



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

SANDRA PETRULIONIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**DUOMENIMIS GRĮSTAS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ
SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS: PRASMĖS KŪRIMO PERSPEKTYVA**

Darbo vadovas (-ė): doc. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2026

Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą, GARANTIJA

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Sandra Petrulionienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba Management
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Duomenimis grįstas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų sprendimų priėmimas: prasmės kūrimo perspektyva Data-based decition-making of preschool education leaders: the sensemaking approach
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

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

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

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

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

Aš, Sandra Petrulionienė, pateikdama (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)

X

Embargo laikotarpis
Embargo Period

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

☐ _____ mėnesių / *months*
(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

X Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

--

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Sandra Petrulionienė

Studijų programa, kursas: Vadybos magistras, 2 kursas

Rašto darbo pavadinimas: „Duomenimis grįstas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų sprendimų priėmimas: prasmės kūrimo perspektyva“

Rašto darbo tipas (pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): **baigiamasis darbas**

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data 2026-01-02

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami (pabraukti tinkamą variantą) generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHub Copilot ar kiti, *įrašyti*); **Deepl, Chat GPT, Meeting Transcription, VU bibliotekos Mokslinių tyrimų asistentas.**
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): **mokslinės literatūros vertimui, literatūros šaltinių paieškai, interviu įrašymui**

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Tyrimo metodika 37 psl.	Susitikimo/interviu garso įrašo automatinis transkribavimas	Microsoft Teams Meeting Transcription
Empirinio tyrimo aprašymas 40-55 psl.	Tikslus dalyvių pasisakymų fiksavimas	Automatinis susitikimo/interviu transkribavimas
Teorinė dalis 12-31 psl.	Mokslinės literatūros vertimas iš užsienio kalbos	Terminų ir sakinių vertimas
Literatūros apžvalgos rengimas, literatūros sąrašas 62-64 psl.	Reikalingų, tinkamų mokslinių šaltinių identifikavimas	„Pateik, surask naujausius 2020-2025 metų mokslinius šaltinius

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojančiuju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

		apie prasmės kūrimo teoriją“, „apie duomenimis grįstą sprendimų priėmimą švietimo organizacijose“. „Schildkamp publikacijos apie duomenų naudojimą švietime“.
--	--	---

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinė etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją* _____) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

TURINYS

IVADAS.....	9
1. DUOMENIMIS GRĮSTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ SPRENDIMŲ PRIĖMIMO: PRASMĖS KŪRIMO PERSPEKTYVOS TEORINĖ ANALIZĖ.....	12
1.1. Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo samprata.....	12
1.1.1. Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo teoriniai veiksniai.....	12
1.1.2. Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo sampratos apibrėžimai.....	14
1.1.3. Vadovo vaidmuo duomenimis grįstame sprendimų priėmime.....	17
1.2. Sprendimų priėmimo teorinės prieigos švietimo vadyboje.....	18
1.2.1. Klasikinės ir šiuolaikinės sprendimų priėmimo teorijos.....	18
1.2.2. Sprendimų priėmimo lygmenys ir kontekstiniai veiksniai.....	21
1.3. Prasmės kūrimo teorinė perspektyva.....	23
1.3.1. Prasmės kūrimo teorijos ištakos ir samprata.....	23
1.3.2. Prasmės kūrimo ir suteikimo procesai švietimo vadyboje.....	25
1.3.3. Prasmės kūrimas duomenimis grįsto sprendimų priėmimo procese.....	26
1.4. Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo ir prasmės kūrimo integracija.....	30
2. DUOMENIMIS GRĮSTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ SPRENDIMŲ PRIĖMIMO: PRASMĖS KŪRIMO PERSPEKTYVOS TYRIMO METODOLOGIJA.....	33
2.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos.....	33
2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	34
3. DUOMENIMIS GRĮSTAS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS PER PRASMĖS KŪRIMO PERSPEKTYVĄ: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	39
3.1. Vadovų sprendimų priėmimo pobūdžio analizė.....	39
3.2. Vadovų požiūrio į duomenis ir jų vaidmens sprendimų priėmime analizė.....	39
3.3. Vadovų naudojamų duomenų šaltinių analizė.....	42
3.4. Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo proceso analizė.....	45
3.5. Duomenų interpretavimo ir prasmės kūrimo analizė.....	47
3.6. Sprendimų priėmimo ir duomenų interpretavimo konteksto ir aplinkos poveikio analizė.....	52
3.7. Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo iššūkių ir galimybių analizė.....	54
3.8. Diskusija.....	57
IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS.....	61
LITERATŪRA.....	62
PRIEDAI.....	65
1 priedas. Tyrimo dalyvio sutikimo forma.....	65

Petrulionienė, S. (2026). *Duomenimis grįstas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų sprendimų priėmimas: prasmės kūrimo perspektyva*. Magistro darbas. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Šiauliai.

SANTRAUKA

Šiuolaikinės organizacijos veikia dinamiškoje ir kompleksiškoje aplinkoje, kurioje sprendimų priėmimas vis labiau grindžiamas duomenimis. Tačiau vien duomenų turėjimas neužtikrina sprendimų kokybės – esminę reikšmę įgyja jų interpretacija ir prasmės suteikimas organizaciniame kontekste. Šiame magistro darbe analizuojamas duomenimis grįstas sprendimų priėmimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, jį nagrinėjant per prasmės kūrimo (angl. sensemaking) teorinę perspektyvą.

Darbo tikslas – atskleisti prasmės kūrimo proceso vaidmenį ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų duomenų interpretacijoje ir duomenimis pagrįsto sprendimų priėmimo procese.

Tyrimo objektas – duomenimis grįstas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų sprendimų priėmimas prasmės kūrimo perspektyvoje.

Darbas susideda iš trijų dalių: teorinės, kurioje analizuojama duomenimis grįstų sprendimų priėmimo samprata, sprendimų priėmimo teoriniai modeliai, akcentuojant jų taikymą švietimo vadyboje bei teorinę prasmės kūrimo ir duomenų interpretacijos integraciją sprendimų priėmimo procesuose; metodologinės, kurioje pateikiamas kokybinio tyrimo organizavimas, tyrimo etika; ir empirinės, kurioje pateikiama pusiau struktūruoto interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais analizė. Darbo pabaigoje pateikiama diskusija, išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose duomenys dažnai renkami sistemingai, tačiau jų panaudojimas sprendimų priėmimui priklauso nuo vadovų gebėjimo interpretuoti duomenis ir kurti jų prasmę. Prasmės kūrimas pasireiškia tiek individualiu, tiek kolektyviniu lygmeniu, įtraukiant pedagogus į bendrą prasmės formavimą. Nustatyta, kad duomenys tampa reikšmingi sprendimams tik tuomet, kai jie siejami su ugdymo kokybės, vaikų gerovės, personalo valdymo ir strateginių tikslų įgyvendinimo kontekstu. Tyrimas parodė, kad prasmės kūrimo procesai daro tiesioginę įtaką sprendimų kryptingumui, pagrįstumui ir jų priėmimo skaidrumui.

Tyrimas parodė, kad sprendimų priėmimo remiantis duomenimis procesas nėra iki galo institucionalizuotas ir dažnai priklauso nuo vadovo patirties, intuicijos ir asmeninės iniciatyvos. Reikšmingi duomenų naudojimo iššūkiai – analitinių kompetencijų stoka, riboti technologiniai ištekliai, laiko trūkumas ir ne visuomet brandi duomenų kultūra organizacijose.

Magistro darbe suformuluotos rekomendacijos skirtos stiprinti duomenų kultūrą, gerinti vadovų kompetencijas, tobulinti technologinius procesus ir įtvirtinti sisteminių duomenų valdymo modelį ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Raktiniai žodžiai: duomenimis grįstas sprendimų priėmimas, prasmės kūrimas, duomenų interpretacija, švietimo vadyba, ikimokyklinio ugdymo įstaigos, organizacinė prasmė, vadovų sprendimai, duomenų analizė, ugdymo kokybė.

Petrulionienė, S. (2026). *Data-based decision-making of preschool education leaders: the sensemaking approach*. Master's Thesis. Vilnius University, Šiauliai Academy, Šiauliai.

SUMMARY

Contemporary organizations operate in a dynamic and complex environment where decision-making is increasingly based on data. However, simply having data does not guarantee the quality of decisions—their interpretation and meaning in an organizational context are of fundamental importance. This master's thesis analyzes data-driven decision-making in preschool education institutions, examining it through the theoretical perspective of sensemaking.

The aim of the thesis is to reveal the role of the sensemaking process in the interpretation of data by preschool education institution managers and in the data-driven decision-making process.

The object of the study is data-driven decision-making by preschool education institution managers from the perspective of sensemaking.

The work consists of three parts: theoretical, which analyzes the concept of data-driven decision-making, theoretical models of decision-making, emphasizing their application in education management, and the theoretical integration of meaning-making and data interpretation in decision-making processes; methodological, which presents the organization of qualitative research and research ethics; and empirical, which presents an analysis of semi-structured interviews with preschool education institution managers. The thesis concludes with a discussion, conclusions, and recommendations.

The results of the study revealed that data in preschool education institutions is often collected systematically, but its use in decision-making depends on the ability of managers to interpret the data and create meaning from it. Meaning-making occurs at both the individual and collective levels, involving educators in the overall formation of meaning. It was found that data only becomes relevant for decision-making when it is linked to the context of educational quality, child welfare, staff management, and the implementation of strategic goals. The study showed that meaning-making processes have a direct impact on the direction, validity, and transparency of decisions.

The study showed that the process of data-driven decision-making is not fully institutionalized and often depends on the experience, intuition, and personal initiative of the manager. Significant challenges in data use include a lack of analytical skills, limited technological resources, time constraints, and a data culture in organizations that is not always mature.

The recommendations formulated in the master's thesis are aimed at strengthening the data culture, improving the competencies of managers, improving technological processes, and establishing a systematic data management model in preschool education institutions.

Keywords: data-driven decision-making, sensemaking, data interpretation, education management, preschool institutions, organizational meaning, managerial decisions, data analysis, education quality.

LENTELĖS

- 1.1.2.1. lentelė „Duomenimis grįstų sprendimų priėmimo samprata“ (14-15 psl.).
- 1.1.2.2. lentelė „Duomenimis grįstų sprendimų priėmimo iššūkiai“ (16 psl.).
- 1.2.1.1. lentelė „Klasikinių ir šiuolaikinių sprendimų priėmimo teorijų skirtumai ir jų taikymo ypatumai“ (20 psl.).
- 1.3.3.1. lentelė „Prasmės kūrimo modelis duomenimis grįstame sprendimų priėmime“ (28 psl.).
- 1.3.3.2. lentelė „Tradicinio ir prasmės kūrimu paremtu duomenų naudojimo modelių palyginimas“ (29 psl.).
- 1.4.1. lentelė „Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo ir prasmės kūrimo integracija“ (31 psl.).
- 2.2.1. lentelė „Tyrimo organizavimo etapai“ (34 psl.).
- 2.2.2. lentelė „Pusiau struktūruoto interviu klausimynas“ (35 psl.).
- 3.1.1. lentelė „Vadovų vadovaujamo darbo stažas ir kodo žymėjimas“ (38 psl.).
- 3.2.1. lentelė „Vadovų požiūris į duomenis ir jų vaidmuo sprendimų priėmime“ (40-41 psl.).
- 3.3.1. lentelė „Duomenų šaltiniai ir vadovų duomenų naudojimo praktikos“ (42-43 psl.).
- 3.4.1. lentelė „Duomenų vaidmuo sprendimų priėmime“ (45-46 psl.).
- 3.5.1. lentelė „Duomenų interpretavimas ir prasmės kūrimas“ (48-50 psl.).
- 3.6.1. lentelė „Kontekstas ir aplinka“ (52-53 psl.).
- 3.7.1. lentelė „Iššūkiai ir galimybės duomenų įprasminimo procese“ (54-55 psl.).

IVADAS

Šiandieninės organizacijos veikla vyksta labai dinamiškoje, kompleksiškoje aplinkoje, kurioje sprendimų priėmimas tampa vis labiau priklausomas nuo duomenų. Labai dažnai tenka sprendimus priimti remiantis duomenimis, atlikta duomenų analize, o ne vien intuicija ir patirtimi. Tuo pačiu auga poreikis valdyti patikimus duomenis, kuriais remiantis priimami sprendimai. Duomenų ir informacinių sistemų naudojimas vadybiniuose sprendimuose suteikia galimybę priimti labiau pagrįstus, orientuotus į organizacijos strategijos įgyvendinimą sprendimus, kurie padeda išlaikyti konkurencinį pranašumą (Dremel, Wulf, Herterich, Brenner, 2020). Kaip teigia Davenport (2006), duomenų analizė tampa ne tik priemone efektyvinti veiklą, bet ir svarbiu konkurenciniu pranašumu. Provost ir Fawcett (2013) pabrėžia, kad duomenų mokslas organizacijose suteikia galimybę priimti labiau pagrįstus sprendimus, mažinti riziką bei prognozuoti rinkos pokyčius. Vis dėlto tik duomenų turėjimas dar nereiškia kad bus priimti geresni sprendimai. Duomenis reikia interpretuoti, o tai priklauso nuo gebėjimo šiuos duomenis suprasti ir jiems suteikti prasmę. Duomenys tampa vertingi tik tada, kai yra tinkamai interpretuojami ir įprasminami organizaciniame kontekste. Kaip teigia Frisk ir Bannister (2022), duomenys tampa prasmingi tik tuomet, kai jie yra interpretuojami, integruojami į organizacijos kontekstą ir transformuojami į informaciją, kuri gali tiesiogiai paveikti sprendimų priėmimą.

Nors duomenimis grįsto sprendimų priėmimo samprata yra plačiai tyrinėta, mažai dėmesio skiriama tam, kaip duomenys įgyja prasmę per socialinius ir organizacinius procesus. Vienas iš teorinių požiūrių, padedančių paaiškinti, kaip žmonės suteikia prasmę informacijai, yra sensemaking (prasmės kūrimas kaip nuolatinis procesas). Ši teorija nagrinėja, kaip organizacijų nariai interpretuoja aplinką ir kuria prasmingas istorijas, kurios leidžia priimti sprendimus sudėtingose ir nežinomose situacijose (Maitlis, Christianson, 2014). Weick (1995) teigė, kad organizacijose realybė nėra paprasčiausiai atspindima, bet aktyviai konstruojama per prasmės kūrimo procesus. Vėlesni tyrimai (Maitlis, Christianson, 2014) atskleidė, kad prasmės kūrimas padeda organizacijoms tvarkytis su neapibrėžta situacija. Prasmės kūrimo praktinį pobūdį, išryškinantį kasdienį sprendimų priėmimą, pabrėžė Sharma ir Bansal (2017). Tokiu būdu tampa aišku, kad sprendimų priėmimas yra neatsiejamas tiek nuo duomenų analizės, tiek nuo interpretacijos.

Šių dienų vadyboje stebima tendencija, kad duomenimis grįsti sprendimai yra glaudžiai susiję su prasmės kūrimo procesais, nes tik konstruojant prasmę duomenys paverčiami informacija, kuri turi strateginę reikšmę (Namvar, Im, Li, Chung, 2024). Ši integracija labai didelę reikšmę turi švietimo sektoriui. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos Lietuvoje veikia aplinkoje, kuri kasdien kinta, vadovai kasdien priima sprendimus, susijusius su ugdymo kokybės užtikrinimu, įtraukiojo ugdymo integravimu į bendrą ugdymo procesą (Švietimo įstatymas, 2025). Dažnas vadovų iššūkis – kaip duomenis paversti prasmingais veiklos ir ugdymo sprendimais. Sprendimų reikalauja ir žmoniškųjų išteklių valdymas bei administracinių procesų tobulinimas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose renkama ir kaupiama daug duomenų - vaikų lankomumas, pasiekimai, tėvų lūkesčiai, personalo, finansų ir kt. Dažnai kyla klausimas, kaip šie duomenys panaudojami praktikoje, ar jie būna tik formali ataskaitų dalis, ar iš tiesų padeda vadovams priimti sprendimus. Taip pat svarbu išsiaiškinti, kaip vadovai turimiems duomenims suteikia prasmę, kokią įtaką jie daro kasdieniam sprendimų priėmimui (Schildkamp, 2019).

Tyrimo problema. Apie duomenimis grįstus sprendimų priėmimus mokslinėje literatūroje gausu tyrimų, nemažai tyrimų yra ir apie prasmės kūrimo procesus, tačiau trūksta empirinių tyrimų, kurie apjungtų duomenis su prasmės kūrimo (angl. sensemaking) teorija (Schildkamp, 2019). Trūksta tyrimų, kurie atskleistų, kaip organizacijos praktiškai sujungia duomenų interpretaciją ir sprendimų priėmimą (Frisk, Bannister, 2022). Tai pat mažai tyrimų apie šių dimensijų pasireiškimą švietimo sektoriuje, ypač ikimokyklinio ugdymo kontekste (Brown, 2023). Todėl yra poreikis tyrimui, kuris integruotų duomenų analizę su prasmės kūrimu ir atskleistų, kaip duomenys įgauna prasmę ikimokyklinės ugdymo įstaigos praktikoje.

Organizacijose yra renkama ir kaupiama nemažai duomenų, tačiau jų interpretavimas ir įprasminimas priklauso nuo to, kiek ir kaip vadovai kuria prasmę (angl. sensemaking) iš šių duomenų, kiek tai yra individualios prasmės kūrimo dalykas, o kiek ir kaip vadovai stengiasi įtraukti visą bendruomenę į bendrą (organizacinių) prasmių kūrimo procesą (t.y., kurti bendrą supratimą). Vadybos moksle vis dar stokojama tyrimų, atskleidžiančių, kaip švietimo vadovai suvokia, interpretuoja ir įprasmina duomenis priimančios sprendimus.

Tad problema susijusi ne tiek su duomenų rinkimu, jų prieinamumu, o su prasmių kūrimo procesu – kaip vadovai supranta, kokie duomenys yra svarbūs, kaip juos interpretuoja ir kaip šis procesas formuoja vadovo ir bendrus organizacinius sprendimus.

Atsižvelgiant į tai, galima formuluoti **tyrimo klausimą: kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai suteikia duomenims prasmę ir kaip ši prasminė analizė veikia duomenimis pagrįstų sprendimų priėmimą?**

Tyrimo objektas: duomenimis grįstas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų sprendimų priėmimas prasmės kūrimo perspektyvoje.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų patirtis taikant duomenimis pagrįstą sprendimų priėmimą, interpretuojant duomenis ir kuriant jų prasmę vadybinių sprendimų procese.

Tyrimo uždaviniai:

1. Identifikuoti pagrindinius teorinius veiksnius, lemiančius duomenimis pagrįstą sprendimų priėmimą švietimo organizacijose.
2. Apibrėžti ir palyginti sprendimų priėmimo teorinius modelius, akcentuojant jų taikymą švietimo vadyboje.
3. Išanalizuoti prasmės kūrimo perspektyvą ir jos vaidmenį vadovų sprendimų priėmimo procese.
4. Atskleisti duomenų interpretacijos ir prasmės kūrimo procesų integraciją švietimo įstaigų valdyme.
5. Ištirti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų patirtis interpretuojant duomenis ir kuriant jų prasmę vadybinių sprendimų priėmime.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros analizė

Kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu su ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovais.

Duomenų analizės metodas – kokybinė turinio analizė.

Tyrimo imtis: tyrime dalyvavo 10 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų.

Teorinė darbo reikšmė: šis darbas prisideda prie sprendimų priėmimo tyrimų švietimo kontekste, ypač ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadyboje. Į sprendimų priėmimo procesą integruojamos duomenimis grįsto sprendimų priėmimo ir prasmės kūrimo teorijos. Tyrimas leidžia atskleisti, kaip ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai interpretuoja surinktus duomenis, kokią prasmę duomenims suteikia sprendimų priėmimo metu ir kaip tai įtakoja visos organizacijos veiklą, veiklos kokybę. Šio darbo rezultatai gali papildyti mokslinę literatūrą apie vadovavimą, duomenimis grįstą sprendimų priėmimą švietimo srityje.

Praktinė darbo reikšmė: tai rekomendacijos ir įžvalgos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams. Tyrimas gali padėti tobulinti vadovų gebėjimus efektyviai naudoti duomenis sprendimų priėmimui. Gali padėti gerinti organizacijos vidinę komunikaciją ir organizacinę kultūrą. Taip pat pateiktos įžvalgos švietimo politikos formuotojams, siekiant duomenimis pagrįstų strateginių sprendimų priėmimo. Darbo rezultatai gali būti pritaikomi praktikoje kuriant metodinius įrankius ir rekomendacijas, padedančias ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams sąmoningai priimti sprendimus, gerinančius įstaigos veiklos kokybę ir paslaugų teikimą vaikams.

Darbo struktūra: darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, trys darbo dalys, diskusija, išvados ir rekomendacijos. Pateikiamas lentelių sąrašas, naudotos literatūros sąrašas. Pirmoje darbo dalyje nagrinėjama duomenimis grįstų sprendimų, sprendimų priėmimo, prasmės kūrimo teorija, duomenimis grįstų sprendimų ir prasmės kūrimo integracija, pateikiami apibendrinimai. Antroje dalyje aptariama empirinio tyrimo metodologija. Trečia dalis skirta kokybinio tyrimo analizei. Darbo pabaigoje pateikiamos diskusija, tyrimo išvados ir rekomendacijos.

1. DUOMENIMIS GRĮSTŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ SPRENDIMŲ PRIĖMIMO: PRASMĖS KŪRIMO PERSPEKTYVOS TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo samprata

1.1.1. Duomenimis grįstų sprendimų priėmimo teoriniai veiksniai

Švietimo organizacijos, tarp jų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos, veiklą vykdo nuolat kintančioje, informacijos gausa ir nuolatiniais jos pokyčiais pasižyminčioje aplinkoje, kurioje pastebimas didžiulis poreikis sprendimams priimti naudotis tyrimais, naudoti įrodymais grįstas praktikas (Barton, 2022). Sprendimų priėmimo procesai tampa vis sudėtingesni, nes vadovams reikia ne tik rinkti ir apdoroti įvairius duomenis, bet ir suteikti jiems prasmę. Tik tokiu būdu duomenys tampa tinkamu pagrindu veiksams. Vis dažniau tyrimuose skiriama daug dėmesio dviejų teorinių prieigų sąveikai: duomenimis grįsto sprendimų priėmimo ir prasmės kūrimo (angl. sensemaking) (Schildkamp, 2019). Duomenimis grįstų sprendimų priėmimo teorija parodo duomenų analitikos ir faktinių įrodymų svarbą, o prasmės kūrimo teorija – socialinį ir interpretacinį procesą, kurio metu duomenys tampa suprantami, naudingi (Mandinach, Gummer, 2016). Teorinė darbo dalis siekia pagrįsti tyrimo objektą, parodant kaip prasmės kūrimo procesai padeda ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams interpretuoti turimus duomenis ir priimti sprendimus, atliepiant ne tik objektyvius rodiklius, bet ir socialinį kontekstą.

Pastaraisiais dešimtmečiais švietimo politika ir vadyba vis labiau akcentuoja duomenimis grįsto valdymo (angl. data-based decisionmaking) svarbą. Ši kryptis kilo iš švietimo kokybės užtikrinimo ir atskaitomybės (angl. accountability) paradigmų. Jos ypač sustiprėjo po XX a. pabaigos švietimo reformų Jungtinėse Amerikos Valstijose ir Europoje (Schildkamp, Lai, 2013). Lietuvoje duomenimis grįstas švietimo valdymas yra siejamas su *įrodymais grįsto valdymo* (angl. evidence-based management) samprata. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (2021) dokumentuose pabrėžiama, kad duomenys turi tapti strateginių sprendimų pagrindu, padedančiu ugdymo įstaigoms geriau suprasti vaikų poreikius, pedagogų kompetencijas, įstaigos veiklos rezultatus.

Mokslinėje literatūroje vis dažniau akcentuojama, kad sprendimų priėmimas turi būti grindžiamas faktais, analize ir duomenimis. Sutinkamos tokios duomenimis grįstų sprendimų priėmimo sąvokos anglų kalba: *data-driven decision making*, *data-informed decision making*, *data-based decision making*, *sutrupintai DDDM*, *DBDM*. Iš pirmo žvilgsnio, duomenimis grįstas sprendimų priėmimas yra racionalus procesas: duomenys surenkami, analizuojami, pasirenkamas optimalus sprendimas. Tačiau realybėje duomenys patys savaime neturi prasmės, nes duomenų bazės, analizės įrankiai, algoritmai pateikia skaičius, rodiklius. Duomenys suteikia žaliavą sprendimų priėmimui, o prasmės kūrimas ją paverčia veiksmingais sprendimais (Vanlommel, Schildkamp, 2019).

Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas laikomas vienu svarbiausių šiuolaikinės vadybos principų, kada sprendimai priimami remiantis objektyvia informacija, o ne vien tik intuicija ar patirtimi (Mandinach, Gummer, 2016). Tokia sprendimų priėmimo praktika vis dažniau taikoma ir švietimo sektoriuje, tame tarpe ir ikimokyklinėse įstaigose, kur duomenys tampa priemone geriau suprasti vaikų ugdymo kokybę, personalo veiklą, įstaigos valdymo rezultatus (Datnow, Hubbard,

2016). Duomenys yra esminis vadybinis išteklius, kuris padeda gerinti ugdymo kokybę, stebėti pažangą ir planuoti veiklos tobulinimo žingsnius (Schildkamp, 2019).

Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas remiasi prielaida, kad kokybiškesni sprendimai priimami, kai jie grindžiami patikimais duomenimis, gautais iš įvairių šaltinių - vertinimų, apklausų, stebėjimų, finansinių rodiklių ir t.t. (Schildkamp, 2019). Tyrejai pažymi, kad duomenys savaime nesukuria prasmės. Vadovai ir pedagogai turi gebėti interpretuoti duomenis atsižvelgdami į organizacijos vertybes, patirtį, organizacijos kultūrines nuostatas (Vanlommel, Schildkamp, 2019). Duomenys yra ne tik informacijos šaltinis, bet ir prasmų kūrimo (angl. sensemaking) įrankis, kuris vadovams leidžia suprasti kompleksinę švietimo sistemos aplinką ir leidžia argumentuotai formuoti strateginius sprendimus (Weick, 1995). Sistemingai renkant, analizuojant ir interpretuojant duomenis galima priimti labiau pagrįstus, objektyvius, veiksmingus sprendimus, susijusius su vaikų pasiekimais, ugdymo procesais, pedagogų veiklos tobulinimu (Mandinach, Schildkamp, 2020).

