

Švietimo paslaugų teikėjų savivaldybėse analizė: kertiniai pastebėjimai

*Parengta remiantis diskusijų grupių savivaldybėse medžiaga

Diskusijų grupė	Atstovautos institucijos
Kazlų Rūda 2019–06–04	Kazlų Rūdos savivaldybės administracija, Kazlų Rūdos savivaldybės taryba, Kardokų ir Valdorfo mokyklos, Tėvų bendruomenė, Skautai, Šaulių sąjunga, Trečiojo amžiaus universitetas.
Utena 2019–07–02	Utenos savivaldybės administracija, Utenos kolegija, Utenos regiono profesinio mokymo centras, Trečiojo amžiaus universitetas, Gamtos darželis, jaunimo organizacija „Apskritasis stalas“, Utenos regiono vietos veiklos grupė, futbolo klubas „Utenis“, NVO „Kitaip“.
Kauno m. 2019–11–29	Kauno miesto savivaldybės administracija, Kauno miesto savivaldybės taryba, Kauno pedagogų kvalifikacijos centras, Trečiojo amžiaus universitetas, Šaulių sąjunga, Gerovės mokykla, Kauno Montessori mokykla, Pasaulio piliečių akademija, Lietuvos tėvų forumas, Sveikatos integracijos klubas.
Kauno raj. 2020–01–14	Kauno rajono savivaldybės administracija, Kauno rajono savivaldybės taryba, Žalioji gamtos mokykla, Lietuvos tėvų forumas, Būsimųjų pedagogų klubas, biudžetinių mokyklų darbuotojai, Užliečių seniūnija.

Turinys

Bendras vertinimas, švietimo paslaugų perdavimo pozicionavimas savivaldybėse	2
Paslaugų teikėjų įvairovės didinimas skirtingose švietimo sistemos grandyse.....	4
Neformalus vaikų švietimas (NVŠ)	4
Ikimokyklinis ir bendrasis ugdymas	7
Neformalusis suaugusiųjų švietimas (NSS)	11
Potencialios advokacijos kryptys ir principai.....	12

Bendras vertinimas, švietimo paslaugų perdavimo pozicionavimas savivaldybėse

1. Savivaldybių ir nebiudžetinio švietimo sektoriaus atstovai akcentuoja, kad šiuo metu nacionaliniame lygmenyje trūksta holistinio, nuoseklaus požiūrio į švietimo sistemą ir skirtingų jos grandžių tarpusavio sąsajas. Teigiama, jog deklaruojami kokybės ir įvairovės tikslai prieštarauja vykdomai švietimo tinklo reformai ir biudžetinių institucijų stambinimui, trūksta atvirumo ir galimybių didinti švietimo paslaugų įvairovę, naujiems švietimo paslaugų teikėjams nepatraukli didelė administracinė našta, kuri nukreipia resursus nuo edukacinės veiklos į atsiskaitymą ir dokumentų pildymą. Taip pat trūksta palaikymo, veiklų tęstinumo užtikrinimo, platesnio supratimo apie NVO sektoriaus įnašus į savivaldybės veiklą. Rekomenduotina išlaikyti nuoseklų požiūrį, nuosekliai formuoti strateginius dokumentus, atsižvelgti į kasdienėje praktikoje kylančius prieštaravimus.

2. Dirbant su savivaldybėmis, reikia aiškaus bendravimo naratyvo ir komunikacijos strategijos nacionaliniame lygmenyje. Pirmiausia, verta suformuluoti gaires savivaldybėms, komunikuojančias, kad nebiudžetinių teikėjų įtraukimas į švietimo paslaugų rinką plečia paslaugų kokybę, įvairovę ir prieinamumą. Įtraukimo rezultatas – persiorientavimas į efektyvesnę veiklą (dėl ugdymo kokybės, lėšų panaudojimo lankstumo), o ne biudžetinių įstaigų uždarymas.

