MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

DEIMANTĖ BUDRIŪNAITĖ

ĮRODYMAIS GRĮSTI SPRENDIMAI VIDUTINIO DYDŽIO LIETUVOS MIESTŲ SAVIVALDYBIŲ ŠVIETIMO VALDYME

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. ***Vainius Smalskys***

VILNIUS

2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

ĮRODYMAIS GRĮSTI SPRENDIMAI VIDUTINIO DYDŽIO LIETUVOS MIESTŲ SAVIVALDYBIŲ ŠVIETIMO VALDYME

Viešojo administravimo **magistro baigiamasis darbas**

Studijų programa *621N71001*

Vadovas

_____ prof. dr. *Vainius Smalskys*

2016 -

Recenzentas

_____

2016

Atliko

_____ stud. Deimantė Budriūnaitė

2016 - -

VILNIUS

2016

TURINYS

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS **5**

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS **6**

LENTELIŲ SĄRAŠAS **7**

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS **8**

PRIEDŲ SĄRAŠAS **10**

ĮVADAS **11**

1. ĮRODYMAIS GRĮSTŲ SPRENDIMŲ TEORINĖS PRIELAIDOS **17**

1.1. Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos susiformavimo prielaidos 17

1.2. Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos sampratos ir jos sąsajos su sprendimų rengimo procesu 21

1.2.1. Įrodymais grįstų sprendimų samprata 24

1.3. Įrodymų rūšys ir jų taikymas viešajame valdyme 28

1.4. Įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose modeliai 37

1.5. Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos taikymo ribotumai 46

2. ĮRODYMAIS GRĮSTOS TEORINĖS PRIEIGOS TAIKYMAS ŠVIETIMO VALDYME **52**

2.1. Įrodymais grįstų sprendimų taikymo švietimo valdyme priežastys ir srities ypatumai 52

2.2. Įrodymais grįstų sprendimų formavimo praktikos ir jų institucionalizavimas švietimo valdyme 55

2.3. Įrodymais grįstų sprendimų švietimo valdyme sistema ir pagrindiniai jos dalyviai 60

2.4. Teorinis įrodymais grįstų sprendimų teorinės prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų formavime proceso modelis 64

3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA **70**

4. ĮRODYMŲ TAIKYMAS X MIESTO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO VALDYME **82**

4.1. X miesto savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginio plano analizės rezultatai 82

4.2. Įrodymų taikymo X miesto savivaldybėje kokybinio tyrimo rezultatai bei jų analizė 83

4.2.1. Įrodymų taikymo X miesto savivaldybės švietimo valdyme ypatumai: apibendrinta taikymo schema 92

5. ĮRODYMŲ TAIKYMAS Y MIESTO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO VALDYME..... 98
5.1. Y miesto savivaldybės 2015 – 2024 metų strateginio plėtros plano analizės rezultatai ... 98
5.2. Įrodymų taikymo Y miesto savivaldybėje kokybinio tyrimo rezultatai bei jų analizė ... 100
5.2.1. Įrodymų taikymo Y miesto savivaldybės švietimo valdyme ypatumai: apibendrinta taikymo schema 108
6. X ir Y SAVIVALDYBIŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ..... 115
6.1. Tyrimo rezultatų aptarimas kitų darbų kontekste..... 119
6.2. ĮGS koncepcijos taikymo pliuralistiniame savivaldybių švietimo valdyme kaitos įžvalgos 124
IŠVADOS 128
REKOMENDACIJOS 133
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS..... 136
ANOTACIJA 150
ANNOTATION 151
SANTRAUKA..... 152
SUMMARY..... 153
PRIEDAI 154

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. OECD - The Organisation of Economic Co-opearation and Development)

ĮGS – Įrodymais grįsti sprendimai

MOSTA – Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras

NEC – Nacionalinis egzaminų centras

NMVA – Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra

NVV – Naujoji viešoji vadyba

PISA – Tarptautinis penkiolikmečių tyrimas (angl. The Programme for International Student Assessment)

RCT – Kontroliniai atsitiktinių imčių tyrimai: Eksperimentiniai tyrimai (angl. Randomized controlled trial)

ŠMM – Švietimo ir mokslo ministerija

ŠVIS – Švietimo valdymo informacinė sistema

PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

„Baltoji knyga“ – 1999 m. Didžiosios Britanijos Vyriausybės išleistas dokumentas, kuriame nurodoma, kad viešosios politikos sprendimai turi būti grindžiami geriausiais duomenimis ir konstruktyviu dialogu tarp politikų, socialinių mokslininkų ir piliečių. (Cabinet Office 1999)

Įrodymais grįsta politika – būdas racionaliam viešojo administravimo sprendimui parengti ir priimti, kai yra remiamasi moksliškai sukauptomis žiniomis ir išvadomis (įrodymais) tam, kad būtų galima efektyviai įgyvendinti pasirinktą politiką ir gauti tinkamus įgyvendintos politikos rezultatus. (Mikulskienė 2008)

Įrodymais grįsti sprendimai – viešieji sprendimai, kurie yra konstruojami remiantis faktine informacija (kiekybiniais ir kokybiniais duomenimis), moksliniais ir ekspertiniais tyrimais bei jų analize ir kurių formavime vyksta tyrėjų, suinteresuotųjų šalių ir sprendimų priėmėjų sąveika.

Į nuomonę orientuotas valdymas – valdymas, paremtas ne sistemingais tyrimais ar analizėmis, bet atrankiniais įrodymais: nuomonėmis, ideologinėmis nuostatomis, nekokybiškai atliktomis studijomis, išankstinėmis nuostatomis ar intuityviais spėliojimais. (Davies 2004; Nakrošis 2009)

Sprendimas – tam tikras aktas, apsisprendimas veikti ar loginio teiginio sudarymas (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas 2000)

Sprendimų rengimas - procesas, kurio metu remiantis turima informacija, apsvarsčius visas įmanomas alternatyvas yra pasirenkamas geriausias sprendimas. Traktuojamas ir kaip daugiasluoksnis procesas, ir kaip viena iš viešosios politikos proceso (ciklo) fazių (etapų). (Parsons 2001; Dunn 2006; Martinaitis 2009; Buškevičiūtė ir Raipa 2012)

Švietimo valdymas – švietimo sistemos administravimas, remiantis viešojo valdymo priemonėmis (Socialinės ir ekonominės plėtros centras 2007, 5).

Valdymas – „tai procesų, kuriuose dalyvauja suinteresuotosios grupės: valstybės ir savivaldybių institucijos, verslo įmonės, verslui atstovaujančios organizacijos, bendruomenės, nevyriausybinės organizacijos, žiniasklaida, pavieniai piliečiai, ir nuo kurių priklauso visuomenės būklės pokyčius lemiančios išdavos, visuma“. (Gudelis 2010, 33)

Viešasis valdymas – sąvoka, apimanti viešosios politikos formavimą ir viešąjį administravimą, vykdomosios valdžios stiprėjimą, tarnautojų, piliečių ir jų grupių įtaką formuojant politinius ir administracinius sprendimus, viešojo ir privataus sektorių partnerystę. (Gudelis 2010, 34)

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įrodymais grįstų sprendimų sampratos..... 27

2 lentelė. Įrodymų rūšys ir jų reitingavimas moksliniame diskurse.....32

3 lentelė. „Žiniomis grįsto" modelio privalumai ir trūkumai..... 38

4 lentelė. „Problemų sprendimo" modelio privalumai ir trūkumai..... 39

5 lentelė. „Interaktyviojo" modelio privalumai ir trūkumai.....41

6 lentelė. „Politinio (taktinio)" modelio privalumai ir trūkumai..... 42

7 lentelė. „Apšvietimo" modelio privalumai ir trūkumai.....43

8 lentelė. ĮGS koncepciją švietimo valdyme įtvirtinančios nuostatos tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisės aktuose.....58

9 lentelė. Interviu klausimyno turinys, sąsajos su teoriniu tyrimo modeliu.....74

10 lentelė. Informantų atrankos kriterijai ir jų pagrindimas.....76

11 lentelė. Veiklos ir atvejai, kurių metu dažniausiai taikomi įrodymai X miesto savivaldybės švietimo valdyme.....84

12 lentelė. Įrodymų rūšys, taikomos X savivaldybės švietimo valdyme..... 87

13 lentelė. Įrodymų taikymo X savivaldybės švietimo valdyme stipriosios ir silpnosios sritys.....96

14 lentelė. Įrodymų rūšys, taikomos Y savivaldybės švietimo valdyme.....102

15 lentelė. Įrodymų taikymo Y savivaldybės švietimo valdyme stipriosios ir silpnosios sritys.....112

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos kaita 18

2 pav. Mokslinių straipsnių ĮGS tematika kiekis 1948 – 2008 m. laikotarpiu.....19

3 pav. Viešosios politikos ciklo etapai 22

4 pav. Sprendimo formulavimo – sprendimų rengimo procesas.....22

5 pav. „4I" modelis: veiksniai, sąlygojantys sprendimų priėmimą.....23

6 pav. Kiti pagrindimai - veiksniai, darantys įtaką sprendimų priėmimo ir rengimo procesui: Venno diagrama.....30

7 pav. Mokslo darbų pagal įrodymų lygmenis kiekis 1948 – 2008 m. laikotarpiu.....31

8 pav. Susisteminta įrodymų rūšių hierarchija.....36

9 pav. Įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose modeliai ir jų loginiai ryšiai..44

10 pav. Pagrindinės įrodymais grįstų sprendimų ribotumų kategorijos.....51

11 pav. Įrodymų taikymo švietimo valdymo sprendimų rengime sistema.....61

12 pav. Teorinis ĮGS prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų formavime proceso modelis.....65

13 pav. Duomenų rinkimo ir duomenų analizės etapų metodai.....72

14 pav. Duomenų rinkimo proceso schema.....78

15 pav. Ryškiausiai X miesto plėtros iki 2020 metų strateginio plano švietimo srityje pastebimos įrodymų rūšys.....83

16 pav. Už duomenų rinkimą ir jų analizę atsakingi subjektai X savivaldybės švietimo valdyme.....89

17 pav. Įrodymų taikymo X savivaldybės švietimo srities sprendimuose ribotumai.....91

18 pav. Įrodymų taikymo X savivaldybės švietimo srities sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose schema.....93

19 pav. Ryškiausiai Y miesto 2015 – 2024 metų strateginio plėtros plano ir jo sudėtinių dalių švietimo srityje pastebimos įrodymų rūšys..... 99

20 pav. Duomenų rinkimo ir analizės procesas formuojant Y savivaldybės strateginio plėtros plano švietimo sritį 99

21 pav. Įrodymų taikymo Y savivaldybės švietimo srities sprendimuose ribotumai.....106

22 pav. Įrodymų taikymo Y savivaldybės švietimo srities sprendimų rengimo ir priėmimo proceso schema.....108

23 pav. X ir Y miestų savivaldybių įrodymų taikymo švietimo srities sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose palyginimas pagal kriterijus.....116

24 pav. Savivaldybių biudžetų lėšos, skiriamos švietimui.....120

25 pav. Savivaldybių biudžetų lėšų dalis (proc.), skiriamos švietimui.....121

26 pav. Savivaldybių Švietimo skyrių žmogiškieji resursai.....121

27 pav. Įrodymų taikymo ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo savivaldybių švietimo valdymo procesuose didinimo schema.....125

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Tyrimo „Įrodymais grįsti sprendimai vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybių švietimo valdyme" interviu klausimai

2 priedas. Savivaldybių pasirinkimas pagal kriterijus

3 priedas. Tyrimo informantai ir jų kodavimas

4 priedas. X miesto savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginio plano analizė

5 priedas. X savivaldybės informantų kritinių refleksijų kategorizavimas

6 priedas. Y miesto savivaldybės 2015 – 2024 metų strateginio plėtros plano analizė

7 priedas. Y savivaldybės informantų kritinių refleksijų kategorizavimas

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

ĮVADAS

Šiandienis viešasis sektorius susiduria su būtinybe kuo racionaliau ir aiškiau pagrįsti formuojamus sprendimus. Valstybėje egzistuojantys finansinių išteklių trūkumai, skirtingi interesų grupių poreikiai, ne visuomet pagrįstos politinės nuostatos, o kartu ir garsiai reiškiamas visuomenės nepasitenkinimas ir nepasitikėjimas tiek nacionalinio, tiek ir vietinio valdymo sistemomis bei interneto ir kitų technologijų dėka padidėjęs informacijos prieinamumas bei vis populiarėjančios *Atviros valdžios – atvirų duomenų* nuostatos skatina vykdyti pokyčius Lietuvos viešajame valdyme. Todėl mokslinių, ekspertinių žinių, kokybinių bei kiekybinių duomenų analizės, interesų grupių įtrauktis bei kitų įrodymų rūšių taikymas sprendimų formavimo procese, manoma, jog tampa būdu, leidžiančiančiu pasiekti geresnių - priimamais sprendimais laukiamų - rezultatų bei patikimiau spręsti kylančias viešosios politikos problemas.

Temos aktualumas. Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos atsiradimą viešajame sektoriuje sąlygojo spartus viešųjų išlaidų didėjimas ir poreikis racionaliau ir efektyviau naudoti ir taip ribotus finansinius išteklius. Todėl viešajame valdyme pradėjo vyrauti požiūris, jog ne intuicija ar tikėjimu, o *„įrodymais pagrįsto valdymo*", evoliucionavusio iš „*į nuomonės orientuoto valdymo*" nuostatomis turi būti remiamasi kaip būdu, paaiškinančiu, kas ir kaip viešųjų sprendimų formavime gali veikti geriausiai. (Nakrošis 2009; Wiseman 2010) Pastaruoju metu pagrindiniai aspektai, skatinantys švietimo srities sprendimus grįsti įrodymais, yra tai, jog Lietuvos švietimo sistema itin kritikuojama dėl aiškios, realios ir pagrįstos vizijos bei tinkamos vadybos švietimo valdyme stokos, taip pat pastebimi ir nuolat prastėjantys mokinių bei studentų rezultatai ir Naujojo viešojo valdymo kontekste padidėjęs interesų grupių noras ir būtinybė dalyvauti formuojant švietimo srities sprendimus. Taip pat, tarptautinių organizacijų – EBPO, UNESCO, JTO ir Pasaulio Banko daromas spaudimas šalims – narėms savo *pasiekimus* arba problemas pagrįsti įvairiomis įrodymų rūšimis - mokslinių tyrimų rezultatais, gerųjų kitų šalių patirtimis, kiekybiniais bei kokybiniais duomenimis, jų analizėmis, konsultavimusi su pagrindinėmis ir asocijuotomis interesų grupėmis - skatina formuoti kiek įmanoma pagrįstesnius ir daugumai priimtinesnius viešuosius sprendimus. (OECD 2007; Wiseman 2010)

Lietuvoje siekis švietimo srities sprendimus formuoti remiantis įrodymais, įtvirtintas pagrindiniuose švietimo sritį nacionaliniame ir savivaldybių lygmenyje reglamentuojančiuose teisės aktuose: Valstybinėje švietimo 2013 – 2022 m. strategijoje (2013) teigiama, jog reikia plėtoti tokią kultūrą, kurioje tyrimai, vertinimai būtų nukreipiami į tai, jog rastųsi įrodymais, patirtimi bei žinojimu grįsta lyderystė, atsakomybė bei visų suinteresuotųjų šalių įsitraukimas, švietimo tikslui pasiekti įvairiuose švietimo valdymo lygmenyse išnaudojant visų švietimo dalyvių ir socialinių partnerių gebėjimus. Tai sąlygoja tai, jog šiandieniame viešajame valdyme aktualu nagrinėti tiek racionalių

nuostatų, tiek ir interesų grupių įtraukties į sprendimų formavimo procesą derinimo aspektus įvairiuose švietimo valdymo lygmenyse.

Temos ištirtumas ir naujumas. Nors Įrodymais grįstų sprendimų koncepcija pasaulio moksliniame diskurse nėra naujovė, tačiau Lietuvos kontekste įrodymais pagrįstų sprendimų formavimo aspektai, fokusuojantis ne į sveikatos ir medicinos praktikas, o į konkrečius - švietimo valdymo aspektus – mažai nagrinėta sritis. Bendrąja prasme įrodymais pagrįstų sprendimų reikšmingumą plačiai analizuoja užsienio mokslininkai: N. Haddaway ir A.S. Pulllin (2013), R. Geyer (2012), E. Bardach (2012), A. R. Salkind (2010), S.M. Bagshaw ir R. Bellomo (2008), E. Lawler (2007), T. Reay, W. Berta ir M. K. Kohn (2009), D. M. Rousseau (2006; 2007); M. Learmonth (2006), W. Dunn (2006), S. Sutcliffe ir J. Court (2005), D. P. Green (2005); M. Helfand (2005), E. Albaek (2004), D. Stone (2004), K. Young ir kt. (2002), W. Parsons (2002) bei keletas Lietuvos autorių – B. Mikulskienė (2008; 2011), V. Nakrošis (2009), Ž. Martinaitis (2008), aptardami ĮGS koncepcijos taikymo viešajame valdyme galimybes, įrodymų rūšių patikimumo bei kokybiškumo skirtumus bei praktinėje įrodymų taikymo veikloje egzistuojančius koncepcijos ribotumus.

Užsienio autoriai, analizuodami ĮGS koncepciją viešajame valdyme pabrėžia, jog siekiant tinkamai pagrįsti ir suformuoti kiek įmanoma kokybiškesnius sprendimus, būtina nuolatinė nacionaliniame lygmenyje veikiančių sprendimų priėmėjų sąveika su mokslininkų bei interesų grupėmis, piliečiais (Geyer 2012; Young ir kt. 2002; Sutcliffe ir Court 2005). Pavyzdžiui, S. Sutcliffe ir J. Court (2005) teigia, jog naujojo *(„gerojo")* viešojo valdymo kontekste aktualu ne tik remtis *griežtaisiais* įrodymais, bet ir į sprendimų priėmimo ir formavimo procesus kuo plačiau įtraukti suinteresuotąsias šalis - piliečius ir nevyriausybinio bei privataus sektoriaus atstovus.

Lietuvos viešojo sektoriaus – nacionalinio lygmens – institucijų rėmimąsi įrodymais savo darbuose daugiausiai analizavo B. Mikulskienė (2008; 2011), V. Nakrošis (2009) bei R. Vilpišauskas ir V. Nakrošis (2003). Šie autoriai, kaip ir užsienio mokslininkai, atliktuose tyrimuose pabrėžia, kad siekiant parengti kiek įmanoma kokybiškesnius viešojo valdymo sprendimus, reikalinga dermė tarp įrodymų - duomenų ir jų analizių bei suinteresuotųjų šalių įtraukimo, pastangų ir nuoseklaus analizuojamais klausimais suinteresuotųjų asmenų bendradarbiavimo.

Įrodymais pagrįstų **švietimo srities** sprendimų formavimo aktualumas bei pagrindiniai ypatumai plačiau analizuojami užsienio autorių darbuose: užsienio autoriai – J. Shepherd (2014), G. Troia ir kt. (2015), R. Geyer (2012), A. Wiseman (2010), R. E. Slavin (2002; 2008), J. Elliott (2001), Lietuvos kontekste - keletas mokslininkų – J. Urbanovič ir A. Šilinskytė (2014), G. Čiuladienė (2013), Želvys (2016). Pavyzdžiui, mokslininkas A. Wiseman (2010) remiantis savo tyrimų išvadomis teigia, jog įrodymai tampa pagrindu švietimo srities reformų vykdymui bei įvairių projektų finansavimui ir pabrėžia švietimo srities specialistų – viešųjų administratorių analitinių gebėjimų svarbą. G. Troia ir kt. (2015) ir G. Troia ir N. Olinghouse (2013) apžvelgia įrodymais pagrįstas sėkmingas ir nesėkmingas

švietimo valdymo praktikas: tyrimais pagrindžiama, kad platus įvairių įrodymų – skirtingų metodikų, procedūrų, tyrimų, nukreiptų į švietimo tobulinimą taikymas, suderintas su švietimo bendruomene, padidina galimybes suformuoti geresnius viešojo valdymo sprendimus, kuriais pasiekiami laukti ir numatyti norimi rezultatai. Autorius R. E. Slavin (2002; 2008) savo darbuose teigia, kad norint tobulinti švietimo srities sprendimus, svarbu juos pagrįsti moksliniais ar ekspertiniais įrodymais - tyrimais, kurie padėtų paaiškinti, kokios veiklos ar sprendimų įgyvendinimo priemonės atneša geriausius rezultatus: tačiau tam būtinas pakankamas nacionalinio lygmens institucijų skiriamas finansavimas ir palaikymas. Vėlesniuose autoriaus darbuose pabrėžiama, kad norint tobulinti švietimo srities sprendimus, taip pat svarbu juos pagrįsti plačia įrodymų aibe, įskaitant ir institucinę ar kitų šalių patirtį.

Įrodymais pagrįstą Lietuvos švietimo valdymą nacionaliniame lygmenyje per pastaruosius keletą metų išsamiausiai nagrinėjo autorės J. Urbanovič ir A. Šilinskytė (2014): tyrimais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip yra formuojami švietimo valdymo sprendimai, kuriuose viešosios politikos ciklo etapuose jie yra dažniausiai taikomi bei su kokiais ĮGS koncepcijos ribotumais susiduriama viešosios politikos procese. Kita autorė, nagrinėjusi ĮGS koncepcijos taikymą Lietuvos nacionaliniame švietimo valdyme – G. Čiuladienė (2013): tyrimuose aptariamos sprendimų formavimo procese taikomos pagrindimų rūšys bei nagrinėjami sunkumai – pavojai, su kuriais susiduriama švietimo valdyme, aptariamos sąlygos, būtinos sėkmingam įrodymų taikymui.

Taigi, pastebima, jog užsienio ir Lietuvos mokslinių darbų kontekste ĮGS koncepcija yra nemažai tyrinėta, tyrimų išvadose pagrinde pabrėžiant keletą aspektų: nuolatinės sąveikos – bendradarbiavimo aktualumą tarp sprendimų priėmėjų bei suinteresuotųjų šalių ir ekspertų bei viešojo valdymo problemas, ribojančias nuoseklų ir kokybišką įrodymų taikymą nacionalinio lygmens viešosiose institucijose. Atsižvelgus į temos aktualumą ir ištirtumą, šio magistro baigiamojo **darbo naujumas** yra tai, kad yra nagrinėjami teoriniai ĮGS koncepcijos (papildomai fokusuojantis į Naujajame *(„gerajame")* viešajame valdyme aktualią suinteresuotųjų šalių įtrauktį) aspektai ir jų taikymo galimybės vietinio lygmens institucijose, remiantis vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybių švietimo srities sprendimų formavimo patirtimis.

Siekiama, jog šis darbas būtų **naudingas tiek teoriniu, tiek ir praktiniais** – savivaldybių sprendimų, pagrįstų *įrodymais*, rengimo tobulinimo aspektais: visų pirma, darbas naudingas **nagrinėjamų savivaldybių administracijų darbuotojams** bei savivaldybių politikams, kadangi jame visapusiškai nagrinėjamas įrodymų taikymas formuojant ir priimant švietimo srities sprendimus, identifikuojamos taikymo stiprybės bei silpnybės. Siekiant rezultatų validumo ir tyrimų naudingumo praktine prasme - tyrimų metu gauti rezultatai ir jų analizės pristatytos ir aptartos savivaldybių lygmenyje, švietimo bendruomenėms pateikiant ir pagrindinius situaciją atskleidžiančius infografikus.

Darbas taip pat aktualus **ir nacionalinio lygmens** viešojo valdymo bei švietimo sričių atstovams, kadangi baigiamojo darbo tyrimų rezultatų diskusijoje – tyrimų metu gauti duomenys integruojami į anksčiau nagrinėtų – didelių bei mažų savivaldybių įrodymų taikymo patirčių rezultatus, tad apibendrintai sudaromas visoms Lietuvos savivaldybėms – didelėms, vidutinėms ir mažoms - būdingų aspektų, tobulinimo krypčių ir taikymo ypatumų *paveikslas*. Taip pat, nagrinėjama tema ir darbas yra aktualus ir **teoriniu požiūriu**, kadangi teorinėje darbo dalyje išsamiai yra analizuojama įrodymais grįstų sprendimų koncepcija ir sukonstruojamas pagrindinius teorinius įrodymų taikymo viešajame valdyme (fokusuojantis į švietimo srities ypatumus) aspektus apimantis universalus, ĮGS koncepcijos ir suinteresuotųjų asmenų įtraukimo į viešąjį valdymą empiriniams tyrimams tinkantis teorinis modelis – tyrimų instrumentarijus. Taip pat, tyrimų rezultatais papildomos ir pagrindžiamos kitų Lietuvos bei užsienio mokslininkų atliktų tyrimų išvados.

Kartu pabrėžtina tai, jog šis magistro baigiamasis darbas, siekiant tyrimų bei **temos analizavimo tęstinumo** ir analizių visapusiškumo, yra paremtas šio magistro baigiamojo darbo autorės bakalauro baigiamajame darbe nagrinėtais **teoriniais aspektais (teorine dalimi), kurie šiame darbe yra pildomi, atnaujinami ir koreguojami.** Temos ir tyrimų tęstinumas darbe pasirinktas dėl to, jog siekiant įvertinti Lietuvos savivaldybių patirtis ir išskirti galimus taikymo dėsningumus ar ypatumus formuojant švietimo srities sprendimus vietiniame – savivaldų lygmenyje, - trūko vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybių patirčių, kadangi lyginant dideles bei mažas Lietuvos savivaldybes tai padaryti – sudėtinga dėl akivaizdžių įrodymų taikymo galimybių skirtumų.

Darbo problema: Teigiama, jog įrodymų taikymas padeda sukurti kokybiškesnius viešojo valdymo sprendimus, tačiau realybėje atsiskleidžia, kad viešieji sprendimai yra konstruojami remiantis ne tik racionaliomis, bet ir subjektyviomis politinėmis nuostatomis, intuicija ar tikėjimu. (Wiseman 2010) Tad kyla klausimas, tampantis viso magistro baigiamojo darbo ašimi - **kokia yra Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų – savivaldybių - patirtis formuojant įrodymais pagrįstus švietimo valdymo sprendimus?** Siekiant išsiaiškinti darbo problemą, atsakoma į klausimus: su kokiais įrodymų taikymo privalumais ir trūkumais - sunkumais – susiduria vidutinio dydžio savivaldybės? Kokie įrodymų taikymo modeliai vietinio lygmens institucijose – savivaldybėse - yra vyraujantys? Kokie veiksniai gali lemti skirtingų savivaldybių įrodymų taikymo ypatumus? Kaip galima patobulinti esamą situaciją?

Darbo objektas – įrodymų taikymas formuojant švietimo valdymo sprendimus vidutinio dydžio – *X ir Y* miestų savivaldybėse.

Darbo tikslas – atskleisti įrodymais grįstų sprendimų formavimo viešojo sektoriaus institucijose teorines prielaidas ir empiriškai įvertinti įrodymų taikymo galimybes Lietuvos savivaldybių švietimo valdymo procesuose.

Pagrindiniai **darbo uždaviniai**, padedantys pasiekti numatytąjį tikslą ir išanalizuoti darbo objektą yra:

1. Išanalizuoti įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos teorinius pagrindus, kartu atskleidžiant ir jos taikymo problematiką.
2. Atlikti įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose modelių analizę.
3. Atlikus empirinį tyrimą išanalizuoti ir palyginti X ir Y miestų savivaldybių įrodymų taikymo švietimo srityje patirtis ir nustatyti veiksnius, lemiančius skirtingų Lietuvos savivaldybių įrodymų taikymo ypatumus.
4. Suformuoti nuoseklaus įrodymų taikymo ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo savivaldybių švietimo valdymo procesuose didinimo schemą.

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai. Teorinei daliai atlikti pasirinktas mokslinės *literatūros analizės* metodas, siekiant atskleisti temos teorinius pagrindus bei susikurti patikimą ir patogų tyrimo instrumentarijų. Taip pat, taikomi teoriniai *sintezės* (metodas, leidžiantis analizuoti ir tarpusavyje lyginti, sieti įvairių autorių mintis) bei *modeliavimo* ir *apibendrinimo* metodai, kadangi darbe siekiama kiekvieną skyrių bei poskyrį apibendrinti, išryškinti pagrindines mintis. *Modeliavimo* metodas pasirinktas siekiant suformuoti apibendrinantį teorinį įrodymų taikymo švietimo valdymo sprendimų rengimo proceso modelį bei schematiškai atvaizduoti vykstančius procesus. **Empiriniam tyrimui** pasirinkti keli kokybiniam tyrimo tipui priskiriami metodai: *dokumentų analizė* (tyrime renkami bei analizuojami vietinio lygmens – savivaldybių - švietimo srities strateginiai planai – pirminiai šaltiniai, oficialūs dokumentai), *pusiau struktūruotas interviu* (tyrimo informantai - nagrinėjamų savivaldybių švietimo skyrių specialistai), *turinio (content) analizė*, *modeliavimas* bei *modifikuota SSGG analizė* (atliekant tik stiprybių bei stiprybių identifikavimą, siekiant išskirti ir analizuoti įrodymų taikymo probleminius aspektus) bei *lyginamoji analizė*, siekiant nustatyti skirtingų nagrinėjamų savivaldybių įrodymų taikymo švietimo valdyme ypatumus. Atsižvelgus į pasirinktą tyrimo strategiją (kokybinės prigimties turinio analizę) atliekama trijų formų trianguliacija, leidžianti visapusiškai atskleisti ir išanalizuoti nagrinėjamą temą bei užtikrinti tyrimo rezultatų validumą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro teorinė, metodologinė ir tiriamoji dalys bei išvados ir pateikiamos rekomendacijos. Pirmojoje – **teorinėje – dalyje** apžvelgiamos ĮGS koncepcijos susiformavimo prielaidos, koncepcijos sampratos bei sąsajos su sprendimų priėmimo procesu,

analizuojamos įrodymų rūšys ir jų patikimumo lygmenys, skirtingų įrodymų rūšių taikymas viešojo valdymo institucijose, taip pat išskiriami ir analizuojami teoriniai įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo proceso modeliai, nagrinėjami Lietuvos ir užsienio autorių darbuose pateikiami įrodymų taikymo viešojo sektoriaus institucijose ribotumai, analizuojami koncepcijos taikymo institucionalizavimo, suinteresuotųjų šalių ir taikymo praktikų švietimo valdyme aspektai. Teorinėje darbo dalyje daugiausia pateikiami pavyzdžiai, susiję su švietimo sritimi – taip susiejami teoriniai ir realūs švietimo srities aspektai, padedantys suvokti nagrinėjamą objektą. Teorinėje darbo dalyje pateikiamas apibendrinantis teorinius aspektus susisteminantis teorinis įrodymais grįstos prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengimo ir priėmimo proceso modelis. **Metodologinėje dalyje** pateikiama duomenų rinkimo ir analizės metodika, paaiškinamos tyrimo ir duomenų analizės strategijos, tiriamųjų imties sudarymo principai, sukonstruojama tyrimų organizavimo ir analizės proceso schema, nurodomi tyrimą ribjusieji veiksniai. **Tiriamojoje (empirinėje) dalyje** pateikiamos pasirinktų savivaldybių dokumentų bei interviu metu gautų rezultatų analizės sukonstruoto teorinio modelio kontekste, tyrimų rezultatų apibendrinimas bei jų diskusija. Darbo pabaigoje suformuojamas nuoseklaus įrodymų taikymo savivaldybių valdymo procese modelis, pateikiamos pagrindinės viso darbo išvados bei rekomendacijos.

Darbe taip pat pateikiama ***iliustruojanti medžiaga*** – 15 lentelių ir 27 paveikslai. Viso darbe panaudota 150 šaltinių, taip pat pateikiami ir 8 priedai.

Autorė dėkoja darbo vadovui prof. dr. Vainiui Smalskiui ir kitų darbų mokslinei vadovei doc. dr. Jolantai Urbanovič už nuolatinę pagalbą ir nuoseklų bendradarbiavimą. Dėkojama ir kitiems Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo instituto bei Politikos mokslų instituto dėstytojams, geranoriškai konsultavusiems iškilusiais klausimais. Autorė taip pat dėkoja nagrinėtų savivaldybių administracijos darbuotojams, dalyvavusiems tyrime ir teikusiems papildomą informaciją. Taip pat autorė dėkoja kitiems asmenims, geranoriškai pagelbėjusiems bei palaikiusiems magistro baigiamojo darbo rašymo metu.

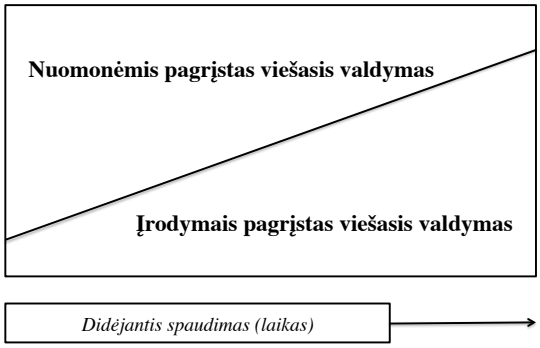
1. ĮRODYMAIS GRĮSTŲ SPRENDIMŲ TEORINĖS PRIELAIDOS

Šiame skyriuje aptariami teoriniai Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos pagrindai: koncepcijos samprata ir jos sąsajos su sprendimų priėmimo procesu, ĮGS susiformavimo prielaidos, pagrindinės įrodymų rūšys bei jų taikymas viešajame ir išskirtinai - švietimo – valdyme. Skyriuje taip pat analizuojami teoriniai įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose modeliai bei apžvelgiama nagrinėjamos koncepcijos problematika – jos taikymo ribotumai.

1.1. Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos susiformavimo prielaidos

Nagrinėjant ĮGS susiformavimo prielaidas, pastebima, kad koncepcija atsirado siekiant praktinių tikslų kasdienėse, o vėliau ir viešojo valdymo srityse. Giliausios ĮGS taikymo ištakos, kaip teigia Sanderson (2003, cit. pgl: Mikulskienė 2008, 80), siekia XVII amžių, atsiradus poreikiams mokslines žinias panaudoti praktinėse gyvenimo srityse, tačiau viešajame valdyme tai siejama su vėlesniu laikotarpiu: pirmiausia apie ĮGS koncepciją, kaip patikimą būdą sprendimų priėmimo procese, imta kalbėti moksliniame diskurse, o tik vėliau imta taikyti praktikoje.

ĮGS koncepcija gali būti suvokiama kaip alternatyvios doktrinos - „**į nuomonę orientuoto valdymo“** arba kitaip – „nuomonėmis pagrįsto valdymo“, evoliucionavimo pasekmė (žr. 1 pav.). Autoriai teigia, jog šis valdymo būdas - paremtas ne sistemingais tyrimais ar analizėmis, bet atrankiniais *pseudo* įrodymais: nuomonėmis, ideologinėmis nuostatomis ar vertybėmis, nekokybiškai atliktomis studijomis, išankstinėmis nuostatomis ar intuityviais spėliojimais - yra priešingas ĮGS koncepcijai. (Davies 2004; Nakrošis 2009) Tai suponuoja, jog ĮGS koncepcija yra „nuomonėmis pagrįsto valdymo“ evoliucionavimo padarinys, kadangi išaugęs mokslininkų susidomėjimas bei visuomenės daromas spaudimas vyriausybėms – skatinimai aiškiai pagrįsti priimamus sprendimus – ir susiformavę politiniai iššūkiai „pasiekti geresnių valstybės politikos rezultatų su mažesniais finansiniais ištekliais“ (Nakrošis 2009, 3) paskatino ieškoti naujų būdų, pakeičiančių mažai veiksmingą į nuomonę orientuotą valdymą.



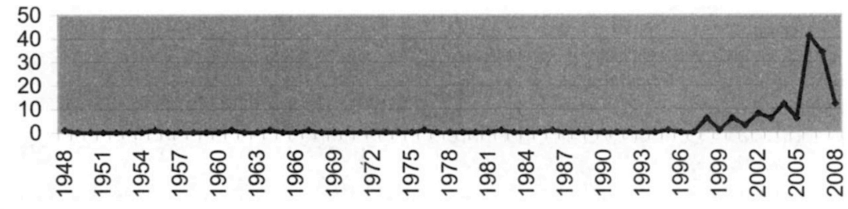
1 pav. Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos kaita

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Davies 2004, 3.

ĮGS metodologijos taikymas sprendimų priėmimo procese siejamas su viešosios politikos kaip mokslo atsiradimu ir Harolldo Laswello (dažnai vadinamu viešosios politikos mokslo „tėvu – steigėju") darbais penktame XX a. dešimtmetyje, kuomet buvo įkurtas vienas pirmųjų *„minties tankų"* (*angl*. *think–tank*), kurio esmė – „mažinti atotrūkį tarp pažinimo ir politikos" skatinant konstruktyvų socialinių mokslininkų, verslininkų ir politikų dialogą. (Albaek 2004; Parsons 2001, 35; 253). Taip pat, ĮGS koncepciją suvokiant kaip siekį kiek įmanoma labiau racionalizuoti bei *„sumokslinti*" sprendimų priėmimo procesą neatsiejamai svarbu paminėti ir Nobelio premijos laureato (apdovanojimą gavusio už sprendimų priėmimo procesų tyrimus) H. Simono indėlį: 1957 m. sukurtoje Racionalaus visapusiškumo teorijoje (viename pirmųjų sprendimų priėmimo modelių), o vėliau ir Riboto racionalumo (kaip alternatyva pirmajam modeliui) akcentuotas ekonominis sprendimų pagrindas ir didžiąja dalimi racionalios asmenybės, tačiau veikiamos tiek vertybių, jausmų ir kitų žmogiškųjų savybių: todėl kiek įmanoma racionalesni (tačiau nesistengdami būti visapusiškai ekonomiškai racionalūs) jų veiksmai – pasirinkimai, orientuoti į veiklos maksimizavimą ir tikslų įgyvendinimą, gali būti laikomi ĮGS koncepcijos viešajame valdyme užuomazgomis, kadangi racionalumas viešajame valdyme ir viešojoje politikoje suvokiamas kaip tam tikros informacijos naudojimas, kai siekiant užsibrėžtų tikslų pasirenkama geriausia alternatyva. **(**Parsons 2001, 255; Dunn 2006, 64) Taigi, galima teigti, jog H. Simon'o sukonstruotame modelyje akcentuota sisteminė analizė, alternatyvų paieška bei naudos maksimizavimas suponuoja ir ĮGS koncepcijos užuomazgas.

Penktajame – septintajame dešimtmečiuose moksliniame diskurse aptinkami vieni pirmųjų mokslininkų – valdymo tyrinėtojų – darbai ĮGS koncepcijos tematika: pavyzdžiui, autoriaus J. Conant (1948) straipsnyje *Harvard Business Review* žurnale 1948 m., fokusuojamasi į technologijų taikymą sprendimų priėmimo procese, pagrinde naudojant tyrimus ir mokslo žinias praktinėse valdymo srityse. Tačiau vienais įžvalgiausiais to meto straipsniais laikomi klasiko *Drucker* (1955, 123) darbai 1955 m.

ir 1967 m., kadangi ĮGS koncepcija pradėta nagrinėti sistemiškai kaip valdymo organizacijų metodologija - įvardinta *„valdymo mokslu”* ir padedančia vadybininkams turimą viziją, remiantis mokslinėmis žiniomis, paversti racionaliais ir kiek įmanoma efektyvesniais sprendimais. (Reay ir kt. 2009) Vis tik, pastebima, kad ĮGS populiarumas moksliniame diskurse pradėjo augti tik nuo 1996 m., o 2005 – 2008 m. laikotarpiu tapo viena pagrindinių viešojo valdymo tyrinėtojų tematika kartu su vis populiarėjančiomis NVV ir Naujojo viešojo valdymo nuostatomis (žr. 2 pav.). (Reay ir kt. 2009, 10; Wiesel ir Modell 2014,176 – 179; Jarvis ir Bakvis 2012, 3 - 29) Tai suponuoja, jog ĮGS koncepcijos atsiradimą bei išaugusį populiarumą moksliniame diskurse, viena vertus, galima sieti su siekiu efektyvinti viešąjį valdymą ir vėlesniuose etapuose - Naujosios viešosios vadybos (NVV) paradigmos atsiradimu (akcentuojant finansavimo pagal rezultatus, administravimo produktų sąnaudų įvertinimo, kokybės standartų rodiklių apibrėžimo ir kt. nuostatas/ principus valdymo procesuose (Guogis ir Gudelis 2003, 30), o dar vėlesniuose laikotarpiuose – ir su Naujojo - šiuolaikinio postmoderniojo viešojo valdymo – populiarėjimu (modernizuojant strateginį programų ir projektų valdymą, kontrolės mechanizmus, skatinant viešojo ir privataus sektorių partnerystės plėtojimą bei demokratizuojant valdymo procesus (Raipa 2009, 26) tiek mokslininkų darbuose, tiek ir valdymo praktikoje.



2 pav. Mokslinių straipsnių ĮGS tematika kiekis 1948 – 2008 m. laikotarpiu

Šaltinis: cit. pgl. Reay ir kt. 2009, 10.

Vėlesniais XX a. dešimtmečiais ĮGS pradėjo populiarėti ne tik moksliniame diskurse, bet ir viešojo valdymo praktikoje: pastebima, kad vyriausybėse įvyko ryškūs pokyčiai, kuomet smarkiai išaugo organizacijų, siekiančių atvirai konsultuoti ar daryti įtaką vyriausybėms ir jų veiksmams, skaičius. Tarp jų buvo įvairaus pobūdžio spaudimo grupės, universitetų tyrėjai, nepriklausomi moksliniai institutai, profesionalų organizacijos ir statutinės institucijos: vienas svarbiausių tokių organizacijų naudojamų instrumentų buvo įvairių rūšių „įrodymų“ surinkimas ir pateikimas. (Davies ir kt. 2000, 1.) Be įvairių mokslinių organizacijų, ĮGS koncepcijos *pionierės* vyriausybių veikloje - Didžiosios Britanijos ir Jungtinių Amerikos Valstijų vyriausybės, kadangi jos, siekdamos geriau atliepti socialinius poreikius bei efektyviau panaudoti finansinius išteklius, beveik tuo pat metu – nuo 1960 m. - pačios ėmėsi iniciatyvos. (Mikulskienė 2008, 80) Vyriausybės tikėjo, jog politikos formavimo būdai turi būti keičiami taip, kad viešosios politikos specialistai galėtų ją analizuoti, o tai savaime palengvintų valdymo procesą. (Parsons 2001, 43 - 44) Ir toks sumanymas iš tiesų pasitvirtino:

„šios šalys atrado, kad remiantis įrodymais, padarytų sprendimų rezultatai tampa efektyvesni, dėl ko mažėja išlaidų kaštai“. (Jogaitė 2014, 11). Taigi, siekis sprendimų priėmimo procese remtis įrodymais netruko paplisti pasauliniame viešajame valdyme.

Vėliau istorijoje gerai žinomas ir išskirtinis Tonio Blairo vyriausybės (1997 – 2001 m.) indėlis populiarinant ĮGS koncepciją bei politinius sprendimus grindžiant „*kas įrodyta – tas veikia*“ idėja (Banks 2009, 21). Taip pat ir Blairo vyriausybės vidaus reikalų ministras Deividas Blunketas (Blunkett 2000) aiškiai reiškė poziciją, kad tarp vyriausybės ir socialinių mokslų turi užsimegzti naujas ryšys ir kad nebebūtų manoma, jog socialiniai mokslai politikos formavimo procese yra nereikšmingi. Buvo dar aktyviau manoma, jog vyriausybės turi pasikliauti socialinių mokslų tyrėjais ir mokslininkais, kurie pasakytų, kas ir kodėl veikia ir kokios politinės iniciatyvos galėtų būti veiksmingos. Tokiu būdu socialinis mokslas buvo suvoktas kaip apibrėžiantis *„kas veikia“* ir buvo nubrėžtos būsimų darbų gairės: viešoji politika turi būti grįsta įrodymais, o viešosios politikos tyrimų pagrindinis tikslas – išsiaiškinti, „kas veikia“.

Šiuo metu vadinamasis įrodymais pagrįstas politikos formavimo procesas reikalauja aiškaus tikslo ir audito metodikomis pagrįstos ir plačiai jas taikančios kultūros. (Sanderson 2002; 2009, cit. pgl: Geyer 2012, 21), taigi šis procesas ir minėtoji kultūra sudaro „instrumentinio racionalumo“ pamatą (Dryzek 1990, 64), kur įrodymais pagrįstą politikos formavimą reikia suprasti kaip viešosios politikos formavimo vadybos ir kontrolės metodus siekiantį tobulinti projektą. (Parsons 2002, 44) Nors absoliutinti įrodymų taikymo racionalumo negalima, nes kaip ir anksčiau, taip ir dabar, įrodymai gali atstovauti konkrečios grupės interesams ir dažnu atveju gali būti inicijuoti privačių asmenų, tačiau visgi viešosios politikos (*policy*) idėja yra grindžiama racionaliomis nuostatomis bei apgalvotais valdžios sprendimais, kurie yra neįmanomi be galimybės rinktis iš plačios aibės tyrimų bei kitų įrodymų. (Parsons 2001) Taip pat, kaip teigia ir B. Mikulskienė (2011, 36) – *„įrodymais grįstas požiūris veikia tarsi spaudimas viešajai politikai remtis racionaliais sprendimais ir skaidriais veikimo būdais, kurie gali padėti suinteresuotoms šalims geriau suvokti inicijuojamus pokyčius“*. Taigi, galima teigti, jog ĮGS koncepcija neturėtų būti suvokiama tik kaip absoliučiai racionalumu pagrįstas veikimo būdas, kadangi valdymo procesuose yra svarbi ir koncepcijai būdinga suinteresuotųjų šalių įtrauktis.

Lietuvoje taip pat yra vadovaujamasi ĮGS koncepcijos principais ir tai gali būti siejama su šalies dalyvavimu tarptautiniuose tinkluose bei naryste ES ir jos teikiama struktūrine parama. Pastebėta, kad XX a. devintajame dešimtmetyje Pasaulio Banko ir Europos Sąjungos daromas spaudimas šalims paskatino įvairių programų vertinimą, kaip teigiama, susijusį su vadybos mokslo doktrinomis, įskaitant ir įrodymais pagrįstą valdymą. Taip pat, Lietuvos viešojo valdymo sistemoje jau gana ryškiai pastebimos įvairios ĮGS koncepcijos priemonės – veiklos rezultatų stebėsena, biudžeto programų vertinimas, sprendimų poveikio, ES struktūrinės paramos vertinimai, veiklos auditas, įvairių funkcijų

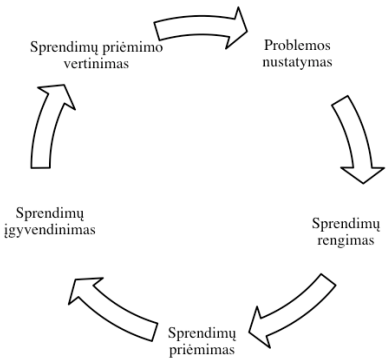
analizės, užsakomieji moksliniai ar ekspertiniai tyrimai, vidiniai institucijose atliekami analitiniai darbai, didelis agentūrų (centrų) (tiek valstybinių, tiek ir privačių), atliekančių ekspertines – analitines tam tikros viešojo valdymo srities funkcijas, skaičius. (Segalovičienė 2011, 437 – 438)

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog ĮGS koncepcijos susiformavimą viešojo valdymo institucijose lėmė išaugęs visuomenės susidomėjimas vyriausybių vykdomais sprendimais, viešojo valdymo mokslininkų tyrinėjimų objekto pasikeitimai, „minties tankų“ kūrimasis, vyriausybių siekiai racionaliau panaudoti finansinius išteklius bei kartu geriau atliepti piliečių socialinius poreikius.

1.2. Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos sampratos ir jos sąsajos su sprendimų rengimo procesu

Moksliniame diskurse nerasime vienos visaapimančios ĮGS koncepcijos apibrėžties, tinkančios visiems formuojamiems viešojo valdymo sprendimams ar politinio ciklo etapams, o taip pat ir visų šalių politiniams, socialiniams ar kultūriniams kontekstams. Taip pat ir mokslinėje literatūroje - randama daugybė skirtingų termino „*įrodymais grįstas valdymas*“ (*angl. evidence – based policy*) pateikčių, atspindinčių koncepcijos daugiabriauniškumą.

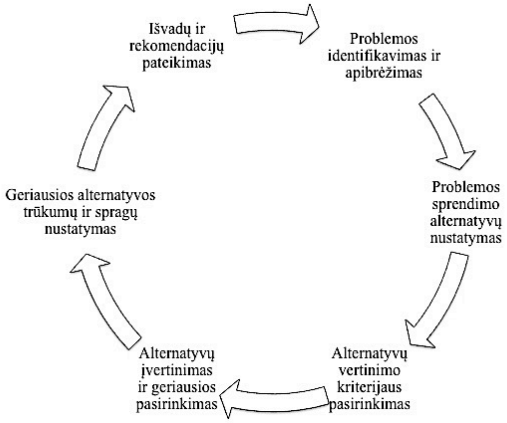
Visų pirma, su ĮGS koncepcija šiandieniame viešajame valdyme susiję ir terminai *„sprendimas”* bei *„sprendimų rengimas/ priėmimas”*. Dabartiniame lietuvių kalbos žodyne (2000) terminas *„sprendimas”* yra apibrėžiamas kaip tam tikras aktas, apsisprendimas veikti ar loginio teiginio sudarymas, nesusijęs su instinktyviu, neapgalvotu ar statišku veiksmu – tai atskleidžia, jog nuomonėmis, intuicija ar logiškai ir sistemiškai nepaaiškintomis nuostatomis grindžiami sprendimai išties nėra *tikrieji* sprendimai (arba yra nekokybiški sprendimai). (Buškevičiūtė ir Raipa 2012, 72) Nors įvairūs užsienio bei Lietuvos mokslininkai (Bardach 2011; Dunn 2006; Parsons 2001; Buškevičiūtė ir Raipa 2012; Martinaitis 2008) *sprendimų rengimą* apibrėžia nevienodai, tačiau bendrąja prasme pripažįstama, jog tai - procesas, kurio metu remiantis turima informacija, apsvarsčius visas įmanomas alternatyvas yra pasirenkamas geriausias sprendimas, todėl sprendimų rengimas šiuolaikiniame viešajame valdyme gali būti traktuojamas ir kaip daugiasluoksnis procesas, ir kaip viena iš viešosios politikos proceso (ciklo) fazių (etapų) (žr. 3 ir 4 pav.), kurį sudaro institucijų ar oficialių asmenų veikla, kai yra ne tik priimamos, bet ir keičiamos ar atmetamos vienos ar kitos alternatyvos. (Parsons 2001; Dunn 2006; Martinaitis 2009; Buškevičiūtė ir Raipa 2012)



3 pav. Viešosios politikos ciklo etapai

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Parsons 2001.

Tai suponuoja, jog sprendimų rengimas yra diaugiapakopis procesas, apimantis tiek informacijos rinkimą, analizavimą, prognozavimą bei galiausiai - apsisprendimą vykdyti tam tikrą nurodymą ir kuriame dalyvauja įvairios suinteresuotosios šalys.



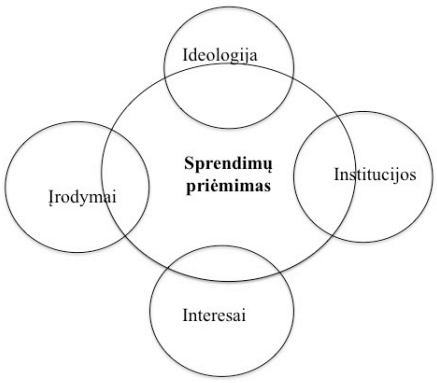
4 pav. Sprendimo formulavimo – sprendimų rengimo procesas

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Parsons 2001; Martinaitis 2009.

Sprendimo priėmimas ir rengimas šiandieniame viešajame valdyme yra neįmanomas be analizei palankios aplinkos, nuolatinės sąveikos tarp sprendimų formuotojų, mokslininkų, analitikų bei piliečių, visuotinės kokybės vadybos metodų taikymo ar milžiniškų informacijos srautų valdymo. (Staley 2008, Young ir kt. 2002, Sutcliffe ir Court 2005; Buškevičiūtė ir Raipa 2011) Tai atskleidžia, jog sprendimų rengimo ir priėmimo viešajame valdyme yra ir procesai, kuriuose veikia daugybė interesų grupių, persipina įvairios - ne visuomet racionaliai pagrįstos - politinės nuostatos ar ideologijos. Todėl kaip teigia ir V. Nakrošis (2009), galimi keturi veiksniai, sąlygojantys sprendimų priėmimą (šiuos veiksnius autorius vadina *„4I"* modeliu"): tai – *ideologija, institucijos*, *interesai* bei *įrodymai* (žr. 5 pav.). Teigiama, jog ieškant naujų būdų ir formų, kaip viešojo valdymo sprendimus sukonstruoti racionaliau ir efektyviau, vienu iš svarbiausių veiksnių tampa pastarasis – *įrodymai* (argumentai/ pagrindimai). Šis

sprendimų priėmimo elementas turi apimti tris pagrindines priemones: **duomenų rinkimą** (suvokiant kaip stebėseną), **duomenų analizę** ir **interpretavimą** (vertinimas) bei taip pat informacijos sklaidą ir sutarimo tarp suinteresuotųjų grupių paiešką (suvokiant kaip įgyvendinamos politikos peržiūrą). Vis tik, praktikoje galima pastebėti du labiausiai išryškėjusius viešųjų sprendimų formavimo tipus: **politine valia grįstus sprendimus** ir **įrodymais grįstus sprendimus**. (Budriūnaitė ir Urbanovič 2015) Pirmuoju atveju įrodymų yra ieškoma jau priėmus politinį sprendimą – taip jais siekiama pagrįsti sprendimų legitimumą. Legitimumo siekimas reiškia, kad politikai vykdo tai, ko iš jų tikisi suinteresuotieji individai ar institucijos, todėl jau priėmus sprendimą bandoma įrodymais pagrįsti įgyvendinimo galimybes ar perspektyvas, įvertinti santykį tarp esamos ir siektinos situacijos. Antruoju atveju, kai sprendimai yra grindžiami įrodymais, yra siekiama racionalaus sprendimo, todėl situacijos vertinimai, sprendimų projektų svarstymai, argumentų ir racionaliausių sprendimų būdų paieškos yra kaip nuolatinis ir nuoseklus sprendimų konstravimo procesas.

Todėl terminai *„sprendimas”* ar *„geras spredimas*”, nors ir gali būti kritikuojami kaip subjektyvūs, šiandieniame viešajame valdyme vis tik suponuoja, jog turėtų būti tapatinami su racionalumo, veiksmingumo bei efektyvumo sąvokomis (efektyvumą siejant su veiklos rezultatais, o racionalumą – su priemonėmis tiems rezultatams pasiekti), konstruojami atsižvelgiant į pagrindines Naujojo (*„gerojo”)* viešojo valdymo dedamąsias (analitinę bazę, informacines – komunikacines galimybes, strateginį valdymą ir mąstymą, tinklaveikos sąveiką ir demokratinius valdymo procesus – skirtingų subjektų įtrauktį) ir yra neatsiejamas nuo įvairių įrodymų/ pagrindimų naudojimo ir ĮGS koncepcijos ir nuolatinio jos taikymo. (Stone 2004, 412; Urbanovič ir Smalskys 2015; Staley 2008; Young ir kt. 2002; Buškevičiūtė ir Raipa 2011, 17 - 18)



*5 pav. „*4I” modelis: veiksniai, sąlygojantys sprendimų priėmimą

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Nakrošis 2009.

Taigi, galima teigti, jog šiandieniame viešajame valdyme svarbu tampa ne tik tai, kokie ir kaip sprendimai formuojami, bet ir tai, kokiomis piliečius įtraukiančiomis priemonėmis yra remiamasi: dabartinis viešasis valdymas reikalauja, kad į sprendimų rėngimo procesą būtų įtraukiami ir socialiniai partneriai, klientai bei piliečiai - tokia viešojo valdymo sprendimų konstravimo teorija, viena vertus, remiasi logine pozityvistine argumentacija, nes procese vyrauja įvairių rūšių įrodymai (kiekybiniai ir kokybiniai duomenys, mokslinės ir/ar ekspertinės analizės, tarptautinės patirties duomenys ar kt.) ir kartu atstovauja Naujojo („*gerojo*") viešojo valdymo doktrinai, kadangi yra skatinamas aktyvus piliečių, bendruomenės įtraukimas į viešąjį valdymą.

1.2.1. Įrodymais grįstų sprendimų samprata

Įrodymai sprendimų rengimo procese gali būti suvokiami dvejopai – *plačiąja* ir *siaurąja* prasmėmis. *Plačiąja* prasme įrodymais vadinamos žinios ir duomenys, gauti stebėsenos, vertinimų ir taikomųjų tyrimų procese. (Davies ir kt. 2000, 19) Remiantis šia definicija, ypatingas dėmesys skiriamas įrodymams, kurie jau yra empiriškai patikrinti bei suteikia galimybę gautus duomenis realiai pritaikyti politikos/ sprendimų formavimo procese. Tokia apibrėžtis atstovauja tradiciniam arba vadinamam *„idealiajam"* požiūriui, kuriuo teigiama, jog viešosios politikos procese tyrinėjimai turi būti naudojami kaip instrumentas problemų sprendimui arba kaip pagalba priimant politinius sprendimus. (Young ir kt. 2002) Šiai sampratai artimas *Įrodymais pagrįsto valdymo* (*angl. Evidence – based management*) terminas, kuriame įrodymai ir jų taikymas suvokiami kaip sistemingas ir visapusiškas kokybiškiausių ir prieinamiausių duomenų naudojimas valdymo praktikoje. (Reay ir kt. 2009, 5) Remiantis kita – *siaurąja* įrodymais grįstų sprendimų samprata – įrodymai gali būti suvokiami kaip įvairūs kiekybiniai ar kokybiniai duomenys, tačiau šiuo atveju orientuojamasi į įrodymus, kurie skirti ne sistemingam naudojimui, o tik sprendimų priėmėjų informavimui. (Haddaway ir Pullin 2013) Taigi, vien termino „įrodymais grįsta politika/ sprendimai" vartojimas dar neatspindi, kokiais įrodymais, kokiu tikslu ir kuriame viešosios politikos proceso etape jais yra remiamasi, o taip pat – ar sprendimai iš tiesų yra grindžiami kiek įmanoma racionalesnėmis, pagrįstesnėmis nuostatomis, keičiančiomis intuityvų sprendimų priėmimą.