Sprendimai yra patikimi tiek, kiek patikimi yra patys duomenys. Tai reiškia, kad duomenys turi būti tikslūs, išsamūs ir laiku prieinami. Ikimokyklinio ugdymo kontekste duomenų naudojimas turi kitokią prasmę nei bendrojo ugdymo mokyklose. Ankstyvojo ugdymo kokybė nėra tiesiogiai matuojama testais, tad duomenys yra įvairesni ir daugiau kokybinio pobūdžio. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose tai gali reikšti vaikų pažangos, pedagogų kvalifikacijos, ugdymo kokybės rodiklių, tėvų įsitraukimo rodiklių stebėseną. Tokie duomenys yra ne tik veiklos rodiklis, bet ir profesinio tobulėjimo ir organizacinės kultūros dalis.

Mandinach ir Gummer (2016) pabrėžia, kad duomenų naudojimo sėkmę lemia pačios organizacijos kultūra, vadovų ir pedagogų pasitikėjimas duomenimis, turimos kompetencijos juos interpretuoti. Vadovai kai kuriais atvejais gali jausti spaudimą naudoti duomenis kontrolei, o ne naudoti kaip priemonę tobulėjimui, kas gali sukurti organizacijoje pasipriešinimą. Organizacijos, kuriose vyrauja atvira komunikacija, bendradarbiavimas ir pasitikėjimas, linkusios priimti duomenimis grįstus sprendimus (Earl, Katz, 2006).

Weick (1995) akcentavo, kad sprendimų priėmimas yra ne vien racionalus, bet ir socialinis procesas, kai vadovai kuria prasmes iš duomenų, remdamiesi savo patirtimi, vertybėmis ir kontekstu. Ši prasmės kūrimo perspektyva labai aktuali švietimo įstaigoms, nes turimi duomenys reikalauja interpretacijos, o ne mechaninio taikymo. Vadovai turi gebėti „paversti duomenis pasakojimu“, kuris padeda pedagogams ir švietimo bendruomenei suvokti jų reikšmę, pritaikyti praktikoje (Schildkamp, 2019). Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas nėra tik techninis procesas, jis reikalauja aukšto lygio kognityvinių ir socialinių gebėjimų.

Netikslūs sprendimai priimami, kai vadovai neturi duomenų analizės įgūdžių. Nepakanka tik turėti duomenis, juos būtina gebėti analizuoti, interpretuoti, pritaikyti sprendimų priėmime. Tai ypač aktualu švietimo bendruomenėje, nes duomenys dažnai būna mišrūs, tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai.

Sprendimų priėmimo, pagrįsto duomenimis, teorijoje akcentuojamas nuolatinio mokymosi tikslas - duomenys yra renkami, sprendimai priimami, vertinami, koreguojami, nauji duomenys tampa tolesnio mokymosi pagrindu (Schildkamp, 2019). Taip sukurama sistema, kai vadovai gali reflektuoti savo veiksmus ir kurti naujas strategijas.

Švietimo sektoriuje valdoma informacija dažnai susijusi su vaikų, šeimų, darbuotojų asmens duomenimis. Todėl duomenimis grįstas sprendimų priėmimas pasižymi ne tik racionalumu, bet ir etiniais principais. Būtina užtikrinti duomenų apsaugą, privatumą, skaidrumą (Mandinach, 2012). Vadovų priimamų sprendimų kokybė priklauso ir nuo to, kiek pasitikima duomenimis organizacijos viduje.

Apibendrinant galima teigti, kad informacijos gausa ir nuolatiniais pokyčiais pasižyminčioje švietimo aplinkoje duomenimis grįstas sprendimų priėmimas yra būtina vadybinė kompetencija. Turėti tik kokybiškus duomenis ar jų analizę nepakanka, būtina gebėti suteikti duomenims prasmę. Prasmės kūrimo procesas leidžia vadovams interpretuoti, įprasminti duomenis remiantis organizacijos vertybėmis, kultūra ir patirtimi. Duomenimis grįsti sprendimai remiasi prielaida, kad faktai, įrodymai, kita objektyvi informacija leidžia priimti veiksmingesnius sprendimus (Mandinach, Gummer, 2016). Sprendimų priėmimas švietimo organizacijose suvokiamas kaip derinys tarp duomenų analizės ir socialinio prasmės kūrimo proceso (Vanlommel, Schildkamp, 2019). Sėkmingas duomenimis grįstas sprendimų priėmimas priklauso nuo organizacinės kultūros, kurioje turi vyrauti pasitikėjimas, bendradarbiavimas, etikos principų laikymasis (Earl, Katz, Mandinach, 2012).

1.1.2. Duomenimis grįstų sprendimų priėmimo sampratos apibrėžimai

Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas – tai procesas, kurio metu švietimo darbuotojai sistemingai renka, analizuoja, interpretuoja duomenis, kad priimtų pagrįstus sprendimus dėl ugdymo, organizacijos ar politikos (Mandinach, 2012). Tai cikliškas procesas, kurio metu duomenys renkami, analizuojami ir interpretuojami, priimami sprendimai, jie įgyvendinami, reflektuojami ir renkami nauji duomenys.

Schildkamp ir kt. (2013) siūlo modelį, kuriame švietimo įstaigose duomenų naudojimas vyksta trimis lygmenimis: operaciniu, kai priimami kasdieniai sprendimai (vaikų grupių veiklos, darbo organizavimas); taktiniu (ugdymo organizavimo planai, kvalifikacijos tobulinimo programos ir kt.); strateginiu, kai numatomos ilgalaikės kryptys, vizija ir kt.

Panašus apibrėžimas, akcentuojantis ne tik duomenis, bet ir mokslinius tyrimus, ekspertines žinias, patirtį yra *įrodymais grįstas sprendimų priėmimas* (angl. evidence-based decision making). Tai reiškia, kad sprendimų priėmimo procese derinami keli šaltiniai: kiekybiniai ir kokybiniai duomenys, analitiniai modeliai, kontekstinės žinios bei profesinė patirtis. Vis dėlto esminis skirtumas yra tas, kad duomenys tampa pagrindiniu atskaitos tašku, o ne tik papildoma informacija. Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo sampratų palyginimas pateikiamas 1. lentelėje.

1.1.2.1 lentelė

Duomenimis grįstų sprendimų priėmimo samprata

Autorius	Pagrindinė samprata	Etapai/procesai	Akcentai
Schildkamp (2019)	Sisteminis duomenų naudojimas švietimo įstaigos veiklos tobulinimui	Rinkimas, analizė, interpretacija, sprendimų priėmimas	Duomenų raštingumas, organizacinė kultūra

Lentelės tęsinys 15 psl.

Lentelės 1.1.2.1. tęsinys

Mandinach, Gummer (2016)	Duomenų integracija į mokytojų praktiką	Duomenų supratimas-veiksmas-refleksija	Kvalifikacinis tobulėjimas
Earl, Katz (2006)	Vadovavimas duomenimis grįstam mokymuisi	Duomenų naudojimas refleksijai	Nuolat besimokanti organizacija

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Schildkamp (2019), Mandinach, Gummer (2016), Earl, Katz (2006).

Duomenimis grįstų sprendimų priėmimo veiksmingumą lemia keli esminiai veiksniai, tokie kaip vadovų ir pedagogų kompetencija, organizacinė kultūra, pasitikėjimu grįsti komandiniai santykiai (Datnow, Hubbard, 2016). Atlikti tyrimai švietimo srityje rodo, kad duomenys dažnai naudojami selektyviai, kai vadovai renkasi tuos, kurie atitinka jų įsitikinimus, kai nori surinktais duomenimis pagrįsti jau priimtus sprendimus. Tokiu būdu duomenų naudojimas tampa ne tik techniniu, bet ir prasmingu, socialiniu procesu.

Kaip teigia Schildkamp (2019), duomenys, renkami švietimo tikslams įgyvendinti, gali būti trijų tipų. Pirmasis tipas – formalūs duomenys, jie renkami sistemingai. Apklausos, sistemingai atliekami veiklų stebėjimai, vertinimo rezultatai priskiriami šiam tipui. Antrasis tipas – neformalūs duomenys, jie renkami nesistemingai. Tokiems duomenims priskiriami duomenys, gauti diskusijų metu, neformaliai stebint veiklas. Trečiasis tipas – švietimo tyrimų duomenys, kuriais pasinaudodamos švietimo įstaigos gali nusistatyti savo organizacijos tobulinimo tikslus.

Švietimo įstaigos kokybinius ir kiekybinius duomenis renka tiek racionalių, tiek intuityviu būdu. Racionalių duomenų rinkimo būdu kiekybiniai ir kokybiniai duomenys renkami sistemingai ir sąmoningai. Intuityvūs duomenys renkami spontaniškai, skatinami atpažinimo, remiantis patirtimi (Vanlommel, Schildkamp, 2019).

Mandinach, Schildkamp (2020) teigimu, duomenimis grįstais sprendimų priėmimais turi būti siekiama ne tik atskaitomybės, bet ir nuolatinio tobulinimo tikslų, tačiau turi būti užtikrinta pusiausvyra. Autoriai teigia, kad pedagogai ir vadovai turi daugiau remtis duomenimis ir mokslinių tyrimų įrodymais, o ne vien tik intuicija ir patirtimi.

Duomenimis grįsti sprendimai iš esmės skiriasi nuo tradicinių sprendimų priėmimo būdų, tokių kaip intuicija, autoritetu grįsti ar patirtimi paremti sprendimai. Duomenimis grįstų sprendimų priėmimas nėra visiškas intuicijos ar patirties atmetimas, bet jų integravimas į struktūruotą, faktais pagrįstą procesą, kuriame duomenys atlieka centrinį vaidmenį. Tai leidžia priimti labiau pagrįstus, skaidrius ir ilgalaikėje perspektyvoje efektyvesnius sprendimus.

Vadovai dažnai susiduria su iššūkiais duomenimis grįstame sprendimų priėmimo procese. Net jei duomenys yra renkami, jie gali būti nepakankamai tikslūs, neatnaujinti, neatitikti sprendimo poreikio. Vadovai gali jausti spaudimą naudoti duomenis kontrolei, o ne remtis jais kaip priemone tobulėjimui. Net tie patys duomenys gali būti skirtingai interpretuojami, remiantis asmenine patirtimi, nuostatomis, vertybėmis. Duomenys gali kelti baimę dėl vertinimo ar kritikos. Kompetencijų stoka taip pat turi neigiamą nuostatą duomenų interpretavime ir sprendimų priėmime (Jarašūnė, 2023). Lentelėje pateikiami duomenimis grįstų sprendimų priėmimo iššūkiai.

1.1.2.2 lentelė

Duomenimis grįstų sprendimų priėmimo iššūkiai

Iššūkis	Aprašymas	Šaltinis
Duomenų raštingumo stoka	Vadovai ir mokytojai negeba tinkamai interpretuoti duomenų	Jarašūnė (2023); Schildkamp (2019)
Neigiamos nuostatos	Duomenys suvokiami kaip kontrolės priemonė, o ne mokymosi priemonė	Mandinach, Schildkamp (2020)
Laiko trūkumas	Nepakankamas laikas analizei ir refleksijai	Datnow, Park (2014)
Kultūrinės kliūtys	Nėra tradicijos remtis duomenimis priimant sprendimus	Vanlommel, Schildkamp (2019)

Šaltinis: sudaryta autorės

Šie iššūkiai akcentuoja, kad duomenimis grįstas sprendimų priėmimas negali būti atskirtas nuo prasmės kūrimo procesų – duomenys tampa prasmingi tuomet, kai vadovai juos interpretuoja, įtraukia į socialinį kontekstą ir priima pagrįstus sprendimus, atitinkančius organizacijos tikslus. Apie konceptualų duomenų suvokimą savo darbe kalba Jarašūnė (2023), kai duomenys turi pozityvųjį aspektą, keičiantį mokytojų ir vadovų mąstymą. Duomenys turi būti naudojami tik teigiamiems pokyčiams, procesų tobulinimui ir ugdymo kokybės gerinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad duomenimis grįstas sprendimų priėmimas apima ne tik duomenų rinkimą ir analizę, bet ir jų interpretaciją bei refleksiją, todėl laikomas ciklišku ir dinamišku. Grįžtamąjį ryšį galima sukurti tik sistemingai renkant, analizuojant, įprasminant duomenis. Toks procesas padeda organizacijai mokytis ir tobulėti (Mandinach, 2012; Schildkamp, 2019).

Skirtingi autoriai duomenimis grįstą sprendimų priėmimą apibrėžia kaip struktūruotą procesą, kuriame duomenys atlieka pagrindinį vaidmenį sprendimų pagrįstumui. Nors vieni pabrėžia organizacinę mokymąsi, kiti analitiką ar technologijas, visi sutaria, kad duomenimis grįstas sprendimų priėmimas leidžia priimti labiau pagrįstus, skaidrius ir efektyvius sprendimus (Kahneman, 2011; Davenport, 2006).

Formalūs, neformalūs, mokslinių tyrimų duomenys suteikia skirtingas įžvalgas apie ugdymo kokybę, vaikų pažangą, pedagogų veiklą (Schildkamp, 2019). Vadovai turi gebėti derinti racionalų ir intuityvų duomenų naudojimą, tuo logiškai pagrįsdami ir vertybiškai įprasmindami sprendimus (Vanlommel, 2018).

Duomenimis grįstų sprendimų priėmimo iššūkiai rodo, kad šis procesas negali būti atskirtas nuo organizacinio mokymosi ir prasmės kūrimo kultūros. Kai duomenys suvokiami kaip mokymosi ir tobulėjimo priemonė, o ne kontrolės įrankis, jie įgyja pozityvų transformuojantį potencialą, skatinantį pedagogų ir vadovų mąstymo pokyčius (Jarašūnė, 2023). Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo principai atitinka švietimo politikos kryptis, numatytas Valstybinėje švietimo strategijoje 2021-2030, Švietimo įstatyme, Ikimokyklinio ugdymo gairėse (2023). Jų įgyvendinimas yra būtina sąlyga švietimo pažangai ir lyderystės stiprinimui ikimokyklinio ugdymo sektoriuje.

1.1.3. Vadovo vaidmuo duomenimis grįstame sprendimų priėmime

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai yra pagrindiniai duomenų interpretacijos ir veiklos koordinavimo dalyviai. Jie atsakingi už duomenų tapimą sprendimų pagrindu, o ne tik administraciniu reikalavimu. Vadovas yra tarpininkas tarp duomenų ir prasmės kūrimo, jis padeda pedagogams, administracijai suprasti, ką rodo duomenys, kaip jie galėtų būti panaudoti teigiamiems pokyčiams įgyvendinti. Vadovas privalo gebėti duomenis matyti kaip priemonę įstaigos strateginiams tikslams įgyvendinti – tiek vaikų pasiekimų gerinimui, tiek pedagogų profesinio tobulėjimo stiprinimui, tiek organizacinės kultūros plėtojimui (Mandinach, Gummer, 2016). Vadovas turi būti ne tik duomenų vartotojas, bet ir duomenų kultūros kūrėjas, jis turi siekti, kad sprendimai nebūtų grindžiami vien tik intuicija ar tradicija, o turi remtis įrodymais (Fernandes, 2023). Vadovo strateginis vaidmuo pasižymi jo gebėjimu būti atsakingu už strateginės krypties nustatymą ir duomenų valdymo politikos formavimą. Duomenys padeda vadovui įvertinti organizacijos veiklos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes bei planuoti tobulinimo strategijas.

Vadovas, kuris skatina naudoti duomenis, kuria komunikaciją apie duomenų svarbą, remiasi duomenimis priimdamas sprendimus – savo organizacijoje formuoja duomenų naudojimo kultūrą. Ikimokyklinio ugdymo kontekste duomenų kultūra pasireiškia gebėjimu įprasmingai kokybinius stebėjimus ir kasdienes situacijas, kurios gali tapti priemonėmis sprendimų priėmimui. Tokiu būdu kuriama vadybos praktika, kuri pasižymi organizuotumu, jautrumu kontekstui, kai suderinamas profesionalumas su žmogiškuoju požiūriu. Earl ir Katz (2006) pabrėžia, kad duomenimis grįsta kultūra yra tokia, kurioje duomenys tampa nuolatinės refleksijos, dialogo ir mokymosi šaltiniu. Lietuvos kontekste šis principas atitinka Valstybinės švietimo strategijos 2021-2030 nuostatą, jog švietimo institucijų pažangos pagrindas – sisteminis duomenų rinkimas, analizė ir taikymas gerinant ugdymo kokybę. Vadovas turi kurti aplinką, kurioje pedagogai nebijotų dalintis duomenimis, diskutuoti apie rezultatus ir ieškoti būdų, kaip juos panaudoti tobulinant ugdymo procesą (Leithwood, Jantzi, 2006). Tokia kultūra stiprina pasitikėjimą, bendruomeniškumą ir atsakomybę už vaikų ugdymosi pasiekimus. Taigi vadovas yra mokymosi kultūros kūrėjas.

Tyrimai rodo, kad vadovo lyderystės stilius turi didelę įtaką duomenų naudojimo kultūrai (Datnow, Park, 2014). Dalijamoji (angl. shared leadership), arba į mokymąsi orientuota lyderystė skatina pedagogus aktyviai reflektuoti, priimti kolektyvinius sprendimus. Lyderystė, paremta įrodymais, neapsiriboja duomenų kaupimu, bet reikalauja gebėjimo juos interpretuoti, vertinti ir taikyti praktikoje priimant sprendimus. Vadovavimas, orientuotas tik į kontrolę, mažina pasitikėjimą duomenimis (Mandinach, Schildkamp, 2020). Todėl duomenimis grįstas sprendimų priėmimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose turėtų būti siejamas su refleksyvia, bendradarbiavimu grįsta organizacine kultūra, kurioje duomenys padeda kurti prasmę ir kryptį. Vadovai turi gebėti įtraukti darbuotojus į duomenų procesus, aptarti interpretacijas, skatinti refleksiją. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai turi turėti ne tik vadybines kompetencijas, bet turi išmanyti ankstyvojo amžiaus vaikų vystymąsi, ankstyvojo amžiaus vaikų ugdymo procesą (Brown, 2023).

Vadovai turi turėti ne tik technines kompetencijas – analizės įgūdžius, supratimą apie duomenis, bet ir interpretacines bei komunikacines kompetencijas – gebėjimą paaiškinti duomenis, vesti diskusijas, spręsti nesutarimus dėl duomenų interpretacijos. Turi gebėti formuoti pasitikėjimą tarp kolegų, kad duomenys taptų priemone bendram tobulėjimui (Choo, Bontis, 2002). Vadovų vaidmuo

duomenimis grįstame sprendimų priėmime yra neatsiejamas nuo profesinio tobulėjimo. Lietuvos kontekste tai yra ypač aktualu, nes ne visos ikimokyklinės ugdymo įstaigos turi pakankamus žmogiškuosius ir technologinius išteklius duomenų analizei. Todėl vadovo iniciatyvumas, bendradarbiavimo formų paieška, dalyvavimas mokymuose tampa esminiu sėkmės veiksniumi sprendimų priėmimuose (Sandoval-Rios et. al., 2025).

Duomenimis grįstame sprendimų priėmimo procese vadovai yra kaip tarpininkai tarp švietimo politikos ir praktikos. Nacionaliniu lygmeniu yra sukurti duomenų rinkimo ir analizės mechanizmai, tokie kaip Švietimo stebėsenos informacinė sistema ŠVIS, AIKOS, Nacionalinė švietimo agentūra atlieka pasiekimų tyrimus, savianalizės ataskaitas. Tai suteikia galimybę vadovams priimti sprendimus, paremtus faktais. Vadovai privalo gebėti interpretuoti šiuos duomenis, pritaikyti juos įstaigos kontekste, užtikrinti, kad rezultatai būtų integruoti į strateginį planavimą. Vadovas yra jungtis tarp valstybės nustatytų švietimo prioritetų ir realaus jų įgyvendinimo ugdymo įstaigoje.

Vadovo vaidmuo yra kurti tinkamą komunikaciją ir bendradarbiavimą. Kad duomenys taptų veiksmingu valdymo įrankiu, būtina juos aiškiai ir prieinamai komunikuoti įvairioms suinteresuotoms grupėms – pedagogams, tėvams, steigėjui, partneriams. Vadovas, sugebantis atvirai aptarti duomenų rezultatus, analizuoti juos kartu su komanda, inicijuoti pokyčius, stiprina pasitikėjimą įstaigos veikla ir skatina dalyvaujamąjį valdymą. Taip duomenys tampa ne tik kontrolės priemone, bet ir pasitikėjimo ir bendro mokymosi pagrindu. Vadovas turi būti ir duomenų analizės proceso organizatorius.

Goffin, Janssen ir Vanhoof (2022) pastebi, kad pedagogai ir mokyklų vadovai duomenis suvokia per savo profesinius įsitikinimus, patirtį ir kultūrinius rėmus. Duomenų analizė švietime nėra tik techninis procesas, daugiau interpretacinis, reikalaujantis refleksijos, diskusijų ir bendro prasmės kūrimo. Todėl duomenimis grįstas sprendimų priėmimas švietimo institucijose tampa daugiau prasmės kūrimo, nei duomenų analizės procesu (Vanlommel, Schildkamp, 2019).

Vadovai turi užtikrinti, kad duomenys būtų naudojami laikantis etikos ir duomenų saugumo reikalavimų. Turi būti užtikrintas duomenų saugumas ir privatumas. Vadovai turi užtikrinti, kad visi duomenys bus naudojami atsakingai ir etiškai. Duomenimis negalima piktnaudžiauti vertinant mokytojus ir vaikus, jie turi būti naudojami pagalbos, tobulėjimo ir teisingumo tikslais. Etinė lyderystė skatina skaidrumą, pagarbą, pasitikėjimą visoje bendruomenėje, tai yra būtina sąlyga efektyviam duomenų naudojimui (Fernandes, 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai atlieka esminį bei kompleksinį vaidmenį duomenimis grįstame sprendimų priėmime. Jie yra lyderiai, skatinantys pokytį, analitikai, gebantys interpretuoti informaciją, mentoriai, palaikantys pedagogų refleksiją, tarpininkai tarp politikos ir praktikos, kultūros formuotojai. Vadovas yra strategas, kultūros kūrėjas, organizacinės veiklos formuotojas, etikos lyderis. Vadovas turi turėti ne tik techninius įrankius, bet ir turi gebėti kurti duomenimis grįstus sprendimus besiremiančią bendruomenę (Fernandes, 2023).

1.2. Sprendimų priėmimo teorinės prieigos švietimo vadyboje

1.2.1. Klasikinės ir šiuolaikinės sprendimų priėmimo teorijos

Sprendimų priėmimas yra viena esminių vadybos proceso dalių, lemianti ugdymo įstaigų veiklos kokybę, strateginį kryptingumą, organizacinę kultūrą. Kiekvienas vadovo priimtas sprendimas daro

tiesioginę įtaką švietimo įstaigos veiklos rezultatams, personalo motyvacijai, vaikų ugdymosi pasiekimams. Todėl sprendimų priėmimo teorijų pažinimas ir taikymas švietimo vadybos kontekste leidžia užtikrinti efektyvų valdymą, racionalų išteklių paskirstymą ir panaudojimą, kokybiškesnę ugdymo proceso kokybę.

Klasikinės sprendimų priėmimo teorijos kilo XX a. pradžioje kartu su mokslinio valdymo (angl. scientific management) idėjomis, kurios pabrėžė racionalumą, planavimą ir struktūruotą organizacijų veiklą. Šių teorijų esmė – racionalus, logiškas, analitinis požiūris į sprendimų priėmimą. Šių teorijų atstovai, tokie kaip Taylor, Fayol, Weber teigė, kad organizacijų veikla turi būti grindžiama aiškiomis taisyklėmis, loginiu planavimu ir hierarchine atsakomybe. Sprendimų priėmimas suvokiamas kaip racionalus procesas, kurio metu pasirenkamas optimalus veiksmų variantas remiantis faktais, analize ir objektyviais kriterijais. Sprendimų priėmėjas laikomas visiškai racionalių veikėju, turinčiu prieigą prie visos reikalingos informacijos ir siekiančiu maksimizuoti naudą ir minimizuoti riziką (Simon, 1955). Sprendimų priėmimo procesas yra daugiapakopis ir daugiasluoksnis, koncepcijos sprendimų priėmimo procesui paaiškinti yra daugiamatės ir tarpdisciplininės (Šarkutė, 2009).

Švietimo srityje priimant vadybinius sprendimus klasikinis požiūris pasireiškia, kai vadovai remiasi strateginiais dokumentais, reglamentais, teisės aktais, iš anksto nustatytais kriterijais, standartizuotais vertinimo rodikliais. Tokiais sprendimais siekiama efektyvumo ir nuoseklumo, o procesai organizuojami laikantis hierarchijos ir kontrolės principų. Pavyzdžiui, planuojant ugdymo įstaigos biudžetą, skirstant mokytojų darbo krūvį ar rengiant veiklos planus, vadovai gali vadovautis racionalaus pasirinkimo modeliu, kai įvertinamos alternatyvos, ištekliai ir tikėtina nauda.

Tačiau ugdymo įstaigų veikla pasižymi dideliu žmogiškuoju, vertybiniu ir socialiniu faktoriumi, todėl klasikinis racionalumo modelis realybėje susiduria su apribojimais. Žmonių elgesys, emocijos, vertybės, kūrybiškumas netelpa į griežtus racionalumo rėmus. Švietimo organizacijos yra ne tik administraciniai vienetai, bet ir mokymosi bendruomenės, todėl griežtai racionalūs modeliai ne visada atspindi tikrovę.

XX a. antroje pusėje buvo pristatyta riboto racionalumo teorija, kuri papildė klasikinį racionalumo modelį. Ją pristatė Simon 1957 metais. Pasak H. Simon (1979), vadovai neturi pakankamai informacijos ir laiko įvertinti visas galimybes, todėl renkami „pakankamai gerus“ sprendimus, kurie leidžia efektyviai veikti praktinėmis sąlygomis. Šis požiūris ypač aktualus švietimo vadyboje, nes sprendimai dažnai priimami sudėtingoje socialinėje aplinkoje, esant neapibrėžtumui, interesų konfliktams, laiko spaudimui – dėl švietimo reformų, mokytojų trūkumo, tėvų lūkesčių, ugdytinių įvairovės (Bush, 2020).