Antra, pastebimas nepakankamas bendras suinteresuotų asmenų (dirbančių valstybiniame ir nebiudžetiniame švietimo sektoriuose, tačiau kartu – ir dalies savivaldybės atstovų) informuotumas apie švietimo paslaugų perdavimą kaip procesą, jo stipriąsias ir silpnąsias puses, jo vietą nacionalinėse strategijose. Savo ruožtu, savivaldybėms, kuriose menkai įtraukiami įvairesni paslaugų teikėjai, menka dalis paslaugų perleidžiama, todėl reiktų išplėtoti informavimo kampaniją, skatinančią potencialius nebiudžetinius paslaugų teikėjus domėtis šia sritimi, informuoti juos apie konkrečias galimybes teikti paslaugas, apie savivaldybės poreikius tas paslaugas įsigyti, o ne vien laukti, kol patys teikėjai parodys savo iniciatyvą. Informavimo kampanijos ir komunikacinio telkimo reikia „mažinant įėjimo į rinką kaštus“, atsižvelgiant į tai, kad dalis esamų ir potencialių švietimo paslaugų teikėjų pirmi neparodo iniciatyvos, tačiau tinkamai paraginti sutinka dalyvauti paslaugų teikimo procese, o dalis švietimo teikėjų nurodo, kad laiku negaunama informacija mažina jų galimybes ir motyvaciją siūlyti savo paslaugas, kurti naujas paslaugas.

Tiek nacionalinio lygmens, tiek savivaldybės lygmens kampanijų metu verta ne tik formaliai skleisti informacinio bei agitacinio pobūdžio turinį, tačiau daugiau dėmesio skirti „kontaktinėms“ veikloms, keičiančioms nuostatas – organizuoti konsultacijas, bendrus renginius savivaldybės ir nebiudžetinio sektoriaus atstovams, dalintis patirtimi ir gerosiomis praktikomis tiek tarp savivaldybių, tiek tarp tos pačios savivaldybės skirtingų skyrių. Pavyzdžiui, remtis,

teikėjų įvairovės plėtimo socialinėje srityje pavyzdžiais, sėkmių ir klaidų aptarimais su švietimo skyriumi ir pan. Kai kuriose savivaldybėse ši vidinė komunikacija nevyksta ar vyksta nepakankamai.

3. Pagrindinės problemos, būdingos visoms švietimo sritims ir įvardinamos skirtinga forma visose savivaldybėse: adekvačių lėšų ir finansavimo šaltinių trūkumas, kuris leistų užtikrinti švietimo paslaugų prieinamumą ir kokybę, neefektyvus esamų lėšų panaudojimas, žmogiškųjų resursų trūkumas (švietimo paslaugų teikėjams trūksta administracinių resursų, savivaldybėms trūksta švietimo srities NVO sektorių išmanančio personalo, politinės valios išbandyti ir įgyvendinti nestandartinius sprendimus), švytuoklinis judėjimas tarp savivaldybių pasitikėjimo nebiudžetiniais švietimo teikėjais ir poreikio griežtai juos kontroliuoti. Savivaldybėms svarbu suprasti, kad paslaugų teikėjų įvairovės didinimas, įtraukiant nebiudžetinius veikėjus, ir paslaugų perdavimas jiems nereiškia, kad dingsta atskaitomybė už rezultatus (ji išlieka) ar finansinė ir organizacinė našta (nors pastaroji ir tampa mažesnė), kad švietimo paslaugų sektorius ima pats save išlaikyti. Nesant adekvačiam finansavimui, stiprūs NVO sektoriaus darbuotojai ilgainiui emigruoja į didesnius miestus arba į užsienį, tuomet sunkiau užtikrinti veiklos tęstinumą ir surasti kitus veikti pasiruošusius žmones, įsisuka ydingas ratas.
4. Pagrindiniai nebiudžetinio sektoriaus privalumai atspindi ne tik ekonominį ir vadybinį pokytį, bet ir galimybes skatinti socialinius pokyčius: didinti pedagoginių metodų, idėjų, veiklos būdų įvairovę; užtikrinti greitesnį, lankstesnį prisitaikymą prie besikeičiančių vaikų mąstymo ir mokymosi būdų; lanksčiai įtraukti technologijas į mokymosi procesą; atliepti naujai atsirandančius tėvų lūkesčius ir poreikius (pavyzdžiui, augantį susidomėjimą alternatyviomis pedagoginėmis metodikomis); didesnę bendruomenės įtraukimą į švietimo paslaugų valdymą ir veiklos organizavimą. Nebiudžetinių paslaugų teikėjų atsiradimas paskatina teigiamus pokyčius ir valstybinėse švietimo įstaigose – jos perima gerąsias praktikas iš nebiudžetinių, tėvai ima ir iš valstybinių įstaigų reikalauti daugiau atliepumo, tam tikrų paslaugų teikimo, kokybės užtikrinimo.
5. Jeigu bus metais paankstintas bendrasis (nuo 6 metų amžiaus vietoj dabartinių 7 metų) ir privalomas priešmokyklinis (nuo 5 metų vietoj dabartinių 6 metų) lavinimas, kaip žadama artimiausiais metais, kai kuriose savivaldybėse jis gali sukelti sisteminių šoką – žmogiškųjų resursų arba vietų trūkumą biudžetinėse ugdymo įstaigose. Tinkamai suplanavus, nebiudžetiniai teikėjai galėtų šitą šoką amortizuoti.
6. Be to, švietimo (ir kitų paslaugų) pirkimas, atliekamas savivaldybės, gali padėti užtikrinti tęstinumą vietinėms darbo vietoms, kurias projektų metu įkuria vietos veiklos grupės ar bendruomenės.
7. Savivaldybių NVO tarybos gali tapti sėkmingo bendradarbiavimo tarp savivaldybės ir

