais **sunkumais** / probleminiais aspektais susiduriama formuojant švietimo valdymo sprendimus (pagrįstus įrodymais)?

13. Ar rėmimasis įrodymais formuojant sprendimus Jūsų organizacijoje yra privalomas/ yra **reglamentuotas**? Jeigu taip, tuomet kokiu lygmeniu ir kokiais klausimais tai yra reglamentuota?

14. Kokia Jūsų nuomonė: ar mokslinės žinios, mokslinis pažinimas realiame savivaldybės švietimo valdyme yra įgyvendinamos, ar dažniausiai sprendimų formavimo procese *nugali* turima patirtis ir vyraujančios politinės nuostatos?

15. Kaip, Jūsų manymu, galėtų būti tobulinama situacija?

Savivaldybių pasirinkimas pagal kriterijus*:

Savivaldybės kodas baigiamajame darbe	Gyventojų skaičius (tūkst.)**	Savivaldybės statusas	Veiklos funkcijos***
X miesto savivaldybė	56 364	**Miesto** savivaldybė	Vienodos Y savivaldybės švietimo skyriaus veiklos funkcijos
Y miesto savivaldybė	105 653	**Miesto** savivaldybė	Vienodos X savivaldybės švietimo skyriaus veiklos funkcijos

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistkos departamento 2014 m. duomenimis, X ir Y miesto savivaldybių Švietimo skyrių specialistų teikiama infomacija

**Remantis pateiktais duomenimis, pagal pasirinktus kriterijus, X ir Y savivaldybės pasirinktos kaip iš dalies homogeniškos, vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybės.*

*** Remiantis gyventojų skaičiaus rodikliu, abi savivaldybės priskiriamos kaip vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybės (viršijančios 55 tūkst. gyventojų ribą). Pagal šį ir kitus rodiklius atitinkanti ir Z savivaldybė – tyrime nedalyvaujanti dėl baigiamajame darbe nurodytų tyrimo ribotumų/ tyrimą ribojusių veiksnių.*

***Savivaldybių Švietimo skyrių nuostatų funkcijos, susijusios su įrodymų taikymu

X miesto savivaldybės Švietimo skyriaus pagrindinės funkcijos	Y miesto savivaldybės Švietimo skyriaus pagrindinės funkcijos
Analizuoja švietimo būklę, pasitelkęs Atvirą informavimo, konsultavimo, orientavimo sistemą, teikia mokiniams ir jų tėvams (globėjams, rūpintojams) informaciją.	Užtikrinti valstybės ir savivaldybės švietimo politikos įgyvendinimą
Teikia visuomenei ir Švietimo ir mokslo ministerijai savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtintą informaciją apie švietimo būklę savivaldybėje, taip pat, naudodamasis Švietimo valdymo informacinės sistemos informacija, rengia pranešimus savivaldybės tarybai, savivaldybės merui, savivaldybės administracijos direktoriui, savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojui, kontroliuojančiam ir koordinuojančiam Švietimo skyriaus veiklą;	Organizuoti, stebėti ir tobulinti švietimo įstaigų veiklą
Rengia savivaldybės ilgalaikius švietimo plėtros tikslų ir priemonių projektus	Analizuoja švietimo būklę, pasitelkęs Atvirą informavimo, konsultavimo, orientavimo sistemą, teikia mokiniams ir jų tėvams (globėjams, rūpintojams) informaciją apie švietimo įstaigas
Dalyvauja rengiant savivaldybės biudžeto projekto švietimo dalį, švietimo plėtotei skirtus savivaldybės investicijų projektus, organizuoja jų įgyvendinimą.	Teikia visuomenei ir Švietimo ir mokslo ministerijai Savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtintą informaciją apie švietimo būklę savivaldybėje, rengia Savivaldybės institucijoms pranešimus naudodamasis Švietimo valdymo informacinės sistemos informacija;
Tvarko švietimo informacines sistemas, prižiūri, kaip vykdomas mokyklų duomenų teikimas.	Savivaldybės tarybos nustatyta tvarka dalyvauja rengiant ir įgyvendinant Savivaldybės strateginį veiklos planą
Konsultuoja mokyklas, derina jų bendrus poreikius diegiant mokyklų informacines sistemas;	Dalyvauja rengiant savivaldybės biudžeto projekto švietimo dalį, švietimo plėtotei skirtų Savivaldybės investicijų projektų aprašymus, Savivaldybės tarybai patvirtinus, organizuoja jų įgyvendinimą;
Teikia siūlymus dėl sąlygų vykdyti privalomąjį ir visuotinį švietimą sudarymo, mokyklų tinklo formavimo, dalyvauja rengiant savivaldybės Mokyklų tinklo pertvarkos bendrojo plano projektą	Teikia Savivaldybės institucijoms siūlymus dėl sąlygų vykdyti privalomąjį ir visuotinį švietimą sudarymo, mokyklų tinklo formavimo, dalyvauja rengiant Savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos bendrojo plano projektą
Organizuoja ir tvarko savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų apskaitą. Nustato mokyklų nelankančius vaikus ir jų ugdymo poreikius, kartu su mokyklomis vykdo tikslines šių vaikų įtraukimo į švietimo veiklą programas, užtikrindamas, kad visi savivaldybės teritorijoje gyvenantys vaikai iki 16 metų mokytųsi pagal pradinio ir pagrindinio ugdymo programas;	Tvarko švietimo informacines sistemas, prižiūri, kaip vykdomas mokyklų duomenų teikimas; konsultuoja mokyklas
Organizuoja savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų mokinių mokymosi pasiekimų patikrinimus (brandos egzaminus, kitus egzaminus, įskaitas ir kitus mokymosi pasiekimų tikrinimo būdus)	Nustatyta tvarka organizuoja ir tvarko savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų apskaitą; nustato mokyklos nelankančių vaikų skaičių ir jų ugdymo poreikius, kartu su mokyklomis vykdo tikslines šių vaikų įtraukimo į švietimo veiklą programas, užtikrindamas vaikų iki 16 metų mokymąsi pagal privalomojo švietimo programas;
Atlieka savivaldybės mokyklų veiklos priežiūrą, inicijuoja jų periodišką išorinį vertinimą	Organizuoja bei koordinuoja savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų mokinių brandos egzaminus, pagrindinio ugdymo ir kitus mokymosi pasiekimų tikrinimo būdus pagal švietimo ir mokslo ministro patvirtintas mokymosi pasiekimų patikrinimo (egzaminų) programas, mokymosi pasiekimų patikrinimų (egzaminų) organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašus; mokinių pasiekimų
Vykdo švietimo stebėseną pagal savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtintą Savivaldybės švietimo stebėsenos rodiklių sąrašą	Atlieka švietimo įstaigų, kurių savininkė yra Savivaldybė, veiklos priežiūrą, inicijuoja jų periodišką išorinį vertinimą, vykdo prevencines priemones, taiko pažangą skatinančias poveikio priemones;
	Analizuoja ir teikia pasiūlymus mokyklų vadovams dėl švietimo įstaigų pedagoginių darbuotojų tarifikacijos mokslo metams;