Šiuolaikinės teorijos akcentuoja, kad ugdymo įstaigose sprendimai priimami socialinėje ir emocinėje aplinkoje, kurioje susiduria daug interesų grupių – mokytojai, vaikai, tėvai, bendruomenė, savivaldybės institucijos. Sprendimų priėmimo procesas dažnai įgauna kolektyvinį ir **dalyvaujamąjį** pobūdį. Šiuolaikinėje vadyboje pabrėžiama **dalijamoji lyderystė** (angl. distributed leadership), kai sprendimų priėmimas vyksta bendradarbiaujant, pasitelkiant bendruomenės narių patirtį, žinias, įžvalgas (Bush, 2020; Fullan, 2014).

Prie šiuolaikinių priskiriamos kognityvinės ir elgesio teorijos (Kahneman, 2011) dar labiau išplėtė sprendimų priėmimo supratimą, kad švietimo vadovų sprendimus gali paveikti emocijos, intuicija,

kognityviniai šališkumai. Vadovai, priimdami sprendimus dėl mokyklos tobulinimo, dažnai remiasi ne tik racionalia analize, bet ir patirtimi, empatija, bendruomenės nuomone. Tokie procesai dažnai vyksta dirbant komandoje, taip sprendimų priėmimas įgauna dalyvaujamąjį pobūdį. Šiuolaikinės teorijos pabrėžia žmogiškojo faktoriaus, refleksijos, emocinio intelekto svarbą sprendimų priėmimuose.

Pastaraisiais metais ypač akcentuojamas duomenimis grįstas sprendimų priėmimas, dirbtinio intelekto ir technologijų vaidmuo vadybiniuose procesuose, etiniai ir vertybiniai aspektai (Lee et. Al., 2025; Ming, 2024). Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas remiasi idėja, kad efektyvūs sprendimai turi remtis patikimais empiriniais duomenimis – mokinių pasiekimais, mokytojų veiklos vertinimu, apklausų rezultatais ir kt. (Earl, Katz, 2006). Tyrėjai sutaria, kad efektyvus švietimo įstaigos vadovas turi gebėti integruoti racionalius, emocinius, etinius ir technologinius sprendimų komponentus, siekdamas holistinio ir tvaraus valdymo. Mokyklų vadovai turi gebėti adaptuotis prie greitai kintančių išorinių veiksnių – technologinių inovacijų, demografinių pokyčių, švietimo politikos reformų.

Šiuolaikinės teorijos taip pat siejamos su kompleksinių sistemų požiūriu (Stacey, 1996; Snowden, Boone, 2007). Ugdymo įstaigos veikia dinamiškoje aplinkoje, kurioje sprendimų rezultatai dažnai yra nenusipėjami, veikiami politinių sprendimų, demografinių pokyčių, technologijų raidos, visuomenės vertybių transformacijos, todėl svarbu gebėti prisitaikyti, eksperimentuoti, mokytis iš patirties. Švietimo organizacijos yra besimokančios organizacijos, kur skatinamas reflektyvus ir kūrybiškas sprendimų priėmimas. Todėl ir ugdymo įstaigų vadovai turi gebėti lanksčiai prisitaikyti ir kurti inovatyvius sprendimus neapibrėžtumo sąlygomis. Lentelėje pateikiami apibendrinti esminiai klasikinių ir šiuolaikinių sprendimų priėmimo teorijų skirtumai ir jų taikymo ypatumai.

1.2.1.1 lentelė

Klasikinių ir šiuolaikinių sprendimų priėmimo teorijų skirtumai ir jų taikymo ypatumai

Aspektas	Klasikinės teorijos	Šiuolaikinės teorijos
Racionalumo samprata	Visiškas racionalumas; sprendimai priimami logiškai, remiantis duomenimis ir analize	Ribotas racionalumas; sprendimai priimami esant neapibrėžtumui ir informacijos trūkumui
Sprendimų pobūdis	Normatyvinis, formalus, planuotas	Adaptuojamas, lankstus.
Vadovo vaidmuo	Kontrolierius, planuotojas	Lyderis, fasilitatorius, bendruomenės narys
Dalyvavimo lygmuo	Sprendimus priima vadovas ar vadovų grupė	Sprendimai priimami kolektyviai, įtraukiant įvairias suinteresuotas šalis
Dominuojantis kriterijus	Efektyvumas, produktyvumas, atitikimas taisyklėms	Kūrybiškumas, reflektyvumas, pasitenkinimas ir bendruomeniškumas
Tinkamumas ugdymo įstaigoms	Naudingas struktūrai ir planavimui užtikrinti	Tinka dinamiškam, žmogiškajam švietimo kontekstui, skatina inovacijas ir įtrauktį

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad klasikinės teorijos suteikia struktūrinį pagrindą, padedantį racionaliai organizuoti sprendimų priėmimą ugdymo įstaigose, o šiuolaikinės teorijos šį požiūrį išplečia, įtraukdamos socialinius, psichologinius, emocinius aspektus. Šiuolaikinė švietimo vadyba vis dažniau remiasi integruotu požiūriu, kai jungiamas racionalus planavimas su refleksija ir vertybėmis. Toks integruotas požiūris įgalina priimti efektyvius sprendimus, stiprinti organizacijos kultūrą, lyderystę bendruomenėje. Švietimo vadyboje šie procesai yra komplikuojami dėl socialinių, etinių, bendruomeninių aspektų. Sprendimų priėmimo teorijų raida nuo klasikinės racionalumo iki šiuolaikinių elgesio ir dalyvavimo modelių atspindi platesnę vadybos evoliuciją – nuo kontrolės ir planavimo prie įtraukties, kūrybiškumo ir refleksijos.

1.2.2. Sprendimų priėmimo lygmenys ir kontekstiniai veiksniai

Švietimo organizacijos, tarp jų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos, veikia sudėtingoje socialinėje, teisinėje ir kultūrinėje aplinkoje. Todėl jų sprendimų priėmimo procesai pasižymi kompleksiskumu, daugelio interesų derinimu bei atsakomybės pasiskirstymu (Fullan, 2007). Sprendimų priėmimas švietimo įstaigoje yra neatsiejamas nuo planavimo, žmogiškųjų išteklių vadybos, ugdymo kokybės užtikrinimo, bendruomenės įtraukties. Kiekvienas sprendimas lemia organizacijos kryptį ir ugdymo proceso rezultatus (Figueredo at. al., 2024).

Sprendimų priėmimas švietimo kontekste, kaip ir bet kurioje kitoje organizacijoje, turi kelis bruožus:

Socialinis pobūdis, kai sprendimai priimami bendruomenėje, kurioje dalyvauja įvairių interesų žmonės – vadovai, mokytojai, vaikai, tėvai, steigėjai. Sprendimų priėmimas yra ne tik administracinė, bet ir socialinė bei kultūrinė veikla.

Vertybinis pagrindas, kai sprendimai grindžiami vertybėmis – ugdymo filosofija, žmogaus teisių, lygių galimybių, socialinio teisingumo principais. Todėl dažnai sprendimai remiasi ne tik racionaliais, bet ir etiniais kriterijais.

Neapibrėžtumo kontekstas, kai švietimo organizacijos veikia kintančioje aplinkoje. Pokyčiai vyksta švietimo politikoje, keičiasi demografinė padėtis, technologijos, visuomenės poreikiai. Vadovai dažnai susiduria su ribota informacija, laiko trūkumu, o tai atitinka riboto racionalumo principus (Simon, 1957).

Mokslinėje literatūroje sprendimų priėmimas švietimo institucijose vyksta keliuose lygmenyse, kurie yra tarpusavyje susiję:

Strateginis lygmuo apima ilgalaikius sprendimus, susijusius su organizacijos misija, vizija, vertybėmis, strateginiais tikslais, plėtros kryptimis. Strateginius sprendimus paprastai priima vadovai, įstaigos taryba. Jie remiasi duomenų analize, išorinės aplinkos vertinimu, įstaigos veiklos įsivertinimu, politikos gairėmis. Dažnai remiamasi duomenų analize, scenarijų planavimu, rizikos vertinimu, kuriamos inovatyvios strategijos.

Taktinis lygmuo apima vidutinės trukmės sprendimus. Šiame lygmenyje sprendimai priimami bendradarbiaujant vadovams ir pedagogams, įtraukiant bendruomenę, pavyzdžiui, programų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo, išteklių paskirstymo klausimais. Kolektyviai priimti sprendimai padidina sprendimų įgyvendinamumą.

Operatyvinis lygmuo apima kasdienes sprendimus, susijusius su ugdymo proceso organizavimu, komunikacija su tėvais, veiklų planavimu. Sprendimus priima ne tik vadovas, bet ir darbo grupės,

mokytojai. Operatyvūs sprendimai dažnai remiasi realaus laiko duomenimis, grįžtamuoju ryšiu iš mokytojų, vaikų, tėvų.

Kiekviename iš šių lygmenų sprendimų priėmimas turi savo specifiką, metodus, tačiau juos visus jungia siekis užtikrinti ugdymo kokybę ir organizacijos tobulėjimą.

Mokslinėje literatūroje išskiriami keli pagrindiniai sprendimų priėmimo modeliai, taikytini švietimo organizacijose. Šiuos modelius aprašo Adebayo (2013), nagrinėdamas Hoy ir Miskel racionalų, administracinį, inkrementinį ir politinį požiūrius, kurių derinimas leidžia geriau suprasti švietimo organizacijų veikimo logiką. Šie modeliai padeda struktūruoti ir suprasti, kaip švietimo įstaigų vadovai analizuoja situacijas, vertina alternatyvas, pasirenka veiksmų kryptis. Šie modeliai suteikia galimybę analizuoti skirtingus sprendimų priėmimo būdus organizacijoje, kai atsižvelgiama į informacijos kiekį, organizacinę kultūrą, vadovo vaidmenį.

Racionalus modelis grindžiamas logika ir analize, kai vadovas turi pakankamai informacijos, sistemingai vertina alternatyvas, siekia optimalaus sprendimo. Tačiau praktikoje vadovai dažnai veikia informacijos trūkumo sąlygomis, todėl tinkamesniu tampa administracinis modelis, kai randamas „pakankamai geras“ sprendimas, kai racionalumas ribotas (Adebayo, 2013). Inkrementinis modelis akcentuoja mažų, nuoseklių žingsnių svarbą, kai pokyčiai įgyvendinami palaipsniui, o ne radikaliai. Politinis modelis atspindi realų sprendimų priėmimo kontekstą, kai vyksta interesų grupių derybos, kompromisų paieška. Politinis modelis dažnas švietimo sektoriuje, kur dalyvauja įvairios interesų grupės – mokytojai, tėvai, administracija, steigėjai.

Šiuolaikiniai tyrimai rodo, kad švietimo įstaigų vadovai retai taiko vieną gryną modelį, dažniausiai jungiami keli, priklausomai nuo situacijos, informacijos prieinamumo ir organizacinės kultūros. Mat Shoib, Talip ir Sukor (2025) pabrėžia, kad efektyvūs vadovai derina analitinį racionalumą su emociniu intelektu, etika ir duomenimis grįstu sprendimų priėmimu. Klasikiniai modeliai yra teorinis sprendimų priėmimo pagrindas, o nauji tyrimai atsižvelgia į šiuolaikinės švietimo aplinkos sudėtingumą.

Vienas labiausiai akcentuojamų pokyčių moksliniuose tyrimuose – duomenimis grįstas sprendimų priėmimas. Ming (2024) pabrėžia, kad vadovai turi ne tik rinkti įvairius duomenis, bet ir gebėti juos analitiškai naudoti, kad pagrįstų strategijas ir sprendimus. Lee ir kitų (2025) tyrimas parodė, kad ne tik duomenų kokybė, bet ir mokyklos infrastruktūra, kultūra stipriai veikia, ar vadovai gali efektyviai priimti sprendimus remdamiesi duomenimis.

Sprendimų priėmimo procesas turi būti jautrus kontekstui, ne tik duomenims ir technologijoms. Brauckmann (2023) teigia, kad vadovai turi atsižvelgti į mokyklos bendruomenę, socialinius veiksnius ir kultūrinius aspektus, kad vien išmanyti technologijas neužtenka. Nauji tyrimai pabrėžia, kad vadovai turi valdyti krizines situacijas aiškiai ir lanksčiai komunikuoti, tą ypač parodė Covid pandemija, kai situacija kasdien keitėsi, sprendimus lydėjo duomenų gausa ir kasdienis jų pokytis.

Apibendrinant galima teigti, kad sprendimų priėmimas švietimo organizacijose yra daugialypis procesas, apimantis racionalius, socialinius, emocinius ir vertybinius aspektus, gebėjimą veikti dinamiškame, duomenimis grįstame ir technologijų valdomame kontekste. Šis procesas tampa efektyviu tada, kai vadovai suderina struktūruotą planavimą su bendruomenės įsitraukimu, reflektyvumu, kūrybiškumu (Figueredo at. al., 2024). Švietimo vadyboje sprendimų priėmimas

turėtų būti suprantamas ne tik kaip administracinė funkcija, bet ir kaip vadovų lyderystė ir organizacinė kultūra, kuri padeda kurti mokyklą kaip besimokančią bendruomenę.

1.3. Prasmės kūrimo teorinė perspektyva

1.3.1. Prasmės kūrimo teorijos ištakos ir samprata

Prasmės kūrimo sąvoka vadybos teorijoje siejama su amerikiečių mokslininko K.E. Weick darbais, ypač jo monografija „Sensemaking in Organizations (1995). Weick pabrėžė, kad organizacijose sprendimai priimami esant neapibrėžtumo sąlygoms, todėl svarbiausia ne kiek turi informacijos, o tai, kaip ji yra interpretuojama. Prasmės kūrimas apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu žmonės ar grupė žmonių aiškina įvykius, situacijas, duomenis, suteikia jiems reikšmę, taip kuriamas pagrindas tolimesniems veiksams. Prasmės kūrimo procese žmonės suteikia prasmę neaiškioms, netikėtoms, dviprasmiškoms situacijoms. Maitlis ir Christianson (2014) pabrėžia, kad prasmės kūrimas yra procesas, kurio metu organizacijos nariai kuria bendrą situacijos interpretaciją, kuri leistų suprasti, ką reikia daryti. Pabrėžiama kolektyvinė dimensija ir organizacinė reikšmė. Anot Choo ir Bontis (2002), organizacijos žinių vadyba yra neatsiejama nuo jos gebėjimo suteikti prasmę turimai informacijai ir paversti ją veiksmais. Šiame kontekste prasmės kūrimas yra jungtis tarp duomenų, žinių ir sprendimų priėmimo. Tai procesas, per kurį informacija įgyja vertę ir prasmingą turinį.

Weick darbai suformavo organizacijų elgsenos ir sprendimų priėmimų tyrimų kryptį, kurią šiandien plačiai naudoja tiek vadybos, tiek švietimo mokslai. Svarbiausias Weick (1995) indėlis yra prasmės kūrimo proceso conceptualizavimas, kurio metu organizacijų nariai retrospektyviai aiškina įvykius, juos įprasmina. Tai reiškia, kad organizacijų nariai remiasi ne vien objektyvia informacija, bet ir tuo, kaip informacija yra suvokiama, interpretuojama, socialiai įtvirtinama.

Nuo pradinės sampratos prasmės kūrimo teorija buvo plėtojama įvairiomis kryptimis. Vėlesni tyrėjai atskleidė, kad prasmės kūrimas yra nuolatinis ir socialiai konstruojamas procesas, kuris glaudžiai siejasi su organizacine kultūra, dialogu, vadovų vaidmenimis ir technologinių priemonių naudojimu (Maitlis, Christianson, 2014). Pastaraisiais metais, kai organizacijos susiduria su dideliu duomenų kiekiu, daug dėmesio skiriama prasmės kūrimui analitinėje praktikoje. Tai rodo, kad duomenys savaime neturi konkrečios reikšmės – ji atsiranda tada, kai vadovai ir darbuotojai juos interpretuoja ir integruoja į sprendimų priėmimo procesą.

Šiuolaikinėje vadybos literatūroje prasmės kūrimas nagrinėjamas ne tik kaip teorinė koncepcija, bet ir kaip praktinis įrankis, kuris leidžia susieti turimus duomenis su organizacijos patirtimis, vertybėmis, strateginiais tikslais. Tai ypač aktualu švietimo įstaigose, kur sprendimai daro tiesioginę įtaką ugdymo kokybei, vaikų gerovei, personalo veiklos rodikliams, o vadovų gebėjimas duomenis perprasti ir tinkamai interpretuoti yra viena svarbiausių jų kompetencijų (Goffin, Janssen, Vanhoof, 2022).

Weick (1995) išskyrė septynis prasmės kūrimo principus, kurie pabrėžia, kad sprendimų priėmimas organizacijose nėra tik racionalus duomenų analizės proceso rezultatas, bet nuolatinė interpretacinė praktika:

1. **Tapatumo formavimas:** vadovo savęs suvokimas lemia, kaip bus interpretuojami duomenys.
2. **Retrospektyvumas:** prasmė kuriama žvelgiant atgal į įvykius, apmaštant įvykusių faktus.
3. **Socialinis procesas:** duomenų interpretacija vyksta bendruomenėje, komandoje, per sąveiką su kitais.
4. **Nuolatinis procesas:** prasmės kūrimas tęsiasi nuolat.
5. **Išskiriantys signalai (cues):** prasmė kuriama iš konkrečių informacijos fragmentų, žmonės renkasi, kuriuos ženklus interpretuoti kaip prasmingus. Žmonės renkasi, kas jiems reikšminga, kas ne.
6. **Tikėtumo, o ne tikslumo siekis:** svarbu, kad paaiškinimas būtų priimtinas, įtikinamas ir naudingas veikimui, o ne absoliučiai tikslus.
7. **Veiksmu grindžiamas procesas:** vadovų veiksmai formuoja organizacijos aplinką.

Principai pabrėžia duomenų interpretacijos socialinį, dinamišką ir subjektyvų pobūdį, aiškinantį, kodėl skirtingi vadovai, būdami panašioje ar tokioje pačioje situacijoje, priima nevienodus sprendimus. (Goffin, Janssen, Vanhoof, 2022). Vadovų gebėjimas kurti prasmę yra kertinis lyderystės aspektas.

Naujesni tyrimai patvirtina Weick idėjų aktualumą, ypač didelio informacijos kiekio ir technologinių priemonių kontekste. Tyrėjai akcentuoja kelias šiuolaikines prasmės kūrimo tyrimų kryptis (Goffin, Janssen, Vanhoof, 2022):

- Kolektyvinis prasmės kūrimas, kai grupės interpretuoja duomenis bendru sutarimu.
- Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo integracija, kai duomenys tampa prasmingi tik juos interpretuojant.
- Technologijų interpretacija, kai informacinės sistemos ir analizės įrankiai padeda interpretuoti duomenis, tačiau efektyvumas priklauso nuo to, kaip vadovai sugeba suteikti jiems prasmę.

Šios kryptys parodo prasmės kūrimo teorijos plėtrą ir jos svarbą analizuojant duomenimis grįstą sprendimų priėmimą švietimo įstaigose.

Prasmės kūrimas organizaciniame kontekste nėra individualus kognityvinis procesas – tai socialiai konstruojama veikla, kurioje dalyviai pastoviai derina savo interpretacijas su kitais organizacijos nariais (Li, Namvar, Im, Akhlaghpour, 2024). Vadovai turi gebėti interpretuoti įvairių algoritmų pateiktus duomenis ne tik techniškai, bet ir strategiškai remtis organizacine prasme, nes šiuolaikinės technologijos suteikia ne tik naujas galimybes, bet ir iššūkius.

Apibendrinant galima pasakyti, kad prasmės kūrimas yra ne vien suvokimas. Tai ne pasyvus pasaulio interpretavimas, o aktyvus jo prasmės konstravimas. Procesas grindžiamas interpretacijomis, socialiniais mainais, retrospektyviu žvilgsniu ir nuolatinio atnaujinimu. Organizacijose tai leidžia sprendimų priėmėjams reaguoti į netikrumą, krizes, pokyčius. Prasmės kūrimo samprata pabrėžia interpretacijos ir socialinio konteksto svarbą organizaciniuose procesuose. Ji leidžia geriau suprasti, kaip organizacijų nariai suvokia duomenis, situacijas ir

pokyčius, ir kodėl sprendimų priėmimas nėra vien racionalus ar techninis procesas, bet ir prasių konstravimo veikla.

1.3.2. Prasmės kūrimo ir suteikimo procesai švietimo vadyboje

Švietimo organizacijos, tarp jų ir ikimokyklinio ugdymo įstaigos, pasižymi aukštu neapibrėžtumo lygiu, socialiniu sudėtingumu. Tokių įstaigų vadovai veikia didelio kompleksiskumo aplinkoje, kurioje sprendimai turi būti priimami greitai, remiantis ir duomenimis, ir profesine intuicija. Todėl vadovų sprendimai dažnai priklauso ne nuo turimų duomenų, o nuo to, kaip tie duomenys yra interpretuojami ir kokią prasmę jiems suteikia vadovas arba bendruomenė. Dažnai vadovai yra tarpininkai tarp išorinių reikalavimų ir vidinių įsitikinimų, suteikdami duomenims prasmę. Vadovas prasmės kūrimo procese nukreipia dėmesį į svarbius signalus ir duomenis, kuria bendras interpretacijas, formuoja veiksmų kryptį, reflektuoja rezultatus (Schildkamp, 2019).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigos skiriasi nuo kitų švietimo pakopų tuo, kad jų duomenys dažniausiai būna kokybiniai ir subjektyvūs – pagrįsti stebėjimais, aprašymais, tėvų grįžtamuoju ryšiu, vaikų elgesio ir emocijų interpretacijomis. Tokio tipo duomenys reikalauja aukštesnio lygmens interpretacijos ir prasmės kūrimo, nes jų vertinimas visada susijęs su kontekstu ir pedagogine filosofija.

Tyrimai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai dažnai jaučiasi nepakankamai pasirengę naudoti duomenis strateginiam valdymui, nes stokojama analitinių įgūdžių ir laiko refleksijai. Todėl ypač svarbu kurti organizacinius procesus, kurie skatintų komandinį mokymąsi, diskusijas ir prasmės kūrimą remiantis turimais duomenimis.

Prasmės kūrimas švietimo vadyboje yra vadovo gebėjimas sujungti turimus faktus, pedagoginį žinojimą ir organizacinį kontekstą į vieningą struktūrą. Vadovai, gebantys kurti prasmę, padeda mokytojams ir bendruomenei suprasti duomenų reikšmę ir paversti juos veiksmais (Namvar, Im, Li, Chung, 2024). Šis procesas apima ir prasmės suteikimą (angl. *sensegiving*), kai vadovai formuoja kolektyvinį supratimą apie duomenų reikšmę ir prasmės kūrimą (angl. *sensemaking*), kai darbuotojai individualiai ir komandoje apmąsto, ką duomenys reiškia jų praktikoje. Šių dviejų procesų dermė leidžia organizacijai veikti kryptingai ir mokytis iš duomenų.

Vadovų gebėjimas kurti prasmę iš duomenų tiesiogiai lemia jų sprendimų kokybę ir organizacijos mokymosi gebėjimus. Ikimokykliniame ugdyme vadovai susiduria su „minkštais“ duomenimis – vaikų elgesio, veiklos stebėjimais, pedagogų refleksijomis, tėvų įžvalgomis. Todėl interpretacija tampa svarbesnė nei kiekybinė analizė. Vadovo lyderystė pasireiškia per dialogą, pasitikėjimą, refleksijos kultūros kūrimą (Vanlommel, Schildkamp, 2019).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai užima centrinę poziciją duomenimis grįstų sprendimų priėmimo grandinėje. Jie ne tik inicijuoja duomenų rinkimą ir analizę, bet ir formuoja organizacijos narių suvokimą, ką surinkti duomenys reiškia ir kaip juos reiktų interpretuoti. Toks procesas vadinamas **prasmės suteikimu (angl. *sensegiving*)** – tai aktyvus vadovo vaidmuo, padedantis kitiems suprasti situacijas ir formuoti bendrą veikimo kryptį (Namvar et al. (2024). Vadovai juos supančiai aplinkai suteikia prasmę per savo kognityvinę ir emocinę patirtį, remiasi savo turimomis

žiniomis, socialiniais santykiais su kitais. Norint būti aktyviu lyderiu prasmų kūrimo procese, vadovai turi suprasti ankstyvojo amžiaus vaikų vystymąsi ir ikimokyklinį ugdymą. Kaip vadovai supranta ko reikia ugdymo procesui, tiesiogiai veikia jų bendravimą su pedagogais ir vadovavimą ugdymui (Brown, 2024).

Nacionalinės švietimo agentūros (2022) parengtoje ikimokyklinių ugdymo įstaigų įsivertinimo metodikoje įteisintas **duomenų analizės – apibendrinimo – sprendimų** etapas. Metodika akcentuoja, kad analizė turi būti atliekama kryptingai, galvojant apie rezultatus skirtingoms suinteresuotoms grupėms (vaikui, mokytojui, tėvams, įstaigai). Tai formaliai įtvirtina prasmės kūrimą kaip sprendimų pagrindą.

Lietuvos tyrėjų darbai rodo, kad ikimokyklinių įstaigų vadovai yra prasmų kūrėjai ir skleidėjai: jų elgesys, bendravimo stilius ir sprendimų priėmimo praktikos tiesiogiai siejasi su organizacijos tobulėjimu, pasitikėjimu ir įsitraukimu (Diršienė, 2011; Kazlauskienė, 2007; Landsbergienė, 2025). Diršienės (2011) tyrimas parodė, kad vadovai ir pedagogai mato išaugusį vadovo vaidmenį organizacijos tobulinimui, o naujesnė analizė atskleidžia, kad vadovų elgesio ir bendravimo ypatumai laikomi kritiškai svarbiais kasdienei kokybei ir sprendimų priėmimui (Landsbergienė, 2025). Tai tiesiogiai atliepia prasmės suteikimo (sensegiving) dimensiją, akcentuotą tarptautinėje literatūroje.

Li ir bendraautorai (2024) pabrėžia, kad „mašininio“ mokymosi ir analitikos plėtra keičia sprendimų priėmimo logiką, bet žmonių vaidmuo išlieka esminis, nes be interpretacijos technologiniai įrankiai negali sugeneruoti tikros vertės. Švietimo kontekste tai reiškia, kad duomenys turi būti surenkami, analizuojami ir būtinai interpretuojami atsižvelgiant į pedagoginę patirtį, socialinius ir kultūrinius kontekstus.