nebiudžetinių įstaigų, sėkmingo švietimo paslaugų teikėjų įvairovės didinimo prielaida: inicijuojant, surenkant, apariant švietimo paslaugų teikimo poreikius savivaldybėje, kuriant strategijas dėl kaitos krypčių, diegiant naujus bendradarbiavimo kanalus, skleidžiant informaciją, nustatant paslaugų teikimo kokybės rodiklius, pagal juos (įsi)vertinant paslaugų teikimo kokybę. Net ir egzistuojant aktyvesnėms NVO taryboms, jos gali neužtikrinti kokybiško dialogo: būti neatskaitingos bendruomenei, jų nariai – nežinomi bendruomenėms ir organizacijoms, neatstovaujantys jų nuomonės, skiriami pagal palankumą.

8. Savivaldybių administracijų, taip pat valstybinio ir nebiudžetinio švietimo sektoriaus atstovai kartais vadovaujasi nusistovėjusiomis nuostatomis kas yra leidžiama ir neleidžiama šioje srityje, nors tos nuostatos kartais būna sąlyginės, pavyzdžiui, priklausančios ne nuo nacionalinio lygmens, bet nuo savivaldybės ar pačios švietimo įstaigos sprendimo. Tad dažniausiai pasitaikančius klaidingus įsitikinimus reiktų išvardinti ir paneigti – pavyzdžiui, įsitikinimą, kad neįmanoma skirti ūkinės lėšas nebiudžetiniams paslaugos teikėjams.
9. Tiek švietimo paslaugų teikėjų, tiek ir savivaldybių atstovų, atsakingų už švietimo sritį, pabrėžiama problema – didelis kiekis kontrolės (kuri nedaro įtakos nei ugdymo pasiekimams, nei ugdymo mikroklimatui, veikiau atvirkščiai) ir kontroliuojančių institucijų, kurios komunikuoja baudimą kaip savo pagrindinį tikslą. Švietimo paslaugų teikėjų baudimas šiose institucijose turėtų būti sistemingai keičiamas į pagalbos teikimą ir bendradarbiavimą su švietimo įstaigomis, siekiant skatinti jose problemų sprendimą, o bausmė taikoma tik kaip kraštutinė priemonė (pasitelkiant Valstybinės mokesčių inspekcijos gerosiomis praktikomis¹).