Tyrimo informantai ir jų kodavimas

X miesto savivaldybė

Informantų pareigos	**Informantų kodavimas**
X miesto savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjas	X_1
X miesto savivaldybės Švietimo skyriaus vyriausiasis specialistas	X_2
X miesto savivaldybės Švietimo skyriaus vyriausiasis specialistas	X_3
X miesto savivaldybės Švietimo skyriaus vyriausiasis specialistas	X_4

Y miesto savivaldybė

Informantų pareigos	**Informantų kodavimas**
Y miesto savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjo pavaduotojas	Y_1
Y miesto savivaldybės Švietimo skyriaus vyriausiasis specialistas	Y_2
Y miesto savivaldybės Švietimo skyriaus vyriausiasis specialistas	Y_3
Y miesto savivaldybės Švietimo, kultūros ir sporto departamento vadovas Švietimo skyriaus vedėjas	Y_4
Y miesto savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjas	Y_5

X* miesto savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginio plano analizė

Bendrai apžvelgiant nagrinėjamą strateginį planą, pastebima, jog jis sudarytas iš kelių pagrindinių dalių: *Bendros X miesto apžvalgos*, kurioje pristatomi demografiniai, ekonominiai rodikliai, *Socialinės infrastruktūros dalies,* kurioje pateikiama ir Švietimo ir mokslo skiltis, *Ekonominių veiksnių, Infrastruktūros, Savivaldybės išteklių, Savivaldybės vizijos* bei plano *priežiūros ir stebėsenos sistema*, kurioje apžvelgiami ir vertinimo rodikliai, siektinos reikšmės. Šį starteginį planą galima vertinti kaip ekspertinį, kadangi jo rengimui buvo užsakyta ekspertines/ analitines paslaugas teikianti įmonė.

Detaliau nagrinėjant tik su švietimo sritimi susijusius strateginio plano aspektus, pastebima, kad Švietimo ir mokslo dalis dokumente yra prioritetizuojama ir yra sudaryta iš penkių pagrindinių dalių, atspindinčių sritis, kuriose veikia X miesto savivaldybės Švietimo skyrius: *Priešmokyklinis ir ikimokyklinis ugdymas, Bendrasis ugdymas, Neformalusis ugdymas, Profesinis mokymas* ir *Suaugusiųjų mokymas*. Pastebima, kad planas pateikia esamos situacijos – *status quo* – duomenis, šioje dalyje nenurodomi švietimo srities siekiniai.

Analizuojant kiekvieną plano švietimo srities skirsnį, pastebima, jog visose dalyse remiamasi **kiekybinės išraiškos – statistiniais duomenimis**, pavyzdžiui: *„Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, 2012 m. ikimokyklinio ugdymo auklėtinių skaičius buvo 2 453 vaikai, t. y. 60,03 proc. visų ikimokyklinio ugdymo auklėtinių X apskrityje. 2007-2012 m. ikimokykliniame ugdyme dalyvaujančių vaikų skaičius mažėjo, išskyrus nežymų padidėjimą 2011-2012 m. laikotarpiu*." Šių įrodymų rūšių nagrinėjamo strateginio plano Švietimo ir mokslo dalyje daugiausia. Statistiniai duomenys daugiausiai yra **lyginami kitų Lietuvos savivaldybių** – ypač didžiųjų miestų – kontekste, pavyzdžiui: *„Lyginant su didžiųjų miestų savivaldybėmis, optimaliausias ikimokyklinio ugdymo įstaigų užpildomumas yra Klaipėdos miesto (100 vaikų tenka 103 vietos) ir <...> miesto (100 vaikų tenka 100 vietų) savivaldybėse, kai Vilniaus miesto ir Kauno miesto savivaldybėse trūksta vietų ikimokyklinėse įstaigose." ir apskrities lygmeniu: „Šiose švietimo įstaigose 2012- 2013 mokslo metais mokosi 2 039 mokiniai, t. y. didžiausias rodiklis X apskrityje."* Dokumente nepastebėta, jog būtų remiamasi kitų šalių patirtimis, tyrimais, praplečiant savivaldybės palyginimą ne tik nacionaliniame, bet ir tarptautiniame kontekste.

Analizuojant dokumentą pastebima, jog duomenis siekiama apibendrinti, pateikiant tam tikras **analitines įžvalgas**: *„Vidutinis mokinių skaičius klasėje yra svarbus rodiklis, analizuojant savivaldybės bendrojo ugdymo įstaigų veiklos efektyvumą. Miestų savivaldybėse klasių komplektai yra didesni nei rajonų, todėl didžiųjų šalies miestų vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte yra didesnis nei šalies vidurkis",* taip pat ir nurodant statistinių duomenų pokytį, **prognozuojamas**