Apibendrinant galima teigti, kad prasmės kūrimo taikymas švietimo vadyboje suteikia kelias esmines naudas. Jis didina duomenų panaudojimo veiksmingumą, kai duomenys tampa ne tik informacija, bet ir pagrindu refleksijai ir veiklos tobulinimui (Schildkamp, 2019). Kolektyviniu prasmės kūrimu galima kurti susikalbėjimą tarp pedagogų, stiprinti pasitikėjimą ir bendradarbiavimą, tokiu būdu skatinamas organizacinis mokymasis (Vanlommel, Schildkamp, 2019). Vadovai, gebantys suteikti prasmę sudėtingiems duomenims, geriau mato organizacijos poreikius bei plėtros kryptis, tokiu būdu prasmės kūrimas padeda kurti strateginį matymą (Choo, Bontis, 2002). Namvar ir kiti (2024) pastebi, kad prasmės kūrimo procesas leidžia vertinti naujoves ne tik iš efektyvumo, bet ir iš vertybių bei švietimo misijos perspektyvos, tuo užtikrindamas tvarų inovacijų diegimą.

1.3.3. Prasmės kūrimas duomenimis grįsto sprendimų priėmimo procese

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose vis plačiau įsitvirtina duomenimis grįstas sprendimų priėmimas, kai vadovai ir mokytojai siekia priimti sprendimus remdamiesi objektyviais įrodymais ir analize. Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo tikslas – gerinti mokinių pasiekimus ir organizacijos veiklos kokybę per sistemingą duomenų rinkimą, analizę ir taikymą praktikoje. Šis procesas apima kelis etapus: duomenų surinkimą, interpretavimą, sprendimų formulavimą ir įgyvendinimą (Schildkamp, 2019).

Kad duomenimis grįstas sprendimų priėmimas dažnai tampa formaliu, bet ne prasminiu procesu, rodo empirinių tyrimų duomenys (Mandinach, Schildkamp, 2020). Jų interpretavimas priklauso nuo konteksto, patirties ir dalyvių suvokimo, nes duomenys pateikia tik faktinę informaciją. Todėl duomenimis grįstų sprendimų priėmimo veiksmingumas priklauso ne nuo to, koks yra duomenų kiekis ir jų tikslumas, o nuo to, kaip organizacijos nariai suteikia duomenims prasmę, t.y. nuo jų gebėjimo juos interpretuoti ir susieti su organizacijos tikslais.

Prasmės kūrimo procese vadovai ir pedagogai aiškinasi, ką duomenys reiškia konkrečiame kontekste, kokias problemas jie atskleidžia ir kokių veiksmų reikia imtis. Goffin, Janssen ir Vanhoof (2022) pabrėžia, kad mokytojai ne tik analizuoja vaikų pasiekimų duomenis, bet ir interpretuoja juos per savo patirtį, vertybes ir profesinius įsitikinimus. Duomenys yra atspirties taškas platesniam interpretaciniam procesui.

Vanlommel ir Schildkamp (2019) savo tyrime parodė, kad rizikingų sprendimų situacijose, kai duomenys turi įtakos mokinių vertinimui ir personalo veiklai, mokytojai patiria didelį interpretacinį spaudimą. Tokiose situacijose prasmės kūrimas tampa kolektyviniu procesu, kai reikalingos diskusijos, pasitikėjimas ir sutarimas dėl bendrų normų. Šis socialinis elementas būtinas, kad duomenų analizė būtų veiksminga.

Remiantis Choo ir Bontis (2002), prasmės kūrimas yra trečias žinių vadybos ramstis (kartu su žinių kūrimu ir jų panaudojimu). Organizacijos veikla yra efektyvi tik tada, kai informacija paverčiama prasmingomis įžvalgomis. Šis procesas neatsiejamas nuo interpretacijos, dialogo ir bendrų reikšmių kūrimo, todėl duomenimis grįstas sprendimų priėmimas švietimo kontekste suprantamas kaip prasminė veikla.

Duomenimis grįstame sprendimų priėmime labai svarbus vadovų vaidmuo, kuris neapsiriboja duomenų pateikimu ir analizės koordinavimu. Vadovai atlieka dvigubą funkciją – jie dalyvauja tiek prasmės kūrimo, tiek prasmės suteikimo procesuose (Namvar, Im, Li, Chung, 2024). Vadovai padeda kitiems organizacijos nariams suprasti duomenų reikšmę, formuoja bendrą viziją, nukreipia interpretacijas strateginių tikslų siekimo linkme. Li, Namvar, Im ir Akhlaghpour (2024) teigia, kad net kai sprendimų priėmime remiamasi technologijomis, taikant mašininį mokymąsi, žmogaus gebėjimas interpretuoti rezultatus išlieka esminis. Net pažangiausios analitinės sistemos be žmogaus interpretacinės veiklos negali generuoti prasmingų veiksmų. Švietimo vadyboje vadovas tampa tarpininku tarp duomenų ir veiksmų, kad užtikrintų prasmingų sprendimų priėmimą, atitinkantį organizacijos misiją ir vertybes.

Prasmės kūrimo procesą duomenimis grįsto sprendimų priėmimo kontekste lemia keli esminiai veiksniai: **kultūrinis kontekstas, profesinės kompetencijos, technologinės priemonės ir socialinė sąveika**. Kultūriniame kontekste svarbu organizacinė kultūra, ji turi skatinti dialogą, pasitikėjimą ir atvirumą, tuo palengvindama bendrą prasmės kūrimo procesą (Goffin et. al., 2022). Profesinės kompetencijos pasireiškia vadovų ir kitų organizacijos narių gebėjimu reflektuoti, interpretuoti duomenis (Schildkamp, 2019). Li ir kiti (2024) pabrėžia, kad technologijos padeda rinkti ir vizualizuoti duomenis, bet kartais gali apsunkinti procesą, jei nėra aiškos interpretacinės struktūros. Socialinės sąveikos kontekste prasmės kūrimas vyksta per diskusijas, bendras interpretacijas ir komandinius sprendimus, todėl svarbu kurti erdves dialogui (Vanlommel, Schildkamp, 2019).

Prasmės kūrimo integravimas į duomenimis grįsto sprendimų priėmimo procesą švietimo organizacijai suteikia kelias strategines naudas:

- **Pagerina sprendimų kokybę.** Duomenys interpretuojami kontekstualiai, atsižvelgiant į pedagoginę praktiką ir organizacijos tikslus.
- **Skatina mokyklų mokymąsi.** Komandinis prasmės kūrimas skatina bendruomenę tapti besimokančia organizacija (Choo, Bontis, 2002).
- **Didina duomenų naudojimo prasmingumą.** Duomenys tampa ne tik kontrolės, bet ir tobulinimo įrankiu (Schildkamp, 2019).
- **Kuria inovacijų kultūrą.** Vadovai, gebantys suteikti prasmę duomenims, sudaro sąlygas problemas spręsti kūrybiškai (Namvar et. al., 2024).

Remiantis tyrėjų analizėmis, duomenimis grįstą sprendimų priėmimą švietimo įstaigose galima vertinti kaip dviejų lygių procesą:

- Techninį, kai duomenys yra renkami, analizuojami ir pateikiami;
- Prasminį, kai duomenims suteikiama reikšmė per interpretaciją, diskusijas ir refleksiją.

Lentelėje pateikiamas prasmės kūrimo modelis duomenimis grįstame sprendimų priėmime:

1.3.3.1.lentelė

Prasmės kūrimo modelis duomenimis grįstame sprendimų priėmime

Etapas	Procesas
1. Duomenų gavimas	Renkami kiekybiniai ir kokybiniai duomenys (vaikų pasiekimai, vertinimai, stebėjimai). Duomenys dar neturi aiškos prasmės, jie yra žaliava sprendimams.
2. Pradinė interpretacija	Vadovai, mokytojai aptaria duomenis, išryškina trūkumus, tendencijas. Vyksta individualus ir komandinis klausimų kėlimas „ką tai reiškia?“. Duomenys struktūruojami, kad būtų galima matyti modelius ar tendencijas.
3. Kolektyvinis prasmės kūrimas	Diskutuojant, dalijantis patirtimi, reflektuojant kuriamas bendras supratimas apie duomenų reikšmę. Įtraukiami įvairūs dalyviai – mokytojai, vadovai, švietimo pagalbos specialistai.
4. Prasmės suteikimas veiksmui	Vadovas padeda kitiems sprendimų priėmėjams susieti duomenų interpretaciją su strateginiais tikslais. Sukuriami sprendimai, grindžiami tiek duomenimis, tiek jų prasme. Duomenys virsta veiksmiais, planuojami sprendimai, pokyčiai, eksperimentai.
5. Refleksija	Įvertinami priimti sprendimai ir jų poveikis. Sukaupta patirtis tampa nauju prasmės kūrimo ciklo atskaitos tašku. Veiksmai sukelia naujus duomenis, interpretacijos atnaujinamos, koreguojamos schemas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Choo ir Bontis, (2002); Schildkamp, (2019); Namvar et. al., (2024)

Šis modelis pabrėžia, kad duomenimis grįstas sprendimų priėmimas švietimo organizacijose yra cikliškas procesas, kai duomenys nuolat interpretuojami, perkonstruojami ir taikomi praktikoje. Vadovai turi gebėti skatinti šį procesą, nes sujungiant analitinius įrankius su pedagogine realybe ir organizacijos vizija yra skatinami pokyčiai.

Lyginant tradicinį ir prasmės kūrimu grįsto duomenų naudojimo modelius, pastebimi akivaizdūs skirtumai. Tradicinis modelis orientuojasi į duomenų analizę ir racionalų sprendimų priėmimą, o prasmės kūrimu grįstas modelis pabrėžia, kad duomenys tampa vertingi tik tada, kai juos supranta konkrečiame kontekste. Reikia skatinti švietimo organizacijas pereiti nuo duomenų naudojimo prie duomenų supratimo kultūros, kurioje svarbiausia dialogas, refleksija, kolektyvinis tobulėjimas.

Tradicionio ir prasmės kūrimu paremto duomenų naudojimo modelių palyginimas pateikiamas lentelėje.

1.3.3.2. lentelė

Tradicionio ir prasmės kūrimu paremto duomenų naudojimo modelių palyginimas

Aspektas	Tradicionis požiūris	Prasmės kūrimu grįstas požiūris
Pagrindinis tikslas	Surinkti ir analizuoti duomenis, jų pagrindu priimti sprendimus	Suprasti duomenų reikšmę ir kurti bendrą prasmę veiksams
Duomenų vaidmuo	Duomenys laikomi objektyviais įrodymais	Duomenys yra dialogo ir interpretacijos šaltinis
Sprendimų pobūdis	Techniniai, paremti analizės rezultatais	Kontekstualūs, paremti prasminiu suvokimu ir vertybėmis
Vadovo vaidmuo	Kontroliuojantis, duomenų analizės prižiūrėtojas	Prasmės kūrimo ir suteikimo fasilitatorius (angl. sensegiver)
Mokytojų vaidmuo	Duomenų vartotojai	Duomenų interpretacijos ir prasmės kūrimo dalyviai
Procesas	Rinkimas – analizė – sprendimas (linijinis)	Interpretacija – prasmės kūrimas – veiksmas – refleksija (cikliškas)
Kultūrinis pagrindas	Duomenų valdymo kultūra	Mokymosi ir prasmės kūrimo kultūra
Rezultatas	Ataskaitos, sprendimų dokumentai	Bendras supratimas, organizacinis mokymasis, veiklos pokyčiai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Choo ir Bontis, (2002); Schildkamp, (2019); Namvar et. al., (2024), Vanlommel ir Schildkamp (2019), Li et. al., (2024).

Apibendrinant visą skyrių galima teigti, kad prasmės kūrimas duomenimis grįstame sprendimų priėmime suteikia galimybę naujai pažvelgti į vadovų sprendimų priėmimą – kaip į socialinį, interpretacinį ir nuolat atsinaujinantį procesą. Švietimo įstaigų vadovai nėra tik duomenų vartotojai, jie yra prasmų kūrėjai, kurie sujungia turimą informaciją su vertybėmis, patirtimi ir bendruomenės kultūra. Ikimokyklinio ugdymo kontekste prasmės kūrimas leidžia integruoti duomenis į kasdienį mokymąsi ir refleksiją, stiprinti pasitikėjimu grįstą kultūrą, priimti kontekstualius, empatiškus ir tvarius sprendimus.

1.4. Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo ir prasmės kūrimo integracija

Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas ir prasmės kūrimas iš esmės atspindi dvi skirtingas vadybos paradigmas – **racionaliąją ir interpretacinę**. Racionalioji orientuota į struktūrą, analizę, loginius argumentus, o interpretacinė – į patirtį, socialinį kontekstą ir bendrą supratimą (Weick, 1995; Schildkamp, 2019). Švietimo organizacijose šios dvi perspektyvos veikia sinergiškai, papildydamos viena kitą ir sukurdamos gilesnį sprendimų priėmimo supratimą.

Duomenys suteikia informacinį pagrindą, kuris leidžia priimti sprendimus remiantis faktais, o prasmės kūrimas suteikia interpretacinį kontekstą, leidžiantį turimus faktus įprasminti organizacijos vertybinėje ir kultūros sistemoje. Duomenų ir prasmės sąveika leidžia priimti autentiškus ir veiksmingus sprendimus. Šių procesų integracija leidžia balansuoti tarp analitinio racionalumo ir prasminio suvokimo, kas leidžia užtikrinti tiek sprendimų pagrįstumą, tiek jų aktualumą kontekstui.

Remiantis teorine analize, duomenimis grįstą sprendimų priėmimą ikimokyklinio ugdymo įstaigose galima suprasti kaip **duomenimis grįsto prasmės kūrimo procesą** (angl. data-informed sensemaking). Tai reiškia, kad duomenys nėra galutinis sprendimų pagrindas, o tik pradinis taškas prasmių formavimui, diskusijoms ir veiksams. Kaip pabrėžia Goffin, Janssen ir Vanhoof (2022), mokytojai ir vadovai dažnai susiduria su situacijomis, kai skirtingi duomenų šaltiniai pateikia prieštaringą informaciją. Tokiu atveju sprendimus lemia ne tik duomenų turinys, bet ir tai, kaip jie yra interpretuojami ir kokią prasmę įgauna konkrečioje situacijoje.

Vanlommel ir Schildkamp (2019) tyrimai rodo, kad duomenų analizė kai kuriose situacijose (pvz. mokinių vertinimo, mokytojų veiklos vertinimo, finansavimo sprendimuose) neišvengiamai susijusi su subjektyviu interpretacijos procesu. Mokytojai remiasi savo patirtimi, normomis, vertybėmis, o turimi duomenys tampa priemone dialogui ir diskusijai, o ne vien tik skaičių interpretacijai.

Šiame procese galima išskirti tris etapus, kurie yra tarpusavyje susiję. **Duomenų suvokimo ir atrankos** etape vadovai ir mokytojai atpažįsta, kokie duomenys yra svarbūs, nusprendžia į ką sutelkti dėmesį. Šiame etape labai svarbi vadovo įžvalga ir duomenų raštingumas, nes nuo to priklauso, kokia informacija tampa pagrindu refleksijai. **Interpretacijos ir prasmės kūrimo** etape duomenys įgyja reikšmę per darbo grupių, komandų kolektyvines diskusijas, refleksijas. Kolektyvo nariai bendrai aiškinasi, ką rodo duomenys, ką jie reiškia vaikams, pedagogams ir organizacijai. **Sprendimų priėmimo ir veiksmų** etape interpretuoti duomenys tampa veiklos gairėmis. Sprendimai priimami remiantis ne tik duomenų analize, bet ir bendru suvokimu. Prasmė įgyvendinama per veiksmą, o vėlesnė refleksija sukuria naują duomenų ciklą.

Duomenys, prasmės ir veiksmai nuolat sąveikauja, todėl duomenimis grįstas sprendimų priėmimas įgauna refleksinį, ciklinį pobūdį. Prasmės kūrimas veikia kaip interpretacinė ašis, kuri duomenimis grįstame sprendimų priėmime sujungia duomenis su veiklos kontekstu.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose duomenimis grįsto prasmės kūrimo procesas pasižymi keliais išskirtiniais bruožais:

- Duomenų įvairovė – dominuoja kokybiniai duomenys: vaikų stebėjimai, pedagogų refleksijos, tėvų nuomonės, įsivertinimo rezultatai;

- Socialinis artumas ir bendruomeniškumas – sprendimai priimami dažniausiai bendradarbiaujant mažose komandose;
- Emocinis komponentas – sprendimų priėmimas glaudžiai susijęs su vaikų gerovės klausimais, todėl racionalūs ir emociniai argumentai yra neatskiriami;
- Vadovo lyderystės vaidmuo – vadovas tampa ne tiek duomenų analizatoriumi, kiek prasmų kūrimo moderatoriumi, padedančiu komandai interpretuoti duomenis.

Tokiu būdu duomenys tampa ne tik vadybiniu rodikliu, bet bendros refleksijos ir mokymosi priemone.

Tyrimų analizė rodo, kad tokie veiksniai, kaip organizacinė kultūra, vadovų duomenų raštingumas ir interpretacinės kompetencijos, kolektyvinė refleksija, lyderystės stilius, politinės ir institucinės aplinkos kontekstas daro įtaką duomenimis grįsto prasmės kūrimo procesui švietimo organizacijose (Schildkamp, 2019; Datnow, 2020). Šie veiksniai lemia, kad duomenimis grįstas valdymas tampa ne tik formaliu procesu, bet giliu organizaciniu mokymusi.

Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo ir prasmės kūrimo sąveika atskleidžia naują švietimo vadybos perspektyvą – sprendimai nėra tik racionalūs, jie yra socialiai interpretuoti ir jiems suteikta prasmė. Vadovų sprendimų kokybę lemia ne tik duomenų kiekis ar tikslumas, bet ir gebėjimas kurti prasmes, kurios įgalina veiksmą ir mokymąsi. Todėl duomenimis grįstas prasmės kūrimas tampa pagrindine lyderystės kompetencija šiuolaikinėje ikimokyklinio ugdymo vadyboje.

1.4.1. lentelė

Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo ir prasmės kūrimo integracija

Aspektas	Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas	Prasmės kūrimas	Integracija
Pagrindas	Faktai, rodikliai, informacija	Interpretacija, patirtis, vertybės	Duomenų interpretacija tampa prasmų kūrimo procesu
Tikslas	Priimti pagrįstus sprendimus	Suprasti situaciją ir suteikti jai reikšmę	Sukurti veiksmingą, kontekstualų supratimą
Procesas	Analitinis, linijinis	Socialinis, refleksyvus, ciklinis	Kolektyvinis duomenų interpretavimas
Vadovo vaidmuo	Duomenų analizatorius	Prasmų kūrėjas ir moderuotojas	Lyderis, jungiantis duomenis su prasmėmis

Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant galima teigti, kad duomenimis grįstas sprendimų priėmimas ir prasmės kūrimas nėra atskiri procesai, o vienas kitą papildantys mokymosi, tobulėjimo ciklai. Duomenys suteikia pagrindą veiksams, o prasmės kūrimas – interpretaciją, kas leidžia duomenis paversti prasmingais ir kontekstualiais, vertybiškai pagrįstais sprendimais. Šių dviejų dimensijų integracija padeda švietimo organizacijoms tapti besimokančiomis, reflektuojančiomis ir strategiškai veikiančiomis bendruomenėmis.

Ikimokyklinių ugdymo įstaigų veikloje šių procesų integracija leidžia priimti labiau reflektyvius ir bendruomeniškus sprendimus, skatinti organizacinę mokymąsi, kurti prasmingą duomenų kultūrą, orientuotą ne į kontrolę, o į tobulėjimą ir atvirumą pokyčiams.

Ši teorinė sintezė, kurioje buvo analizuotos trys tarpusavyje susijusios koncepcinės kryptys: duomenimis grįsto sprendimų priėmimo samprata, sprendimų priėmimo teorijos bei prasmės kūrimo teorinė perspektyva, sudaro pagrindą empirinei tyrimo daliai, kurioje bus tiriama, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai realiai kuria prasmę iš duomenų ir kaip tai formuoja jų sprendimų priėmimo praktiką.

2. DUOMENIMIS GRĮSTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ SPRENDIMŲ PRIĖMIMO: PRASMĖS KŪRIMO PERSPEKTYVOS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos

Tyrimo objektas – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų duomenimis grįsto sprendimų priėmimo procesas per prasmės kūrimo prizmę.

Šio tyrimo tikslas – atskleisti, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, vadovų komandos priima sprendimus remdamiesi duomenimis ir kokią prasmę jie suteikia šiam procesui. Tyrimas grindžiamas kokybine tyrimo prieiga, kuri leidžia nagrinėti reiškinių giliau, suprasti tiriamųjų patirtis, požiūrius, jų prasmines interpretacijas (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Kokybinis tyrimas pasirinktas todėl, kad jis leidžia pažvelgti į reiškinių iš tyrimo dalyvių perspektyvos, atskleisti jų individualius išgyvenimus, socialinio konteksto poveikį (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Kokybinis tyrimas suteikia galimybę suprasti tiriamųjų požiūrį, o ne tik įvertinti išorinius faktus ar reiškinius. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) pažymi, kad kokybinio tyrimo esmė – ne kiekybinė duomenų gausa, o gylis ir jų interpretacinė reikšmė. Tyrimas remiasi **interpretatyvia epistemologine paradigma**, kurios esmė – suprasti, kaip žmonės kuria prasmes ir aiškina veiksmus bei sprendimus. Remiantis šia paradigma socialinė tikrovė yra subjektyvi ir socialiai konstruojama per žmonių prasmių kūrimą ir interpretaciją (Bitinas, 2013; Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Ši paradigma ypač tinkama siekiant suprasti, kaip ir kodėl vadovai priima sprendimus remdamiesi duomenimis, o ne tik kokius duomenis jie naudoja.

Tyrimo metodologinis pagrindas – prasmės kūrimo (angl. sensemaking) teorija (Weick, 1995), kuri leidžia tirti, kaip vadovai suvokia, interpretuoja ir priima sprendimus remdamiesi turimais duomenimis. Ši teorija akcentuoja, kad organizacijos realybė nėra objektyvi ir pastovi, ji konstruojama per interpretacinius procesus asmeniškai ar komandoje. Remiantis šia teorine prieiga, šiame tyrime analizuojama, kaip duomenų analizė ir informacijos valdymas prisideda prie vadovų gebėjimo struktūruoti neapibrėžtą aplinką, priimti pagrįstus sprendimus ir kurti organizacinį žinojimą.

Tyrimui taikyta kokybinio tyrimo prieiga leidžia gilintis į tai, kaip vadovai suvokia, išgyvena, apmąsto duomenimis grįstą sprendimų priėmimą. Tokia prieiga tinka tokiems tyrimams, kuriais siekiama ne išmatuoti, o suprasti žmogaus patirtį ir prasmę (Bitinas ir kt., 2008). Ši prieiga leidžia atskleisti vadovų subjektyvią patirtį ir prasmės konstravimo procesus. Šios prieigos esmė – tyrėjo pastanga suprasti tiriamojo požiūrį į savo patirtį, o ne primesti iš anksto nustatytas kategorijas (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

Empiriniam tyrimui keliama šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti, kokius duomenų šaltinius naudoja ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai sprendimų priėmimo procese.
2. Atskleisti, kaip vadovai interpretuoja ir suteikia prasmę duomenims, gautiems iš įvairių šaltinių.
3. Ištirti, kokie veiksniai lemia duomenimis grįsto prasmės kūrimo procesą.

4. Įvardyti vadovų patiriamus iššūkius ir sunkumus, susijusius su duomenų interpretavimu ir prasminių jų taikymu vadybiniuose sprendimuose.

2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo strategija. Duomenys tyrimui buvo renkami pasitelkiant du metodus. Pirmas metodas – mokslinės literatūros analizė. Šis metodas leido įvertinti esamą padėtį, suteikti tyrimui kontekstą. Tyrime taikomas antrasis metodas – pusiau struktūruotas interviu. Interviu – vienas pagrindinių kokybinių tyrimų metodų, leidžiančių informaciją gauti tiesiogiai iš tiriamųjų apie jų išgyvenimus, požiūrį, patirtį (Kardelis, 2017). Pusiau struktūruotas interviu leidžia atskleisti vadovų požiūrį į duomenų naudojimą, jų prasmės kūrimo procesus ir sprendimų priėmimo dinamiką. Pusiau struktūruotas interviu suteikia galimybę tyrėjui laikytis iš anksto parengtų klausimų sekos, tačiau leidžia išlaikyti lankstumą, kai prireikia papildomų klausimų, kai prireikia giliau pažvelgti į klausimo esmę (Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Šis metodas leidžia atskleisti kokius duomenis vadovai naudoja sprendimams priimti, kaip jie suvokia duomenų prasmę, kaip šie duomenys padeda ar trukdo priimti sprendimus. Tokia forma tinkama šiam tyrimui, nes siekiama gauti ne tik faktinę informaciją, bet suprasti tiriamųjų vertybines, emocines ir prasmines nuostatas. Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) pažymi, kad pusiau struktūruotas interviu tinka tyrimams, kuriuose siekiama atskleisti reiškinių daugiasluoksniškumą, o tiriamojo balsas tampa pagrindiniu duomenų šaltiniu.

Tyrimo organizavimas. Tyrimas organizuotas etapais, kurie yra pateikti 2.2.1 lentelėje.

2.2.1. lentelė

Tyrimo organizavimo etapai

Etapas	Laikotarpis
1. Mokslinių šaltinių, analizuojančių duomenimis grįstą sprendimų priėmimą, prasmės kūrimo procesą, paieška, apžvalga ir analizė	2025 m. liepa-spalis
2. Kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas giluminis interviu. Imties nustatymas, duomenų analizės metodo pasirinkimas – turinio analizė	2025 m. lapkričio mėn.
3. Tyrimo duomenų analizė ir apibendrinimas	2025 m. gruodžio mėn.
4. Diskusija, išvados ir rekomendacijos	2025 m. gruodžio mėn.

Pirmame etape buvo ieškoma mokslinės literatūros tyrimo tema, atsirenkami tinkami autoriai, analizuojama atsirinkta literatūra.

Antrasis etapas prasidėjo metodologijos kūrimu, remiantis mokslinės literatūros analize. Buvo pasirenkami tyrimo metodai, sudaromas interviu klausimynas. Buvo taikoma tikslinė imties vienetų atranka (Rupšienė, 2007). Pasirinktas kriterinės atrankos būdas, kuris leidžia atrinkti tyrėjo nustatytus kriterijus atitinkančius imties vienetus. Šis būdas pasižymi dideliu veiksmingumu, nes leidžia surinkti kokybiškus duomenis.