Bendrąja prasme, koncepcijos esmė – siekti panaudoti geriausią ir patikimiausią turimą informaciją – tyrimus, žinias, statistinius, ekonominius duomenis, kitų šalių gerąsias praktikas – viešosios politikos problemoms spręsti ir geresniems sprendimams sukonstruoti, laukiamiems rezultatams pasiekti. Kitaip tariant, ĮGS suvokiama kaip būdas, kuriuo siekiama racionalizuoti priimamus sprendimus ir patį sprendimų priėmimo proces (Nakrošis 2011, 8), tačiau terminų ir jų apibrėžčių gausa moksliniame ir politiniame diskursuose atskleidžia tai, jog vis tik nėras sutariama dėl termino vartojimo: tai pagrindžia ir autoriai G. Marston ir R. Watts (2003, 144), paradoksaliai

teigiantys, kad rasti visiškai aiškų ir suprantamą įrodymais grįstos politikos apibrėžimą – sudėtinga, nors pats terminas tarsi ir yra savaime suprantamas. Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebėta, jog „įrodymais pagrįstas/ paremtas (valdymas/ politika/ sprendimai)“ („*evidence – based*“) apibrėžtis užsienio mokslininkų darbuose yra populiariausia, tačiau taip pat vartojami ir kitokie termino pavadinimai – sinonimai, pavyzdžiui, „auksinis standartas“ (*angl. gold standart*) (Young ir kt. 2002, 215), „žinojimu / žiniomis pagrįsta politika“ (*good knowledge based*) (Haddaway, Pullin 2013, 336) ar „tyrimais pagrįsta politika“ (angl. *research- policy*). (Young ir kt. 2002, 215) Vien autorių - Reay ir kt. (2009, 6) – kolektyvas, nagrinėjantis įrodymų taikymo viešajame valdyme tematiką moksliniame diskurse, ĮGS koncepcijai priskiria per dešimtį elektroninėse - mokslinėse duomenų bazėse (EBSCO, ABI Inform, Web of Science) aptinkamų raktažodžių/ terminų – įrodymų/ ĮGS koncepcijos pavadinimų sinonimų: „**Įrodymais pagrįstas valdymas**“ (*angl. Evidence - based management*), „**Įrodymais pagrįstas sprendimų priėmimas**“ (*angl. Evidence – based decision making*), „**Tyrimai praktikoje**“ (*angl. Research – to – practice*), „**Strateginis sprendimų priėmimas**“ (*angl. Strategic decision making*), „**Mokslas įgyvendinimui**“ (*angl. Implementation science*), „**Žinių panaudojimas**“ (*angl. Knowledge utilization*), „**Tyrimų panaudojimas**“ (*angl. Research utilization*), „**Geriausia/ geroji praktika**“ (*angl. Best practice*), taip pat ir „**įrodymais pagrįsta praktika**“ (*angl. Evidence – based practices*) *Counselor Education Supervision* žurnale - „**Geriausias įrodymas**“ (*angl. Best evidence*), „**Valdymo tyrimai**“ *(angl. Management research)*, „**Įrodymais informuotas sprendimų priėmimas**“*(angl. Evidence – informed decision making)*, ar „**Įrodymais informuota politika**“ (angl. *evidence – informed policy)* (Haddaway ir Pullin 2013, 337) „**Žinių vertinimas**“ *(angl. Knowledge translation)*, „**Žinių perdavimas**“ (*angl. Knowledge transfer*). Nors galima pastebėti, kad moksliniame užsienio autorių diskurse įrodymai viešajame valdyme suprantami kaip būdai – priemonės (dažniausiai moksliniai tyrimai, geroji praktika, žinios ir jų perdavimas), naudojamos ir neatsiejamos nuo sprendimų priėmimo proceso, tačiau nagrinėjant ĮGS koncepcijos definicijas, pastebima, jog tarp mokslininkų/ tyrėjų tebevyksta diskusijos, kas iš tiesų yra įrodymais grįsta politika – ar moksliškai grindžiamos žinios, empiriškai patikrinti faktai, ar konkretūs kiekybiniai duomenys.

Lietuvos mokslininkų bei viešųjų institucijų specialistų, tyrinėjančių ĮGS, kaip koncepciją, darbuose taip pat nėra visaapimančios vienos ĮGS sampratos. Remiantis B. Mikulskiene (2008, 79 - 80), **įrodymais grįsta politika** gali būti suvokiama kaip „*būdas, naudotinas viešojo administravimo sprendimui parengti ir priimti, kai adekvačiai pažinus nagrinėjamą situaciją siekiama parengti racionalų sprendimą, pamatyti visas galimas alternatyvas, sprendimo rengimo procese derinti socialinių partnerių interesus ir įvertinti sprendimų poveikį ateityje*“. Ši samprata pagrindžiama ir kito mokslininko – D. Gudelio (2012) teiginiais, jog politikos analitikai „bando praplėsti politikų racionalumo ribas, siūlydami inovatyvias sprendimų alternatyvas“. Taip pat, tokia įrodymais grįstų sprendimų metodologijos apibrėžtis suponuoja, jog „įrodymais“ daugiausia yra remiamasi viešosios

politikos proceso sprendimų rengimo (politikos formavimo) etape (arba pirmuosiuose viešosios politikos proceso etapuose). Beje, nors D. Gudelio (2012) aptariamas ir kitas – „**įrodymais grįsto valdymo**“ (*evidence – based management*) termino apibrėžimas iš esmės sutampa su B. Mikulskienės (2008) pateikiama apibrėžtimi, tačiau papildomai teigiama, jog tai gali būti suvokiama kaip „valdymas, kuris remiasi žiniomis, faktine informacija, statistiniais duomenimis, moksliniais ir ekspertiniais tyrimais“ – šio termino apibrėžtyje įrodymai yra išskaidomi į konkrečias rūšis (statistiniai duomenys, moksliniai, ekspertiniai tyrimai). Pastaroji apibrėžtis sutampa ir su **įrodymais grįstų sprendimų** samprata, suvokiant juos kaip viešuosius sprendimus, kurie yra paremti žiniomis, faktine informacija, statistiniais – kiekybiniais skaičiavimais, moksliniais bei ekspertiniais tyrimais. (Urbanovič ir Šilinskytė 2014) Taip pat, mokslininkai Nakrošis ir kt., (2011, 8) pateikia kitokį negu D. Gudelio suformuotą „įrodymais grįsto valdymo“ apibrėžimą: anot šių autorių, įrodymais grįstas valdymas yra doktrina, kuria yra siekiama panaudoti žinias ir informaciją viešosios politikos problemoms spręsti ir geresniems rezultatams pasiekti. Remiantis šia doktrina yra siekiama priimti ar įgyvendinti sprendimus racionalesniais ir efektyvesniais būdais, naudojant žinias bei informaciją. Taip pat, Lietuvoje vartojamas ir dar vienas – alternatyvus įrodymais grįstų sprendimų terminui – „**duomenimis grįsta vadyba**“: toks terminas randamas 2012 m. Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros pranešime „2011 m. vertintų bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės apžvalga“ (NMVA 2012), taip pat Lietuvoje naudojamas ir „**duomenimis pagrįstos politikos**“ terminas, apibrėžiantis politikos analizę, leidžiančią priimti geresnius sprendimus politikos formavimo lygmenyje. (Civitta 2013)

Analizuojant pateiktas skirtingas sampratas (žr. 1 lentelė) galima pastebėti, jog jų turinyje dominuoja tam tikri raktiniai žodžiai: „*žinios*“, „*duomenys*“, „*racionalus sprendimas“* (adekvatus pažinimas), *sprendimų priėmėjų informavimas*, „*metodai*“, „*tyrimai*“. Todėl galima teigti, jog nors „įrodymais grįstos“ politikos sampratos ir skiriasi, jų esmė – didesnis sprendimų racionalizavimas – išlieka tokia pati. Tačiau galima manyti, jog vartoti tik „**duomenimis grįstos**“ politikos terminą ĮGS koncepcijos kontekste gali būti pernelyg ribota, nes duomenys, – tai kaip „formalizuotas informacijos vaizdinys, tinkamas perduoti kitiems, suvokti ir apdoroti“ (Terminų žodynėlis 2016), taigi, – duomenys patys savaime be detalesnių tyrimų ar išvadų nėra prasmingi sprendimų formuotojams, kadangi jie normatyviškai turėtų būti reikalingi kaip pirminė medžiaga analizei – kaip analizės pagrindas.

1 lentelė. Įrodymais grįstų sprendimų sampratos

Terminas	Apibrėžimas/ paaiškinimas
Įrodymais grįsti sprendimai	Viešieji sprendimai, paremti žiniomis, faktine informacija, statistiniais – kiekybiniais skaičiavimais, moksliniais bei ekspertiniais tyrimais *(Urbanovič, Šilinskytė 2014)*
Įrodymais grįsta politika *(angl. „evidence – based policy“)*	Politika, paremta veiksmingiausiomis turimomis žiniomis ir įrodymais, kuomet sistemingais tyrinėjimais siekiama sužinoti, kas konkrečiu atveju veikia geriausiai *(Staley 2008, 5)*
	Būdas racionaliam viešojo administravimo sprendimui parengti ir priimti, kai [...] remiamasi moksliškai sukauptomis žiniomis ir išvadomis (įrodymais) tam, kad tinkamai ir efektyviai būtų galima įgyvendinti pasirinktą politiką ir gauti efektyvius įgyvendintos politikos rezultatus (*Mikulskienė 2008)*
Įrodymais informuota politika *(angl. „evidence informed“)*	Būdas, padedantis remiantis aiškiausiais įrodymais priimti geriausius viešuosius sprendimus ir pasirinkti vieną tinkamiausią alternatyvą *(OECD 2007)*
	Samprata vartojama tuomet, kai nėra žinomas kontekstas, kuriame vystoma politika. Suvokiama kaip būdas, skirtas politikos racionalizavimui *(Haddaway ir Pullin 2013)* Suvokiama kaip mechanizmas, skatinantis teigiamus politikos rezultatus, todėl, kad grindžiami metodais, programomis arba procedūromis, kurie integruojami į profesionalius ekspertinius duomenis pritaikant juos prie konkretaus konteksto *(Troia ir Olinghouse 2013)*
Įrodymai, pagrįsti praktika *(angl. „evidence – based practices“)*	Koncepcija, orientuojanti tyrinėjimus numatytų tikslų (švietimo) pasiekimui *(Elliott 2001, 556)*
Įrodymais grįstas valdymas ***(angl. evidence – based management)***	Sistemiškas geriausių ir prieinamiausių įrodymų/ argumentų/ pagrindimų naudojimas siekiant pagerinti valdymo praktiką (Reay ir kt.2009)
	Tai doktrina, siekianti panaudoti žinias ir informaciją viešosios politikos problemoms spręsti ir geresniems rezultatams pasiekti. Šia doktrina siekiama sprendimus priimti ar įgyvendinti racionalesniais ir efektyvesniais būdais - naudojant žinias ar informaciją *(Nakrošis ir kt. 2011, 8).*
	„Valdymas, kuris remiasi žiniomis, faktine informacija, statistiniais duomenimis, moksliniais ir ekspertiniais tyrimais“ *(Gudelis 2011)*
	Įrodymais grįstas valdymas - žinių, informacijos, mokslinių tyrimų poreikis formuojant sprendimus *(Gudelis 2011)*
	Sistemiškas geriausių ir prieinamiausių įrodymų/ argumentų/ pagrindimų naudojimas siekiant pagerinti valdymo praktiką *(Reay irk t. 2009)*
	Valdymo sprendimų praktika, nurodanti kaip organizuoti, struktūruoti, pristatyti ar finansuoti organizacijose vykstančius procesus *(Walshe ir Rundall 2001, 430)*
Duomenimis grįsta politika	Suvokiama kaip analizė, „leidžianti priimti geresnius sprendimus ir švietimo politikos formavimo lygmenyje“ *(Civitta 2011)*
Tyrimais (mokslu) pagrįsta politika ***(angl. research based – policy)***	„Vienas iš įrodymais grįstų sprendimų parengimo metodologijos žinių šaltinių, kurie gali būti kokybiško ir racionalaus viešosios politikos sprendimo prielaida“ *(Mikulskienė 2011)*
	Vienas iš įrodymų būdų, kuomet formuojant politiką yra remiamasi akademiniais tyrinėjimais (akcentuojant socialinius mokslus) *(Young ir kt. 2002)*

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Urbanovič, Šilinskytė 2014; Staley 2008; Mikulskienė 2008; 2011; OECD 2007; Haddaway ir Pullin 2013; Troia ir Olinghouse 2013; Nakrošis ir kt. 2011; Elliott 2001; Gudelis 2011; Civitta 2011; Young ir kt. 2002; Walshe ir Rundall 2001.

Remiantis pateiktomis sampratomis, galima teigti, jog visais terminais yra apibrėžiama tai, kad viešieji sprendimai turėtų būti pagrįsti ir formuojami remiantis kiek įmanoma racionalesnėmis - analizėmis, ir moksliniais tyrimais - pagrįstomis nuostatomis. Taigi, šiame darbe vartojama **Įrodymais grįstų sprendimų** samprata, bendrąja prasme koncepciją suvokiant kaip būdą, kuriuo siekiama racionalizuoti priimamus viešuosius sprendimus ir sprendimų priėmimo procesą, o ĮGS terminą - kaip terminą, apibūdinantį viešuosius sprendimus, kurie yra formuojami remiantis faktine informacija (kiekybiniais, kokybiniais duomenimis), moksliniais ir ekspertiniais tyrimais bei jų analizėmis ir kurių formavime vyksta tyrėjų, suinteresuotųjų šalių ir sprendimų priėmėjų sąveika.

1.3. Įrodymų rūšys ir jų taikymas viešajame valdyme

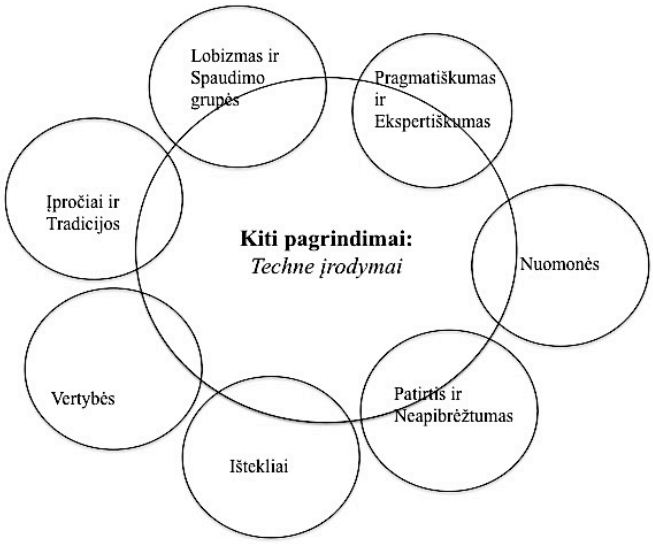
Įvairių įrodymų/ argumentų/ pagrindimų/ duomenų taikymas sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose jau nėra naujovė, tačiau viešajame valdyme egzistuoja daugybė įrodymų rūšių, kurios skiriasi savo patikimumu, naudingumu ir kokybiškumu: pagal šiuos kirteijus moksliniame diskurse įrodymai / duomenys yra rūšiuojami ir atsiduria skirtingame įrodymų rūšių hierarchijos lygmenyje.

Nors mokslinėje literatūroje yra išskiriama daug įrodymų rūšių, o taip pat kiekviena jų turi ir joms būdingas priemones bei metodus, tačiau bendrąja prasme įrodymais pagrįstų sprendimų formavimas apima dvi pažinimo rūšis, išskirtas Didžiosios Britanijos valdžios išleistoje „Baltojoje knygoje“ (White Paper 1999) ir plačiai aptariamas W. Parsons (2001): tai – *akademiniai tyrimai* bei *profesionali (institucinė) patirtis.*

1. **Akademiniai/ tyrimais pagrįsti įrodymai** (*episteme* arba *teorinis žinojimas*) – tai yra tokios žinios, kurias pateikia akademikai/ mokslininkai sprendimų formuotojams ir kuriomis dažniausiai nurodomos normatyvinės, **teorinės žinios** apie tai, *kas veikia* ar *turėtų veikti*. (Parsons 2002, 46) Pavyzdžiui, šiuolaikiniame viešajame valdyme, remiantis tyrimais, galima išskirti tam tikrus rodiklius, lemiančius valdymo sėkmingumo veiksnius: sisteminės analizės metodais nustatyta, jog struktūriniai viešojo valdymo elementai (pavyzdžiui, strateginis valdymas, socialinių struktūrų vystymas) yra kaip gerosios viešojo valdymo praktikos. (Raipa ir Buškevičiūtė 2011, 32 - 33) Taigi, remiantis šiuo – *episteme* – požiūriu, įrodymais tampa mokslininkų ir/ ar tyrėjų pateikiama pagrįsta informacija politikos formuotojams/ sprendimų priėmėjams, tačiau tokiu atveju svarbiausias iššūkis – aiškus mokslinių žinių ar atliktų tyrimų rezultatų pateikimas ir aiškios galimybės jas pritaikyti praktinėje sprendimų formavimo veikloje, kadangi teigiama, jog „mokslinių tyrimų rezultatai ir pagrindimai dažniausiai yra sudėtingi suvokti“. (Mikulskienė 2011, 42)

2. **Profesionali ir institucinė patirtis** (*techne* arba *išmanymas*). Tai yra žinios apie tai, *kas veikia realiai* formuojant politiką. Šiuo atveju siekiama sukurti sistemas, kurios palengvintų „mokymosi“ ir žinių vyriausybiniuose departamentuose ir tarnybose valdymą. (Parsons 2001, 46) Kaip vienas iš *techne* tipų – G. Mulgan (2003, 4) pateikiamas – *politikos formuotojų ir įgyvendintojų sukauptų žinių tipas* – ilgametė viešojo sektoriaus darbuotojų patirtis kartais dar prieš įgyvendinant sprendimą (formuojant politiką) leidžia eliminuoti tuos metodus, kurie iš patirtinio žinojimo suvokiami kaip neveikiantys sprendžiant konkrečias problemas. Pavyzdžiui, įsivaizduokime situaciją, jog nors ir įvairiose pasaulio šalyse sėkmingai veiktų programos, skatinančios jaunus gydytojus, ką tik pabaigusius studijas, dirbti kaimiškose vietovėse, tačiau Lietuvoje pabandžius įdiegti šias programas būtų patirti milžiniški ekonominiai ir demografiniai nuosmukiai, tokiu atveju politikos formuotojai sprendžiant geografiškai nepatraukliose vietovėse egzistuojančią gydytojų trūkumo problemą, iš patirtinio žinojimo ieškotų kitų galimai geriau veikiančių būdų. Vis tik, galima teigti, jog institucinė patirtis nėra moksliniais metodais pagrįstas valdymas, todėl nors ir naudingas, tačiau kartu reikalauja ir itin aukštos viešųjų administratorių kompetencijos analizuojant ir stebint sprendimų įgyvendinimo bei vertinimo procesus.

Galima pastebėti, kad būtent toks skaidymas – į *episteme* ir *techne* tipus - atskleidžia tai, jog moksliniame diskurse ir praktinėje viešojo valdymo veikloje egzistuoja *„grynieji”* (*epsiteme*) ir alternatyvūs - *„kiti”* (*techne*) įrodymai/ pagrindimai. Būtent *kitiems* galimiems sprendimų formavimo pagrindimams priskiriamos įvairios *patirtys, ekspertiškumas (ekspertų siūlymai), nuomonės, turimi ištekliai, lobistinės veiklos bei spaudimo grupių veikimo/ dalyvavimo aktyvumas, pragmatiškumas ir neapibrėžtumas, vertybės, įpročiai ir tradicijos* (žr. 6 pav.) (Davies 2004, 7; Čiuladienė 2013) Pastarąją - vertybių, tradicijų, įpročių, - kaip atitinkamą pagrindimų grupę – galima pakomentuoti A. Wiseman (2010, 2) išsakyta mintimi, jog tam tikra politinių sprendimų dalis visgi yra formuojama remiantis tiesiog intuicija ar tikėjimu: tai pagrindžia ir jau aptartas „4 I“ modelis (žr. 1.1. skyrelį). Būtent *kitų* argumentų/ įrodymų rūšių egzistavimas suponuoja tai, kad viešajame valdyme ne visi formuojamų sprendimų pagrindimai yra paremti tik racionaliomis nuostatomis, kadangi jie yra sąlygoti daugybės viešosios politikos procese egzistuojančių veiksnių ir dėl to negali būti laikomi *„grynaisiais”* įrodymais – dėl šios priežasties ir esti įrodymų / pagrindimų viešajame valdyme hierarchija.



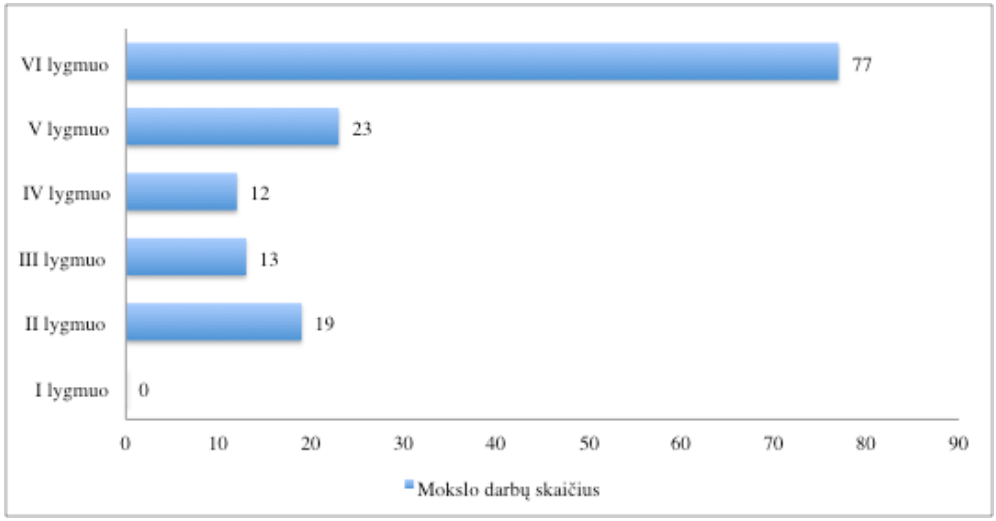
6 pav. Kiti pagrindimai - veiksniai, darantys įtaką sprendimų priėmimo ir rengimo procesui: Venno diagrama

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Davies 2004, 7; Salkind 2010, 4; Čiuladienė 2013.

Užsienio mokslininkų darbuose pastebimas įrodymų rūšių priskyrimas skirtingiems hierachijos lygmenims. Įvairūs autoriai išskiria ir skirtingą įrodymų hierarchijos lygmenų skaičių, atitinkamai išryškindami ir tam tikras įrodymų rūšis bei jų kokybiškumą ir patikimumą sprendimų priėmimo procese: pavyzdžiui, autoriai Bagshaw ir Bellomo (2008, 2) išskiria **penkis hierarchijos lygmenis**, kur *RCT* (kokybiškos, didelės apimties studijos ir kontroliniai atsitiktinių imčių tyrimai) atsiduria aukščiausiame – pirmajame - lygmenyje, o nekokybiškiausiais šioje hierarchijoje yra laikomi atvejo tyrimai/ analizės be gautų rezultatų patikrinimų. Autorių kolektyvas Reay ir kt. (2009, 8-9) išskiria **šešis įrodymų lygmenis**, kur kokybiškiausiais/ patikimiausiais įrodymais yra laikomos *Meta – analizės* (pirmasis hierarchijos lygmuo) bei kokybiškai atliktos literatūros apžvalgos, kuomet yra lyginami, sintezuojami duomenys ir tuo remiantis pateikiamos rekomendacijos sprendimų formuotojams (antrasis hierarchijos lygmuo). Žemiausio hierachijos lygmens (šeštojo) – silpniausiais (vadinamaisiais *„anekdotiniais"*) įrodymais yra laikomos autoritetų ar ekspertų nuomonės be jas pagrindžiančių duomenų.

Vis tik, pastebima, kad moksliniame diskurse ĮGS tematika laikotarpiu nuo 1948 m. iki 2008 m. daugiausia vyrauja būtent pastarojo – šeštojo lygmens – įrodymų (77 autorių darbuose), kai pirmojo ir antro lygmens įrodymų – vos 19 (žr. 7 pav.). (Reay irk t. 2009, 11) Tai suponuoja, jog kokybiškų duomenų naudojimas tebeaktualus ne tik praktiniame viešajame valdyme, bet ir moksliniame diskurse. Kartu tai atskleidžia ir įrodymų rūšių hierarchiškumo egzistavimą: tiek visuomenėje, tiek ir realiame valdyme egzsituoja didžiulis kiekis mažiausiai patikimos informacijos, nekokybiškiausių šaltinių ir kt.

- o tai savaime sudaro visos aibės įrodymų (arba pseudo/ netikrųjų įrodymų) didžiąją dalį (sudaro hierarchijos pagrindą).



7 pav. Mokslo darbų pagal įrodymų lygmenis kiekis 1948 – 2008 m. laikotarpiu

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Reay ir kt. 2009. 11

Kiti autoriai išskiria **septynis,** (Rebecca 2015, 42; Petticrew ir Roberts 2003, 527) bei **devynis įrodymų hierarchijos lygmenis** (Davies 2007, cit. pgl. Nutley ir kt. 2013, 11), įtraukdami ir medijų pagalba surenkamus bei vadinamuosius *„gatvės*" įrodymus, kuriems yra priskiriami ir visuomenėje egzistuojantys mitai.

Analizuojant autorių, nagrinėjančių įrodymų rūšis bei jų hierarchiškumą, darbus, pastebėta, jog nepaisant išskiriamo skirtingo hierarchijos lygmenų kiekio, įrodymų rūšys darbuose kartojasi, tačiau yra priskiriamos skirtingam lygmeniui, kas suponuoja tai, jog ne visos tos pačios įrodymų rūšys moksliniame diskurse yra laikomos vienodai naudingomis ir kokybiškomis (žr. 2 lentelė). Taip pat, galima pastebėti, jog nors įrodymais ir yra laikytinti tiek *episteme*, tiek ir *techne* tipo duomenys bei jų gavimo ir apdorojimo būdai, tačiau apibendrintai - nagrinėtų autorių darbuose kokybiškiausiais yra laikomi mokslinį – tiriamąjį pagrindą turintys ir duomenimis bei jų analizėmis pagrįsti įrodymai, silpniausiais – *techne* tipo įrodymai, kuriuose vyrauja nuomonės, ideologinės nuostatos, mitai ir kt. Toks savotiškas įrodymų *„reitingavimas"* aktualus tiek teorine, tiek ir praktine prasmėmis, kadangi leidžia nustatyti viešai deklaruojamų pagrindimų/ argumentų tipą (*„grynieji"* ar *„pseudo"* įrodymai), patikimumą bei jų naudingumą viešajame valdyme (žr. 8 pav.)

2 lentelė. Įrodymų rūšys ir jų reitingavimas moksliniame diskurse

Įrodymų rūšis	Hierarchijos lygmuo									Autoriai
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	■									Bagshaw, Bellormo 2008, p. 2
		■								Trish et al. 2009, p. 8-9
RCT (ir kritiškos literatūros apžvalgos)		■	■							Rebecca 2015, p. 39-42
		■	■							Roberts 2003, p. 527
Stebėjimu pagrįsti tyrimai			■							Bagshaw, Bellormo 2008, p. 2
			■							Trish et al. 2009, p. 8-9
Tyrimai, kurių rezultatai patikrinti				■						Bagshaw, Bellormo 2008, p. 2
					■					Bagshaw, Bellormo 2008, p. 2
Atvejo tyrimai su/ be patikrinimų						■				Rebecca 2015, p. 39-42
					■					Roberts 2003, p. 527
	■									Trish et al. 2009, p. 8-9
Meta - analizės	■									Rebecca 2015, p. 39-42
	■									Roberts 2003, p. 527
Didelės apimties kiekybinių duomenų analizės			■							Trish et al. 2009, p. 8-9
Kiekybinių ir/ ar kokybinių duomenų analizės				■						Trish et al. 2009, p. 8-9
					■					Trish et al. 2009, p. 8-9
Aprašomosios studijos, ataskaitos							■			Rebecca 2015, p. 39-42
							■			Roberts 2003, p. 527
						■				Trish et al. 2009, p. 8-9
Ekspertų/ autoritetų nuomonės (be pagrindimų)						■				Rebecca 2015, p. 39-42
							■			Davies 2007; Nutley et al. 2013, p. 21
Atistiktiniai kontroliniai bandymai				■						Rebecca 2015, p. 39-42
Kohortos studijos					■					Rebecca 2015, p. 39-42
				■						Roberts 2003, p. 527
Apklausos (skerspjūvinės)							■			Roberts 2003, p. 527
Ekspertiniai įrodymai ir "minties tankai"	■									Davies 2007; Nutley et al. 2013, p. 21
Konsultacijos: lobistai ir spaudimo grupės		■								Davies 2007; Nutley et al. 2013, p. 21
Ideologiniai įrodymai			■							Davies 2007; Nutley et al. 2013, p. 21
Media ir interneto įrodymai				■	■					Davies 2007; Nutley et al. 2013, p. 21
Mitai, išmintis							■			Davies 2007; Nutley et al. 2013, p. 21

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bagshaw ir Bellomo 2008, 2.; Reay ir kt. 2009, 8-9; Rebecca 2015, 39-42; Petticrew ir Roberts 2003, 527; Davies 2007, cit. pgl. Nutley et. al. 2013,21, Nutley ir kt. 2013, 21.

Taigi, galima teigti, jog atlikus literatūros apžvalgą, pastebima, kad susistemintoje - **šešių lygmenų** įrodymų hierarchijoje - kokybiškiausiais/ patikimiausiais įrodymais ir jų „surinkimo" būdais yra laikomos *Metaanalizės* bei *Kontroliniai atsitiktinių imčių tyrimai (RCT) ir eksperimentai bei Kohortiniai tyrimai* (I, II ir III lygmenys), mažausiai patikimi įrodymai – *Atvejo studijos* ir *Ekspertų ar spaudimo grupių nuomonės, „anekdotiniai"* įrodymai (V ir VI lygmenys), vidutinio patikimumo - kiekybinių ir/ ar kokybinių duomenų analizės (IV lygmuo), pabrėžiant, kad kaip akcentuota ir ankstesnėse baigiamojo darbo dalyse - duomenys turėtų būti tik kaip pagrindas analizei:

I lygmuo. Metaanalizės ir sistemiškos literatūros apžvalgos: bendrąja prasme – moksliniais būdais pagrįstas tyrimo metodas. *Meta - analizė* – tai anksčiau atliktų tyrimų (dažniausiai - mokslinių ar ekspertinių) tam tikru aktualiu klausimu rezultatų analizė, naudojant ir tarpusavyje derinant įvairius metodus – literatūros apžvalgas, kiekybinius duomenis bei statistinę jų analizę – ir gautus rezultatus sintezuojant bei pateikiant mokslines/ ekspertines įžvalgas/ išvadas. (Marks ir Yardley 2011, 3)

Galima teigti, jog *Meta-analizė* turėtų būti suvokta kaip įrodymų rūšis, kuomet duomenys/ rezultatai gaunami atlikus analitinę veiklos/ turimų išvadų analizę. (Parsons 2001, 17) Vienas ryškiausių metaanalizės Lietuvos švietimo valdyme pavyzdžių galėtų būti 2009 m. MOSTA ekspertų – analitikų atlikta „Lietuvos mokslo ir studijų sistemos apžvalgų metaanalizė valdymo aspektu", kurioje analizuojamos per 190 autorių darbų išvados, apimant tiek mokslinius, tiek ekspertinius tyrimus, ataskaitas bei apžvalgas. (MOSTA 2009) Itin aukšto analitinio lygmens *„produkcija"* – įvairių rūšių **moksliniai tyrimai** ir jų pagrindu sukauptos žinios, pateiktos išvados bei rekomendacijos, manoma, padeda ne tik lengviau pasiekti geresnių rezultatų, bet ir visapusiškiau įvertinti susiklosčiusią padėtį. (Sutcliffe ir Court 2005, 12; Mikulskienė 2008, 84) Beje, yra teigiama, kad tai - pats akivaizdžiausias ir plačiausiai paplitęs pagrindimų šaltinis (įrodymų rūšis) tiek ES šalyse, tiek ir Lietuvos viešojo administravimo sektoriuje. (Mikulskienė 2008; 2011, 36) Pavyzdžiui, moksliniais tyrimais įrodyta, jog mokymosi rezultatai nepriklauso nuo didesnio švietimo finansavimo: pastebėta, jog daugelyje ekonomiškai stipriausių EBPO šalių 1970 – 1994 m. beveik du kartus buvo padidintos išlaidos švietimui, tačiau akademiniai rezultatai tose devyniose šalyse liko nepakitę, o kai kur - netgi suprastėjo. (Visockienė 2014, 4) Tačiau svarbu pastebėti tai, jog ši įrodymų rūšis viešajame valdyme gali būti rekomendacinio pobūdžio, kadangi yra daromos teorinės prielaidos, į kurias sprendimų formuotojai neprivalo atsižvelgti.

II ir III lygmenys. Mokslinių tyrimų tipui taip pat priskirtinos ir ***II bei III lygmens*** **įrodymų rūšys - Kontroliniai atsitiktinių imčių tyrimai** (RCT) ir **eksperimentai** bei **Kohortiniai tyrimai.** Kontroliniai atsitiktinių imčių tyrimai ir eksperimentai viešajame valdyme gali būti apibūdinami kaip būdai, kuomet statistiniais metodais ir eksperimentų / bandymų pagalba įvertinamas atliktų sprendimų poveikis tam tikrai grupei/ vietovei/ sričiai (dažniausiai išskiriant kontrolinę bei tiriamąją grupes). (Oakley 2004, 2) Pavyzdžiui, siekiant sužinoti, ar vykdomos jaunimo savižudybių skaičiaus mažinimo prevencinės priemonės išties yra veiksmingos, pagal nustatytus aiškius kriterijus nagrinėjami skirtingi atsitiktiniai atvejai įvairiuose kontekstuose ir matuojamas poveikis vietovėse, kuriose savižudybių prevencijos programos buvo aktyviai vykdomos (jeigu vykdomos skirtingos priemonės skirtinguose kontekstuose – jie yra palyginami) ir tose, kuriose priemonės nebuvo vykdomos *(kontrolė)*. Pripažįstama, jog būtent toks būdas yra itin naudingas *įrodymais – informuotos politikos* formavimui ir praktinei sprendimų priėmėjų veiklai, tačiau bene patikimiausiu – dažnai įvardijamu ***„auksiniu standartu"*** **yra laikomas jau atliktų kontrolinių atsitiktinių imčių tyrimų sisteminės apžvalgos būdas**. (Marks ir Yardley 2011, 3) **III įrodymų lygmeniui** priskiriami dažniausiai moksliškai pagrįsti ir savo turiniu panašūs į II lygmens RCT - **Kohortiniai tyrimai**. Tai tyrimo tipas, kuriuo yra nagrinėjama tam tikro laikotarpio kohorta – dažniausiai – kelios grupės, siekiant nustatyti tos kohortos asmenims padarytą poveikį/ pasiektą rezultatą ir kt. (Vogt 2005, 2) Pavyzdžiui, tyrimai gali būti naudingi siekiant ištirti laikotarpio, kurio metu veikė tam tikra politinė dauguma, asmenims padarytą

didžiausią teigiamą (ar neigiamą) poveikį – kelioms grupėms – pensinio amžiaus žmonėms, jaunimui, mokiniams ar kt. Apibendrintai galima teigti, jog šis įrodymų tipas gali būti suvokiamas kaip tam tikras analitinis kelių grupių/ kohortų stebėjimas su pagrindimais turint aiškiai apibrėžtus matavimo kriterijus.

IV lygmuo. Kiekybiniai ir kokybiniai duomenys ir jų analizės: šiam įrodymų tipui būdingas mišrių duomenų derinimas (siekiant visapusiškiau įvertinti susiklosčiusią padėtį) arba atskiros prigimties duomenų naudojimas sprendimų formavimo procese:

- **Kiekybinės rūšies duomenimis priskirtini statistiniai bei ekonominiai duomenys:** tai yra skaitinės išraiškos duomenys, skirti tam, kad būtų kaupiami, analizuojami ir jų pagrindu daromos sprendimo išvados. Egzistuoja požiūris, kad būtent kiekybiniai duomenys yra patikimesni ir jais yra labiau remiamasi negu kokybinių tyrimų metu surinkta informacija. (Haddaway ir Pullin 2013; Jacobs ir kt. 2009) Taip pat, dėl naudojimo patogumo ir patikimumo yra teigiama, jog tai - dažniausias būdas vykdant situacijos ar strategijos įgyvendinimo stebėseną, kuomet kiekybiniai duomenys yra renkami nuolat. (Mikulskienė 2008, 81) Analitiniu kiekybinių duomenų naudojimo pavyzdžiu galima laikyti 2015 m. MOSTA atliktą *„Specialistų kvalifikacijų žemėlapio pirminę analizę”,* kurioje remiantis 2012 – 2013 m. absolventų statistiniais duomenimis – įsidarbinamumo, vidutinio altyginimo, užimamos profesijos ir gyvenamosios vietos rodikliais parengta absolventų įsidarbinamumo pagal atitinkamas studijų kryptis, analizė ir įžvalgos bei rekomendacijos ateičiai. (MOSTA 2015) Taigi, yra pastebima, jog kiekybiniai tyrimai ir ekonominiai duomenys politikų bei sprendimų formuotojų dažniausiai yra suvokiami kaip patikimiausi ir tiksliausi įrodymai, kadangi išvengiama galimų skirtingų kokybinių duomenų interpretacijų. (Wiseman 2010; Urbanovič ir Šilinskytė 2014; Haddaway ir Pullin 2013; Jacobs ir kt. 2009), tačiau taip pat svarbu, jog turimi duomenys būtų tinkamai apdorojami ir kokybiškai analizuojami ir lyginami, pavyzdžiui, remiantis statistinėmis analitinėmis programomis, kadangi skaitinės išraiškos duomenys patys savaime, be detalesnių pagrindimų, praktiniame viešajame valdyme gali būti mažai naudingi (Marks ir Yardley 2011, 12): jie turėtų būti tik kaip pirminis pagrindas gilesnei analizei.
- **Kokybiniai duomenys / kokybiniai tyrimai:** yra teigiama, jog toks įrodymų tipas papildo kiekybių duomenų rinkinį ten, kur vien jų nepakanka. (Mikulskienė 2008, 81). Pavyzdžiui, atliktame sociologiniame tyrime - „Neformaliojo suaugusiųjų švietimo būklė ir gyventojų bei darbdavių požiūris į neformalųjį suaugusiųjų švietimą“ kaip vienas iš tyrimo metodų pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas (toks metodas yra priskiriamas kokybinių tyrimų tipui). (Bitinas ir kt. 2008, 152) Kaip teigiama tyrime, tokie interviu metu surinkti

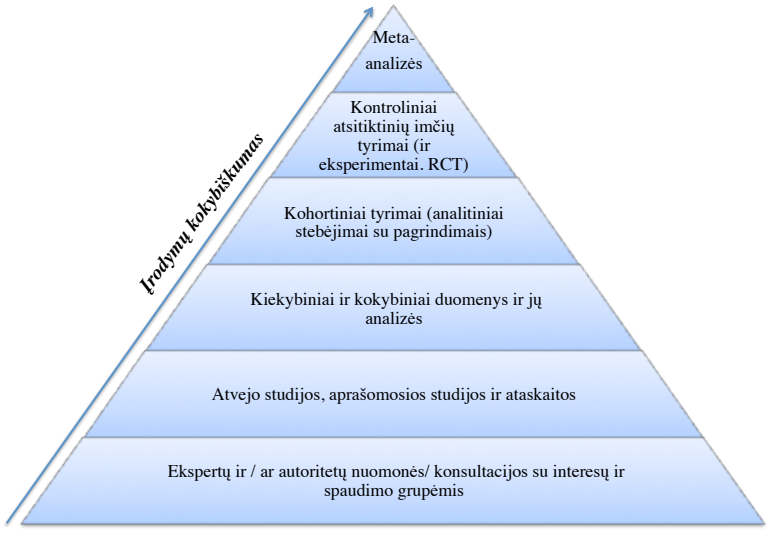
duomenys papildo kiekybinių apklausų duomenis, „nusako neformaliojo suaugusiųjų švietimo būklės analizės tęstinumą bei leidžia plėtoti gilesnę nagrinėjamo reiškinio interpretaciją“. (Tamošiūnas ir kt. 2005, 3) Tačiau dėl pastarosios priežasties – galimybės interpretuoti reiškinius, atsiranda tyrimų pritaikomumo praktinėje veikloje - politikos formavime - ribotumas: juk tuos pačius reiškinius vieni asmenys gali suvokti kaip problemą, kiti – kaip pasekmę, - kaip pastebi W. Parsons (2001, 90) – „galime sutarti dėl reiškinio, bet nesutarti dėl problemos, kurią jis kelia, tad ir dėl politikos, kurios turi būti imamasi“. Tokiam požiūriui pritaria ir Ž. Martinaitis (2008, 41), teigdamas, jog – problema yra kaip subjektyvus konstruktas, o ne empirinė tikrovė”, - taigi, „problemos slypi stebėtojo akyse“, tai yra – reiškinių interpretavime, o būtent interpretacijoms ir yra palankūs kokybiniai tyrimai.

IV lygmeniui priskiriamo **mišrių - kiekybinių ir kokybinių duomenų naudojimo** pavyzdžiu galima laikyti 2014 – 2015 m. MOSTA atliktą Mokslinės veiklos palyginamąjį tyrimą, kuriame derinant kiekybinius duomenis (bibliometrinė analizė) ir kokybinius (rengiant susitikimus - interviu su aukštųjų mokyklų fakultetų vadovais, tyrėjais bei kitais lyderiais) nustatytos tam tikrose mokslo kryptyse pirmaujančios aukštosios mokyklos (Petrauskienė 2015). Remiantis kiekybinės ir kokybinės prigimties duomenimis buvo kiek įmanoma visapusiškiau įvertintas nagrinėjamas klausimas, todėl mišrių prieigų derinimą galima įvardinti kaip bet kokio tyrimo stiprybę ir didesnį gautų duomenų patikimumo užtikrinimą.

V lygmuo. Atvejo studijos ir ataskaitos: mažiau patikima įrodymų rūšis dėl galimo tyrėjo subjektyvumo pasirenkant kirterijus, atvejus ir ypač - ataskaitų retrospektyvumo, tačiau dažnai naudojama švietimo tyrimuose. (Thiel 2014, 86-87; Hamillton ir Whittier 2013) Tačiau teigiama, jog visgi ši įrodymų rūšis padeda įvertinti ar išmatuoti teoriškai sunkiai įvertinamus sprendimus, reikalingus rodiklius, - jais yra siekiama ištirti dar netirtus reiškinius. (Šipaitė 2011, 14) Atvejų studijoms taip pat gali būti priskiriami ir **tarptautinių patirčių duomenys,** kitaip vadinami *„gerosios praktikos pavyzdžiais*”, kuomet yra atliekami įvairių politinių sistemų, konkrečios valdymo srities lyginimai, mokymasis iš kitų šalių patirties, pasiekimų. (Čiuladienė 2013) Pavyzdžiui, Eurydice arba PISA tyrimai suteikia daugybę informacijos apie šalių švietimo sistemų pasiekimus, lygį, tobulinimo gaires: Eurydice esanti Eurypedia nuolat talpina informaciją, apie tai, kas Europos Sąjungos šalių švietimo sistemose yra tobulinama. (Decription of national education systems 2016) Tokios tarptautinės patirtys leidžia mokytis iš kitų valstybių bei generuoti naujas idėjas rengiant sprendimus. Taip pat pastebima, jog ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos leidinyje „Švietimo problemos analizė“ pateikiamuose straipsniuose dažnai yra aprašomos būtent gerosios kitų šalių patirtys švietimo srityje, kitų šalių atvejai Pavyzdžiui straipsniuose – „Steigėjo dalyvavimas mokyklos lyderystėje“ (Navickaitė 2014) ar „Kaip patobulinti mokyklą be pinigų?” (Visockienė 2014) yra

aptariamos ne tik gerosios praktikos, bet ir pristatomi moksliniai tyrimai, žinios, kuriomis remiantis galima patobulinti švietimo valdyme vykstančius procesus. Tačiau kalbant apie tarptautinės patirties duomenis, kaip įrodymų rūšį, lieka esminis klausimas - ar iš tiesų yra lengva pritaikyti užsienio „gerąją patirtį“ prie kito kultūrinio, politinio ir socialinio konteksto? Todėl galima manyti, jog lygiai taip pat ir Lietuvos tam tikros srities atvejų studijų duomenys negali būti absoliutinami visai likusiai aibei.

VI lygmuo. Ekspertų ir/ ar autoritetų nuomonės, Konsultacijos: mažiausiai patikimas, ne moksliniais metodais pagrįstas įrodymų tipas. (Rebecca 2015, 42) Yra teigiama, kad formuojant ar rengiant sprendimus dažnai pasitelkiama pavienių ekspertų ar ekspertų grupių ar tam tikrų autoritetų, visuomenei gerai žinomų *personalijų*, nuomonėmis. (Staley 2008; Davies 2004, 10) Jeigu ekspertų nuomonės yra pagrįstos, tuomet jų kokybiškumas ir naudingumas išauga, tačiau problematiškumą visgi sukelia tai, jog gali būti naudojami atrankiniai įrodymai arba pasenusios žinios, o taip pat – ekspertiniams - užsakomiesiems tyrimams gali stigti objektyvumo. Taip pat ir Naujojo viešojo valdymo *eroje* itin svarbus ir konsultavimasis su piliečiais, interesų ir lobistinėmis grupėmis, socialiniais partneriais taip juos skatinant ir įtraukiant į viešojo valdymo procesą. (Čiuladienė 2013; Wiesel ir Modell 2014, 176 – 179; Jarvis ir Bakvis 2012, 3 - 29) Nepaisant to, jog ši įodymų rūšis yra laikoma mažiausiai pagrįsta, tačiau ją galima suvokti kaip demokratinėje visuomenėje itin svarbų tam tikrą lūkesčių išsiaiškinimą, informacijos apie egzistuojančias problemas ir poreikius šaltinį. (Mikulskienė 2008, 81)



8 pav. Susisteminta įrodymų rūšių hierarchija

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bagshaw ir Bellomo 2008, 2.; Reay ir kt. 2009, 8-9; Rebecca 2015, 39-42; Petticrew ir Roberts 2003, 527; Davies 2007, cit pgl. Nutley ir kt. 2013, 21; Nutley ir kt. 2013, 21Salkind 2012, 3.

Taigi, įvairiomis įrodymų rūšimis grįsti viešieji sprendimai yra skirti tam, kad būtų galima adekvačiai pažinus nagrinėjamą situaciją, išanalizavus galimas alternatyvas, derinant socialinių partnerių ar interesų grupių poreikius ir įvertinant sprendimų poveikį ateityje panaudoti geriausias turimas žinias bei informaciją viešosioms problemoms spręsti ir kokybiškesniems sprendimams suformuoti. (Nakrošis ir kt. 2011; Mikulskienė 2008) Nors nagrinėtų autorių darbuose ir teigiama, jog egzistuoja įrodymų „hierarchija“, kas suponuoja tai, kad ne visos įrodymų rūšis yra laikytinos vienodai kokybiškomis ir patikimomis, todėl įrodymai visų pirma reikalauja kritiško vertinimo, tačiau apibendrintai galima teigti, jog įvairios pagrindimų rūšys – tiek kiekybiniai, kokybiniai duomenys, moksliniai tyrimai - vis tik leidžia priartėti prie racionalesnių viešojo valdymo sprendimų, o naudojant konsultacijomis pagrįstus sprendimų formavimo būdus – ir skatinti visuomenės demokratizavimo procesus ir Naujojo viešojo valdymo nuostatas.

1.4. Įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose modeliai

Yra teigiama, jog įrodymų reikšmingumas bei poveikis sprendimų kokybei priklauso ne tik nuo pasirinktos taikyti įrodymų rūšies, bet taip pat, atsižvelgus į ĮGS koncepcijos sąsajas su sprendimų priėmimo procesu, ir nuo to, kokiame viešosios politikos ciklo etape įrodymai yra naudojami. (Young ir kt. 2002; Mikulskienė 2011; Jogaitė 2014) Pavyzdžiui, Lietuvoje, kalbant apie tyrimų taikymą viešosios politikos procese, „didžioji dalis tyrimų yra atliekami pasirengimo strateginių dokumentų rengimo fazėje“ ir tyrimai tarnauja kaip tam tikras pamatas, pagrindimas sprendimų rengimo pradžioje, siekiant išsamiau pažinti esamą situaciją. (Mikulskienė 2008, 84) Taigi, remiantis šia mintimi, atrodytų, jog įrodymai yra taikomi tik pradiniuose viešosios politikos etapuose, tačiau moksliniame diskurse išskiriami bent penki teoriniai įrodymų taikymo viešajame valdyme modeliai, taikytini skirtinguose sprendimų rengimo etapuose.

XXI a. pradžioje mokslininkai pastebėjo, jog Didžiojoje Britanijoje gerokai padidėjo visuomenės ir politikų susidomėjimas įrodymais grįstos politikos koncepcija, todėl iškilo klausimas ne tik tai, ką reiškia „Įrodymais grįsta politika”, bet ir kaip praktiniame viešosios politikos procese yra taikomi įrodymai, kaip jie paveikia viešuosius sprendimus, kaip mokslas (ar kiti įrodymai) sąveikauja skirtinguose viešosios politikos proceso etapuose. Į šiuos klausimus atsakyti pabandė mokslininkai K. Young, D. Ashby, A. Boaz ir L. Grayson, 2002 m. Kembridžo žurnale „*Social Policy and Society*“ išspausdinę straipsnį „*Social Science and the Evidence – based Policy Movement”*, kuriame pateikė penkis teorinius įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose modelius, atskleidžiančius galimas skirtingas politikos formuotojų ir tyrėjų/ ekspertų, renkančių įrodymus, sąveikas skirtinguose sprendimų priėmimo etapuose (Young ir kt. 2002) (žr. 9 pav.). Todėl šioje

baigiamojo darbo dalyje modeliai aptariami ir analizuojami remiantis *Venno diagramomis*, padedančiomis atskleisti įrodymų taikymo modeliuose egzistuojančius skirtingus loginius ryšius tarp įrodymų bei priimamų sprendimų:

1. **„Žiniomis grįstas" modelis** (*angl. knowledge – driven model*). Remiantis šiuo modeliu, įrodymai ar tyrimai „*lydi*" politinius sprendimus. Kitaip tariant, sprendimų priėmėjai vadovaujasi nuostata „mokslininkas/ ekspertas/ analitikas visada teisus" ir leidžia visus svarbius sprendimus grįsti būtent mokslinėmis/ ekspertinėmis išvadomis. Tačiau pastebima, jog šio modelio taikymas realesnis tuomet, kai kalbama apie aukštųjų technologijų kuriamus projektus, prie kurių vyriausybės prisideda finansavimu, o tyrėjai/ mokslininkai surenka reikalingus įrodymus ir remiantis tuo - sukuria „trokštamą" ir reikalingą naują „produktą". (Young ir kt. 2002, 216) Kritikai teigia, jog tokiu atveju visus sprendimus būtų galima patikėti atitinkamiems specialistams, tačiau ar tuomet politinė – egzistuojanti demokratinė sistema neišsikreiptų ir negrėstų technokratijos įsigalėjimas (Lindblom ir Woodhouse 1999)? Todėl galima manyti, jog pagrindiniai modelio privalumai yra tai, kad įrodymai yra taikomi itin aukštu lygmeniu ir jie primant sprendimus tampa svarbesni už egzistuojančias politines ar asmenines nuostatas. Pagrindiniu modelio trūkumu galima įvardinti tai, jog, viena vertus, taip veikiant kyla grėsmė atstovauti tik labai siauros interesų grupės interesams ar nuomonėms ir, kita vertus, modelis gali neatrodyti itin realistiškas praktinėje sprendimų formavimo veikloje (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. „Žiniomis grįsto" modelio privalumai ir trūkumai

Modelio pavadinimas	**Privalumai**	**Trūkumai – grėsmės**
Žiniomis grįstas modelis	• Tinka inovacijoms diegti; • Palaikomas labai glaudus ryšys tarp mokslininkų/ ekspertų ir sprendimų priėmėjų; • Priimami sprendimai remiasi moksliniu/ ekspertiniu pagrindimu	• Praktiškai išnyksta riba tarp sprendimų priėmėjų ir ekspertų: galimas technokratijos įsigalėjimas; • Pernelyg pasitikint ekspertais kyla grėsmė atstovauti siauros grupės interesams

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Young ir kt. 2002.

2. „**Problemų sprendimo**" **modelis** (*angl. problem – solving model*). Jeigu pirmajame modelyje tyrimai *„lydi"* politiką, tai šiame – įrodymai *„seka"* politinius sprendimus. Iškilusios problemos išryškina tyrimų poreikį, tarsi sufokusuoja tyrėjų dėmesį į tam tikrą sritį, kurią reikėtų paaiškinti, išnagrinėti, pateikti pasiūlymus kaip būtų galima problemas išspręsti ar bent pagerinti susiklosčiusią situaciją. (Young ir kt. 2002, 216). Tokio modelio prasmingumui

pritartų ir politikos analitikai, kurie remiasi akivaizdžiai normatyviniu politikos analizės požiūriu, teigiančiu, jog „viešosios politikos tyrimai turi būti orientuoti į problemas“. (Albaek 2004, 55-56) Taigi, veikiant pagal šį modelį, tik esant probleminei situacijai atsižvelgiama į siūlomas alternatyvas: galima manyti, jog į klausimą, ar teisingiau yra gesinti degančius miškus, ar vykdyti prevenciją dar prieš pradedant jiems degti, „problemų sprendimo“ modelio šalininkai atsakytų, kad gesinimas – taip pat problemos sprendimas, tačiau kaip pažymima ir „Baltojoje knygoje“ – vyriausybės, siekdamos sprendimus pagrįsti faktais ir žiniomis, turi sukurti politiką, kuri atspindėtų tris aspektus: 1. Tinkamai ir tikrai spręstų problemas; 2. Būtų nukreipta į ateitį ir remtųsi įrodymais: nebūtų kaip atsakas į trumpalaikius sunkumus ar iškilusias problemas; 3. Spręstų priežastis, o ne simptomus. (White Paper 1999) Taigi, remiantis šiuo modeliu, galima teigti, jog yra paneigiami „Baltojoje knygoje“ numatyti pagrindiniai įrodymų taikymo principai.

Pagrindiniais modelio privalumais galima įvardinti tai, jog kilusias problemines situacijas siekiama spręsti moksliniu/ analitiniu būdu, kas atitinkamu momentu sukuria glaudų ryšį tarp sprendimų priėmėjų bei analitikų/ mokslininkų/ tyrėjų. Pagrindiniais modelio trūkumais / grėsmėmis laikytinas dėmesio sutelkimas tik į siauras, probleminės viešosios politikos sritis, įrodymų taikymo fragmentiškumas bei tai, kad veikiant pagal šį modelį, yra siekiama išspręsti problemas, o ne vykdyti jų prevenciją (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. „Problemų sprendimo” modelio privalumai ir trūkumai

Modelio pavadinimas	**Privalumai**	**Trūkumai – Grėsmės**
Problemų sprendimo modelis	• Tyrėjai padeda spręsti jau vykdomos politikos sprendimus • Gana glaudus ryšys sprendžiant problemas tarp tyrėjų ir sprendimų priėmėjų • Iškilusios problemos gali būti sprendžiamos moksliniu būdu	• Dėmesys yra koncentruojamas į siauras politikos sritis, kuriose kyla probleminės situacijos • Neatsižvelgiama į galimą visos politikos ydingumą • Siekiama problemas „užgesinti“, o ne vykdyti jų prevenciją • Bendradarbiavimas su mokslininkų/ tyrėjų/ analitikų/ ekspertų grupėmis yra labiau „proginis“, o ne nuolatinis procesas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Young ir kt. 2002.

3. **„Interaktyvusis“ modelis** (*angl. interactive model*): tai toks teorinis įrodymų taikymo modelis, kuris atspindi glaudžią mokslininkų/ tyrėjų/ analitikų sąveiką su sprendimų

priėmėjais. Egzistuojanti pusiausvyra ir lygiaverčiai abiejų pusių santykiai bei įtaka galutiniam sprendimui suponuoja, jog būtent „Interaktyvusis“ modelis tampa tarsi dviejų pirmųjų („Žiniomis grįsto“ ir „Problemų sprendimo“) modelių samplaika: tikriausiai dėl šios priežasties „Interaktyviojo“ modelio sinonimas – kompleksiškumas. Svarbiausia tai, jog be glaudaus abiejų pusių ryšio, tyrėjai, priešingai nei kituose dviejuose modeliuose, dalyvauja ne tik politinio proceso sprendimų priėmimo ar įgyvendinimo (ar problemų sprendimo) etapuose, bet ir viename iš pirminių – politinės darbotvarkės sudaryme. (Young ir kt. 2002, 216) Dalyvavimas sudarant politinę darbotvarkę pabrėžiamas ne veltui: manoma, jog būtent pastarasis etapas yra „viena iš svarbiausių viešosios politikos proceso dalių“, kadangi praktikoje išryškėja, jog galia įtraukti ar neįtraukti į darbotvarkę vienokį ar kitokį sprendimą, pasiskirsto netolygiai, – ne tyrėjų naudai. Dar svarbiau, jog dalyvavimas sudarant politinę darbotvarkę, anot E. Furman ir A. Šerikova (2007, 102), reiškia tam tikro klausimo pripažinimą ir, galima teigti, „viešosios problemos statuso“ suteikimą. Tačiau čia būtų galima stabtelėti ir sukritikuoti „Interaktyviojo“ modelio taikymą ir indėlį į darbotvarkės sudarymą ar konkrečiai sukuriamą naudą, kadangi viešosiose institucijose ir taip egzistuoja „darbotvarkės perkrova“ (Vilpišauskas ir Nakrošis 2003, 28 - 29). Tačiau, jeigu manoma, jog tyrėjų/ ekspertų ir politikos formuotojų dalyvavimas drauge sudarant politinę darbotvarkę padėtų „atrūšiuoti“ nesvarbias ar tik populiarumo siekiančias (pavyzdžiui, politikų) siūlomas problemas, tokiu atveju išsprendžiama ir „politinės darbotvarkės apkrovos“ problema, nes, pavyzdžiui, teigiama, jog „darbotvarkės pertvarkymą sumažintų tinkamas siūlomų įstatymų ir kitų teisės aktų poveikio įvertinimas, kuris automatiškai „išfiltruotų“ dalį nesvarbių siūlymų“. (Vilpišauskas ir Nakrošis 2003, 28) Kitaip tariant, „Interaktyvusis“ modelis atspindi tai, kad nuoseklus ir nuolatinis bendradarbiavimas padeda nustatyti esamas ar galimai kilsiančias problemas bei pasiūlyti jų sprendimų būdus.

Modelio patrauklumas ir pranašumas, lyginant su kitais dviem anksčiau aptartais modeliais, yra tas, jog tyrėjams ir politikams veikiant atskirai sunku suvokti, kur yra akademinės ribos ar kaip įmanoma žinias pritaikyti praktiniame politikos formavime ir įgyvendinime bei atvirkščiai – kaip norimus rezultatus „patikrinti“, todėl pagrindiniais modelio privalumais galima įvardinti tai, kad yra plėtojami lygiaverčiai nuolatiniai ir nuoseklūs santykiai tarp analitikų/ ekspertų, renkančių įrodymus bei jų plėtojimas įvairiuose sprendimų formavimo proceso etapuose. Pagrindiniai modelio trūkumai – grėsmės - modelio realistiškumo trūkumas praktiniame viešajame valdyme bei kylanti grėsmė remtis ne visiškai patikimais, subjektyviais įrodymais (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. „Interaktyviojo“ modelio privalumai ir trūkumai

Modelio pavadinimas	Privalumai	Trūkumai – grėsmės
Interaktyvusis modelis	• Nuolatinė sąveika tarp sprendimų priėmėjų ir ekspertų • Lygiaverčių santykių puoselėjimas • Kompleksiškumas • Ekspertų dalyvavimas įvairiuose politinio proceso etapuose • Sukuriama sinergija • Moksliški įrodymai derinami su politiniais įsipareigojimais	• Realybėje neegzistuojantys absoliučiai lygiaverčiai santykiai • Galimybė remtis tik tam tikros suinteresuotosios grupės interesais • Galimas nuolatinių ekspertų sustabarėjimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Young ir kt. 2002.