poreikis: *„2008-2013 m. laikotarpiu X mieste parengtų specialistų profesinio mokymo įstaigose skaičius didėja, kas rodo didėjantį profesinio mokymo poreikį”*. Taip pat, pastebima, jog yra remiamasi **X savivaldybės iniciatyva atliktų** – savivaldybės Biudžetinių įstaigų ir Bendrojo ugdymo įstaigų **apklausų rezultatais**: *„Rengiant X miesto savivaldybės esamos situacijos analizę, buvo atlikta savivaldybės biudžetinių įstaigų apklausa. Apklausoje ikimokyklinį ugdymą vykdančios įstaigos kaip stiprybę įvardino ikimokyklinio ugdymo prieinamumą, apimant ir socialinės rizikos ir socialinę atskirtį patiriančias šeimas. Daugumos įstaigų fizinė infrastruktūra yra atnaujinta. Apklausa parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoms trūksta informacinių technologijų ir jų panaudojimo ugdymo procese.” ; „Bendrojo ugdymo įstaigų apklausa parodė, kad daugumoje įstaigų dirba kvalifikuoti pedagogai ir taikomi šiuolaikiniai mokymo metodai, visose mokyklose dirba socialiniai pedagogai, o kai kuriose – psichologai ir logopedai.”* Taip pat, remiamasi ir **kitų insitucijų** atliktais tyrimais nacionaliniame lygmenyje**: kokybiniais tyrimais** - *2012 m. Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos atliko X miesto savivaldybės jaunimo problematikos tyrimą. Tyrimo metu buvo atliekamas kokybinis tyrimas, kurio metu miesto moksleivių (14–18 m.) buvo prašoma įvardyti didžiausias problemas, susijusias su mokykla. Moksleiviai išskyrė tokias problemas, kaip nepatogus pamokų tvarkaraštis, nepagarbūs mokiniai, didelis mokymosi krūvis, emocinis smurtas (patyčių kultūra) ir nesupratingi mokytojai.”* bei nacionaliniais, **komercinių reitingų duomenimis**: *2012 m. birželio 11 d. žurnalas „Veidas“ ketvirtą kartą paskelbė kolegijų reitingo rezultatus. X kolegija antrus metus iš eilės lyderė tarp regioninių kolegijų, o tarp valstybinių aukštųjų neuniversitetinių mokyklų - šeštoji.* Atsižvelgus į pateiktus tyrimų duomenis, galima pastebėti, jog į tyrimus įtraukiant pagrindines švietimo srities **suinteresuotąsias šalis** – mokinius, tėvus, pedagogus, įstaigų vadovus, kartu yra identifikuojamos X savivaldybės švietimo srities silpnybės, stiprybės bei grėsmės, pavyzdžiui: *„Ikimokyklinio ugdymo įstaigos įvardijo šias grėsmes: su gyventojų mažėjimu susijęs vaikų skaičiaus mažėjimas, per mažas įstaigų veiklos finansavimas, didėjantis vaikų, iš socialiai remtinų ir socialinės rizikos šeimų skaičius”,* sudarančios sąlygas tolesnėms analitinėms įžvalgoms ir sprendimo būdų analizei.

**Dokumentų analizės metu išskiriamų aspektų subkategorijos ir jas pagrindžiantys teiginiai saugomi baigiamojo darbo autorės Excel faile ir dėl didelės apimties nėra įtraukiami į darbo priedus. Prireikus analizės grupavimas gali būti parodomas ir pristatomas Baigiamojo darbo Gynimo komisijai.*

X savivaldybės informantų kritinių refleksijų kategorizavimas

X Informantų pozicija dėl įrodymų taikymo

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Teigiamas požiūris: įrodymais, duomenimis reikia remtis	*„Be jokios abejonės, kad reikia remtis įrodymais" (X4);* *„Kiekviename savivaldybės švietimo sprendime ir kiekviename savivaldybės Tarybos posėdyje to prireikia, ir svarstant kiekvieną klausimą X miesto savivaldybėje, Taryboje ir komitetuose" (X1)"* *„Jeigu jie lemia vadybinius sprendimus, nesvarbu, kokio lygmens, vadinasi, tai yra prasmė, kaip ir ką ten viską daryti (X3)"* *„Esu toj ministerijos darbo grupėj, kur yra nustatomi švietimo rodikliai, tai mes nuolat kažką naujinam, kažko atsisakom, diskutuojam ir visa kita. Aš prie ištakų ŠVIS'o dirbau (X1)"*

Įrodymų taikymo atvejai X savivaldybėje

Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Visuose švietimo valdymo sprendimuose	*„Kiekviename savivaldybės švietimo sprendime ir kiekviename savivaldybės Tarybos posėdyje to prireikia, ir svarstant kiekvieną klausimą X miesto savivaldybėje, Taryboje ir komitetuose." (X1); „Įrodymais, ekspertais, analizėmis – yra remiamasi nuolat, visame savivaldybės švietimo valdyme."(X2); „Pagrįsti sprendimai priimami pagal kompetenciją – yra sprendimai, kuriuos priima mokyklos direktorius, direktorių lygmenyje. Už mokyklos ribų yra sprendimai, kuriuos gali priimti švietimo skyriaus darbuotojas konkretus, švietimo skyriaus vedėjas, vedėjo pavaduotojas, administracijos direktorius, meras, savivaldybės Taryba" (X4)*
Ekonominiai švietimo srities klausimai	*Pavyzdžiui, klasių komplektavimas, yra klausimai įvairių dalykų – kiek kainuos komplekto išlaikymas, kaip buvo praeitais metais ir visa tai yra lyginama sistemoje ir informacija yra teikiama iš ŠVISo. (X3).*
Išoriniai mokyklų vertinimai	*„Spalio – lapkričio mėnesiais bus atliekamas X miesto muzikos mokyklos išorinis vertinimas, patys kviečiamės. (X1"); „Lygiai tas pats buvo praeitų metų gruodžio mėnesį, kai darėm X miesto jaunimo centro išorinį vertinimą (X1)"; „Buvo priimtas sprendimas, kad nebūtų nė vieno eksperto iš X miesto , kad netgi nebūtų iš X krašto, rajono. Kad būtų žmonės ekspertai visiškai iš šalies (X1)"*

Veiklos, kurioms taikomi įrodymai X savivaldybės švietimo valdyme

Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Visuose švietimo valdymo sprendimuose	*„Kiekviename savivaldybės švietimo sprendime ir kiekviename savivaldybės Tarybos posėdyje to prireikia, ir svarstant kiekvieną klausimą X miesto savivaldybėje, Taryboje ir komitetuose.” (X1); „Įrodymais, ekspertais, analizėmis – yra remiamasi nuolat, visame savivaldybės švietimo valdyme.”(X2); „Pagrįsti sprendimai priimami pagal kompetenciją – yra sprendimai, kuriuos priima mokyklos direktorius, direktorių lygmenyje. Už mokyklos ribų yra sprendimai, kuriuos gali priimti švietimo skyriaus darbuotojas konkretus, švietimo skyriaus vedėjas, vedėjo pavaduotojas, administracijos direktorius, meras, savivaldybės Taryba” (X4*)
Ekonominiai švietimo srities klausimai	*„Pavyzdžiui, klasių komplektavimas, yra klausimai įvairių dalykų – kiek kainuos komplekto išlaikymas, kaip buvo praeitais metais ir visa tai yra lyginama sistemoje ir informacija yra teikiama iš ŠVISo.” (X3).*
Išoriniai mokyklų vertinimai	*„Spalio – lapkričio mėnesiais bus atliekamas X miesto muzikos mokyklos išorinis vertinimas, patys kviečiamės. (X1)”; „Lygiai tas pats buvo praeitų metų gruodžio mėnesį, kai darėm X miesto jaunimo centro išorinį vertinimą” (X1); „Buvo priimtas sprendimas, kad nebūtų nė vieno eksperto iš X miesto , kad netgi nebūtų iš X krašto, rajono. Kad būtų žmonės ekspertai visiškai iš šalies (X1)”.*