Tyrimo dalyviai – ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai: direktoriai ir pavaduotojai ugdymui. Į tyrimą buvo įtraukti vadovai ir vadovų komandos (direktoriai ir pavaduotojai ugdymui) iš įvairių Lietuvos miestų, kad susidarytų bendras tendencijas Lietuvoje atspindintis vaizdas. Tyrime dalyvavo Biržų, Panevėžio, Raseinių, Radviliškio ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai iš 7 ikimokyklinio ugdymo įstaigų.

Atranka vykdoma tikslinės atrankos principu, kai strategiškai ir tikslingai atrenkami informatyviausi atvejai (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Ši atranka leidžia pasirinkti tyrimo dalyvius, kurie gali suteikti išsamios ir reikšmingos informacijos tyrimo klausimams (Bitinas ir kt. 2008). Siekiant kontekstinės įvairovės, į tyrimą buvo įtraukti 10 vadovų iš skirtingų Lietuvos regionų, pasirinktos tik valstybinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos.

Tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas, sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize apie duomenimis grįstą valdymą, sprendimų priėmimą bei prasmės kūrimo procesus (Bitinas ir kt., 2008; Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017).

Pagrindinės interviu temos:

1. Vadovo požiūris į duomenų reikšmę ikimokyklinio ugdymo valdymo procese.
2. Naudojamų duomenų šaltiniai ir jų interpretavimo praktikos.
3. Duomenų įtaka sprendimų priėmimo procesui.
4. Prasmės kūrimo procesai – kaip vadovai suvokia ir apmąsto duomenimis grįstus sprendimus.
5. Konteksto ir aplinkos įtaka sprendimų priėmimui.
6. Iššūkiai ir galimybės įprasminant duomenimis grįstus sprendimus.

Remiantis šiomis temomis sukurtas klausimynas, kurį sudaro 22 klausimai.

2.2.2. lentelė

Pusiau struktūruoto interviu klausimynas

Tema	Klausimai tyrimo dalyviui
Vadovo požiūris į duomenis ir jų vaidmenį sprendimų priėmime	1. Kaip suprantate duomenimis grįstą sprendimų priėmimą savo darbe/ 2. Kaip vyksta reikalingų duomenų rinkimo, apdorojimo ir analizės procesas/ 3. Pateikite pavyzdį, kai duomenys padėjo/nepadėjo priimti sprendimą.
Vadovų naudojami duomenų šaltiniai ir jų analizė	4. Kokius duomenų šaltinius dažniausiai naudojate sprendimų priėmimui? 5. Kaip sprendžiate, kurie duomenys yra patikimi ir tinkami sprendimų priėmimui? 6. Kas dažniausiai inicijuoja duomenų rinkimą ir analizę Jūsų įstaigoje?

Lentelės tęsinys 37 psl.

2.2.2. lentelės tęsinys

Sprendimų priėmimo procesas ir duomenų vaidmuo jame	7. Kaip Jūsų įstaigoje vyksta sprendimų priėmimo procesas? Kokiame etape pasitelkiami duomenys? 8. Ar esate susidūrę su atvejais, kai duomenys prieštaravo Jūsų profesinei nuojautai ar vertybėms? Kaip tokiose situacijose elgiatės? 9. Jūsų nuomone, kiek duomenys daro realią įtaką sprendimų priėmimui, o kiek jie naudojami formaliai?
Prasmės kūrimo procesai – kaip vadovai suvokia ir apmąsto duomenimis grįstus sprendimus	10. Ką Jums reiškia „prasmingas sprendimas“ ikimokyklinio ugdymo įstaigos kontekste? 11. Kaip duomenų analizė keičia Jūsų suvokimą apie 12. įstaigos veiklą, bendruomenės poreikius, personalo situaciją? 13. Kiek svarbu Jums ir Jūsų komandai aptarti duomenų reikšmę, o ne tik jų rezultatus? 14. Kaip įtraukiate komandą ir kitus darbuotojus į duomenų interpretavimą ir sprendimų priėmimą? 15. Kaip apibūdintumėte savo asmeninį požiūrį į duomenis, kada jie labiau padeda, kada apsunkina sprendimų priėmimą? 16. Papasakokite, kada duomenys padėjo Jums pamatyti naują prasmę, kuri pakeitė Jūsų sprendimą ar požiūrį? 17. Kokie vidiniai svarstymai, vertybės ar profesinės patirtys dažniausiai lydi duomenų interpretavimą/
Konteksto ir aplinkos įtaka sprendimų priėmimui	18. Kaip aplinkos pokyčiai veikia Jūsų sprendimų priėmimą ir duomenų naudojimą? 19. Kaip manote, ar Jūsų vadovavimo patirtis ir intuicija daro įtaką tam, kaip interpretuojate duomenis? 20. Kaip jaučiate, kada sprendimas turi prasmę? Nuo ko tai priklauso?
Iššūkiai ir galimybės įprasminant duomenimis grįstus sprendimus	21. Kaip vertinate savo įstaigos gebėjimus įprasminti duomenis veiksams? 22. Ką reikėtų tobulinti, kad duomenimis grįstas sprendimų priėmimas taptų prasmingesne Jūsų vadovavimo praktikos dalimi? 23. Kaip matote duomenų vaidmens pokyčius ateityje ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovų darbe?
Refleksija	Papildykite, kas nebuvo paliesta pokalbio metu, Jūsų manymu kas svarbu šiai temai.

Interviu vykdytas 2025 m. lapkričio mėnesį. Su numatytais tyrimo dalyviais buvo susisiekti tiesiogiai, telefonu, elektroniniu paštu. Dalyviai buvo apklausiami iš anksto sutikus, susitarus interviu datą ir laiką. Pokalbiai vyko tiesiogiai, juos įrašant į diktofoną arba nuotoliniu būdu per „Teams“ platformą. Kiekvienas pokalbis truko apie 35-55 minutes. Dalyviai savais žodžiais galėjo atskleisti savo patirtį, išsakyti nuomones, požiūrius į duomenimis grįstą sprendimų priėmimą, prasmės kūrimą ir suteikimą sprendimams. Įrašai buvo transkribuojami pažodžiui, išsaugant kalbos autentiškumą ir prasminį kontekstą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Transkripcijos buvo

analizuojamos tyrėjo kompiuteryje, užtikrinant duomenų saugumą. Transkripcijos sudaro 85 A4 formato puslapius.

Trečiame etape tyrimo metu gauti duomenys buvo analizuojami taikant teminės analizės metodą, kuris leidžia identifikuoti pasikartojančius prasminius modelius, išskirti ir interpretuoti pagrindines temas ir prasmes (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Tyrimo duomenys pateikiami tekstu, lentelėse, išskiriamos temos, kategorijos, subkategorijos, interpretuojamos pašnekovų mintys, daromi apibendrinimai ir prielaidos.

Tyrimo duomenų analizės žingsniai:

1. Interviu tekstų skaitymas ir susipažinimas su duomenimis.
2. Reikšmingų prasminių vienetų identifikavimas ir kodų kūrimas.
3. Kodų grupavimas į temas.
4. Temų apibūdinimas, interpretavimas, iliustravimas citatomis iš interviu ir susiejimas su teoriniais pagrindais.
5. Išvadų formulavimas pagal tyrimo uždavinius.

Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) teigia, kad tokia analizė leidžia „išgirsti tiriamųjų balsus“ ir pamatyti, kaip jie patys suvokia tyrinėjamą reiškinį, neapribojant jų iš anksto suformuluotomis kategorijomis.

Ketvirtame etape, atlikus duomenų analizę ir turint apibendrinimus, parengta diskusija, išvados ir rekomendacijos.

Empirinio tyrimo analizės ir rezultatų dalyje pateikiami kokybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai naudoja duomenis sprendimų priėmimui, kaip jie kuria duomenų prasmę individualiame ir organizaciniame kontekste, su kokiais iššūkiais susiduria. Tyrimo analizė atlikta remiantis prasmės kūrimo, duomenimis grįsto sprendimų priėmimo teorijomis, kurios išryškina, kad turimų, surinktų duomenų reikšmė nėra savaiminė, ji atsiranda tik tų duomenų interpretacijos metu, kai vadovai su komanda lygina, reflektuoja, integruoja į esamas praktikas, aptaria prieš sprendimų priėmimą.

Analizuojant duomenis išryškėjo šešios temos, kurios atskleidžia duomenų naudojimo procesus, prasmių kūrimą, aplinkos ir konteksto įtaką sprendimų priėmimui, iššūkius ir galimybes. Temos suskirstytos į kategorijas, kategorijos – į subkategorijas, kurios yra iliustruojamos tipinėmis dalyvių įžvalgomis, pateikiamos citatos.

Pusiau struktūruotame interviu dalyvavo 10 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų: 6 direktoriai, iš jų 5 moterys ir 1 vyras ir 4 direktorių pavaduotojai ugdymui, visos moterys. Kodavimui pasirinkta direktorius žymėti V raide ir skaitmeniu, pavaduotojus ugdymui – P raide ir skaitmeniu.

Tyrime dalyvavusių vadovų vadovaujamo darbo stažas ir kodo žymėjimas pateikiamas 3.1.1.lentelėje.

3.1.1. lentelė

Vadovų vadovaujamo darbo stažas ir kodo žymėjimas

Dalyvių pareigos	Kodavimas	Vadovaujamo darbo stažas, metais
Direktorius	V1	20
Direktorius	V2	33
Direktorius	V3	40
Direktorius	V4	14
Direktorius	V5	14
Direktorius	V6	8
Pavadootoja ugdymui	P1	1
Pavadootoja ugdymui	P2	11
Pavadootoja ugdymui	P3	11
Pavadootoja ugdymui	P4	5

Tyrimo etika. Tyrėjo etiška elgsena tiriamųjų atžvilgiu turi būti visų pirma sauganti tyrimo dalyvio laisvę ir orumą. Tyrimo dalyvis privalo gauti visą jam aktualią su tyrimu susijusią informaciją (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas. Visiems dalyviams buvo garantuojamas anonimiškumas ir konfidencialumas. Paaiškinta, kad nebus minimi jų vardai ir įstaigų pavadinimai, interviu įrašai bus koduojami. Sutikus dalyvauti tyrime, dalyviams buvo pateikta sutikimo forma, kurioje paaiškinamas tyrimo tikslas, duomenų naudojimas ir konfidencialumo garantijos.

3. DUOMENIMIS GRĮSTAS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ VADOVŲ SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS PER PRASMĖS KŪRIMO PERSPEKTYVĄ: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

3.1. Vadovų sprendimų priėmimo pobūdžio analizė

Tyrimo pradžioje buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vadovai priima sprendimus savo kasdienėje veikloje, kokius būdus naudoja, kuo remiasi. Ne vienas tyrimo dalyvis, užimantis direktoriaus pareigas, akcentavo, kad sprendimus dažnai tenka priimti „čia ir dabar“, o kitiems sprendimams reikia laiko, žinių, patikrinti informaciją. Viena vadovė pabrėžia ir spontaniškumą, ir formalų teisės aktų laikymąsi, jos sprendimai paremti intuicija ir praktine nuovoka, o teisės aktai atsiranda jau po pirminio sprendimo sumanymo. Tokia seka leidžia teigti, kad duomenimis grįsti sprendimai dažnai atsiremia į patirties ir intuicijos sukurtą sprendimų „filtrą“. Panašiai galvoja ir kita šios vadovės komandos narė: „nuleistą iš viršaus užduotį tu turi, tu turi kai ką keisti ir daryti čia ir dabar“ (P3).

Kiti vadovai kasdien priimamus sprendimus sieja su nuolatiniu informacijos stebėjimu, refleksija ir bendradarbiavimu. Sprendimų priėmimas derinamas su turimais duomenimis, profesine intuicija ir vertybėmis grįstu požiūriu. Remiamasi komandine diskusija ir įsiklausymu į bendruomenės signalus. Vadovai pabrėžia, kad stengiasi nepriimti sprendimo vieni, tariausi su specialistais, diskutuoja, analizuoja duomenis, nors būna situacijų, kuomet „supažindinu, visų išklausu, o paskui sprendimą vis tiek reikia vienai pačiai priimti“ (V3).

Ne vienas tyrimo dalyvis pažymėjo, kad sprendimų priėmimas įstaigoje yra sistemingas ir nuoseklus. Vyksta veiklos ir rezultatų stebėjimas, poreikių nustatymas: „<...> kad paskui žiūrėtume ir nustatytume, ko mums reikia, ir vaiko gerovę apimtų, ir darbuotojus, <...> kad informacija būtų reali, o ne sugalvota, kad būtų objektyvi“ (V2).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų direktorių ir pavaduotojų ugdymui atsakymai šiuo klausimu aiškiai parodo vadovų atliekamų funkcijų skirtingumą – pavaduotojai ugdymui išskirtinai akcentuoja vaikų ugdymo, ugdymo aplinkų, vaiko gerovės užtikrinimo svarbą sprendimų priėmimuose, jų sprendimai visada remiasi duomenimis, ne intuicija. Tuo tarpu direktoriai nurodo ne tik ugdymo kokybės užtikrinimo svarbą, bet ir visos organizacijos narių gerą emocinę ir bendruomeninę būklę, darbo organizavimo sklandumą. Vadovų sprendimai dažnu atveju remiasi patirtimi ir intuicija.

3.2. Vadovų požiūrio į duomenis ir jų vaidmens sprendimų priėmimo analizė

Tyrimo pradžioje buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vadovai supranta duomenimis grįstą sprendimų priėmimą, kaip vykdo duomenų rinkimo, apdorojimo ir analizės procesus, buvo prašoma pateikti pavyzdžių, kada duomenys padėjo priimti reikalingą sprendimą, o kada apsunkino procesą. Ši tyrimo tema suskirstyta į 4 kategorijas ir 10 subkategorijų, kiekviena jų iliustruojama tyrimo dalyvių mintimis.

3.2.1. lentelė

Vadovų požiūris į duomenis ir jų vaidmuo sprendimų priėmime

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
Vadovų požiūris į duomenis ir jų vaidmuo sprendimų priėmime		Sprendimų objektyvumo, aiškumo garantas	„Duomenys padeda priimti sprendimus, nes suteikia objektyvumo, aiškumo ir leidžia prognozuoti rezultatus, riziką, visai be duomenų mes niekaip neišsiversime“ (V3). „Duomenys man padeda pamatyti situaciją iš šono, sukaupti argumentus ir išvengti subjektyvių interpretacijų“ (V4). „Kai sprendimai priimami remiantis objektyviais duomenimis, o ne remiantis požiūriu, supratimu ar įžvalgomis“ (V5).
		Pokyčių veiksnys	„Tai taip sakykim įrankis, kuris man padeda siekti vaikų ugdyme tam tikrų pokyčių“ (P4).
		Duomenys kaip patariamasis balsas	„vertinu kaip patikimą įrankį, kuris padeda priimti tokius objektyvius sprendimus ir kartais tiesiog be niekieno konsultacijos“ (P3).
	Duomenų rinkimo, apdorojimo ir analizės procesas	Nuoseklumo veiksnys	„Mūsų įstaigoje tai yra nuoseklus, pritraukiantis kelis šaltinius“ (P4). „Tai čia priklauso nuo to, kokioje srityje reikia to sprendimo ir kokie įrankiai bus naudojami duomenų surinkimui. Tada renkami detalūs duomenys, paskui analizuojame, kokios priežastys, kas taisytina“ (P2). „Organizuojamas nuosekliai pagal etapus tam tikrus tai pirmiausia yra nusistatytų tikslų matymas“ (V2).
		Duomenų rinkimo būdų įvairovė	„O duomenys yra renkami analizuojant, kalbantis, stebint. Ir kai reikia apdoroti, iš tiesų tos medžiagos būna visada pakankamai ir telieka išsigryninti, analizuoti ir priimti tolesnius sprendimus“ (V1). „Dažniausiai vyksta raštu“ (P1). „Duomenis renkam įvairiai, ir anketuojant darbuotojus, tėvus, ir pokalbių būdu, ir visos ataskaitos kur sueina visi duomenys, ir visi vertinimai ir įsivertinimai, ir juos reikia apdoroti ir pasidaryti išvadas“ (V3).
	Pavyzdžiai, kai duomenys padėjo priimti sprendimą	Naujas supratimas, suvokimas Apklausų nauda	„Kalbant apie ekologinę vaikų mitybą, ilgai buvo svarstoma, pagalvojama, skaitoma, ieškoma informacijos ir tik kai gavau aiškią informaciją vienoje konferencijoje, ką duoda ekologinė mityba, sprendimas buvo priimtas čia ir dabar, supažindintas kolektyvas, ir besipriešinančių buvo. Čia toks pavyzdys, kada padėjo lyginimai ir tas ko gero savo supratimas“ (V1). „Rengiant naują darželio strategiją tėvų apklausa buvo. Jos rezultatai suteikė reikalingos informacijos ir padėjo priimti sprendimus ką tobulinti ir kuria kryptimi dirbti toliau“ (P1). „Na, sakykim, vaikų apskaita. Kiek vaikų yra, kas į priekį nusimato, tada analizuoji, matom mažėjančią tendenciją. Taigi reikia planuoti kiek darbuotojų dirbs, kiek grupių reikės sudaryti“ (V3). „Tėvų nepasitenkinimas ir pyktis dėl netinkamo padėjėjos elgesio su vaikais, buvo atliktas tyrimas, sušauktas tėvų susirinkimas, tėvų noras negailestingas, padėjėja negali dirbti su vaikais. Buvo priimtas sprendimas darbuotoją perkelti į kitas pareigas“ (V5). „Vaikų pasiekimų analizė aiškiai parodė tam tikrų kompetencijų spragą, todėl galėjome kryptingai planuoti priemones ir mokytojų kvalifikacijos tobulinimą“ (V4).

Lentelės tęsinys 41 psl.

3.2.1. lentelės tęsinys

	Pavyzdžiai, kai duomenys nepadėjo priimti sprendimą	Duomenų fragmentiškumas Duomenų rinkimo instrumentų kokybė	„Metai iš metų renkame informaciją dėl darbo vasarą, kad galėtume grupes formuoti ir metai iš metų nepasiteisina“ (V2). „Apklaustos duomenys apie tėvų pasitenkinimą buvo labai fragmentiški, neatskleidė tikros situacijos. Reikėjo papildomų pokalbių“ (V4). „Anketų klausimai jei neaiškiai suformuluoti, gaunasi kad pildo atsainiai arba grupėse pasitardami vienodai supildo, tada gaunasi neobjektyvūs duomenys“ (P4).
--	---	---	---

Tyrimo dalyviai duomenis suvokia plačiai – tai ne tik kiekybiniai rodikliai ir ataskaitos, bet pagrįste kokybiniai (stebėjimai, pokalbiai, nuomonės, anketos) duomenys. Duomenys vadovams yra priemonė struktūruoti kasdienę vadybinę veiklą, jie suteikia pagrindimą sprendimams. Kai kuriuos duomenis vadovai įvardina kaip jautrius bendruomenei, pavyzdžiui atostogų grafikai, vaikų maitinimo pokyčiai. Galima įžvelgti, kad duomenys vadovams nėra savaiminė vertybė, jie vertinami atsižvelgiant į jų naudingumą, prasmingumą. Vadovai akcentuoja dvi duomenų grupes: duomenys, kurie inicijuoja pokytį ir daro realią įtaką ir duomenys, renkami formaliai. Pirmieji renkami konkrečiam pokyčiui, jie laikomi labai svarbiais ir prasmingais. Formalūs duomenys dažnai renkami „dėl kryžiuko“ (V1), jie kasmet kartojami, renkami tie patys rodikliai, ataskaitos, kurios „nieko nekeičia“ (V1). Biurokratiniai duomenys suvokiami kritiškai ir siejami su prasmingumo stoka.

Visi tyrimo dalyviai duomenų rinkimą, apdorojimą ir analizę apibūdino kaip nuoseklų, etapais grįstą procesą. Pirmiausia akcentavo problemos identifikavimą „ką norime sužinoti, pavyzdžiui, kodėl išaugo sergamumas, ar pasikeitė ugdymo kokybė pagal tėvų vertinimus“ (V6).

Kitas etapas – duomenų šaltinių pasirinkimas: „žiūrim kokių mums reikia duomenų“ (V2), „čia priklauso nuo to, kokioje srityje reikia to sprendimo“ (P2), „stengiamės derinti kiekybinius ir kokybinius duomenis“ (V4). Apklausti vadovai pažymi, kad pasirenkami keli šaltiniai, pasitelkiami tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai duomenys, kas mažina subjektyvumo riziką ir didina duomenų patikimumą. Tai atitinka šiuolaikinės vadybos ir kokybės užtikrinimo praktikas. Įstaigų vadovai dažnai taiko situacinį požiūrį, kai duomenų šaltiniai pasirenkami atsižvelgiant į problemą, situaciją.

Trečiu etapu vykdomas duomenų rinkimas, jis vyksta nuosekliai, sistemiškai: „periodinės apklausos tėvams ir darbuotojams, stebėjimo lapai pedagogams, vaikų pažangos dokumentacija, lankomumo žurnalai“ (V6), „susirinkimuose gautos išvalgos, refleksijų sesijos“ (V4), „duomenų tas rinkimas dažniausiai vyksta naudojant skaitmenines technologijas. Tai yra labai patogus tenai duomenys yra savaime suskaičiuojami, pateikiamas jų vaizdas“ (P4). Duomenų rinkimas turi būti metodiškai suplanuotas ir profesionaliai vykdomas, kad būtų gaunami patikimi ir tikslūs, realią situaciją atspindintys rezultatai.

Po duomenų surinkimo vyksta duomenų apdorojimas: „sukonsolidavimas, skaitmeninimas, pagrindinių rodiklių apskaičiavimas“ (V6), „esu statistikos žmogus, mėgstu visokias lenteles, palyginimus“ (V1). Analizė rodo, kad duomenys renkami ne dėl to, kad reikia rinkti, o realiai naudojami pagrįstų sprendimų priėmimui, vadybinių procesų tobulinimui.

Po duomenų apdorojimo vykdoma duomenų analizė, interpretacija ir sprendimų rengimas: „tendencijų identifikavimas, kryžminės analizės, kokybinės analizės atvejų aprašymas“ (V6), „labai

įgalina ir pedagogus pačius pamatyti, kaip visi tie duomenys yra pateikiami, kokius atsakymus gauname ir tada tikrai sakykim kaip tie atsakymai mums padės siekti tam tikro pokyčio“ (P4).

Keli interviu dalyviai pažymėjo, kad vykdoma stebėseną: „įvertinti poveikį per nustatytą laikotarpį“ (V6). Vadovai akcentavo, kad visi šie etapai atliekami glaudžiai bendradarbiaujant su komanda, įtraukiant pedagogus, sveikatos priežiūros specialistus ir tėvus.

Analizuojant pateiktus pavyzdžius, kada duomenys padėjo priimti sprendimus, galima teigti, kad duomenys turi būti konkretūs ir patikimi, orientuoti į problemos esmę, surinkti tinkamais metodais, integruotini į planavimo procesus. Tinkami duomenys leidžia prognozuoti ir planuoti išteklius, padeda spręsti konfliktines situacijas, padeda nustatyti prioritetus ir kryptį.

Pateiktų pavyzdžių, kai duomenys nepadėjo priimti sprendimo, analizė rodo, kad duomenys gali būti neveiksmingi, kai jų rinkimas ir interpretavimas turi metodologinių trūkumų. Duomenys gali būti nepatikimi dėl nuolat kintančio konteksto, kuomet problema kyla ne dėl duomenų rinkimo metodo, o dėl žmonių elgsenos pokyčių (V2 pavyzdys dėl darbo organizavimo vasarą). Tai atskleidžia, kad duomenų rinkimas turi būti metodiškai suplanuotas ir profesionaliai vykdomas.

Analizuojant dalyvių mintis galima daryti apibendrinimą, kad duomenų rinkimo, apdorojimo ir analizės procesas ikimokyklinėse ugdymo įstaigose yra nuoseklus ir sistemingas, metodiškai įvairialypis, remiamasi keliais informacijos šaltiniais, priklausomas nuo situacijos, orientuotas į įstaigos veiklos gerinimą. Surinkti duomenys naudojami prognozėms ir resursams planuoti, kas yra svarbi vadybos funkcija. Ši analizė rodo brandų duomenų kultūros supratimą ir atskleidžia, kad įstaigose duomenys yra ne tik renkami, bet ir tikslingai naudojami veiklai tobulinti, pokyčiams įgyvendinti.

3.3. Vadovų naudojamų duomenų šaltinių analizė

Tyrimo dalyviai pateikia įvairius duomenų tipus, kuriuos jie sistemingai arba epizodiškai naudoja sprendimų priėmimui. Ši tema suskirstyta į 4 kategorijas ir subkategorijas jos ir vadovų citatos šia tema pateikiamos lentelėje.

3.3.1. lentelė

Duomenų šaltiniai ir vadovų duomenų naudojimo praktikos

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
Naudojamų duomenų šaltiniai ir vadovų duomenų naudojimo praktikos	Naudojamų duomenų tipai	Kokybiniai ir kiekybiniai duomenys	„Administraciniai duomenys. Turiu omeny lankomumą...tyrimų duomenys nacionaliniu lygiu“ (P3). „Įvairiai būna, būna ir kiekybiniai, ir kokybiniai duomenys. Pedagoginiai duomenys, administraciniai, dėl personalo“ (V2)
	Duomenų šaltiniai	Norminiai ir teisiniai dokumentai	„Tai aišku dokumentai, oficialūs leidiniai, įvairios tvarkos, aprašai“ (P2). „Nuolat domiuosi teisės aktais, ŠMSM įsakymais ir kitais dokumentais“ (V5). „Tai pirmiausia yra įstatymai, tvarkos aprašai“ (V1).

Lentelės tęsinys 43 psl.