4. **„Politinis/ taktinis“ modelis** (*angl. political/ tactical model*), pasižymi tuo, jog analitikai/ mokslininkai/ ekspertai/ tyrėjai sprendimų formuotojams tampa tarsi „pranašais“ apie galimas konkretaus sprendimo problemas. Šiame modelyje, priešingai nei kituose, tyrėjai politikos proceso etapuose dalyvauja tik tarsi atliekant konkrečios politikos „ateities grėsmių fotografiją“ (Young ir kt. 2002, 217). Kadangi yra pastebima, jog Lietuvos viešojo sektoriaus instituciniame kontekste jau plačiai paplitusi Naujosios viešosios vadybos koncepcijos nuostata – strateginis planavimas/ valdymas, tad rengiant strateginius planus turėtų būti neapsieinama ir be konkrečių problemų ar laukiamų rezultatų analizių (Tunčikienė ir Skačkauskienė 2012; Vienažindienė ir Sakalas 2008), o tai savaime suponuoja šio modelio aktualumą ir Lietuvos viešojo valdymo kontekste. Šiame modelyje analitikų/ mokslininkų/ tyrėjų užduotis ir yra – sprendimų formuotojus informuoti apie galimas kliūtis ir pateikti rekomendacijas, kaip suformuluoti bei įgyvendinti sprendimus taip, kad gresiančios problemos būtų „apeinamos“. Šiuo atveju tyrėjai siekia praplėsti politikų akiratį apie galimas konkretaus sprendimo nesėkmes, o galutinius sprendimus suformuoja sprendimų priėmėjai (Young ir kt. 2002, 217). Puikus pavyzdys galėtų būti SSGG analizių atlikimas prieš priimant tam tikrą sprendimą.: tokia analizė turėtų būti skirta tam, jog stiprybės būtų panaudojamos grėsmių neutralizavimui ir galimybių panaudojimui. Taip pat, modeliui galima priskirti ir, pavyzdžiui, 2016 m. Lietuvos Respublikos Seimo rinkimuose dalyvaujančios Tėvynės Sąjungos – Lietuvos krikščionių demokratų rinkiminės programos dalį - „Naujas Lietuvos švietimo planas”, kurioje pirmiausia analizuojama švietimo situacija ir remiantis OECD PISA, Eurostat, MOSTA ir kt. duomenimis, yra sukonstruojama programa - strateginės gairės. (Landsbergis ir kt. 2016, 10) Taigi, kitaip tariant, modelio esmė - analitikams/ tyrėjams informavus sprendimų priėmėjus/ politikos formuotojus apie numatomas realias grėsmes, kurios identifikuojamos remiantis įvairiais

įrodymais, galima lengviau numatyti „raudonuosius politikos taškus“ bei spręsti, kaip reikia juos „apeiti“. (Young ir kt. 2002, 217) Dėl šių priežasčių pagrindiniais modelio privalumais galima įvardinti jo realistiškumą praktiniame viešajame valdyme, galimybes, remiantis surinktais įrodymais, iš anksto numatyti probleminius taškus bei suformuoti pagrįstą ateities veiksmų planą/ strategines gaires. Pagrindiniais modelio trūkumais – grėsmėmis – laikytinas galimas ekspertų/ analitikų neprofesionalumas bei jų dalyvavimo fargmentiškumas – ne visuose sprendimo formulavimo ir įgyvendinimo etapuose. (žr. 6 lentelė)

6 lentelė. „Politinio (taktinio)“ modelio privalumai ir trūkumai

Modelio pavadinimas	***Privalumai***	***Trūkumai – grėsmės***
Politinis (taktinis) modelis	• Galimybė iš anksto numatyti problemines formuojamos politikos sritis; • Būtinas prognozavimo metodų taikymas; • Mokslinis informavimas, pateikiamos išsamios analizės; • Galimybės veikti pagal sukosntruotą, pagrįstą veiksmų planą; • Realistiškumas	• Galimas ekspertų neprofesionalumas • Bendradarbiavimas tarp sprendimų priėmėjų ir ekspertų/ tyrėjų – nenuolatinis procesas • Ekspertai – tyrėjai realiai dalyvauja tik pradiniuose politikos proceso etapuose • Tikimybė, jog įvairios tyrimų institucijos ar firmos atstovaus skirtingų suinteresuotųjų grupių ar politinių jėgų interesams, galimas atrankinių žinių naudojimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Young ir kt. 2002.

5. Penktasis analitikų/ tyrėjų/ ekspertų/ mokslininkų ir sprendimų formuotojų sąveikos ir įrodymų taikymo modelis – **„Apšvietimo”** modelis (*angl. enlightenment model)*. Tačiau, visų pirma, žodis „sąveika“, veikiausiai, nėra tinkamas, kadangi šiuo atveju tyrėjų/ analitikų vaidmuo gali būti įvardijamas kaip „stebėtojai iš šalies“. (Young ir kt. 2002, 217) W. Parsons (2001, 42), nagrinėdamas politikos analitikų rūšis, į klausimą „kur juos galima rasti“, atsako, jog viena iš galimybių – universitetai. Taigi, mokslininkai ar kiti tyrėjai/ analitikai šiame modelyje nesiekia daryti įtakos konkrečiam sprendimui, o taip pat ir realiai spręsti problemų. Mokslininkai, būdami atokiau nuo „karštojo sprendimų priėmimo taško“ analizuoja bei apmąsto sprendimus, siekdami bendrai apšviesti sprendimų formuotojus ar visuomenę apie egzistuojančią visumą, susiklosčiusią situaciją. Mokslininkų įžvalgos suteikia platesnį suvokimą sprendimų priėmėjams, tačiau moksliniu tyrimu/ straipsniu nesiekiama daryti tiesioginės įtakos sprendimų formuotojams. Taigi, „Apšvietimo modelio“ esmė – mokslininkai/ nepriklausomi ekspertai/ tyrėjai atlieka tyrimus ir analizuoja, o sprendimų priėmėjai nebent savanoriškai gali sukauptais duomenimis pasinaudoti formuodami atitinkamus sprendimus.

(Young ir kt. 2002, 217) Taip pat šį modelį apibūdina ir autorių S. Sutcliffe ir J. Court pateikiama „Įrodymais grįstos politikos“ apibrėžtis, kadangi jie šią koncepciją suvokia kaip metodą, kuris apžvelgia politinius procesus, bet nesistengia turėti tiesioginės įtakos atitinkamiems politiniams sprendimams. (Sutcliffe ir Court 2005, 41)

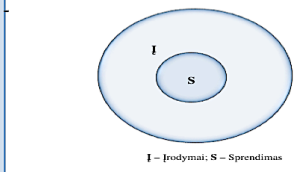
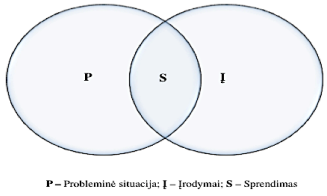
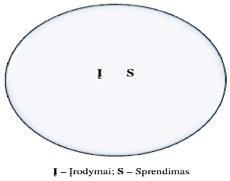
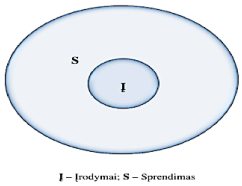
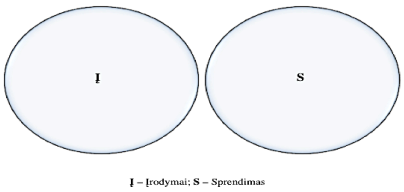
Pagrindiniais modelio privalumais galima įvardinti tai, kad atliktos analizės, tyrimai pasižymi aukštu objektyvumo laipsniu, kadangi tyrėjai nesiekia daryti tiesioginės įtakos sprendimų formuotojams, o taip pat, mokslininkai, atlikdami tyrimus, yra linkę remtis ir aukščiausio lygmens įrodymų rūšimis. Modelio pagrindiniais trūkumais – grėsmėmis - laikytina tai, kad mokslininkų įžvalgos ne visuomet gali būti įgyvendinamos realiame viešajame valdyme, taip pat, egzistuojančios skirtingos mokslininkų paradigmos bei atotrūkis tarp tyrėjų ir sprendimų priėmėjų gali sukelti sumaišį ir trikdyti sprendimus grįsti įrodymais. (žr. 7 lentelė)

7 lentelė. „Apšvietimo“ modelio privalumai ir trūkumai

Modelio pavadinimas	***Privalumai***	***Trūkumai – grėsmės***
Apšvietimo modelis	• Mokslininkai kaip patikimi ir nepriklausomi ekspertai • Galimybė „iš šalies“ sisteminiu požiūriu įvertinti vykstančius politinius procesus • Sprendimų priėmėjams ir visuomenei sudaromas bendresnis, išsamesnis konkrečios politikos (sprendimų) vaizdas • Pateikiamos mokslinės rekomendacijos ir analizės	• Egzistuojančios skirtingos paradigmos gali sukelti sumaištį • Retai atsižvelgiama į mokslininkų įžvalgas ir rekomendacijas moksliniuose leidiniuose Didelis atotrūkis tarp mokslininkų ir sprendimų priėmėjų • Mokslininkų įžvalgos ne visuomet pritaikomos konkrečiame politiniame kontekste

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Young ir kt. 2002.

Analizuojant modelių ypatumus formuojant sprendimus ir taikant įrodymus, aiškesniam vaizdui susidaryti, *Venno diagramomis* galima atvaizduoti egzistuojančius skirtingus loginius ryšius tarp trijų dedamųjų – *Įrodymų (Į)*, *Sprendimų (S)* bei *Probleminės situacijos (P)*, suponuojančius ir įrodymų taikymo ypatumus skirtinguose sprendimų rengimo proceso etapuose (žr. 9 pav).

Modelis	*Pagrindiniai bruožai*	*Modelio loginiai ryšiai: Venno diagrama*
1. „Žiniomis grįstas“ modelis	1. Visiškas **pasitikėjimas** ekspertais/ tyrėjais/ mokslininkais 2. **Aukštas bendradarbiavimo lygis** su ekspertais/ tyrėjais/ mokslininkais	
2. „Problemų sprendimo“ modelis	1. Ekspertai/ tyrėjai/ mokslininkai dalyvauja tik **problemų sprendimo etape** 2. **Nenuolatinis** tyrėjų/ mokslininkų/ analitikų/ ekspertų dalyvavimas: **tik sprendžiant konkrečią problemą**	
3. „Interaktyvusis“ modelis	1. **Lygios partnerystės** egzistavimas tarp sprendimų priėmėjų ir mokslininkų/ analitikų/ ekspertų 2. Mokslininkų/ tyrėjų/ analitikų dalyvavimas viešosios politikos **darbotvarkės sudaryme** 3. Mokslininkų/ tyrėjų/ analitikų dalyvavimas **visuose kituose viešosios politikos etapuose** 4. **Nuolatinis** ir nuoseklus mokslininkų/ analitikų/ tyrėjų dalyvavimas formuojant politiką	
4. „Politinis/ taktinis“ modelis	1. **Strateginis planavimas** 2. **SSGG** analizės 3. **Nenuolatinis** mokslininkų/ tyrėjų/ ekspertų dalyvavimas 4. Mokslininkų/ ekspertų/ tyrėjų funkcijos – **informuoti ir pateikti rekomendacijas**	
5. „Apšvietimo“ modelis	1. Mokslininkų/ tyrėjų tyrimų **nepriklausomumas** 2. Mokslininkai/ tyrėjai **tiesiogiai nedalyvauja** formuojant politiką 3. Rėmimasis tyrimais – **savanoriškais pagrindais**.	

9 pav. Įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose modeliai ir jų loginiai ryšiai

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Young ir kt. 2002.

Analizuojant modelių loginius ryšius, pastebėta, kad **„Žiniomis grįstame”** modelyje veikiantys ekspertai sugeneruoja daugiau įrodymų negu yra reikalinga konkretaus sprendimo priėmimui ir remiantis surinktais įrodymais yra sukuriamas absoliučiai įrodymais pagrįstas sprendimas. Galima pastebėti, kad šiame modelyje viskas, kas yra *Sprendimas,* yra pagrįsta *Įrodymais,* tačiau ne viskas, kas yra aibėje surinktų įrodymų, tampa sprendimais. Taip pat, galima teigti, jog modelis oponuoja

anksčiau darbe aptarto *„4I"* modelio (žr. 1.1. skyrelis) logikai, kadangi ne *Įrodymai* tampa sprendimų priėmimo sudedamąja dalimi, o sukonstruotas *Sprendimas* – Įrodymų taikymo pagrindu. Todėl vis tik, svarbu pastebėti ir tai, kad realiame sprendimų formavimo procese absoliučiai įrodymais pagrįstų sprendimų sudėtinga atrasti, todėl modelis galėtų būti traktuojamas labiau kaip teorinis, sunkiai pritaikomas realiose demokratinėse visuomenėse.

„Problemų sprendimo" modelyje analizuojant loginius ryšius tarp sukonstruojamo *Sprendimo* ir *Įrodymų*, *Venno diagramoje* svarbu tampa įterpti ir papildomą dėmenį – *Probleminę situaciją (P),* kuri ir suformuoja viešąją darbotvarkę bei sudaro nagrinėjamo klausimo ir sprendimo pagrindą. Modelio loginiai ryšiai atskleidžia tai, jog *Sprendimai* yra sudaromi remiantis tiek įrodymais, tiek ir susiklosčiusia *Problemine situacija*, inicijavusia atitinkamo probleminio klausimo sprendimo, pagrįsto įrodymais, konstravimą. Tačiau, galima teigti, jog visuose nagrinėjamuose modeliuose, kaip ir viso viešosios politikos ciklo logikoje, egzistuoja tam tikros *Problemos ar Probleminiai reiškiniai*, suformuojantys poreikį sukonstruoti atitinkamą sprendimą (Parsons 2001, 90 - 92), tačiau šiame modelyje *Probleminės situacijos* įvardijamos kaip staiga susiformavusios, iškilusios – kurias perkeltine prasme galima įvardinti kaip *„gaisro atvejus"* visuomeniniame gyvenime.

„Interaktyviojo" modelio loginiai ryšiai teoriškai atskleidžia tai, jog įrodymų kūrėjams/ rinkėjams (analitikams, ekspertams) veikiant kartu su sprendimų priėmėjais kiekvieno formuojamo sprendimo atveju sprendimai yra pagrįsti įrodymais: pavaizduota *Venno diagrama* suponuoja, kad tai, kas yra įrodymai tam tikru klausimu, yra tapatu ir suformuotam sprendimui, t.y. įrodymai tampa sprendimais, o sprendimai yra pagrįsti įrodymais. Tad atsižvelgiant į pagrindinius modelio privalumus ir teorinius loginius ryšius tarp Įrodymų bei sukonstruotų *Sprendimų,* galima manyti, jog veikiant pagal šį modelį yra sukuriama sinergija.

Analizuojant **„Politinio/ taktinio"** modelio teorinius loginius ryšius tarp įrodymų rinkimo ir taikymo bei sprendimų konstravimo, pastebėta, jog įrodymai įeina į *Sprendimų*, skirtų tam tikro veiksmų plano ar strateginio sprendimo, turinį. Pavaizduota modelio *Venno diagrama* suponuoja, jog nors ne viskas, kas yra *Sprendimai*, yra grindžiama įrodymais, bet *Įrodymų* dalis, renkama specialiai numatomam veiksmų/ strateginiam planui parengti, nagrinėjamame modelyje visa apimti įeina į sprendimų / veiksmų gairių turinį. Tačiau vis tik, svarbu pastebėti ir tai, kad šis modelis yra taikomas tik formuojamų sprendimų pasirengimo stadijoje – kuomet yra siekiama sukurti strateginį veiklos planą, todėl įrodymų taikymo sprendimų rengime negalima laikyti nuosekliu ir nuolatiniu procesu.

Analizuojant **„Apšvietimo"** modelio loginius ryšius tarp įrodymų taikymo ir sprendimų formavimo, *Venno diagramomis* galima pavaizduoti tai, kad teoriškai mokslininkai/ tyrėjai, surinktais įrodymais nedaro tiesioginės įtakos sprendimų formuotojams ir veikia nepriklausomai *(Į),* o sprendimų

formuotojai taip pat – veikia nepriklausomai nuo įrodymų – kaip atskira grupė *(S),* kuri formuodama sprendimus nebent savanoriškais pagrindais gali remtis tyrėjų/ mokslininkų įžvalgomis straipsniuose, analizėse ar kt. Galima teigti, jog mokslininkai šiame *„Apšvietimo“* modelyje neveikia kaip suinteresuotoji grupė, kurios tikslas – daryti įtaką sprendimų priėmėjams, o sprendimų formuotojai gali nuspręsti tam tikru klausimu pasitelkti mokslininkų/ tyrėjų suformuotas analizes (įrodymus). Vis tik, galima manyti, kad kai nusprendžiama remtis įrodymais tam tikru klausimu, tuomet šis modelis transformuojasi į vieną iš keturių aukščiau aptartų modelių, atspindinčių sąveikas tarp *Įrodymų* ir *Sprendimų*.

Taigi, apibendrinant, aptartus teorinius įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose modelius galima teigti, jog visi išanalizuoti modeliai turi ir privalumų, ir trūkumų, o loginiai ryšiai tarp *Įrodymų* bei sukonstruotų *Sprendimų* atskleidžia, kad ne visi teoriniai modeliai yra nesudėtingai taikytini realiame viešajame valdyme. Tačiau teoriškai, kaip vieną iš idealiausių įrodymų taikymo sprendimų priėmimo modelių galima įvardinti *„Interaktyvųjį“* modelį, kadangi jis pasižymi glaudžia specialistų, mokslininkų, ekspertų sąveika ir nuolatiniu įrodymų taikymu įvairiose viešosios politikos ciklo ir sprendimų priėmimo proceso stadijose.

1.5. Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos taikymo ribotumai

Nors formaliai ar teoriškai tiek moksliniame diskurse, tiek viešajame valdyme vyriausybės ar tarptautinės, ekspertinės organizacijos įvairių rūšių įrodymų taikymą gali suvokti kaip *panacėją*, galinčią išspręsti visus keblumus, kylančius sprendimų formavime, tačiau praktiškai tai įgyvendinti gali būti ne taip paprasta. Moksliniame diskurse nagrinėjant ĮGS, vieningo sutarimo taip pat nerandama: nemažai užsienio autorių rašo apie įrodymais pagrįstų sprendimų svarbą, tačiau taip pat daug analizuojančių ir šios koncepcijos trūkumus. Dėl to šiame skyrelyje pristatomi užsienio šalių mokslininkų – V. Cable (2004), L. Staley (2008), P. Davies (2004) - ir Lietuvos mokslininkų – J. Urbanovič ir A. Šilinskytė (2014), B. Mikulskienė (2011), V. Nakrošis ir kt. (2011) pateikiami įrodymais grįstos politikos apribojimai – trūkumai.

Visų pirma, Tony Blair „Baltojoje knygoje” teigė, jog modernizuojant vyriausybę (viešąjį valdymą) yra būtina nuolat reaguoti ir tinkamai atliepti piliečių poreikius (White Paper 1999; Staley 2008), tačiau praktinėje politikos formavimo veikloje siekis atliepti gyventojų norus gali būti netolygus siekiui remtis įrodymais. Kaip teigia V. Cable (2004, 15), vienas iš egzistuojančių įrodymais paremtų sprendimų pritaikymo realiame gyvenime ribotumų – galimai priešingas dominuojantis visuomenės mąstymas apie tam tikrus vykstančius procesus ar problemas. Taip pat, realiai priimant sprendimus egzistuoja ir interesų bei spaudimų grupės (Davies 2004) ir tiesiog sprendimų priėmėjų/

formuotojų (politikų) siekis nagrinėti populiarumo sulaukiančias problemas. (Vilpišauskas ir Nakrošis, 2003, 28) Todėl, kaip teigia J. E. Lane (2001, 120) – iš tiesų „viešųjų sprendimų priėmimas dažnai pasižymi neapibrėžtumu, nepatikimumu ir politiniu simbolizmu“, o ne racionaliausiomis alternatyvomis. Praktinio analizių, taikomų viešajame valdyme, apribojimus įžvelgia ir viešosios politikos tyrinėtojas W. Dunn (2006, 71), teigdamas, kad pagrindiniais ribotumais laikytina tai, kad atliktų analizių naudojimas yra netiesioginis, vėluojantis ir bendro pobūdžio, kas suponuoja tai, jog pavienės analizės ir nenuoskelus jų taikymas retai kada leidžia pasiekti laukiamų rezultatų. Taip pat ir analizėmis, įrodymais pagrįstas sprendimų / valdymo tobulinimas etiniu požiūriu yra kontraversiškas, o tai, kas yra naudinga analizėje ir valdyme – yra ne kas kita, kaip asmeninių, profesinių bei institucinių interesų atsipindys realiame viešajame valdyme. Egzistuojantys prieštaravimai skatina atsižvelgti ir į galimus koncepcijos ribotumus – problemas, su kuriomis susiduriama taikant įrodymus viešajame valdyme.

Apibendrintai galima išskirti šias keturias pagrindines įrodymais grįstų sprendimų ribotumų kategorijas:

1. **Resursų stoka:** šiai ribotumų grupei galima priskirti *žmogiškųjų išteklių*, *finansinių resursų* ir *laiko stokos* trūkumus bei taip pat – *priėjimo prie reikalingų duomenų sudėtingumą*. ***Žmogiškųjų išteklių trūkumai*** gali būti susiję ne tik su tuo, jog organizacijoje trūksta specialistų, bet taip pat ir su tuo, jog nėra pakankamai žmonių, turinčių reikalingų gebėjimų. Teigiama, jog jeigu politikos formuotojams – sprendimų priėmėjams trūksta kompetencijos, analitinių gebėjimų ar patirties remtis įrodymais, tokiu atveju – ĮGS koncepcija gali būti remiamasi nenuosekliai, neefektyviai arba išvis nesiremiama. (Davies 2004) Dėl egzistuojančių žmogiškųjų išteklių kompetencijos spragų taip pat kyla ir sunkumai, siekiant viešiesiems administratoriams tinkamai įvertinti ir pritaikyti įrodymus viešajame valdyme. Sprendimų priėmėjams/ formuotojams sudėtinga nuspręsti, kas yra patikimi, tinkami įrodymai bei kaip jie turėtų būti įvertinami ir pritaikomi praktinėje sprendimų formavimo veikloje. (Wilczynski 2012, 292; Urbanovič ir Šilinskytė 2014) Taip pat teigiama, jog dėl institucijose dirbančių specialistų specifinių – analitinių – žinių bei gebėjimų trūkumo kyla ir *įrodymų rinkimo nenuoseklumas bei paviršutiniškumas,* kadangi labiau siekiama remtis pirminiais duomenimis, o ne metodologinėmis procedūromis, statistinėmis analizėmis ar kt. paversti *„svariaisiais - sunkiaisiais įrodymais”*. (Cable 2004, 11; Lassnigg 2012, 186) ***Finansinių išteklių trūkumai*** suponuoja, jog nesant pakankamiems piniginiams resursams, nėra įmanoma sprendimų pagrįsti įvairiais kokybiškais įrodymais. (Davies 2004) ***Laiko stokos*** ribotumas yra tai, kad esant labai trumpam laiko tarpui, per kurį reikia parengti sprendimą, gali būti tiesiog nespėjama pasiremti įrodymais, todėl dažnai yra siekiama ieškoti kompromisų. (Cable 2004, 11) Tai suponuoja, jog ĮGS koncepcija iš esmės nėra tinkama *„kriziniam - greitam valdymui“*, kadangi išsamiems formuojamų ar įgyvendinamų sprendimų

pagrindimams, pavyzdžiui, sistemingiems tyrimams, galintiems tiksliai informuoti apie susidariusios situacijos padėtį bei galimus jos sprendimo būdus, reikia pakankamo laiko tarpo. Tad pažymima, jog ĮGS koncepcija visu savo pajėgumu nėra įmanoma, jeigu norima sprendimus priimti greitai ar susiklosto situacijos, kuomet būtinas skubus *„gaisro gesinimas"*. (Young ir kt. 2002, 216; Staley 2008). ***Priėjimo prie reikalingų įrodymų sudėtingumas*** – reikalingi analizei duomenys gali būti įslaptinti ir sunkiai prieinami, kaip, pavyzdžiui, Austrijoje, kurioje šveitimo pasiekimų, situacijos ir kt. duomenys yra prieinami tik Švieimo ministerijos skyriams (*BIFIE*) ir jais nėra dalinamasi su kitomis institucijomis ar tyrėjais (Cable 2004, 11 – 12; Lassnigg 2012, 187) bei taip pat galima ir kita – informacijos asimetrijos problema arba egzistuojančios komunikacijos kliūtys: gauti tam tikrus duomenis gali būti ne tik sudėtinga dėl jų sunkaus prieinamumo, bet ir dėl galimai iškraipomos informacijos pačioje institucijoje, pavyzdžiui, kai įrodymais yra laikomos nuomonės ar įsitikinimai, ar kai konkrečią informaciją valdo tik tam tikri institucijos skyriai, kurie gali nepateikti visos išsamios, realios susiklosčiusios padėties informacijos. (Dromantaitė ir kt. 2012, 138) Taigi, bendrąja prasme, ir finansinių išteklių trūkumai, laiko stoka bei galimas įrodymų slaptumas ir organizacijose vyraujanti informacijos asimetrija – sudaro resursų trūkumo ribotumus, trukdančius išsamiai pagrįsti formuojamus sprendimus.

2. **Spaudimo egzistavimas**: siekiant sprendimus pagrįsti įrodymais organizacijose gali būti susiduriama ne tik su resursų trūkumais, bet ir su *politiniu spaudimu*, daromu sprendimų formuotojams – viešiesiems administratoriams, taip pat ir su *interesų grupių daromu spaudimu* bei *egzistuojančiu visuomenės požiūriu ar nusistatymu* tam tikrais klausimais. ***Dėl politinio spaudimo arba politinių nuostatų (vertybių) vyravimo*** organizacijoje sprendimai gali būti pagrindžiami ne išsamiais, o atrankiniais tyrimais. Pavyzdžiui, yra teigiama, jog vien dėl politinių opozicijų ar ideologinių skirtumų / nesutarimų gali būti neįgyvendinami net labai pelningi, įrodymais pagrįsti sprendimų siūlymai. (Davies 2004; Staley 2004) Galima manyti, jog toks spaudimas yra susijęs su galimais skirtingais politikos veikėjų – politikų ir viešųjų administratorių – siekiais, vaidmenimis ir egzistuojančiu politikų ir biurokratų sąveikos modeliu: kuomet politikai nurodo, kokiam sprendimui, kokioms vertybėms bei tikslams teikia pirmenybę, o administratoriai pateikia įrodymus – faktus, informaciją apie tam tikrą klausimą, tačiau galutinis sprendimas bei pasirinktos įgyvendinimo priemonės atitenka politikams. (Dumbliauskas 2011, 126-127) Taip pat viešosioms institucijoms pasiremti konkrečiais įrodymais gali būti sudėtinga ir dėl to, jog jos nuolat susiduria su ***interesų grupių daromu spaudimu*** konkrečiais klausimais: pavyzdžiui, sprendimų formuotojai – tiek viešieji administratoriai, tiek politikai yra veikiami įvairių interesų grupių nuomonių bei poreikių, taip pat ir lobistų. Tokiu atveju, įrodymais gali tapti interesų grupių reiškiami poreikiai, nuomonės, gali būti siekiama kompromisų arba remiamasi atrankiniais tyrimais. (Davies 2004) Šiai ribotumų kategorijai galima priskirti ir ***egzistuojantį visuomenės požiūrį ar nusistatymą*** tam tikrais nagrinėjamais klausimais. (Cable, 2004) Taigi,

politinis, interesų grupių daromas spaudimas, skirtis tarp administratorių siūlomų ir politikų ideologinėmis nuostatomis grindžiamų priimamų sprendimų bei egzistuojantis visuomenės požiūris gali stabdyti išsamių įrodymų taikymą sprendimų formavime.

3. Sprendimų formuotojų bei mokslininkų tarpusavio **nesusikalbėjimo ir nebendradarbiavimo ribotumas**: teigiama, jog politikai, specialistai ir mokslininkai vartoja „skirtingas kalbas“, todėl, pavyzdžiui, mokslininkus sudėtinga suvokti dėl jų vartojamos formalizuotos kalbos. (Mikulskienė 2011, 42) Taip pat šį ribotumą galima susieti su bendradarbiavimo tarp mokslininkų bei politikų ar kitų sprendimų formuotojų trūkumu, kadangi nuolatinė sąveika (pavyzdžiui, Interaktyviojo modelio taikymas) gali padėti išvengti nesusikalbėjimų. (Young ir kt. 2002) Todėl ir teigiama, kad išties yra „reikalingos vieningos tiek mokslininkų, atliekančių mokslinius tyrimus, tiek ir viešojo administravimo specialistų, kurie sudarytų palankią terpę mokslinėms žinioms integruotis į viešosios politikos kūrimo procesą, pastangos“. (Mikulskienė 2011, 42) Taip pat mokslininkų pasiūlymai gali būti ignoruojami ir dėl to, jog jų tam tikros problemos suvokimas bei visuomenės poreikiai gali skirtis, tad sprendimų priėmėjams reikia rinktis, ar pasikliauti visuomenės požiūriu, ar remtis mokslininkų pateiktais įrodymais. Nors remiantis mokslininkų/ analitikų pateiktais įrodymais politiniuose sprendimuose galimai atsirastų vadinamoji geriausioji alternatyva, tačiau pastebima, kad mokslininkų/ ekspertų/ tyrėjų siūlymai aktyviau pradedami ignoruoti prieš tam tikrus politinius įvykius, pavyzdžiui, – rinkimus. (Cable 2004, 12) Taip pat pastebima, jog nacionalinio lygmens Lietuvos švietimo valdymui būdingas *vidinis* nebendradarbiavimas – tarp institucijų: organizacijose vyrauja požiūris, jog tos įstaigos, kurios atlieka duomenų rinkimą bei analizę ir įstaigų vertinimus, kaip, pavyzdžiui, Lietuvoje tai daro NMVA, yra siekiančios kontroliuoti, kritikuoti bei atskleisti organizacijų trūkumus, o ne pagerinti padėtį. (Urbanovič ir Šilinskytė 2014, 11) Dėl tokio vidinio švietimo institucijų požiūrio gauti duomenys/ įrodymai taip pat gali būti taikomi nenuosekliai ar paviršutiniškai. Taigi, šie aspektai trukdo nuoseklų bei glaudų bendradarbiavimą tarp sprendimų formuotojų bei mokslininkų ar ekspertų.

4. **Demokratijos deficito** egzistavimas: visų pirma, šis ribotumas gali būti siejamas su ***besivystančiomis ar nedemokratinėmis šalims***. Pavyzdžiui, jeigu egzistuoja spaudos ar akademinės veiklos laisvės apribojimai, nėra išvystytas atskaitomumas piliečiams, egzistuoja silpnas bendradarbiavimo lygis su visuomene, tokiu atveju įrodymų taikymo laipsnis gali būti labai žemas. (Sutcliffe ir Court, 2005, 11) Tačiau taip pat demokratijos deficitas gali egzistuoti ir organizacijos viduje, kuomet neatsižvelgiama į visų sprendimų formuotojų požiūrius ar reikalavimus, o konkretūs sprendimai yra nuleidžiami *iš viršaus*, – tokiu atveju įrodymais gali būti manipuliuojama. Tai galima susieti ir su ***dominuojančių tradicijų, įpročių bei ritualų organizacijoje ribotumu***: jeigu institucijoje nėra kultūros, skatinančios sprendimus grįsti įrodymais, o yra nusistovėjusios kitokios nuostatos ar tradicijos, tokiu atveju įrodymais grįsti sprendimai nėra visapusiškai taikomi. (Davies 2004, 4)

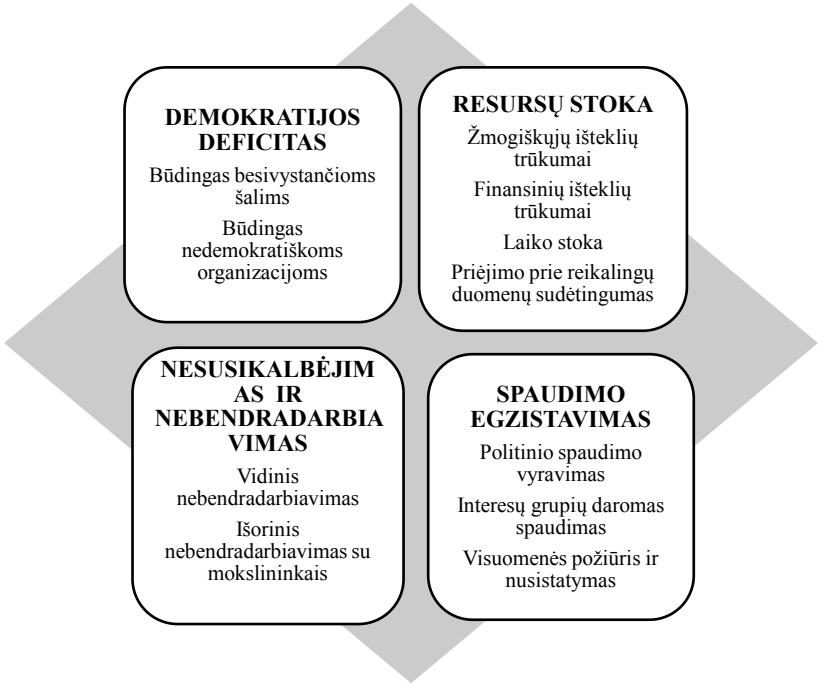
Nagrinėjant konkrečiai Lietuvos viešojo valdymo patirtis, mokslininkai nurodo šiuos pagrindinius įrodymų taikymo ribotumus – problemas - būdingus nacionalinio lygmens institucijoms:

- **Valstybės tarnautojų kompetencijos spragos:** valstybės tarnautojams trūksta analitinių gebėjimų – jie nemoka reikalingų duomenų rinkti bei analizuoti, todėl vidinėse valdymo struktūrose yra „sukuriama“ mažai įrodymų, o tai lemia ir santykinai žemą jų pritaikomumą viešajame valdyme. (Nakrošis ir kt. 2011, 13) Pavyzdžiui, kalbant apie savivaldybių strateginį veiklos planavimą, kaip svarbų instrumentą, leidžiantį racionaliau panaudoti finansinius išteklius, pastebima, jog viešųjų administratorių – specialistų – įgūdžių ir žinių stoka yra vienas iš ryškiausių probleminių strateginio planavimo aspektų, su kuriuo susiduria Lietuvos savivaldybės (Arimavičiūtė 2012, 278). Tačiau galima manyti, jog analitinių gebėjimų trūkumas pasireiškia ir dėl to, jog tarnautojams yra nesudarytos palankios sąlygos atitinkamoms kompetencijoms plėtoti. (Nakrošis ir kt. 2011, 13) Tai taip pat patvirtina ir 2014 m. atliktas tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiais ribotumais susiduriama Lietuvos švietimo srities valdyme nacionaliniu lygmeniu: nustatyta, kad vienas pagrindinių trūkumų – nepakankami valstybės tarnautojų gebėjimai pasinaudoti turimais duomenimis, o taip pat ir dėl to kylantys įrodymų taikymo (duomenų analizių) patikimumo ir kokybiškumo sunkumai. (Urbanovič ir Šilinskytė 2014, 11)

- **Politinės valios trūkumai ir politinis spaudimas:** teigiama, jog realiame politiniame procese politikai įrodymais manipuliuoja, nes siekia pagrįsti anksčiau priimtus sprendimus, atstovauti tam tikros grupės interesams ar politinėms ideologijoms. (Nakrošis ir kt. 2011, 13)

- Taip pat galima išskirti ir dar vieną Lietuvos kontekstui būdingą trūkumą, susijusį su rėmimosi įrodymais strateginių dokumentų rengimo fazėje ribotumu – **įrodymų/ duomenų formalumą** arba jų **falsifikavimą**. Kaip teigia I. Butenienė (2008, 7), – „skaitant savivaldybių strateginius plėtros planus pastebima „nusirašinėjimo“ tendencija“, nors iš tiesų kiekvienos savivaldybės strateginiai planai įrodymų pagalba turėtų būti unikalūs, kadangi skiriasi ne tik vizijos, bet ir jų rodikliai – įrodymai. Taip pat pastebima, kad savivaldybėse ne visuomet yra atliekamos pagrįstos situacijos analizės, pavyzdžiui, SSGG ar PEST metodai rengiamuose planuose dažnai yra taikomi deklaratyviai, negalint išskirtų stiprybių ar silpnybių pagrįsti tam tikrais duomenimis – įrodymais. (Arimavičiūtė 2012, 278 – 279) Taigi, tokiu atveju, įrodymai tik formaliai atlieka funkcijas, o patys strateginiai dokumentai nėra skirti konkrečios savivaldybės veiklos (atsižvelgiant į specifinius politinius, socialinius, ekonominius ar kultūrinius aspektus) tobulinimui.

Taigi, pastebima, jog išskirtos apibendrintos keturios pagrindinės ribotumų kategorijos galimai yra būdingos ir Lietuvos viešojo valdymo institucijoms (žr. 10 pav.).



10 pav. Pagrindinės įrodymais grįstų sprendimų ribotumų kategorijos

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Cable (2004), Staley (2008), Daves (2004), Dunn (2004), Lassnigg (2012), Urbanovič ir Šilinskytė (2014), Mikulskienė (2011), Nakrošis ir kt. (2011), Sutcliffe ir Court (2005), Wilczynski (2012).

Apžvelgus pagrindinius įrodymais grįstų sprendimų politikos ribotumus pastebima, jog iš tiesų realiame viešųjų institucijų valdymo ir sprendimų formavimo bei priėmimo procese remtis įrodymais nėra taip paprasta, kaip tai gali atrodyti teoriškai: egzistuoja daugybė apribojimų – sunkumų tiek dėl vidinių (žmogiškieji ištekliai, finansiniai trūkumai, kt.), tiek dėl išorinių (visuomenės spaudimas, politinės valios trūkumai, kt.) priežasčių.

2. ĮRODYMAIS GRĮSTOS TEORINĖS PRIEIGOS TAIKYMAS ŠVIETIMO VALDYME

Nors įrodymais grįstų sprendimų pradininkais ir labiausiai koncepcijoje pažengusiais yra laikoma medicinos ir sveikatos sritis bei jos valdymas (gydytojai nekvestionuojamai yra mokomi ir skatinami gydymo metu remtis geriausiai prieinamais ir kokybiškiausiais įrodymais, naudotis didžiule aibe metodų bei prietaisų gydymui ir diagnozei nustatyti, o taip pat remtis ir medicininėmis praktikomis, atliktais eksperimentų rezultatais ir kt.), tačiau taip pat įrodymų taikymas tampa būdu, tiesiogiai paveikiančiu ir švietimo politiką: kokybiški eksperimentai, įvairių mokymo ir mokymosi metodų taikymas, išsamios analizės, švietimo programų bei praktikų nagrinėjimas, mokinių/ studentų akademinių rezultatų kaitos stebėsena – svarbūs aspektai, norint formuojamus sprendimus pagrįsti faktais, žiniomis, o taip pat – skatinti glaudų bendradarbiavimą tarp mokslo ir politikos – tyrėjų bei sprendimų priėmėjų. (Shepherd 2014; Reay ir kt. 2009; Slavin 2002) Šiame skyrelyje, remiantis mokslininkų bei kitų švietimo tyrinėtojų/ ekspertų darbais yra siekiama apžvelgti, kaip ir dėl kokių priežasčių įrodymai gali būti taikomi švietimo valdyme, kokie pagrindiniai įrodymais pagrįsto švietimo srities valdymo dalyviai, kokie egzistuoja įrodymų taikymo ypatumai švietimo valdyme, lyginant su kitomis viešojo sektoriaus sritimis, aptariamos Lietuvos ir užsienio šalių švietimo politikos formavimo praktikos nacionaliniu mastu. Atsižvelgus į pirmajame skyriuje išanalizuotus Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos teorinius aspektus ir antrajame – į koncepcijos taikymą švietimo valdyme, suformuojamas ir skyriaus pabaigoje pateikiamas teorinis ĮGS prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose modelis.

2.1. Įrodymais grįstų sprendimų taikymo švietimo valdyme priežastys ir srities ypatumai

Bendrąja prasme įrodymų taikymas švietimo politikoje gali būti suprantamas ir suskaidytas į tris pagrindinius aspektus – priežastis: tai – *kokybės siekimas*, *lygybės siekimas* ir *siekis kontroliuoti* (Wiseman 2010, 5-10):

1. **Kokybės siekimas**, remiantis įrodymais, švietimo valdyme reiškia tai, jog įrodymai yra suvokiami kaip *apibendrinamasis (galutinis)* vertinimas, kuomet yra stebimi ir vertinami mokinių ar studentų ilgalaikiai akademiniai pasiekimai ir trumpalaikiai - testų, namų darbų, rašto darbų rezultatai. Švietimo sistemoje šie darbai yra vertinami dėl mokinių, mokymo sistemos arba abiejų veiksnių kokybės, todėl politikos kūrėjai ir pasitiki šiais „įrodymais“. (Wiseman 2010) Nors, pavyzdžiui, vertinami mokinių egzaminų rezultatai neturi didelės reikšmės patiems mokiniams (kalbant apie švietimo kokybę), kadangi mokytojai nebeturi galimybės suteikti grįžtamojo ryšio, tačiau valstybinių ir tarptautinių vertinimų rezultatai

švietimo politikos formuotojams dažnai yra naudingi tuo, jog jais galima pasitelkti priimant sprendimus esminiais klausimais, tokiais kaip mokyklų (tiek bendrojo lavinimo, tiek aukštųjų) ar regionų finansavimas, akreditavimas ar net mokyklų tinklo optimizavimas ateinančiais metais. Pavyzdžiui, atliekami švietimo valdymo tyrimai (remiantis statistiniais, koreliacinės analizės metodais) gali padėti nustatyti santykį tarp ekonomiško mokyklos išlaidų paskirstymo bei atitinkamos švietimo kokybės užtikrinimo: Vokietijos aukštosiose mokyklose atliktais tyrimais nustatyta, jog aukštosios mokyklos, siekdamos pritraukti kuo daugiau student ir nustatydamos mažesnę studijų kainą suformuoja didesnes studentų grupes, kas, nustatyta, jog lemia prastesnę studijų kokybę bei suteikiamą mažesnį dėmesį kiekvienam studentui. (Kempkes ir Pohl 2008; Ploeg ir Veugelers 2008, 115; Zarubina ir kt. 2016) Todėl, galima teigti, jog įrodymai švietimo valdyme – tiek nacionaliniame, tiek ir vietiniame - gali padėti sukonstruoti pagrįstesnį ir laukiamą kokybę geriau atitinkantį sprendimą.

2. **Lygybės siekimas** švietimo institucijose gali būti suvokiamas kaip *formuojantis* vertinimas, kuomet testų ar kitų užduočių rezultatai nėra galutiniai: pavyzdžiui, mokytoja, mokiniams uždavusi švietimo programoje numatytą užduotį, pastebėjusi, jog mokiniai jos nesupranta, negeba pritaikyti tam tikrų formulių ar teorijų, būdama vienu iš švietimo politikos subjektų gali nuspręsti mokinius dar pamokyti arba savivaldybių švietimo skyriaus darbuotojai, gavę mokinių bandomųjų egzaminų rezultatus gali priimti sprendimą organizuoti papildomas mokomųjų dalykų konsultacijas. (Mehrens irk t. 1998) Kitaip tariant, tiek mokiniams, tiek švietimo politikos formuotojams *formuojantis* vertinimas yra prasmingas siekiant lygybės, kadangi mokiniams yra suteikiamas grįžtamasis ryšys (gali būti papildomai pamokomi), o švietimo sprendimų formuotojams tarpiniai rezultatai suteikia žinių apie tai, kieno pasiekimai yra labai aukšti, o kieno – prastesni: mokytojai, mokyklų direktoriai ir politikos kūrėjai gali pamatyti, kur yra skirtumai tarp mokinių, klasių ir mokyklų.

3. **Siekis kontroliuoti** užtikrinamas tuomet, kai įrodymai švietimo politikoje reiškia ir kontrolę, vykdomą bet kurio asmens ar grupės, kuri prisiima atsakomybę vertinti rezultatus (Wiseman 2010) Įrodymais tampantys, pavyzdžiui, mokinių akademiniai pasiekimai, gali būti kontroliuojami tiek vietiniu lygmeniu (mokyklos bendruomenės bei vietinės savivaldos mąstu), kuomet mokytojas gali kontroliuoti tai, ko ir kaip mokiniai mokosi, ir ar jie daro pažangą lyginant su kitomis klasėmis ar kitais tos pačios klasės mokiniais, tiek ir nacionaliniu bei tarptautiniu mastu, kuomet švietimo politikos formuotojai gali stebėti pažangą ir tobulintinas sritis visų mokyklų ar šalių kontekste, - nacionaliniame Lietuvos švietimo lygmenyje tokiomis

institucijomis galima įvardinti NMVA (bendrojo lavinimo mokyklų vertinimas), MOSTA bei SKVC (aukštųjų mokyklų vertinimas).

Apibendrintu visų trijų dėmenų pavyzdžiu galima įvardinti OECD PISA atliekamus ekspertinius tyrimus, kuriais nustatoma padėtis nacionaliniame ir tarptautiniame (tiek EBPO narių ir draugijai nepriklausančių šalių) kontekste: 2012 m. atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvos mokinių skaitymo, gamtos mokslų ir matematikos sričių pasiekimai nesiekia nei ES, nei EBPO šalių vidurkių ir yra santykinai žemi (OECD PISA 2012): tai suponuoja, jog švietimo politikos formuotojams šie įrodymai normatyviškai - turėtų padėti tiek **kontroliuoti** mokyklose vyraujančias silpnąsias sritis, tiek ir **siekiant lygybės ir kokybės švietime -** apsvarstyti susiklosčiusią probleminę situaciją ir ieškoti problemos sprendimų būdų.

Egzistuojančios trys įrodymų taikymo priežastys švietimo valdyme atskleidžia ir srities ypatumus. Priešingai nei bet kurioje kitoje viešojo sektoriaus srityje, įrodymai švietimo valdyme naudingi tuo, jog leidžia nacionaliniu ir vietiniu lygmeniu sužinoti ir **įvertinti mokinių/ studentų akademinius pasiekimus**, remiantis tiek kiekybiniais (PISA tyrimai), tiek ir kokybiniais duomenimis. (Luke ir Hogan 2006; Wiseman 2010, 18; Lingard 2013, 117) Taip pat ir **gerosios ugdymo bei švietimo valdymo praktikos** bei tarptautiniame lygmenyje atlikti moksliniai/ ekspertiniai tyrimai gali būti adaptuojami ir išbandomi konkrečios šalies ar mokyklos lygmenyje (Price ir Kirkwood 2014) pavyzdžiui, Visockienė (2014, 2) teigia, jog „vis garsiau kalbama, kad mokykla neatitinka jai keliamų reikalavimų“, todėl reikia naujų pagrįstų būdų, kaip tobulinti ne tik ugdymo, bet ir švietimo organizavimo procesą. Manoma, jog mokyklose turėtų kisti numatyta pamokų ir pertraukų trukmė, kadangi moksliniais tyrimais įrodyta ir užsienio šalių praktikos tai pagrindžia, kad griežta mokymo trukmė kenkia mokymosi eigai. Išsakytas mintis papildo ir Oksfordo Universiteto mokslininko dr. Paul Kelley (Knapton 2015) atliktas tyrimas, kuriuo nustatyta, jog pavėlinus pamokų pradžią – jas pradedant ne nuo 8, o nuo 10 valandos – mokinių akademiniai pasiekimai pagerėja 19 procentų. Taigi, remiantis mokslinių tyrimų, analizių rezultatais, gerosiomis praktikomis – įrodymais – galima daryti išvadas apie tai, kaip švietimo sistema turėtų nuosekliai keisti mokymo principus bei švietimo įstaigų organizavimą / vadybą, – tai sugestionuoja ir tai, kad švietimo politikos formuotojai, remdamiesi moksliniais tyrimais bei kitų šalių patirtimis gali ir pasisemti naujų bei pagrįstų idėjų.

Taip pat, švietimo sektoriuje pasauliniame bei nacionaliniame kontekste vykdomas mokyklų (tiek bendrojo ugdymo, tiek ir aukštojo mokslo) komercinis **reitingavimas** bei tam tikras viešųjų institucijų (analizės centrų, agentūrų, kt.) atliekamas **įvertinimas –** padeda gerinti studijų bei mokslo kokybę, efektyviau valdyti mokyklas bei kartu švietimo dalyviams suteikia informacijos, taip užtikrinant galimybę pasirinkti asmeniškai patraukliausią (aukščiausią studijų/ mokslo kokybę siūlančią, geriausios infrastruktūros, geriausiam absolventų įsidarbinamumui darbo rinkoje parengiančią,

labiausiai atitinkančią lūkesčius, kt.) mokymosi įstaigą ar studijų programą (aukštajame moksle). (Jacobs ir Ploeg 2006; Ploeg ir Veugelers 2008, 103) Tačiau taip pat atliktomis mokslinėmis aukštojo mokslo institucijų reitingų sudarymo analizėmis pastebima, jog vertinimai reikalauja itin kritiško jų pačių įvertinimo ir papildomų analizių: nustatyta, kad Europos šalių universitetai, patenkantys į Šanchajaus Reitingų (*Shanghai Rankings*) TOP-500 yra itin heterogeniški tiek finansavimo, tiek ir dydžio prasme (pavyzdžiui, Pietų Europos šalyse – Italijoje ir Ispanijoje vyrauja didžiulis studentų skaičiaus vidurkis (apie 40 tūkstančių), tuo tarpu geriausi Didžiosios Britanijos ar Šveicarijos universitetai – maži (studentų skaičiaus vidurkis svyruoja apie 10 – 15 tūkstančių), todėl kol kas nėra žinoma, kokios aukštųjų mokyklų valdymo dedamosios užtikrintų itin aukštą švietimo kokybę. Dėl šios priežasties aukštosioms mokykloms rekomenduojama nestandartizuoti valdymo modelio ir neveikti mikro-lygmenyje – aukštosios mokyklos turėtų būti kuo heterogeniškesnės, eksperimentuoti valdymo modeliais ir mokytis iš klaidų ar pasiekimų. (Aghion ir kt. 2007; Ploeg ir Veugelers 2008, 109) Taigi, galima teigti, kad tokie reitingai, jog būtų išties vertingi sprendimų formuotojams, reikalauja papildomų tyrimų ir analizių, remiantis kontekstiniais duomenimis, pavyzdžiui, šalies populiacijos dydžiu (didelėse populiacijose didesnė tikimybė rasti ir daugiau gabių mokinių/ studentų). (Thissen ir Ederveen, 2006; Ploeg ir Veugelers 2008, 110) Dėl šios priežasties moksliniame švietimo valdymo diskurse sutinkama, jog svarbu investuoti į švietimo sirities tyrimus, duomenų – įrodymų rinkimą (įtraukiant suinteresuotuosius asmenis iš viešojo bei privataus sektoriaus, kurie galėtų skirti papildomus fondus tyrimams) bei svarbiausią determinantę kokybės užtikrinime – žmogiškuosius resursus – talentus, turinčius reikalingų tyrimams analitinių gebėjimų. (Ploeg ir Veugelers 2008, 114)

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog švietimo srityje egzistuojančios trys pagrindinės įrodymų taikymo priežastys – kokybės bei lygybės užtikrinimo siekimas bei siekis kontroliuoti - suponuoja ir srities ypatumus - mokinių akademinių pasiekimų įvertinimai bei palyginimai, gerųjų užsienio šalių pritaikomumas skirtinguose kontekstuose, vykdomas mokyklų reitingavimas ir vertinimas, - dėl kurių įrodymų taikymas tampa neatsiejama šiuolaikinio švietimo valdymo dalimi tiek tarptautiniame, tiek nacionaliniame, vietos savivaldos bei lokaliniame (mokyklų) lygmenyje.

2.2. Įrodymais grįstų sprendimų formavimo praktikos ir jų institucionalizavimas švietimo valdyme

Siekiant pažinti ir įvertinti švietimo kokybę (suvokiant ją kaip daugiabriaunę sąvoką), sužinoti, kokios mokymo bei švietimo valdymo praktikos padeda mokiniams ir / ar studentams pasiekti geresnių akademinių rezultatų bei suformuluoti naudingesnius viešuosius sprendimus, svarbūs tampa ugdymo ir švietimo valdymo tyrimai, rezultatai bei jų pagrindu pateikiamos rekomendacijos. Moksliniame diskurse pripažįstama, jog vykdant švietimo valdymo reformas ar esminius pokyčius - svarbūs du persipinantys aspektai – pokyčių pagrįstumas įrodymais ir jų taikymo skatinimas bei palaikymas iš

aukščiausių valdžios institucijų. (Chung 2016; Ploeg ir Veugelers 2008; Banks 2009; Slavin 2002; 2008) Tai suponuoja, jog siekiant suformuoti geresnius švietimo srities sprendimus būtina ne tik įvairių švietimo subjektų įtrauktis, bet ir valdžios institucijų suvokimas bei skatinimas formuojamus sprendimus kuo išsamiau grįsti įrodymais, o tai savaime didina įrodymų rinkimo, apdorojimo ir pateikimo mastą bei jiems skiriamus resursus.

Pasauliniame kontekste gausu atvejų, kuomet vyriausybės, siekdamos reformuoti švietimo sistemas, skirdavo ir tebeskiria didžiules lėšas mokslinių – aukščiausio hierarchijos lygmens - įrodymų surinkimui, kad galiausiai jų pagrindu būtų išsamiai pažinta *status quo*, pateikti bei įvertinti galimi problemų / klausimų sprendimų būdai: XX a. pabaigoje dideles lėšas moksliniams tyrimams skyrė JAV - 1998 m. Jungtinių Amerikos Valstijų Kongresas skyrė per 150 milijonų JAV dolerių įvairiausiems švietimo srities eksperimentams atlikti bei kriterijams pamatuoti. Kadangi buvo pastebėta, jog moksliniams tyrimams skirti finansai iš tiesų atneša laukiamų rezultatų, tad 2001 m. JAV Kongresas dar beveik padvigubino mokslinių tyrimų – sprendimų, pagrįstų įrodymais, finansavimą (po 310 milijonų JAV dolerių kasmet). Pasikeitus JAV Vyriausybėms įrodymų taikymas švietimo politikoje nepakito: pavyzdžiui, dar vadovaujant B. Clinton'ui taip pat skirtos didžiulės lėšos moksliniams tyrimams, siekiant tūkstančiuose JAV mokyklų atlikti programų vertinimus, taip skatinant vietinio lygmens švietimo įstaigas dirbti efektyviau. Vadovaujant ir G. Bush'ui – garsioji švietimo programa – iniciatyva „*No Child Left Behind*" buvo grindžiama būtent moksliškai pagrįstais tyrimais: vien šiai programai atlikta per 110 mokslinių įrodymų. Didžiojoje Britanijoje 2013 m. taip pat Vyriausybės įkurtas ir dotuojamas tinklas - *'What Works Network'* – kuriame švietimo valdymo tyrinėtojai, mokslininkai bei ekspertai atlieka lyginamąsias bendrojo lavinimo mokyklų duomenų analizes, kuria įrodymais pagrįstos švietimo praktikos skatinimo projektus (pavyzdžiui – įkurtas švietimo duomenų/ įrodymų įrankis, prieinamas visuomenei) bei padeda surinktus įrodymus interpretuoti ir integruoti į praktinį švietimo valdymą. (Shepherd 2014; Education Endowment Foundation 2016) Bendrąja prasme JAV ir Didžiosios Britanijos – kaip ĮGS koncepcijos pirmtakių vyriausybių veikloje – patirtys atskleidžia, kad vyriausybių administracijos ypatingai skatina eksperimentus švietimo politikai formuoti bei siekia didinti finansavimą moksliniams tyrimams atlikti, kas suponuoja, jog moksliniu būdu sukauptų žinių bei kitų įrodymų taikymas švietimo sprendimų formavime yra naudingas. (Slavin 2002, 15 - 16)

Taip pat pastebima, jog pastaruoju metu pasaulyje įrodymais pagrįstų švietimo srities sprendimų formavimą skatina ne tik šalių vyriausybės, bet ir tarptautinės organizacijos, pavyzdžiui, EBPO ir Pasaulio bankas: šiose institucijose įrodymais grįstos politikos formavimas – svarbiausias jų veiklos prioritetas. Svarbu tai, kad ir šių organizacijų narės (šalys) taip pat aktyviai yra skatinamos remtis įrodymais, pavyzdžiui, nuolat dalintis gerosiomis patirtimis bei savo *sėkmes* arba *nesėkmes* grįsti

kiekybiniais duomenimis (OECD 2007). Pavyzdžiui, OECD nuo 2000 metų kas tris metus atlieka PISA tyrimus, kuriuose įvertinami tiek EBPO priklausančių narių, tiek ir nepriklausančių šalių pasiekimai bendrajame švietimo ugdyme. Teigiama, jog būtent šie tyrimai gali būti suvokiami ir kaip globalios švietimo sistemos simbolis, ir kaip neoliberaliojo švietimo propaguotojas, metodologijų švietimo valdyme diskusijų objektas, lyginamoji švietimo kokybės analizė, kaip *kokybės gerintojas* ar *baudėjas/ vertintojas* ar viešosios politikos dalis, kadangi sprendimus skatina grįsti surinktais duomenimis. (Želvys 2016) Būtent PISA tyrimo rezultatai sukonstruoti ir visuomenei pateikiami kaip įrankis, leidžiantis šalis palyginti tarpusavyje ir bendrai – pagal EBPO vidurkį - pagal per šimtą skirtingų švietimo rodiklių: pavyzdžiui, pagal rodiklį *„Mokinių, praleidžiančių pamokas, dalis"* Lietuva gerokai viršija EBPO šalių – narių vidurkį (Lietuva – 38,6 proc. EBPO vidurkis – 28 proc.) ir ženkliai atsilieka nuo kultūriškai ir demografiškai artimos, geruoju švietimo sistemos pavyzdžiu laikomos Suomijos (20,1 proc.), bet gerokai lenkia kaimyninę Latviją (66,7 proc.). (OECD PISA 2012) Taigi, tokiais turimais įrodymais yra identifikuojami probleminiai aspektai bei kartu tai suponuoja, jog normatyviškai švietimo politikos formuotojai turėtų ne tik pasilyginti save su kitomis valstybėmis, apžvelgti *šalių - lyderių* gerąsias praktikas (kodėl vienose šalyse mokiniai pamokas lanko aktyviau negu kitose?), tačiau sprendimo būdai turėtų būti ir integruojami į realų švietimo valdymą bei pokyčių strategijas.