Paslaugų teikėjų įvairovės didinimas skirtingose švietimo sistemos grandyse

Neformalus vaikų švietimas (NVŠ)

Problemos:

1. Atvėrus NVŠ sritį nebiudžetiniams teikėjams, neformaliame švietime padidėjo paslaugų įvairovė, pasiūla išaugo. Tačiau *mažose savivaldybėse* vis tiek susiduriama su problema, kad trūksta vietinių NVŠ teikėjų, jų darbo krūviai dideli, paslaugas teikia didžiosiose savivaldybėse registruoti teikėjai, todėl lieka mažiau galimybių įgyvendinti vietines iniciatyvas, atsiranda disbalansas tarp didžiųjų ir mažųjų savivaldybių paslaugų teikėjų galimybių „įeiti į rinką“.
2. *Žiedinėse savivaldybėse* pastebimi dideli vidiniai švietimo paslaugų teikimo netolygumai – susidarę „vidiniai ir išoriniai žiedai“, kuriuose kuo toliau nuo vidinio žiedo, juosiančio atitinkamą

¹ Pavyzdžiui, <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=247>

didmiestį, tuo mažiau paslaugų yra prieinama (mažesnė tiek pasiūla, tiek paklausa).

3. NVŠ sunkiai prieinamas atokiau gyvenantiems, neturintiems galimybės važinėti į užsiėmimus nuosavu transportu vaikams. Kartais vadovai padeda dėl transporto, tačiau reiktų organizuoto sprendimo. Transporto problemą apsunkina ir tai, kad pavėžėjimas į ir iš bendrojo lavinimo mokyklų nesuderintas su NVŠ tvarkaraščiais. Komunikacijai atskirtis ne tokia svarbi, daug bendravimo vyksta internetu.
4. Jeigu NVŠ veikla skirta didelėms grupėms, *mažose savivaldybėse* jiems gali nebūti tinkamų patalpų susitikimams, užsiėmimams.
5. Jeigu NVŠ paslaugų teikėjas yra nacionaliniu mastu veikianti organizacija, ji susiduria su keleto tipų problemomis. Pavyzdžiui, tenka didelė administracinė našta atskirai aplikuoti į NVŠ veiklas didesniame skaičiuje savivaldybių (arba visose 60–yje), o po to atskirai atsiskaitinėti pagal besiskiriančias tvarkas. Taip pat, jeigu nacionalinė organizacija centralizuotai vykdo viešuosius pirkimus (pavyzdžiui, būreliams reikalingų priemonių), rezultatai nebūtinai tiksliai atitinka vietinių veiklos įgyvendintojų poreikius.
6. Nors deklaruojama, kad valstybei reikia investuoti ir ugdyti aukštą pridėtinę vertę turinčias kompetencijas, tačiau dabartinis NVŠ finansavimo modelis nepajėgus užtikrinti adekvatų tokių veiklų finansavimą (pavyzdžiui, robotikos, programavimo, biotechnologijų, medijų raštingumo) dėl didesnių materialinės bazės kaštų ir personalo kainos. Tai lemia papildomo finansavimo poreikį ir aukštas tokių veiklų kainas tėvams. Daug tėvų, ypač mažesnėse savivaldybėse, mažesniuose miestuose ar kaimo vietovėse negali sau leisti tokių išlaidų padengti, dalis – ir nemato tam poreikio.
7. Nebiudžetiniams NVŠ teikėjams, lyginant su valstybiniais teikėjais, dažniau trūksta kompetencijų pildant finansines ataskaitas, tenka dažniau taisyti klaidas, tikslinti informaciją. Nors biurokratinė našta vienoda visiems, už atsiskaitymą atsakingi savivaldybių darbuotojai teigia, kad lyginant su valstybiniais NVŠ teikėjais, būtent nebiudžetinių teikėjų dokumentuose yra daugiau spragų ir netikslumų.
8. NVŠ teikėjų motyvaciją mažina ir nacionalinio lygmens problemos – nestabilus struktūrinis NVŠ finansavimas, aiškumo dėl prioritetų, finansavimo dydžio, reglamentavimo ir atsiskaitymo trūkumas, paskirto finansavimo vėlavimas bei pan.