3.3.1. lentelės tęsinys

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
		Išoriniai informaciniai ir statistiniai duomenys	„Išoriniai dar duomenys, tai ŠVIS ir kokie ten dar“ (V2).
		Vidaus stebėsenos ir kokybės užtikrinimo duomenys	„Vidinės stebėsenos kokybės vidaus įsivertinimas, kur atliekam tikrai labai daug duoda duomenų“ (V2). „Pasiekimų duomenys, kur vertinimai vyksta, statistiniai duomenys, materialiniai ištekliai, kažkokios veiklos“ (V3).
		Vaikų pasiekimų duomenys	„Vaikų pasiekimų stebėjimai ir vertinimai, mokytojų refleksijos, tėvų apklausos, vidaus audito išvados, veiklos analizė, specialistų pateikiama informacija“ (V4).
		Kokybiniai duomenys iš bendruomenės	„Pokalbiai su darbuotojais, priimant sprendimą kartais tenka pasinaudoti ir tokiu pat giluminiu interviu, kad suprasti žmonių pamąstymus. Taip pat pokalbiai su tėvais“ (V1).
		Moksliniai ir metodiniai šaltiniai	„Kartais moksliniai ar metodiniai straipsniai bei gerosios praktikos pavyzdžiai iš kitų įstaigų“ (V6)
	Duomenų rinkimo ir apdorojimo praktika	Duomenų patikimumas ir tikslumas	„Yra duomenų, kuriais besąlygiškai turi tikėti, nes transliuojama iš vyriausybinių postų visokių.“ (V1). „Yra duomenys tikslūs faktai, o pavyzdžiui ten tas apklausas aš nelabai mėgstu, nes jos daug remiasi emocijom, atmetiniais atsakymais. Remiuosi dokumentais, statistiniais duomenimis, kur yra tikri faktai“ (V3). „Vertinam keliomis kryptimis, tai šaltinio patikimumas, kad būtų oficialus, duomenų aktualumas, gal išsamumas duomenų dar“ (V2).
		Duomenų trianguliacija ir kryžminė patikra	Kryžminė patikra, ar kokybiniai duomenys patvirtina kiekybinius rodiklius“ (V6). „Atkreipiu dėmesį, ar duomenys nuosekliai renkami, gauti iš kelių šaltinių, atspindi realią situaciją, surinkti atsakingai ir profesionaliai“ (V4). „Matome situaciją, kuri nėra gera ir kad tas duomenų rinkimas mums padėtų. Nu prisidėtų prie sprendimų, kažkokių tai“ (P4).
		Patirties ir profesinės logikos vaidmuo	„O priimant vietinius sprendimus iš tiesų tai patirtis ir logika Šių dienų kontekste dažnai tai tenka daryti“ (V1).
	Duomenų rinkimo ir analizės iniciatoriai	Vadovo inicijuojami procesai	„Be abejo vadovai, direktorius vienareikšmiškai, pavaduotojas gali įtakoti, bet dažnai laukia vadovų nurodymų“ (V1). „Dažniausiai tai aš inicijuuju“ (V3). „Dažniausiai vadovas“ (V4).
		Vadovų komandos ir pavaduotojų įsitraukimas	„Aišku dažniausiai vadovas“ (V2). „...po to taryba, specialistai. Kartais iniciatyva kyla iš mokytojų ar tėvų, pastebint reikalingas temas“ (V4). „...bet renka duomenis pavaduotojai, buhalteris, ūkio skyriaus vedėjas, tiesiog pasiskirsto specialistai“ (V3).
		Kolegialių ir formalų grupių iniciatyva	„Yra pokyčių grupė ir pokyčių grupė sprendžia“ (P3). „Dažniausiai iniciatyvą pradedu aš arba metodinis būrelis, o vėliau proceso vykdymą koordinuoja atitinkami asmenys, pedagogai, administratorė“ (V6). „...dar inicijuoja vidaus įsivertinimo komanda“ (V2).

Tyrimo dalyvių atsakymuose dominavo du pagrindiniai duomenų tipai: pedagoginiai duomenys, susiję su vaikų ugdymo pažanga ir emocine gerove, ir administraciniai duomenys, susiję su darbo organizavimu, personalo darbo krūvių planavimu, lankomumo statistika. Nei vienas tyrimo dalyvis nepaminėjo, kad būtų renkami duomenys, susiję su socialinio – emocinio klimato informacija.

Dalyvių pasisakymuose minimi administraciniai ir statistiniai duomenys rodo, kad vadovai dažnai remiasi kiekybiniais, faktiniais, lengvai išmatuojamais duomenimis, kuriuos naudoja priimant organizacinius, finansinius, vaikų srautų planavimo sprendimus. Tačiau vien skaičiai darbuotojams „nieko nesako“ (V1), todėl vienas iš esminių elementų yra duomenų paaiškinimas ir kontekstualizavimas, apie kurį vadovai kalba kaip apie nuolatinę būtinybę. Taip duomenys transformuojami iš abstrakčių skaičių į bendruomenei suprantamus argumentus. Vienos įstaigos vadovų komanda kaip duomenų šaltinį nurodo mokslinius straipsnius, gerąsias patirtis, tai parodo vadovų inovatyvų požiūrį, įrodymais grindžiamą veiklą. Tai atskleidžia organizacinės kultūros brandą.

Pasisakymuose vadovai pabrėžia ir didelę kokybinių duomenų svarbą, kai vykdomi ugdymo proceso stebėjimai, vertinimai, atliekamos pedagogų, tėvų apklausos. Galima daryti išvadą, kad vadovai remiasi kombinuotu duomenų rinkimo modeliu, kai pasitelkiami tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai rodikliai. Vadovai vertina įvairius duomenų tipus, tačiau administraciniai duomenys dėl objektyvumo laikomi patikimesniais, o pedagoginiai, kokybiniai duomenys padeda suprasti situacijos kontekstą. P4 pabrėžia, kad duomenų rinkimas padeda pagrįsti sprendimus, ypač iškilus problemai. Tai atskleidžia vadovų suvokimą, kad duomenys nėra formalumas, tai priemonė problemų sprendimui ir veiklos gerinimui.

Vertindami duomenų patikimumą, vadovai dažnai mini teisinį reglamentavimą, šiuos duomenis vertina kaip labai patikimus sprendimų priėmimui. Informacinių sistemų, statistiniai, veiklos įsivertinimo duomenys leidžia formuoti visapusišką įstaigos veiklos vaizdą, dažniausiai naudojami strateginiams sprendimams. Dalyviai mini mokytojų refleksijas, specialistų įžvalgas, tėvų apklausas, tokie kokybiniai duomenys pasitelkiami, kai norima suprasti emocijas, motyvus, priežastis. V2 ir V4 mini duomenų patikimumo kriterijus: duomenys turi būti oficialūs, aktualūs, išsamūs, nuoseklūs. Tai rodo kritinio mąstymo taikymą, kai vadovai vertina, ar duomenys tinkami sprendimų priėmimui. V3 pabrėžia, kad nepasitiki apklausomis, nes tai labiau atspindi emocijas, o ne patikimą informaciją. V3 labiau pasitiki faktiniais duomenimis nei subjektyvia informacija. V6 vadovas duomenų patikimumui nustatyti naudoja trianguliacijos principą, „kryžminę patikrą“, tikrina, ar kokybiniai duomenys atitinka kiekybinius. Tai rodo brandžią duomenų analizės praktiką.

Iš vadovų teiginių aiškiai matyti hierarchinė ir centralizuota duomenų rinkimo inicijavimo struktūra. Visi dalyviai aiškiai nurodo, kad pagrindinis duomenų rinkimo ir analizės iniciatorius yra direktorius. Vadovo nurodymai lemia duomenų rinkimo pradžią, jis stipriai priklauso nuo vadovo požiūrio. V3 ir V6 nurodo, kad kiti darbuotojai renka duomenis pagal vadovo paskyrimą. Tai atspindi pasidalytąją atsakomybę, kai vadovas nustato kryptį, o personalas renka duomenis. V4 ir V6 mini, kad kartais iniciatyva kyla iš bendruomenės, kai mokytojai, tėvai, tarybos teikia siūlymus. Tai rodo įstaigos atvirumą, bendruomeniškumą. P3 mini pokyčių grupę, atsakingą už duomenų analizę ir sprendimų formavimą.

Analizė atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai naudoja platų spektrą duomenų – nuo kiekybinių iki kokybinių, nuo teisinių dokumentų iki pedagoginių refleksijų. Duomenis vadovai

vertina pagal patikimumo, nuoseklumo, aktualumo kriterijus. Sprendimų priėmimo procese taiko kryžminę analizę, derindami kokybinius ir kiekybinius duomenis. Iniciatyvą duomenų rinkimui dažniausiai rodo vadovas, bet plačiai įtraukiama ir bendruomenė, procesas pamažu tampa kolektyvinis. Duomenis suprantami ne kaip formalumas, o kaip įrankis veiklai gerinti.

3.4. Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo proceso analizė

Duomenimis grįsto sprendimų priėmimo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose analizė parodo, kad tiek vadovai direktoriai, tiek pavaduotojai ugdymui procesą suvokia kaip nuoseklų, pradedant problemos identifikavimu ir baigiant sprendimo įgyvendinimo stebėseną. Visi vadovai nurodė panašų sprendimų priėmimo modelį.

Tema suskirstyta į 3 kategorijas, 10 subkategorijų, jos iliustruojamos dalyvių teiginiais, kurie pateikiami lentelėje.

3.4.1 lentelė

Duomenų vaidmuo sprendimų priėmimo

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas	Duomenų naudojimas sprendimų priėmimo etapuose	Duomenų įtraukimas ankstyvame sprendimų priėmimo etape	„Duomenis iš karto turi pasitelkti. Pirmiausia iškeliam idėją, bet vis tiek mes turime pasitelkti duomenis“ (V3). „Kažkaip pradiname etape, kada tu galvoji ko reikia, kokie duomenys sukrito, paanalizuoji ir priimi sprendimą. Komunikuoji su reikiamom grupėm“ (V1). „Duomenys pasitelkiami pirmame etape, nebent sprendimas nėra toks reikšmingas, gali pasiremti turima patirtimi“ (P2). „Čia duomenis, sakykim, pasitelkiam labai anksti iš esmės vos tik suformuluoja problemą. Ir duomenys mums padeda patikrinti, ar ta problema tikrai egzistuoja“ (P4).
		Duomenimis grįstas komandinis sprendimų priėmimas	„Sprendimų priėmimo procesas dažniausiai struktūruotas ir komandinis. Dėl objektyvumo duomenys įtraukiami visuose etapuose“ (V5). „Identifikuojama problema, renkama informacija, analizuojama, aptariama komandoje, priimamas sprendimas, vertinami rezultatai. Duomenys paprastai įtraukiami tarpiniame etape, kai reikia pagrįstumo ar krypties“ (V4). „Aiškia logika paremti, tai problemos ir poreikiai, duomenų interpretavimas su komanda, dėl ko darysim“ (V2). „Sprendimus priimant vadovaujamesi dokumentais, labai svarbu kai kurių sprendimų priėmimo vidiniai susitarimai“ (P3).
		Duomenų naudojimas visuose sprendimų ciklo etapuose	„Duomenys naudojami praktiškai visuose etapuose: identifikavimo metu, formuojant sprendimo alternatyvas, priimant sprendimą ir vertinant jo poveikį“ (V6).

Lentelės tęsinys 46 psl.

Lentelės 3.4.1. tęsinys

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
Duomenimis grįstas sprendimų priėmimas	Duomenų ir profesinės nuojautos derinimas	Duomenų nepakankamumas ir konteksto trūkumas	„Duomenys ne viską rodo, ne tą rodo, kažkas yra visiškai ne taip, ir tada profesinė įžvalga ar žmogiškasis faktorius daugiau leidžia man“ (V2). „Tokiais atvejais stengiuosi kelti papildomus klausimus, ar duomenys pakankami, ar nepaslydome į sausą statistiką, ar nepastebėjome konteksto. Dažnai padeda papildoma analizė ar žmogiškas pokalbis“ (V4).
		Profesinė intuicija kaip sprendimų koregavimo veiksnys	„Duomenys kartais gali prieštarauti pedagogų intuicijai, nuojautai ar asmeninėms vertybėms, ir tai yra normalu“ (V5).
		Prieštaravimai tarp duomenų, teisės aktų ir vertybių	„Kai teisės aktai prieštarauja vieni kitiems ir vadovas lieka toks gražus ir protingas, ir tu lieki su tuo, kokį sprendimą pats priimsi“ (V1). „Buvo toks prieštaravimas, kad aš tikrai nepritariu tam dalykui, bet jeigu atsirado poreikis, priimi tą sprendimą“ (V3). „Kartais daugybė tų nuleidžiamų dalykų, jie trukdžius įneša ir sumaištį. Ir laiko stoka, ir laiko valdymas, sudėtingiau viskas gaunasi“ (P3).
		Kompromisiniai sprendimai, orientuoti į vaikų gerovę	„Taip, buvo situacijų, kai statistika rodė vieną tendenciją, o asmeninė nuojauta arba pedagogų pastebėjimai rodė kitą. Prioritetą teikiame tada vaikų saugumui ir gerovei, renkames kompromisą“ (V6).
	Realio ir formali duomenų įtaka sprendimų priėmimui	Realio duomenų įtaka	„Duomenys daro reikšmingą įtaką kasdieniams ir strateginiams sprendimams, ypač administraciniuose ir kokybės gerinimo klausimuose mes kone visada remiamės duomenimis“ (V6). „Duomenys daro įtaką ir tada išvengiama chaoso įstaigoje“ (P2).
		Formali duomenų įtaka	„Jie tikrai gali padėti, gali parodyti konkrečią situaciją, kažkiek, kad ir kartais būna ir tas formalumas, kadangi kartais ir kaip vadovams ateina, sakyčiau tos anketos, kuriose kartais nematome prasmės, bet mes čia jas turim pildyti. Turim rinkti duomenis ir turime atsakyti“ (P4). „Tačiau yra ir formalaus naudojimo atvejų, kai duomenys renkami tik ataskaitoms ar formaliems reikalavimams, pavyzdžiui tam tikros ataskaitos savivaldybei“ (V6). „Tačiau jei duomenis renkam kasmet tuos pačius, kai niekas nesikeičia, tai renkami dėl formalumo, dėl kryžiuko ar pliusiuko uždėjimo. Iš tiesų jos nieko nekeičia“ (V1). „O formaliai naudojami tai teikiant ataskaitas, tokių užpildytų lentelių skaičius neįtakoja ugdymo kokybės“ (P2).
		Duomenys kaip pokyčių iniciatorius	„Jei duomenys renkami tam, kad įvyktų kažkoks pokytis, tai jie daro labai stiprią įtaką“ (V1).

Dalyvių teiginiai rodo, kad daugumai ugdymo įstaigų vadovų duomenys yra būtinas sprendimų priėmimo proceso elementas. Ne vienas vadovas pabrėžia, kad duomenys naudojami pradiniam sprendimo priėmimo etape, kuomet reikia identifikuoti problemą, tikrinti, ar problema iš tikrųjų egzistuoja, ar analizuoti situaciją. Tai rodo, kad vadovai remiasi įrodymais pradiniam situacijos įvertinimo etape. V5, V6 nurodo, kad duomenis naudoja visuose sprendimo priėmimo etapuose. Tai parodo brandų duomenų naudojimo modelį ir komandinio darbo kultūrą. V1, V2, V4, V5 teigia, kad

duomenis aptaria su komanda, kad būtų nustatyta aiški kryptis, bendras supratimas. Kai duomenų analizė tampa kolektyvine diskusija, didėja sprendimo kokybė ir priimtinumas.

Duomenų ir profesinės nuojautos derinimo kategorijoje atsiskleidžia vadovų profesinės patirties aspektas, kai duomenys ne visada idealiai atitinka realybę. Tada pasitelkiama profesinė nuojauta, intuicija. Vadovai V2, V4, V5 pastebi, kad duomenys nėra savaime pakankami, reikia juos kritiškai analizuoti. V2, V5, V6 profesinė įžvalga leidžia suprasti vaikų gerovės aspektus, pedagogų pastebėjimus. Keli informantai nurodo sudėtingas situacijas, kai teisės aktai prieštarauja vieni kitiems, kai „nuleidžiami“ reikalavimai trukdo priimti racionalų sprendimą. Tai rodo, kad sprendimų priėmimą veikia sisteminiai išoriniai veiksniai.

Kategorija reali ir formali duomenų įtaka sprendimų priėmimui atskleidžia kontrastą tarp tikros duomenų vertės ir formalaus jų naudojimo, būdingo viešajam sektoriui. Vadovai V6, P2 atskleidžia, kad duomenys padeda išvengti chaoso įstaigoje, padeda gerinti ugdymo kokybę, padeda priimti pagrįstus organizacinius ir strateginius sprendimus. Dalyviai V1, V6, P2, P4 kritiškai vertina formalų duomenų naudojimą „dėl pliusiuko“, ataskaitoms, beprasmių formų pildymą, renkami tie patys duomenys, kurie nesukelia pokyčių. V1 teigia, kad gyvena nuolatinėje teisinėje ir duomenų įtampų aplinkoje. Viena vertus, reikia tikėti duomenimis, kurie ateina „iš vyriausybinių postų“, kita vertus, savivaldybės aprašai ar rekomendacijos kartais prieštarauja aukštesniems įstatymams. Tokiose situacijose vadovai remiasi intuicija ir logika, tačiau pripažįsta, kad tai susiję su asmenine rizika, kai gali nukentėti „iš savivaldybės atstovų“. Duomenys ir teisės aktai ne tik padeda priimti sprendimus, bet ir sukuria vidinį konfliktą, vadovas turi rinktis tarp formalaus paklusnumo ir savo supratimu, intuicija paremto sprendimo. Tai rodo, kad duomenimis grįstas sprendimų priėmimas nėra neutralus techninis procesas, jis yra politizuotas ir susijęs su atsakomybe ir galimomis sankcijomis. Tokios situacijos rodo biurokratinį spaudimą ir perteklinį duomenų administravimą, kuris neprisideda prie kokybės.

Apibendrinant šią temą galima teigti, kad vadovai sistemingai naudoja duomenis sprendimų priėmimo procese, juos įtraukdami nuo pirmųjų etapų. Duomenys atlieka labai svarbų vaidmenį, bet negalima atmesti ir vadovų patirties, profesinės nuojautos, žmogiškojo konteksto. Duomenys atlieka dvejopą funkciją – jie gali būti pokyčių katalizatorius ir prasmingų sprendimų pagrindas, bet gali būti formali našta, kuri nesukuria vertės. Nors duomenys daro realią įtaką sprendimams, dalis jų yra renkama formaliai, o tai mažina duomenų kultūros kokybę.

3.5. Duomenų interpretavimo ir prasmės kūrimo analizė

Tema apie duomenų interpretavimą ir prasmės kūrimą yra pagrindinė šio tyrimo dalis. Duomenų interpretavimas nėra objektyvus ar neutralus procesas, jis priklauso nuo vadovo patirties, vertybių, organizacinės kultūros ir bendrų diskusijų su kolektyvu. Tai visiškai atitinka Weick prasmės kūrimo modelį. Šios temos analizė atskleidžia, kaip vadovai supranta duomenų reikšmę ir kaip šį supratimą kuria kartu su komanda. Duomenų interpretavimo ir prasmės kūrimo tema suskirstyta į 7 kategorijas, 21 subkategoriją, pateikiamos tyrimo dalyvių citatos 3.5.1 lentelėje.

3.5.1. lentelė

Duomenų interpretavimas ir prasmės kūrimas

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
Duomenų interpretavimas ir prasmės kūrimas	Prasmingų sprendimų samprata	Vaiko gerove ir saugumu grindžiami sprendimai	„Kuris aiškiai pagerina vaikų saugumą, raidą, įsitraukimą ar ugdymo kokybę, o ne vien atitinka formalius reikalavimus“ V6. „Man prasmingas sprendimas yra tas, kuris realiai prisideda prie vaiko gerovės, prie ugdymo kokybės ir sklandesnio pedagogo darbo“ P4.
		Vertybinė sprendimų dimensija	„Išlaiko žmoniškumą ir vertybinį stuburą“ V4. „Tai pirmiausia kiek suteiki prasmės tam sprendimui. Ir kaip kiti
		Prasmės ir pridėtinės vertės kūrimas	matys ar nematys tą prasmę, ar bus sukurta kažkokia tai nauja vertė“ P2. „Turi aiškią praktinę naudą o ne tik formalų vykdymą“ V5. „Kuris padarė kažkokį poveikį ir yra reikšmingas bendruomenei“ V1. „Kuris didina mokyklos efektyvumą, turintis tęstinumą, ne trumpalaikis, nešantis naudą“ V3. „Kuris kuria pridėtinę vertę vaikų ugdymui“ V2.
	Duomenų reikšmė įstaigos veiklos suvokimui	Objektyvus veiklos vertinimas	„Analizė leidžia objektyviau pamatyti stipriąsias ir silpnąsias sritis, kokios investicijos duoda didžiausią efektą, o kokios priemonės neduoda laukiamų rezultatų“ V6.
		Platesnis realybės matymas	„Duomenų analizė leidžia pamatyti įstaigos veiklą ne tik per kasdienes rutinas ar asmeninių įspūdžių prizmę, dažnai atskleidžia tai, ko iš pirmo žvilgsnio galima nepamatyti ar nepastebėti“ P4. „Tiesiog įsiklausai pokalbiuose su darbuotojais. Jie savo nuomonę išsako. Ir pamatai, kad būna užslėptų kažkokių dalykų, kurių nežinai, nejauti, bet išaiškėja ir tada gali imtis kažkokių pokyčių ar sprendimų“ V3. „Kartais duomenys nuima emocijas ir leidžia į situaciją pažvelgti ramiau“ V4.
		Sisteminio požiūrio formavimas	„Suteikia objektyvų žvilgsnį, padeda tiksliau suprasti, ko iš tiesų reikia vaikams, tėvams, pedagogams. Identifikuoti sisteminės problemas“ V2. „Pradedi suvokti daug ryšių. Parodo, kaip tam tikri duomenys keičia žmonių požiūrį“ V1. „Padeda pamatyti realų vaizdą, o ne tik remtis savo intuicija“ P1.
	Duomenų interpretacijos svarba	Konteksto ir priežasčių supratimas	„Aptarimas leidžia suprasti kontekstą, identifikuoti priežastis, kartu suformuoti veiksmų planą. Duomenų aptarimas komandoje užtikrina, kad sprendimai bus geriau suprantami ir priimtini pedagogams bei tėvams, kas pagerina jų įgyvendinimą“ V6. „Jei apsiribojam tik rezultatais, rizikuojam priimti tokius paviršutiniškus sprendimus. Labai svarbu kodėl duomenys yra tokie o ne kitokie“ P4.
		Duomenų prasmės suteikimas	„Rezultatai be prasmės aptarimo tampa tik lentelėmis. Komandinis dialogas leidžia išgryninti, ką iš tiesų reiškia tam tikri skaičiai ar pastebėjimai“ V4
		Komandinis dialogas ir bendras supratimas	„Gali atsirinkti, kurie duomenys veda į veiklą, o kurie tiesiog yra informacija“ V2. „Daugelis žmonių kuriems pateikti tie skaičiai, apibendrinimai, absoliučiai neturi jokios prasmės, tuomet bandai kalbėti, aiškinti tuos rezultatus“ V1. „Stengiamės įsitikinti, kad visi tą pačią situaciją suprantame vienodai, kad nekiltų interpretavimo skirtumų“ P1.

Lentelės tęsinys 49 psl.

Lentelės 3.5.1. tęsinys

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
	Komandos įtraukimas į duomenų interpretavimą, prasmės kūrimą	Struktūruotas komandinis aptarimas	„Organizuojau reguliariai metodinius pasitarimus, kur pristatau duomenis ir diskutuojame apie priežastis bei sprendimus. Skiriame užduotis konkrečioms darbovietėms, pavyzdžiui parengti pasiūlymus. Skatiname refleksijas, siekiame, kad sprendimas būtų bendras“ V6.
		Darbuotojų įgalinimas ir dalyvavimas	„Aptariam administracinėse valandose, kviečiam mokytojus savo įžvalgomis dalintis, organizuojame konkrečios ugdymo srities aptarimą. Dažniausiai kyla diskusijų, nes yra svarbu, kad darbuotojai jaustųsi ne tik informuoti, bet būtų pilnateisiai dalyviai sprendimų įgyvendinime, tai skatina jų atsakomybę ir motyvaciją“ P4.
		Refleksijų ir grįžtamojo ryšio naudojimas	„Organizuojame refleksijas, aptariame konkrečias situacijas, kviečiame specialistus pateikti įžvalgas“ V4. „Grįžtamasis ryšys laikomas interpretacijos dalimi labai svarbus, ypač kai tėvai pasako savo nuomonę“ V2. „Mes esame susitarę, turime patvirtinę tokius susitarimus, kad žmonės pasiskirstę į grupes, kurios pačios turi inicijuoti čia. Patys surenka duomenis, juos apibendrina, interpretuoja ir kažkokius sprendimus pateikia vadovui“ V1.
	Asmeninis vadovų požiūris į duomenų interpretaciją	Duomenų kokybė	„Man duomenys labiau padeda, kai yra kokybiški, aiškūs ir derinami su praktika. Prieštaringi duomenys apsunkina sprendimą, gali pritrūkti aiškumo arba atsirasti perteklinė analizė. Svarbu rasti pusiausvyrą, rinkti pakankamai informacijos, bet neperkrauti proceso“ V6.
		Patikimas sprendimų įrankis	„Duomenis laika svarbiu ir patikimu įrankiu, man jie padeda aiškintis sudėtingas situacijas, sumažinti subjektyvumą, pamatyti realų vaizdą“ P4. „Jie padeda planuoti veiklas, numatyti rizikas ir užtikrinti kryptingą įstaigos tobulėjimą, duomenis matau kaip paramą, o ne kaip sprendimų diktatorių“ V4.
		Refleksijos įrankis	„Neįsivaizduoju kitos dienos darbo neapibendrinus praėjusios dienos“ V1.
	Prasmės atradimas per duomenis	Duomenų ir kasdienės praktikos neatitikimas	„Tėvų ir pedagogų stebėjimai rodė, kad vaikams trūksta tam tikrų mitybos įpročių, bet oficialūs mitybos žurnalai to neparodė. Atlikus papildomą stebėjimą paaiškėjo problema ir teko keisti strategiją“ V6.
		Požiūrio kaita	„Konkrečioje grupėje pradėjo kilti konfliktai tarp vaikų. Galvojau kad tai savikontrolės, savireguliacijos sunkumai. Tačiau surinkti duomenys parodė ką kita, kad konfliktai kildavo kai veiklos būdavo mažiau struktūruotos, vaikams trūko šios rutinos. Šis atvejis pakeitė mano požiūrį, pradėjau labiau vertinti situacinį kontekstą ir aplinkos poveikį vaiko elgesiui“ P4. „Labai dažnai tai vyksta“ V5. „Apklauso duomenys parodė, kad tėvai nori daugiau būrelių. Viduje atrodė, kad pakanka, tačiau apklausos rezultatai parodė priešingai. Tai pakeitė mūsų požiūrį“ P1.