Siekis švietimo valdymo sprendimus pagrįsti įrodymais/ argumentais formaliai pabrėžiamas/ nurodomas ir Lietuvos bei Europos Sąjungos šalių švietimo valdyme. Nors, visų pirma, yra teigiama, kad heterogeniškosios Europos šalių švietimo sistemos, ugdymo bei mokslo kokybė vis dar atsilieka, lyginant su Jungtinių Amerikos Valstijų švietimo kokybe, tačiau jau padarytas tam tikras kiekybinis proveržis (pavyzdžiui, studentų ir absolventų skaičiaus augimo, aukšto lygmens publikacijų skaičiaus, absolventų įsidarbinamumo darbo rinkoje, ir kt.), taip pat valdyme ir akcentuojama būtinybė sprendimus grįsti kuo patikesniais duomenimis, matuoti ir vertinti mokyklų veiklos pokyčius, siekiant nuosekliai tobulinti švietimo kokybę. (Ploeg ir Veugelers 2008, 107) Atsižvelgus į Europos šalių švietimo kokybės atotrūkį ir spartėjant Lietuvos integracijai į Europos ir pasaulio švietimo erdvę kartu su kitomis 28 pasaulio šalimis 1999 m. Lietuva pasirašė Bolonijos deklaraciją „Europos aukštojo mokslo erdvė (EHEA)", kurioje buvo numatyta iki 2010 m. sukurti bendrą Europos aukštojo mokslo erdvę, deklaracijoje pagrindiniu kokybės užtikrinimo aspektu įvardijant palyginamų kriterijų bei metodologijų išvystymą. (Želvys 2009, 26; Bolonijos deklaracija (1999) Vėlesniuose Bolonijos proceso komunikatuose – Prahos (2001), Berlyno (2003), Bergeno (2005), Londono (2007), Leveno ir Naujojo Luveno (2009), Bukarešto (2012), Jerevano (2015) – taip pat akcentuota įrodymais pagrįsto švietimo valdymo būtinybė, sistemiškai remiantis kriterijais ir vertinimais bei skatinant įvairių švietimo dalyvių - socialinių dalininkų – įtrauktį, siekiant užtikrinti aukštą švietimo kokybę. „Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategijoje „Europa 2020" (2010) taip pat nurodoma

būtinybė savo veiklą grįsti duomenimis, siekiant strategijoje numatytų švietimo srities tikslų, remiantis atitinkamais išsikeltais rodikliais. Taip pat ir „Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030" yra nurodoma, kad švietimo, kaip ir kitose viešojo valdymo srityse, svarbu diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą, lavinant strateginio mąstymo kompetencijas, valdymo dalyvių analitinius gebėjimus bei sprendimus priimti remiantis įrodymais pagrįsta informacija. Taip pat, Lietuvoje šiuo metu galiojančioje Valstybinėje švietimo 2013 – 2022 m. strategijoje (2013) teigiama, jog „*reikia plėtoti tokią kultūrą, kad tyrimai, vertinimai būtų nukreipiami į tai, jog rastųsi įrodymais, patirtimi bei žinojimu grįsta lyderystė, atsakomybė bei įsitraukimas, švietimo tikslui pasiekti visuose švietimo valdymo lygiuose išnaudojantis visų švietimo dalyvių ir socialinių partnerių gebėjimus*". Švietimo srities sprendimų pagrįstumas įrodymais įtvirtintas ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011, 1 str.), kuriame teigiama, jog švietimo subjektai turi būti atsakingi už švietimo stebėseną – nuolatinę švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą ir prognozavimą (žr. 8 lentelė). Taigi, galima teigti, jog Lietuva, įsitraukusi į Europos bei pasaulio švietimo erdvę, kuroje itin akcentuojamas įrodymais pagrįstas valdymas, kartu yra ir priversta formuojamus sprendimus formaliai pagrįsti tam tikrais duomenimis/ įrodymais.

8 lentelė. ĮGS koncepciją švietimo valdyme įtvirtinančios nuostatos tarptautiniuose ir nacionaliniuose teisės aktuose

Tarptautiniai ir nacionaliniai švietimo valdymą reglamentuojantys teisės aktai	**ĮGS koncepciją švietimo valdyme akcentuojančios nuostatos**
1999 m. Bolonijos deklaracija „Europos aukštojo mokslo erdvė (EHEA)"	Siekis iki 2010 m. sukurti bendrą Europos aukštojo mokslo erdvę, deklaracijoje pagrindiniu kokybės užtikrinimo aspektu įvardijant palyginamų kriterijų bei metodologijų išvystymą.
Bolonijos proceso komunikatai Prahos (2001), Berlyno (2003), Bergeno (2005), Londono (2007), Leveno ir Naujojo Luveno (2009), Bukarešto (2012), Jerevano (2015)	Akcentuojama įrodymais pagrįsto švietimo valdymo būtinybė, sistemiškai remiantis kriterijais ir vertinimais bei skatinant įvairių švietimo dalyvių - socialinių dalininkų – įtrauktį, siekiant užtikrinti aukštą švietimo kokybę.
„Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020"	Nurodoma būtinybė savo veiklą grįsti duomenimis, siekiant strategijoje numatytų švietimo srities tikslų, remiantis atitinkamais išsikeltais rodikliais

8 lentelės tęsinys

Tarptautiniai ir nacionaliniai švietimo valdymą reglamentuojantys teisės aktai	**ĮGS koncepciją švietimo valdyme akcentuojančios nuostatos**
„Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030”	Nuorodoma, jog švietimo, kaip ir kitose viešojo valdymo srityse, svarbu diegti įrodymais pagrįsto valdymo kultūrą, lavinant strateginio mąstymo kompetencijas, valdymo dalyvių analitinius gebėjimus bei sprendimus priimti remiantis įrodymais pagrįsta informacija.
Valstybinė švietimo 2013 – 2022 m. strategija (2013)	Teigiama, jog „reikia plėtoti tokią kultūrą, kad tyrimai, vertinimai būtų nukreipiami į tai, jog rastųsi įrodymais, patirtimi bei žinojimu grįsta lyderystė, atsakomybė bei įsitraukimas, švietimo tikslui pasiekti visuose švietimo valdymo lygiuose išnaudojantis visų švietimo dalyvių ir socialinių partnerių gebėjimus
Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (2011, 1 str.)	Teigiama, jog švietimo subjektai turi būti atsakingi už švietimo stebėseną – nuolatinę švietimo būklės ir kaitos analizę, vertinimą ir prognozavimą.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Želvys 2009, 26; Švietimo ir mokslo ministerija 2013; Bolonijos deklaracija 1999; Prahos komunikatas 2001; Berlyno komunikatas 2003; Bergeno komunikatas 2005; Londono komunikatas 2007; Leveno ir Naujojo Luveno komunikatas 2009; Bukarešto komunikatas 2012; Jerevano komunikatas 2015; „Europa 2020” 2010; „Lietuva 2030” 2012; Valstybinė švietimo 2013 – 2022 m. strategija 2013; Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas 2011.

Nors Lietuva, dalyvaudama įvairiuose tarptautiniuose švietimo tinkluose ir formaliai yra skatinama diegti įrodymais pagrįstą švietimo valdymo kultūrą, tačiau atliktų mokslinių, įrodymais pagrįsto švietimo valdymo Lietuvos nacionaliniame lygmenyje, tyrimų, kuriuose dalyvavo nacionalinio lygmens švietimo politikos formuotojai, rezultatai atskleidė, kad nors tyrime dalyvavusieji informantai ir normatyviškai supranta, jog įrodymai turėtų būti taikomi visose viešosios politikos proceso stadijose (kadangi tikima, jog tai paskatintų kokybiškesnius sprendimus), tačiau vis tik realybėje nacionalinio lygmens švietimo politikos sprendimai, pagrįsti įrodymais, dažniausiai yra taikomi ne visame švietimo valdymo procese, o tik pirminiuose etapuose – siekiant parengti konkrečius sprendimus – identifikuojant, analizuojant iškilusias problemas. (Urbanovič ir Šilinskytė 2014) Pastebima, jog tokį įrodymų taikymą, – *problemų „gesinimo“* situacijas kritikuoja mokslininkas A. Wiseman (2010, 5), teigdamas, jog šis būdas ne tik kad yra neracionalus, bet dar ir labai brangus, todėl labai svarbu institucionalizuoti įrodymų taikymą įvairiuose švietimo valdymo lygmenyse. Lietuvoje taip pat, nustatyta, kad formuojant nacionalinio lygmens švietimo politiką dažnai visgi yra remiamasi vyraujančiomis politinėmis nuostatomis, nulemiančiomis konkrečių sprendimų konstravimą (Urbanovič ir Šilinskytė 2014): tai suponuoja, jog nacionaliniame lygmenyje švietimo srities sprendimai yra formuojami taikant ne vien ĮGS koncepcijai, bet ir „į nuomonę

orientuotam valdymui/ politikai“ priskiriamomis pagrindimų rūšimis, o kartu ir tai, kad aiškios atsakomybės pasiskirstymo bei įrodymų taikymo institucionalizavimo, nepaisant dalyvavimo tarptautiniuose švietimo valdymo tinkluose – nėra.

Taigi, bendrai apžvelgus įrodymų taikymo reikšmingumą formuojant švietimo politiką, galima teigti, jog tarptautinių organizacijų daromas spaudimas, gerosios užsienio praktikos skatina šalių vyriausybes, įskaitant ir Lietuvą, formuojamus švietimo sprendimus aktyviau pagrįsti ne politinėmis, bet kiek įmanoma racionalesnėmis nuostatomis: tai reikšminga norint geriau kontroliuoti ir vertinti rezultatus bei siekti lygybės ir kokybės švietimo valdyme.

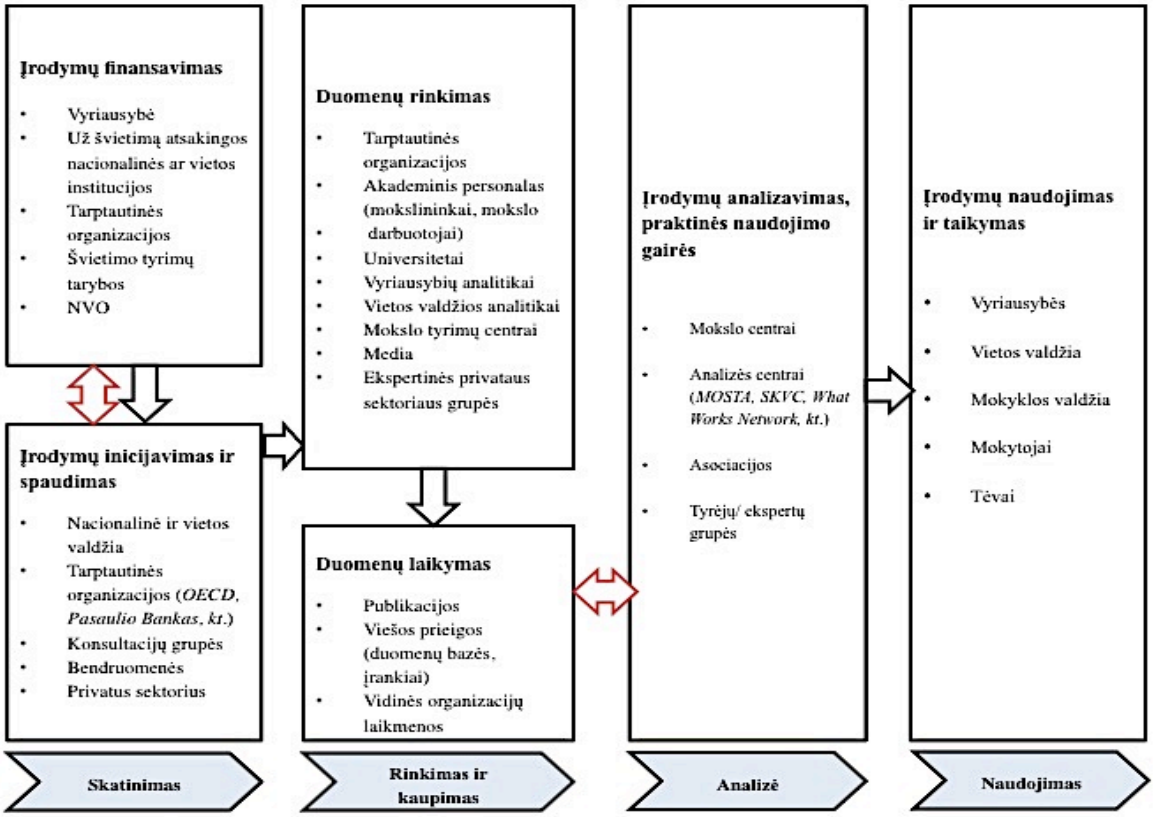
2.3. Įrodymais grįstų sprendimų švietimo valdyme sistema ir pagrindiniai jos dalyviai

Formaliai dokumentuose įtvirtintos nuostatos sprendimus grįsti įrodymais bei tam tikrame sprendimų formavimo proceso etape atliekamas įrodymų surinkimas dar neužtikrina, jog įrodymais pagrįsti suformuoti sprendimai bus ir kokybiškai vykdomi. Yra teigiama, kad švietimo srities veiklos turi būti konstruojamos derinant tiek teorinius, tiek ir praktinius aspektus: tokiu atveju išryškėja, jog labai svarbu yra sprendimų formuotojų gebėjimai rasti, kurti, įvertinti ir realiai pritaikyti (ar paaiškinti, kaip vertėtų pritaikyti) įrodymus. (Shepherd 2014, 14; Davies 1999, 109)

Įrodymais pagrįstame švietimo valdyme ne tik moksliniai ar ekspertiniai tyrimai (kaip įrodymų rūšys) bei mokslininkų ir ekspertų atliekamos analizės yra vertingos švietimo politikos formuotojams ir dalyviams: ugdymo procesas bei jo metu pasiekiami rezultatai, kokybiškas sugeneruotų įrodymų taikymas – taip pat svarbūs veiksniai, lemiantys teigiamus švietimo srities rezultatus, todėl šiame procese nuolat veikiantys mokytojai, vietos bendruomenės nariai - taip pat turi būti suvokiami kaip svarbūs įrodymais pagrįsto švietimo valdymo dalyviai. (Troia ir Olinghouse 2013; Shepherd 2014) Tai suponuoja, jog skirtingi švietimo dalyviai atlieka skirtingas funkcijas įrodymais pagrįstame švietimo valdyme: atskiros asmenų grupės yra atsakingos už įrodymų surinkimą, apdorojimą, skatinimą, taikymą, finansavimą bei jų kokybišką naudojimą praktinėje veikloje. (žr. 11 pav.)

Vadinamąją įrodymais pagrįsto švietimo valdymo *ekosistemą* sudaro šešios dedamosios, atspindinčios skirtingą įrodymų taikymo stadiją: *skatinimą*, jų *rinkimą bei kūrimą, duomenų analizavimą ir interpretavimą* bei *realų jų panaudojimą*. Yra teigiama, jog kiekviename įrodymų taikymo etape dalyvauja skirtingi viešojo valdymo ir švietimo srities dalyviai, sudarydami *stumiančiąsias* (dalyviai kairėje) ir *traukiančiąsias* (dalyviai dešinėje) jėgas. (Shepherd 2014, 16) Šių jėgų egzistavimas suponuoja tai, kad, viena vertus, kiekviena *sistemos* dedamoji yra svarbi siekiant sėkmingo įrodymais pagrįsto švietimo valdymo (kaip proceso) ir, kita vertus, kad švietimo dalyvių grupės skirtingu laipsniu, būdais bei vaidmenimis prisideda prie šio proceso užtikrinimo: vieni yra

atsakingi už įrodymų inicijavimą ar finansavimą, kiti – už įrodymų rinkimą bei jų analizę, dar kiti – už kokybišką jų panaudojimą praktiniame švietimo valdyme ir ugdymo procese. Vis tik, svarbu akcentuoti tai, jog kaip ir kiekvienas teorinis modelis, taip ir šis, realiame valdyme gali kisti: etapai keistis vienas su kitu vietomis, grįžti į ankstesnę stadiją, o procesas, dėl papildomų duomenų, priimtų sprendimų, trikdžių ir kt. nesibaigti ties paskutiniuoju proceso etapu (Bardach 2011; Martinaitis 2008; Parsons 2001).



11 pav. Įrodymų taikymo švietimo valdymo sprendimų rengime sistema

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Shepherd 2014.

I. Įrodymų skatinimas *(stumančioji jėga)*: kaip jau minėta, remtis įrodymais nacionalinės institucijos yra skatinamos **tarptautinių organizacijų**, kurių narėmis šalys yra ar ketina būti (pavyzdžiui, Lietuvos atveju – EBPO) (OECD 2007), tačiau taip pat atitinkamo klausimo nagrinėjimą ir būtinybę remtis įrodymais gali inicijuoti ir **nacionalinės ar vietos valdžios institucijos**: pavyzdžiui, 2008 m. MOSTA atliko Lietuvos MTEP finansavimo būklės analizę Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu, taip pat ir Lietuvoje veikiantis, ŠMM finansuojamas projektas „Lyderių laikas", kuriuo siekiama švietimo valdyme ir ugdymo procese diegti informacija bei analize pagrįstų sprendimų kultūrą. (Lyderių laikas, 2016) Įrodymus skatinančiomis grupėmis Naujojo viešojo valdymo *akivaizdoje* gali būti ir aktyvios **švietimo bendruomenės** (švietimo bendruomenių asociacijos) ar **nevyriausybinės organizacijos,** darančios spaudimą/ įtaką vietos ar nacionalinės valdžios institucijoms. (Jarvis ir

Bakvis 2012) Įrodymų finansavimas ir Įrodymų inicijavimo dedamosios sistemoje gali sutapti (sąveikauti tarpusavyje), kuomet tos pačios švietimo valdyme veikiančios grupės ir skatina, ir finansuoja tų įrodymų rinkimą (pavyzdžiui, minėtasis ŠMM užsakytas tyrimas 2008 m.), tiek ir gali būti atskirtos viena nuo kitos, kadangi įrodymų rinkimo iniciatoriai gali ieškoti finansavimo aktualaus klausimo analizei (pavyzdžiui, kuomet švietimo bendruomenių asociacijos kuria projektus ir ieško finansavimo – vietos savivaldos institucijose, ŠMM ar kt.). (Čiapienė 2015) Taigi, galima teigti, jog pirmasis įrodymais pagrįsto švietimo valdymo *sistemos* etapas yra skatinantis pagrįstai veikti: tam tikrą formuojamą sprendimą ar probleminę sritį grįsti įrodymais ir apima klausimo nagrinėjimo pradžios finansinio aprūpinimo inicijavimą. Taip pat, galima pastebėti, kad pirmajame – *skatinimo* – etape pagrinde dalyvauja valdžios insitucijos bei aktyvios švietimo bendruomenės: analizių bei mokslų centrai įsijungia vėlesniuose ĮGS sistemos etapuose.

II. Duomenų rinkimas ir laikymas: šiame etape asmenys/ grupės, sprendimų formuotojų paskirtos ir atsakingos už įrodymų rinkimą bei gebančios tai kokybiškai atlikti, renka duomenis aktualiu klausimu, naudojantis tam tikrais įrodymų rinkimo metodais (įrodymų rūšimis). (Shepherd 2014,18) Galima įvardinti, jog šiame etape nuosekliai iš įvairių šaltinių (konsultuojantis su suinteresuotaisiais asmenimis, medijų pagalba) renkami pirminiai duomenys, kurie tik vėliau – susisteminti ir išanalizuoti – taps įrodymais (vėlesniame ciklo etape). Šiame etape pagrindiniais dalyviais yra **institucijų analitikai**, nepriklausomų (gali būti ir tarptautinių organizacijų) **ekspertų, analitikų ir/ ar mokslininkų grupės**, pasirinkti duomenų rinkimui. Galima manyti, jog asmenys, užsakantys įrodymų rinkimą tam tikru klausimu, renkasi, kas tai atliks: ar bus pasikliaujama vidiniais resursais, ar bus ieškomi asmenys *iš išorės*: tai galima susieti su turimu ir reikalingu finansinių bei žmogiškųjų resursų, sėkmingam tam tikro klausimo nagrinėjimui, kiekiu. (Davies, 2004; Staley, 2008) Surinkti duomenys normatyviškai – turėtų būti talpinami patogioje vartojimui – tolimesnių analizių atlikimui – prieigoje – duomenų bazėje/ įrankyje. (Shepherd 2014, 16) Tokių įrankių pavyzdžiai švietimo valdyme – pasauliniame kontekste yra OECD PISA tyrimų duomenų pateikimo įrankis (Želvys 2016), Lietuvoje – Švietimo valdymo informacinė sistema (ŠVIS), kurioje talpinami duomenys apie ikimokyklinį, pradinį, pagrindinį, vidurinį ugdymą, aukštąjį mokslą bei profesinį mokymą. Teigiama, jog ši sistema „suteikia įrankius, leidžiančius naudotojams analizuoti sukauptus duomenis įvairiais pjūviais". (ŠVIS 2016) Duomenų analizei laikmenos gali būti įvairios – nuo viešų prieigų (OECD duomenys), ribotos prieigos (vidinės organizacijų laikmenos) (pavyzdžiui, Lietuvos aukštųjų mokyklų Studijų informacinės sistemos; ribotos prieigos prie ŠVIS sistemos), taip pat duomenys gali būti pateikiami ir publikacijų/ leidinių/ pristatymų forma (pavyzdžiui, MOSTA atliekamos Lietuvos mokslo ir studijų būklės apžvalgos be detalesnių analizių). (MOSTA, 2016; Shepherd 2014, 16-18) Taigi, galima teigti, jog *duomenų rinkimo ir jų talpinimo* etapas atlieka vėlesniojo – *Analizės* – etapo, kuriame surinkti ir patogiai prieinami dumenys tampa įrodymais, „aprūpinimo" funkciją.

III. Analizė: etapas, kuriame surinkti duomenys yra sisteminami, analizuojami ir paverčiami tikraisiais įrodymais, kadangi duomenys patys savaime be detalesnių analizių ir apibendrinimų – nėra prasmingi politikos formuotojams, jie reikalingi kaip medžiaga analizei, – kaip analizės pagrindas. (Parsons 2001; Shepherd 2014, 16-18) Pagrindiniais šiais etapo dalyviais yra laikomi **mokslo ir analizės centrai, ekspertų/ analitikų/ tyrėjų grupės**, turinčios reikalingų analitinių gebėjimų ir galinčios apibendrinti sukauptus duomenis bei suformuoti praktines, įrodymais pagrįstas, švietimo srities gaires ar rekomendacijas. (Shepherd 2014, 16-18) Lietuvoje tokiomis grupėmis galima įvardinti MOSTA analizes, atliekamas remiantis sukauptais ŠVIS ir kitų šaltinių duomenimis, SKVC, NMVA. Taip pat, pastebėtina, jog įrodymų rinkimo bei analizės grupės gali sutapti: pavyzdžiui, MOSTA tyrimo „Studijų kokybė Lietuvoje: suinteresuotųjų šalių požiūris" metu centro analitikai tiek rinko (apklausti 10 528 asmenys), tiek ir analizavo duomenis bei pateikė praktines rekomendacijas Švietimo ir mokslo ministerijai ir Lietuvos aukštosioms mokykloms. (MOSTA 2015, 1) Taigi, galima teigti, kad *Analizės* etape turimi duomenys tampa įrodymais, kurie padeda sukonstruoti pagrįstas rekomendacijas švietimo valdymui.

IV. Įrodymų naudojimas ir taikymas *(traukiančioji jėga)*: etapas, kuriame įrodymų rezultatai parengti realiam jų pritaikymui – sprendimų, pagrįstų įrodymais, įgyvendinimui. (Shepherd 2014) Galima teigti, jog šiame etape, pagrindiniai dalyviai yra **asmenys, inicijavę įrodymų rinkimą,** tačiau taip pat svarbūs ir tie, kurie **realiai įgyvendina priimtą sprendimą** (**mokytojai, mokyklos valdžia, vietos valdžia**, kt.), kadangi, galima manyti, kad įrodymų taikymo švietimo valdymo sistema veiksni tiek, kiek ir kaip sėkmingai surinktais įrodymais yra naudojamasi, kaip sėkmingai sprendimai yra įgyvendinami. (Lingard 2013, 116; Parsons 2001, 413;) Pavyzdžiui, NMVA (2016) ekspertų atliekami išoriniai mokyklų veiklos kokybės vertinimo rezultatai bei mokykloms ir savivaldybių švietimo skyriams pateikiamos tobulinimo rekomendacijos būtų niekinės, jeigu mokyklos valdžia, savivaldybės švietimo skyriaus darbuotojai bei taip pat – mokytojai – nesiimtų veiksmų, leidžiančių eliminuoti įvardintas problemines sritis.

Taigi, apibendrinant normatyvinę ĮGS švietimo valdymo sistemą, galima teigti, kad skirtinguose valdymo etapuose dalyvauja įvairios suinteresuotosios šalys, sudarančios įrodymus *skatinančias* ir juos *traukiančias* (įrodymus naudojančias) grupes: valstybės valdžios institucijos (tiek nacionalinio, tiek vietinio lygmens), mokyklos valdžia, tarptautinės organizacijos, aktyvios švietimo ir/ ar mokyklos bendruomenės, mokslo bei analizės centrų tyrėjai. Šios grupės skirtinguose etapuose atlieka skirtingus vaidmenis, užtikrinant sklandų ir sėkmingą duomenų rinkimą, jų analizavimą bei įrodymais pagrįstų sprendimų įgyvendinimą.

Apibendrinant visa skyrelį, galima teigti, jog sparčiai šiuolaikiniame švietimo valdyme plintantis įrodymų taikymas egzistuoja dėl trijų pagrindinių – kokybės, lygybės bei siekio kontroliuoti –

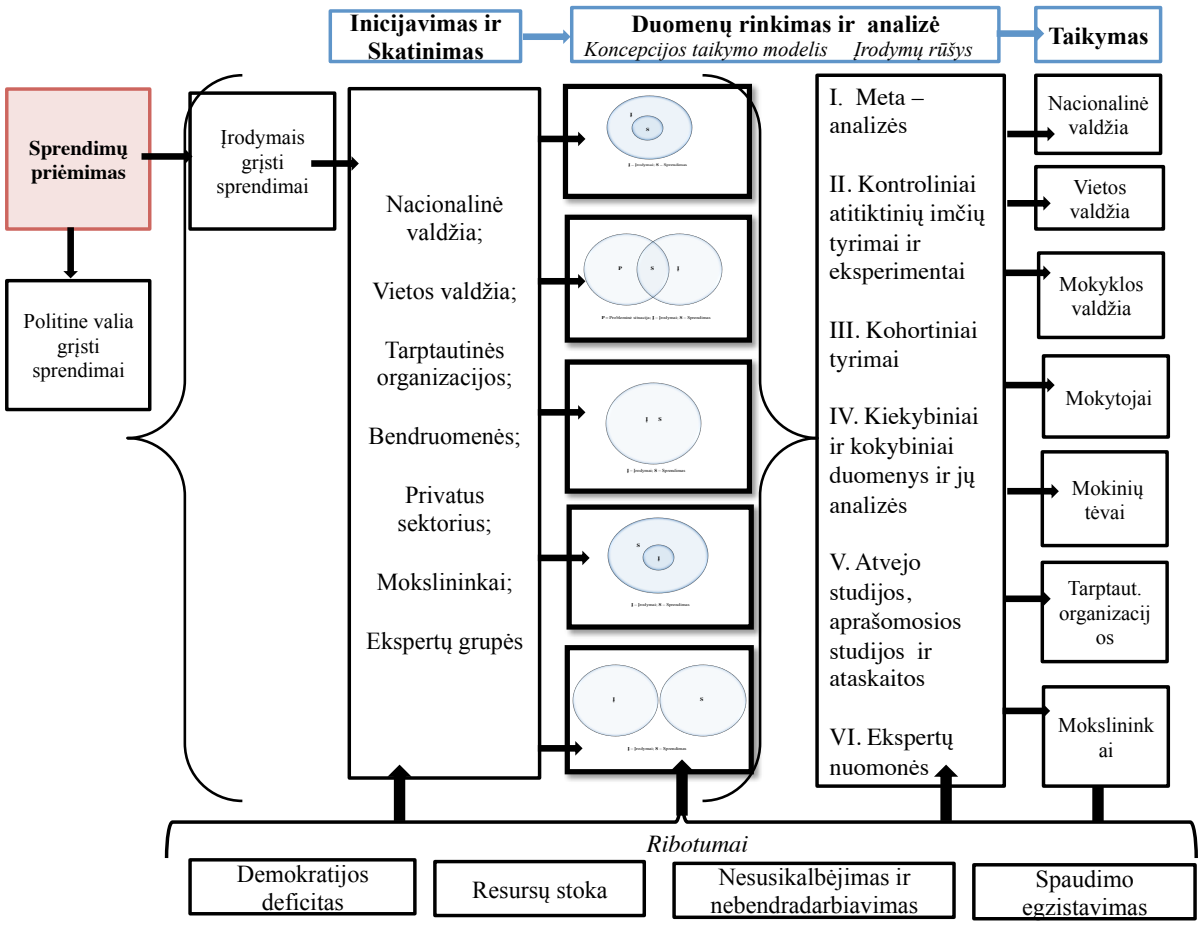
priežasčių, suponuojančių ir srities ypatumus, kadangi jau išvystytais instrumentais, veikiančiais tiek pasauliniame kontekste, tiek ir Lietuvoje – galima stebėti ir vertinti švietimo kiekybinius pokyčius. Tačiau akcentuotina tai, kad sėkmingam įrodymais pagrįstam švietimo valdymui itin aktualus sklandus visų pagrindinių švietimo dalyvių įsitraukimas į įrodymų rinkimo, analizės ir taikymo procesą.

2.4. Teorinis įrodymais grįstų sprendimų teorinės prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų formavime proceso modelis

Abiejuose magistro baigiamojo darbo skyriuose ir jų poskyriuose buvo nagrinėjama Įrodymais pagrįstų sprendimų koncepcija ir jos taikymo viešajame valdyme aspektai, akcentuojant švietimo sritį. Atsižvelgus į teorinius ĮGS koncepcijos elementus – *įrodymų rinkimu bei jų skatinimu suiteresuotas šalis*, *įrodymų taikymo sprendimų priėmimo procese modelius*, atspindinčius sąveikas tarp įrodymų ir priimamų sprendimų, *įrodymų taikymo realiame viešajame – švietimo – valdyme grupes* bei galimus *ĮGS taikymo ribotumus*, sudarytas teorinis ĮGS prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų formavime proceso modelis. (žr. 12 pav.)

Modelis sudarytas, remiantis švietimo valdymo tyrinėtojo - mokslininko J. Shepherd (2014) išskirtomis pagrindinėmis ĮGS taikymo švietimo **valdyme sistemos dedamosiomis / etapais:** Įrodymų rinkimo inicijavimas ir skatinimas, Duomenų rinkimas ir jų analizė bei Įrodymų taikymas ir pagrindinėmis identifikuotomis **suinteresuotomis šalimis**. Taip pat, moelis sudarytas, remiantis viešosios politikos tyrinėtojų įrodymų taikymo aspektais - Young ir kt. (2003) - sukonstruotais penkiais **įrodymų taikymo sprendimų priėmimo procese modeliais**, pagrindiniais bruožais ir jų analizės metu nustatytais **loginiais ryšiais tarp sprendimų priėmimo ir įrodymų taikymo**, įrodymus taikančiųjų subjektų. Atsižvelgus į mokslininkų Bagshaw ir Bellomo (2008) Reay ir kt. (2009), Rebecca (2015), Petticrew ir Roberts (2003), Davies 2007, Nutley ir kt. (2013), Salkind (2012) išskriamų įrodymų taikymo viešajame valdyme patikimumo ir kokybiškumo skirtumus bei identifikavus – susisteminus įrodymų rūšių hierarchiją, modelyje apimami ir skirtingų **įrodymų rūšių** taikymo aspektai. Pagrindiniai galimi **įrodymų taikymo ribotumai modelyje** pateikiami, remiantis mokslininkų - Cable (2004), Staley (2008), Daves (2004), Dunn (2004), Lassnigg (2012), Urbanovič ir Šilinskytė (2014), Mikulskienė (2011), Nakrošis ir kt. (2011), Sutcliffe ir Court (2005), Wilczynski (2012) išskiriamais ir aptariamais įrodymų taikymo viešajame valdyme trukdžiais. Atsižvelgiant į Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos kaitą ir ĮGS koncepcijos plėtotę, modelis sudarytas, laikantis teorinės logikos, kad realiame viešajame valdyme išties **priimami sprendimai** gali būti priimami remiantis ne tik įrodymais, racionaliais pagrindimais, bet ir į nuomonę orientuotam valdymui priskiriamomis pagrindimų rūšimis - **politine valia grįstais sprendimais.** (Davies 2004).

Sukonstruotas modelis leidžia nustatyti įrodymų taikymo grėsmes ir privalumus, sprendimų priėmime veikiančių ir įrodymus taikančių asmenų/ institucijų grupes, taikomų įrodymų kokybiškumo ir patikimumo laipsnį, pagrindinius įrodymus bei sprendimų pagrindimą įrodymais trukdančius veiksnius.



12 pav. Teorinis ĮGS prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų formavime proceso modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis J. Shepherd (2014); Young ir kt. (2003); Bagshaw ir Bellomo (2008); Reay ir kt. (2009); Rebecca (2015); Petticrew ir Roberts (2003); Davies (2007); Nutley ir kt. (2013); Salkind (2012); Cable (2004); Staley (2008), Davies (2004); Dunn (2004), Lassnigg (2012); Urbanovič ir Šilinskytė (2014); Mikulskienė (2011), Nakrošis ir kt. (2011); Sutcliffe ir Court (2005); Wilczynski (2012).

Visų pirma, sukonstruotas modelis atspindi tai, jog **Sprendimų priėmimas**, kaip ir teigiama pirmuosiuose baigiamojo darbo poskyriuose (žr. 1.1. ir 1.2. poskyriai), gali vykti remiantis **Politine valia** arba siekiant juos pagrįsti **Įrodymais**. Pastarieji suvokiami kaip būdas, kuriuo siekiama racionalizuoti formuojamus viešuosius sprendimus ir sprendimų priėmimo procesą, remiantis faktine informacija, moksliniais ir ekspertiniais tyrimais bei jų analizėmis (įvairiomis įrodymų rūšimis) ir kurių formavime vyksta tyrėjų, suinteresuotųjų šalių, sprendimų priėmėjų bei įgyvendintojų/ įrodymų *vartotojų* sąveika. Modelyje nesiekiama detaliau nagrinėti Politine valia grįstų sprendimų priėmimo

proceso, kadangi, viena vertus, baigiamasis darbas apima Įrodymais pagrįstų sprendimų dekonstravimą ir, kita vertus, teoriškai Politine valia/- nuomonėmis, ideologijomis pagrįsti sprendimai yra už termino *pagrįstas sprendimas* ribų. (Buškevičiūtė ir Raipa 2012, 72)

Modelyje vaizduojamas Įrodymais pagrįstų sprendimų prieigos taikymo viešojo (švietimo srities) valdymo sprendimų priėmime procesas, susidedantis iš trijų pagrindinių etapų: Įrodymų rinkimo **Inicijavimas ir skatinimas – Duomenų rinkimas ir duomenų analizė – Įrodymų taikymas. (**žr. 2.3. poskyrį)

1. **Įrodymų rinkimo Inicijavimo ir skatinimo etape** veikia pagrindinės suinteresuotosios šalys – už sprendimo priėmimą atsakingos asmenų grupės: Nacionalinės valdžios institucijos, vietos valdžios institucijos, tarptautinės organizacijos, tam tikros vietos ar mokyklos bendruomenės, privataus sektoriaus atstovai/ grupės, mokslininkų/ tyrėjų ar ekspertų/ analitikų grupės. Šios grupės inicijuoja ir skatina spręsti tam tikrą klausimą, taip pat gali būti ir atsakingos už duomenų rinkimo bei jų analizės finansavimą.

2. Duomenų rinkimo ir duomenų analizės etape vaizduojamos dvi sudėtinės dalys: pasirinktas *ĮGS koncepcijos taikymo modelis*, atspindintis skirtingas sąveikas – loginius ryšius tarp asmenų/ institucijų, atsakingų už įrodymų rinkimą ir sprendimų priėmėjų, sukonstruojančių galutinį sprendimą. Nuo pasirinkto įrodymų taikymo sprendimų priėmimo procese modelio priklauso tai, kuriame viešosios politikos ciklo etape įrodymais yra remiamasi, kaip glaudžiai sprendimai yra grindžiami įrodymais bei kokios pagrindinės galimos formuojamo sprendimo modelio stiprybės ir silpnybės. (žr. 1.4. poskyrį). Visais modelių - „Žiniomis grįsto", „Problemų sprendimo", „Interaktyviojo", „Politinio/ taktinio" - atvejais įvairios institucijos ir asmenys gali suformuotus sprendimus taikyti realiame viešajame valdyme. Vienintelio - „Apšvietimo" modelio atveju įrodymai netampa sprendimais politiniame / viešojo valdymo lygmenyje, tad įrodymais nebent savanoriškais pagrindais gali remtis už įrodymų taikymą atsakingos grupės ar patys mokslininkai tolesniuose teoriniuose svarstymuose.

Pasirinkus/ veikiant pagal atitinkamą koncepcijos taikymo modelį, toliau vyksta duomenų rinkimas ir duomenų analizė, remiantis pasirinktomis išskirtomis šešioms pagrindinėmis **įrodymų rūšimis**: iš įvairių įrodymų/ duomenų šaltinių: *I. Meta – analizėmis; II. Kontroliniais atsitiktinių imčių tyrimais ir eksperimentais; III. Kohortiniais tyrimais; IV. Kiekybiniais ir kokybiniais duomenimis ir jų analizėmis; V. Atvejo studijomis, aprašomosiomis studijomis ir ataskaitomis; VI. Ekspertų nuomonėmis*. Pasirinkti įrodymai yra grupuojami pagal savo kokybiškumą bei patikimumą teorinėje įrodymų rūšių hierachijoje (žr. 1.3. poskyrį): I (Meta – analizes) priskiriant aukščiausiam hierarchijos lygmeniui (kokybiškiausi įrodymai) priklausančius įrodymus, VI (Ekspertų ir/ ar autoritetų nuomonės/ konsultacijos su interesų ir spaudimo grupėmis) priskiriant žemiausiam hierarchijos lygmeniui –

mažiausiai patikimomis įrodymų rūšimis. Modelyje kitos taikomos įrodymų rūšys yra traktuojamos kaip esančios *už* Įrodymais pagrįstų sprendimų koncepcijos ribų ir yra priskirtinos politine valia grindžiamų sprendimų turiniui.

3. **Įrodymų taikymo etapas:** šis etapas traktuojamas kaip surinktus įrodymus taikančių grupių identifikavimas. Šiame etape yra siekiama remtis surinktais įrodymais ir jų pagrindu priimti ir suformuoti švietimo srities sprendimą. Remiantis teorine baigiamojo darbo dalimi (žr. 2.3. poskyrį), pagrindinėmis įrodymus taikančiomis grupėmis gali būti įvardijamos septynios pagrindinės bendrojo lavinimo švietimo sritimi suinteresuotosios šalys: *nacionalinės valdžios institucijos*, *vietos (savivaldos) institucijos, tarptautinės organizacijos, mokyklos valdžia, mokytojai, mokinių tėvai, mokslininkų/ tyrėjų/ ekspertų/ analitikų grupės*. Šios grupės gali būti atsakingos už skirtingą įrodymų taikymą švietimo vadyme:

- *Tarptautinės organizacijos, nacionalinės bei vietos institucijos* gali būti atsakingos už tai, kad surinktais įrodymais būtų remiamasi priimant švietimo srities sprendimus, kad šalies ar savivaldybės mastu būtų užtikrinama *lygybė* ir *kokybė* švietime, įrodymais siekiant *kontroliuoti*;
- *Mokyklos valdžia bei mokytojai* gali būti atsakingi už tai, kad surinkti įrodymai būtų taikomi realiame ugdymo procese (pavyzdžiui, mokytojai, siekdami tobulinti mokymo praktikas ir metodus). Mokyklos valdžia, surinktais įrodymais gali skatinti ugdymo metodų, mikroklimato mokykloje ir kt. mokymo ir mokymosi priemonių kaitą ir tobulinimą;
- *Mokinių tėvai* įrodymus gali taikyti, viena vertus, dalyvaudami mokyklos savivaldoje ir siekiant įrodymais gerinti mokyklos valdymo ir formaliojo bei neformaliojo ugdymo procesus, ir, kita vertus, įrodymais gali būti remiamasi priimant sprendimą, kuomet yra siekiama pasirinkti vaiko mokymosi įstaigą;
- *Mokslininkų/ tyrėjų/ ekspertų/ analitikų grupės,* pačios dalyvaudamos duomenų rinkimo bei jų analizės etape, taip pat gali dalyvauti ir surinktų įrodymų taikyme. Pavyzdžiui, *„Apšvietimo"* modelio atveju surinktais įrodymais yra labiau siekiama šviesti visuomenę apie egzistuojančius viešojo valdymo klausimus, sprendimų priėmėjams netiesiogiai siūlyti galimus problemų sprendimo būdus. Surinkti įrodymai taikytini platesniame moksliniame kontekste – integruojami į kitus analitinius darbus.

Visame įrodymais pagrįsto sprendimų priėmimo procese gali veikti keturios pagrindinės teorinėje dalyje (žr. 1.5. skyrelis) aptartos koncepcijos taikymo viešajame valdyme **ribotumų grupės**: *demokratijos deficitas, resursų stoka, nesusikalbėjimas ir nebendradarbiavimas* bei *spaudimo egzistavimas*. Modelyje ribotumai suvokiami kaip galimi trikdžiai, siekiant spredimus pagrįsti

įrodymais, viso įrodymais pagrįstų sprendimų formavimo metu (tiek inicijavime, tiek duomenų rinkimo bei analizės, tiek ir įrodymų taikymo etape).

Pagrindiniais sukonstruoto **modelio privalumais** laikytina:

- Modelyje **neatsispindi klasikinis sprendimų priėmimo modelis**, jame dėmesys kreipiamas tik į šiandieniam viešajam valdymui aktualios - įrodymais pagrįstų sprendimų koncepcijos taikymą, suvokiant jį kaip pagrįstesnius sprendimus leidžiantį suformuoti būdą;
- Modelis yra **patogus metodologine bei empirine prasmėmis**, kadangi teoriškai identifikavus kitas įrodymų taikymu suinteresuotąsias šalis (trečiajame modelio etape), modelis tampa pritaikytinas ne tik švietimo srities, bet ir kitų viešojo valdymo sričių tyrimams;
- Modelis **patogus kaip empiriniam tyrimui skirtas instrumentarijus**, kadangi jame yra apimami ir aptariami visi pagrindiniai ĮGS teorinės koncepcijos aspektai: dalyvių grupės, įrodymų rūšys, taikymo ribotumai bei galimi įrodymų taikymo modeliai, leidžiantys įvertinti įrodymų taikymo sprendimų priėmimo procese privalumus bei trūkumus, galimas grėsmes, realiame valdyme taikomų įrodymų rūšių patikimumą bei identifikuoti suinteresuotąsias šalis, kurios tokį sprendimų konstravimo būdą inicijuoja, finansuoja bei taiko.

Pagrindiniais sukonstruoto **modelio ribotumais** laikytina:

- Teorinis modelis labiau **atspindi normatyvinį viešojo valdymo proceso skaidymą į etapus**. Realiame viešajame valdyme sprendimų konstravimas nevyksta statiškais etapais – jie maišosi vienas su kitu, gali būti grįžtama į ankstesnius etapus, jie pildomi ir keičiami. (Parsons 2001; Dunn 2006; Martinaitis, 2009) Todėl modelis taikytinas kaip instrumentas analizei, kaip teorinės prieigos susisteminimas, o ne kaip realaus viešojo valdymo atspindys;
- Modelis **neleidžia tiksliai įvertinti įrodymų taikymo sprendimų priėmimo procese laipsnio**, o labiau siekia nustatyti taikymo galimybes ir įvertinti galimus taikymo privalumus bei trūkumus ir galimas grėsmes.
- Modelyje normatyviškai vaizduojama, jog sprendimų priėmimo procese formuojant įrodymais pagrįstus sprendimus yra atmetamas politine valia grįstų sprendimų pasirinkimas. Tačiau galima manyti, jog net ir atlikus visus ĮGS koncepcijos taikymo sprendimų priėmimo procese žingsnius, priimant sprendimą gali būti nuspręsta, jog **sprendimas bus vis tik grindžiamas ne įrodymais, o politine valia**, vertybėmis, politinėmis nuostatomis ar ideologijomis.

Taigi, apibendrinant teorinį ĮGS koncepcijos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų formavime proceso modelį, sukonstruotą sisteminant ir sintezuojant teorinėje dalyje aptartus ir išanalizuotus ĮGS prieigos aspektus, ir atsižvelgus į išskirtus modelio privalumus ir

trūkumus, galima teigti, jog modelis yra taikytinas kaip instrumentas įrodymų taikymo viešajame valdyme grėsmių ir privalumų, sprendimų priėmime veikiančių atsakingų asmenų grupių, taikomų įrodymų kokybiškumo ir patikimumo laipsnio, pagrindinių įrodymus taikančių asmenų/ institucijų grupių bei sprendimų pagrindimą įrodymais trukdančių veiksnių nustatymui empiriniuose švietimo valdymo galimybių tyrimuose.

Apibendrinant visą teorinės dalies skyrių ir prieš pradedant metodologinę bei empirinę dalis, galima teigti, jog ĮGS koncepcijos susiformavimą viešojo valdymo institucijose lėmė išaugęs visuomenės susidomėjimas vyriausybių vykdomais sprendimais, viešojo valdymo mokslininkų tyrinėjimų objekto pasikeitimai, „minties tankų“ kūrimasis, vyriausybių siekiai racionaliau panaudoti finansinius išteklius bei geriau atliepti piliečių socialinius poreikius. Šiandieniame viešajame valdyme viešuosius sprendimus grįsti kokybiškais bei patikimais įrodymais tampa vis svarbesnė viešųjų institucijų veiklos dalis, leidžianti priartėti prie racionalesnių viešojo valdymo sprendimų, o naudojant konsultacijomis pagrįstus sprendimų formavimo būdus – skatinti visuomenės demokratizavimo procesus ir Naujojo viešojo valdymo nuostatas: dėl šių priežasčių itin aktualu naudoti įrodymų rūšių hierarchijoje atsiduriančius kokybiškiausius bei patikimiausius įrodymus. Taip pat, apžvelgus autorių darbus ir išanalizavus įrodymų taikymo sprendimų priėmimo procese modelius, pastebima, jog sprendimų formavimas normatyviškai turėtų būti grindžiamas plačia įrodymų aibe bei kuo glaudesne sprendimų formuotojų bei tyrėjų/ ekspertų mokslininkų ir piliečių sąveika tiek įrodymų rinkimo, duomenų analizės ir jų taikymo procesuose. Tačiau įrodymų taikymo viešųjų sprendimų formavimo procese kyla problemos – ribotumai, trukdantys išsamiai pagrįsti sprendimus, todėl susisteminus pagrindinius teorinius aspektus ir sukonstravus teorinį įrodymais grįstos prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų priėmime proceso modelį, toliau darbe jis bus taikomas kaip instrumentarijus įrodymais pagrįstų sprendimų savivaldybių švietimo valdyme taikymo galimybių tyrime.

3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pristatoma empirinės magistro baigiamojo darbo dalies metodologija: *empirinio tyrimo sąsajos su teorine darbo dalimi bei baigiamojo darbo tikslu ir uždaviniais, metodologinė tyrimo prieiga, pasirinkta tyrimo strategija, duomenų rinkimo metodai, atranka ir tyrime dalyvavusių asmenų charakteristikos, duomenų rinkimo instrumentas bei duomenų rinkimo procesas, duomenų apdorojimas, analizės strategija, tyrimą ribojusieji veiksniai, tyrimo validumas ir etika.*

Empirinio tyrimo sąsajos su teorine darbo dalimi

Apibendrinant baigiamojo darbo teorinus aspektus buvo sukonstruotas **teorinis ĮGS prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengime proceso modelis** (žr. 2.4. skyrelį), kuriame akcentuotos pagrindinės proceso dedamosios – pagrindinės procese dalyvaujančios suinteresuotosios šalys, - tiek inicijuojančios ir skatinančios, tiek ir taikančios surinktus įrodymus, identifikuotos teoriškai už duomenų rinkimą bei jų analizę atsakingos pagrindinės grupės, nustatyti penki galimi įrodymų taikymo modeliai, atspindintys loginius ryšius tarp formuojamų/ priimtų sprendimų ir įrodymų, numatyti galimai įrodymų taikymą ribojantys veiksniai (ribotumai). Teorinėje dalyje pateiktas modelis, atsižvelgus į aptartus modelių privalumus ir trūkumus, leidžia identifikuoti įrodymų taikymo probleminius aspektus bei kylančias grėsmes. Taigi, sukonstruotas ĮGS prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengime proceso modelis baigiamajame darbe tampa pagrindiniu empirinės dalies instrumentarijumi pasirenkant tyrimo strategiją, formuojant tyrimo temas ir klausimus, vykdant atranką ir analizuojant surinktus duomenis.

Tyrimo objektas, tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo objektas – įrodymų taikymas vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybių (*X ir Y)* švietimo valdyme.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti rėmimosi įrodymais patirtį formuojant švietimo srities sprendimus vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybėse *(X ir Y)* bei pasiūlyti įrodymų taikymo ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo savivaldybės švietimo valdymo procesuose didinimo schemą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti pasirinktų vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybių (*X ir Y*) bendrųjų strateginių veiklos (plėtros) planų analizę, siekiant nustatyti formalaus įrodymų taikymo apimtis.

2. Remiantis dokumentų analizės duomenimis ir sukonstruotu teoriniu tyrimo modeliu, atlikti interviu su švietimo skyriaus (departamentų) specialistais ir išanalizuoti įrodymų taikymo patirtis, identifikuojant taikymo stipriuosius bei silpnuosius aspektus vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybėse.

3. Pagal pasirinktus ĮGS koncepcijos aspektus – sukonstruotą teorinį modelį - palyginti tiriamųjų savivaldybių įrodymų taikymo švietimo valdyme patirtis, išskirti jų panašumus bei skirtumus.

4. Atlikus lyginamąją analizę nustatyti įrodymų taikymo veiksnius, galimai lemiančius savivaldybių įrodymų taikymo ypatumus.

5. Suformuoti įrodymų taikymo ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo savivaldybių švietimo valdymo procesuose didinimo schemą.

Metodologinė tyrimo prieiga ir tyrimo strategija

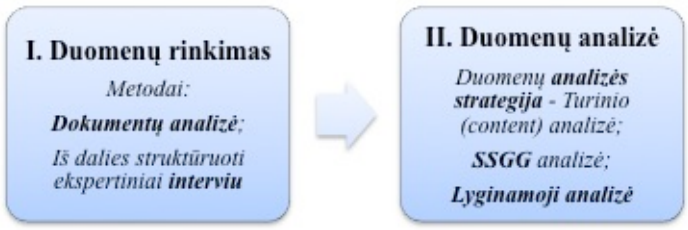
Atsižvelgiant į baigiamojo darbą tikslą, objektą bei problemą, kuriais siekiama išsiaiškinti patirtis ir įvertinti įrodymų taikymo galimybes, tyrimui pasirinkta *kokybinio tipo* (antipozityvistinė) **metodologinė prieiga**. Metodologinės prieigos esminės charakteristikos yra tinkamos tyrimo tikslui pasiekti, kadangi yra skiriamas ypatingas dėmesys tyrimo dalyvių raiškai, jų nuomonei, patirtims nustatyti, apibūdinti ir suprasti tam tikrus reiškinius. Duomenys konstruojami žodžių pavidalu, tad tyrėjas, kaip pagrindinis duomenų rinkimo ir analizės instrumentas, formuoja teksto reikšmes, o analizuojant – kreipia dėmesį į atskirus elementus, individualius skirtumus. (Bitinas ir kt. 2008; Thiel 2014, 139)

Tyrimui atlikti pasirinkta kokybinei metodologinei prieigai priskiriama *Turinio analizės* **strategija.** Ši strategija pasirinkta dėl to, jog ji padeda išsiaiškinti kontekstą, kuriame vykdomi tam tikri veiksmai, leidžia holistiškai suvokti turinį, o analizės centre atsiduria skirtingos patirtys, organizacijos ar veiklos. (Hsieh ir Shannon 2005; Mayring 2000; 2014)

Taigi, atsižvelgus į numatytąjį tyrimo tikslą - išnagrinėti rėmimosi įrodymais patirtis formuojant švietimo srities sprendimus vidutinio dydžio savivaldybėse ir atsižvelgus į pagrindinius sukonstruoto teorinio modelio aspektus, tampančius temomis analizei, galima teigti, jog **kokybinio tipo metodologinė prieiga** ir pasirinkta **turinio analizės tyrimo strategija** yra metodologiškai tinkama tyrimo ir viso baigiamojo darbo tikslui pasiekti.

Duomenų rinkimo ir analizės metodai, duomenų analizės strategijos pasirinkimas ir jų pagrindimas

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas skirtingų metodų derinimas, kitaip vadinamas *trianguliacijos* principu. Tai yra toks tyrimo būdas, kuomet reiškinys yra analizuojamas iš kelių pozicijų, todėl leidžia nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį ir sukosntruoti patikimesnes ir validesnes išvadas. (Thiel 2014, 52; Kardelis 2007, 257) Kadangi principas vykdomas kaip kompleksinio tyrimo dalis, todėl tyrimo metu gali būti naudojami įvairūs kokybinės prigimties duomenų rinkimo metodai bei informacijos šaltiniai apie tam tikrą objektą: šio tyrimo atveju – apie įrodymų taikymą pasirinktose savivaldybėse. Siekiant duomenų kokybiškumo ir įvairiapusiškumo, darbe taikoma trijų formų - *Informacijos šaltinių*, *Duomenų rinkimo metodų ir Duomenų analizės metodų* – trianguliacija. (Thiel 2014, 52-53; Morkevičius ir kt. 2012) Tuo remiantis, tyrimui pasirinkti keli kokybinio tyrimo tipui priskiriami duomenų rinkimo metodai: **dokumentų analizė** ir **iš dalies struktūruoti ekspertiniai interviu.** Šiais metodais surinkti duomenys analizuojami **turinio (content) analizės** būdu, o vėliau atliekama modifikuota **SSGG** (nustatant tik stiprybes bei silpnybes) ir **lyginamoji analizės**. (žr. 13 pav.)



13 pav. Duomenų rinkimo ir duomenų analizės etapų metodai

Duomenų rinkimo metodai

Dokumentų analizės metodas pasirinktas pirminių empirinio tyrimo duomenų rinkimui, kuomet informacija gaunama iš įvairaus tipo dokumentų, kurioje užfiksuota tyrimui reikšminga socialinė informacija. (Telešienė 2015; Mathison 2005) Mokslinėje literatūroje dokumentai yra klasifikuojami pagal informacijos šaltinį, pobūdį, viešumo laipsnį, todėl atsižvelgus į bagiamojo darbo objektą, tyrimo tikslą bei uždavinius ir siekiant tyrime užtikrinti kuo neutralesnius bei kokybiškesnius duomenis - pasirinkta *pirminių* ir *oficialių* dokumentų analizė. (Mathison 2005; Coffey 2014) Pasirinkti oficialūs dokumentai tyrimui svarbūs tuo, jog jie yra parengti valstybės institucijų: parašyti pagal nustatytus šablonus, griežtai laikantis reikalavimų – tai padeda užtikrinti duomenų patikimumą bei analizės kokybiškumą, kadangi yra išvengiama sudėtingo duomenų palyginimo, interpretavimo bei

rengėjų rašymo kūrybiškumo. (Mathison 2005; Telešienė 2015) Metodo pagrindiniai ***privalumai:*** galimybė kaupti ir analizuoti informaciją apie ankstesnius įvykius, gauti duomenis, kurių neįmanoma surinkti interviu būdu, atskleisti naujus faktus, taip pat, lyginant su kitais metodais (pavyzdžiui, interviu) yra užtikrinamas didesnis vertintojo nešališkumas ir renkamos informacijos objektyvumas (neutralumas). (Telešienė 2015; Mathison 2005; Coffey 2014) Metodas pasirinktas išanalizavus ir jo pagrindinius ***trūkumus:*** dokumentuose galimai pateikiamą klaidinančią informaciją (strategijos gali būti sukonstruotos patrauklesnės negu yra iš tikrųjų), egzistuojančias spausdinimo klaidas bei paklaidas, galimą reikalingų dokumentų neprieinamumą ar dalies jų trūkumą. (Mathison 2005)

Toliau tyrimui pasirinktas kokybinio tyrimo **interviu** metodas. Teigiama, kad pastaruoju metu atliekamuose tyrimuose interviu yra kaip pagrindinis duomenų rinkimo būdas, nepriklausomai nuo numatytosios tyrimo strategijos (Bitinas ir kt. 2008, 152) ir taip pat - efektyvus kokybinio tyrimo metodas, kadangi reikiama informacija gaunama kryptingai bendraujant/ kalbantis su informantais. (Tidikis 2003, 465) Šioje darbo dalyje pasirinktas formalusis – ***iš dalies struktūruoto interviu*** tipas, kuomet yra iš anksto paruošiami klausimai, bet nenumatomi visi atsakymai, egzistuoja galimybė interviu eigoje pildyti klausimyną, tikslinti gaunamus atsakymus. (Bitinas ir kt. 2008, 155) Interviu metodo ***privalumai*** yra tai, jog tyrėjas gali iš respondentų atsakymų konstruoti reikšmines kategorijas/ prasmes, gali būti fiksuojamos ne tik verbalinės, bet ir neverbalinės respondentų reakcijos, visi atsakymai yra teisingi bei yra nekeičiami tyrimo eigoje, galima patikslinti ir gauti išsamius atsakymus į atvirus klausimus bei taip pat - interviu nebūdingi „nežinau“ ar panašaus pobūdžio atsakymai. (Tidikis 2003, 471) Atsižvelgus į interviu metodo patikimumą bei kitus nurodytus privalumus, šis metodas pasirinktas kaip pagrindinis. Siekiant surinkti kuo tikslingesnius ir tyrimo tikslą atitinkančius duomenis, buvo suformuluotas klausimynas, kurio turinyje remiamasi teoriniame modelyje pateikiamais aspektais. (žr. 9 lentelė) (žr. 1 priedas)

9 lentelė. Interviu klausimyno turinys, sąsajos su teoriniu tyrimo modeliu

KLAUSIMO POBŪDIS	KLAUSIMO TEMA IR TEORINIAI ASPEKTAI, KURIUOS SIEKIAMA IŠSIAIŠKINTI	KLAUSIMŲ NUMERIAI KLAUSIMYNE (*žr. 1 priedas)*
Bendro pobūdžio įvadiniai klausimai	Informantų **pozicija,** vyraujančios nuostatos dėl sprendimų, pagrįstų įrodymais, taikymo organizacijos veikloje ir švietimo valdyme.	**1 – 3**
Detalizuoto pobūdžio dėstymo klausimai	• **Atvejai**, kuriais dažniausiai yra taikomi įrodymai; • **Įrodymų rūšys**, taikomos sprendimų rengimo procese; • **Subjektai, atsakingi** už įrodymų rinkimą bei duomenų analizes; • **Suinteresuotųjų šalių, ekspertų, analitikų dalyvavimas** savivaldybės švietimo srities sprendimų rengime; • **Sunkumai**, kylantys siekiant sprendimus pagrįsti įrodymais; • Įrodymų taikymo **reglamentacijos** egzistavimas organizacijoje.	**4 – 13**
Bendro pobūdžio baigiamieji klausimai	• Informantų pozicija dėl **mokslinių žinių taikymo** savivaldybės sprendimų rengime; • Informantų nuomonė dėl sprendimų, konstruojamų remiantis **patirtimi ar politinėmis nuostatomis**; • Situacijos *tobulinimo galimybės*	**14 – 15**

Duomenų analizės strategija ir analizės metodai

Atsižvelgus į pasirinktą tyrimui metodologinę – kokybinės prigimties – prieigą bei turinio analizės tyrimo strategiją, surinktų duomenų analizei darbe pasirinkta **Turinio (content) analizės strategija,** kuri yra suvokiama kaip būdas/ procesas, kurio metu iš turimų transkribuotų tekstų turinio daromos validžios išvados. (Diallo ir kt. 2015, 969) Remiantis šia strategija, duomenų analizėje yra išskiriami žodžiai – reikšminiai turinio vienetai, kurie skaidomi į subkategojas ir grupuojami į kategorijas: tekste jos pagrindžiamos informantų citatomis. (Thiel 2014, 143-144; Hsieh ir Shannon 2005; Mayring 2000; 2014) Tyrimo dalyvių atsakymai yra analizuojami remiantis teoriniais aspektais, nurodytais teorinėje baigiamojo darbo dalyje, ir išskirtais juos apibendrinančiame teoriniame modelyje.