Pasiūlymai:

1. Vertinant NVŠ kokybę konkrečioje savivaldybėje, būtina įvertinti veiklų įvairovę, nes būtent įvairovės užtikrinimas įvardinamas kaip svarbus tėvams ir vaikams.
2. Savivaldybių darbuotojai, atsakingi už NVŠ, turėtų aktyviai formuoti NVŠ paslaugų teikėjų tinklą savo regione, ieškoti ir skatinti imtis veiklos esamus bei potencialius paslaugų teikėjus, ypač

atokesnėse vietovėse. *Mažose savivaldybėse* jie taip pat galėtų/turėtų ieškoti galimybių bendradarbiauti su kaimyninių mažų savivaldybių (o ne vien didžiųjų miestų) NVŠ koordinatoriais ir dirbdami kartu didinti NVŠ įvairovę ir prieinamumą visame regione. Kooperacijos modeliai gali padėti sutelkti išteklius, pritraukti įvairesnius paslaugų teikėjus. Pvz., kooperacija vykta tarp savivaldybių administracijų, jos tikslas – sudaryti sąlygas NVŠ teikėjams teikti paslaugas kelių gretimų mažų savivaldybių ribose. Teikėjų kvietimas iš kitų savivaldybių taptų koordinuotas ir organizuotas, o ne paliktas savieigai. Kitos sritys galimai kooperacijai – pavėžėjimas, švietimo pagalba ir kitos veiklos besiribojančiose rajonų teritorijose. Tarkime, Kauno raj. ir Jonavos savivaldybės 2020 m. žiemą derėjosi (pirmasis eksperimentas) dėl bendro dienos centro steigimo ant rajonų ribos.

3. Atkreipti dėmesį į paslaugų teikėjų diversifikavimo būdus: skatinti į paslaugų teikimą įtraukti teikėjus, kurių pagrindinė veikla nebūtinai nukreipta (tik) į NVŠ – vietos veiklos grupes, bendruomenes, socialines paslaugas teikiančias organizacijas, kolegijas, profesinio lavinimo mokyklas. Tai padėtų turėti daugiau NVŠ paslaugų teikėjų, kurie būtų arčiau moksleivių. Nevyriausybiniai paslaugų teikėjai gali būti skatinami aktyviau užimti dar vieną nišą – vaikų vasaros užimtumą.
4. Savivaldybės dalį NVŠ finansavimo turėtų skirti atsižvelgdamos į vietos poreikius ir nukreipti į tas NVŠ paslaugas, kurios didina galimybes mažesnių miestų, regionų ir kaimo vietovių vaikams ugdytis trūkstamas XXI a. kompetencijas. Tokiu būdu padidėtų ir galybės pritraukti šiuolaikinius paslaugų teikėjus.
5. Nors dažnas būdas išspręsti patalpų ir infrastruktūros trūkumą – leisti NVŠ teikėjams veikti po pamokų bendrojo lavinimo mokyklose, tačiau vaikai noriau įsitraukia į veiklas, kurios vyksta už jų kasdienės mokyklos ribų. Alternatyvių erdvių paieška ir suteikimas – galimybė didinti dalyvaujančių skaičių.
6. Esant galimybėms, patalpų pritaikymas įvairių sričių NVŠ veiklai ne tik palengvina įgyvendinimą jau dirbantiems paslaugų teikėjams, bet ir gali pritraukti naujus.
7. Transporto organizavimas savivaldybių lygmeniu.
8. Atskira tvarka, skirta nacionalinio lygmens NVŠ paslaugų teikėjams, palengvinanti jų įsitraukimą į veiklą iš karto didesniame kiekyje savivaldybių ir jos įgyvendinimą (paraiškų rengimas, ataskaitos, logistika, finansai, darbo priemonės).
9. Didinti nebiudžetinių NVŠ teikėjų paraiškų ir ataskaitų rengimo kompetencijas (mokymai, pagalba teikimas), kartu ieškoti būdų supaprastinti administravimą.