Lentelės tęsinys 50 psl.

3.5.1. lentelės tęsinys

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
	Vertybiniai svarstymai duomenų interpretavime	Vaiko gerovės prioritetas	„Svarbiausi dalykai vaikų gerovė ir saugumas, įtrauktis. Profesionalumo standartai, skaidrumas bendruomenei. Patirtis rodo, kad duomenys turi būti interpretuojami atsargiai ir kontekste, ne kiekvienas rodiklis reiškia problemą“ V6. „Pirmiausia vaiko gerovės prioritetas, labai svarbu duomenų teisingumas ir objektyvumas. Svarbu pedagogų profesinis orumas, skirti tik tobulėti“ P4. „Lydi vaiko gerovės principas, kas iš to vaikui, kaip tai paveiks vaiką“ V2.
		Balansas tarp skaičių ir žmogiškųjų istorijų	„Atsakomybė, teisingumas, intuicija. Visada svarstau, ar duomenys atspindi priežastis, ar tik pasekmes. Man svarbu išlaikyti balansą tarp kiekybinių rodiklių ir žmogiškų istorijų, kurios slepiasi už jų“ V5. „Žmonėms yra kur kas aiškiau, kai pateikiama pavyzdžių. Priimtas sprendimas sukelia kažkokį tai diskomfortą, tada aiškinamės individualiai, asmeniškai. Reikia turėti kantrybės ir skaidriai, aiškiai kalbėtis“ V1
		Bendras sutarimas	„Bendruomeniškumas ir bendrystė, visuomet siekiu, kad sprendimai būtų priimami bendru sutarimu, vis dėlto pasitaiko, kai duomenis interpretuojame skirtingai“ P1..
		Profesinė patirtis ir intuicija	„Profesinė patirtis ir žinojimas, kaip tam tikri duomenys atsiranda“ V4. „Patirtis ir intuicija“ V3.

Dalyviai prasmingą sprendimą pirmiausia sieja su vaiko gerove, ugdymo kokybės gerinimu ir nauda bendruomenei. Dalyvių teiginiai rodo, kad prasmingas sprendimas nėra suvokiamas kaip formalus užduoties vykdymas, jam būtinas realus poveikis ir vertės kūrimas ugdymo procesui. Svarbus ir bendruomeninis aspektas, sprendimas prasmingas, jei jis „reikšmingas bendruomenei“ (V1), „turi tęstinumą“ (V3). Prasmingas sprendimas ne tik išsprendžia problemą, bet ir sustiprina ugdymo kokybę, „kuria pridėtinę vertę vaikams“ (V2). Tai sprendimas, kuriame dera vaiko gerovė, duomenys, vertybės ir ateities perspektyvos. Tai atspindi vertybėmis grįstą lyderystę. Sprendimas laikomas prasmingu net tada, kai jo rezultatas nėra vien teigiamas. V1 pabrėžia, kad vadovai „nėra dievai“ ir negali numatyti tik teisingų sprendimų. Tačiau prasmė atsiranda, kai sprendimas „veikia“, kai jis išsprendžia situaciją, skatina reakcijas, diskusiją, pasikeitimus.

Duomenų aptarimo svarba pabrėžiama kaip kritinis elementas, kai tik aptariant suprantamas kontekstas, priežastys, iššūkiai, o sprendimai tampa priimtini ir komandiniai. Tokiu būdu duomenys tampa dialogo katalizatoriumi, stiprinančiu bendruomenės sutarimą ir veiklos nuoseklumą. Vadovai aiškiai mato duomenų galią keisti požiūrį ir sprendimus. Pateiktuose pavyzdžiuose apie mitybos organizavimą, ugdymo proceso tobulinimą matome, kaip duomenys atskleidžia nematomas problemas ir leidžia praplėsti sprendimų lauką (įtraukti tėvus, koreguoti, teikti edukacijas). Taigi ši kategorija rodo duomenų interpretavimo kultūrą, kurioje svarbiausia vertybinis ir etinis duomenų požiūris.

Tyrimo dalyvių teiginiai rodo, kad duomenys padeda vadovams į situacijas pažvelgti struktūruotai ir objektyviai, atsitraukti nuo kasdieninių rutininių vertinimų. Duomenimis paremta analizė leidžia „pamatyti tai, ko kasdienybėje nepastebime“ (P4), „atpažinti užslėptus procesus darbuotojų pasisakymuose“ (V3), sumažinti vadovo „intuicijos dominavimą“ (P1). Šie pasisakymai patvirtina,

kad duomenys vadovams tampa ne tik informacijos šaltiniu, bet ir strateginiu instrumentu, kuris padeda suprasti sisteminius reiškinius, padeda pagrįsti planavimo sprendimus. Duomenys padeda matyti įstaigos dinamiką, socialinius ryšius, pokyčių poreikį.

Dalyvių pasisakymuose atsiskleidė individualus prasmės kūrimas, kai vadovai duomenis pirmiausia interpretuoja per profesinės intuicijos ir patirties prizmę: „šiai remiuosi profesine patirtimi daug daug...“ (V3); „vadovavimo patirtis ir intuicija neišvengiamai daro įtaką tam, kaip interpretuoju duomenis“ (V5). Vadovai dažnai remiasi asmeninėmis vertybėmis, ypač kai liečiami vaiko gerovės klausimai: „tai pirmiausia kas iš to vaikui, kaip tai paveiks vaiką“ (V2). Kolektyvinis prasmės kūrimas pasireiškia diskusijose, kai duomenų interpretavimas vyksta socialiniame procese: „ir tas mūsų skirtingas išgirdimas vieni kitų, tai labai daug ką duoda tas pasakymas, kokia smulkmena. Tai kitų ta nuomonė labai svarbi, jos interpretacija“ (V2). Tai atitinka prasmės kūrimo teoriją, kuri akcentuoja, kad reikšmė gimsta dialoge.

Duomenų interpretacijos svarbos subkategorijoje išryškėja mintis, kad duomenų analizė tampa prasminga tada, kai interpretacija vyksta komandoje, siekiant bendro situacijos supratimo. Dalyviai akcentuoja konteksto ir priežasčių analizės svarbą „labai svarbu kodėl duomenys yra tokie“ (P4), komandinį dialogą, kuris „išgrynina prasmę“ (V4), poreikį atskirti „duomenis, kurie veda į veiklą, nuo tų, kurie tik informuoja“ (V2), riziką „priimti paviršutiniškus sprendimus“ (P4), jei vadovaujamosi tik rezultatais, būtinybę užtikrinti „vienodą situacijos supratimą“ (P1). Dalyvių teiginiai rodo, kad duomenys savaime nereiškia žinojimo, jie tampa pagrindu sprendimams tik kontekstualizuoti ir aptarti. Tai rodo kolektyvinės prasmės kūrimo svarbą.

Dalyviai pabrėžia, kad komandos įtraukimas į duomenų interpretacijos ir prasmės kūrimo procesus yra būtinas, nes padidina sprendimų priimtinumą ir motyvaciją (P4), leidžia atsirasti refleksijai ir įvairių perspektyvų analizėms (V4), priartina darbuotojus prie atsakomybės už pokyčius (V6), suteikia svarbą tėvų grįžtamajam ryšiui (V2), įgalina grupes pačias rinkti, analizuoti ir interpretuoti duomenis (V1). Šioje subkategorijoje atsiskleidžia pokyčių valdymo principas, kai sprendimai tampa efektyvūs tada, kai kuriami kartu, o ne vien vadovo lygmeniu. Komandinė analizė tampa organizacinės kultūros dalimi, stiprinančia bendruomeniškumą.

Analizuojant asmeninį vadovų požiūrį į duomenų interpretaciją, galima pastebėti brandų ir subalansuotą požiūrį į duomenis, jie suvokiami kaip įrankis subjektyvumui mažinti (P4), pagalba planuojant ir valdant rizikas (V4), kasdienio darbo dalis (V1). Tačiau vadovai susiduria ir su iššūkiais, kai prieštaringi duomenys apsunkina sprendimus (V6), „būtina palaikyti balansą tarp duomenų kiekio ir jų prasmės“ (V6). Tai rodo, kad vadovai siekia apgalvotos, kritiškos duomenų kultūros, kurioje svarbus ne tik skaičius, bet ir jo interpretacija bei vertybinis pagrindas.

Dalyvių pateikti pavyzdžiai, kada duomenys pakeitė jų požiūrį, kada pamatė naują prasmę, atskleidžia, kad duomenys neretai keičia vadovų supratimą, koreguoja įsivaizdavimus ar nuostatas. Dalyviai nurodo, kad tokie pokyčiai vyksta „labai dažnai“ (V5). Tai patvirtina, kad duomenys yra ne tik kontrolės priemonė, bet ir prasminių įžvalgų šaltinis, keičiantis vadovo ir visos organizacijos narių mąstymą.

Vertybiniai svarstymai duomenų interpretavime atskleidžia, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų vertybės yra vaiko gerovė, saugumas ir įtrauktis (V6, V2), teisingumas ir skaidrumas (V6),

pusiausvyra tarp skaičių ir „žmogiškų istorijų“ (V5), bendruomeniškumas ir bendro sutarimo siekis (P1). Tai leidžia išlaikyti žmogiškumą sprendimų priėmimo procese.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovai duomenis suvokia kaip procesą, o ne kaip rezultatą. Duomenų interpretacija ir prasmės kūrimas vyksta per vertybines nuostatas, komandinį dialogą, kritišką analizę ir refleksiją, bendruomeniškumo stiprinimą. Galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose duomenys nėra vien administracinis instrumentas, jie tampa bendros kultūros ir prasmingo ugdymo pagrindu.

3.6. Sprendimų priėmimo ir duomenų interpretavimo konteksto ir aplinkos poveikio analizė

Analizuojant šią temą apžvelgiama, kaip aplinkos pokyčiai veikia sprendimų priėmimą, kokią įtaką sprendimų priėmimui ir duomenų interpretacijai daro vadovų patirtis ir intuicija, kaip suvokiama, ar sprendimas turi prasmę. Ši tema suskirstyta į tris kategorijas, 10 subkategorijų, jos iliustruojamos dalyvių teiginiais 3.6.1 lentelėje.

3.6.1. lentelė

Kontekstas ir aplinka

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
Sprendimų priėmimo ir duomenų interpretavimo kontekstas ir aplinkos poveikis	Aplinkos pokyčių įtaka sprendimų priėmimui ir duomenų interpretacijai	Duomenų poreikio ir naudojimo kaita	„Pokyčiai skatina peržiūrėti, kokius duomenis renkame ir ką mes su tais duomenimis darome“ P2. „Švietimo pokyčiai, atnaujintos programos, kokybės užtikrinimo sistemos verčia naudoti duomenis sistemingiau, jie padeda orientuotis tarp naujų reikalavimų ir įvertinti, kaip pokyčiai veikia vaikus“ P4.
		Sprendimų sudėtingėjimas ir neapibrėžtumas	„Pokyčiai išmuša iš to patogumo rato, apsunkina sprendimų priėmimą, nes reikia daug ką persvarstyti, daug apgalvoti“ V1. „Švietimo pokyčiai procesą apsunkina, nes trūksta aiškumo ir bendro matymo“ P1.
		Operatyvumo ir informacijos tikslumo svarba	„Pandemijos metu padidėjo poreikis operatyviai reaguoti į situaciją ir turėti tikslesnę informaciją“ V4. „Labai blogai veikia. Pandemija su tokia darbo specifiška tai tikrai didelis iššūkis buvo, įtampos labai daug“ V3.
		Prioritetų ir išteklių perskirstymas	„Dėl sisteminių pokyčių dažnai turiu koreguoti prioritetus ir perskirstyti išteklius“ V6
	Vadovavimo patirties ir intuicijos įtaka sprendimų priėmimui ir duomenų interpretacijai	Konteksto suvokimas ir gilesnė analizė	„Padeda suprasti kontekstą, identifikuoti sritis, kurias verta giliau paanalizuoti“ (V2). „Patirtis padeda perskaityti duomenis“ V4.
		Neatitikimų atpažinimas ir kritinis vertinimas	„Patirtis padeda greitai atpažinti duomenų neatitikimus“ V5. „Padeda užduoti teisingus klausimus, atpažinti neatitikimus“ V6.

Lentelės tęsinys 53 psl.

3.6.1. lentelės tęsinys

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
		Objektyvumo ir intuicijos derinimas, atsakomybė	„Sieki objektyvumo“ P2. „Visada stengiesi elgtis kaip būtų darbuotojui geriausia, bet kartais tas nusprendimas būna toks autoritarinis“ V1.
	Prasmės pajautimas priimant sprendimus	Vertybinis atitikimas ir vizija	„Kai jis atliepia pagrindines vertybes ir sukuria apčiuopiamą poveikį visai įstaigai. Pasinagrinėjus matai, kur galima eiti, kokie realūs iššūkiai“ V2. „Kai jis atliepia vertybes, ilgalaikę viziją ir iš tiesų pagerina kasdienį gyvenimą įstaigoje“ V5.
		Vidinis pasitenkinimas ir profesinė prasmė	„Tai ateina vidinis pasitenkinimas, įvyksta kažkoks pokytis, kažkas pagerėjo“ P2.
		Teigiamas poveikis bendruomenei ir vaikams	„Kai jis sujungia bendruomenės interesus, yra etiškas ir vaikams palankus“ V4. „Jei sprendimas turi tiesioginių ryšių su vaiko ugdymo kokybe, bendruomenės gerove, tai aš manau, kad tai įprasmina“ P4. „Priimtas sprendimas veikia, kai žmonės į jį reaguoja“ V1.

Aplinkos pokyčių įtakos kategorijoje dalyvių atsakymai atskleidžia, kad išoriniai pokyčiai, tokie kaip pandemija, švietimo sistemos pasikeitimai iš esmės keičia sprendimų priėmimo pobūdį, daro vadovams spaudimą priimti sprendimus greitai, bet pagrįstai. Pandemijos atvejis parodė, kad duomenis reikia analizuoti operatyviai, komunikuoti greitai. Ypač svarbus tapo komunikacijos procesų valdymas. Pokyčiai atneša didelę įtampą ir emocinį krūvį, kas apsunkina sprendimų priėmimą (V3). V1 pabrėžia, kad nuolatiniai pokyčiai „išmuša iš komforto zonos“, reikalauja persvarstyti nusistovėjusias tvarkas ir koreguoti prioritetus ir išteklius (V6).

Švietimo pokyčiai išryškino pasiekimų stebėsenos, kokybės vertinimo, nuolatinio grįžamojo ryšio reikšmę. Vadovai rodo gebėjimą adaptuotis prie sistemos reikalavimų, bet pabrėžia, kad duomenys turi būti pagrįsti, prasmingi, integruoti į kasdienę praktiką, o ne turi būti renkami dėl formalių tikslų. Atnaujintos ugdymo programos, kokybės užtikrinimo sistemos reikalauja naudoti duomenis sistemingai ir tikslingai, kad būtų galima įvertinti realų poveikį vaikų ugdymui (P4). Tačiau galima įžvelgti ir neapibrėžtumo aspektą – duomenų interpretavimas tampa sudėtingas, kai trūksta aišrios krypties ir bendro matymo (P1). V1 dalyvis pabrėžia, kad vadovas dažnai atsiduria „tarp trijų jėgų: įstatymų, tėvų, darbuotojų“, nesulaukia institucinio palaikymo.

Vadovavimo patirties ir intuicijos kategorijoje dalyvių pasisakymuose išryškėja vadovavimo patirties ir intuicijos svarba interpretuojant duomenis ir priimant jais pagrįstus sprendimus. Patirtis padeda geriau suvokti kontekstą, greičiau atpažinti neatitikimus, nuspręsti, kurios sritys reikalauja gilesnės analizės (V2, V5, V6). V4 akcentuoja, kad patirtis leidžia „perskaityti duomenis“ ne tik techniniu, bet ir prasminiu lygmeniu. Intuicija įvardinama kaip papildomas įrankis, leidžiantis užduoti papildomus klausimus, priimti sprendimus, kai duomenys prieštaringi ar nevienareikšmiai. V1, P2 jaučia įtampą, kai nori išlikti objektyvūs, bet būtinai turi priimti greitus, kartais autoritarinius sprendimus. Tai rodo, kad sprendimų priėmimas nėra vien racionalus, labai svarbus

žmogiškasis faktorius, grindžiamas patirtimi, vertybėmis, atsakomybe už darbuotojus ir visą bendruomenę.

Prasmės pajautimo kategorijoje dalyvių teiginiai atskleidžia, kad sprendimų prasmingumas dažniausiai siejamas ne su formaliu reikalavimų įgyvendinimu, o su atitikimu vertybinėms nuostatoms, suprantamumu komandai ir realiu poveikiu tiek vaikų ugdymui, tiek visai įstaigai. Sprendimai yra prasmingi tuomet, kai atliepia įstaigos vertybes, viziją, kai sukuriamas apčiuopiamas pokytis kasdienėje veikloje (V2, V5).

Prasmė taip pat siejama su vidiniu pasitenkinimu ir jausmu, kad įvyko teigiamas pokytis, pagerėjo bendruomenės gerovė, atmosfera darbo aplinkoje, vaikų ugdymo kokybė (P2, P4). Buvo pabrėžtas ir sprendimų socialinis aspektas, kai bendruomenė reaguoja į sprendimą, jį priima ir įgyvendina, reiškia sprendimas veikia (V1). Šie pasisakymai parodo, kad sprendimų prasmė suvokiama kaip dinamiškas procesas, vykstantis per veiksmą, grįžtamąjį ryšį, ilgalaikį poveikį, o ne vien per dokumentus.

Apibendrinant galima teigti, kad sprendimų priėmimo ir duomenų interpretacijos procesą stipriai veikia kintanti aplinka, vadovo asmeninė patirtis ir intuicija bei vertybinis sprendimų pagrindas. Aplinkos pokyčiai didina neapibrėžtumą ir spaudimą, tačiau skatina duomenimis grįstą mąstymą. Patirtis ir intuicija padeda prasmingai interpretuoti duomenis, o sprendimų prasmė atsiskleidžia per poveikį vaikų ugdymui, bendruomenės gerovei.

3.7. Duomenimis grįstų sprendimų priėmimo iššūkių ir galimybių analizė

Tyrime dalyvavę vadovai vertina duomenų naudą, supranta duomenų interpretacijos ir prasmės kūrimo ir suteikimo duomenims vertę įstaigų veiklos tobulinimui, tačiau jie susiduria su reikšmingomis kliūtimis. Šiame skyriuje pateikiama, kaip tyrimo dalyviai vertina savo įstaigų gebėjimą įprasminti duomenis veiksams, ką reikia tobulinti, kad sprendimų priėmimas taptų prasmingesnis, kokie pokyčiai duomenų srityje numatomi ateityje. Tema suskirstyta į tris kategorijas, 11 subkategorijų, pateikiami dalyvių teiginiai.

3.7.1. lentelė

Iššūkiai ir galimybės duomenų įprasminimo procese

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
	Įstaigų gebėjimas įprasminti duomenis	Teigiamas gebėjimo vertinimas	„Visada stengiamės atsižvelgti į surinktą informaciją“ (P1). „Gerai vertinu, veikiamo bendrai“ (P3). „Įvertinčiau kaip gerą, tačiau su tobulintinomis vietomis“ (V6). „Vertinu pakankamai gerai, tačiau trūksta laiko ir sisteminių procedūrų“ (V5).
		Gebėjimo augimas ir stiprėjimas	„Gebėjimą vertinčiau kaip nuolat augantį“ (P4). „Gebėjimas didėja“ (V4)...„Augantis ir stiprėjantis gebėjimas“ (V2).

Lentelės tęsinys 55 psl.

3.7.1. lentelės tęsinys

Tema	Kategorija	Subkategorija	Dalyvių teiginiai
		Organizacinės kultūros iššūkiai	„Žmonės tyli, nenori išsakyti savo nuomonės, kol juos prakalbini, kol jie pasako savo idėją. Jie bijo išsakyti savo nuomonę. Sunkus šitas dalykas“ (V3).
		Lyderystės vaidmuo	„Toną duoda vadovas, kiek jis įprasmina sprendimus“ (V1).
		Duomenų prasmė	„Jei sprendimai daro įstaigos veiklą sklandesne, kokybiškesne, vadinasi duomenys turi prasmę“ (P2)
	Iššūkiai duomenų analizės procese	Refleksijos ir tęstinumo stoka	„Sudėtinga užtikrinti tęstinumą, refleksiją, grįžtamojo ryšio suteikimą, tobulinimo aspektų įvardijimą“ (P1). „Refleksija apie gautų rezultatų reikšmę“ (P2).
		Analitinių kompetencijų trūkumas	„Reikėtų daugiau gebėjimų, analizės įgūdžių, IT priemonių. Mokymai pedagogams ir administracijai apie duomenų analizę ir interpretaciją, geresnės priemonės duomenų rinkimui ir vizualizacijai, aiškesni duomenų rinkimo protokolai, laiko skyrimas refleksijai ir aptarimams, didesnis tėvų įtraukimas į duomenų rinkimo ir interpretacijos procesą“ (V6). „Reikia aiškesnių duomenų panaudojimo standartų, analitinių įgūdžių“ (V4). „Stiprinti kompetenciją kaip analizuoti duomenis, bendroms refleksijoms daugiau skirti laiko, pasitikėjimo pedagogams reikia, vizualizavimo ir pateikimą gerinti“ (V2).
		Laiko, sisteminių procedūrų, komunikacijos stoka	„Supratimas kad plėtotųsi, asmeninę atsakomybę kad prisiimtų darbuotojas“ (P3). „Mokymų yra, juos išklausk, tik nemokam pritaikyti praktiškai. Reikia būti iniciatyvesniems, drąsos reikia“ (V3). „Kalbėjimasis, aiškinimas žmonėms, komunikacija.“ (V1). „Tobulintina sritis duomenų interpretavimo kultūros ugdymas ir didesnis prasmingumo akcentas, duomenų analizės įgūdžių stiprinimas. Dažnai skubame, o prasminga analizė reikalauja laiko. Ir komandinio duomenų aptarimo“ (P4)
	Duomenų vaidmens transformacija ateityje	Skaitmenizacija ir automatizavimas	„Duomenų rinkimas bus automatizuotas“ (P1). „Bus sukurtos kažkokios skaitmeninės platformos, duomenų kultūra organizacijoje“ (V2).
		Duomenų vaidmens stiprinimas	„Duomenų vaidmuo tikrai didės, vis dažniau remsimės realiais įrodymais, ne nuo jautu. Duomenys taps integruoti į kasdienius procesus. Ir duomenų interpretacija taps komandiniu darbu, ne vien vadovų atsakomybė. Įstaigos bus vertinamos ne ką surinko, o ką su tais duomenimis nuveikė, kokios problemos išspręstos“ (P4). „Duomenys taps aktyviu sprendimų planavimo įrankiu, skatinančiu adaptuotis prie pokyčių“ (V5).
		Lyderystės transformacija	„Pasidalinti lyderystę, pasitikėti, skatinti, auginti lyderystę“ (P3). „Bus daugiau analitinių sprendimų, skaitmeninių įrankių, vadovams reikės stipresnių gebėjimų dirbti su duomenimis“ (V6). „Tikrai sumažės biurokratiniai dalykai. Linkiu, kad ateities vadovai dirbtų tik su žmonėmis, kad būtų laisvas, nevaržomas, komunikuojantis su žmonėmis, ne su popieriais“ (V1). „Gal vadovai taps analitiniai lyderiai“ (V2).

Tyrimo rezultatai parodo, kad vadovai vertina duomenų naudą įstaigų veiklos gerinimui, bet susiduria su reikšmingomis kliūtimis analizuojant duomenis, įprasminant juos sprendimams. Keli tyrimo dalyviai įstaigos gebėjimą įprasmininti duomenis vertina pozityviai, bet nevienareikšmiškai. Teiginiuose atsispindi bendras veikimas, augantis gebėjimas. Kartu pabrėžiamas besiformuojantis gebėjimas, „tobulintinos vietos“ (V6), laiko, sisteminių procedūrų trūkumas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad duomenų įprasminimas dar nėra iki galo kolektyvinis procesas, daugiau priklauso nuo pavienių iniciatyvų.

Tyrimo dalyviai dažnai pabrėžia organizacinės kultūros ir lyderystės svarbą gebėjime įprasmininti duomenis. Akcentuojamas vadovo vaidmuo formuojant požiūrį į duomenimis grįstą sprendimų priėmimą, prasmės kūrimą: „toną duoda vadovas“ (V1). Taip pat atsiskleidžia darbuotojų baimė reikšti nuomonę, pasyvumas, didelis darbo stažas, patirtis kartais duoda nuovargį, abejingumą. Tai rodo, kad duomenų įprasminimas organizacijoje glaudžiai susijęs ne tik su techniniais gebėjimais, bet ir su pasitikėjimu, psichologiniu saugumu.

Duomenų analizės procese iššūkiai susiję tiek su individualiu, tiek su organizaciniu lygmeniu. Dalyvių akcentuojami sunkumai susiję su tęstinumo, refleksijos, grįžtamojo ryšio užtikrinimu. Duomenys yra surenkami, tačiau jų analizė ir rezultatų aptarimas lieka fragmentiškas.

Dalyviai akcentuoja kompetencijų stoką, trūksta ne tik vadovams, bet ir pedagogams kompetencijų duomenų analizės, informacinių technologijų, duomenų įprasminimo srityse. V1, V3 nuomone mokymų yra, juose dalyvaujama, tačiau įgytos žinios nepritaikomos praktiškai arba lieka nesuprastos. Kiti dalyviai akcentavo mokymų nebuvimą, ypač duomenų analizės ir prasmės kūrimo srityse (V5, P4). Taip pat trūksta iniciatyvos, drąsos, asmeninės atsakomybės.

Ryški ir laiko trūkumo ir struktūros nebuvimo problema. Ikimokyklinių ugdymo įstaigų darbo specifika sukelia didelį laiko trūkumą prasmingai duomenų analizei. Taip pat trūksta aiškių duomenų naudojimo standartų, sisteminių protokolų ir bendrų susitarimų, kaip duomenys turėtų būti analizuojami, interpretuojami ir įprasminami (V6).