Nagrinėjamų objektų panašumams bei skirtumams nustatyti, identifikuoti įrodymų taikymo ypatumus pasirinktas socialiniuose moksluose plačiai naudojamas **lyginamosios analizės metodas**,

kadangi kaip teigia R. Tidikis (2003, 415), šis metodas suteikia tyrimui/ tyrėjui galimybę tikslinti „socialinių dėsningumų raišką įvairiomis socialinėmis sąlygomis“, leidžia visapusiškiau pažinti ir atskleisti nagrinėjamą situaciją bei nustatyti objektų specifinius bruožus ir skirtumus kitų objektų kontekste. Lyginamojo metodo privalumai – specialiai netyrinėjant objekto gaunama informacija apie jį (kitų objektų kontekste), užpildomos informacijos spragos, galima nustatyti specifinius tiriamojo objekto bruožus ar savybes. (Cooper ir Glaesser 2016, 301; Tidikis 2003, 425) Modifikuotas **SSGG analizės metodas** (identifikuojant tik vidinius veiksnius – silpnybes bei stiprybes) pasirinktas dėl to, kad yra teigiama, jog jis padeda nustatyti esmines institucijos problemas, apibrėžti pagrindines vidines stiprybes bei silpnybes (Arimavičiūtė 2005, 134 – 135), o tai baigiamaje darbe aktualu, siekiant identifikuoti įrodymų taikymo savivaldybių švietimo srities sprendimų rengimo procese privalumus ir trūkumus, taip pat įžvelgiant ir galimas grėsmes.

Taigi, galima teigti, jog pasirinkta tyrimo ir duomenų analizės strategija Turinio (content) analizės būdu, siejasi su pasirinkta kokybinės prigimties metodologine tyrimo prieiga, o taikomas trijų formų trianguliacijos principas ir pasirinkti duomenų rinkimo bei duomenų analizės metodai yra tinkami, siekiant visapusiškai ir validžiai išnagrinėti pasirinktą objektą.

Atranka ir tiriamųjų charakteristikos

Savivaldybių atrankos pagrindimas: kadangi 2013 – 2014 m. vykdytais tyrimais, kurių rezultatai aptariami Tyrimo rezultatų aptarimo/ diskusijos skyrelyje (žr. 6.1. poskyrį) buvo nagrinėjamos didžiųjų ir mažųjų Lietuvos savivaldybių patirtys formuojant švietimo valdymo sprendimus, tad magistro baigiamajame darbe, atsižvelgus į darbo problemą ir temos aktualumą, analizei pasirinktos **vidutinio dydžio Lietuvos miestų savivaldybės**. Savivaldybės pasirinktos pagal *kriterinės atrankos* tipą, kuriuo imties vienetai yra atrenkami pagal tam tikrą tyrėjo nustatytą kriterijų (ar kriterijus). Toks atrankos tipas veiksmingas, kadangi padeda surinkti kokybiškus duomenis tyrimui. Taip pat, darbe siekiama analizuoti panašius atvejus, tad, galima teigti, jog taikytas ir *homogeninių atvejų atrankos tipas*, vykdomas atrenkant panašius vienetus dydžio bei savivaldybės statuso prasme. Šis tipas traktuojamas kaip tinkantis kokybiškesnei ir paprastesnei gautų duomenų analizei. (Bitinas ir kt. 2008, 103)

Atsižvelgus į pasirinktus atrankos tipus/ tyrimo imties sudarymo būdus, buvo nustatyti keli savivaldybių atrankos kriterijai: **homogeniškumo gyventojų skaičiaus** ir **savivaldybės statuso** bei Švietimo skyrių nuostatuose nurodytų **veiklos funkcijų** prasmėmis. (žr. 2 priedas) Remiantis 2014 m. Lietuvos statistikos departamento pateikiamais gyventojų skaičiaus metų pradžioje rodikliais, vidutinio dydžio miesto savivaldybėms priskiriamos nuo 55 tūkst. gyventojų turinčios miestų savivaldybės, tačiau nepatenkančios į pagrindinių Lietuvos didmiesčių kategoriją. Pagal šiuos – homogeniškumą

atspindinčius - panašaus gyventojų skaičiaus ir palyginimui tinkančios *miesto statusą* turinčios savivaldybės bei identifikuotus Švietimo skyrių nuostatų panašumo kriterijus, tyrimui tinkančios – trys vidutinio dydžio miestų savivaldybės – **Alytaus miesto, Panevėžio miesto bei Šiaulių miesto savivaldybės.** Dėl tyrimą ribojusių veiksnių (žr. poskyrėlį *Tyrimą ribojusieji veiksniai*) viena iš trijų tyrimui tinkančių savivaldybių nepateko į baigiamojo darbo empirinę dalį, tad tyrime apsiribojama dviejų miestų savivaldybių analizėmis. Tiriamosios savivaldybės, siekiant užtikrinti tyrimo etiką ir gautų duomenų ir asmenų, dalyvavusių tyrime, konfidencialumą, darbe yra koduojamos raidėmis – **X ir Y**. (plačiau žr. poskyrėlyje *Tyrimo etika*)

Informantų charakteristikos: Informantų atrankai taikomas *kriterinės atrankos tipas*. Pagal numatytuosius kriterijus pasirinkus tyrimui aktualias savivaldybes, buvo suformuotos interviu informantų charakteristikos – kriterijai, pagal kuriuos atrinkti tyrimo dalyviai. Nuspręsta tyrime atliekamuose interviu pasirinkti savivaldybių specialistus, atitinkančius bent du iš trijų pagrindinių kriterijų: būtų susiję su savivaldybės švietimo valdymu ir užimtų vadovaujančias švietimo srities pareigas ir/ arba veikloje būtų tiesiogiai atsakingi už duomenų rinkimą ir jų analizę. (žr. 10 lentelė)

10 lentelė. Informantų atrankos kriterijai ir jų pagrindimas

Informantų atrankos kriterijus	Kriterijaus pagrindimas
1. Veikimas savivaldybės švietimo valdyme	Atsižvelgus į darbo tikslą, temą ir objektą, žemą srities ištirtumą, tyrimui aktualus savivaldybės švietimo srities valdymas. Todėl informantai turėtų veikti savivaldybės švietimo skyriuje/ departamente.
2. Užimtų vadovaujančias švietimo srities pareigas ***ir/ arba*** **3. Savo veikloje būtų tiesiogiai atsakingi už duomenų rinkimą bei jų analizę.**	Darbe siekiama surinkti kiek įmanoma visapusiškesnius ir kokybiškesnius duomenis, tad preziumuojama, kad vadovaujančias pareigas užimantys informantai yra asmenys, geriausiai susipažinę su vykdomomis veiklomis bei dalyvauja formuojant ir priimant savivaldybės švietimo srities sprendimus. Tyrimo klausimais siekiama išsiaiškinti ir patirtis renkant bei analizuojant duomenis, tad asmenys, savivaldybėje tiesiogiai dirbantys su švietimo srities duomenų rinkimu ir analize taip pat gali tapti tyrimo informantais.

Analizuojant pasirinktų savivaldybių darbuotojų pareigybių aprašymus, nustatyta, jog pagal pasirinktus kriterijus iš pasirinktų savivaldybių tyrimo informantais gali tapti 6 asmenys iš X savivaldybės ir 9 asmenys iš Y savivaldybės.

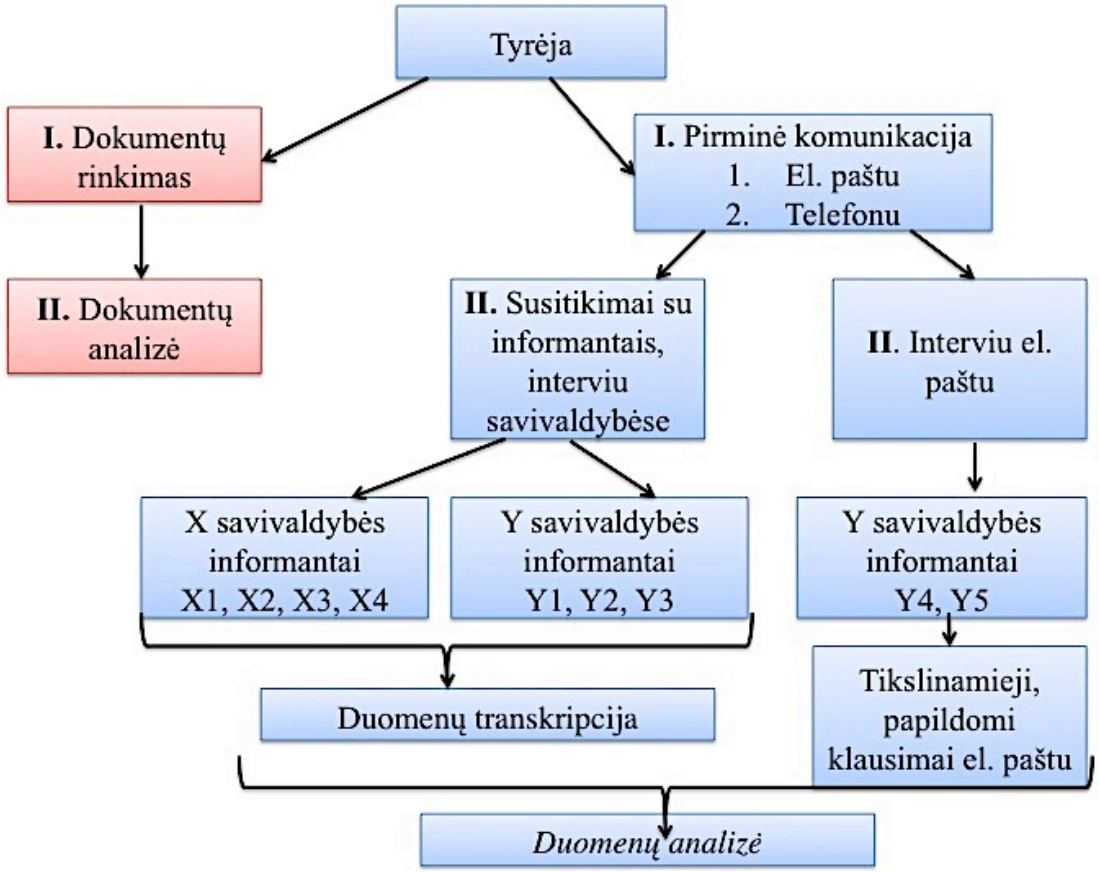
Visiems pasirinktiems, kriterijus atitinkantiems asmenims, buvo išsiųsti elektroniniai laiškai, kviečiantys dalyvauti tyrime. Kadangi ne su visais tyrimui pasirinktais informantais pavyko susisiekti

bei įgyvendinti interviu, tad **galutinė tyrimo – informantų imtis – 9 informantai**: 4 asmenys iš X savivaldybės ir 5 asmenys iš Y savivaldybės. Tačiau, galima teigti, jog tyrimo imtis yra pakankama, kadangi, viena vertus, remiantis Bitinas ir kt., (2008, 104 - 105) - atliekant kokybinius tyrimus imties dydis iš tiesų nėra labai svarbus, nes svarbiausia ne tai, kiek pasirenkama informantų, o tai, ar yra surenkami informatyvūs duomenys, ir, kita vertus, atliekant tyrimus pastebėta, jog atsakymai imant paskutiniuosius interviu pradėjo kartotis ir nebegaunama naujos informacijos, tad tyrėja (darbo autorė) nusprendė, kad gauta pilna ir pakankama informacija tiriamuoju klausimu. (Doyle 2004)

Dokumentų atrankos pagrindimas: metodologinėje literatūroje teigiama, jog oficialūs dokumentai, kuriems priskiriamos ir institucijų strategijos, nutarimai, veiklos bei tyrimų ataskaitos, planai, protokolai ir kt., kurie yra sukuriami „administravimo situacijose administraciniais tikslais“, yra patikimesni ir objektyvesni negu neoficialūs. (Tidikis 2003, 489; Bitinas ir kt. 2008, 192) Todėl atsižvelgus į tyrimo ir viso baigiamojo darbo objektą ir tikslą, tyrimo strategijos pasirinkimą, kuriais siekiama holistiškai **suprasti patirtis, nesigilinant į konkretų švietimo srities atvejį,** buvo nuspręsta nenagrinėti konkretaus sprendimo atvejų, o apsiriboti savivaldybėse egzistuojančiais pagrindiniais savivaldų dokumentais, kuriuose gali atsispindėti įrodymų taikymo formuojant švietimo srities strateginius sprendimus, mąstas (remiantis *kriteriniu atrankos* tipu): ***strateginiai veiklos (plėtros) planai***. Galima teigti, jog pasirinkti dokumentai pateikia *pakankamai* (todėl, kad kaip teigia Bitinas ir kt. (2008), – „visiško patikimumo ir objektyvumo garantijos nėra“) patikimus ir objektyvius duomenis tolesnei analizei. Pasirinkti dokumentai darbe taip pat koduojami atitinkamai kiekvienos savivaldybės raidiniam kodui.

Duomenų rinkimo instrumentas, duomenų rinkimo procesas ir duomenų analizė

Tyrime pagrindiniu duomenų rinkimo metodu laikomas **pusiau struktūruotas interviu, tad rinkimo instrumentu** pasirinktas bendravimas žodžiu – su informantais susitikus realiai – *akis į akį*, naudojantis diktofonu, telefonu bei kompiuteriu. (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 60) Du informantai sutiko tyrime dalyvauti, tačiau realiai susitikti nepavyko, tad klausimynas pateiktas elektroniniu paštu, susirašinėjant ir tikslinant gautus atsakymus, tad tyrimo rezultatams neigiamos įtakos toks komunikavimo būdas neturėjo. **Dokumentų analizei** pasirinkti dokumentai gauti iš viešai prieinamų pasirinktų tyrimui savivaldybių internetinių puslapių. (žr. 14 pav.)



14 pav. Duomenų rinkimo proceso schema

Duomenų rinkimo procesą tyrime galima suskaidyti į dvi dalis: pirminių duomenų rinkimą iš pasirinktų dokumentų (raudona spalva schemoje) ir pagrindinių tyrime laikomų – interviu metu gaunamų duomenų rinkimą (mėlyna spalva schemoje).

Pirmojo tyrimo dalis susideda iš dviejų etapų: I. Dokumentų rinkimo ir **II.** Iš dokumentų surinktų duomenų analizės. Dokumentai rinkti iš viešai prieinamų šaltinių - savivaldybių internetinių puslapių. Papildomi asmenys šioje tyrimo dalyje neįtraukiami.

Pirmosios tyrimo dalies tikslas – iš pasirinktų dokumentų nustatyti, ar savivaldybėse formuojant švietimo srities sprendimus yra remiamasi įrodymais ir jeigu taip, tai išskirti ir nustatyti vyraujančias įrodymų rūšis bei pagrindinius dalyvius. Pasirinkti aspektai analizuojami remiantis teorinėje šio darbo dalyje išskirta informacija. Gauti rezultatai darbe pateikiami susistemintai - apibendrintai, o darbo prieduose pateikiamos atliktos išsamios strateginių dokumentų analizės - jos atliekamos aprašomuoju duomenų pateikimo būdu: siekiant pagrįsti analizuojamuose planuose egzistuojantį aspektą, tekste yra pateikiami pavyzdžiai - ištraukos (sakiniai, skaitinės išraiškos duomenys).

Duomenų rinkimo laikas dokumentų analizės metodu: 2016-09-02 – 2016-10-01

Lygiagrečiai su dokumentų analize, vyko antrosios tyrimo dalies - Interviu - pirminiai veiksmai. Antroji tyrimo dalis susideda iš trijų pagrindinių etapų:

I. Pirminės komunikacijos su pasirinktais tyrimui informantais: su jais prieš tyrimą buvo kontaktuojama du kartus: pirmą kartą – elektroniniu paštu, antrą – telefonu, detalizuojant susitikimų, skirtų interviu atlikimui, laiką ir vietą.

II duomenų rinkimo interviu metodu etapas skaidomas į dvi dalis:

- **Susitikimus** su dviejų savivaldybių - X ir Y – informantais (schemoje, kaip ir visame darbe, informantai koduojami), kurie vyko gyvai, susitikus pasirinktose savivaldybėse. Interviu trukmė: 25 – 35 min.
- **Interviu klausimų pateikimą elektroniniu paštu** – šis duomenų rinkimo būdas taikytas tik dviems Y savivaldybės informantams (darbe atsakymai koduojami Y4 ir Y5), sutikusiems dalyvauti tyrime, tačiau dėl jų užimtumo nepavykus susitikti realiai. Atsižvelgus į tai, jog interviu metodas tyrime pasirinkas dėl to, kad būtų galima ir tikslinti gautus atsakymus, tad Y4 ir Y5 informantams pateikti tikslinamieji klausimai, reaguojant į gautus atsakymus.

Antrosios tyrimo dalies tikslas - nustatyti pagrindinius įrodymų taikymo savivaldybių švietimo srities sprendimų rengime aspektus – dažniausiai taikomas įrodymų rūšis, vyraujančius ribotumus, reglamentacijos laipsnį.

Interviu atlikimo laikas: 2016–09–02 – 2016–11-01

Duomenų apdorojimas ir analizė

Atlikus interviu su informantais, visų pirma, buvo atlikta duomenų, gautų susitikimų *akis į akį metu*, transkripcija: atsakymai buvo perrašomi iš diktofono į tekstinį dokumentą. Po atsakymų transkribavimo buvo atlikta tekstų - tiek gautų iš dokumentų, tiek atsakymų eletroniniu paštu ir transkribuotų duomenų - turinio (content) analizė - išskirti visų tekstų reikšminiai vienetai – žodžiai, kurie jungiami į kategorijas bei grupuojami į subkategorijas: tekste jos pagrindžiamos informantų citatomis. Respondentų atsakymai yra analizuojami, remiantis teorine ir tiriamąja darbo dalimis.

Atlikus turinio (content) analizę, remiantis tyrimų metu gautais duomenimis, analizė atliekama modifikuotos SSGG analizės metodu bei pagal pasirinktus ĮGS koncepcijos aspektus palyginamos įrodymų taikymo patirtys skirtingose savivaldybėse. SSGG analizė atliekama remiantis tyrimų metu gautais duomenimis bei susiejant juos su įrodymų taikymo sprendimų rengimo procese modelių bruožais. Lyginamoji analizė atliekama remiantis teorinėje darbo dalyje nurodytomis įrodymų rūšimis, ĮGS koncepcijos ribotumais, reglamentacijos laipsniu, įrodymų taikymo sprendimų priėmimo procese

modelių vyravimu. Rezultatų duomenys yra apibendrinami schemoje bei analizės pabaigoje suformuojamos lyginamuoju metodu nustatytos išvados.

Tyrimo etika

Tyrime yra laikomasi *W. Trochim* tyrimų etikos principų: su pasirinktais informantais buvo kontaktuojama ir bendraujama dalykiškai, jiems buvo užtikrinta galimybė dalyvauti laisvu noru, nebuvo daromas spaudimas: buvo laukiama bet kokių informantų atsakymų, - sutikimų arba atsisakymų. Sutikusiems dalyvauti tyrime buvo padėkojama elektroniniu paštu ir pristatoma visa tyrimo esmė: tyrimo tikslai, problema, objektas. (Bitinas ir kt. 2008, 113) Respondentai buvo informuojami, kur ir kokiam tyrimui duomenys bus naudojami. Informantų dalyvavimą tyrime liudija oficialūs institucijų raštai, kurie dėl duomenų konfidencialumo prieinami darbo autorei ir prireikus, galės būti pateikti magistro baigiamojo darbo gynimo komisijai.

Vienas svarbiausių aspektų – tiriamosioms savivaldybėms, analizuojamiems dokumentams bei tyrime dalyvaujantiems informantams buvo garantuotas konfidencialumas ir anonimiškumas, todėl tyrime savivaldybių ir dokumentų pavadinimai bei informantų atsakymai yra koduojami. (žr. 3 priedas)

Interviu metu taikomas klausimynas parengtas taip, kad nebūtų įžeidžiantis, formuluotės nebūtų kritikuojančios ar siekiančios sukelti provokacijas. (Bitinas ir kt. 2008, 113) Surinkti ir neapdoroti, neužkoduoti pirminiai duomenys, tyrėjos užrašai ir *memos,* interviu įrašai ir išrašai, pildyti klausimynai yra laikomi ir saugomi skaitmeninėje laikmenoje ir yra prieinami tik tyrėjai. Atsiradus neaiškumams, duomenys gali būti perklausomi ir peržiūrimi tik gynimo komisijai ar informantui pareikalavus.

Įvairūs tyrime dalyvavę informantai į nagrinėjamus klausimus atsakinėjo adekvačiai, išsamiai ir skirtingai, o duomenys ir išvados šiame darbe pateikiami taip, jog rezultatus būtų galima pritaikyti ir kituose panašiuose tyrimuose.

Tyrimą ribojusieji veiksniai

Visų pirma, galima manyti, jog tyrimo ribotumai slypi pačioje kokybinėje prieigoje, kurios trūkumais laikytina kokybinių duomenų interpretacija, kuri gali būti subjektyvi – priklausanti nuo tyrėjo vertinimų, pasirinktos paradigmos, sukonstruoto teorinio tyrimo ir analizės modelio. Kaip teigia ir S. Van Thiel (2014, 150) - kokybinių duomenų analizė, interpretavimas slypi vertintojo/ tyrėjo mintyse. Vis tik, laikantis tyrimo etikos principų ir siekiant kokybiško baigiamojo darbo išvadų – siekiama išvengti bet kokio subjektyvaus vertinimo, išskyrus tai, jog yra remiamasi sukonstruotu modeliu ir teorine ĮGS koncepcijos prieiga.

Pagrindiniais tyrimą ribojusiais veiksniais galima įvardinti tai, jog pilnam ir visus nustatytus kriterijus atitinkančiam vaizdui gauti, tyrimui pirminiame etape buvo pasirinktos trys vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybės. Tačiau viena iš pasirinktų trijų savivaldybių darbe nėra įtraukiama dėl kelių priežasčių: visų pirma, visi iš šios savivaldybės pasirinkti informantai dėl jų laiko stokos sutiko atsakyti į klausimus elektroniniu paštu, tačiau sulaukta tik vieno informanto atsakymų. Taip pat, analizuojant šios savivaldybės strateginį miesto plėtros 2014 – 2020 m. planą, pastebėta, jog jis skiriasi nuo kitų dviejų šiame darbe analizuojamų planų tuo, jog yra suformuotas remiantis ne analitiniu, o kūrybiniu modeliu – tokiu atveju strateginių planų šiame darbe nėra tikslinga lyginti. Tačiau numatoma, jog šis tyrimas ateityje bus pildomas bei pratęsiamas ir šios savivaldybės patirtimi formuojant švietimo srities sprendimus, pagrįstus įrodymais.

Taip pat, tyrimą ribojusiais veiksniais, skatinusiais nukrypti nuo pirminio plano, galima įvardinti tai, jog ne visi tyrimui pasirinkti ir pakviesti dalyvauti informantai sutiko dalyvauti tyrime (neatsiliepė į kvietimą dalyvauti tyrime ir nereagavo į telefoninius skambučius). Taip pat, keli informantai iš Y savivaldybės dėl didelio užimtumo, sutiko tyrime dalyvauti tik į klausimus atsakant elektroniniu paštu, o tai apribojo galimybę tyrėjai žymėti *memas*, pastabas, fiksuoti informantų kūno kalbą ar pauzes.

Taip pat, akcentuotina, kad atliktu tyrimu nesiekiama rezultatų taikyti visai generalinei aibei – visoms Lietuvos savivaldybėms, kadangi analizuojamos tik vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybės. Tačiau duomenis jungiant ir analizuojant su anksčiau atliktų tyrimų didelėse ir mažose Lietuvos savivaldybėse, rezultatais (žr. 6.1. poskyrį) manoma, jog galima susidaryti preliminarų įrodymų taikymo Lietuvos savivaldybių švietimo valdyme vaizdą.

Tyrimo kokybės ir validumo užtikrinimas

Siekiant užtikrinti tyrimo kokybę ir validumą, vykdant tyrimą ir analizuojant surinktus duomenis, pirmiausia tyrime pasirinktas trijų tipų - *Informacijos šaltinių*, *Duomenų rinkimo metodų ir Duomenų analizės metodų* **trianguliacijos principas**, kadangi juo leidžiama įvairiapusiškiau ir kokybiškiau išnagrinėti pasirinktą objektą. (Thiel 2014, 150 -151) Taip pat, siekiant baigiamojo darbo ir tyrimo rezultatų validumo, baigiamojo darbo diskusinėje dalyje siekiama gautus rezultatus palyginti su kitų autorių atliktų panašių studijų, tyrimų rezultatais bei taip pat siekiama gautus rezultatus analizuoti, lyginant su anksčiau tyrėjos atliktais panašiais tyrimais didelių ir mažų Lietuvos savivaldybių kontekste.

Papildomai norint užtikrinti tyrimo rezultatų patikimumą ir viso baigiamojo darbo išvadų validumą, gauti tyrimo rezultatai *patikrinami* su tyrime dalyvavusiais informantais: tyrimo rezultatų pristatymas ir gauti komentarai, pastabos ir pasiūlymai – užprotokoluojami ir bus pristatyti baigiamojo darbo gynimo komisijai dalomosios medžiagos pavidalu.

4. ĮRODYMŲ TAIKYMAS X MIESTO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO VALDYME

Šiame skyriuje nagrinėjama X miesto savivaldybės patirtis taikant įrodymus švietimo srities sprendimuose: pateikiami strateginių dokumentų analizių rezultatai, taip pat interviu su informantais metu gauti duomenys bei jų analizės. Remiantis dokumentų analizės ir interviu metu gautais rezultatais įrodymų taikymo švietimo valdymo sprendimų rengimo procese modelio kontekste, skyriaus pabaigoje yra suformuojama apibendrinta įrodymų taikymo X miesto savivaldybėje schema ir identifikuojamos X savivaldybėje įrodymų taikymo stiprybės bei silpnybės, analizuojami taikymo ypatumai.

4.1. X miesto savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginio plano analizės rezultatai

Atlikus X miesto savivaldybės plėtros iki 2020 metų strateginio plano analizę – ir išsamiau panagrinėjus švietimo srities aspektus, pastebima, jog formuojant viešuosius švietimo srities sprendimus yra remiamasi keliomis pagrindinėmis įrodymų rūšimis, taip pat į strateginių sprendimų rengimą įtraukiamos ir kelios pagrindinės suinteresuotosios švietimo srities šalys. Nagrinėjamas dokumentas parengtas ekspertines paslaugas teikiančios įmonės. (žr. 4 priedas)

Apibendrinant analizuojamo plano švietimo srities aspektus, pastebėta, kad formuojant ilgalaikius sprendimus dažniausiai yra remiamasi kiekybinės išraiškos statistiniais duomenimis, juos lyginant tik su kitų didžiųjų Lietuvos savivaldybių ar apskrities duomenimis, pasitelkiama keletos atliktų apklausų duomenimis bei vieno kokybinio tyrimo rezultatais. Analitinės įžvalgos daromos kaip apibendrinimai, konstatuojant esamą situaciją arba nurodant statistinius pokyčius (žr. 15 pav.).

Pavaizduota *Venno diagrama* grafiškai vaizduoja, kokiomis įrodymų rūšimis yra remiamasi X savivaldybės Strateginio plėtros plano švietimo skirsnyje, kartu atskleidžiant ir tai, jog yra remiamasi tik dalimi turimų duomenų, kuriuos sugeneruoja **pagrindiniais įrodymų / duomenų šaltiniais sprendimų rengime** tampančios institucijos - Statistikos departamentas, ŠVIS, Vyriausybė bei X savivaldybės administracija.



15 pav. Ryškiausiai X miesto plėtros iki 2020 metų strateginio plano švietimo srityje pastebimos įrodymų rūšys

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant analizuojamo dokumento švietimo srities aspektus, galima teigti, jog daugiausia nurodoma *status quo*, analitines įžvalgas atliekant daugiausiai remiantis statistiniais duomenimis, nesiremiant gerosiomis kitų šalių patirtimis, eksperimentų rezultatais, kontroliniais ar pilotiniais bandymais, meta-analizėmis, priskiriamomis aukščiausiam įrodymų rūšių hierarchijos lygmeniui. Tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, jog apibendrinimai atliekami gana kritiškai, nesiekiant išryškinti tik savivaldybės privalumų, kas suponuoja kritišką savivaldybės darbuotojų požiūrį, esamos situacijos vertinimą ir jos pripažinimą. Taip pat, iš nagrinėjamo dokumento sudėtinga nustatyti, kiek ir kokios suinteresuotosios šalys dalyvauja formuojant sprendimus, tačiau galima manyti, kad bent formaliai jos yra įtraukiamos, kadangi socialiniai ir ekonominiai partneriai, ekspertinės grupės ir kitos interesų grupės yra priskiriamos prie dokumente išskirto, už plano valdymą ir stebėseną atsakingos institucinės struktūros trečiojo – visuomeninio - lygmens (kartu su politiniu ir administraciniu lygmenimis).

4.2. Įrodymų taikymo X miesto savivaldybėje kokybinio tyrimo rezultatai bei jų analizė

Kokybinio tyrimo – interviu metu – buvo siekiama išsiaiškinti X miesto savivaldybės rėmimosi įrodymais patirtį formuojant savivaldybės švietimo srities sprendimus, pagrįstus įrodymais. Šioje darbo dalyje surinkti duomenys analizuojami pagal temas - pasirinktus, suformuoto teorinio ĮGS prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengime proceso modelio pagrindiniais aspektais – *taikomomis vyraujančiomis įrodymų rūšimis, taikymo sunkumais - ribotumais, veiklomis, kurių metu dažniausiai yra taikomi įrodymai, švietimo subjektų dalyvavimu, asmenų, atsakingų už*

įrodymų rinkimą bei analizę bei įrodymų taikymo reglamentavimu. Interviu metu surinkti duomenys šioje darbo dalyje analizuojami pagal temas, atsakymus pagrindžiant informantų citatomis. Dalis aspektus pagrindžiančių teiginių pateikiami ir apibendrinančiose, subkategorijų lentelėse. Visos kategorijas ir subkatageorijas pagrindžiančios duomenų lentelės pateikiamos prieduose. (žr. 5 priedas). Apibendrinti X savivaldybės analizių rezultatai pateikiami 4.2.1. poskyrėlyje, kuriame sukonstruojama apibendrinta įrodymų taikymo X savivaldybės švietimo valdyme schema.

Pirmiausia, atliekant interviu buvo siekiama išsiaiškinti, koks yra informantų **požiūris** į įrodymų taikymą formuojant švietimo srities sprendimus. Visi X savivaldybės informantai išreiškė teigiamas nuostatas dėl ĮGS koncepcjos taikymo švietimo valdyme, pavyzdžiui: „*Jeigu jie lemia vadybinius sprendimus, nesvarbu, kokio lygmens, vadinasi, tai yra prasmė, kaip ir ką ten viską daryti" (X3);* „*Kiekviename savivaldybės švietimo sprendime ir kiekviename savivaldybės Tarybos posėdyje to prireikia, ir svarstant kiekvieną klausimą X miesto savivaldybėje, Taryboje ir komitetuose" (X1);* „*Esu toj ministerijos darbo grupėj, kur yra nustatomi švietimo rodikliai, tai mes nuolat kažką naujinam, kažko atsisakom, diskutuojam ir visa kita, ta tikrai reikalinga. Aš prie ištakų ŠVIS'o dirbau*" *(X1).* Iš pateiktų informantų kritinių refleksijų galima pastebėti, kad savivaldybės administracijos darbuotojai mano, jog formuojant švietimo srities sprendimus yra svarbu tinkamai juos pagrįsti, remiantis įvairių rūšių duomenimis.

Atvejai ir veiklos, kurių metu taikomi įrodymai

Remiantis informantų kritinėmis refleksijomis, nustatyta, kad X miesto savivaldybės švietimo valdyme įrodymais yra siekiama remtis nuolat – **formuojant visus savivaldybės švietimo srities sprendimus,** tačiau papildomai informantų išskirti atvejai – atvejai, kuomet siekiama **ekonominio švietimo srities klausimų pagrindimo** bei **išoriniai mokyklų vertinimai**. (žr. 11 lentelė).

11 lentelė. Veiklos ir atvejai, kurių metu dažniausiai taikomi įrodymai X miesto 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*)

11 lentelės tęsinys

Subkategorijos	Pagrindžiantys teiginiai
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).*

Informantai interviu metu nurodė, kad įrodymais / duomenimis yra siekiama **pagrįsti visus formuojamus** X savivaldybės švietimo srities sprendimus (*Įrodymais, ekspertais, analizėmis – yra remiamasi nuolat, visame savivaldybės švietimo valdyme. (X2)"* visuose savivaldybės lygmenyse, kuriuose yra analizuojamas konkretus švietimo klausimas – tiek mokyklos, tiek savivaldybės švietimo skyriaus, tiek Tarybos kompetencijos ribose (*Kiekviename savivaldybės švietimo sprendime ir kiekviename savivaldybės Tarybos posėdyje to prireikia, ir svarstant kiekvieną klausimą X miesto savivaldybėje, Taryboje ir komitetuose. (X1).* Šias informantų kritines refleksijas galima susieti su tuo, jog visi tyimo dalyviai išreiškė teigiamas pozicijas dėl nuoseklaus įrodymų taikymo savivaldybės švietimo valdyme, tad, galima manyti, kad švietimo skyriaus specialistai yra ir įrodymų taikymo, sprendimų, pagrįstų įrodymais, **skatintojai** kituose savivaldybės švietimo lygmenyse.

Taip pat, tyrimo informantai pabrėžė, kad nors įrodymais yra siekiama remtis visuose švietimo valdymo sprendimuose, tačiau ypač įrodymai taikomi tuomet, kai reikia **ekonomiškai pagrįsti formuojamus sprendimus**, pavyzdžiui – apskaičiuoti *klasių komplektavimo ir jų išlaikymo kaštus*, *darželių veiklos vasaros metu išlaikymo išlaidas* ir kt. Atsakymai suponuoja tai, kad įrodymai – kiekybinės išraiškos duomenys – yra naudingi ir taikomi savivaldybės švietimo įstaigų finansavimo ir veiklos palaikymo biudžeto planavimui ir ekonominio poreikio nustatymui, ekonominių alternatyvų numatymui ir geriausios pasirinkimui: kaip teigiama ir teorinėje darbo dalyje, ekonominis sprendimų pagrindimas yra siejams su rengiamos strategijos/ sprendimo kaštais, siekiant apskaičiuoti didžiausią galimą visuomeninę naudą ar sprendimo ekonominę naudą.

Iš informantų kritinių refleksijų nustatyta ir tai, kad įrodymais yra remiamasi organizuojant ir vykdant **išorinius mokyklų vertinimus** (*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). Nagrinėjamoje savivaldybėje išoriniai vertinimai vykdomi ne tik NMVA iniciatyva, reglamentuota visoje Lietuvoje, bet taip pat ir X savivaldybės Švietimo skyriaus specialistų iniciatyva (*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).* Galima teigti, jog pateikti atsakymai papildomai atskleidžia du įrodymų taikymo aspektus: visų pirma, kad X savivaldybės švietimo valdyme tam tikrais klausimais - dažniausiai – vykdant mokyklų vertinimus - yra pasitelkiami **išorės ekspertai** ir jų išvadomis yra pasitikima, kadangi jos yra traktuojamos kaip neutralesnės, galimai objektyvesnės ir tai, antra - kad pagrindiniais įrodymų rinkimo skatintojais, iniciatoriais mokyklų vertinimo klausimais yra X savivaldybės Švietimo skyriaus darbuotojai.

Taigi, apibendrinant veiklų ir atvejų, kurių metu yra taikomi įrodymai X savivaldybės švietimo valdyme, aspektus, galima teigti, jog administracijos darbuotojai siekia ir skatina savivaldybės švietimo valdymo lygmenyse formuojamus sprendimus pagrįsti įrodymais, tam tikrais švietimo klausimais pasitelkiant ir ekspertinį vertinimą, traktuojamą kaip objektyvesnį. Klausimams, susijusiems su švietimo ekonominiais aspektais – įrodymai pasitelkiami konstruojant galimai ekonomiškai naudingiausias alternatyvas. Informantų kritinės refleksijos leidžia daryti prielaidas, kad įrodymais X savivaldybės administracijos lygmenyje yra remiamasi nuolat, nepriklausomai nuo to, ar formuojami trumplaikiai (darželių veiklos vasaros metu), ar ilgalaikiai - strateginiai švietimo valdymo sprendimai (mokyklų tinklo optimizavimo klausimas).

Taikomos įrodymų rūšys

Interviu metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, detalizuoti, kokiomis įrodymų rūšimis yra remiamasi formuojant X savivaldybės švietimo srities sprendimus. Iš informantų kritinių refleksijų paaiškėjo, kad dažniausiai X savivaldybės švietimo valdyme taikomos penkios pagrindinės įrodymų rūšys: **kiekybiniai – statistiniai duomenys, ekonominiai rodikliai**, **konsultacijos** su švietimo dalyviais, **rėmimasis ekspertinėmis išvadomis** bei mokslininkų sukonstruotomis idėjomis, **mokslinėmis įžvalgomis.** (žr. 12 lentelė)

Iš informantų kritinių refleksijų turinio analizės pastebima, kad X savivaldybės švietimo valdyme plačiausiai naudojami **kiekybinės išraiškos duomenys -** įrodymai, kuriems teorinėje darbo dalyje priskiriami ir **ekonominiai švietimo duomenys**, pavyzdžiui: „*Ir mes pateikėm visus įrodymus, skaičiavimus <...> t.y. tai savivaldybei kainavo 90 tūkstančių (X1); Yra klausimai įvairių dalykų – pavyzdžiui, kiek kainuos komplekto išlaikymas, kaip buvo praeitais metais ir visa tai yra lyginama sistemoje ir informacija yra teikiama iš ŠVIS" (X3).* Kiekybinės išraiškos įrodymų rūšies taikymą papildo ir informantų pagrindiniu duomenų šaltiniu įvardintos **Švietimo informacinės sistemos**

(ŠVIS) naudojimas, kurioje talpinami tik skaitiniai švietimo srities duomenys: „*Yra sukurta X miesto savivaldybės švietimo valdymo informacinė sistema, ta sistema yra naudojamasi, kad visais lygiais būtų priimami reikiami sprendimai" (X2); „Visa tai yra lyginama sistemoje ir informacija yra teikiama iš ŠVIS'o" (X3).* Aktyvų šios įrodymų rūšies taikymą formuojant sprendimus galima susieti su teorinėje šio darbo dalyje pateikta informacija, jog viešosiose institucijose dėl naudojimo patogumo ir duomenų patikimumo, tai yra dažniausias būdas vykdant situacijos ar sprendimų įgyvendinimo stebėseną, todėl ir kiekybiniai duomenys yra nuolat renkami ir pildomi: X savivaldybės švietimo valdymo atveju tai daroma informacinėje – ŠVIS – sistemoje.

12 lentelė. Įrodymų rūšys, taikomos X savivaldybės švietimo valdyme

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 (X2); 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)*

Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat, formuojant X savivaldybės švietimo srities sprendimus yra remiamasi dar viena įrodymų rūšimi - **konsultacijomis** su švietimo dalyviais. Iš informantų kritinių refleksijų pastebima, kad jas galima suskirstyti į dvi skirtingas taikymo rūšis/ atvejus:

1. **Konsultacijas, kurių metu yra aptariami turimi rezultatai** („<...> *klausia žmonių, kaip jie vertina rezultatus (X3); Rengiant įvairius teminius pranešimus ir įvairius teminius patikrinimus mūsų savivaldybės švietimo viešosiose ir biudžetinėse įstaigose yra pokyčiai, rezultatai analizuojami (X2);*
2. **Konsultacijas, kurių metu yra siekiama išsiaiškinti švietimo dalyvių probleminius aspektus**, gauti kokybinių duomenų sprendimų rengimui („*Mano buvusi pavaduotoja reguliariai su jais – mokiniais – susitikdavo, visus jiems rūpimus klausimus svarstydavo ir visus rūpimus švietimui klausimus svarstydavo" (X1).*

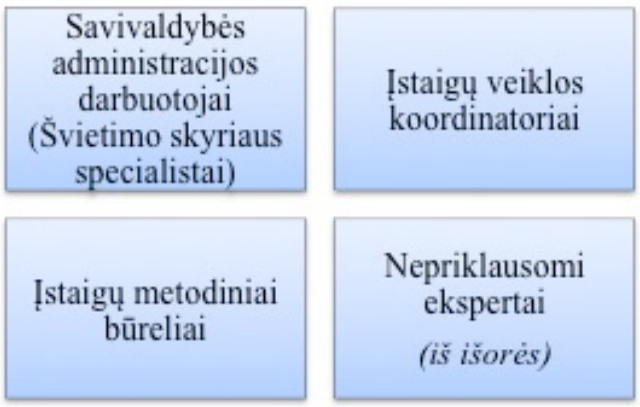
Išskirtos dvi konsultacijų grupės suponuoja tai, kad jomis yra siekiama sprendimų rengimo procesą padaryti labiau pliuralistinį ir kartu su atitinkamais švietimo dalyviais detaliau paanalizuoti turimus kiekybinius duomenis, kurie ir teorinėje šio darbo dalyje normatyviškai yra įvardijami kaip sprendimų formavimo pagrindas, reikalaujantis gilesnės analizės, o taip pat siekiama gauti ir papildomos – kokybinės informacijos, kurios neįmanoma gauti skaitinės išraiškos pavidalu (pasiimti iš kiekybinius duomenis talpinančios duomenų bazės) bei išsiaiškinti egzistuojančius probleminius švietimo srities aspektus bei galimas jų priežastis, kurių pagrindu būtų kaupiami papildomi duomenys.

Papildomos apžvalgos reikalauja ir informantų įvardintas **mokslinių įžvalgų taikymas švietimo valdyme:** nors visi X savivaldybės informantai nurodė, jog mokslinėmis žiniomis yra remiamasi, kadangi su tam tikromis Lietuvos aukštosiomis mokyklomis yra pasirašytos bendradarbiavimo sutartys tiek savivaldybės, tiek mokyklų lygmenyje, o taip pat savivaldybės švietimo srities specialistai lankosi mokslinėse konferencijose, tačiau kaip realiai mokslininkų įžvalgos patenka į formuojamus sprendimus – informantai nenurodė, nepateikė pavyzdžių. Tai leidžia daryti prielaidas, jog mokslinėmis žiniomis, lankomų konferencijų metu gaunama informacija yra naudinga patirties ir savanoriškam mokslinių žinių praplėtimui, bet ne formuojamiems sprendimams pagrįsti. Remiantis teorine darbo dalimi, galima pastebėti, jog toks rėmimamasis mokslinėmis žiniomis, formuojant švietimo valdymo sprendimus – priskirtinas penktajam – „Apšvietimo" modeliui, kuriuo mokslininkai ir sukonstruoti sprendimai nėra susiję tam tikrais loginiais ryšiais – veikia atskirai.

Apibendrinant X savivaldybės informantų kritines refleksijas ir jas analizuojant įrodymų rūšių hierachijos lygmenų, išskirtų darbo teorinėje dalyje, kontekste, galima teigti, jog X savivaldybėje pagrindinės taikomos įrodymų rūšys kiekybiniai – statistiniai ir ekonominiai duomenys priskirtinti IV įrodymų rūšių hierarchijos lygmeniui, ekspertinės išvados, nuomonės bei konsultacijos – priskirtinos žemiausiam – VI įrodymų rūšių hierarchijos lygmeniui. Tai suponuoja, kad savivaldybėje taikomos įrodymų rūšys moksliniame diskurse nors patenka į įrodymų rūšių hierarchiją, tačiau nėra traktuojamos kaip pačios patikimiausios ir kokybiškiausios.

Už duomenų rinkimą ir jų analizę atsakingi subjektai

Kokybinio tyrimo metu taip pat buvo siekiama nustatyti pagrindinius subjektus, atsakingus už įrodymų rinkimą ir jų analizę X savivaldybės švietimo valdyme (žr. 16 pav.).



16 pav. Už duomenų rinkimą ir jų analizę atsakingi subjektai X savivaldybės švietimo valdyme

Remiantis informantų kritinėmis refleksijomis, nustatyta, kad X savivaldybės švietimo valdyme yra išskiriamos keturios pagrindinės subjektų, atsakingų už duomenų rinkimą ir jų analizę, grupės: **savivaldybės administracijos (Švietimo skyriaus) darbuotojai** – specialistai, **švietimo įstaigų koordinatoriai**, švietimo įstaigose veikiantys **metodiniai būreliai** bei **nepriklausomi, išoriniai ekspertai.** Galima pastebėti, jog pagrindiniais atsakingais subjektais yra įvardijami savivaldybės **Švietimo skyriaus darbuotojai**, kurie yra pasiskirstę pagal veiklos ir analizės sritis – asmenis, atsakingus už kiekybinių - ekonominių duomenų rinkimą bei jų analizę, darbą su ŠVIS informacine sistema, pateikiančia kiekybinius duomenis (du asmenys) ir didžioji dalis už duomenų rinkimą ir jų analizę atsakingų X savivaldybės šveitimo darbuotojų dirba ties kokybinių duomenų rinkimu ir jų analize (*„Už ugdymo kokybę yra atsakingi konkrečiai trys žmonės, kurie analizuoja ugdymo kokybinius dalykus" (X1))* Tačiau svarbu pastebėti tai, jog nors didžioji dalis X savivaldybės Švietimo skyriaus specialistų dirba ties kokybinių duomenų rinkimu ir jų analize, tačiau nagrinėjant taikomas įrodymų rūšis (žr. 12 lentelė), interviu metu gautais duomenimis nenustatyta, kad savivaldybėje būtų remiamasi įvairiomis kokybinių tyrimų formomis, o pagrinde naudojamos konsultacijos/ aptarimai su švietimo dalyviais. Tai suponuoja, jog didelė dalis savivaldybės švietimo specialistų, atsakingų už kokybinių duomenų rinkimą ir analizę, galimai yra skiriama konsultacijoms, susitikimams su suinteresuotomis šalimis.

Antra grupė subjektų, atsakinga už duomenų rinkimą ir analizę – savivaldybės įstaigose veikiantys **įstaigų veiklos koordinatoriai** ir **įstaigų metodiniai būreliai**. Remiantis teorine darbo dalimi, galima

teigti, įstaigų veiklos koordinatoriai, vykdydami įstaigų priežiūrą, stebėjimą, ar įstaigų tobulinimas vykdomas ir kaip tai daroma, užtikrina siekį kontroliuoti savivaldybės švietimo įstaigas, o įstaigų metodiniai būreliai – orientuojasi į ugdymo praktikas ir jų analizę, siekdami užtikrinti kokybišką švietimą ir ugdymo praktikas įstaigose.

Įrodymų taikymo reglamentavimas

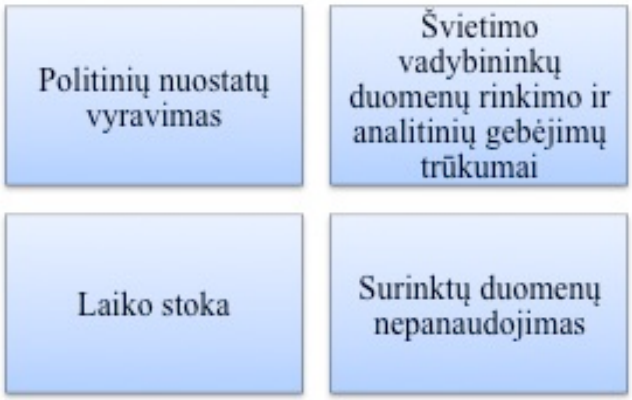
Kokybinio tyrimo metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar nagrinėjamose savivaldybėse yra reglamentuotas įrodymų rinkimas bei taikymas formuojant švietimo srities sprendimus. Iš informantų kritinių refleksijų paaiškėjo, jog X **savivaldybės lygmenyje įrodymų taikymas nėra reglamentuotas:** *„<...>nėra 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).*

Įrodymų taikymo reglamentacijos savivaldybėje nebuvimą galima susisieti su tuo, jog kaip teigiama ir teorinėje šio darbo dalyje – tai, kad įrodymais reikia remtis švietimo srityje visuose valdymo lygmenyse – **yra reglamentuota nacionaliniu mastu.** Tai paaiškėjo ir iš informantų kritinių refleksijų, kuriose kaip pagrininis nacionalinis dokumentas, nurodantis kad įrodymai turi būti taikomi - Valstybinė švietimo 2013 – 2022 m. strategija: *„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).* Informantų kritinės refleksijos leidžia teigti, jog X savivaldybės švietimo skyriaus specialistai vadovaudamiesi valstybinio m1sto įrodymų taikymo reglamentacija nemato poreikio papildomai to reglamentuoti savivaldybės lygmenyje ir kartu suponuoja tai, kad tai, kokius įrodymus taikyti, yra paliekama viešųjų administratorių kompetencijai, todėl tampa itin svarbu užtikrinti aukštus administratorių duomenų rinkimo bei jų analizės gebėjimus. Tačiau taip pat, galima daryti prielaidą, jog griežto reglamentavimo savivaldybės priimamus sprendimus grįsti įrodymais nebuvimas sudaro sąlygas politikų - sprendimų priėmėjų manipuliacijoms, pasirenkant tokius įrodymus, kurie būtų patogiausi tam tikrai suinteresuotajai šaliai.

Įrodymų taikymo ribotumai ir tobulintinos sritys

Remiantis teorinėje darbo dalyje suformuotu Įrodymų taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengime proceso modeliu, svarbu nustatyti ir veiksnius, trukdančius nuosekliai sprendimus grįsti įrodymais. Taikymo ribotumų buvo neįmanoma išsiaiškinti atlikus dokumentų analizę, tad pagrindiniai egzistuojantys įrodymų taikymo savivaldybės švietimo valdyme sunkumai identifikuoti kokybinio tyrimo rezultatų analizės metu (žr. 17 pav.).

Remiantis informantų atsakymais, galima identifikuoti keturis pagrindinius ir aktualiausius įrodymų taikymo formuojant X savivaldybės švietimo srities sprendimų ribotumus: *politinių nuostatų vyravimas, švietimo vadybininkų duomenų rinkimo ir analitinių gebėjimų trūkumai, laiko stoka* ir *surinktų duomenų nepanaudojamumo problema.*



17 pav. Įrodymų taikymo X savivaldybės švietimo srities sprendimuose ribotumai

Visi X savivaldybės informantai pagrindiniu ribotumu, su kuriuo susiduriama taikant įrodymus savivaldybės švietimo srities sprendimuose, įvardijo ne visuomet pagrįstą **politinių nuostatų vyravimą**, kuomet savivaldybės Taryba priima sprendimus, neatsižvelgdama į turimus duomenis ir pateiktas analizes. Įrodymais ir savivaldybės švietimo skyriaus specialistų pateiktų analizių nepaisymą galima iliustruoti šiuo X2 informanto pateiktu pavyzdžiu: *„<...> 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).* Kaip teigiama ir teorinėje šio darbo dalyje, skirtingų nuostatų vyravimas, politikus veikiančios interesų grupės ir jų daromas spaudimas gali trukdyti išsamiai pagrįsti sprendimus įrodymais arba sprendimai gali būti konstruojami remiantis atrankiniais, nepilnais įrodymais. (Davies 2004; Staley 2004) Taip pat, galima teigti, jog iš šios informantų kritinės refleksijos išryškėja ir skirtingi X savivaldybėje veikiančių **viešųjų administratorių ir politikų vaidmenys**: kuomet politikai, remiantis tam tikromis vertybėmis ar spaudimo grupių poreikiais priima sprendimą, peržvelgę administratorių pateiktus faktus ir informaciją apie nagrinėjamą klausimą, neatsižvelgdami į siūlomas geriausias alternatyvas.

Iš informantų kritinių refleksijų išryškėjusius dar du įrodymų taikymui formuojant X savivaldybės švietimo srities sprendimus trukdančius – **laiko stokos** ir **švietimo vadybininkų**

duomenų rinkimo ir analitinių gebėjimų trūkumų – aspektus galima apibendrintai priskirti prie teorinėje darbo dalyje pateikiamos **Resursų stokos** ribotumų grupės. Galima pastebėti, jog dėl kituose savivaldybės švietimo valdymo lygmenyse veikiančių darbuotojų analitinių gebėjimų ir duomenų rinkimo iš informacinės sistemos trūkumų bei taip pat dėl mažo žmogiškųjų išteklių, tiesiogiai atsakingų už švietimo duomenų rinkimą ir analizę, skaičiaus (*„Mes čia visi labai" (X4); „<...> jeigu būtume kaip Švedija, kurioje švietimo analizėms savivaldybėse yra bent po dešimt žmonių, tai tikrai labiau spėtume viską" (X2))* atsiranda ir **laiko stoka**, trukdanti išsamiai ir įvairiomis įrodymų rūšimis pagrįsti ir argumentuoti formuojamus sprendimus.

Taip pat, galima manyti, jog iš informantų kritinių refleksijų išryškėjęs ir **duomenų nepanaudojamumas** gali būti, viena vertus, traktuojamas kaip perteklinis duomenų rinkimas ir tai susiję su egzistuojančia laiko ir resursų stoka, kadangi nespėjama visų duomenų apibendrinti, paanalizuoti, o taip pat ir su analitinių gebėjimų trūkumais, kadangi įvairius duomenis galima sisteminti, analizuoti statistiniu programų pagalba ir kt. Kita vertus, duomenų nepanaudojamumo problema gali būti traktuojama kaip nesirėmimas, neatsižvelgimas į juos - priimant sprendimus. Tai suponuoja šios informantų citatos: *„<...> 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)*

Taigi, apibendrintai galima teigti, jog pagrindiniais X savivaldybėje egzistuojančiais įrodymų taikymo formuojant švietimo srities sprendimus ribotumais laikytina - politinių nuostatų vyravimas bei žmogiškųjų resursų stoka.

4.2.1. Įrodymų taikymo X miesto savivaldybės švietimo valdyme ypatumai: apibendrinta taikymo schema

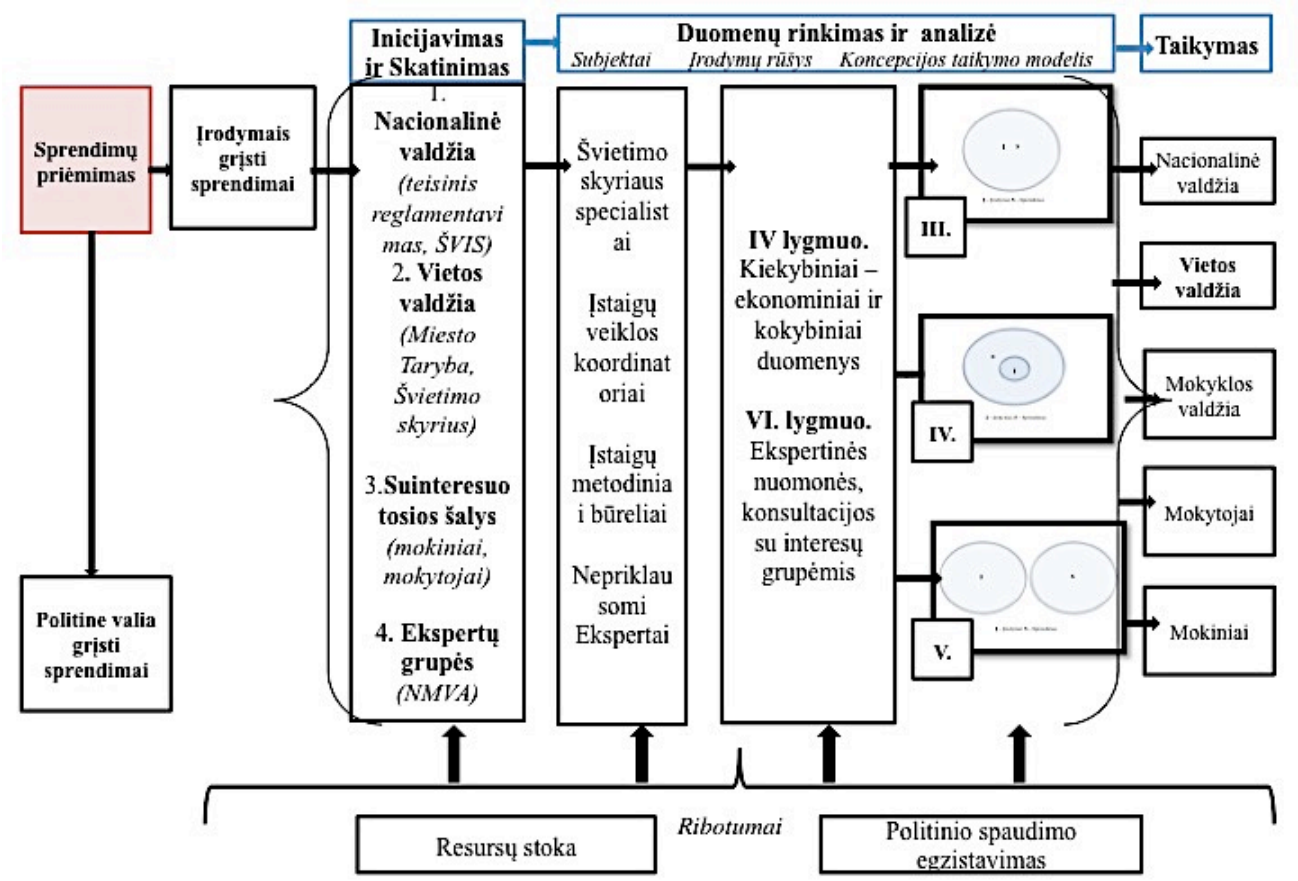
Remiantis kokybinio tyrimo – interviu – bei dokumentų analizės metu surinkta informacija ir duomenis analizavus teorinėje darbo dalyje suformuoto ĮGS įrodymų taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengime proceso aspektais, galima identifikuoti pagrindines įrodymų taikymo X savivaldybėje dedamąsias bei schematiškai pavaizduoti X savivaldybės sprendimų rengimo procesą, priimamus sprendimus siekiant pagrįsti įrodymais (žr. 18 pav.).

Apibendrintai galima teigti, jog X miesto savivaldybės švietimo srities sprendimų priėmimas **vyksta dviem būdais**:

1. Kai sprendimų rengimo procese įrodymai yra renkami ir jais pasinaudojama priimant sprendimą.

2. Kai sprendimų rengimo procese įrodymai yra renkami ir jais nėra pasinaudojama.

Abejais atvejais X savivaldybės švietimo srities sprendimai iki juos priimant yra grindžiami tam tikromis įrodymų rūšimis ir dalyvauja visame sprendimų, pagrįstų įrodymais, rengimo procese. Tai suponuoja, jog nagrinėjamoje savivaldybėje įrodymai *dalyvauja* **pirmuosiuose sprendimų priėmimo proceso** etapuose - apibendrintai – sprendimų formavimo etape.