Ikimokyklinis ir bendrasis ugdymas

Problemos:

1. Tikslinės grupės – tėvai ir moksleiviai – pabrėžia, kad maži nebiudžetiniai paslaugų teikėjai sukuria geresnę mokymosi aplinką, labiau prisitaiko prie mokinių poreikių, yra atskaitingesni tiesioginiam, galutiniam paslaugų gavėjui. Iš dalies taip yra dėl to, kad šių įstaigų išsilaikymas, skirtingai nuo biudžetinių įstaigų, tiesiogiai priklauso nuo teikiamų paslaugų kokybės. Visgi nebiudžetiniai paslaugų teikėjai susiduria su aibe iššūkių. Dėl kylančių iššūkių bei pagalbos stygiaus kai kuriose savivaldybėse gali tiesiog neatsirasti nebiudžetinių iniciatyvų, norinčių teikti švietimo srities paslaugas.
 2. Sėkmingam nebiudžetinių teikėjų įsiliejimui į rinką trukdo išankstiniai nusistatymai – pagal vieną privačią mokyklą, veikiančią pelno tikslais, suformuojamas nepalankus stereotipas apie visus nebiudžetinius teikėjus – tai yra problema, kurią reikėtų spręsti stiprinant nebiudžetinių paslaugų teikėjų kaip sektoriaus viešuosius ryšius, keičiant visuomenės nuostatas. Daug kam nebiudžetiniai paslaugų teikėjai asocijuojasi tik su brangia paslaugos kaina (o ne su geresne paslaugų kokybe ar įvairove), neprieinama daugeliui vartotojų regionuose, todėl nėra platesnio visuomenės, bendruomenių palaikymo ir spaudimo jų atsiradimui, pelno nesiekiantiems nebiudžetinių švietimo paslaugų modeliams.
 3. Nors nacionalinės strategijos akcentuoja švietimo paslaugų teikėjų įvairovės didinimą perduodant paslaugas, ikimokyklinio ir bendrojo švietimo srityje tam neparuošta teisinė bazė (pirmiausia, higienos normos ir kiti reikalavimai, nepritaikyti alternatyvioms pedagogikoms ar mažoms bendruomeninėms įstaigoms). Pavyzdžiui, higienos normos yra pritaikytos iki 1000 ir virš 1000 mokinių turinčioms mokykloms, o kai visoje mokykloje – 25 mokiniai, kai kurie reikalavimai visiškai neatitinka poreikių ir realybės (pavyzdžiui, reikalavimas turėti stadioną). Paslaugų teikėjai jaučiasi spaudžiami ne faktiškai užtikrinti reikiamas sąlygas, tačiau formaliai atitikti reikalavimus. Šių normų dažnai neatitinka ir valstybiniai teikėjai, tačiau būtent nebiudžetinių paslaugų teikėjų atveju tai tampa priežastimi riboti finansų skyrimą arba užkirsti kelią veiklai. Dėl to sunku vienareikšmiškai išskirti sėkmės atvejus: nebiudžetiniai švietimo teikėjai gali sėkmingai veikti ir būti žinomi dėl savo paslaugų kokybės, bet kartu patirti nesėkmės dėl būtinybės nuolat ieškoti būdų įveikti biurokratinės kliūtis, visai kitokiam kontekstui pritaikytą teisinį reguliavimą. Savivalda negali padėti nebiudžetiniams švietimo paslaugų teikėjams įveikti nacionalinio lygmens teisinio reguliavimo kliūtis ir nesklandumus. Kartais tai trukdo padaryti ir įsišakniję mitai, paremti specialistų įsivaizdavimu apie nacionalinio reguliavimo ribas, o ne realiomis teisės aktų nuostatomis.
- Ikimokyklinio ugdymo srityje keliamos tos pačios problemos, pavyzdžiui, dėl nelankstaus

reglamentavimo nukenčia ir nebiudžetiniai, ir valstybiniai teikėjai, kurie, negalėdami atitikti formalių reikalavimų, yra priversti dirbti 4 valandas, o ne pilną darbo dieną, arba dirbti pusę dienos, o likusią pusę įforminti kaip kitokią veiklą.