Svarbus aspektas – komandiškumas ir komunikacija (V1). Dalyviai pabrėžia bendrų refleksijų, duomenų vizualizavimo ir aiškesnio pateikimo poreikį (V2, V6). Duomenų analizė suvokiama kaip kolektyvinis procesas, tačiau realybėje dažnai lieka individualių pastangų lygmenyje.

Analizuojant dalyvių išvalgas apie ateitį, aiškiai pabrėžiama duomenų vaidmens stiprėjimo tendencija. Dalyviai prognozuoja didesnį automatizavimą, skaitmeninių platformų kūrimą, analitinių sprendimų plėtrą. Duomenys ateityje dalyviai norėtų suvokti ne kaip administracinę naštą, o kaip priemonę planavimui, įrankį pokyčių valdymui.

Dalyviai ateityje pokyčius sieja su lyderystės transformacija. Tikimasi, kad vadovai taps analitiniais lyderiais, gebančiais ne tik naudotis duomenimis, bet ir dalintis atsakomybe, skatinti pasitikėjimą, komandinius sprendimus. Tai reiškia perėjimą nuo hierarchinio prie labiau pasidalytosios, duomenimis grįstos lyderystės modelio.

Tyrimo dalyviai taip pat akcentuoja, kad ateityje švietimo įstaigos bus vertinamos ne pagal surinktų duomenų kiekį, o pagal jų panaudojimo rezultatus, kaip sprendžiamos problemos, kokius pokyčius lemia, koks poveikis veiklos kokybei (P4). Tikimasi, kad sprendimai bus grindžiami įrodymais, o ne intuicija, jie taps integralia kasdienės veiklos dalimi.

Apibendrinant galima teigti, kad duomenų įprasminimo procesas ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra augantis, tačiau dar nepakankamai brandus. Esminiai iššūkiai susiję su kompetencijų stiprinimu, laiko refleksijai skyrimu, aiškių sistemų ir organizacinės kultūros kūrimu. Perspektyvoje duomenys suvokiami kaip strateginis išteklius, kurio sėkmingas panaudojimas priklausys nuo lyderystės, pasitikėjimo ir komandinio darbo stiprinimo.

3.8. Diskusija

Šiame skyriuje aptariami kokybinio tyrimo rezultatai, jie lyginami su mokslinės literatūros įžvalgomis, tarptautinių tyrimų duomenimis ir teoriniais pagrindais. Diskusijoje siekiama paaiškinti, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų patirtis naudojant duomenis sprendimų priėmimui atitinka ar skiriasi nuo literatūroje aprašytų modelių, kaip įstaigų kontekstas veikia prasmės kūrimo procesus.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovai duomenis suvokia plačiai, ne tik kaip kiekybinius rodiklius, bet ir kaip neformalią informaciją (nuotaikas, tėvų komentarus, pedagogų refleksijas). Tai visiškai atitinka literatūroje išryškinamą mintį, kad švietimo sektoriuje duomenys nėra tik skaičiai, bet ir įvairūs kontekstiniai, kokybiniai, socialiniai ženklai (Schildkamp, 2019; Mandinach, Schildkamp, 2020).

Tarptautiniai tyrimai rodo, kad ankstyvojo ugdymo vadovai dažnai remiasi „minkštaisiais duomenimis“, kurie padeda suprasti mikroklimatą, pedagogų nuostatas, vaikų emocinę būklę (Earl, Katz, 2006). Šiame tyrime šios tendencijos yra ryškios. Tai rodo, kad grynai techninis, skaitmenizuotas duomenų suvokimas nėra būdingas ikimokyklinio ugdymo įstaigoms.

Šio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai duomenų rinkimo, analizės ir interpretacijos procesą suvokia kaip nuoseklų, sistemiską ir orientuotą į įstaigos veiklos tobulinimą. Tai atitinka su mokslinėje literatūroje apibrėžiama duomenimis grįsto sprendimų priėmimo sampratą (angl. data-informed-decision making), kur duomenys laikomi svarbiu pagrindu diskusijai, refleksijai, kryptingiems pokyčiams (Vanlommel, 2018). Tyrimo duomenys rodo, kad vadovai geba taikyti įvairius duomenų šaltinius ir metodus, jungdami kiekybinius ir kokybinius duomenis, taip priimdami pagrįstus sprendimus.

Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad duomenys padeda gerinti ugdymo kokybę, planuoti pedagogų kvalifikaciją, organizuoti įtraukujį ugdymą, didinti organizacinę aiškumą. Tai sutampa su globaliomis tendencijomis, kad duomenimis grįstas sprendimų priėmimas didina švietimo įstaigų veiksmingumą (Mandinach, Shildkamp, 2020). Tačiau tyrimas taip pat atskleidė, kad duomenų naudojimas dažnai priklauso nuo vadovų iniciatyvos, o nuoseklios duomenų valdymo sistemos nėra. Tai dera su Lietuvos tyrėjų išvadomis, kad daugelyje įstaigų duomenys renkami, bet nėra efektyviai analizuojami ir integruojami į praktikas (Jarašūnė, 2023).

Gauti rezultatai patvirtina, kad vadovų duomenų naudojimas prognozėms, resursų planavimui ir strateginėms prognozėms rodo brandesnę vadybinę mąstymą ir atitinka viešojo sektoriaus valdymo tendencijas. Tai leidžia teigti, kad dalyje ugdymo įstaigų formuojasi duomenų kultūra, kurioje duomenys tampa prasmingu veiklos gerinimo įrankiu. Tačiau tyrimas atskleidžia ir prieštarą

duomenų naudojimo vaidmenį, kai duomenys renkami formaliai, tikslu atsiskaityti kontroliuojančioms institucijoms, siekiant atitikti išorinius reikalavimus. Tai patvirtina ankstesnių tyrimų išvadas, kai formalus duomenų rinkimas mažina duomenų naudojimo prasmingumą ir kelia kolektyvo pasipriešinimą (Mandinach, Gummer, 2016). Tokia situacija rodo, kad duomenų kultūra ikimokyklinio ugdymo įstaigose dar nėra brandi ir reikalauja kryptingo stiprinimo.

Diskusijos kontekste ypač ryškus ir reikšmingas vadovo vaidmuo. Tyrimo rezultatai rodo, kad dažniausiai duomenų rinkimo iniciatyva kyla iš vadovo, tačiau pozityvi tendencija yra bendruomenės įtraukimas ir kolektyvinis sprendimų priėmimo stiprėjimas. Tai atitinka lyderystės teorijas, kurios pabrėžia pasidalytosios lyderystės svarbą, ypač švietimo sektoriuje. Vadovo asmeninė patirtis, intuicija ir vertybinės nuostatos tampa svarbiu filtru interpretuojant duomenis, o tai leidžia išvengti vien skaičiais grindžiamo sprendimų priėmimo. Šie rezultatai sutampa su kitais tyrimais, kurie rodo, kad švietimo lyderiai supranta duomenis per savo vertybinius filtrus, profesinę patirtį ir socialinį kontekstą (Spillane, 2012).

Tyrimo rezultatai aiškiai patvirtino prasmės kūrimo teorinius teiginius. Pasak Karl Weick (1995), organizacijose prasmė nėra surandama, ji kuriama socialiniame kontekste. Vadovai pabrėžia tai, kad duomenų reikšmė paaiškėja tik aiškinant, diskutuojant, lyginant ir derinant skirtingas patirtis.

Šiame tyrime atsiskleidė dvi prasmės kūrimo kryptys – individualus interpretavimas, kai duomenys derinami su profesine intuicija. Tai atitinka literatūros teiginį, kad lyderiai retai priima sprendimus remdamiesi vien kiekybiniais duomenimis (Schildkamp, 2019). Kita kryptis – kolektyvinis interpretavimas, kai sprendimai formuojasi bendroje diskusijoje. Tai visiškai sutampa su organizacinio prasmės kūrimo modeliu (Weick, 1995) ir tyrimais, akcentuojančiais bendros refleksijos svarbą ugdymo įstaigose (Maitlis, Christianson, 2014; Choo, Bontis 2002).

Tyrimas taip pat parodė, kad sprendimų priėmimo procesą reikšmingai veikia kintanti aplinka ir augantis neapibrėžtumas. Šios sąlygos didina spaudimą vadovams, tačiau kartu skatina labiau remtis duomenimis ir ieškoti pagrįstų sprendimų. Duomenų interpretacija glaudžiai susijusi su organizacijos vertybėmis, bendruomenės dialogu ir refleksija. Duomenų prasmė atsiskleidžia tuomet, kai jie siejami su realiu poveikiu vaikų ugdymo kokybei, darbuotojų gerovei ir bendruomenės stiprinimu (Schildkamp, 2019; Datnow, 2020).

Tyrimas atskleidė pagrindines kliūtis sklandžiam ir prasmingam sprendimų priėmimui. Tai analitinių kompetencijų trūkumas tiek vadovams, tiek darbuotojams; laiko stygius, nepakankama technologinė infrastruktūra, aiškių duomenų analizės sistemų nebuvimas, organizacinės kultūros stoka. Šie iššūkiai yra identiški literatūroje nurodomiems (Schildkamp, 2019; Datnow, Park, 2014). Tą patvirtina daugelis tyrimų, nurodančių, kad vadovai dažnai neturi pakankamai duomenų analizės įgūdžių. Duomenų analitikos mokymai švietime yra fragmentiški. Laikas yra dažniausiai nurodoma kliūtis tarptautiniuose tyrimuose, taip pat ir pabrėžiama, kad efektyvus duomenų naudojimas tampa tada, kai įstaiga turi sistemą, kuri automatizuoja rinkimą ir analizę. Šio tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvos švietimo įstaigoms tokių įrankių trūksta. Pedagogų abejonės ir emocinis pasipriešinimas akcentuojamas taip pat dažnai tyrimuose (Mandinach, Gummer, 2016; Fullan, 2007). Tai rodo, kad duomenų kultūra ugdymo įstaigose dar tik formuojasi. Iššūkiai giliau įsišakniję organizacinėje kultūroje.

Lyginant su tarptautine literatūra, galima teigti, kad Lietuvos ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovai duomenis naudoja plačiąja prasme, priima sprendimus kolektyviai, susiduria su tomis pačiomis kliūtimis kaip ir kitose šalyse. Duomenų įprasminimo procesas yra augantis. Duomenys yra ne kiek valdymo įrankis, kiek profesinio dialogo pagrindas, prasmingas ugdymo ir vadybos kokybės gerinimo pagrindas.

IŠVADOS

Remiantis atlikto kokybinio tyrimo rezultatais ir analize, galima suformuluoti šias pagrindines išvadas:

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai duomenis suvokia plačiai ir kompleksiskai, apimdami tiek formalius, tiek neformalius informacijos šaltinius. Vadovai duomenis suvokia kaip nuoseklų ir tęstinį procesą, apimantį duomenų rinkimą, analizę, interpretaciją ir taikymą sprendimų priėmimo procese. Duomenys yra priemonė veiklos refleksijai ir tobulinimui.

Vadovai naudoja tiek kiekybinius, tiek kokybinius duomenis, teisinius dokumentus, administracinius rodiklius, stebėjimus, pedagogines refleksijas, bendruomenės, tėvų grįžtamąjį ryšį. Duomenų naudojimas ikimokykliniame ugdyme yra holistinis ir apima daug socialinio bei kontekstinio turinio.

Duomenų interpretavimas vyksta per prasmės kūrimo procesą, derinant profesinę intuiciją ir socialines diskusijas. Vadovai duomenų reikšmę konstruoja individualiai, remdamiesi patirtimi, vertybėmis ir intuicija, tačiau duomenų reikšmė atsiskleidžia kolektyvinėse diskusijose, pedagogų refleksijose. Tai patvirtina, kad duomenys tampa vertingi tik socialiai interpretuojami. Dalis duomenų vis dar renkama formaliai, siekiant atitikti išorinius reikalavimus, o tai mažina duomenų prasmingumą ir silpnina darbuotojų įsitraukimą. Tai rodo, kad duomenų kultūra dar nėra pakankamai brandi ir nuosekli.

Sprendimų priėmimas remiantis duomenimis yra nuoseklus ir cikliškas, bet dažnai priklausomas nuo vadovo iniciatyvos. Nors vadovai pripažįsta duomenų naudą sprendimams, jų naudojimas ne visuomet sistemingas. Dažniausiai sprendimai priimami per problemos identifikavimą, duomenų analizę, kolektyvinį aptarimą ir vėlesnę rezultatų stebėseną. Vis dėlto duomenų valdymo procesai dažniausiai nėra sisteminiai. Sprendimų priėmimo procese taikoma kryžminė duomenų analizė didina sprendimų pagrįstumą ir kontekstualumą.

Vadovo vaidmuo yra reikšmingas inicijuojant duomenimis grįstą sprendimų priėmimą. Vadovo profesinė patirtis, intuicija ir vertybinės nuostatos daro tiesioginę įtaką duomenų interpretacijai, leidžia atsižvelgti į žmogiškąjį ir ugdymo kontekstą. Tačiau vadovams trūksta duomenų analizės gebėjimų, susiduriama su laiko stygiu ir neefektyviomis sistemomis.

Tyrimo rezultatai rodo, kad duomenys atlieka svarbų vaidmenį vadybiniuose sprendimuose, ypač planuojant resursus, prognozuojant pokyčius ir tobulinant įstaigos veiklą. Tai leidžia teigti, jog dalyje ikimokyklinių ugdymo įstaigų formuojasi brandesnė duomenų kultūra.

Sprendimų priėmimo procesą stipriai veikia kintanti aplinka ir neapibrėžtumas. Nors tai kelia papildomų iššūkių, kartu skatina vadovus labiau remtis duomenimis ir ieškoti pagrįstų sprendimų, orientuotų į vaikų ugdymo kokybę ir bendruomenės gerovę. Duomenų įprasminimo procesas ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra augantis, tačiau reikalaujantis kryptingo stiprinimo, ypač kompetencijų, laiko refleksijai ir organizacinės kultūros srityse.

REKOMENDACIJOS

Rekomendacijos ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams:

- Stiprinti duomenų analizės ir interpretacijos kompetencijas, dalyvaujant kvalifikacijos tobulinimo programose, orientuotose į duomenimis grįstą lyderystę ir refleksinį sprendimų priėmimą.
- Kurti aiškias ir paprastas duomenų rinkimo bei analizės sistemas, kurios mažintų formalų duomenų rinkimą ir leistų sutelkti dėmesį į duomenų prasmingumą bei realų pritaikymą praktikoje.
- Skirti daugiau laiko kolektyvinei refleksijai ir dialogui, aptariant duomenų rezultatus su pedagogais ir visa bendruomene, siekiant stiprinti bendrą atsakomybę už sprendimus.
- Skatinti duomenų naudojimą ne tik kontrolei ir atskaitomybei, bet ir kaip priemonę mokymuisi, veiklos tobulinimui, pokyčiams įgyvendinti, pabrėžiant bendros prasmės kūrimo vertę.

Rekomendacijos švietimo politikos formuotojams ir steigėjams:

- Mažinti perteklinius atskaitomybės reikalavimus ir orientuoti duomenų rinkimo sistemas į kokybišką, ne vien kiekybinį rezultatą, sudarant sąlygas prasmingam duomenų naudojimui.
- Sudaryti galimybes ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams gauti metodinę pagalbą ir konsultacijas duomenų analizės, interpretacijos srityse.
- Kurti mentorystės programas, kuriose labiau patyrę vadovai dalintųsi duomenų naudojimo patirtimi.
- Diegti technologijas, pritaikytas ikimokykliniam ugdymui, kurios leistų automatizuoti duomenų rinkimą, leisti naudoti patogius įrankius vizualizacijai ir greitam rezultatų interpretavimui.

LITERATŪRA

1. Adebayo, A. M. (2013). *A proposed framework for decision-making process in educational management: An adaptation of Hoy and Miskel's models*. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 1(1), 19–28. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.14297/jpaap.v1i1.23>
2. Balčiūnas, S., Garšvienė, L., Liukinevičienė, L., Matuzevičiūtė-Balčiūnienė, K., Petukienė, E. (2022). Bakalauro ir magistro baigiamųjų darbų rengimo metodinės rekomendacijos. Šiauliai
3. Barton, E. E., & Akin, B. A. (2022). *Implementation drivers as practical measures for data-based decision-making in early childhood programs*. *Early Childhood Education Journal*, 50(8), 1533–1548. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s43477-022-00044-5>
4. Batuchina, A., Melnikova, J., Šakytė-Statnickė, G., & Šmitienė, G. (2022). Mokymosi analitikos nauda edukacijai: Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų patirčių analizė. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 48, 129–142. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/ActPaed.2022.48.8>
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda : S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
6. Brauckmann, S. (2023). *Bringing context and educational leadership together*. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 163–178. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>
7. Brazauskienė, E., & Melnikova, J. (2024). *Data literacy of secondary school teachers: the competence-based approach*. *Regional Formation and Development Studies*, 2(43). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15181/rfds.v42i1.2608> e-journals.ku.lt
8. Brown, B. (2023). *School leadership decision-making during the COVID-19 pandemic: Lessons from crisis management*. *Journal of Educational Change*, 24(3), 487–503. Prieiga per internetą: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10160528>
9. Brown, C. (2024). *A case study of principals' sensemaking of the learning experiences of kindergarteners*. *Journal of School Leadership*, 34(1), 55–74. Prieiga per internetą: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1424171>
10. Bush, T. (2020). *School leadership and management in England: The paradox of simultaneous centralisation and decentralisation*. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 347–364. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1741143220905034>
11. Choo, C. W., & Bontis, N. (Eds.). (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press.
12. Datnow, A. (2020). *The role of leaders in promoting data use for continuous improvement*. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 472–503. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0013161X20913718>
13. Datnow, A., & Hubbard, L. (2016). *Data-driven leadership*. Jossey-Bass.
14. Datnow, A., & Park, V. (2014). *Data-driven leadership: A guide for teachers*. Teachers College Press.
15. Davenport, T. H. (2006). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.
16. de Metz, N. (2024). *Shared sensemaking during a strategic change process: A temporal process model*. *Journal of Strategy and Management*, 17(2). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0264>
17. Dirsienė, G. (2011). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų vaidmuo organizacijos tobulinimui (Magistro darbas). Vilniaus universitetas.
18. Dremel, C., Herterich, M. M., Wulf, J., Vom Brocke, J., Brenner, W. (2020). *Actualizing big data analytics affordances: A revelatory case study*. *Information & Management*, 57(1), Article 103121.
19. Earl, L. M., & Katz, S. (2006). *Leading Schools in a Data-Rich World: Harnessing Data for School Improvement*. Corwin Press.
20. Fernandes, J. (2023). *The role of data-driven decision-making in effective educational leadership*. *Academy of Educational Leadership Journal*, 27(S2), 1-3.
21. Figueiredo, C., Sampaio, M., Marinho, P., Dihl Moraes, A., & Fernandes, P. (2024). *School self-evaluation in decision making: Perspectives from Portuguese school leaders*. *Education Sciences*, 14(12), 1275. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/educsci14121275>
22. Frisk, J. E., Bannister, F. (2022). *Applying design thinking to the decision-making process: A field study in Swedish local authorities*. *Management Decision*, 60(1), 66-85. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0384>
23. Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
24. Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
25. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius.

26. Goffin, E., Janssen, R., & Vanhoof, J. (2022). Teachers' and school leaders' sensemaking of formal achievement data: A conceptual review [State of the art review]. *Review of Education*, 10(1), e3334. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/rev3.3334>
27. Jarašūnė, B. (2023). *Duomenimis grįstų sprendimų priėmimas Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose* (Magistro darbas). Mykolo Romerio universitetas. gs.elaba.lt
28. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
29. Kanavas, C. (2025). *The rational decision-making and the social responsibility of school principals*. *Cogent Education*, 12(1), 2419542. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2419542>
30. Kardelis, K. (2017). Mokslių tyrimų metodologija ir metodai. Edukologija ir kiti socialiniai mokslai: vadovėlis. Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidybos centras
31. Kazlauskienė, I. (2007). *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tyrimas* (Magistro darbas).
32. Landsbergienė, A. (2025). *Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūris į vadovo elgesio veiksnius* (studija/ataskaita). Vytauto Didžiojo universitetas. [VDU](https://vdu.lt)
33. Lee, C., et al. (2025). *School context, school leaders' data-informed decision making*. *Journal of Educational Administration & History*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09243453.2024.2436889>
34. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
35. Li, J. C., Namvar, M., Im, G. P., & Akhlaghpour, S. (2024). Machine learning-based decision-making: A sensemaking perspective. *Australasian Journal of Information Systems*, 28, Article 4781. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3127/ajis.v28.4781>
36. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (1991). Nr. I-1489. *Suvestinė redakcija su pakeitimais*. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0>
37. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. (2023, rugsėjo 4 d.). *Dėl Ikimokyklinio ugdymo programos gairių patvirtinimo* (Įsakymas Nr. V-1142). Lietuvos Respublikos teisės aktų registras. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/76bb8f404b5911ee8185e4f3ad07094a/asr>
38. Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
39. Mandinach, E. B. (2012). A perfect time for data use: Using data-driven decision making to inform practice. *Educational Psychologist*, 47(2), 71–85. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00461520.2012.667064>
40. Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). *Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice*. New York, NY: Teachers College Press.
41. Mandinach, E. B., & Schildkamp, K. (2020). Misconceptions about data-based decision making in education: An exploration of the literature. *Studies in Educational Evaluation*, 66, 100842. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100842>
42. Mat Shoib, N. A., Talip, R., & Sukor, N. (2025). *Decision making and educational leadership: A comprehensive systematic review*. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 10(57), 60–75. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.35631/IJEP.1057060>
43. Melnikova, J. (2022). Mokytojų požiūris į mokymosi analitikos duomenis ir jų naudojimą. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 49, 25–41. <https://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/25031>
44. Ming, G. K. (2024). *Data-driven decision-making in educational leadership: Challenges and opportunities*. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 18863–18872. Prieiga per internetą: https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2024_2/18863-18872.pdf
45. Nacionalinė švietimo agentūra. (2022). *Ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programų vykdytojų veiklos kokybės įsivertinimo metodika*. Prieiga per internetą: nsa.smsm.lt
46. Namvar, M., Im, G. P., Li, J. C., & Chung, C. (2024). Data-driven sensegiving and sensemaking: A phenomenological investigation. *Information Technology & People*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2023-0452>
47. Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media.
48. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija* [Metodinė knyga]. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
49. Sandoval-Ríos, F., et al. (2025). Role of data literacy training for decision-making in education. *Frontiers in Education*. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1485821>

50. Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. *Educational Research*, 61(3), 257–273. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1625716>
51. Schildkamp, K., & Lai, M. K. (2013). Data-based decision making: Teachers' use of student assessment data to improve teaching and learning. *Teaching and Teacher Education*, 34, 123–129. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2013.03.001>
52. Sharma, G., & Bansal, P. (2017). Toward a practice-based view of sensemaking. *Academy of Management Journal*, 60(1), 29–58. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0683>
53. Simon, H. A. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
54. Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513.
55. Šarkutė, Ligita. „Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos“. *Sociologija. Mintis ir veiksmas* 25.2 (2009): 105 – 119. Šiaulių universitetas. ePublications.
56. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. (2021). *2021–2030 m. Švietimo plėtros programos pagrindimas*. Prieiga per internetą: https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Administracine%20informacija/planavimo%20dokumentai/pletros%20programos/%C5%A0PP%20pagrindimass_2021-05-31.pdf
57. Vanlommel, K., & Schildkamp, K. (2019). How do teachers make sense of data in the context of high-stakes decision making? *American Educational Research Journal*, 56(3), 792–821. <https://doi.org/10.3102/0002831218803891>
58. Vanlommel, K., Van Gasse, R., Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2018). *Teachers' decision-making: Data-based or intuition driven?* *Educational Research*, 60(4), 404–421. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/00131881.2018.1533795>
59. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
60. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai. Principai ir metodai*. Vadovėlis. Vilnius: Vaga.

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimo dalyvio sutikimo forma

Gerb. dalyvi,

Kviečiu Jus dalyvauti magistro baigiamojo darbo tyrime „Duomenimis grįstų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų sprendimų priėmimas: prasmės kūrimo perspektyva“, kurio tikslas – atskleisti, kaip ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai priima sprendimus remdamiesi duomenimis ir kokias prasmes jie sieja su šiuo procesu.

Esu Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos Verslo vadybos magistrantūros studijų programos studentė Sandra Petrulionienė. Tyrimo vadovas – docentė Milda Damkuvienė. Prašome perskaityti šią formą ir užduoti bet kokius klausimus prieš sutinkant dalyvauti tyrime. Tyrimo duomenys bus renkami pusiau struktūruoto giluminio interviu būdu. Pokalbis truks apie 45-60 minučių. Jeigu sutiksite dalyvauti šiame tyrime, viso interviu metu bus įrašomas Jūsų balsas. Pokalbis bus įrašomas į diktofoną arba Teams programa, atsižvelgiant į situaciją ir Jūsų pasirinkimą. Interviu bus daromas vieną kartą sutartu laiku. Pagal jūsų poreikį, bus galima susipažinti su galutinio tyrimo rezultatais. Duomenys bus naudojami tik šio mokslinio darbo rengimo tikslu. Užtikrinamas visiškai anonimiškumas, Jūsų vardas, pavardė, įstaigos pavadinimas nebus minimi, interviu bus žymimas kodu. Garso įrašai ir transkripcijos bus saugomi tik tyrėjo kompiuteryje.

Vienintelis numatomas nepatogumas gali būti susijęs su nepatogiu jausmu interviu metu. Dėl interviu laiko tarsimės iš anksto.

Jūsų dalyvavimas padės geriau suprasti duomenimis grįsto sprendimų priėmimo procesus ikimokyklinio ugdymo įstaigose bei jų prasmės kūrimo aspektus. Tyrimo rezultatai gali prisidėti prie švietimo vadybos praktikos tobulinimo ir vadovų kompetencijų stiprinimo.

Dalyvavimas tyrime yra savanoriškas. Jūs galite bet kada atsisakyti arba nutraukti savo dalyvavimą tyrime. Su bet kokiais su tyrimu susijusiais klausimais Jūs galite kreiptis telefonu +37065763620, el.p. sandra.simiene@gmail.com

Dalyvaudama(s) šiame tyrime patvirtinu, kad esu informuotas apie tyrimo tikslą, sąlygas, konfidencialumo užtikrinimą ir duomenų tvarkymo principus, bei sutinku savanoriškai dalyvauti tyrime.

Dalyvio parašas: _____

Data: _____