18 pav. Įrodymų taikymo X savivaldybės švietimo srities sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose schema

Nustatyta, jog įrodymų rinkimo inicijavimo ir skatinimo etape X savivaldybėje veikia keturios pagrindinės skatintojų sprendimus (ar tam tikrą sprendimą) pagrįsti įrodymais grupės: *Nacionalinė valdžia, vietos valdžia, suinteresuotosios šalys bei ekspertų grupės.*

Nacionalinė valdžia nurodo įrodymų taikymo būtinybę pagrindinuose švietimo sritį reglamentuojančiuose teisės aktuose, kuriais savivaldybės darbuotojai savo veikloje turi vadovautis. Taip pat, savivaldybių švietimo skyriaus darbuotojai privalo teikti duomenis apie švietimo situaciją nacionalinėje Švietimo informacinėje sistemoje (ŠVIS) įvairiais švietimo klausimais ir jų rodikliais, todėl nacionaliniu mąstu yra įpareigoti nuolat rinkti ir kaupti kiekybinius duomenis švietimo

klausimais. Galima teigti, jog, remiantis teorine šio darbo dalimi, taip nacionalinės švietimo institucijos siekia įrodymais kontroliuoti: susipažinti su savivaldybės švietimo situacija ir įvertinti, ar savivaldybės mąstu yra užtikrinama švietimo lygybė ir kokybė. Tačiau taip pat, pastebėtina, jog **aiškaus reglamentavimo, kokiais ir kada įrodymais svarbu remtis formuojant švietimo sprendimus – X savivivaldybėje nėra**, tad atvejais, kurie nėra reglamentuoti nacionaliniu mąstu ir kurių sprendimai priklauso vien savivaldybės kompetencijai (pavyzdžiui, mokyklų optimizavimo tinklas, klasių komplektavimas ir kt.), įrodymais savivaldybės specialistai gali remtis savo nuožiūra: tai suponuoja, kad itin svarbu aukšta **savivaldybės specialistų -** viešųjų administratorių - kvalifikacija, duomenų rinkimo ir analizės gebėjimai bei nuolatinis jų tobulinimas.

Taip pat, kadangi nustatyta, kad už įrodymų rinkimo skatinimą ir inicijavimą X savivaldybėje daugiausiai yra atsakingi Švietimo skyriaus specialistai, kurie taip pat renka bei pateikia įrodymus miesto Tarybos svarstymui, tad jiems tenka atsakomybė (arba galimybė) rinktis iš plačios įrodymų rūšių aibės, kurie padėtų geriausiai pagrįsti formuojamus sprendimus: interviu bei dokumentų analizės metu nustatyta, kad rengiant sprendimus aktyviausiai naudojamasi dvejomis **įrodymų rūšimis: kiekybiniais – ekonominiais duomenimis bei ekspertinėmis nuomonėmis** ir **konsultacijomis su suinteresuotaisiais švietimo dalyviais**. Remiantis teorine baigiamojo darbo dalimi, šios taikomos įrodymų rūšys yra priskirtinos **IV ir VI įrodymų rūšių hierarchijos lygmenims**. Tai suponuoja, jog rengiant sprendimus pasikliaujama mažiau kokybiškomIs ir patikimomis įrodymų rūšimis (nenustatyta, jog būtų remiamasi aukštesniuose hierarchijos lygmenyse esančiomis įrodymų rūšimis - metaanalizėmis, kontroliniais tyrimais ar eksperimentais, atvejų studijomis), kas **gali iššaukti dvi grėsmes įrodymus taikant švietimo valdyme ar formuojant ir priimant sprendimus:**

1. Įrodymai, būdami nepakankamai patikimi, objektyvūs ar kokybiški (statistiniai duomenys ar interesų grupių nuomonės, ekspertų pasiūlymai) gali sukelti neigiamas pasėkmes, nepasiekus/ nepasiekiant lauktų švietimo rezultatų;

2. Įrodymai, būdami nepakankamai patikimi ir svarūs, gali neįtikinti sprendimų priėmėjų pasirinkti siūlomą sprendimo būdą ir *užleisti vietą* politinėms nuostatoms ar intuicijai.

Interviu metu surinktų informantų kritinių refleksijų analizė atskleidė, jog nors įrodymais yra siekiama grįsti visus formuojamus X savivaldybės švietimo sprendimus, tačiau įrodymais jau **priimant sprendimus** – ne visuomet yra pasikliaujama, miesto Taryboje galiausiai priimant **nuomonėmis, politinėmis nuostatomis pagrįstus sprendimus**. Tai leidžia teigti, jog savivaldybėje vyrauja trys pagrindiniai **įrodymų taikymo modeliai,** kurių pagrindiniai bruožai ir loginiai ryšiai tarp sprendimų ir įrodymų taikymo išskirti teorinėje baigiamojo darbo dalyje:

1. „Interaktyvusis“ modelis (III): nustatyta, kad sprendimus, kurie yra priimami paties X savivaldybės Švietimo skyriaus, yra visuomet siekiama pagrįsti tam tikras įrodymais / duomenimis bei nuolat vykdyti švietimo srities stebėseną ir kiekybinių duomenų rinkimą. Taip pat, nustatyta, kad X savivaldybės Švietimo skyriaus iniciatyva yra užsakomi išorės ekspertai, kurių išvadomis yra pasitikima ir remiantis jomis, priimami atitinkami sprendimai mokyklų veiklos klausimais. Kaip teigiama teorinėje šio darbo dalyje ir vaizduojamuose loginiuose ryšiuose tarp priimamų Sprendimų ir taikomų / renkamų Įrodymų - modelis atspindi tai, kad rėmimasis įrodymais įvairiose sprendimų priėmimo stadijose yra nuoseklus ir nuolatinis, o bendradarbiavimo su ekspertinėmis grupėmis laipsnis - aukštas.

2. „Politinis/ taktinis“ modelis (IV): tyrimo metu nustatyta, jog dalis X savivaldybės švietimo srities sprendimų, kurių priėmimas yra miesto Tarybos atsakomybėje, nėra priimami remiantis Švietimo skyriaus pateiktais įrodymais ir duomenų analizėmis. Viena vertus, tai suponuoja egzistuojantį politinių nuostatų vyravimo ribotumą ir tai, jog sprendimai ne visuomet yra priimami adekvačiai pažinus situaciją, ir, kita vertus, atskleidžia tai, kad įrodymų taikymas/ rėmimamsis jais priimant sprendimus gali būti fragmentiškas, nenuoskelus ir nenuolatinis. Remiantis teorine šio baigiamojo darbo dalimi, analitikų/ specialistų užduotis yra sprendimų priėmėjus informuoti apie galimas kliūtis ir pateikti rekomendacijas, kaip suformuluoti bei įgyvendinti sprendimus taip, kad gresiančios problemos būtų „apeinamos“, tačiau galutinį sprendimą, kiek ir kokiais įrodymais remtis (ir ar remtis) priima sprendimų priėmėjai – šiuo atveju – X savivaldybės politikai, ne visa apimtimi remdamiesi Švietimo skyriaus specialistų pateikta informacija/ įrodymais.

3. **„Apšvietimo” modelis (V):** Remiantis teorine šio darbo dalimi ir loginiais ryšiais / sąsajomis tarp Įrodymų ir Priimamų sprendimų, vaizduojančiomis jų skirtį, galima teigti, jog šio tyrimo rezultatų analizės kontekste modelio egzistavimą X savivaldybės švietimo valdyme galima traktuoti dvejomis prasmėmis: 1. Kai mokslininkų analizėmis rengiant sprendimus yra pasiremiama savanoriškais pagrindais – dalyvaujant forumuose, gilinant žinias, bet į konkrečius sprendimų projektus įžvalgos nepatenka; 2. Kai pateiktais įrodymais (nebūtinai mokslinėmis įžvalgomis) nėra remiamasi priimant sprendimus X miesto Tarybos lygmenyje.

Nustatyti pagrindiniai įrodymų taikymo modeliai X savivaldybės švietimo valdyme, remiantis teorine baigiamojo darbo dalimi, leidžia identifikuoti pagrindines galimas įrodymų taikymo savivaldybėje stipriąsias ir silpnąsias puses/ aspektus (žr. 13 lentelė).

13 lentelė. Įrodymų taikymo X savivaldybės švietimo valdyme stipriosios ir silpnosios sritys

Modelis	Taikymo lygmuo	Stipriosios pusės / aspektai	Silpnosos pusės – galimos grėsmės / aspektai
Interaktyvusis	Savivaldybės Švietimo skyriaus lygmuo	Vystoma nuosekli sąveika tarp sprendimų rengėjų/ priėmėjų ir ekspertų; Lygiaverčių santykių tarp sprendimų prėmėjų (Švietimo skyriaus) ir ekspertų iš išorės puoselėjimas; Įrodymai derinami su politiniais/ visuomeniniais įsipareigojimais (Švietimo skyriaus veikloje).	Realybėje galimai neegzistuojantys absoliučiai lygiaverčiai santykiai; Galimas nuolatinių ekspertų sustabarėjimas, neprofesionalumas.
Politinis/ taktinis	Savivaldybės Tarybos lygmuo	Galimybė iš anksto numatyti problemines formuojamos politikos sritis; Galimybės veikti pagal sukonstruotą, iš dalies pagrįstą veiksmų planą; Įrodymai derinami su politiniais/ visuomeniniais įsipareigojimais (Politiniame savivaldybės lygmenyje).	Statistinės analizės – prognozavimo - metodai taikomi retai; Įrodymai/ ekspertai/ analitikai realiai dalyvauja tik pradiniuose sprendimų priėmimo proceso etapuose, fragmentiškai; Galimas atrankinių žinių naudojimas, politinių nuostatų vyravimas; Tikimybė atstovauti tam tikrų suinteresuotųjų grupių ar politinių jėgų interesams.
Apšvietimo	Savivaldybės Švietimo skyriaus ir Savivaldybės Tarybos lygmenys	Keliama viešųjų administratorių kompetencija dalyvaujant moksliniuose forumuose; Formalus bendradarbiavimas, vystant – potenciali galimybė stiprėti ir generuoti realias veiklas tarp mokslo ir švietimo valdymo	Nėra realaus mokslinių žinių / mokslininkų įžvalgų pritaikomumo priimamuose sprendimuose; Skirtis tarp įrodymų ir priimamų sprendimų; Netaikomos aukščiausio lygmens įrodymų rūšys.

Identifikuoti įrodymų taikymo X savivaldybėje aspektai bei nustatyti būdingi **ĮGS modeliai atskleidžia tai, jog įrodymų taikymas ir būdingas modelis priklauso nuo to, kuriame lygmenyje sprendimai yra formuojami ir priimami:** Švietimo skyriaus specialistai sprendimus dažniau grindžia įrodymais negu savivaldybės Taryboje veikiantys politikai. Jeigu sprendimas priimamas savivaldybės Tarybos lygmeniu – įrodymais nebūtinai yra pasitelkiama, nepaisant to, jog visas įrodymų rinkimo procesas įvykdytas: tai suponuoja ir skirtingus **viešųjų administratorių ir politikų, veikiančių X savivaldybėje, vaidmenis:** kaip teigiama ir teorinėje baigiamojo darbo dalyje –

administratoriai pateikia įrodymus – faktus, informaciją apie tam tikrą klausimą, tačiau galutinis sprendimas atitenka politikams, kurie vadovaujasi savo nuostatomis ir vertybėmis, atmesdami dalį (ar visus) pateiktų įrodymų.

Susiklosčiusią situaciją, kuomet nors įrodymai X savivaldybėje ir yra renkami nuolat, tačiau ne visuomet jais remiantis yra suformuojami ir priimami galutiniai sprendimai, taip pat galima paaiškinti nustatyta pagrindine įrodymų taikymo ribotumų grupe – **Resursų stoka**, į kurių turinį pirmiausia įeina reikalingų žmogiškųjų išteklių – gebančių rinkti bei analizuoti duomenis, trūkumai, sukeliantys ir atsirandantį laiko stokos ribotumą. Atsižvelgus į pagrindinę vyraujančią ribotumų grupę, galima teigti, jog dėl to sprendimai dažniausiai yra grindžiami ne pačiomis patikimiausiomis ir kokybiškiausiomis, bet lengviausiai ir patogiausiai prieinamomis įrodymų / duomenų rūšimis, kurių gilesnė, išsamesnė analizė nėra atliekama, todėl galimai ir neįtikina politiniame lygmenyje veikiančių X miesto Tarybos narių.

Taigi, apibendrinant X miesto savivaldybės patirtį rengiant ir priimanant sprendimus, pagrįstus įrodymais, atlikus jų analizę ĮGS taikymo modelių kontekste bei išskyrus įrodymų taikymo stipriąsias bei silpniąsias puses, galima teigti, jog tai, kokiuose sprendimų rengimo/ priėmimo etapuose – nuosekliai ar fragmentiškai - *dalyvauja* įrodymai, pirmiausia priklauso nuo to, kuriame savivaldybės švietimo valdymo lygmenyje sprendimai yra priimami. Įrodymais rečiau remiamasi politiniame negu administraciniame lygmenyje: sprendimus priimant X savivaldybės Taryboje ne visuomet sprendimai priimami atsižvelgiant į Švietimo skyriaus pateiktus faktus ir įrodymus: tai siejama su tuo, jog dėl egzistuojančių žmogiškųjų resursų ir laiko stokos ribotumų viešieji administratoriai remiasi gana žemo patikimumo ir kokybiškumo (IV ir VI lygmens), tačiau lengviausiai prieinamais duomenimis/ įrodymais, todėl *argumentų kovoje* – sprendimo priėmimo procese - neįtikina politikų taip, kaip įtikina interesų grupės ar egzistuojančios politinės nuostatos.

5. ĮRODYMŲ TAIKYMAS Y MIESTO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO VALDYME

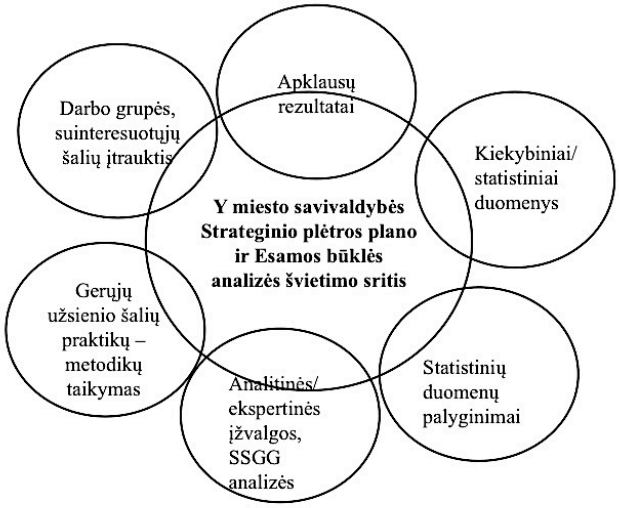
Šiame skyriuje nagrinėjama Y miesto savivaldybės patirtis taikant įrodymus švietimo srities sprendimuose: pateikiami strateginių dokumentų analizės rezultatai, taip pat interviu su informantais metu gauti duomenys bei jų analizės. Remiantis dokumentų analizės ir interviu metu gautais rezultatais įrodymų taikymo švietimo valdymo sprendimų rengimo ir priėmimo proceso modelio kontekste, skyriaus pabaigoje yra suformuojama apibendrinta įrodymų taikymo X miesto savivaldybėje schema ir identifikuojamos X savivaldybėje įrodymų taikymo stiprybės bei silpnybės.

5.1. Y miesto savivaldybės 2015 – 2024 metų strateginio plėtros plano analizės rezultatai

Atlikus Y miesto savivaldybės 2015 – 2024 metų strateginio plėtros plano analizę – ir išsamiau panagrinėjus švietimo srities aspektus, pastebima, jog formuojant viešuosius švietimo srities sprendimus - yra remiamasi įvairiomis įrodymų rūšimis, į strateginių sprendimų rengimą įtraukiant ir švietimo sritimi suinteresuotąsias šalis, o patį planą galima vertinti kaip ekspertinį, kadangi jį parengė Y savivaldybės administracijoje dirbantys specialistai kartu su ekspertines – analitines paslaugas teikiančia įmone. (žr. 6 priedas)

Bendrai apžvelgiant nagrinėjamą strateginį planą, visų pirma, pastebėta, kad jis susideda iš dviejų dalių – dviejų skirtingų dokumentų: strateginio plėtros plano ir esamos būklės (2015 m.) analizės. Strateginiame plėtros plane pateikiama susisteminta, analitiška esamos būklės informacija. Atsižvelgus į tai, analizuojami abu dokumentai, esamos būklės analizę traktuojant kaip strateginio plano sudedamąją dalį, svarbią sprendimų rengimo procesui.

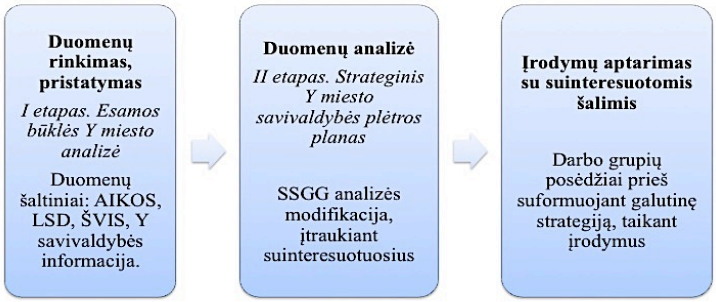
Apibendrinant analizuojamų dokumentų švietimo srities aspektus, pastebėta, kad formuojant ilgalaikius sprendimus kaip pamatu – pagrindu tolesnei analizei yra remiamasi kiekybinės išraiškos statistiniais duomenimis, pirmiausia juos lyginant su didžiosiomis Lietuvos savivaldybėmis. Taip pat, pirminiams duomenims gauti, problemoms identifikuoti, pasitelkiama ir savivaldybės inicijuotų gyventojų apklausos duomenimis (plano metodikoje įvardijant kaip kokybinį tyrimą). Vėlesniuose duomenų analizės etapuose pastebima, jog yra atliekamos ekspertinės/ analitinės įžvalgos, duomenų analizės modifikuota SSGG versija, įtraukiant ir suinteresuotuosius asmenis, pasitelkiant **gerąją užsienio šalių praktika** formuojant miesto vizijas – Didžiojoje Britanijoje ir kitose Europos Sąjungos šalyse paplitusia *Miesto kūrimo metodika*. (žr. 19 pav).



19 pav. Ryškiausiai Y miesto 2015 – 2024 metų strateginio plėtros plano ir jo sudėtinių dalių švietimo srityje pastebimos įrodymų rūšys

Pavaizduota *Venno diagrama* grafiškai vaizduoja, kokiomis įrodymų rūšimis yra remiamasi X savivaldybės Strateginio plėtros plano švietimo skirsnyje, kartu atskleidžiant ir tai, jog yra remiamasi tik dalimi turimų duomenų, kuriuos sugeneruoja **pagrindiniais įrodymų / duomenų šaltiniais sprendimų rengime** tampančios institucijos - Atviros informavimo konsultavimo orientavimo sistema (AIKOS duomenų bazė), Statistikos departamentas, ŠVIS, *Y* miesto savivaldybės renkami duomenys.

Apibendrinant analizuojamų dokumentų švietimo sritis aspektus, galima teigti, jog formuojant strateginius sprendimus Y savivaldybėje remiamasi pagrindine įrodymų rinkimo logika, kurią sudaro trys pagrindiniai etapai – Duomenų rinkimas, Duomenų analizė ir Taikymas – aptariant surinktus įrodymus su suinteresuotomis šalimis, prieš sukonstruojant galutinį sprendimą. (žr. 20 pav.)



20 pav. Duomenų rinkimo ir analizės procesas formuojant Y savivaldybės strateginio plėtros plano švietimo sritį

Taip pat, galima teigti, jog atliekant analitines įžvalgas daugiausiai yra remiamasi kiekybiniais duomenimis, kaip pagrindu formuojamiems sprendimams bei suinteresuotųjų šalių ir ekspertų nuomonėmis. Nepastebima, kad švietimo srityje būtų remiamasi moksliniais tyrimais, eksperimentais, kontroliais ar pilotiniais bandymais, meta – analizėmis, kurios yra traktuojamos kaip patikimiausios įrodymų rūšys (įrodymų rūšių hierarchijoje). Mažiau remiamasi gerosiomis kitų šalių praktikomis bei kokybiniais tyrimais. Vis tik, galima manyti, jog iš naginėjamo dokumento sudėtinga nustatyti, kokios pagrindinės suinteresuotosios šalys dalyvavo sprendimų formavime ir ar kasdienėje sprendimų konstravimo veikloje įrodymais bei suinteresuotųjų šalių dalyvavimu yra remiamasi, kadangi už plano konstravimą buvo atsakinga ekspertines paslaugas teikianti įmonė.

5.2. Įrodymų taikymo Y miesto savivaldybėje kokybinio tyrimo rezultatai bei jų analizė

Kokybinio tyrimo – interviu metu – buvo siekiama išsiaiškinti Y miesto savivaldybės rėmimosi įrodymais patirtį formuojant savivaldybės švietimo srities sprendimus, pagrįstus įrodymais. Šioje darbo dalyje surinkti duomenys analizuojami pagal temas - pasirinktus, suformuoto teorinio ĮGS prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengime proceso modelio pagrindiniais aspektais – *taikomomis vyraujančiomis įrodymų rūšimis, taikymo sunkumais - ribotumais, veiklomis, kurių metu dažniausiai yra taikomi įrodymai, švietimo subjektų dalyvavimu, asmenų, atsakingų už įrodymų rinkimą bei analizę bei įrodymų taikymo reglamentavimu.* Interviu metu surinkti duomenys šioje darbo dalyje analizuojami pagal temas, atsakymus pagrindžiant informantų citatomis. Dalis aspektus pagrindžiančių teiginių pateikiami ir apibendrinančiose, subkategorijų lentelėse. Visos kategorijas ir subkatageorijas pagrindžiančios duomenų lentelės pateikiamos prieduose. (žr. 7 priedas). Apibendrinti Y savivaldybės analizių rezultatai pateikiami 4.2.1. poskyrėlyje, kuriame sukonstruojama apibendrinta įrodymų taikymo Y savivaldybės švietimo valdyme schema ir susistemintai analizuojami gauti duomenys.

Pirmiausia, atliekant interviu buvo siekiama išsiaiškinti, koks yra informantų **požiūris** į įrodymų taikymą formuojant švietimo srities sprendimus. Visi Y savivaldybės informantai išreiškė teigiamas nuostatas dėl ĮGS koncepcijos taikymo švietimo valdyme, pavyzdžiui: *„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).* Taigi, iš pateiktų informantų kritinių refleksijų galima pastebėti, kad savivaldybės administracijos darbuotojai mano, jog formuojant švietimo srities sprendimus yra svarbu tinkamai juos pagrįsti, kad įrodymai yra svarbesni už nuomones ir jais remiantis padidėja galimybės pasiekti laukiamų švietimo rezultatų.

Atvejai ir veiklos, kurių metu taikomi įrodymai

Remiantis informantų kritinėmis refleksijomis, nustatyta, kad Y miesto savivaldybės švietimo valdyme įrodymais yra siekiama remtis nuolat – formuojant beveik visus savivaldybės švietimo srities sprendimus (*„esame priversti rinkti statistinius duomenis, stebėti švietimo situaciją Y mieste" (Y2))* , papildomai išskiriant bendrojo lavinimo **mokyklų tinklo pertvarką** *(„<...> 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)* bei **išorinių mokyklų vertinimo klausimus** (*„<...> ekspertus kviečiamės, jie padaro tas analizes" (Y1); „kai mokyklos yra vetinamos, tai tie išoriniai ekspertai atvažiuoja ir vertina, padaro analizes ir duoda mums rezultatus apie mokyklas, kas gerai, ką reikia pagerint ir taip toliau" (Y3).*

Nors ir informantai įvardijo, jog įrodymais grįsti formuojamus švietimo srities sprendimais yra siekiama nuolat, kad duomenys apie švietimo būklę Y mieste yra renkami nuosekliai, tačiau iš informantų kritinių refleksijų paaiškėjo, jog manoma, kad įrodymų nebūtina taikyti tais klausimais, kuomet yra bendras suinteresuotųjų šalių sutarimas tam tikru klausimu: *„<...> 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)*, - tai suponuoja, kad įrodymai, nors ir renkami nuolat, tačiau foruojami sprendimai jais pagrindžiami tuomet, kai tai yra privaloma ar kilus probleminėms situacijoms – nuomonių išsiskyrimui: tuomet įrodymai **padeda pagrįsti nuomones**, siūlomus sprendimų variantus.

Taikomos įrodymų rūšys

Interviu metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, detalizuoti, kokiomis įrodymų rūšimis yra remiamasi formuojant Y savivaldybės švietimo srities sprendimus. Iš informantų kritinių refleksijų paaiškėjo, kad dažniausiai Y savivaldybės švietimo valdyme taikomos šešios įrodymų rūšys: **kiekybiniai – statistiniai duomenys, ekonominiai rodikliai**, **konsultacijos** su švietimo dalyviais, **rėmimasis ekspertinėmis išvadomis** bei mokslininkų sukonstruotomis idėjomis, **mokslinėmis įžvalgomis** ir **pilotiniais tyrimais**, kurių dalyiais Y savivaldybės švietimo srities darbuotojai yra buvę. (žr. 14 lentelė).

14 lentelė. Įrodymų rūšys, taikomos X savivaldybės švietimo valdyme

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).*
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).*

Iš informantų kritinių refleksijų turinio analizės pastebima, kad Y savivaldybės švietimo valdyme plačiausiai naudojami **kiekybinės išraiškos duomenys** įrodymai, kurie yra renkami nuolat,

pavyzdžiui: *„Mūsų skyrius, priimdamas sprendimus ar teikdamas savivaldybės tarybai sprendimų projektus dažniausiai remiasi duomenų analize ir apibendrinimu bei galimų sprendimo pasekmių prognoze" (Y1); „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).* Taip pat, informantai išskyrė ir **ekonominių duomenų naudojimą**, kurie teorinėje baigiamojo darbo dalyje taip pat yra priskiriami kiekybinės išraiškos duomenims *(„Vertinant švietimo rezultatus ir prognozuojant sprendimų pasekmes ekonominiai duomenys yra veiksniai, apibūdinantys išorės poveikį švietimui" (Y4).* Tai, jog kiekybiniai duomenys Y savivaldybėje yra vartojami ir renkami, papildo informantų išskirti **pagrindiniai duomenų šaltiniai** – *Švietimo informacinė sistema, AIKOS, LSD, Mokinių registras, Pedagogų registras, Gyventojų registras*: šiose duomenų bazėse talpinami skaitinės išraiškos duomenys, švietimo būklę apibūdinantys rodikliai ir jų reikšmės. Galima teigti, jog ši įrodymų rūšis Y savivaldybėje yra taikoma dažniausiai dėl to, kad, kaip teorinėje darbo dalyje teigiama, kiekybinės išraiškos duomenys yra vertinami kaip patikimesni negu kokybinės išraiškos duomenys dėl galimos skirtingos, įvairios jų duomenų interpretacijos, o taip pat, kiekybiniai duomenys yra ir patogiau, lengviau prieinami švietimo bendruomenės nariams per nacionaliniu mąstu išvystytas informacines sistemas.

Iš informantų kritinių refelksijų taip pat nustatyta, kad formuojant švietimo srities sprendimus yra remiamasi ir **ekspertų pateikiamomis išvadomis** – dažniausiai – vykdant išorinį mokyklų vertinimą *„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).* Toks ekspertinių išvadų taikymas yra sietinas su nacionaliniu mąstu reglamentuotu ir veikiančiu NMVA išoriniu mokyklų vertinimu, tačiau taip pat, dokumentų analizės metu nustatyta, kad strateginis plėtros planas parengtas bendradarbiaujant su viena ekspertines paslaugas teikiančių įmonių, o ir iš informantų kritinių refleksijų (*„Savivaldybė užsako kokybinius, kiekybinius tyrimus ir jų rezultatais remiasi kaip įrodymais" (Y4))* nustatyta, kad ekspertai kviečiami ir jų analizėmis siekiama remtis ir savivaldybės iniciatyva.

Taip pat, identifikuota, kad formuojant švietimo srities sprendimus Y savivaldybėje kartais yra remiamasi **interesų grupių nuomonėmis**: *„<...> Interesų grupių pritarimas yra naudojamas tais atvejais, kai trūksta kitų įrodymų ir švietimo bendruomenėje gali kilti nepasitenkinimas dėl numatomų sprendimų" (Y4),* tačiau taip pat iš informantų kritinių refleksijų galima pastebėti, jog nors kaip įrodymais interesų grupių nuomonėmis nėra remiamasi nuolat, tačiau jos veikia skirtinguose savivaldybės švietimo lygmenyse ir savo interesus ištransliuoja. Tai pagrindžia šis informanto teiginys, nurodantis skirtingas švietimo bendruomenės narių dalyvavimo sprendimų rengimo procese formas*: „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 tėvų forumas, mokytojų profesinės sąjungos" (Y5). Taip pat, informantai nurodė ir bendradarbaivimą su socialiniais partneriais – verslo atstovais *(„Turime patirties bendradarbiaudami su verslo atstovais ir asocijuotomis jų struktūromis" (Y2)),* kas suponuoja, kad savivaldybės švietimo skyrius valdymo procese apima tiek pagrindinius švietimo bendruomenės narius, tiek ir papildomus asmenis, socialinius partnerius.

Informantai taip pat nurodė, kad rengiant sprendimus mažiau remiamasi **mokslininkų suformuluotomis idėjomis/ įžvalgomis** (*„Savivaldybė yra sudariusi bendradarbiavimo sutartį su Y universitetu. Užsakomi moksliniai tyrimai, rengiamos konferencijos, į kurias kviečiami mokslininkai. Bendradarbiavimas duoda teigiamų rezultatų" (Y2); „Analitiniai stebėjimai mūsų darbe naudojami retai, nes jie reikalauja gana didelių laiko sąnaudų ir specialių gebėjimų" (Y4))* bei **pilotinių tyrimų rezultatais (***„Savivaldybė yra ne kartą dalyvavusi pilotiniuose tyrimuose" (Y5); „Esame dalyvavę NEC organizuotame tyrime, kaip pilotiniai buvome, dėl standartizuotų įrankių taikymo švietime" (Y1)).* Nors šios įrodymų rūšys formaliai ir taikytinos sprendimų rengimo procese, tačiau iš informantų kritinių refleksijų paaiškėjo, kad tiek bendradarbiavimas su X universiteto mokslininkais, dalyvavimas konferencijose bei dalyvavimas pilotiniuose tyrimuose yra ne nuolatinis, o labiau fragmentiškas ir savanoriškas procesas, kadangi sprendimai nėra konstruojami pagrinde remiantis mokslininkų tyrimų rezultatais, o pilotiniai tyrimai vykdomi ne savivaldybės, o nacionalinio lygmens institucijų iniciatyva.

Kitos pagrindimų rūšys

Taip pat, iš informantų kritinių refleksijų išryškėjo ir tai, kad įrodymams/ pagrindimams, formuojant Y savivaldybės švietimo srities sprendimus, yra priskiriami ne tik įrodymų hierarchijoje atsiduriančios įrodymų rūšys, bet taip pat ir kiti pagrindimai, kurie teorinėje darbo dalyje priskirtini prie į nuomonę orientuoto valdymo koncepcijos: tai – švietimo bendruomenės **autoritetų nuomonės** („<…> pasitelkiama autoritetą švietimo srityje (bendruomenėje) turinčio asmens patirtis (Y3)); **vertybinės nuostatos** (*„<…> kadangi organizacijos vertybės iš esmės nesiskiria nuo pagrindinių šalies švietimo bendruomenės vertybių, tai pasitelkiame, bet dažniau naudojame kaip orientyrus" (Y5)* bei **įpročiai ir tradicijos** (*„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)*. Galima teigti, jog šie pagrindimai, kurie yra taikomi Y savivaldybės švietimo valdyme, moksliniame kontekste yra laikomi pačiais nepatikimiausiais, vadinamais – *anekdotiniais* pagrindimais, tačiau kritiškas informantų vertinimas į tai, jog jais yra remiamasi, suponuoja, jog dažniausiai siekiama vengti šių pagrindimų rūšių.

Apibendrinant Y savivaldybės informantų kritines refleksijas ir jas analizuojant įrodymų rūšių hierarchijos lygmenų, išskirtų teorinėje darbo dalyje, kontekste, galima teigti, jog dažniausiai ir

nuosekliai Y savivaldybėje yra remiamasi kiekybinės išraiškos duomenimis, priskirtinais **IV įrodymų rūšių hierarchijos lygmeniui.** Rėmimasis ekspertinėmis išvadomis, bei konsultacijomis su interesų grupėmis yra priskirtinos žemiausiam – mažiausiai patikimam - **VI įrodymų rūšių hierarchijos lygmeniui,** taip pat, nustatyta, kad kartais Y savivaldybė dalyvauja pilotiniuose/ atvejo tyrimuose ir jų rezultatai yra siekiama remtis: ši įrodymų rūšis priskirtina **V įrodymų rūšių hierachijos lygmeniui**. Identifikuotos taikytinos įrodymų rūšys Y savivaldybės švietimo valdyme suponuoja, kad dažniausiai yra remiamasi vidutinio patikimumo ir kokybiškumo įrodymų rūšimis (IV, V ir IV lygmens).

Už duomenų rinkimą ir jų analizę atsakingi subjektai

Kokybinio tyrimo metu taip pat buvo siekiama nustatyti pagrindinius subjektus, atsakingus už įrodymų rinkimą ir jų analizę X savivaldybės švietimo valdyme. Remiantis informantų kritinėmis refleksijomis, nustatyta, kad Y savivaldybės švietimo valdyme yra išskiriamos penkios pagrindinės subjektų, atsakingų už duomenų rinkimą ir jų analizę, grupės: savivaldybės **Švietimo skyriaus darbuotojai** *(Švietimo skyriuje už duomenų analizę ir tyrimų užsakymus paprastai yra atsakingas vedėjas (Y5); Esame pasiskirstę atsakomybėmis, bet dauguma renkame" (Y2))*, **Mokyklų savivaldos institucijos,** savivaldybės **Švietimo taryba**, **Y tėvų forumas** ir **Mokytojų profesinės sąjungos** *(„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 mastu mokinių, mokytojų ir tėvų interesus atstovauja savivaldybės Švietimo taryba, neseniai įsikūręs Y tėvų forumas, mokytojų profesinės sąjungos"* (Y5). Pateikti atsakymai suponuoja, kad pagrindiniai subjektai, atsakingi už įrodymų rinkimą savivaldybėje yra Švietimo skyriaus darbuotojai, tačiau taip pat išskiriamos ir visuomeninės grupės, kurios savivaldybėje veikia skirtinguose švietimo srities lygmenyse, priskiriamos prie įrodymų rinkėjų subjektų. Tai leidžia daryti prielaidą, jog įrodymų rinkimas ir rėmimosi jais taikymas yra paskirstytas skirtinguose savivaldybės švietimo lygmenyse, o taip pat, kad veikiančios visuomeninės grupės yra įtraukiamos į sprendimų formavimo procesą.

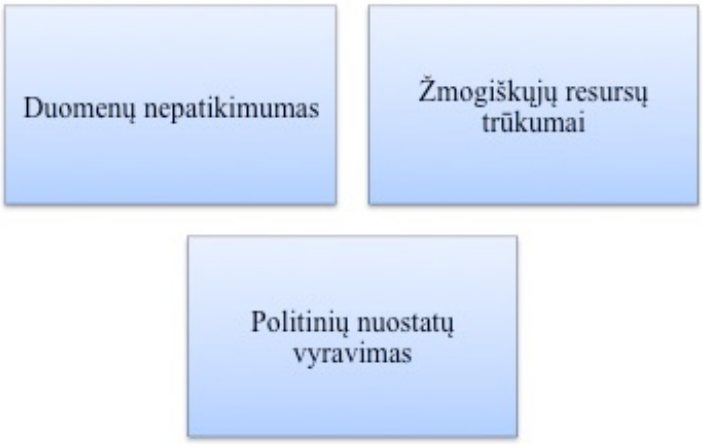
Įrodymų taikymo reglamentavimas

Kokybinio tyrimo metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar nagrinėjamose savivaldybėse yra reglamentuotas įrodymų rinkimas bei taikymas formuojant švietimo srities sprendimus. Iš informantų kritinių refleksijų paaiškėjo, jog Y **savivaldybės lygmenyje įrodymų taikymas yra reglamentuotas skirtinguose švietimo srities dokumentuose:** *„<...> įvairiuose skirtinguose dokumentuose, tvarkose yra nustatyta, kad būtent tokiais duomenimis ar tokiais įrodymais turėtume remtis (Y1); „<...> pavzydžiui, yra nustayta, kad neformaliam ugdymui arba savianalizei yra būtina paskaičiuoti tam tikrus rodiklius (Y2).* Taip pat iš informantų kritinių refleksijų paaiškėjo tai, kad savo veikloje

darbuotojai turi remtis įrodymais ir duomenimis - numatyta **nacionaliniuose teisės aktuose**, kuriais darbuotojai vadovaujasi, - informantai išskyrė Valstybinėje švietimo 2013 – 2022 m. strategijoje numatytas nuostatas: *„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).* Apibendrinant galima teigti, jog Y savivaldybės švietimo valdyme nėra dokumento, reglamentuojančio visus švietimo srities sprendimus grįsti įrodymais: yra atskiros tvarkos, kurios rekomenduoja tai atlikti, remiantis tam tikrais duomenimis ir rodikliais. Vieno apibrėžto reglamentavo savivaldybės švietimo veikloje nėra, tačiau nacionaliniu mąstu reglamentuotas įrodymų taikymas švietimo valdyme skatina savivaldybės darbuotojus nuosekliai rinkti ir kaupti švietimo būklę atspindinčius duomenis.

Įrodymų taikymo ribotumai ir tobulintinos sritys

Remiantis teorinėje darbo dalyje suformuotu Įrodymų taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengime proceso modeliu, svarbu nustatyti ir veiksnius, trukdančius nuosekliai sprendimus grįsti įrodymais. Taikymo ribotumų buvo neįmanoma išsiaiškinti atlikus dokumentų analizę, tad pagrindiniai egzistuojantys įrodymų taikymo savivaldybės švietimo valdyme sunkumai identifikuoti kokybinio tyrimo rezultatų analizės metu (žr. 21 pav.).



21 pav. Įrodymų taikymo Y savivaldybės švietimo srities sprendimuose ribotumai

Remiantis informantų atsakymais, galima identifikuoti tris pagrindinius ir aktualiausius įrodymų taikymo formuojant Y savivaldybės švietimo srities sprendimų ribotumus: *duomenų nepatikimumo problema*, *žmogiškųjų resursų trūkumai* bei *politinių nuostatų vyravimas* sprenidmų priėmimo procese.

Didžioji dalis Y savivaldybės informantų pagrindiniu ribotumu, trukdančiu sprendimus pagrįsti kokybiškais įrodymais, įvardijo **duomenų (dažniausiai statistinių) nepatikimumo problemą:** *„Statistinių duomenų patikimumas yra nepakankamas; netikslūs Lietuvos gyventojų registro duomenys; tyrimai dažniausiai atliekami tiriant švietimo dalyvių nuomones, todėl sunku išvengti*

subjektyvumo." (Y4), „Turi didėti pasitikėjimas statistiniais duomenimis, tam reikėtų daugiau dėmesio skirti teikiamų duomenų patikimumui patikrinti" (Y3). Kadangi nustatyta, jog pagrindiniais įrodymų/ duomenų šaltiniais informantai įvardijo statistinius duomenis talpinančias duomenų bazes (ŠVIS, AIKOS, LSD), o taip pat viena iš pagrindinių įrodymų rūšių, kuria remiasi savivaldybės švietimo skyriaus darbuotojai, formuodami sprendimus, yra kiekybiniai duomenys, tad duomenų nepatikimumo ribotumas gali sukelti neigiamas priimtų sprendimų pasėkmes: kuomet nepažįstama reali situacija ir ji nėra adekvačiai įvertinama, ir dėl to nesulaukiama prognozuotų, siektų rezultatų.

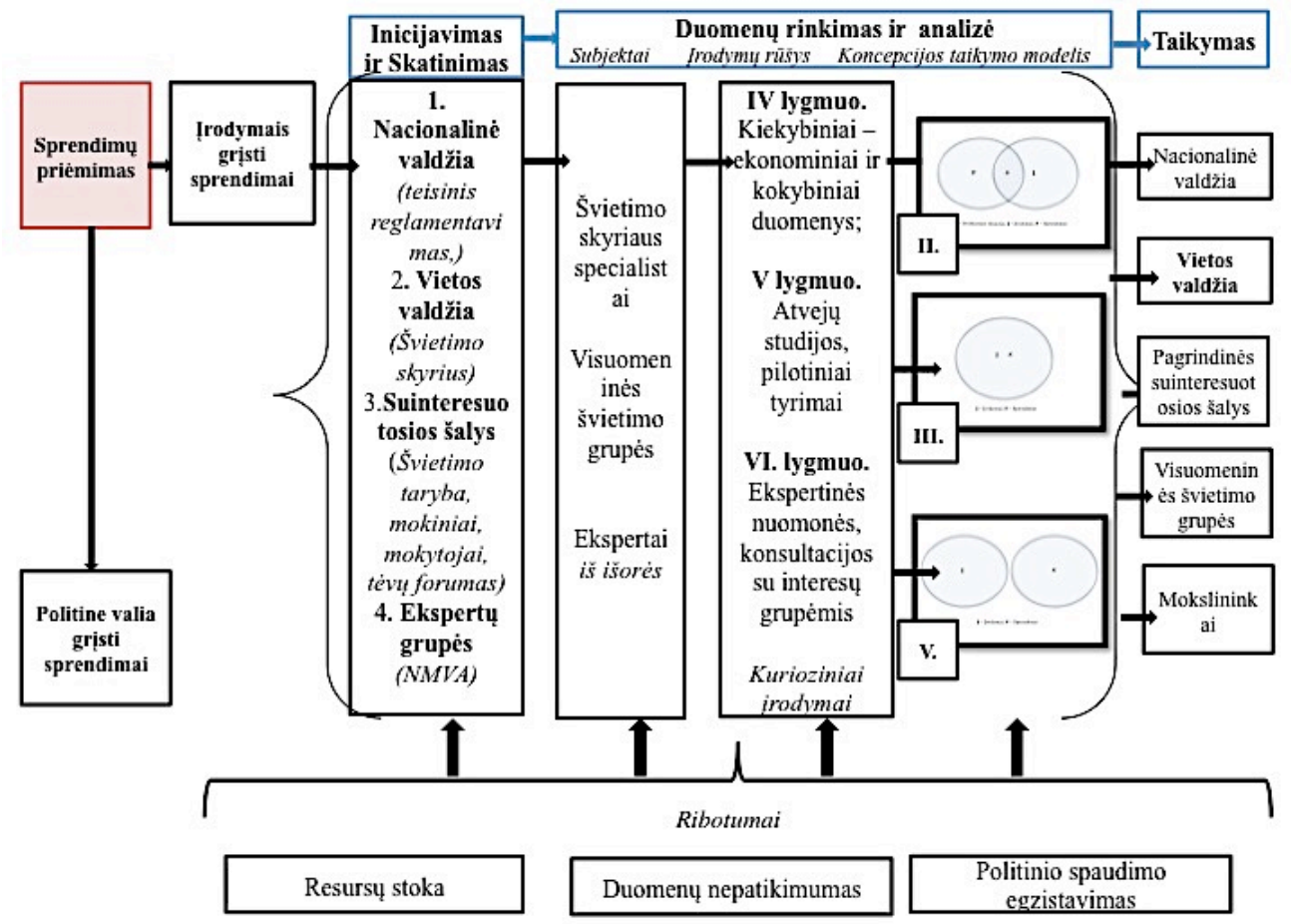
Kitas įrodymų taikymo ribotumas, išryškėjęs iš informantų kritinių refleksijų – **žmogiškųjų resursų trūkumai**: *„<...> savivaldybėse turėtų atsirasti analitikai (kaip atskira specializacija*), kuriais politikai pasitikėtų" *(Y5); „Turi būti tobulinami darbo su duomenimis gebėjimai" (Y1); „<...>naudojami retai, nes jie reikalauja gana didelių laiko sąnaudų ir specialių gebėjimų" (Y4).* Pateiktos informantų citatos suponuoja, kad egzistuoja žmogiškųjų resursų, turinčių reikalingų analitinių gebėjimų, X savivaldybės švietimo valdyme, stoka. Nors informantai išskyrė duomenų nepatikimumo problemą, tačiau pateikta citata leidžia daryti prielaidą, kad tyrimo metodika, tyrimo klausimynai ir kt. suformuluoti neteisingai dėl metodologinių, metodinių ir analitinų gebėjmų stokos, todėl ir nesurenkama patikimų ir kokybiškų duomenų: *„Be to, atskiros švietimo bendruomenės grupės dažniausiai žino, koks turėtų būti „teisingas" atsakymas, todėl tokie tyrimai kartais rodo iškreiptą vaizdą" (Y4).* Tad galima teigti, jog žmogiškųjų resursų trūkumai susiję su duomenų - tiek kiekybinių, tiek kokyybinių – rinkimo bei analizės gebėjimais, o tai gali sukelti ir duomenų nepatikimumo problemą.

Iš informantų kritinių refleksijų taip pat nustatyta, kad ne taip ryškiai, kaip ankstesni du ribotumai, tačiau taip pat priimamus sprendimus pagrįsti įrodymais riboja **politinių nuostatų vyravimas** X savivaldybėje: *„<...> visko būna, kai sprendimai nueina į Tarybą, mes pateikiam skaičiavimus, prognozes, o jie savaip padaro" (Y2), „Nepaisant tam tikros inercijos, objektyvūs įrodymai turi tam tikrą persvarą prieš subjektyvias nuomones ir politines nuostatas (Y6).* Informantai nurodė, kad politinės nuostatos pasireiškia tuomet, kai *„sprendimai nueina į Tarybą",* kurioje veikia Y miesto savivaldybės Tarybos politikai, priimantys jų atsakomybės sirtyje esančius švietimo srities sprendimus. Taip pat, iš informantų kritinių refleksijų galima pastebėti, kad politikai ne visuomet pasitiki savivaldybės specialistų pateikiamais įrodymais (*„<...> savivaldybėse turėtų atsirasti analitikai (kaip atskira specializacija),* ***kuriais politikai pasitikėtų****" (Y5),* todėl ne visuomet pateikiamais įrodymais ir yra pasiremiama priimant sprendimus. Ši skirtis tarp Y savivaldybės Švietimo skyriaus specialistų ir politikų atskleidžia skirtingus jų vaidmenis savivaldybės viešajame valdyme, kuomet galutinius sprendimus, nebūtinai remiantis pateiktais įrodymais, priima politikai, remdamiesi tam tikrais argumentais, nuomonėmis ar nuostatomis.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog pagrindiniai ribotumai, trukdantys Y savivaldybėje švietimo srities sprendimų formavime ir priėmime taikyti įrodymus – duomenų nepatikimumo problema, žmogiškųjų resursų, turinčių duomenų rinkimo ir analitinius gebėjimus bei egzistuojančios politinės nuostatos.

5.2.1. Įrodymų taikymo Y miesto savivaldybės švietimo valdyme ypatumai: apibendrinta taikymo schema

Remiantis kokybinio tyrimo – interviu – bei dokumentų analizės metu surinkta informacija ir duomenis analizavus teorinėje darbo dalyje suformuoto ĮGS įrodymų taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengimo ir priėmimo proceso aspektais, galima identifikuoti pagrindines įrodymų taikymo Y savivaldybėje dedamąsias bei schematiškai – apibendrintai - pavaizduoti Y savivaldybės sprendimų rengimo ir priėmimo procesą, formuojamus sprendimus grindžiant įrodymais (žr. 22 pav.).



22 pav. Įrodymų taikymo Y savivaldybės švietimo srities sprendimų rengimo ir priėmimo proceso schema

Apibendrintai galima teigti, jog Y miesto savivaldybės švietimo srities sprendimų priėmimas **vyksta trimis būdais**:

1. Kai sprendimų rengimo procese **įrodymai yra renkami ir jais pasinaudojama** priimant sprendimą;

2. Kai sprendimų rengimo procese **įrodymai yra renkami ir jais nėra pasinaudojama** priimant sprendimą;

3. Kai **įrodymai nerenkami ir sprendimas priimamas**.

Pirmaisiais dviem atvejais Y savivaldybės švietimo srities sprendimai iki juos priimant yra grindžiami tam tikromis įrodymų rūšimis ir dalyvauja visame sprendimų, pagrįstų įrodymais, rengimo procese. Tai suponuoja, jog nagrinėjamoje savivaldybėje įrodymai *dalyvauja* **pirmuosiuose sprendimų priėmimo proceso** (viešosios politikos proceso) **etapuose** (apibendrintai – sprendimų formavimo etape). Trečiuoju atveju sprendimai priimami nerenkant įrodymų konkrečiu klausimu – nagrinėjamoje savivaldybėje tai veikia tuomet, kai klausimai ir jų sprendimai yra savaime suprantami, dėl jų nekyla ginčų ir didesnių diskusijų, nereikia ieškoti bendro sutarimo su suinteresuotaisiais asmenimis.

Nustatyta, jog įrodymų rinkimo inicijavimo ir skatinimo etape Y savivaldybėje veikia keturios pagrindinės skatintojų sprendimus (ar tam tikrą sprendimą) pagrįsti įrodymais grupės: *Nacionalinė valdžia, vietos valdžia, suinteresuotosios šalys bei ekspertų iš išorės grupės*. **Nacionalinė valdžia** nurodo įrodymų taikymo būtinybę pagrindinuose švietimo sritį reglamentuojančiuose teisės aktuose, kuriais savivaldybės darbuotojai savo veikloje turi vadovautis. Taip pat, savivaldybių švietimo skyriaus darbuotojai privalo teikti duomenis apie švietimo situaciją nacionalinėje Švietimo informacinėje sistemoje (ŠVIS), Mokinių bei Mokytojų registruose įvairiais švietimo klausimais ir jų rodikliais, todėl nacionaliniu mąstu yra įpareigoti nuolat rinkti ir kaupti, bei sistemoje pateikti kiekybinius duomenis švietimo klausimais. Tačiau taip pat, pastebėtina, jog Y savivaldybės švietimo srities lygmeniu **nėra aiškaus reglamentavimo**, nurodančio, kokiais įrodymais reikia remtis formuojant švietimo srities sprendimus – savivaldybėje yra keletas atskirų konkretaus klausimo dokumentų, nurodančių tai, kokiais duomenimis ir kokius rodiklius reikia rinkti, pagrįsti formuojamus sprendimus: pastebima, kad tokie dokumentai dažniausiai reglamentuoja lėšų skirstymą savivaldybės švietimo srityje. Dėl šių priežasčių, klausimai, kurių pagrindimas nurodytais rodikliais nėra reglamentuotas nacionaliniu mąstu ir kurie nėra reglamentuoti svaivaldybės lygmeniu, tuomet savivaldybė gali pasirinkti, kokius įrodymus rinkti yra prasminga ir ar tai verta daryti nuolat. Tai suponuoja, kad subjektų, atsakingų už duomenų rinkimą ir jų analizę, kompetencija bei gebėjimai turi būti pakankami ir nuolat tobulinami.

Taip pat, nustatyta, kad už įrodymų rinkimo skatinimą ir inicijavimą bei jų rinkimą Y savivaldybėje skirtinguose švietimo srities lygmenyse yra atsakingi **skirtingi subjektai**: suinteresuotosios šalys – visuomeninės grupės, dalyvaujančios sprendimų rengimo procese tam tikrais aktualiais klausimais (savivaldybės Švietimo taryba, mokyklos ir mokinių savivaldos ir kt.), tačiau pagrindiniais įrodymų rinkimo skatinimo švietimo valdyme subjektais yra Y savivaldybės **Švietimo skyriaus specialistai,** kurie taip pat ir renka tam tikros rūšies įrodymus, kuriais bus pagrįsti savivaldybės politikams pateikti sprendimų variantai.

Dokumentų analizės bei interviu metu nustatyta, kad rengiant sprendimus aktyviausiai naudojamasi trimis įrodymų rūšimis: **kiekybiniais – ekonominiais duomenimis bei ekspertinėmis nuomonėmis**, **konsultacijomis su suinteresuotaisiais švietimo dalyviais bei atvejo studijomis/ pilotiniais tyrimais,** kurių dalyviais Y savivaldybė yra. Remiantis teorine baigiamojo darbo dalimi, šios taikomos įrodymų rūšys yra prikiriamos **IV, V ir VI įrodymų rūšių hierarchijos lygmenims:** tai leidžia daryti prielaidas, jog Y savivaldybėje formuojant švietimo srities sprendimus ir juos pagal kompetenciją priimant Švietimo skyriui arba teikiant savivaldybės Tarybos pritarimui/ priėmimui – pasitelkiama mažiau kokybiškomis ir patikimomis įrodymų rūšimis (neapimama aukščiausiuose įrodymų rūšių hierarchijos lygmenyse esančių įrodymų). Taip pat, teorinėje darbo dalyje nurodyta, jog **įrodymais pagrįstas valdymas evoliucionavo iš į nuomonę orientuoto valdymo,** į kurio turinį įeina moksliniame diskurse išskiriamos kitos sprendimų pagrindimų rūšys – vadinamieji ***gatvės arba kurioziniai įrodymai***: iš informantų kritinių refleksijų nustatyta, kad kartais jais tebėra remiamasi rengiant sprendimus. Nepakankamo patikimumo įrodymų ir kuriozinių pagrindimų taikymas formuojant ir teikiant ar priimant sprendimus **leidžia daryti prieladas dviems galimoms Y savivaldybės grėsmėms:**

1. Įrodymai, būdami nepakankamai patikimi, objektyvūs ar kokybiški (statistiniai duomenys ar interesų grupių nuomonės, ekspertų pasiūlymai bei kurioziniai pagrindimai) gali neleisti pasiekti laukiamų švietimo rezultatų ir, kaip teigiama teorinėje darbo dalyje, - sukelti neigiamas pasėkmes savivaldybės švietimo lygybės ir kokybės aspektams;

2. Įrodymai, būdami nepakankamai patikimi ir svarūs, gali neįtikinti sprendimų priėmėjų pasirinkti siūlomą sprendimo būdą ir *užleisti vietą* politinėms nuostatoms ar intuicijai.

Interviu metu surinktų informantų kritinių refleksijų analizė atskleidė, jog nors įrodymais yra siekiama grįsti beveik visus formuojamus Y savivaldybės švietimo sprendimus, tačiau įrodymais jau **priimant sprendimus politiniame – miesto Tarybos lygmenyje,** – ne visuomet yra pasikliaujama, o galiausiai priimami **nuomonėmis, politinėmis nuostatomis paremti sprendimai**. Tai leidžia teigti,

jog savivaldybėje vyrauja trys pagrindiniai **įrodymų taikymo modeliai,** kurių pagrindiniai bruožai ir loginiai ryšiai tarp sprendimų ir įrodymų taikymo išskirti teorinėje baigiamojo darbo dalyje:

1. „Problemų sprendimo" modelis (II): iš informantų kritinių refleksijų nustatyta, kad įrodymai politiniame – miesto Tarybos lygmenyje - nėra visuomet taikomi. Dažniausiai įrodymais pasiremiama tais atvejais, kai nėra bendro sutarimo dėl priimamo sprendimo - išsiskiria politikų, priimančių sprendimą, nuomonės. Teorinėje baigiamojo darbo dalyje tokį įrodymų taikymo fragmentiškumą apibrėžia teorinis „Problemų sprendimo" modelis ir vaizduojami loginiai ryšiai tarp priimamo sprendimo, įrodymų ir probleminės situacijos.

2. „Interaktyvusis" modelis (III): nustatyta, kad sprendimus, kurie yra priimami Y savivaldybės Švietimo skyriaus, visuomet yra siekiama pagrįsti tam tikrais įrodymais / duomenimis bei nuolat vykdyti švietimo srities stebėseną ir kiekybinių duomenų rinkimą, kuris yra reglamentuotas ir nacionaliniuose teisės aktuose. Taip pat, nustatyta, kad Y savivaldybės Švietimo skyriaus iniciatyva yra užsakomi išorės ekspertai, bei dalyvaujama organizuojamuose pilotiniuose tyrimuose, kurių išvadomis yra pasitikima ir remiantis jomis, priimami atitinkami sprendimai mokyklų veiklos klausimais. Kaip teigiama teorinėje šio darbo dalyje ir vaizduojamuose loginiuose ryšiuose tarp priimamų Sprendimų ir taikomų / renkamų Įrodymų - modelis atspindi tai, kad rėmimasis įrodymais įvairiose sprendimų priėmimo stadijose yra nuoseklus ir nuolatinis, o bendradarbiavimo su ekspertinėmis grupėmis laipsnis - aukštas.

3. **„Apšvietimo" modelis (V):** Remiantis teorine šio darbo dalimi ir loginiais ryšiais / sąsajomis tarp Įrodymų ir Priimamų sprendimų, vaizduojančomis jų skirtį, galima teigti, jog šio tyrimo rezultatų analizės kontekste modelio egzistavimą Y savivaldybės švietimo valdyme galima traktuoti dvejomis prasmėmis: 1. Kai mokslininkų analizėmis rengiant sprendimus yra pasiremiama savanoriškais pagrindais – dalyvaujant forumuose, gilinant žinias, formaliai bendradarbiaujant su Y Universitetu, bet į konkrečius sprendimų projektus mokslinės įžvalgos nepatenka; 2. Kai pateiktais įrodymais (nebūtinai mokslinėmis įžvalgomis) nėra remiamasi priimant sprendimus Y miesto Tarybos bei Švietimo skyriaus lygmenyse.

Nustatyti pagrindiniai įrodymų taikymo modeliai Y savivaldybės švietimo valdyme, remiantis teorine baigiamojo darbo dalimi, leidžia identifikuoti pagrindines galimas įrodymų taikymo savivaldybėje stipriąsias ir silpnąsias puses/ aspektus (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Įrodymų taikymo Y savivaldybės švietimo valdyme stipriosios ir silpnosios sritys

Modelis	Taikymo lygmuo	Stipriosios pusės / aspektai	Silpnosos pusės – galimos grėsmės / aspektai
Interaktyvusis	Savivaldybės Švietimo skyriaus lygmuo	Vystoma nuosekli sąveika tarp sprendimų rengėjų/ priėmėjų ir ekspertų; Lygiaverčių santykių tarp sprendimų priėmėjų (Švietimo skyriaus) ir ekspertų iš išorės puoselėjimas; Įrodymai derinami su politiniais/ visuomeniniais įsipareigojimais (Švietimo skyriaus veikloje).	Realybėje galimai neegzistuojantys absoliučiai lygiaverčiai santykiai; Galimas nuolatinių ekspertų sustabarėjimas, neprofesionalumas.
Problemų sprendimo	Savivaldybės Tarybos lygmuo	Įrodymais yra padedama spręsti jau vykdomos politikos ar formuojamų sprendimų nesklandumus, nuomonių išsiskyrimus, sustiprina pozicijas; Gana glaudus ryšys sprendžiant problemas tarp tyrėjų / analitikų – viešųjų administratorių - ir sprendimų priėmėjų; Iškilusios problemos gali būti sprendžiamos analitiniu, pagrįstu ar moksliniu būdu.	Dėmesys yra koncentruojamas į siauras politikos sritis, kuriose kyla probleminės situacijos; Galimas atrankinių įrodymų, duomenų taikymas, padedantis pagrįsti tam tikras nuomones; Grėsmė neatsižvelgti į galimą visos politikos/ plačiosios srities ydingumą Siekiama problemas „užgesinti“, o ne vykdyti jų prevenciją; *Kuriozinių - gatvės* pagrindimų taikymo ydingumas; Bendradarbiavimas su mokslininkų/ tyrėjų/ analitikų/ ekspertų grupėmis yra labiau „proginis“, o ne nuolatinis procesas.
Apšvietimo	Savivaldybės Švietimo skyriaus ir Savivaldybės Tarybos lygmenys	Keliama viešųjų administratorių kompetencija dalyvaujant moksliniuose forumuose; Formalus bendradarbiavimas, vystant – potenciali galimybė stiprėti ir generuoti realias veiklas tarp mokslo ir švietimo valdymo	Nėra realaus mokslinių žinių / mokslininkų įžvalgų pritaikymo priimamuose sprendimuose; Skirtis tarp įrodymų ir priimamų sprendimų; Netaikomos aukščiausio lygmens įrodymų rūšys.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Identifikuoti įrodymų taikymo Y savivaldybėje aspektai bei nustatyti būdingi **ĮGS modeliai atskleidžia tai, jog įrodymų taikymas ir būdingas modelis priklauso nuo to, kuriame lygmenyje sprendimai yra formuojami ir priimami:** Švietimo skyriaus specialistai sprendimus dažniau grindžia įrodymais negu savivaldybės Taryboje veikiantys politikai. Jeigu sprendimas priimamas savivaldybės Tarybos lygmeniu – įrodymais nebūtinai yra pasitelkiama, nepaisant to, jog visas įrodymų rinkimo procesas įvykdytas: tai suponuoja ir skirtingus **viešųjų administratorių ir politikų, veikiančių Y savivaldybėje, vaidmenis.**

Susiklosčiusią situaciją, kuomet nors įrodymai Y savivaldybėje ir yra renkami nuolat, tačiau ne visuomet jais remiantis yra suformuojami ir priimami galutiniai sprendimai, taip pat galima paaiškinti nustatyta pagrindine įrodymų taikymo ribotumų grupe - **Resursų stoka**, į kurios turinį įeina dvi sritys:

1. *Žmogiškųjų išteklių stoka*: nustatyta, kad Y savivaldybėje trūksta analitinį darbą dirbančių viešųjų administratorių, gebančių rinkti bei analizuoti duomenys ir kurių atliktomis analizėmis politikai, priimdami sprendimus, pasitikėtų;

2. *Priėjimo prie reikalingų duomenų sudėtingumo sub-ribotumas*: šio tyrimo ir nagrinėjamos savivaldybės kontekste šis teorinėje darbo dalyje išskirtas sub-ribotumas (priklausantis Resursų stokos ribotumui) traktuojamas kaip surenkamų ir gaunamų duomenų nepatikimumo problema – ypač – kiekybinių duomenų, renkamų iš informacinių nacionaliniame bei savivaldybės lygmenyje esančių švietimo srities duomenų bazių.