X savivaldybėje taikomos įrodymų rūšys

Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Kiekybiniai - statistiniai duomenys	*„Yra sukurta X miesto savivaldybės švietimo valdymo informacinė sistema <...>, ta sistema yra naudojamasi, kad visais lygiais būtų priimami reikiami sprendimai (X1)”; „savivaldybės švietimo stebėsenos rodikliai ir pagal visus šituos dalykus yra priimami sprendimai” (X2)*
Konsultacijų su švietimo dalyviais taikymas	*„Mūsų skyrius atlieka savivaldybės švietimo stebėseną ir švietimo priežiūrą, yra atitinkami darbuotojai, kurie renka kokybinius duomenis, klausia žmonių, kaip jie vertina rezultatus (X3”); „Rengiant įvairius teminius pranešimus ir įvairius teminius patikrinimus mūsų savivaldybės švietimo viešosiose ir biudžetinėse įstaigose yra aptariami skaičių pokyčiai, rezultatai analizuojami”; (X2); "Mano buvusi pavaduotoja reguliariai su jais – mokiniais – susitikdavo, visus jiems rūpimus klausimus svarstydavo ir visus rūpimus švietimui klausimus svarstydavo" (X1)*
Rėmimasis ekspertinėmis išvadomis	*„Spalio – lapkričio mėnesiais bus atliekamas X miesto muzikos mokyklos išorinis vertinimas, Tai darome sąmoningai, turėtume tokių žmonių ir pas save, bet darom taip sąmoningai, kad nebūtų bičiulysčių ir visokių kitokių dalykų, kad būtų neutraliau.” (X1); „Praeitų metų gruodžio mėnesį, darėm X miesto jaunimo centro išorinį vertinimą, tai aš priėmiau sprendimą kad nebūtų nė vieno X miesto atstovo, kad netgi nebūtų iš X krašto, rajono. Kad būtų žmonės ekspertai visiškai iš šalies (X1).*
Mokslinės žinios / Mokslininkų įžvalgos	*„Mes esame pasirašę bendradarbiavimo sutartį su Lietuvos mokslo akademija, LEU, MRU – kur savivaldybės lygmenyje. O dar mokyklos yra atskirai pasirašiusios; Mus kviečia į konferencijas, forumus ir kita, ir mes važiuojam, dalyvaujam ir be jokios abejonės imam tą patirtį (X4).”*
Ekonominiai duomenys	*„Mes siūlėme palikti tiktai tris ar keturis. Ir mes pateikėm visus įrodymus, skaičiavimus <...> t.y. tai savivaldybei kainavo 90 tūkstančių.” (X1); O už ekonominę analizę, už švietimo ekonominius dalykus, ne už tuos kokybinius kitus – ne už ugdymo, ne už kokybę, yra atsakingas irgi vienas žmogus (X2).; „Yra klausimai įvairių dalykų – pavyzdžiui, kiek kainuos komplekto išlaikymas, kaip buvo praeitais metais ir visa tai yra lyginama sistemoje ir informacija yra teikiama iš ŠVISo. (X3) “*

Už įrodymų taikymą X savivaldybės švietimo valdyme atsakingi subjektai

Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Savivaldybės administracijos darbuotojai (Švietimo skyriaus)	*„Už ŠVISą yra atsakingas vienas darbuotojas, aš realiai Jums tuos žmones parodysiu, nusivesiu į kabinetą ir pamatysit"; „Už visą ŠVISO tvarkymą yra atsakingas vienas žmogus"; „Už ekonominę analizę, už švietimo ekonominius dalykus, ne už tuos kokybinius kitus – ne už ugdymo, ne už kokybę, yra atsakingas irgi vienas žmogus. (X2)"; „Už užgdymo kokybę yra atsakingi konkrečiai trys žmonės, kurie analizuoja ugdymo kokybinius dalykus. Šiaip yra keturi, bet šiuo metu yra trys, nes nėra asmens, kuris atsakingas už egzaminus, jų analizę ir taip toliau. (X1)" ; „Mūsų skyrius atlieka savivaldybės švietimo stebėseną ir švietimo priežiūrą, yra atitinkami darbuotojai, kurie renka duomenis (X3). "*
Įstaigų veiklos koordinatoriai	*„<...> yra kiekvienos įstaigos veiklos koordinatorius, tai viskas būna padaroma, sukontroliuojama, padedama, sužiūrima (X2)"; „Švietimo viešosios ir biudžetinės įstaigos turi savo veiklos koordinatorius pagal sritis ir visos sritys – matematika, fizika, chemija ir taip toliau. (X4)"*
Įstaigų metodiniai būreliai	*„Veikia visos įstaigose metodiniai būreliai ir jie veikia viso miesto mąstu. Tarkim, istorijos mokytojai susivienija ir taip toliau" (X2)*
Nepriklausomi ekspertai ***(iš išorės)***	*„Priėmiau sprendimą kad nebūtų nė vieno X miesto atstovo, kad netgi nebūtų iš X krašto, rajono. Kad būtų žmonės ekspertai visiškai iš šalies."; „Bus atliekamas X miesto muzikos mokyklos išorinis vertinimas, patys kviečiamės (X1).*