Atsižvelgus į tai, jog dažniausiai Y savivaldybės švietimo srities sprendimai yra grindžiami kiekybiniais duomenimis, gaunamais iš pagrindinių identifikuotų duomenų bazių (ŠVIS, Pedagogų, Mokytojų registrų), o jie, nustatyta, kad nėra visuomet patikimi, bei tai, jog remiamasi kitomis, taip pat hierarchijoje mažiau patikimomis ir kokybiškomis įrodymų rūšimis, suponuoja, kad trūkstant žmogiškųjų resursų, gebančių dirbti analitinį darbą – tiek renkant, tiek ir analizuojant duomenis, yra pasirenkami mažiau patikimi (ar išvis nepatikimi – remiantis kurioziniais pagrindimais), tačiau lengviausiai ir patogiausiai prieinami duomenys/ įrodymai: dėl šios priežasties politiniame lygmenyje pateikiami įrodymai ne visuomet įtikina sprendimų priėmėjus ir jais yra remiamasi labiau fragmentiškai nei nuosekliai.

Taigi, apibendrinant Y miesto savivaldybės patirtį rengiant sprendimus, pagrįstus įrodymais, atlikus jų analizę ĮGS taikymo modelių kontekste bei išskyrus įrodymų taikymo stipriąsias bei silpniąsias puses, galima teigti, jog tai, kokiuose sprendimų rengimo/ priėmimo etapuose – nuosekliai ar fragmentiškai - *dalyvauja* įrodymai, pirmiausia priklauso nuo to, kuriame savivaldybės švietimo valdymo lygmenyje sprendimai yra priimami. Įrodymais rečiau remiamasi politiniame negu administraciniame lygmenyje: sprendimus priimant Y savivaldybės Taryboje ne visuomet sprendimai

priimami atsižvelgiant į Švietimo skyriaus pateiktus faktus ir įrodymus: tai siejama su tuo, jog dėl egzistuojančių žmogiškųjų resursų problemos viešieji administratoriai remiasi gana žemo patikimumo ir kokybiškumo (VI, V ir ir VI lygmens), tačiau lengviausiai prieinamais duomenimis/ įrodymais, todėl *argumentų kovoje* – sprendimo priėmimo procese - neįtikina politikų taip, kaip įtikina interesų grupės ar egzistuojančios politinės nuostatos.

6. X ir Y SAVIVALDYBIŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Atlikus abiejų savivaldybių strateginių dokumentų bei interviu analizes ir apibendrinus gautus kiekvienos savivaldybės rezultatus (žr. 4.2.1 ir 5.2.1 skyreliai), remiantis sukonstruoto teorinio Įrodymų taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengimo ir priėmimo proceso modelio pagrindiniais aspektais galima palyginti nagrinėtų savivaldybių įrodymų taikymo patirtis švietimo valdyme pagal pagrindinius kriterijus: *įrodymų taikymo inicijavimo ir skatinimo grupės/ subjektai, įrodymų rūšių taikymas, subjektai, atsakingi už duomenų rinkimą ir jų analizę, vyraujantys įrodymų taikymo sprendimų priėmimo procese modeliai, reglamentacijos laipsnis, įrodymų taikymo grupės, vyraujantys įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo procese ribotumai* (žr. 23 pav).

Apibendrinant tyrimų rezultatus, galima teigti, jog abi nagrinėtos vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybės yra **labiau homogeniškos nei skirtingos** įrodymų taikymo švietimo srities sprendimų rengimo procese: susisteminti empirinių tyrimų duomenys, analizuojami pagal ĮGS koncepcijos teorinius aspektus, leido identifikuoti tai, kad savivaldybės panašios pagal dvidešimt *sub-aspektų* (apimant tiek aspekto egzistavimo (spalvotos sritys), tiek neegzistavimo (baltos sritys) vienodumus), skirtingos – pagal tris *sub-aspektus*.

Visų pirma, empiriniais tyrimais ir surinktų duomenų analizės metu nustatyta, jog ir X, ir Y savivaldybėse **sutampa įrodymų rinkimą inicijuojantys ir skatinantys subjektai**, teorinėje darbo dalyje įvardijami kaip *stumančioji jėga.* Šiomis jėgomis savivaldybėse įvardijamos keturios grupės subjektų: Nacionalinė valdžia, Vietos valdžia, švietimu Suinteresuotosios šalys bei nacionalinės Ekspertų grupės. Teorinėje dalyje teigiama, jog pirmiausia įrodymais remtis, grįsti švietimo sprendimus skatina tarptautinės organizacijos, kurių narėmis šalys yra ar ketina būti, o tik vėliau nacionalinės valdžios institucijos numato būtinybę savivaldybėse tai daryti (OECD 2007), tačiau vietos valdžios mąstu – tiriamųjų savivaldybių atveju - tarptautinės organizacijos ir jų dokumentai, reglamentuojantys įrodymų taikymą formuojant ir priimant sprendimus nėra traktuojami kaip įrodymus skatinantys ar savivaldų švietimo veiklai darantys tiesioginę įtaką. Viena iš pagrindinių įrodymų rinkimo skatinimo grupių - **Nacionalinio lygmens švietimo institucijos,** reglamentuojančios būtinybę švietimo valdyme remtis įrodymais formuojant bei priimant sprendimus: empirinio tyrimo metu akcentuotos Valstybinės švietimo strategijos 2013 – 2022 m. nuostatos, kuriomis savivaldybių specialistai siekia remtis. Galima pastebėti, jog tyrimų metu savivaldybių specialistai neakcentavo dviejų nacionaliniu mąstu švietimo srities sprendimų pagrindimą įrodymais reglamentuojančių dokumentų - Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030" ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo. Svarstant, kodėl šie taip pat pagrindiniai švietimo valdymą nacionaliniu mąstu reglamentuojantys dokumentai nėra priskiriami prie svarbiausių formuojant sprendimus, atlikta papildoma dokumentų

analizė/ apžvalga: analizuojant dokumentus, pastebėta, jog Valstybinės švietimo strategijos 2013 – 2022 m. nuostatose aiškiausiai ir gana smulkiai numatyti švietimo būklę nurodantys kriterijai, rodikliai ir siektinos jų reikšmės, kituose dvejuose pagrindiniuose švietimo dokumentuose tokio aiškaus nurodymo nėra (labiau išreikštos normatyvinės nuostatos, kad tai svarbu daryti švietimo vekloje), tad, galima manyti, jog mažesnis detalumo laipsnis ir žemesnis reglemantavimo laipsnis ir mažesnį dokumentų aktualumą savivaldybių švietimo valdyme.

ĮGS taikymo aspektai	***Sub-aspektai***	**X savivaldybė**	**Y savivaldybė**
Inicijavimo subjektai	Nacionalinė valdžia		
	Vietos valdžia		
	Suinteresuot. Šalys		
	Ekspertų grupės		
Analizės subjektai	Švietimo skyriaus specialist.		
	Neprikl. Ekspertai		
	Visuomeninės švietimo grupės		
Taikomų įrodymų rūšių lygmenys	I lygmuo		
	II lygmuo		
	III lygmuo		
	IV lygmuo		
	V lygmuo		
	VI lygmuo		
	Kurioziniai duomenys		
Vyraujantys ĮGS taikymo modeliai	„Žiniomis pagrįstas"		
	„Problemų sprendimo"		
	„Interaktyvusis"		
	„Politinis / taktinis"		
	„Apšvietimo"		
Taikymo reglamentacija	Nacionaliniu mąstu		
	Savivaldybės lygmeniu, finansiniais klausimais		
Ribotumai	Demokratijos deficitas		
	Resursų stoka		
	Nesusikalbėjimas ir nebendradarbiavimas		
	Spaudimo egzistavimas		

23 pav. X ir Y miestų savivaldybių įrodymų taikymo švietimo srities sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose palyginimas pagal kriterijus

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis baigiamojo darbo tyrimų rezultatais

Taip pat, kadangi įrodymų taikymas savivaldybių švietimo veiklose yra reglamentuotas nacionaliniu mąstu ir savivaldybių Švietimo skyrių darbuotojai yra įpareigoti remtis tam tikrais

duomenimis, periodiškai teikti švietimo būklę atspindinčius duomenis švietimo informacinėse sistemose, todėl pagrindiniais įrodymus skatinančiais subjektais **savivaldybės lygmenyje yra Švietimo skyrių specialistai** – viešieji administratoriai. Kaip teigiama teorinėje baigiamojo darbo dalyje – toks nacionalinių bei vietos valdžios įsitraukimas ir skatinimas rengiant sprendimus juos pagrįsti tam tikrais įrodymais yra susijęs su siekiu užtikrinti **švietimo lygybę bei kokybę ir kartu kontroliuoti pavaldžias institucijas ir įstaigas.**

Taip pat, empirinio tyrimo metu nustatyta, kad **abiejose savivaldybėse duomenų rinkimo ir analizės subjektai** dažniausiai sutampa su *stumančiosiomis jėgomis* (skatinančiais ir inicijuojančiais įrodymų rinkimą subjektais): savivaldybių lygmenyje už tai **pagrinde atsakingi Švietimo skyrių darbuotojai – viešieji administratoriai**. Teorinėje baigiamojo darbo dalyje teigiama, jog pasauliniame įrodymų taikymo švietimo valdymo kontekste tai yra įprastinė praktika – asmenys, užsakantys įrodymų rinkimą tam tikru klausimu dažniausiai renkasi, kas tai atliks: ar bus pasikliaujama vidiniais resursais, ar bus ieškomi asmenys iš išorės. (Davies 2004; Staley 2008) Nagrinėjamų savivaldybių atveju dėl mokyklų vertinimų objektyvumo ir nešališkumo dažniausiai yra pasitelkiami išorės ekspertai, kitais klausimais – remiamasi vidiniais Švietimo skyriaus žmogiškaisiais resursais: dėl to itin aktualu yra užtikrinti aukštą viešųjų administratorių kompetenciją ir duomenų rinkimo bei analizės gebėjimus bei kartu užtikrinti ir pakankamą žmogiškųjų resursų kiekį bei tinkamą jų atsakomybės sričių paskirstymą.

Tyrimais nustatyta, jog formuojant švietimo srities sprendimus abiejose savivaldybėse viešieji administratoriai **dažniausiai remiasi mažiau patikimais ir kokybiškais įrodymų rūšių hierarchijos duomenimis (IV, V ir VI lygmens įrodymais**). Dažniausiai sprendimai grindžiami kiekybinės išraiškos įrodymais: kaip teigiama ir teorinėje baigiamojo darbo dalyje – viena vertus, jie laikomi patikimesniais negu kokybiniai duomenys dėl galimo skirtingo ir subjektyvaus kokybinių duomenų interpretavimo, todėl yra ir aktyviau vartojami. Kita vertus, nacionaliniu mąstu savivaldybės yra įpareigotos rinkti skaitinės išraiškos duomenis apie švietimo būklę ir juos pateikti kiekybinius duomenis talpinančiose nacionalinėse bei savivaldybių duomenų bazėse, tad dėl aiškaus veiklos reglamentavimo bei išvystyto lengvo duomenų prieinamumo įvairiose duomenų bazėse (tačiau pastebima, jog savivaldybių švietimo valdyme nesiremiama švietimo sričiai būdingais tarptautinės patirties duomenimis, pateikiamais taip pat patogioje OECD duomenų bazėje, kurioje pateikiami PISA ir kitų tyrimų kiekybiniai rezultatai) kiekybinės išraiškos duomenys yra patogiau ir greičiau prieinami, lengviau palyginami tarpusavyje formuojant sprendimus, o tai savaime skatina aktyviau jais naudotis. Taip pat, galima teigti, jog kadangi daugeliu atvejų savivaldybių švietimo srities sprendimų formavimo procesas nėra reglamentuotas, nurodant kokiais ir kodėl įrodymais prasminga remtis (nurodoma tik ekonominiuose švietimo srities klausimuose), tad viešieji administratoriai,

būdami pagrindiniais įrodymų rinkimo ir analizės subjektais, gali pasirinkti patogiausias analizei ir lengviausiai prieinamas įrodymų rūšis.

Nagrinėjamose savivaldybėse, nustatyta, jog vyrauja tos pačios įrodymų taikymo sprendimų formavimo procese **ribotumų grupės:** dažniausiai sprendimus rengiant susiduriama su **žmogiškųjų resursų** – švietimo srityje dirbančių viešųjų administratorių, gebančių įvairiais metodais rinkti ir analizuoti duomenis stokos ir **politinių nuostatų / politinio spaudimo vyravimo priimant švietimo srities sprendimus** ribotumais. Pirmojo – žmogiškųjų resursų stokos ribotumo egzistavimas gali būti priežastis to, kad savivaldybėse formuojant švietimo srities sprendimus yra remiamasi mažiau patikimomis ir kokybiškomis įrodymų rūšimis, kadangi daugiau laiko užimančioms, bet kokybiškesnėms ir patikimesnėms įrodymų rūšims nespėjama skirti pakankamai laiko. Antrasis – politinių nuostatų vyravimo ribotumas šio darbo kontekste gali būti siejamas su pirmojo ribotumo egzistavimu: nesant pakankamiems analitinius gebėjimus turintiems žmogiškiesiems resursams, pasikliaujama mažiau patikimomis įrodymų rūšimis, o tai priimant spredimus politiniame savivaldybių lygmenyje politikų neįtikina taip, kaip tai padaro interesų grupės. Taip pat, galima teigti, jog aiškaus reglamentavimo remtis įrodymais savivaldybėje nebuvimas padidina galimybes politiniame lygmenyje priimti sprendimus, pagrįstus nuomonėmis ir vadinamaisiais – *kurioziniais/ gatvės* argumentais.

Apibendrinant pagrindinius įrodymų taikymo vidutinėse Lietuvos savivaldybėse aspektus, galima teigti, jog abiejose nagrinėtose savivaldybėse įrodymų taikymas dažniausiai priklauso nuo to, kuriame savivaldybės švietimo valdymo lygmenyje sprendimai yra priimami: sprendimai, kurie formuojami ir priimami Švietimo skyrių veikloje yra dažniau ir nuosekliau grindžiami įrodymais (**„Interaktyvusis modelis")** nei sprendimai, priimami politiniame (miesto savivaldybės Tarybos) lygmenyje, pasireiškiančiu fragmentišku ir atrankiniu įrodymų taikymu bei egzistuojančiais į nuomonę orientuotam valdymui priskiriamais bruožais (nuomonėmis, vertybėmis, nuostatomis) (taikytini **„Problemų sprendimo" ir „Politinis/ taktinis" modeliai**). Ši skirtis suponuoja du teorinėje darbo dalyje nagrinėjamus aspektus:

1. Egzistuojančius skirtingus vaidmenis viešajame valdyme tarp viešųjų administratorių ir politikų, kuomet viešieji administratoriai yra atsakingi už duomenų ir faktų pateikimą, o politikai – už galutinį sprendimų priėmimą – nebūtinai remiantis pateiktas duomenimis (Dumbliauskas 2011, 126-127);

2. Kad įrodymais savivaldybės švietimo valdyme dažniausiai yra remiamasi pirminiuose viešosios politikos ciklo / sprendimų priėmimo proceso, sprendimų formavimo etapuose. Moksliniame diskurse toks fragmentiškas įrodymų taikymas yra kritikuojamas, kadangi teigiama, jog toks įrodymų taikymas (kuomet nors įrodymai ir renkami nuolat, jais ne visuomet pasinaudojama) yra neracionalus ir labai

brangus, todėl labai svarbu institucionalizuoti įrodymų taikymą įvairiuose švietimo valdymo lygmenyse (Wiseman 2010, 5).

Taip pat, nustatyta, kad abiejose nagrinėtose savivaldybėse egzistuoja ir **„Apšvietimo" modelis**, atspindintis tai, jog mokslinės žinios realiai į konstruojamus savivaldybės švietimo srties sprendimus – neįeina: mokslas savivaldybių švietimo valdyme taikomas nebent savanoriškais pagrindais – dalyvaujant forumuose, konferencijose ir formaliai bendradarbiaujant su aukštosiomis mokyklomis, - skirtis tarp mokslinių įžvalgų ir išvadų suponuoja ir kartu pagrindžia aukštesnių įrodymų rūšių hierarchijoje esančių įrodymų netaikymą savivaldybės švietimo valdyme.

Taigi, apibendrinant empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, jog nagrinėtos pasirinktos vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybės įrodymų taikymo sprendimų rengimo bei priėmimo aspektais yra homogeniškos: susiduria su tais pačiais apribojimais, vyrauja panašius bruožus atitinkantys įrodymų taikymo modeliai, duomenų analizės subjektai bei išskirti įrodymų taikymo stiprieji bei silpnieji aspektai savivaldybių švietimo valdyme (žr. 4.2.1 ir 5.2.1 poskyrėlius). Manoma, kad skirtumai tarp savivaldybių neturėtų būti traktuojami kaip esminiai, kadangi papildomos taikomos įrodymų rūšys (priklausančios taip pat vidutinio patikimumo įrodymų rūšių grupei) bei kuriozinių duomenų egzistavimas nežymiai gali būti indetifikuotas iš informantų kritinių refleksijų ir kitoje savivaldybėje.

6.1. Tyrimo rezultatų aptarimas kitų darbų kontekste

Atlikus tyrimą X ir Y savivaldybėse, nustatyta, jog jos įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose aspektais didžiąja dalimi yra homogeniškos (žr. 23 pav.), todėl identifikuoti šiame darbe nagrinėtų savivaldybių atskirų ypatumų nėra tikslinga. Tyrimo rezultatus galima lyginti tik kitų panašių darbų kontekste, nagrinėtų savivaldybių ypatumus traktuojant kaip būdingus vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybėms.

Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos taikymas savivaldybių švietimo valdyme buvo nagrinėtas bakalauro baigiamajame darbe *(„Įrodymais grįsti sprendimai D miesto ir M rajono savivaldybių švietimo valdyme", autorė – Deimantė Budriūnaitė, darbo vadovė – Jolanta Urbanovič, 2014.),* kurio metu buvo siekiama palyginti skirtingo dydžio Lietuvos savivaldybių - mažos bei didelės – patirtis formuojant įrodymais pagrįstus švietimo srities sprendimus. Tyrimu nustatyta, kad savivaldybių patirtys labai skiriasi: įvairesnėmis įrodymų rūšimis, nuosekliau bei su mažiau įrodymų taikymo ribotumų susiduriama formuojant švietimo srities sprendimus didelėje savivaldybėje. Esminis panašumas, nustatytas tyrimu – tai, jog sprendimus grįsti įrodymais trukdo politiniame savivaldybių lygmenyje priimami sprendimai, kuomet vyrauja ne įrodymai ir duomenys, o politinės ar asmeninės

nuostatos. (Budriūnaitė ir Urbanovič 2014) Lyginant magistro baigiamojo darbo tyrimų bei bakalauro baigiamojo darbo tyrimų rezultatus, pastebimi **bendri visoms nagrinėtoms savivaldybėms (mažoms, vidutinėms ir didelėms) būdingi bruožai**:

1. Egzistuojantys pagrindiniai įrodymų taikymo fragmentiškumą atskleidžiantys ĮGS modeliai;

2. Žmogiškųjų resursų ribotumų vyravimas;

3. Mažiau patikimų įrodymų rūšių (kiekybinių duomenų) taikymo populiarumas.

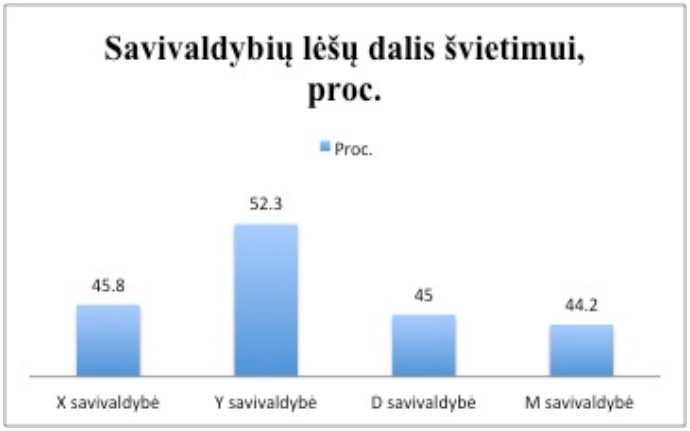
Pagrindiniai **skirtingi bruožai** visame – mažų, vidutinių ir didelių savivaldybių švietimo srities sprendimų rengimo proceso kontekste – tai, jog priklausomai nuo savivaldybės dydžio (gyventojų prasme), priklauso ir įvairesnių bei patikimesnių įrodymų rūšių taikymas bei taikymo ribotumų grupės: didelėse ir vidutinėse savivaldybėse įrodymų taikymas švietimo srities valdyme yra nuoseklesnis ir kokybiškesnis negu mažoje savivaldybėje. Remiantis teorine darbo dalimi, įrodymų taikymo skirtumus savivaldybėse galimai lemia šios priežastys:

1. **Lėšų kiekis,** skiriamas švietimo valdymui ir bendras savivaldybių biudžetas: moksliniame diskurse teigiama, jog išsamiam formuojamų sprendimų pagrindimui reikia pakankamų finansinių resursų (Davies 2004), siekiant išsamiai, patikimai ir kokybiškai pagrįsti formuojamus sprendimus, o nesiremti tik lengviausiai ir patogiausiai prieinamais duomenimis (žr. 24 ir 25 pav.).



24 pav. Savivaldybių biudžetų lėšos, skiriamos švietimui

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis D miesto savivaldybės Ekonominės analizės ir strateginio planavimo skyriaus, M rajono savivaldybės Ekonomikos ir investicijų skyriaus, X ir Y miestų savivaldybių Švietimo skyrių specialistų pateikta informacija



25 pav. Savivaldybių biudžetų lėšų dalis (proc.), skiriamos švietimui

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis D miesto savivaldybės Ekonominės analizės ir strateginio planavimo skyriaus, M rajono savivaldybės Ekonomikos ir investicijų skyriaus, X ir Y miestų savivaldybių Švietimo skyrių specialistų pateikta informacija

2. **Turimi žmogiškieji resursai:** pastebėta, jog kuo didesnė savivaldybė, tuo turima daugiau žmogiškųjų resursų švietimo valdyme, o tai moksliniame diskurse traktuojama kaip būtina sėkmingo įrodymų taikymo sąlyga. (Davies 2004; Staley 2008) Šis aspektas sietinas ir su **laiko tarpu**, skiriamu sprendimams parengti: jeigu turima mažiau resursų, tuomet sprendimų pasirengimui ir įrodymų rinkimui tenka mažiau laiko. Kaip teigiama moksliniame diskurse - institucijos, anksčiau pradedančios planuoti ir rengti strateginius sprendimus, gali išsamiau juos pagrįsti, o tai savaime suponuoja ir kokybiškesnių ir įvairesnių įrodymų taikymą švietimo valdyme (Urbanovič ir Šilinskytė 2014; Cable 2004; Staley 2008). (žr. 26 pav.).



26 pav. Savivaldybių Švietimo skyrių žmogiškieji resursai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis X, Y, D ir M savivaldybių internetinių puslapių Švietimo skyrių paskirų teikiama informacija

Apibendrinant, atliktais baigiamųjų darbų tyrimais galima patvirtinti V. Nakrošio (2011, 18) teiginį, jog didesnės organizacijos vykdo sudėtingesnius procesus, kuriems reikia daugiau inovacijų bei taip pat jos turi daugiau vidinių gebėjimų ir išteklių, – todėl ir įrodymų taikymo laipsnis yra didesnis didelėse ir vidutinėse savivaldybėse negu mažose.

Taip pat, atlikti tyrimai pagrindžia bei papildo kitus Lietuvos ir užsienio mokslininkų, nagrinėjusių švietimo bei viešosios politikos temas įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos ar sprendimų priėmimo proceso kontekste. Tyrimų, atliktų švietimo valdymo nacionaliniame lygmenyje rezultatai atskleidė, jog realybėje įrodymai dalyvauja ne visame švietimo valdymo procese, o tik **pirminiuose viešosios politikos proceso stadijose** – formuojant sprendimus, identifikuojant ir analizuojant iškilusias problemas. (Urbanovič ir Šilinskytė 2014) Šio baigiamojo darbo tyrimų rezultatai atskleidė, jog savivaldybių lygmenyje - įrodymų taikymas priklauso nuo to, kuriame švietimo valdymo lygmenyje sprendimai yra konstruojami ir priimami: jeigu sprendimas priimamas švietimo skyrių ribose, tuomet sprendimai yra nuosekliai grindžiami įrodymais, jeigu politiniame lygmenyje – tuomet įrodymai dalyvauja, kaip teigia ir J. Urbanovič ir A. Šilinskytė (2014), – tik pirminiuose sprendimo rengimo proceso etapuose. Taip pat, šios autorės, nagrinėjusios nacionalinės švietimo politikos formavimą įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos kontekste, nustatė, jog Lietuvos nacionaliniame lygmenyje formuojant švietimo politiką dažnai visgi yra remiamasi vyraujančiomis politinėmis nuostatomis, o ne ĮGS koncepcijai būdingais pagrindimais. (Urbanovič ir Šilinskytė 2014) Baigiamojo darbo tyrimais nustatyta, jog savivaldybėse formuojant švietimo srities sprendimus taip pat *egzistuoja į nuomonę orientuoto valdymo* nuostatos ir tai taip pat aktualiau politiniame sprendimų priėmimo lygmenyje priimant sprendimus. Tai pagrindžia ir kitų autorių teiginius, jog sprendimų formavime dalyvauja ir vertybės, ideologijos, neapibėžtumas, interesų grupių poreikiai (Davies 2004, 7; Čiuladienė 2013; Nakrošis 2009). **Rezultatai leidžia daryti prielaidas, jog Lietuvos viešojo valdymo kontekste politikai dažniau remiasi įvairiais argumentais, interesų grupių nuomonėmis ar nuostatomis, o viešieji administratoriai – duomenimis ir racionalesniais pagrindimais**. Kaip teigiama moksliniame diskurse – vykdant švietimo valdymo reformas ar esminius pokyčius svarbu pokyčių pagrįstumas įrodymais ir jų skatinimas bei palaikymas iš aukščiausių valdžios institucijų ir politikų, priimančių sprendimus (Chung 2016; Ploeg ir Veugelers 2008; Banks 2009; Slavin 2002; 2008), todėl tai suponuoja būtinybę Lietuvos viešajame sektoriuje mažinti skirtį ir atotrūkį tarp viešųjų administratorių bei politikų vaidmenų.

Baigiamaisiais darbais atliktų tyrimų rezultatai taip pat papildo ir pagrindžia autorių, **nagrinėjusių įrodymų rūšių taikymo bei įrodymų taikymo ribotumų aspektus.** Teigiama, jog pasauliniu mąstu viešajame sektoriuje vyrauja požiūris, kad kiekybiniai duomenys yra patikimesni ir dėl to jais yra labiau remiamas negu kokybinių tyrimų metu surinkta informacija. (Haddaway ir Pullin

2013; Jacobs ir kt. 2009) Baigiamojo darbo rezultatai pagrindžia kiekybinių duomenų aktyvesnį taikymą savivaldybių švietimo valdyme, traktuojant juos kaip patikimesnius ir lengviau prieinamus. Taip pat, kaip teigia ir B. Mikulskienė (2008, 81) – vykdant situacijų ar strategijos įgyvendinimo stebėseną Lietuvos viešosiose institucijose kiekybiniai duomenys yra renkami nuolat. Nagrinėtų savivaldybių atveju taip pat nustatyta, jog viešieji administratoriai švietimo kiekybinius rodiklius dėl aiškaus jų rinkimo reglamentavimo ir sukurtų duomenų bazių - kiekybinius duomenis renka nuolat. Taip pat, nors ir teigiama, jog moksliniai tyrimai – pats akivaizdžiausias ir plačiausiai paplitęs pagrindimų šaltinis tiek ES šalyse, tiek ir Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose (Mikulskienė 2008; 2011, 36), tačiau atliktais tyrimais galima teigti, jog savivaldybių lygmenyje formuojant švietimo srities sprendimus moksliniais tyrimais iš esmės nėra vadovaujamasi, ką pagrindžia identifikuotas „Apšvietimo" modelio egzistavimas visose nagrinėtose savivaldybėse.

Žmogiškųjų resursų trūkumai ir tarnautojų kompetencijų bei analitinių įgūdžių spragos, teigiama, jog yra būdingos Lietuvos viešajam sektoriui, kadangi tarnautojai ne itin moka rinkti bei analizuoti reikalingus duomenis, o tai lemia ir santykinai žemą jų pritaikomumą viešajame valdyme bei duomenų ir jų analizių patikimumo bei kokybiškumo trūkumus. (Nakrošis ir kt. 2011, 13; Arimavičiūtė 2012, 278; Urbanovič ir Šilinskytė 2014, 11) Taip pat teigiama, jog dėl institucijose dirbančių specialistų specifinių – analitinių – žinių bei gebėjimų trūkumo kyla ir įrodymų rinkimo nenuoseklumas bei paviršutiniškumas, kadangi labiau siekiama remtis pirminiais duomenimis, o ne metodologinėmis procedūromis, statistinėmis analizėmis ar kt. paversti „*svariaisiais - sunkiaisiais įrodymais*". (Cable 2004, 11; Lassnigg 2012, 186) Tai pagrindžia ir savivaldybių lygmenyje atlikti tyrimai, kuriais atskleidžiami žmogiškųjų resursų stokos bei galimybių sprendimus pagrįsti didesnio kokybiškumo ir patikimumo įrodymų rūšimis (I – III lygmens įrodymų hierarchijoje) trūkumai.

Taip pat, tyrimo rezultatai pagrindžia ir papildo 2011 m. „Sprendimų poveikio vertinimas" dalyvių (120 respondentų) apklausos rezultatus, kuriais nurodyta, kad pusė respondentų (47,7 proc.) teigė, jog ši doktrina yra svarbi ir įgyvendinama Lietuvos kontekste, kita pusė – abejojo galimybėmis ĮGS įgyvendinti praktinėje viešųjų sprendimų veikloje dėl gebėjimų arba išteklių stokos ar politinių aspektų. (Nakrošis ir kt. 2011, 14) (žr. 8 priedas) Baigiamųjų darbų tyrimų rezultatais taip pat nustatyta, jog švietimo skyrių specialistai savivaldybėse išreiškia **teigiamas nuostatas** dėl įrodymų taikymo formuojant viešuosius švietimo srities sprendimus, **tačiau išteklių stoka ir politinių nuostatų vyravimas** yra įvardijami kaip trukdantys kokybiškam darbui ir koncepcijos įgyvendinimui, aspektai.

Taigi, apibendrinant baigiamojo darbo tyrimų rezultatus kitų autorių darbų kontekste, galima teigti, jog tyrimo rezultatai iš esmės pagrindžia ir papildo kitų autorių nagrinėtus aspektus, o taip pat kartu ir

moksliniame diskurse identifikuoti aspektai papildomi autorių nenagrinėtų – įrodymų taikymo patirčių Lietuvos savivaldybių lygmenyje tyrimų rezultatais.

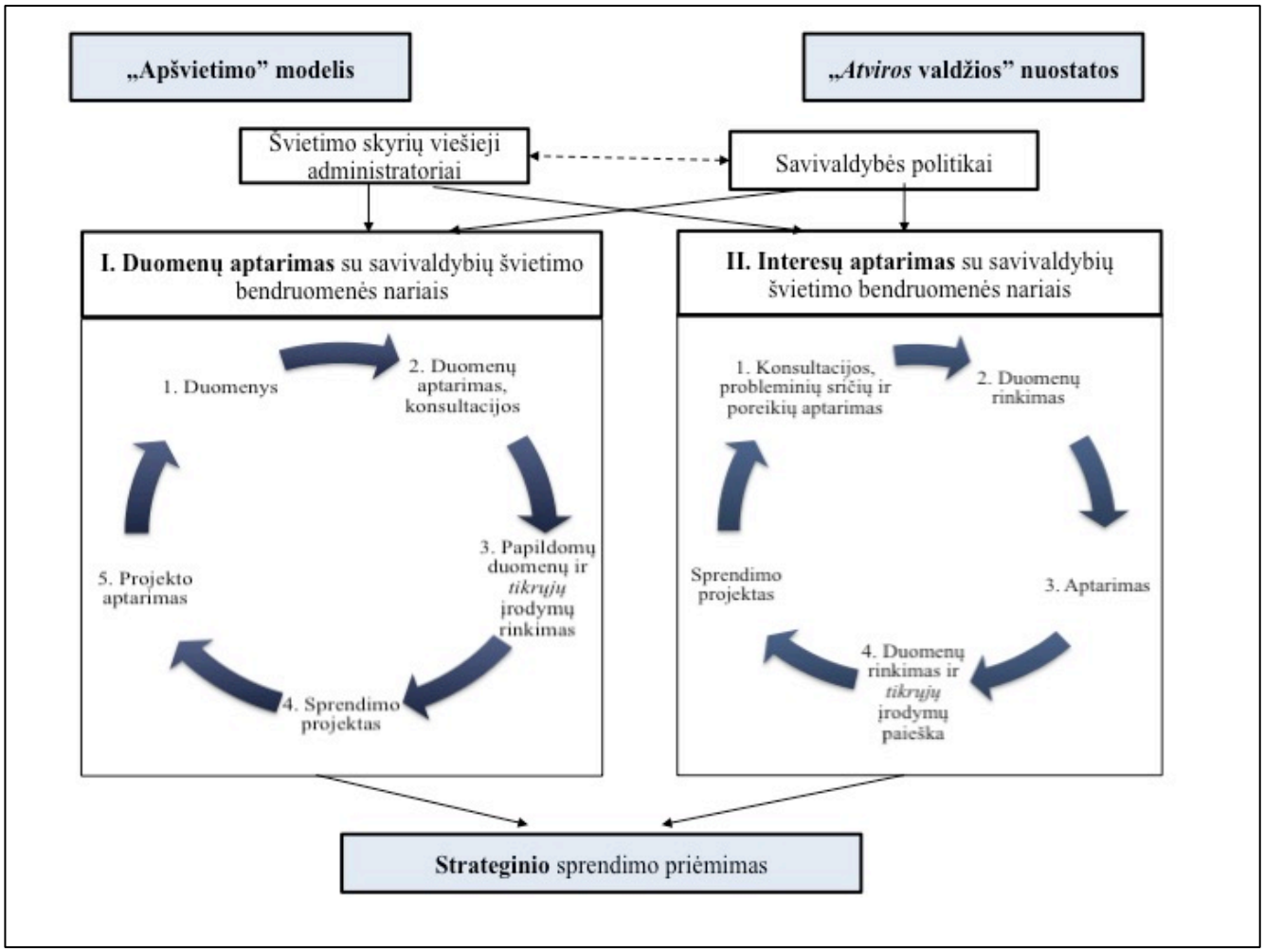
6.2. ĮGS koncepcijos taikymo pliuralistiniame savivaldybių švietimo valdyme kaitos įžvalgos

Remiantis teorinėje baigiamojo darbo dalyje suformuotu Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose modeliu, empirinėje baigiamojo darbo dalyje analizuojant tyrimų rezultatus, buvo sukonstruotos įrodymų taikymo sprendimų priėmimo/ rengimo proceso X ir Y savivaldybėse schemos (žr. 4.2.1 ir 5.2.1. poskyrėliai), o lyginamosios analizės metu nustatyta, kad įrodymų taikymo patirtys vidutinių Lietuvos savivaldybių švietimo valdyme – **panašios** (žr. 21 pav.). Tačiau apžvelgus įrodymų taikymo patirtis, identifikuota, jog ***grynaisiais įrodymais – moksliniu pagrindimu* – savivaldybių švietimo valdyme nėra remiamasi**, o taip pat nustatyta ir tai, jog sprendimų rengimo procese dalyvauja ir yra įtraukiami **pagrindiniai švietimo srities dalyviai/ suinteresuotosios šalys:** mokiniai, mokytojai, mokyklų savivaldų atstovai, Švietimo tarybų ir kt. nariai. Tai leidžia identifikuoti du tarpusavyje susijusius aspektus, vyraujančius formuojant švietimo srities sprendimus vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybėse: tai, kad pagrinde remiantis ne ĮGS koncepcijoje įvardijamais *„tikraisiais"* – moksliniais (I – III lygmuo), o mažiau kokybiškais įrodymais (IV- VI lygmuo) ir tai, jog švietimo sritis dėl vyraujančių pagrindinių suinteresuotųjų šalių/ grupių, veikiančių sprendimų priėmimo procesą (ir būtinybė pliuralistinėje, demokratinėje visuomenėje remtis jų nuomonėmis) ne visuomet racionaliais poreikiais — suponuoja, jog savivaldybių švietimo valdyme pagrinde remiamasi ne tik statiškais įrodymais, o **duomenimis,** kurie normatyviškai, **Naujojo viešojo valdymo kontekste turėtų būti aptariami su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis**, o formuojami švietimo pokyčiai – paaiškinami.

Taigi, savivaldybių švietimo valdyme - savivaldybių švietimo skyriuose dirbančių viešųjų administratorių - ĮGS koncepcija neturėtų būti suvokiama tik kaip absoliučiai racionalumu pagrįstas veikimo būdas, kadangi švietimo valdymo procesuose yra svarbi ir būdinga suinteresuotųjų šalių įtrauktis, kad formuojami pokyčiai, sprendimai būtų priimami ir kartu kad būtų sumažinamas politinių nuostatų vyravimas priimant sprendimus. (žr. 27 pav.).

Remiantis tyrimų rezultatais ir siekiant didinti **duomenimis pagrįstų sprendimų apimtis** savivaldybių švietimo valdyme bei skatinti švietimo dalyvių įtrauktį/ dalyvavimą į formuojamus sprendimus, tikslinga būtų derinti Naujojo viešojo valdymo, Atviros valdžios (angl. *Open government*) ir Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos pagrindines nuostatas: duomenų rinkimą, savivaldybės

disponuojamų duomenų prieinamumo (atvirumo) didinimą suinteresuotoms šalims/ visuomenei, duomenų analizę, aptarimą bei sprendimų projektų derinimus kartu su suinteresuotaisiais asmenimis sąveikaujant su pagrindiniais įrodymų skatintojais, rinkėjais bei sprendimų priėmėjais savivaldybių švietimo valdyme – viešaisiais administratoriais bei politikais.



27 pav. Įrodymų taikymo ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo savivaldybių švietimo valdymo procesuose didinimo schema

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis baigiamojo darbo tyrimų rezultatais

Suformuotoje schemoje (žr. 27 pav.) pateikiamos pagrindinės pliuralistinio, tačiau kartu duomenimis pagrįsto sprendimų rengimo proceso dedamosios sėkmingam ir pagrįstesniam **strateginių sprendimų** (kadangi teorinėje dalyje teigiama, jog ĮGS koncepcija nėra tinkama *kriziniam – greitam* valdymui) priėmimui savivaldybių švietimo valdyme:

- Tyrimais nustatyti pagrindiniai įrodymų rinkėjai bei skatintojai – **švietimo skyrių specialistai**, savivaldybės veikloje daugiausiai atsakingi už duomenų pateikimą formuojant sprendimus. Tad duomenų rinkimo etape, tikslinga, jog jie **sąveikautų su savivaldybės politikais** (*schemoje – punktyrinė linija*), periodiškai aptariant aktualius klausimus ir duomenis kartu ir su

suinteresuotaisiais švietimo bendruomenės nariais: taip sąveikaujant galimai būtų išvengiama skirtingų politikų – siekio atstovauti rinkėjams ir jų interesams - ir viešųjų administratorių – duomenų rinkėjų ir analitikų - vaidmenų priešpriešų;

- **Aktualių klausimų ir/ ar duomenų** (pavyzdžiui, mokinių akademinių rezultatų, švietimo būklės ar kt. klausimais) **aptarimas,** tikslinga, jog savivaldybės švietimo valdyme vyktų dviejomis kryptimis:

I. Duomenų aptarimas su savivaldybės švietimo bendruomenės nariais: kuomet turimi, pavyzdžiui, statistiniai švietimo būklę reprezentuojantys **duomenys, yra aptariami** ir analizuojami viešųjų administratorių (atsakingų už duomenų rinkimą, jų patikimumo užtikrinimą), politikų bei švietimo bendruomenės narių (mokiniais, mokytojais, mokyklų valdžios atstovais, socialiniais partneriais) grupėse. Kadangi yra teigiama, jog piliečiams sudėtinga suvokti, ką reiškia tam tikri duomenys ir kaip juos interpretuoti, tad viešųjų administratorių atsakomybė turėtų būti pateikti pirmines įžvalgas apie turimus duomenis tolesniam ir detalesniam duomenų aptarimui, kartu analizuojant susiklosčiusias situacijas, nagrinėjamu klausimu išreiškiamus poreikius. Vėlesniuose sprendimo rengimo etapuose viešųjų administratorių surinktais papildomais duomenimis ir *tikrųjų įrodymų* (kitų šalių gerųjų praktikų, mokslinių švietimo valdymo tyrinėtojų tarptautinės ar kitų savivaldybių patirties ar ir kt) įtraukimu parengiant ir aptariant sprendimo projektą, kuris suderintas tiek su interesų grupėmis, tiek su politikais – nukeliautų į sprendimų priėmimo etapą politiniame lygmenyje.

II. Interesų aptarimas su savivaldybės švietimo bendruomenės nariais: kuomet **interesų grupių poreikiai, jų aptarimai tampa pirminiais duomenimis gilesnei analizei** ir detalesniam aptarimui, sprendimo būdų paieškoms: šiuo būdu interesų grupių poreikiai ar švietimo bendruomenėje kilusios probleminės situacijos, aptariamos konsultuojantis, susitinkant viešiesiems administratoriams, politikams su interesų grupėmis, o jų papildomam pagrindimui, realios situacijos identifikavimui, yra renkami papildomi duomenys, apžvelgiami nagrinėjamu klausimu/ problema aktualūs tikrieji egzistuojantys įrodymai – mokslinių tyrimų išvados, gerosios kitų šalių patirtys ir kt. Sprendimų, parengtų tam tikru klausimu, projektai derinami ir aptariami su politikais bei švietimo bendruomenės nariais, kad išties nebūtų sprendžiama tai, kas neaktualu realiame ugdymo procese.

Remiantis tyrimo rezultatais, kuriais pastebimas duomenų (statistinių) taikymo intensyvumas bei išvystytas prieinamumas prie jų, suformuotoje schemoje vaizduojama, jog formuojant švietimo srities sprendimus ir siekiant sprendimų priėmimo ir rengimo procesą padaryti labiau pliuralistinį, aktualu didžiąją dalį kiekybinių duomenų perkelti į viešąją – švietimo bendruomenės nariams ir kitiems suinteresuotiesiems švietimo valdymu prieinamą duomenų bazę/ viešąją erdvę ir taip skatinti

pasauliniame kontekste vis populiarėjančias **Atviros valdžios** (atvirų duomenų) koncepcijos nuostatas. (Selva ir Escolar 2016) Taip pat, tyrimo rezultatais nustačius, jog mokslo ir švietimo valdymo santykis savivaldybių lygmenyje yra labiau formalus negu realus, tad Atviros valdžios ir suinteresuotųjų šalių įtraukimo, bendradarbiavimo klausimų sprendimų rengimo ir priėmimo kontekste siūlytina realiai taikyti **Apšvietimo modelio nuostatas**, traktuojant mokslines įžvalgas ir tyrimų rezultatus (*tikruosius įrodymus*) kaip duomenų (aktyviai naudojamų savivaldybių švietimo valdyme) ir situacijų analizės pagrindą tiek viešiesiems administratoriams, tiek dalyvaujantiems suinteresuotiesiems asmenims, tiek ir politikams, siekiantiems pagrįsti ar sukonstruoti argumentus nagrinėjamu klausimu. Atviros valdžios – atvirų duomenų savivaldybės švietimo valdymo klausimais įgyvendinimas sukurtų sąlygas susipažinti su švietimo situacija ir duomenimis ne tik suinteresuotiems savivaldybės švietimo bendruomenės nariams, bet taip pat ir mokslui – mokslininkams, atliekantiems tyrimus ir analizes atvirų duomenų pagrindu. Taip galimai padidėtų ir švietimo politikos/ švietimo valdymo tyrimų, pagrįstų savivaldybių švietimo duomenimis, skaičius ir kokybė bei kartu savivaldybės galėtų švietimo valdyme lengviau ir prieinamiau taikyti aukščiausio lygio įrodymus, pasikliaujant ne tik statistiniais duomenimis.

Apibendrinant, galima teigti, jog šiandieniame viešajame švietimo valdyme, veikiančiame Naujojo viešojo valdymo ir tinklaveiką bei atvirumą (atvirąją valdžią) akcentuojančioje *eroje* aktualu yra derinti tiek kiek įmanoma racionalesnes nuostatas – duomenis ir jų analizes, padedančias sulaukti geresnių švietimo rezultatų, tiek ir į sprendimų priėmimo bei rengimo procesus įtraukti pagrindinius švietimo dalyvius, įgalinant juos veikti bei kokybiškiau įgyvendinti/ taikyti priimtus sprendimus. Į sprendimų rengimo procesą integruojant tiek interesų grupes, tiek savivaldybių tarybų narius – politikus - būtų galima lengviau išsiaiškinti jų poreikius, nuostatas ir problemas bei kartu sumažinti egzistuojančio pagrindinio – politinio spaudimo – ribotumo vyravimą. Sprendimus pagrindžiant visuomenės ir politikų poreikiais ir kartu pagal tai suformuojant geriausias galimas alternatyvas taip pat lengviau būtų galima pasidalinti ir atsakomybę už padarytus sėkmingus ar ydingus veiksmus. Taip pat, dėl šių priežasčių vis aktualesniais aspektais tampa aukštas viešųjų administratorių bei savivaldybės politikų bendradarbiavimo lygmuo formuojant ir priimant sprendimus, realus mokslo ir viešųjų institucijų bendradarbiavimas (siekiant taikyti patikimiausias įrodymų rūšis) ir atviros valdžios – atvirų duomenų principų įgyvendinimas savivaldybių švietimo valdyme.

IŠVADOS

1. Išanalizavus įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos **teorinius pagrindus** nustatyta:

- Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos **susiformavimą viešajame valdyme lėmė** išaugęs visuomenės susidomėjimas vyriausybių vykdomais sprendimais, viešojo valdymo mokslininkų tyrinėjimų objekto pasikeitimai, „*minties tankų*“ kūrimasis, vyriausybių siekiai racionaliau panaudoti finansinius išteklius bei geriau atliepti piliečių socialinius poreikius. Įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos įsitvirtinimui Lietuvos viešojo sektoriaus ir švietimo institucijose įtakos turėjo siekis narystės Europos Sąjungoje bei kartu aiškus įrodymų taikymo reglamentavimas tarptautinėje erdvėje, kas suponuoja tai, jog įrodymų taikymo laipsnis viešosios politikos procese priklauso ir nuo jų institucionalizavimo lygio skirtinguose viešojo valdymo institucijų lygmenyse.

- Šiandieniame viešajame valdyme **sprendimų priėmimo procesas yra neatsiejamas nuo įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos ir Naujojo viešojo valdymo** pagrindinių nuostatų, kadangi priimami sprendimai normatyviškai turėtų būti tapatinami tiek su racionalumo, veiksmingumo bei efektyvumo sąvokomis ir taikomais įvairių duomenų rinkimo bei analizės būdais ir kartu konstruojami atsižvelgiant į pagrindines Naujojo viešojo valdymo dedamąsias - analitinę bazę, informacines – komunikacines galimybes, strateginį valdymą ir mąstymą, tinklaveikos sąveiką ir demokratinius valdymo procesus – skirtingų subjektų įtrauktį į sprendimų priėmimo procesą.

- Nagrinėjant ĮGS koncepcijos **sampratas** nustatyta, jog tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų darbuose vieningos apibrėžties nėra ir ji pasižymi daugiabriauniškumu: Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbuose vartojami „įrodymais grįstų sprendimų“, „įrodymais grįstos politikos“, „įrodymais informuotos politikos“, „įrodymais grįsto valdymo“, „įrodymais pagrįstais praktika“, „duomenimis grįstos politikos/ valdymo“ bei „tyrimais (mokslu) pagrįstos politikos“ terminai, atspindintys skirtingus įrodymų taikymo tikslus ir būdus. Remiantis atlikta teorine sampratų analize ir atsižvelgus į švietimo srities ypatumus, šiame darbe pasirinkta taikyti *plačioji* „įrodymais grįstų sprendimų“ samprata, apibrėžianti viešuosius sprendimus, kurie yra konstruojami remiantis faktine informacija (kiekybiniais ir kokybiniais duomenimis), moksliniais ir ekspertiniais tyrimais bei jų analizėmis ir kurių formavimo procese vyksta tyrėjų, sprendimų priėmėjų ir švietimo bendruomenės narių sąveika.

- Išanalizavus **įrodymų rūšis** ir jų taikymo viešojo valdymo kontekste aspektus, nustatyta, jog egzistuoja skirtingų įrodymų rūšių patikimumą ir kokybiškumą reprezentuojanti įrodymų rūšių hierarchija, apibendrintai apimanti šešis lygmenis: pirmiesiems trims (I, II, III) lygmenims priskiriami aukščiausio patikimumo, *tikrieji* - moksliniais tyrimais pagrįsti įrodymai, žemesnio patikimumo įrodymais (IV, V ir VI lygmenys) laikomi moksliniais metodais nepagrįsti ir duomenų analizėmis neparemti pagrindimai. Taip pat, nustayta, jog kiekybiniai, ekonominiai – skaitinės išraiškos duomenys yra laikomi patikimesniais už kokybinių tyrimų metu gautus duomenis dėl galimo skirtingo reiškinių analizavimo ir interpretavimo.

- Nustatyta, kad **ĮGS taikymas švietimo valdyme egzistuoja dėl trijų pagrindinių - kokybės, lygybės bei siekio kontroliuoti - priežasčių**, suponuojančių ir srities ypatumus, kadangi jau išvystytais instrumentais, veikiančiais pasauliniame ir Lietuvos kontekste, galima stebėti ir vertinti švietimo kiekybinius pokyčius. Išanalizavus pagrindines įrodymų taikymo švietimo valdyme sistemos dedamąsias bei pasaulines įrodymais pagrįsto švietimo valdymo praktikas, identifikuota, jog dėl pasauliniame kontekste aktyvaus pagrindinių suinteresuotųjų šalių dalyvavimo, itin aktualiu tampa sklandus visų pagrindinių švietimo dalyvių įtraukimas į įrodymų rinkimo, analizės ir taikymo procesus bei mokslinių švietimo valdymo tyrimų finansavimas.

- Išanalizavus ĮGS koncepcijos taikymo **problematiką** bei susisteminus autorių pateikiamus ĮGS ribotumus, nustatyta, kad viešojo valdymo institucijos, siekiančios sprendimus pagrįsti įrodymais, turi atsižvelgti į keturias pagrindines apribojimų kategorijas – *demokratijos deficitą, resursų stoką*, *nesusikalbėjimą ir nebendradarbiavimą* bei *politinio spaudimo egzistavimą.*

2. Atlikus įrodymų taikymo sprendimų priėmimo procesuose **modelių analizę, nustatyta,** kad pagrindiniai jų bruožai atspindi tai, kokiame viešosios politikos proceso etape yra taikomi įrodymai bei kokie įrodymų taikymo subjektai vyraujantys – tai suponuoja, kad įrodymai turi skirtingus vaidmenis, todėl skiriasi ir jų taikymo reikšmingumas bei poveikis sprendimų kokybei. Taip pat, nustatyta, jog visi išanalizuoti modeliai turi ir privalumų, ir trūkumų, o identifikuoti loginiai ryšiai tarp *Įrodymų* bei sukonstruotų *Sprendimų* atskleidžia, kad ne visi teoriniai modeliai yra nesudėtingai taikytini realiame viešajame valdyme. Identifikuota, jog

vienas *iš idealiausių* įrodymų taikymo sprendimų priėmimo modelių - *„Interaktyvusis“* modelis, kadangi jis pasižymi glaudžia specialistų, mokslininkų, ekspertų sąveika ir nuolatiniu įrodymų taikymu įvairiose viešosios politikos ciklo ir sprendimų priėmimo proceso stadijose.

3. Atlikus empirinį tyrimą, vidinių veiksnių – stiprybių ir silpnybių - bei lyginamąją analizes, nutatyta, kad nagrinėtų vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybių įrodymų taikymo **patirtys – homogeniškos**. Nustatyti **pagrindiniai panašumai**:

    - Įrodymų taikymas nagrinėtose savivaldybėse yra iš dalies reglamentuotas nacionaliniu mąstu, o savivaldybių švietimo valdymo lygmenyje, nustatyta, jog tokio **reglamentavimo nėra**: todėl galima teigti, jog valstybės tarnautojams yra galimybė remtis priimtiniausiais, palankiausiais ir lengviausiai prieinamais duomenimis bei taip pat atsiranda terpė politinio spaudimo/ politinių nuostatų vyravimui.

    - Abiejose savivaldybėse **sutampa įrodymų rinkimą inicijuojantys ir skatinantys subjektai**: Nacionalinė valdžia, Vietos valdžia, švietimu suinteresuotosios šalys bei nacionalinės Ekspertų grupės. Nustatyta, jog **abiejose savivaldybėse duomenų rinkimo ir analizės subjektai** dažniausiai sutampa su įrodymų rinkimą inicijuojančiais subjektais: savivaldybių lygmenyje už įrodymų skatinimą ir rinkimą **dažniausiai yra atsakingi Švietimo skyrių darbuotojai – viešieji administratoriai**: tai suponuoja būtinybę užtikrinti aukštą viešųjų administratorių kompetenciją ir duomenų rinkimo bei analizės gebėjimus bei kartu užtikrinti ir pakankamą žmogiškųjų resursų kiekį ir tinkamą jų atsakomybės sričių paskirstymą.

    - Tyrimais nustatyta, jog formuojant švietimo srities sprendimus abiejose savivaldybėse viešieji administratoriai dažniausiai **remiasi mažiau patikimomis ir kokybiškomis įrodymų rūšimis (įrodymų rūšių hierarchijoje - IV, V ir VI lygmens įrodymais**). Dažniausiai sprendimai grindžiami kiekybinės išraiškos įrodymais: tai leidžia daryti prieladas, kad dėl išvystytų kiekybinius švietimo būklės duomenis talpinančių informacinių sistemų – duomenų bazių, tokie įrodymai yra naudojami kaip lengviausiai ir greičiausiai prieinami.

    - Nustatyta, jog vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybėse vyrauja tos pačios įrodymų taikymo sprendimų formavimo procese **ribotumų grupės:** dažniausiai rengiant

sprendimus susiduriama su **žmogiškųjų resursų** – švietimo srityje dirbančių viešųjų administratorių, gebančių įvairiais metodais rinkti ir analizuoti duomenis - **stokos** ir **politinių nuostatų / politinio spaudimo vyravimo priimant** švietimo srities sprendimus ribotumais. Tai leidžia daryti prielaidas, jog žmogiškųjų resursų stokos trūkumų egzistavimas gali būti priežastis to, kad savivaldybėse formuojant švietimo srities sprendimus yra remiamasi mažiau patikimomis ir kokybiškomis įrodymų rūšimis. **Politinių nuostatų vyravimo ribotumas** šio darbo kontekste siejamas su pirmojo ribotumo egzistavimu, darant prieladas, jog nesant pakankamiems analitinius gebėjimus turintiems žmogiškiesiems resursams, pasikliaujama mažiau patikimomis įrodymų rūšimis, o tai priimant spredimus politiniame savivaldybių lygmenyje - *argumentų kovoje* - politikų neįtikina taip, kaip tai padaro interesų grupės – rinkėjai - ar vyraujančios politinės nuostatos.

- Nustatyta, jog abiejų savivaldybių švietimo valdymui būdingi **„Interaktyviojo", „Problemų sprendimo" bei „Politinio/ taktinio" modelių bruožai,** priklausantys nuo to, kuriame savivaldybės švietimo valdymo lygmenyje sprendimai yra priimami. Nustatyta, jog sprendimai, kurie formuojami ir priimami Švietimo skyrių veikloje, yra dažniau ir nuosekliau grindžiami įrodymais negu sprendimai, priimami politiniame – miestų Tarybų lygmenyje: tai leidžia daryti prielaidas apie egzistuojančius skirtingus viešųjų administratorių bei politikų vadimenis viešajame valdyme bei kad įrodymais savivaldybių švietimo valdyme dažniausiai yra remiamasi pirminiuose viešosios politikos ciklo etapuose - sprendimų rengimo (sprendimų formavimo) proceso stadijoje.

- Identifikuota, kad abiejose nagrinėtose savivaldybėse egzistuoja ir **„Apšvietimo" modelio bruožai**, kadangi mokslinų tyrimų rezultatai realiai į konstruojamus savivaldybių švietimo srities sprendimus nepatenka: mokslinėmis žiniomis remiamasi tik savanoriškais pagrindais – dalyvaujant forumuose ar mokslinėse konferencijose. Nustatyta skirtis tarp mokslinių įžvalgų suponuoja ir kartu pagrindžia aukštesnių įrodymų rūšių hierarchijoje esančių įrodymų netaikymą savivaldybių švietimo valdyme.

4. Tyrimo rezultatai, atskleidžiantys įrodymų taikymo ypatumus švietimo srities sprendimų rengimo proceso vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybėse sudaro pagrindą gilesnei analizei - rezultatus lyginant tęstinio baigiamojo darbo kontekste – vidutinio dydžio Lietuvos

savivaldybių ypatumus lyginant su mažų bei didelių savivaldybių įrodymų taikymo švietimo srities patirčių ypatumais. Nustatyta, kad **priklausomai nuo savivaldybės dydžio (gyventojų, biudžeto dydžio prasmėmis) priklauso ir įvairesnių bei patikimesnių įrodymų rūšių taikymas bei taikymo ribotumų grupės**: didelėse ir vidutinėse savivaldybėse įrodymų taikymas švietimo srities valdyme yra nuoseklesnis ir kokybiškesnis, susiduriama su mažiau taikymo ribotumų negu mažose savivaldybėse. Skirtingi įrodymų taikymo laipsniai gali būti siejami su savivaldybėse švietimo sričiai skiriamais finansiniais resursais ir organizacijos turimais žmogiškaisiais ištekliais.