Įrodymų taikymo reglamentavimas X savivaldybės švietimo valdyme

Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Savivaldybės lygmens reglamentacijos remtis įrodymais - nėra	*„<...>nėra reglamentuota, kad vienam ar kitam sprendimui reiktų" (X1); „nėra nustatyta, kad reikia būtent tokių ar kitokių duomenų" (X2); „nepasakyta, kad, tarkim, remtis LEU ar kt. rekomendacijomis, tai ne, nėra" (X3); „Nėra. Mes turim planų rengimo tvarkas, bet ten ne reglamentuota, o labiau kaip rekomenduotina remtis" (X4).*
Valstybinio mąsto reglamentacija	*„Yra valsybiniu mąstu reglamentuota" (X1); „Yra Valstybinė švietimo strategija, dokumentas kuris sako, kad tą reikia daryti" (X2); „Valstybinėje švietimo strategijoje rašoma, kad tą reikia daryti. Tai yra mūsų Biblija" (X3).*

Įrodymų taikymo ribotumai ir tobulintinos sritys X savivaldybės švietimo valdyme

Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Politinių nuostatų vyravimas	*„Kartais politikai, kai priiminėja sprendimus, į mūsų nuomonę ne visada atsižvelgia, ką rodo tie realūs duomenys" (X1); „<...> politikai priėmė sprendimą visus lopšelius – darželius palikti dirbti ir vasarą, nors mes siūlėme palikti tiktai tris ar keturis. Ir mes pateikėm visus įrodymus, bet jie nusispjovė ir pasakė – bus va taip. Ir išmetė pinigus – t.y. tai savivaldybei kainavo 90 tūkstančių, kur jeigu aš būčiau savivaldybės Taryba, tai aš būčiau palikęs dirbti tik tuos tris ar keturis, o tuos 90 tūkstančių būčiau investavęs į infrastruktūrą, pavyzdžiui, lopšeliuose – darželiuose būčiau tvarkęs tualetus ir panašiai." (X1); „Kartais atrodo, kad politinės nuostatos yra svarbesnės už surinktus, pateiktus ir pagrįstus įrodymus. Problema ta, kad ne visada politikai realiai priima gerą sprendimą." (X3); „Visi duomenys jiems buvo pateikti, bet jie va būtent priėmė tą sprendimą. (X1); „Jų akimis, jie priėmė gerą sprendimą ir jie turėjo pasirinkimo galimybę" (X1); „Būna problemų su politikais. Yra kai kurie politiniai momentai ir va taip atsitinka, kad nepaisoma duomenų, nieko ir priimami sprendimai." (X2).*
Švietimo vadybininkų duomenų rinkimo ir analitinių gebėjimų trūkumai	*„Realiai situacija yra tokia: ištisai jie skambina ir mums sako, kad reikia tokių, tokių ir tokių duomenų, kad mes jiems pasakytume. O mes jiems sakome – tam yra ŠVISAS, paspauskit ten, ten ir pasiimkite. Tai žmonės ištisai trukdo mus va tokiais va klausimais. Jie irgi yra užimti, o gal ir nemoka." (X2); „Iš tikrųjų, tai mokymus reikia organizuoti ne tik politikams, bet įvairaus lygmens švietimo vadybininkams, tai ir direktoriams, ir direktorių pavaduotojams ugdymui, ugdymą organizuojantiems vedėjams." (X4)*
Laiko stoka	*„<...> ką tie kolegos į mane kreipiais, jeigu tu gali pats įeiti, paspausti kelis mygtukus ir viską padaryti." (X2); „Mes čia visi labai užimti" (X4); „<...> jeigu būtume kaip Švedija, kurioje švietimo analizėms savivaldybėse yra bent po dešimt žmonių, tai tikrai labiau spėtume viską" (X2).*
Surinktų duomenų nepanaudojimas	*„Reikia nuolat atnaujinti, tobulinti savivaldybės švietimo stebėjimo rodiklius, atnaujinti, kažko atsisakyti" (X2); „Manau, kad nereikia to rinkti, ko paskui nenaudoji. O dabar realybėj būna taip, kad tu tuos duomenis surenki, o paskui jų nenaudoji. Kam juos rinkti, jeigu jie nelemia po to jokių veiksmų" (X3); „Savaime, kad duomenys yra, tai nuo to niekas nepasikeičia. Jeigu jie lemia vadybinius sprendimus, nesvarbu, kokio lygmens, vadinasi, tai yra prasmė, kaip ir ką ten viską daryti." (X2)*

Y* miesto savivaldybės 2015 – 2024 metų strateginio plėtros plano analizė

Esamos situacijos analizės dokumentas susideda iš aštuonių pagrindinių dalių, atspindinčių savivaldybės atsakomybės sritis: *Gyventojai,* kurioje akcentuojama demografinė Y miesto savivaldybės situacija, *Ekonomika*, *Švietimas ir sportas*, *Kultūra*, *Socialinė apsauga*, *Sveikata*, *Viešasis saugumas* ir *Infrastruktūra*. Tyrmui aktuali Švietimo ir sporto dalis susideda iš pagrindinių sričių: *Švietimo įstaigų tinklas*, *Švietimo įstaigų personalas, Mokymosi rezultatai, Finansavimas ir aprūpinimas, neformalus švietimas ir jaunimo užimtumas* ir *Jaunimas*. Šiame skyriuje, kaip ir visame dokumente, daugiausiai remiamasi **kiekybiniais – statistiniais duomenimis**: pavyzdžiui, *„2015 m. liepos 31 d. Y m. savivaldybėje veikė 110 formaliojo ir neformaliojo švietimo įstaigų”*. Dokumente statistiniai duomenys daugiausiai nagrinėjami, **lyginant rodiklius kitų Lietuvos savivaldybių kontekste**, pavyzdžiui: *„Y m. savivaldybė turėjo vieną iš didžiausių vaikų ir jaunimo mažėjimo pokytį (-30 proc.), ją aplenkė <...> . (-32 proc.) ir Šiaulių r. (-39 proc.) savivaldybės. Tuo tarpu Klaipėdos m. ir Kauno m. savivaldybėse pokytis buvo 5 proc. mažesnis nei Y m. savivaldybėje”* bei visos **Lietuvos mąstu**: *„Šalyje akcentuojamos 2 pagrindinės su švietimo personalu susijusios problemos – personalo amžiaus struktūra bei kvalifikacija – aktualios ir Y m. savivaldybėje.”* Dokumento švietimo srities skirsnyje nepastebėta, jog būtų remiamasi kitų šalių patirtimis, tyrimais, praplečiant savivaldybės palyginimą ne tik nacionaliniame, bet ir tarptautiniame kontekste.

Dokumente statistiniai duomenys pateikiami susisteminti, **vizualizuoti - pavaizduoti diagramomis**, išryškinant tendencijas bei pokyčius savivaldybės bei kitų savivaldybių kontekste. Taip pat, pastebima, jog dokumente yra remiamasi kelių **Y savivaldybės atliktų kiekybinių tyrimų rezultatais:** *„2012 m. vasario mėn. buvo atlikta Y miesto savivaldybės įstaigų vykdančių neformaliojo vaikų švietimo (toliau – NVŠ) programas, ir jose ugdomų vaikų skaičiaus analizė. Analizės rezultatai parodė, kad iš viso Y miesto švietimo įstaigose pagal įvairias programas buvo ugdomi 6833 unikalūs vaikai (nesvarbu, kiek atskirų programų jie lankė). Iš jų: 6055 vaikai (88,6 proc.) lankė vieną programą, 706 vaikai (10,3 proc.) buvo pasirinkę po 2 programas; 67 vaikai buvo pasirinkę po 3 programas; 5 – po keturias.”*

Analizuojant dokumento švietimo srities dalį, pastebima tai, kad nors visų poskyrių pagrindas – kiekybiniai – statistiniai duomenys be gilesnių, išsamesnių analizių, tačiau skyriaus pabaigoje, atskirame poskyrėlyje *Švietimo ir jaunimo sričių apibendrinimas* – pateikiama susisteminta visų duomenų informacija kaip **analitinės/ ekspertinės įžvalgos.** Taip pat, remiantis turimais statistiniais

duomenimis, siekiant išgryninti Y savivaldybės silpnybes ir stiprybes, buvo suformuotos tematinės darbo grupės – šveitimo srities atveju – Švietimo, kultūros ir sporto, apimančios visus, **suinteresuotuosius,** atsiliepusius į viešus kvietimus prisijungti ir dalyvauti strategijos kūrime, kas suponuoja siekį sprendimų rengimo procesą padaryti atviresnį bendruomenės nariams. Sukonstruotos darbo grupių įžvalgos pateikiamos **modifikuota SSGG analizės versija** – probleminių sričių ir stipriųjų pusių identifikavimu: pavyzdžiui, analizėje nurodomos, Y miesto švietimo srities problemos, kurių sprendimui reikėtų skirti daugiau dėmesio – *„Tobulintina švietimo įstaigų mokymo aplinka ir infrastruktūra (įstaigų patalpos, stadionų, laboratorijų, neformalaus ugdymo, suaugusiųjų švietimo, neįgaliesiems pritaikytos erdvės).”*

Kadangi esamos Y savivaldybės būklės analizės dokumentas yra sudėtinė strateginio plėtros plano dalis, tad toliau analizuojant Strateginį plėtros planą, pastebima, kad jame statistinių duomentų jau pateikiama mažai, jie susistemninti, vaizduojami infografikais. Švietimo srities aspektai pateikiami taip pat ne duomenų, o *analitinės produkcijos* pobūdžiu, pakartojant būklės analizės dokumente identifikuotas švietimo srities problemas bei stiprybes ir galimus jų tobulinimo ir skatinimo būdus. Pastebima, kad Y savivaldybės strateginis plėtros planas orientuojasi į vizijos, tikslų ir uždavinių, siektinų rodiklių identifikavimą, remiantis pirmajame etape išgryninta *status quo* ir apsibrėžtomis silpnybėmis bei stiprybėmis. Įvykę keturi švietimo srities **darbo grupių susitikimai**, apimantys visus suinteresuotuosius dalyvauti švietimo strategijos formavime, Y savivaldybės **gyventojų apklausa**, apimanti gyventojų nuomonę apie galimas švietimo srities plėtros kryptis, Y savivaldybės silpnųjų bei stipriųjų pusių identifikavimas, remiantis komandiniu vizijos nustatymui ir idėjų generavmui *Miesto strategijos kūrimo* metodika, suponuoja, kad formuojant strateginius sprendimus buvo siekiama sprendimų rengimo procesą padaryti labiau pliuralistinį, nuosekliau įtraukti suinteresuotuosius asmenis.

**Dokumentų analizės metu išskiriamų aspektų subkategorijos ir jas pagrindžiantys teiginiai saugomi baigiamojo darbo autorės Excel faile ir dėl didelės apimties nėra įtraukiami į darbo priedus. Prireikus analizės grupavimas gali būti parodomas ir pristatomas Baigiamojo darbo Gynimo komisijai.*

Y savivaldybės informantų kritinių refleksijų kategorizavimas

Informantų pozicija dėl įrodymų taikymo

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Teigiamas požiūris: įrodymais, duomenimis reikia remtis	*„Aš suprantu ir manau taip, kad įrodymas yra svarbesnis už nuomonę, kad sprendimo būdas, kuris nėra pagrįstas įrodymu, yra mažiau patikimas siekiant teigiamo sprendimo rezultato" (Y2); „Remtis įrodymais siekiant teigiamo poveikio yra prasminga todėl, kad tokiu būdu yra padidinama laukiamo rezultato tikimybė" (Y4). „Duomenis dažnai vartojam ir renkam." (Y1); „Pozicija yra teigiama dėl įrodymais grindžiamų sprendimų naudojimo švietimo valdyme." (Y5);* *„Nepaisant tam tikros inercijos, objektyvūs įrodymai turi tam tikrą persvarą prieš subjektyvias nuomones ir politines nuostatas." (Y6)*

Įrodymų taikymo atvejai Y savivaldybėje

Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Mokyklų tinklo pertvarkos klausimai	*„Primant sprendimus, kuriais keičiamas švietimo reglamentavimas savivaldybės mąstu, kai yra klausimai dėl mokyklų, jų pertvarkos." (Y4) („<...> rinkom ir taikėme tuos duomenis, tuos įrodymus vykdant Y mokyklų tinklo pertvarką" (Y2); „<...> čia kai mokyklų pertvarka 2012 metais planuojama buvo, tai buvo daug visko renkama" (Y5)*
Išoriniai mokyklų vertinimai	*„<...> ekspertus kviečiamės, jie padaro tas analizes" (Y1); „kai mokyklos yra vertinamos, tai tie išoriniai ekspertai atvažiuoja ir vertina, padaro analizes ir duoda mums rezultatus apie mokyklas, kas gerai, ką reikia pagerint ir taip toliau" (Y3).*
Formujant *beveik visus* švietimo valdymo sprendimus	*„<...>esame priversti rinkti statistinius duomenis, stebėti švietimo situaciją Y mieste" (Y2); „<...> priimami privalomi akivaizdžius trūkumus pašalinantys sprendimai, kai nėra nuomonių skirtumo" (Y3); „Nepaisant tam tikros inercijos, objektyvūs įrodymai turi tam tikrą persvarą prieš subjektyvias nuomones ir politines nuostatas" (Y6).*