5. Suformuota **nuoseklaus įrodymų taikymo ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo savivaldybių švietimo valdymo procesuose didinimo schema** atskleidžia tai, kad šiandieniame viešajame valdyme aktualu į sprendimų rengimo procesą įtraukti suinteresuotųjų šalių atstovus, savivaldybių tarybų narius - politikus bei viešuosius administratorius, sprendimų rengimo procese siekiant derinti skirtingus jų vaidmenis: formuojamus sprendimus grįsti tiek duomenimis ir jų analizėmis, tiek ir švietimo dalyvių poreikiais, taip suinteresuotąsias šalis įgalinant veikti kartu bei kokybiškiau įgyvendinti/ taikyti priimtus sprendimus ir sumažinti egzistuojančio politinio spaudimo ribotumo vyravimą bei nenuoseklų įrodymų taikymą. Didinant įrodymų taikymo galimybes, akcentuojamas ir realaus mokslo ir viešųjų institucijų bendradarbiavimo bei *Atviros valdžios* atvirų duomenų principų diegimo skatinimas savivaldybių švietimo valdyme.

REKOMENDACIJOS

1. **Lietuvos savivaldybių Švietimo skyrių specialistams siūloma išbandyti šiame baigiamajame darbe suformuotos Nuoskelaus įrodymų taikymo ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo savivaldybių švietimo valdymo procesuose didinimo schemos pagrindines logines nuostatas** (žr. 6.2. skyrelį).

2. **Lietuvos Respublikos Seimo švietimo ir mokslo komitetui** siūloma inicijuoti Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo **pakeitimus, koreguojant Švietimo įstatymo 61 straipsnio** („Savivaldybės švietimo savivaldos institucijos") **1 punktą,** reglamentuojant **privalomą** švietimo ir atskirų švietimo sričių tarybų formavimą savivaldybių švietimo valdyme: taip siekiant aktyviau įtraukti švietimo bendruomenės narius į savivaldybėse vykstančius švietimo sprendimų rengimo ir priėmimo procesus bei formaliai paskatinti viešųjų institucijų bendradarbiavimą su švietimo atstovais.

3. **Lietuvos švietimo tarybai,** atsakingai už ekspertinius švietimo būklės vertinimus, konsultacijų bei pasiūlymų švietimo plėtros klausimais ir tobulinimo aspektais teikimą nacionalinio bei vietinio lygmens švietimo institucijoms, siūloma bendradarbiaujant su savivaldybių Švietimo skyrių specialistais savivaldybėse organizuoti **Savivaldybių švietimo kokybės forumus,** kuriuose periodiškai būtų aptariama savivaldybės švietimo būklė, kaitos tendencijos, pristatomos ir apžvelgiamos mokslinės žinios – *tikrieji* – moksliniais metodais pagrįsti švietimo valdymo *įrodymai* bei pateiktas ekspertinis duomenų įvertinimas kitų savivaldybių kontekste. Siūlytina į švietimo kokybės forumus kviesti pagrindines švietimu suinteresuotąsias šalis: mokinių ir mokyklų savivaldų atstovus, rajono/ miesto politikus bei viešuosius administratorius, mokinių tėvus ir socialinius švietimo partnerius, su kuriais būtų aptariami pristatomi aspektai bei kartu paaiškinamos pagrindinės švietimo politikos nuostatos, įrodymų taikymo reikšmingumas ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo savivaldybių švietimo valdymo procesuose palaikymas nacionaliniu mąstu.

4. **Lietuvos savivaldybių asociacijos nariams** siūloma sutarti dėl pasaulio savivaldybėse sparčiai plintančių - ***atviros valdžios – atviros savivaldybės*** **- principų skatinimo** ir diegimo Lietuvos savivaldybių lygmenyje, pradedant švietimo srities duomenų atvirumu – turimų kiekybinių duomenų perkėlimu į viešąją – prieinamą visiems suinteresuotiesiems asmenims – erdvę. Asociacijos nariams siūloma teikti metodines konsultacijas savivaldybių Švietimo skyrių

darbuotojams dėl spartaus ir kokybiško proceso įgyvendinimo. Taip pat, siūlytina inicijuoti ir **kokybinius švietimo būklę reprezentuojančius duomenis talpinančias - viešai prieinamų duomenų bazių** kūrimą visų Lietuvos savivaldybių kontekste. Atvirais savivaldybių duomenimis siekiama paskatinti suinteresuotųjų šalių diskusijas su savivaldybėse sprendimus formuojančiais ir priimančiais subjektais bei kartu sudaryti sąlygas tyrėjams prieiti prie duomenų savivaldybių ir konkrečiai – švietimo srities – moksliniams/ analitiniams tyrimams atlikti.

5. Visų nagrinėtų **savivaldybių Taryboms** siūloma detalizuoti rėmimosi duomenimis priimant sprendimus, aspektus: siūloma savivaldybių tarybų veiklos reglamentuose nurodyti ne savanorišką, bet privalomą įrodymų/ duomenų ir jų analizių taikymą, šiais aspektais apibrėžiant bendradarbiavimo su savivaldybių viešaisiais administratoriais, sritis. Detalesnis duomenų taikymo politiniame lygmenyje reglamentavimas galimai sumažintų politinių nuostatų vyravimo ir atliktų duomenų analizių nepanaudojimo laipsnį.

6. Lietuvos savivaldybių Švietimo skyrių darbuotojams siūloma į švietimo srities sprendimų formavimo procesą įtraukti pagrindines suinteresuotąsias šalis bei savivaldybės Tarybos narius – politikus, **organizuojant poreikių nustatymo - sprendimų alternatyvų sesijas**, kuriose **taikant sprendimų priėmimo teorijų metodus** būtų išgryninami visų sprendimo formavime dalyvaujančių asmenų prioritetai bei kriterijai ir pagal tai remiantis būtų suformuojamos patraukliausios galimos sprendimo alternatyvos, teiktinos sprendimų priėmimo procesui. Siūlytina pasinaudoti pasauliniame kontekste viešųjų institucijų bei privataus sektoriaus sprendimų priėmimo procese taikomu **Hierarchinės analizės metodu**, kuris, remiantis gerosiomis kitų šalių praktikomis, leidžia greičiau ir su mažesniais kaštais pasiekti susitarimą tarp suinteresuotųjų šalių ir priimti norimus kriterijus atitinkantį sprendimą.

7. Kadangi tyrimų rezultatais nustatyta, jog savivaldybių Švietimo skyrių darbuotojai nesiremia tarptautinėse duomenų bazėse talpinamais švietimo būklę atspindinčiais duomenimis, tad **Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros ekspertams** bei **Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos švietimo pagalbos skyriaus darbuotojams** rekomenduojama savivaldybių švietimo skyrių darbuotojams, atsakingiems už duomenų rinkimą bei jų analizę, rengti mokymus ir metodinius e. leidinius, nurodančius, kaip galima panaudoti ir kokybiškiau, remiantis statistiniais metodais, analizuoti OECD duomenų bazėse talpinamų Lietuvos ir kitų šalių praktikas atspindinčius duomenis.

8. Tyrimais nustatyta, jog nagrinėjamose svaivaldybėse realiai nėra taikomos mokslininkų pateikiamos išvados ar moksliniai metodai formuojant sprendimus, tad rekomenduojama mažinti formalaus ir **didinti realaus bendradarbiavimo apimtis** tarp **Savivaldybių Švietimo skyrių darbuotojų bei Universitetų tyrėjų,** analizuojančių švietimo politikos/ švietimo ar viešojo valdymo aspektus. Pirmiausia, siūlytina savivaldybės administracijos darbuotojams organizuoti mokymus / paskaitų ciklą *„Kaip teorines žinias pritaikyti praktiniame savivaldybės valdyme?”*. Siekiant glaudesnio bendradarbiavimo Universitetų tyrėjams siūloma skatinti baigiamuosius darbus rašančius studentus tyrimus atlikti savivaldybėse, o savivaldybių administracijos darbuotojams – studentus primti ir teikti reikalingus duomenis. Rekomenduotina savivaldybėse **organizuoti atliktų baigiamųjų darbų tyrimų išvadų pristatymus ir jų aptarimus** savivaldybių administracijos darbuotojų, politikų bei mokslininkų gretose. Siūlytina, jog už mokymų bei *baigiamųjų darbų pristatymų forumo* organizavimą būti atsakingi savivaldybių personalo skyrių (departamentų) specialistai.

9. **Tyrėjams,** analizuojantiems švietimo politikos, švietimo valdymo ar viešojo valdymo aspektus, rekomenduojama:
    - Atsižvelgiant į kiekybinių duomenų taikymo savivaldybių švietimo valdyme intensyvumą, mokslinių metodų bei gerųjų identifikuotų švietimo srities praktikų nenaudojimo bei suinteresuotųjų šalių įtraukimo į sprendimų rengimo procesus būtinybę, o taip pat ir nustatytų politinių nuostatų vyravimo sprendimų priėmimo procese aspektus (bei fragmentišką duomenų/ įrodymų taikymą), manoma, jog šiandieniame - *pliuralistiniame* viešajame valdyme – tikslingiau naudoti ne įrodymais grįstų sprendimų, bet ***duomenimis*** ar ***argumentais*** **pagrįstų sprendimų**/ pagrįsto valdymo terminus.

    - Atsižvelgiant į temos aktualumą ir žemą duomenų taikymo, rodiklių ir reikšmių nustatymo nacionaliniame švietimo valdyme ištirtumą, siūloma tolesniuose tyrimuose nagrinėti **nacionalinio bei tarptautinio lygmens įrodymų/ duomenų konstravimo praktikas** bei taip pat tęsiant duomenų taikymo savivaldybių lygmenyje tematiką, atlikti **Atviros valdžios principų įgyvendinimo galimybių tyrimus.**

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

TEISĖS IR KITI NORMINIAI AKTAI

1. „Alytaus miesto savivaldybės Tarybos 2014 m. vasario 27 d. sprendimas Nr. T-34 „Dėl Alytaus miesto plėtros iki 2020 metų strateginio plano tvirtinimo.” AMS. http://www.ams.lt:8080/va/Default.aspx?Id=3&DocId=36819&KlasId=5

2. „Alytaus miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2013 m. rugpjūčio 13 d. įsakymas Nr. P-261 „Alytaus miesto savivaldybės administracijos švietimo skyriaus veiklos nuostatai.” Alytaus miesto savivaldybės internetinis puslapis. https://svietimas.alytus.lt/skyriaus-nuostatai

3. Alytaus miesto plėtros iki 2020 metų strateginis planas, gruodžio 30 d. 2013. Vilnius. http://www.alytus.lt/documents/10180/3713066/Alytaus%20miesto%20strateginis%20plėtros%20planas%20(Esamos%20situacijos%20analizė).pdf

4. „Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. XII-745 „Dėl Valstybinės švietimo 2013 – 2022 metų strategijos patvirtinimo.” TAR. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/b1fb6cc089d911e397b5c02d3197f382

5. „Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.” TAR. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/TAIS_458774

6. „Šiaulių miesto savivaldybės administracijos direktoriaus 2016 m. gegužės 23 d. įsakymas Nr. AP-139 „Šiaulių miesto savivaldybės administracijos švietimo, kultūros ir sporto departamento Švietimo skyriaus nuostatai.” Šiaulių miesto savivaldybės internetinis puslpis. http://edem.siauliai.lt/lit/Teises-aktai/402

7. „Šiaulių miesto savivaldybės Tarybos 2016 m. rugpjūčio 25 d. sprendimas. Nr. T-325 „Dėl 2015 – 2024 metų Šiaulių miesto strateginio plėtros plano patvirtinimo.” TAR. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1daf4a306da411e6a014b8463e530a88

Deklaracijos ir komunikatai

8. Yerevan Communiqué, gegužės 14 – 15 d. Jerevanas. 2015. http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20meniu2/Bolonijos_procesas/Communique.pdf

9. Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area, Bucharest Communiqué, balandžio 26 – 27 d. Bukareštas. 2012. http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20meniu2/Bolonijos_procesas/Bucharest_Communique.pdf

10. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija Europa 2020, Europos Komisijos komunikatas, kovo 3 d., Briuselis, 2010. https://sumin.lrv.lt/uploads/sumin/documents/files/ES_parama/2020m_europa_(4).pdf

11. Realising the European Higher Education Area, Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education, rugsėjo 19 d. Berlynas. 2003. http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20meniu2/Bolonijos_procesas/Berlin_communique.pdf

12. The Bologna Declaration, Joint declaration of the European Ministers of Education, birželio 19 d. 1999. The European Higher Education Area. http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20meniu2/Bolonijos_procesas/Bologna_declaration.pdf

13. The Bologna Process 2020 - The European Higher Education Area in the new decade, Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, balandžio 28 – 29 d., Levinas ir Naujasis Luvenas. 2009. http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20meniu2/Bolonijos_procesas/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique.pdf

14. The European Higher Education Area - Achieving the Goals, Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, gegužės 19 – 20 d. Bergenas. 2005. http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20meniu2/Bolonijos_procesas/Bergen_communique.pdf.

15. Towards The European Higher Education Area, Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague, birželio 19 d. 2001. http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20meniu2/Bolonijos_procesas/Prague_communique.pdf

16. Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalised world, London Communiqué, gegužės 18 d. Londonas. 2007. http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20meniu2/Bolonijos_procesas/London_communique.pdf

MOKSLINIAI ŠALTINIAI

Moksliniai straipsniai

17. Aghion, Philippe, Mathias Dewatripont, Caroline Hoxby, Andrew Mas –Colell ir Andre Sapir. 2007. ‘‘Why Reform Europe’s Universities?’’*Bruegel Policy Brief* September 2007(04): 1-8. http://bruegel.org/wp-content/uploads/imported/publications/pbf_040907_universities.pdf

18. Albaek, Erik. 2004. „Viešosios politikos analizė.” *Politologija* 4 (36): 40-58.

19. Arimavičiūtė, Malvina. 2012. „Lietuvos savivaldybių strateginio planavimo problemos.” *Viešoji politika ir administravimas* 2 (11): 272 – 286.

20. Bagshaw, M. Sean ir Rinaldo Bellomo. 2008. “The need to reform our assessment of evidence from clinical trials: A commentary.” *Philosophy Ethics, and humanities in Medicine* 3(23). https://peh-med.biomedcentral.com/articles/10.1186/1747-5341-3-23

21. Buškevičiūtė, Jolanta, ir Alvydas Raipa. 2011. „Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmime: naujojo viešojo valdymo kontekstas.” *Viešasis administravimas* 2 (30): 27 - 35.

22. Buškevičiūtė, Jolanta, ir Alvydas Raipa. 2011. „Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje.” *Viešoji politika ir administravimas* 10 (1): 17-26.

23. Chung, Jennifer. 2016. “The (mis)use of the Finnish teacher education model: ‘policy-based evidence-making’?.” *Educational Research* 58(2): 207-219. http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=65e83b9d-40a9-4646-9339-566f405582ba%40sessionmgr103&vid=0&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=116267514&db=eue.

24. Conant, James Bryant. 1948. “The place of research in our national life.” *Harvard Business Review* 26: 46-57.

25. Cooper, Barry, ir Glaesser, Judith. 2016. “Qualitative Comparative Analysis, Necessary Conditions, and Limited Diversity. Some Problematic Consequences of Schneider and Wagemann’s Enhanced Standard Analysis.” *Field Methods* 28(3): 300-315. http://fmx.sagepub.com/content/28/3/300.full.pdf+html

26. Davies, Philip. 1999. “What is Evidence – Based Education?.” *British Journal of Educational Studies* 47 (2): 108 – 121.

27. Diallo, Y. Saikou, Ross J. Gore, Jose J. Padilla, ir Christopher J. Lynch. 2015. "An overview of modeling and simulation using content analysis."*Scientometrics* 103 (3): 977-1002. http://link.springer.com/article/10.1007/s11192-015-1578-6

28. Drucker, Peter. 1955. "Management science and the manager." *Management Science* 1: 115-126.

29. Drucker, Peter. 1967. "The effective decision." *Harvard Business Review* 45: 92-98.

30. Dumbliauskas, Vytautas. 2011. „Politikų ir biurokratų sąveika: kas dominuoja?." Politologija 3(63): 117-144. https://doi.org/10.15388/Polit.2011.3.8269

31. Elliott, John. 2001. "Making Evidence – Based Practice Educational." *British Educational Research Journal* 27 (5): 555 - 574. http://www.jstor.org/stable/1501951?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents

32. Furman, Erika, ir Anželika Šerikova. 2007. „Viešosios politikos darbotvarkė: samprata, elementai ir formavimo modeliai." *Viešoji politika ir administravimas* 21:102 – 111.

33. Geyer, Robert. 2012. "Can Complexity Move UK Policy beyond 'Evidence – Based Policy Making' and the „Audit Culture"? Applying a 'Complexity Cascade' to Education and Health Policy." *Political Studies* 60 (1): 20-43. http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fj.1467-9248.2011.00903.x?r3_referer=wol&show_checkout=1

34. Green, P. Donald. 2005. "On Evidence – Based Political Scence." *Daedalus* 134 (3): 96-100. http://www.jstor.org/stable/20028006

35. Guogis, Arvydas, ir Dangis Gudelis. 2003. „Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai." *Viešoji politika ir administravimas* 4: 26-34.

36. Haddaway, Neal, ir Andrew S Pullin. 2013. "Evidence - based conservation and evidence – informed policy: a response to Adams & Sandbrook." *Oryx* 47 (3): 336-338. https://doi.org/10.1017/S0030605313000811

37. Hamillton, Loma, ir Connie Corbett – Whittier. 2013. *Using Case Study in Education Research.* SAGE Research Methods. http://methods.sagepub.com.skaitykla.mruni.eu/book/using-case-study-in-education-research/n6.xml

38. Helfand, Mark. 2005. "Incorporating Information about Cost-Effectiveness into Evidence-Based Decision-Making: The Evidence-Based Practice Center (EPC) Model ." *Medical Care* 43 (7): II33-II43. http://www.jstor.org/stable/3768428

39. Hsieh, Hsiu-Fang, ir Shannon E. Sarah. 2005. "Three Approaches to Qualitative Content Analysis." *Health Policy & Services* 15(9): 1277-1288. http://qhr.sagepub.com/content/15/9/1277.short

40. Young, Ken, Deborah Ashby, Annette Boaz ir Lesley Grayson. 2002. "Social Science and the Evidence – based Policy Movement." *Social Policy and Society* 1(3): 215-224. https://doi.org/10.1017/S1474746402003068

41. Jacobs, Sally, Chengqiu Xie, Siobhan Relly ir Jane Hughes. 2009. "Modernising social care services for older people: scoping the United Kingdom evidence base." *Ageing and Society* 29 (4): 497-538. https://doi.org/10.1017/S0144686X08008301

42. Jacobs, Bas, ir Frederick van der Ploeg. 2006. "Guide to reform of higher education: a European perspective." *Economic Policy* 21 (47): 535-592. https://www.researchgate.net/publication/4990238_Guide_to_Reform_of_Higher_Education_A_European_Perspective

43. Kempkes, Gerhard, ir Carsten Pohl. 2008. "Do Institutions Matter for University Cost Efficiency? Evidence from Germany." *CESifo Economic Studies* 54(2): 177-203. http://cesifo.oxfordjournals.org/content/54/2/177.short

44. Lassnigg, Lorenz. 2012. "Use of current best evidence': Promises and illusions, limitations and contradictions in the triangle of research, policy and practice." *International Journal of Training Research* 10 (3): 179-203. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5172/ijtr.2012.10.3.179

45. Lawler, E. Edward III. 2007. "Why HR Practices Are Not Evidence-Based ." *The Academy of Management Journal* 50 (5): 1033-1036. http://www.jstor.org/stable/20159909

46. Learmonth, Mark. 2006. "Is There Such a Thing as 'Evidence-Based Management'?": A Commentary on Rousseau's 2005 Presidential Address 2005 Presidential Address." *The Academy of Management Review* 31 (4): 1089-1091. http://www.jstor.org/stable/20159268

47. Lingard, Bob. 2013. "The impact of research on education policy in an era of evidence-based policy." *Critical Studies in Education* 54(2): 113-131. http://dx.doi.org/10.1080/17508487.2013.781515

48. Marks, David, ir Lucy Yardley. 2011. "*Synthesising Evidence: Systematic Reviews, Meta – Analysis and Preference Analysis."* SAGE Research Methods.

49. Marston, Greg, ir Rob Watts. 2003. "Tampering With the Evidence: A Critical Appraisal of Evidence - Based Policy – Making." *The Drawing Board: An Australian Review of Public Affairs* 3 (3): 143-163.

50. Mehrens, A. William, James Popham, ir Joseph M. Ryan. 1998. "How to prepare students for performance assesements." *Educational Measurement: Issues and Practice* 17 (1): 18 – 22.

51. Mikulskienė, Birutė. 2008. „Įrodymais grįstos politikos apraiškos Lietuvos viešojo administravimo institucijose." *Jurisprudencija* 5 (107): 79-86.

52. Mikulskienė, Birutė. 2011. „Moksliniais tyrimais ir įrodymais grįsta viešoji politika." *Viešasis administravimas* 2 (30): 36-44.

53. Mulgan, Geoff. 2003. "Government, Knowledge and the Business of Policy – Making." *Canberra Bulletin of Public Administration* 108: 1 – 5.

54. Navickaitė, Jolanta. 2014. „Steigėjo dalyvavimas mokyklos lyderystėje.” *Švietimo problemos analizė* 4 (109): 1–8. http://www.smm.lt/uploads/lawacts/docs/575_872d7e290960801bb8c1f5d15a0438f0.pdf

55. Oakley, Ann, 2004. *Randomized Control Trial*. SAGE Research Methods. http://methods.sagepub.com.skaitykla.mruni.eu/Search/Results

56. Petticrew, Mark, ir Helen Roberts. 2003. “Evidence, hierarchies, and typologies: horses for courses.” *Journal of Epidemiology and Community health* 53: 527–529. http://jech.bmj.com/content/57/7/527.full.pdf.

57. Philipp, Mayring. 2000. “Qualitative Content Analysis.” *Forum: Qualitative Social Research* 1(2). http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204

58. Ploeg, Frederick, ir Reinhilde Veugelers. 2008. “Towards Evidence – based Reform of European Universities.” *CESifo Economic Studies* 54 (2): 99-120.

59. Price, Linda, ir Adrian Kirkwood. 2014. “Informed design of educational technology for teaching and learning? Towards an evidence-informed model of good practice.” *Technology, Pedagogy & Education* 23 (3): 325-347.

60. Raipa, Alvydas. 2009. „Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos.” *Viešoji politika ir administravimas* 30: 22-32.

61. Rebecca, Becky. 2015. “A nurses’ guide to the hierarchy of research designs and evidence.” *Australian Journal of Advanced Nursing* 33(3): 38- 43.

62. Reay, Trish, Whitney Berta ir Melanie Kazman Kohn. 2009. “What's the Evidence on Evidence-Based Management .”*Academy of Management Perspectives* 23 (4): 5-18. http://www.jstor.org/stable/27747539

63. Rousseau, M. Denise. 2007. “A Sticky, Leveraging, and Scalable Strategy for High-Quality Connections Between Organizational Practice and Science.” *Academy of Management Journal* 50: 1037-1042. http://amj.aom.org/content/50/5/1037.abstract

64. Rousseau, M. Denise. 2006. “Is there such a thing as “evidence based – management”.” *Academy of Management Review* 31(2): 256-269. http://www.business.illinois.edu/josephm/BADM504_Fall%202014/6_Rouseau%20(2006).pdf

65. Segalovičienė, Irena. 2011. „Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai.” *Viešoji politika ir administravimas* 3 (10): 437 – 450.

66. Selva, Laura Cortes, ir Marta Perez – Escolar. 2016. “Civic participation and interactive documentaries: a contribution to the open government model.” *El profesional de la información* 25(4): 578-587.

67. Shepherd, Jonathan. 2014. “Better Data for Better Education: The Evidence Ecosystem.” *Education Journal* October 27: 14-19.

68. Slavin, Robert. 2008. "Evidence – Based Reform in Education: Which Evidence Counts?." *Educational Researcher* 37 (1): 47-50. http://www.jstor.org/stable/30133888

69. Slavin, Robert. 2002. "Evidence – Based Education Policies: Transforming Educational Practice and Research." *Educational Researcher* 31 (7): 15-21. http://www.jstor.org/stable/3594400?origin=JSTOR-pdf

70. Thissen, Laura, ir Sjef Ederveen. 2006. "Higher education: Time for coordination on a European level?."*CPB Discussion Paper* 68: 1-51. https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/higher-education-time-coordination-european-level.pdf

71. Troia, Gary, Natalie G. Olinghouse, Lisa Hawkins, Joshua Wilson ir Kelly A. Stewart. 2015. "Academic standards for writing: To what degree do standards reflect evidence-based instructional practices and interventions?." *Elementary School Journal* 16: 291-321.

72. Troia, Gary, ir Natalie G. Olinghouse. 2013. "The Common Core State Standards and Evidence – Based Educational Practices: The Case of Writing." *School Psychology Review* 42 (30): 343-357. https://scholars.opb.msu.edu/en/publications/the-common-core-state-standards-and-evidence-based-educational-pr-3

73. Tunčikienė, Živilė, ir Ilona Skačkauskienė. 2012. „Viešojo sektoriaus strateginio planavimo būklė ir jos gerinimo prielaidos." *Socialinių mokslų studijos* 4 (1): 97 – 110.

74. Vienažindienė, Milita, ir Algimantas Sakalas. 2008. „Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos." *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 1 (12): 183 – 191.

75. Visockienė, Ona. 2014. „Kaip patobulinti mokyklą be pinigų?." *Švietimo problemos analizė* 3 (108): 1 – 8. http://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/01/vlm_kaip_patobulinti_mokykla.pdf

76. Vogt, W. Paul. 2005. *Dictionary of Statistics & Methodology*. SAGE Research Methods. http://methods.sagepub.com.skaitykla.mruni.eu/reference/dictionary-of-statistics-methodology

77. Zarubina, Natalia, Aleksei Pykhtin, ir Oleg Ovchinkin. 2016. "Planning the number of students at university by cluster analysis, neural networks and correlation analysis." *Proceedings of the International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM* 3: 931-937. http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?sid=c466f0d8-010b-435d-aef9-3e6b2f703112%40sessionmgr101&vid=0&hid=124&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=118411811&db=a9h

78. Želvys, Rimantas. 2009. „Visuomenės požiūris į švietimo reformą: kas pasikeitė per 20 metų?." *Pedagogika* 95: 24-27. http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2009/95/zel24-27.pdf

79. Walshe, Kieran, ir Thomas G. Rundall. 2001. "Evidence – Based Management: From Theory to Practice in Health Care." *The Milbank Quarterly* 79(3): 429-457. http://www.jstor.org/stable/3350461

80. Wiesel, Frederika, ir Sven Modell. 2014."From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism." *Financial Accountability & Management* 30(2): 175 – 205.

81. Wilczynski, M. Susan. 2012. "Risk and strategic decision-making in developing evidence-based practice guidelines." *Education and Treatment of Children* 35(2): 291-311. https://muse.jhu.edu/article/474316/pdf

82. Wiseman, Alexander. 2010. "The Uses of Evidence for Educational Policymaking: Global Contexts and International Trends." *Review of Research in Education* 34 (1): 1-24. http://rre.sagepub.com/content/34/1/1

Konferencijų pranešimai

83. Banks, Gary. 2009. "Evidence – based policy making: What is it? How do we get it?." Pranešimas konferencijoje ANU Public Lecture Series presented by ANZSOG: Productivity Commission, Canberra, vasario 4 d. http://www.pc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/85836/cs20090204.pdf

84. Blunkett, David. 2000. "Extracts: David Blunkett's speech on education." Pranešimas konferencijoje Labour Conference, Brighton, rugsėjo 27 d. https://www.theguardian.com/politics/2000/sep/27/labourconference.labour3

85. Cable, Vincent. 2004. "Evidence and UK politics." Pranešimas konferencijoje Does Evidence Matter?, London. https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/206.pdf

86. Civitta. 2013. „Įvadas į mokymus." Pranešimas konferencijoje Regioninių švietimo valdymo informacinių sistemų plėtra ir švietimo politikos analizės specialistų kompetencijos tobulinimas (II etapas), Vilnius, lapkričio 26 d.

87. Čiuladienė, Gražina. 2009. „Duomenys ir naudojimasis jais: poreikis, kokybė, efektyvumas." Pranešimas konferencijoje Švietimo kultūra ir bendruomenė: Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo politiką formuojančių ir vykdančių institucijų darbuotojų metodinė diena, Vilnius, vasario 4 d.

88. Gudelis, Dangis. 2012. „Įrodymais grįstas valdymas tinklų valdymo požiūriu." Pranešimas konferencijoje Į rezultatus orientuoto valdymo reformos: ar jau turime naują viešojo valdymo kokybę?, Vilnius, sausio 26 – 27 d. http://www.lrv.lt/bylos/VORTprojektas/2%20diena/3.pdf

89. Nakrošis, Vitalis. 2011. „Inovacijos Lietuvos viešajame valdyme." Pranešimas konferencijoje Koks turi būti viešasis sektorius?, Vilnius, birželio 21 d.

https://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/Vitalis%20Nakrosis_Inovacijos%20Lietuvos%20viesajame%20valdyme.pdf

90. Nakrošis, Vitalis. 2009. „Valdžios išlaidų efektyvumo didinimas: ES struktūrinės paramos ir biudžeto programų vertinimas." Pranešimas tarptautinėje konferencijoje ES struktūrinės paramos vertinimas: siekiant kokybės ir rezultatų naudojimo, Vilnius, kovo 27 d. http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Vertinimas_ESSP_Neringos/Vertinimo_konferencija_2009/3.4.0_Nakrosis_III_session_270309_LT.pdf

91. Petrauskienė, Jurgita. 2015. "Research assessment exercise: Glance at overall results." Pranešimas MOSTA konferencijoje, Vilnius, balandžio 16 d. http://www.mosta.lt/images/documents/mokslines_veiklos_palyginamasis_tyrimas/Lithuania_RAE_Glance_at_overall_results.pdf

92. Phillip, Davies. 2004. "Is evidence – based government possible?." Pranešimas konferencijoje 4th Annual Campbell Collaboration Colloquium, Washington D.C., vasario 19 d. http://www.sandy-campbell.com/sc/KTC_Module_1_files/KTC%20Module%201%20-%202.3b%20-%20Davies%202004.pdf

93. Urbanovič, Jolanta, ir Aušra Šilinskytė. 2014. "Evidence based education policy. Case study of Lithuania." Pranešimas konferencijoje NISPAcee 22–th conference, Budapest, gegužės 22 d.

94. Želvys, Rimantas. 2016. "PISA Phenomenon: The Many Faces of the International Student Assessment." Pranešimas konferencijoje Education Policy and Culture: Consistent and Radical Transformations, Vilnius, spalio 21- 22 d.

Tyrimų ataskaitos

95. Tamošiūnas, Teodoras. 2009. „*Neformalioji suaugusiųjų švietimo būklė ir gyventojų bei darbdavių požiūris į neformalųjį suaugusiųjų švietimą: Sociologinio tyrimo ataskaita.*" Vilnius.

96. Socialinės ir ekonominės plėtros centras. *„Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų struktūrą ir valdymą reglamentuojančių teisės aktų apžvalgos ataskaita: teisės aktų apžvalgos ataskaita.* Vilnius.http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fportalas.emokykla.lt%2Fmstp%2FBendrai%2520naudojami%2520dokumentai%2FLietuvos%2520bendrojo%2520lavinimo%2520mokykl%25C5%25B3%2520strukt%25C5%25ABr%25C4%2585%2520ir%2520valdym%25C4%2585%2520reglamentuojan%25C4%258Di%25C5%25B3%2520teis%25C4%2597s%2520akt%25C5%25B3%2520ap%25C5%25BEvalga%2FTeises_aktu_apzvalga_last_.doc&ei=6apxVOviEeH9ywOewILIDg&usg=AFQjCNEI9h8Csji-4MJdTJ3uz1hoaJ4lsA&sig2=IhND_sAI6UOkMB85LCcXug&bvm=bv.80185997,d.d2s

97. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras. 2016.*Lietuvos mokslo ir studijų būklės apžvalga.* Vilnius: MOSTA. http://www.mosta.lt/images/leidiniai/Lietuvos_mokslo_ir_studiju_bukle_2016.pdf

98. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras. 2015. *Studijų kokybė: suinteresuotųjų šalių požiūris.* Vilnius: MOSTA. http://www.mosta.lt/images/leidiniai/Studiju_kokybe_suinteresuotuju_saliu_poziuris._Santrauka.pdf

99. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras. 2015. *Specialistų kvalifikacijos žemėlapio pirminė analizė.* Vilnius: MOSTA. http://www.mosta.lt/images/leidiniai/Specialistu_kvalifikaciju_zemelapio_pirmine_analize_2015.pdf

100. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centras. 2009. *Lietuvos mokslo ir studijų sistemos apžvalgų metaanalizė valdymo aspektu.* Vilnius: MOSTA. http://mosta.lt/images/documents/analize/tyrimai_ir_ataskaitos/2009/lietuvos_mokslo_ir_studiju_sistemos_apzvalgu_metaanalize_valdymo_aspektu.pdf

101. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. 2012. *Bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybė, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros metinis pranešimas.* Vilnius: UAB „Grafija“.

102. Organisation for Economic Co-opearation and Development. 2012. *PISA 2012 Results in Focus: What 15-years-olds know and what they can do with what they know.* https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results-overview.pdf

103. Organisation for Economic Co-opearation and Development. 2007. *Evidence in education: Linking Research and Policy*. Paris: CERI.

104. Staley, Louise. 2008. *Evidence – based Policy and Public Sector Innovation.* Institute of Public Affairs. https://www.ipa.org.au/library/publication/1226382181_document_staley_vic_gov_innovation.pdf

105. Švietimo ir mokslo ministerija. 2013. *Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai.* Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras. http://www.smm.lt/uploads/documents/Papildomas%20meniu2/Bolonijos_procesas/Bolonijos%20proceso%20dokumentai_2013.pdf

106. White Paper. 1999. *Modernising Government*. London: HMSO.

Monografijos ir vadovėliai

107. Arimavičiūtė, Malvina. 2005. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas,* Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.

108. Bardach, Eugene. 2012. *A Practical Guide for Policy Analysis.* London: CQ Press.

109. Bitinas, Bronislavas, Liudmila Rupšienė ir Vilma Žydžiūnaitė. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.

110. Buškevičiūtė, Jolanta, ir Alvydas Raipa. 2012. „Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje." Iš *Modernus viešasis valdymas*: Alvydas Raipa ir kiti, 71-94. Kaunas: Vitae Litera.

111. Coffey, Amanda. 2014. *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London: SAGE Publications. http://dx.doi.org.skaitykla.mruni.eu/10.4135/9781446282243.n25

112. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. 2000. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.

113. Doyle, K. James. 2004. *Handbook for IQP Advisors and Students: Chapter 11: Introduction to Interviewing Techniques*. Worcester Polytechnic Institute. https://web.wpi.edu/Images/CMS/IGS/IQP-Handbook-one-file.pdf

114. Dryzek, S. John. 1990. *Discursive Democracy: Politics, Policy, and Political Science. New York:* Cambridge University Press.

115. Dromantaitė, Aistė, Agota Giedrė Raišienė, Daiva Račelytė, Agnė Jurčiukonytė, ir Lina Vyšniauskienė. 2012. *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba.

116. Dunn, N. William. 2006. *Viešosios politikos analizė*. Vilnius: Homo Liber.

117. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

118. Gudelis, Dangis. 2010. „Pagrindinės viešojo administravimo sąvokos." Iš *Viešasis valdymas*: Vainius Smalskys, 23 – 40. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.

119. Jarvis, Mark, ir Herman Bakvis. 2012. *From New Public Management to New Political Governance : Essays in Honour of Peter C. Aucoin.* Montreal: MQUP.

120. Kardelis, Kęstutis. 2007. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.

121. Lane, Jan Erik. 2001. *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*, Vilnius: Margi raštai.

122. Lindblom, Charles, ir Edward J. Woodhouse. 1999. *Politikos formavimo procesas*. Vilnius: Algarvė.

123. Luke, Allan, ir David J. Hogan. 2006. "Redesigning what counts as evidence in educational policy: the Singapore model." Iš *World yearbook of education 2006: Education research and policy: Steering the knowledge-based economy,* J. Ozga, T. Seddon, & T. Popkewitz, 170–184. London: Routledge.

124. Martinaitis, Žilvinas. 2008. *Problemos apibrėžimas politikos analizėje.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

125. Mathison, Sandra. 2005. *Encyclopedia of Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. http://dx.doi.org.skaitykla.mruni.eu/10.4135/9781412950558.n154

126. Nutley, Sandra, Alison Powell, ir Huw Davies. 2013. *What Counts As Good Evidence? Provocation paper for the alliance for useful evidence.* London: Alliance for Useful Evidence. https://www.alliance4usefulevidence.org/assets/What-Counts-as-Good-Evidence-WEB.pdf

127. Parsons, Wayne. 2001. *Viešoji politika*, Vilnius: Eugrimas.

128. Philipp, Mayring. 2014. *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution.* Klagenfurt. http://www.psychopen.eu/fileadmin/user_upload/books/mayring/ssoar-2014-mayring-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf

129. Salkind, J. Neil. 2010. *Encyclopedia of Research Design.* http://dx.doi.org/10.4135/9781412961288

130. Stone, Deborah. 2004. *Viešosios politikos paradoksai.* Vilnius: Eugrimas.

131. Sutcliffe, Sophie, ir Julius Court. 2005. *Evidence – Based Policymaking: What is it? How does it work? What relevance for developing countries?*. London: Overseas Development Institute. http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3683.pdf

132. Tidikis, Rimantas. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.

133. Thiel, van Sandra. 2014. *Research methods in public administration and public management.* New York: Routledge.

134. Urbanovič, Jolanta, ir Vainius Smalskys. 2015. *Viešojo administravimo teorijos.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

135. Vilpišauskas, Ramūnas, ir Vitalis Nakrošis. 2003. *Politikos įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos Sąjungos įtaka.* Vilnius: Eugrimas.

Diplominiai darbai

136. Jogaitė, Birutė. 2014. „Sveikatos priežiūros įstaigų ir paslaugų restruktūrizacijos vertinimas įrodymais grįstos politikos kontekste.” Magistro baigiamasis darbas. Vytauto Didžiojo universitetas. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2014~D_20140620_103510-70919/DS.005.0.01.ETD

137. Šipaitė, Sandra. 2011. „Įrodymais grįsta politika: alkoholio kontrolės politikos įgyvendinimas Lietuvoje.” Magistro baigiamasis darbas. Vytauto Didžiojo universitetas.

http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110609_090026-44381/DS.005.0.01.ETD

KITI INTERNETINIAI ŠALTINIAI

138. „Apie projektą.” 2016. Lyderių laikas. Žiūrėta lapkričio 2 d. http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/apie-projekta

139. Budriūnaitė, Deimantė, ir Jolanta Urbanovič. 2015. „Kuo grindžiami švietimo valdymo sprendimai?.” Bernardinai.lt. http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2015-05-04-kuo-grindziami-svietimo-valdymo-sprendimai/130468

140. Butenienė, Indrė. 2008. Strateginių planų rengimo savivaldybėse tobulinimo rekomendacijos. http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Viesojo_administravimo_dep/VRM_leidinys_1_.pakoreguotas.2008.08.25.pdf

141. Čiapienė, Giedrė. 2015. „Įvyko susitikimas „Švietimo bendruomenių asociacijų projektų vykdymo sėkmės ir iššūkiai.” Ugdymo plėtotės centras. http://www.upc.smm.lt/asociacijos/apie.php

142. “Description of national education systems.” 2016. Euridyce. Žiūrėta lapkričio 3 d. https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Countries

143. Knapton, Sarah. 2015. “Staff should start work at 10am to avoid 'torture' of sleep deprivation.” Telegraph. http://www.telegraph.co.uk/science/2016/03/12/staff-should-start-work-at-10am-to-avoid-torture-of-sleep-depriv/

144. Landsbergis, Gabrielius, Andrius Kubilius, Valentinas Stundys, Ingrida Šimonytė, Austėja Landsbergienė, Mantas Adomėnas, Justas Šireika, ir Augustina Zamuškevičiūtė. 2016. *Naujas Lietuvos švietimo planas.* http://tsajunga.lt/rinkimai/wp-content/uploads/2016/03/TS-LKD_Svietimo-programa.pdf

145. „Mokyklų išorinis vertinimas.” 2016. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra. Žiūrėta spalio 5 d. http://www.nmva.smm.lt/isorinis-vertinimas/mokyklu-isorinis-vertinimas/

146. Morkevičius, Vaidas, Audronė Telešienė, ir Giedrius Žvaliauskas. 2012. „Trianguliacija. Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVIVO ir TEXT ANALYSIS SUITE: Pavyzdinis metodologinis mokomasis paketas.” LiDA. http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_2.9.html

147. “Resources.” 2016. Education Endowment Foundation.Žiūrėta lapkričio 2 d. https://educationendowmentfoundation.org.uk/resources/

148. Telešienė, Audronė. 2015. „Kokybinių duomenų rinkimo metodai.“ LiDA. http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_2_3.html

149. „Terminų žodynėlis.” 2016. Mykolo Romerio universitetas. Žiūrėta lapkričio 3 d.https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/biblioteka/pdf/Terminu_zodynas.pdf

150. „Valstybės (strateginiai) švietimo stebėsenos rodikliai.” 2016. ITC Švietimo valdymo informacinė sistema. Žiūrėta lapkričio 14 d. http://svis.emokykla.lt/lt/index/wpage

Budriūnaitė D. Įrodymais grįsti sprendimai vidutinio dydžio Lietuvos miestų savivaldybių švietimo valdyme / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Smalskys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo institutas, 2016. – 153 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamos įrodymais grįstų sprendimų formavimo viešojo sektoriaus institucijose teorinės prielaidos ir empiriškai įvertinamos įrodymų taikymo galimybės Lietuvos savivaldybių švietimo valdymo procesuose. Pirmajame baigiamojo darbo skyriuje analizuojamos teorinės įrodymais grįstų sprendimų koncepcijos prielaidos – atliekama koncepcijos sampratų analizė, nagrinėjamos koncepcijos sąsajos su sprendimų priėmimo procesu, analizuojama skirtingų įrodymų rūšių kokybiškumą ir patikimumą reprezentuojanti įrodymų rūšių hierarchija bei įrodymų taikymas viešajame valdyme. Taip pat atliekama įrodymų taikymo sprendimų rengimo ir priėmimo procesuose modelių analizė ir nagrinėjami galimi įrodymų taikymo ribotumai. Antrojoje teorinėje baigiamojo darbo dalyje apžvelgiami ir analizuojami įrodymų taikymo švietimo valdyme aspektai – taikymo priežastys, srities ypatumai, įrodymų taikymo institucionalizavimas bei pagrindinės įrodymų taikymo švetimo valdyme sistemos dedamosios. Teorinė baigiamojo darbo dalis susisteminama sukonstruojant Įrodymais grįstų sprendimų teorinės prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų formavime proceso modelį. Remiantis suformuoto modelio pagrindinėmis dedamosiomis, Empirinėje – tiriamojoje darbo dalyje atliekamas empirinis tyrimas, siekiant išanalizuoti vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybių patirtis formuojant įrodymais pagrįstus švietimo valdymo sprendimus. Tyrimai atliekami remiantis pasirinktų vidutinio dydžio Lietuvos miestų savivaldybių X ir Y strateginių švietimo srities dokumentų analizėmis ir pusiau struktūruotais interviu su pasirinktais informantais. Atlikus emprinį tyrimą yra įvertinamos skirtingų savivaldybių įrodymų taikymo švietimo valdyme galimybės bei lyginamuoju būdu nustatomi įrodymų taikymo ypatumai nagrinėtose Lietuvos savivaldybėse. Baigiamojo darbo pabaigoje gauti Tyrimo rezultatai apžvelgiami kitų atliktų tyrimų kontekste bei suformuojama normatyvinė Įrodymų taikymo ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo didinimo schema, pateikiamos viso darbo išvados ir rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: *įrodymais pagrįsti sprendimai*, *viešasis valdymas*, *savivaldybių švietimo valdymas*, *sprendimų priėmimas*

Budriūnaitė D. Evidence based decisions of education governance in medium sized Lithuanian cities municipalities / Master's thesis of Public administration. Supervisor Professor dr. V. Smalskys. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Institute of Public administration, 2016. – 153 p.

ANNOTATION

This Master thesis reveals the concept of evidence based decisions theoretical assumptions in public sector institutions and to estimate the possibilities for the evidence application of municipal education governance processes. In the first part of Master's thesis the concept of evidence based decision theoretical basis, reveals its application problems, levels of evidence and also presents the analysis of evidence application while taking decisions in different models of processes are analyzed. The second theoretical part of this Master thesis contains the analysis of main evidence – based decision making in education governance aspects: application reasons, features, the institutionalization of the evidences in education governance and the system of evidence based decisions and main stakeholders in education governance are presented. In this Master's final work theoretical aspects – both first and second parts - are systematized in theoretical model of Evidence – based decision making processes in public (education) governance. On the basis of constructed model aspects the empirical researches are made seeking to analyze the experience of evidence application in medium – sized Lithuanian cities municipalities education governance. Empirical research strategy is made by selecting qualitative methodological approach and content analysis with reference to municipalities education field documentation, partially structured interviews, constructing representative evidence based decision-making schemes used by municipalities in education governance. The comparative method determines evidence application features, identifies prevailing evidence application models in decision-making processes and provides the prepared analysis of strengths and weaknesses of internal factors in evidence based decisions in education governance in medium sized Lithuanian cities municipalities. In the end, the results are compared with the different papers and Evidence application and stakeholder participation in municipalities education governance raising schemes and the main conclusions and recommendations are constructed.

Keywords: *evidence – based decisions*, *governance*, *municipalities education governance*, *decision making*

Budriūnaitė D. Įrodymais grįsti sprendimai vidutinio dydžio Lietuvos miestų savivaldybių švietimo valdyme / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Smalskys. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo institutas, 2016. – 153 p.

SANTRAUKA

Įrodymais pagrįstas požiūris skatina viešojo valdymo institucijas sprendimus konstruoti remiantis ne intuicija, nepagrįstomis nuomonėmis ar tikėjimu, o kiek įmanoma racionalesnėmis nuostatomis, paaiškinančiomis, kas viešajame sektoriuje galėtų veikti geriausiai ir padėtų pasiekti laukiamų rezultatų. Šiame magistro baigiamajame darbe iškelta Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų – savivaldybių – patirties formuojant įrodymais pagrįstus švietimo valdymo sprendimus problema, siekiant atskleisti įrodymais grįstų sprendimų formavimo viešojo sektoriaus institucijose teorines prielaidas ir empiriškai įvertinti įrodymų taikymo galimybes savivaldybės švietimo valdymo procesuose.Darbe analizuojami įrodymais pagrįstų sprendimų koncepcijos teoriniai pagrindai bei atskleidžiama jos taikymo problematika, analizuojami skirtingų įrodymų rūšių taikymo viešajame valdyme kokybiškumo ir patikimumo aspektai, atliekama įrodymų taikymo sprendimų priėmimo procese modelių analizė bei nagrinėjamos įrodymų taikymo praktikos išskirtinai švietimo valdyme. Teoriniai aspektai baigiamajame darbe susisteminami sukonstruotame teoriniame Įrodymais grįstų sprendimų prieigos taikymo viešojo valdymo (švietimo srities) sprendimų formavimo procese modelyje.

Empiriniam tyrimui pasirinkus kokybinės prigimties metodologinę prieigą ir Turinio analizės tyrimo strategiją, remiantis savivaldybių švietimo srities dokumentų analizėmis, 9 iš dalies struktūruotais interviu, sukonstruojamos įrodymų taikymą nagrinėjamų savivaldybių švietimo valdyme reprezentuojančios sprendimų formavimo schemos. Lyginamuoju metodu nustatomi įrodymų taikymo ypatumai, identifikuojami vyraujantys įrodymų taikymo sprendimų priėmimo procese modeliai bei parengiamos nagrinėtų - vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybių - įrodymų taikymo švietimo valdyme - vidinių veiksnių – stiprybių bei silpnybių analizės. Darbo pabaigoje gauti rezultatai lyginami su bakalauro baigiamojo darbo metu analizuotų mažų bei didelių Lietuvos savivaldybių įrodymų taikymo švietimo valdyme rezultatais ir sukonstruojama Įrodymų taikymo ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo savivaldybių švietimo valdymo procesuose didinimo schema.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad nagrinėjamų – vidutinio dydžio savivaldybių – įrodymų taikymo švietimo valdyme patirtys – homogeniškos. Nustatyta, jog abi savivaldybės formuojant švietimo srities sprendimus remiasi mažiau patikimomis ir kokybiškomis – IV, V ir VI lygmens - įrodymų rūšimis, o įrodymų taikymo nuoseklumas priklauso nuo to, kuriame švietimo valdymo lygmenyje sprendimai yra formuojami ir priimami: identifikuota, jog savivaldybių administracijų lygmenyje priimami sprendimai yra nuosekliau grindžiami įrodymais negu politiniame savivaldybių lygmenyje: egzistuojanti skirtis kartu pagrindžia ir skirtingus politikų ir administracijos darbuotojų vaidmenis. Tyrimu nustatoma, kad nagrinėtos savivaldybės susiduria su vienodomis įrodymų taikymo švietimo valdyme ribotumų grupėmis – žmogiškųjų resursų stoka ir politinio spaudimo vyravimu. Nagrinėjant įrodymų taikymo mažų, didelių ir vidutinio dydžio Lietuvos savivaldybių patirčių ypatumus, nustatya, jog priklausomai nuo savivaldybės dydžio (gyventojų, biudžeto dydžio prasmėmis) priklauso ir įvairesnių bei patikimesnių įrodymų rūšių taikymas bei taikymo ribotumų grupės: didelėse ir vidutinėse savivaldybėse įrodymų taikymas švietimo srities valdyme yra nuoseklesnis ir kokybiškesnis, susiduriama su mažiau taikymo ribotumų negu mažose savivaldybėse. Skirtingi įrodymų taikymo laipsniai gali būti siejami su savivaldybėse švietimo sričiai skiriamais finansiniais resursais ir organizacijos turimais žmogiškaisiais ištekliais.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė, metodologinė ir empirinė dalys, išvados ir rekomendacijos. Taip pat darbo pabaigoje pateikiama tyrimo rezultatų diskusija bei suformuojama Įrodymų taikymo ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo savivaldybių švietimo valdymo procesuose didinimo schema.

Darbo autorė 2015 m. Mykolo Romerio universiteto Senato apdovanota už „Novatoriškiausią bakalauro baigiamąjį darbą": už tyrimo rezultatų naujoviškumą ir aprobavimą praktikoje" (vadovė – doc. dr. Jolanta Urbanovič), remiantis atliktų tyrimų rezultatais, darbo autorė 2015 m. kartu su doc. dr. Jolanta Urbanovič parengė ir portale Bernardinai.lt publikavo straipsnį „Kuo grindžiami švietimo valdymo sprendimai". 2016 m. pateikta darbo autorės kandidatūra vardinei Algirdo Brazausko stipendijai gauti. 2016 m. darbo autorė portale Bernardinai.lt publikavo straipsnį „Profesionalų Vyriausybė arba Primirštas posakis „Vienas lauke – ne karys." Darbo autorė 2014 m. atliko 3 mėnesių trukmės mokslinius tyrimus Lietuvos mokslo tarybos vykdomame projekte „Studentų mokslinės veiklos skatinimas." ir 2014 m. nacionalinėje studentų mokslinėje – praktinėje konferencijoje „Mokslas ir studijos 2014: teorija ir praktika" buvo apdovanota už geriausią vadybos ir ekonomikos sekcijoje pristatytą studentų mokslinį tyrimą.

Raktiniai žodžiai: *įrodymais pagrįsti sprendimai, viešasis valdymas, savivaldybių švietimo valdymas, sprendimų priėmimas*

Budriūnaitė D. Evidence based decisions of education governance in medium sized Lithuanian cities municipalities / Master's thesis of Public administration. Supervisor Professor dr. V. Smalskys. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Institute of Public administration, 2016. – 153 p.

SUMMARY

Evidence based attitude allows public management institutions to build their decisions not based on intuition or own beliefs, but with reference to rational provisions, explaining what works best in public sector. In this master's final work is raised a problem about Lithuanias' public sector institutions – municipalities – experience preparing evidence based education governance decisions, on purpose to reveal the concept of evidence based decisions theoretical assumptions in public sector institutions and to estimate the possibilities for the evidence application of municipal education governance processes. This paper analyze the concept of evidence based decisions theoretical basis, reveals its application problems, levels of evidence and also presents the analysis of evidence application while taking decisions in different models of processes. In this master's final work theoretical aspects are systematized in theoretical model of Evidence – based decision making processes in public (education) governance.

Empirical research strategy is made by selecting qualitative methodological approach and content analysis with reference to municipalities education field documentation, 9 partially structered interviews, constructing representative evidence based decision-making schemes used by municipalities in education governance. The comparative method determines evidence application features, identifies prevailing evidence application models in decision-making processes and provides the prepared analysis of strengths and weaknesses of internal factors in evidence based decisions in education governance in medium sized Lithuanian cities municipalities. In the end, the results are compared with the Bachelor's thesis, analysing evidence application processes in education governance in small and large Lithuanian cities municipalities, constructing evidence application and stakeholder participation in municipalities education governance raising schemes.

The results show, that experiences in evidence based decision making in education governance in medium sized municipalities – homogenous. It was found, that both municipalities, are using less reliable and lesser quality – IV, V and VI level evidence types formating education governance decisions. And evidence based decision making consistency depends on which level of education governance decisions are formed and admitted: it is identified, that decisions, admitted in municipalities administrations are based on consistent evidences more, than decision admitted in political level on municipalities. Existing vary validate different politicians and civil servants roles. The investigation established that the examinated municipalities confront with the same evidence based decision making in education governance limitation groups – lack of human resources and the prevalence of political pressure. Examining experiences of evidence based decision making in small, medium and big municipalities found, that depending on municipalities size (population, budget size) depends application of wider and more reliable evidences types and limitation groups: in big and medium sized municipalities evidence based decision making is more consistent and better quality, facing less application limitations, than in small municipalities. Different levels of evidence based decision making can be associated with education governance financial resources in municipalities and its human resources.

Master's final work consists of introduction, theoretical, methodological and research parts, conclusions and recommendations. Also at the end of the work a discussion of results is contained and a scheme is constructed, for application of evidences and interested parties participation in municipalities education governance process improvement.

The author of this work, in 2015 was awarded by the Mykolas Romeris University Senate for the 'Most innovative bachelor thesis in 2015": for results of the thesis novelty and approbation in practice' (Supervisor – Associate Professor Jolanta Urbanovič). On the basis of bachelor thesis results, the author of this work with her supervisor Associate Professor J. Urbanovič in 2015 published an article in Bernardinai.lt. 'What the solutions of education management are based on?' In 2016, the author of this work was presented for scholarship of the Algirdas Brazauskas. In 2016, the author of this work published an article 'Professional Government or neglected saying 'One of the field – not a warrior.'. The author of this work, in 2014 spent 3 months doing scientific research in Research Council of Lithuania project "Promotion of Students' Scientific Activities". In 2014, in National students scientific - practical conference "Science and studies 2014: theory and practice 2014": delivered two research reports and was awarded for the best student research in management and economics section.

Keywords: *evidence – based decisions, governance, municipalities education governance, decision making*

PRIEDAI

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

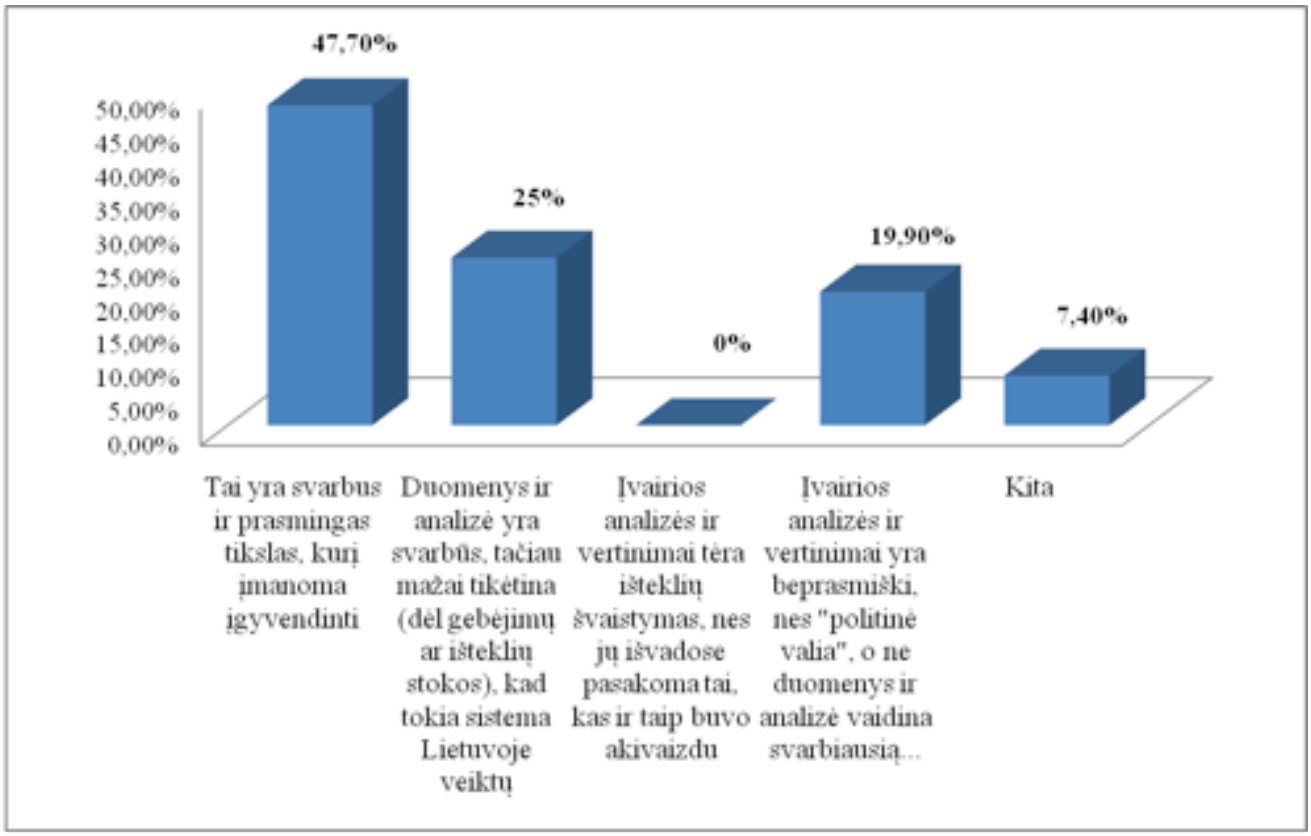
Pilotiniai tyrimai	*„Savivaldybė yra ne kartą dalyvavusi pilotiniuose tyrimuose" (Y5); „Esame dalyvavę NEC organizuotame tyrime, kaip pilotiniai buvome, dėl standartizuotų įrankių taikymo švietime" (Y1).*
Kiti pagrindimai	*„<...> kadangi organizacijos vertybės iš esmės nesiskiria nuo pagrindinių šalies 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