Įrodymų taikymo reglamentavimas X savivaldybės švietimo valdyme

Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Savivaldybės lygmens reglamentacija tik tm tikrais švietimo klausimais	*„<...> įvairiuose skirtinguose dokumentuose, tvarkose yra nustatyta, kad būtent tokiais duomenimis ar tokiais įrodymais turėtume remtis (Y1); „<...> pavyzdžiui, yra nustayta, kad neformaliam ugdymui arba savianalizei yra būtina paskaičiuoti tam tikrus rodiklius (Y2); „<...> kad konkrečiai remtis įrodymais atskirais visais klausimas, tai nėra, atskirai yra labiau." (Y3); „<...>remtis reikia, kai ekonominiai klausimai yra sprendžiami, ten labiau yra ta reglamentacija." (Y5).*

Įrodymų taikymo reglamentavimo Y savivaldybėje lentelės tęsinys

Valstybinio mąsto reglamentacija	**„***Yra ir valsybiniu mąstu nurodyta Valstybinėje švietimo strategijoje" (Y3); „Valstybinė švietimo strategija nurodo, kokius duomenis turime rinkti, kokius įrodymus pateikti, labai daug rodiklių ir jų reikšmių pateikta" (Y5); „<...> privalome rinkti statistinius duomenis, teikti ŠVIS'ui". (Y6).*

Y savivaldybėje taikomos įrodymų rūšys

Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
Kiekybiniai - statistiniai duomenys	*„<...> šiaip dažniausiai, tai statistinais remiamės, renkam" (Y1); „Jie dažniausiai naudojami renkant įrodymus sprendimams pagrįsti (Y5); „Statistinių duomenų pagrindu yra sudaromi savivaldybės lygmens švietimo stebėsenos rodikliai ir apskaičiuojamos jų vertės" (Y3); „kaip duomenų šaltiniu, tai pagrinde Mokinių registras, ŠVIS'as" (Y4); „Yra sukurta Y miesto savivaldybės švietimo valdymo informacinė sistema, ta sistema yra naudojamasi, kad būtų priimami reikiami sprendimai" (Y3); „Mūsų skyrius, priimdamas sprendimus ar teikdamas savivaldybės tarybai sprendimų projektus dažniausiai remiasi duomenų analize ir apibendrinimu bei galimų sprendimo pasekmių prognoze" (Y1).*
Konsultacijų su švietimo dalyviais taikymas	*„<...> Interesų grupių pritarimas yra naudojamas tais atvejais, kai trūksta kitų įrodymų ir švietimo bendruomenėje gali kilti nepasitenkinimas dėl numatomų sprendimų" (Y4); „<...> sprendimai yra priimami skirtingais lygmenimis, tai ir su mokytojais, direktoriais, mokiniais bendraujame, klausiam, kur problemos" (Y3); „Turime patirties bendradarbiaudami su verslo atstovais ir asocijuotomis jų struktūromis" (Y2).; „Minimi švietimo bendruomenės nariai valdant švietimą dalyvauja per mokyklų savivaldos institucijas (mokyklos taryba, mokytojų taryba, mokinių taryba (mokinių parlamentas ar seimas), tėvų komitetas (forumas)). Savivaldybės mąstu mokinių, mokytojų ir tėvų interesus atstovauja savivaldybės Švietimo taryba, neseniai įsikūręs Y forumas, mokytojų profesinės sąjungos" (Y5).*
Rėmimasis ekspertinėmis išvadomis	*„Savivaldybė užsako kokybinius, kiekybinius tyrimus ir jų rezultatais remiasi kaip įrodymais" (Y4); „<...> ekspertus kviečiamės, jie padaro tas analizes" (Y1); „kai mokyklos yra vertinamos, tai tie išoriniai ekspertai atvažiuoja ir vertina, padaro analizes ir duoda mums rezultatus apie mokyklas, kas gerai, ką reikia pagerint ir taip toliau" (Y3).*
Mokslinės žinios / Mokslininkų įžvalgos	*„Analitiniai stebėjimai mūsų darbe naudojami retai, nes jie reikalauja gana didelių laiko sąnaudų ir specialių gebėjimų" (Y4); „Eksperimentai iš esmės nėra naudojami, nes tai mokslinio darbo sritis. Bet edukologiniais eksperimentais pagrįstos išvados kartais pritaikomos" (Y5); „Savivaldybė yra sudariusi bendradarbiavimo sutartį su Y universitetu. Užsakomi moksliniai tyrimai, rengiamos konferencijos, į kurias kviečiami mokslininkai. Bendradarbiavimas duoda teigiamų rezultatų" (Y2).*
Ekonominiai duomenys	*„Vertinant švietimo rezultatus ir prognozuojant sprendimų pasekmes ekonominiai duomenys yra veiksniai, apibūdinantys išorės poveikį švietimui" (Y4); „<...> kaip ekonomiškiau sukomplektuoti klases, skaičiuojame" (Y1).*

Y savivaldybėje taikomų įrodymų rūšių lentelės tęsinys

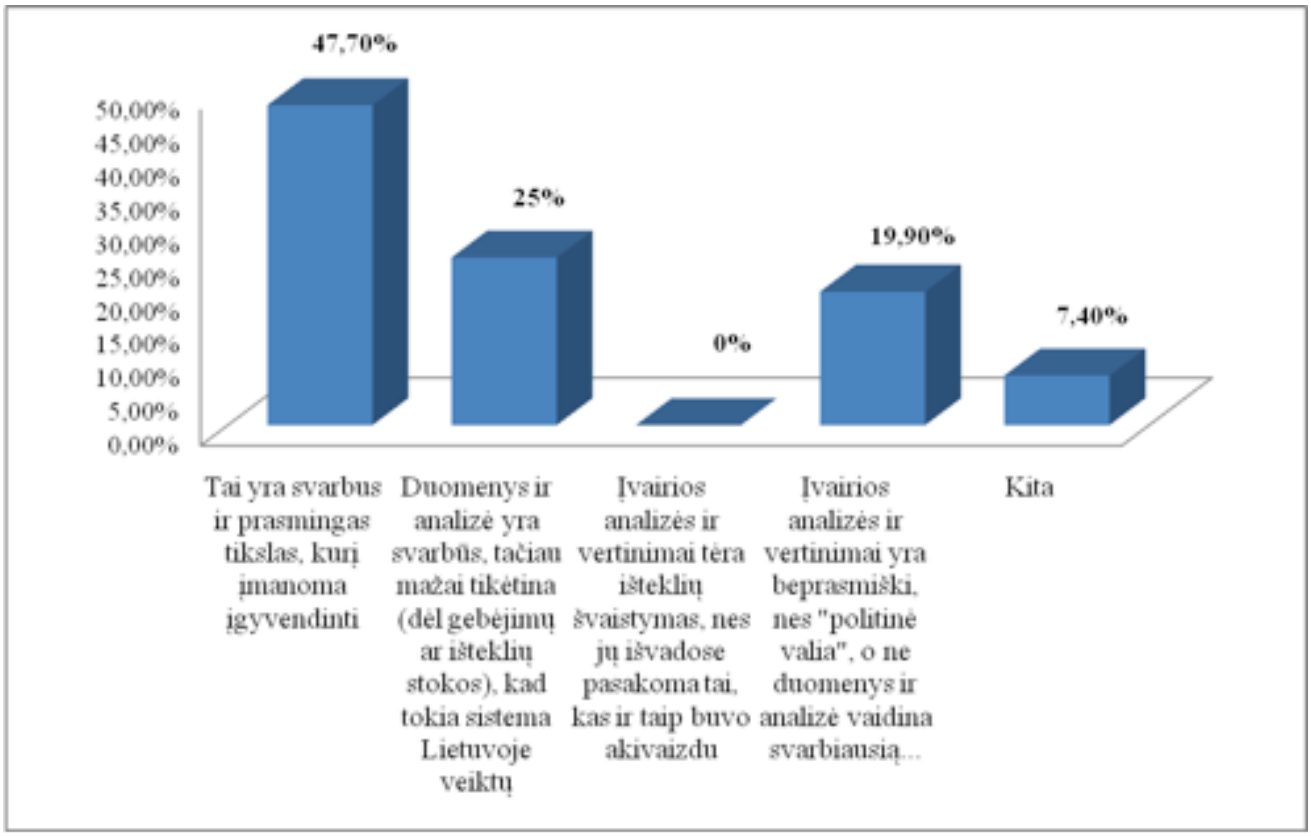
Pilotiniai tyrimai	*„Savivaldybė yra ne kartą dalyvavusi pilotiniuose tyrimuose" (Y5); „Esame dalyvavę NEC organizuotame tyrime, kaip pilotiniai buvome, dėl standartizuotų įrankių taikymo švietime" (Y1).*
Kiti pagrindimai	*„<...> kadangi organizacijos vertybės iš esmės nesiskiria nuo pagrindinių šalies švietimo bendruomenės vertybių, tai pasitelkiame, bet dažniau naudojame kaip orientyrus" (Y5); „Kadangi švietimo sistema yra labai inertiška, priimant sprendimus įgnoruoti tradicijas būtų sudėtinga, tačiau supraname, kad tradiciją pasitelkiant kaip įrodymą galima patekti į stagnacijos situaciją" (Y4).*

Įrodymų taikymo ribotumai ir tobulintinos sritys Y savivaldybės švietimo valdyme

Subkategorijos	**Pagrindžiantys teiginiai**
Duomenų nepatikimumas	*„<...> nėra griežtos atsakomybės už švietimo įstaigų teikiamų duomenų teisingumą. Be to, galimos klaidos teikiant ir skaičiuojant duomenis dėl „žmogiškojo faktoriaus" (Y1); „Statistinių duomenų patikimumas yra nepakankamas; netikslūs Lietuvos gyventojų registro duomenys; tyrimai dažniausiai atliekami tiriant švietimo dalyvių nuomones, todėl sunku išvengti subjektyvumo. Be to, atskiros švietimo bendruomenės grupės dažniausiai žino, koks turėtų būti „teisingas" atsakymas, todėl tokie tyrimai kartais rodo iškreiptą vaizdą" (Y4); „Turi didėti pasitikėjimas statistiniais duomenimis, tam reikėtų daugiau dėmesio skirti teikiamų duomenų patikimumui patikrinti" (Y3).*
Žmogiškųjų resursų trūkumai	*„<...> savivaldybėse turėtų atsirasti analitikai (kaip atskira specializacija), kuriais politikai pasitikėtų" (Y5); „Turi būti tobulinami darbo su duomenimis gebėjimai" (Y1); „<...>naudojami retai, nes jie reikalauja gana didelių laiko sąnaudų ir specialių gebėjimų" (Y4); „<...> ne visada viską suspėjame, kiek užsibrėžiame ar galvojame, kad reikia (Y2)"*
Politinių nuostatų vryavimas	*„<...> savivaldybėse turėtų atsirasti analitikai (kaip atskira specializacija), kuriais politikai pasitikėtų" (Y5); „Nepaisant tam tikros inercijos, objektyvūs įrodymai turi tam tikrą persvarą prieš subjektyvias nuomones ir politines nuostatas (Y6); „<...> visko būna, kai sprendimai nueina į Tarybą, mes pateikiam skaičiavimus, prognozes, o jie savaip padaro" (Y2).*

Viešosios politikos ir vadybos instituto Valstybės tarnautojų, 2011 m. spalio – lapkričio mėn. dalyvavusių „Sprendimų poveikio vertinimas“ mokymuose, apklausos rezultatai

Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal klausimą „Kaip apskritai vertinate vadinamąją „įrodymais grįstų sprendimų priėmimo“ doktriną, kuri teigia, kad visi svarbūs sprendimai turi būti pagrįsti duomenimis ir analize?”



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Nakrošis ir kt. (2011, 14).

KONTAKTAI
Deimantė Budriūnaitė, VAmns15-01
El. pašto adresas: d.budriunaite@gmail.com
debudriuna@stud.mruni.eu