4. Nebiudžetinių švietimo teikėjų pritraukimas turėtų būti adekvačiai finansuojamas ir palaikomas nacionaliniu lygiu, o ne vien reikalaujama, kad dalį paslaugų teiktų nebiudžetiniai teikėjai. Turi būti užtikrinami adekvatūs, rinkos padėtį atspindintys veiklos vykdymo įkainiai. Egzistuoja mokinio lėšų ir ūkinių lėšų skyrimo problema – pastatų ir aplinkos išlaikymo lėšos yra pakankamai dideli kaštai, kurių negali užtikrinti nebiudžetiniai teikėjai, jeigu veikia nekomerciniais tikslais, ypač *mažose savivaldybėse*. Matomas didelis skirtumas tarp nebiudžetinių švietimo paslaugų teikėjų padėties skirtinguose regionuose – didžiuosiuose miestuose atsiranda pakankamai tėvų, galinčių papildomai mokėti už nebiudžetinį ikimokyklinį ir bendrąjį ugdymą, jį kofinansuoti, *mažose savivaldybėse* – ne. Kai kuriose mažesnėse savivaldybėse ekonominiai paskaičiavimai rodo, kad neįmanoma įkurti nebiudžetinės mokyklos, kuri galėtų pilnai finansiškai išsilaikyti, nors kitose savivaldybėse tai įmanoma dėl didesnės savivaldybių administracijų paramos (pavyzdžiui, leidžiant dalintis patalpomis su valstybine mokykla).
5. Savivaldybės, turėdamos pasirinkimą skirti papildomas (ūkines) lėšas valstybiniam ar nebiudžetiniams teikėjams, baiminasi, kad kontroliuojančios institucijos lėšų skyrimą nebiudžetiniams paslaugų teikėjams palaikys neefektyviu valstybės lėšų panaudojimu, nes tie patys moksleiviai gali ekonomiškai efektyviai mokytis ir stambiose valstybinėse mokyklose, jų uždarymo siekiama išvengti.
6. Nors patalpų suteikimas pagal panaudą yra laikomas viena iš alternatyvų ūkinių lėšų skyrimui, tačiau tai nėra universalus procesas, nes priklauso nuo komunikacijos tarp savivaldybės skyriaus atsakingo už švietimą, ir skyriaus, atsakingo už turto valdymą. Jeigu šie du skyriai nekomunikuoja tarpusavyje, patalpų skyrimas gali vykti neteikiant prioriteto nebiudžetiniams švietimo paslaugų teikėjams, neatsižvelgiant į jų poreikius. Savivaldybių švietimo skyriai gali neturėti informacijos apie tai, kiek ir kokiems švietimo paslaugų teikėjams yra suteikta patalpų panaudai, kokios apskritai yra patalpų skyrimo galimybės.
7. Patalpų suteikimas pagal panaudą gali nepilnai spręsti patalpų problemą, su kuria susiduria nebiudžetiniai paslaugų teikėjai, nes skiriamos patalpos gali būti nepritaikytos švietimui, jų išlaikymas gali būti per brangus. Pats paskyrimas gali būti trumpalaikis – pavyzdžiui, po kelių mėnesių tos pačios patalpos privatizuojamos, kartais – ir teikėjams prisitaikius patalpas prie savo poreikių, investavus į tai lėšas. Pasikeitus valdančioms politinėms jėgoms, anksčiau sudarytos sutartys gali būti nebetęsiamos.
8. Nebiudžetiniai paslaugų teikėjai susiduria su žmogiškųjų resursų problema – administravimas,

komunikacija derinant veiklą su valstybės institucijomis atima labai daug resursų, o lėšų samdyti papildomus specialistus, ar kartais ir padengti esančių laiko sąnaudas administraciniams reikalams nėra (dėl to taip pat sunku rasti ir tuos, kurie norėtų dirbti tokios įstaigos vadovais).

9. Nebiudžetiniai paslaugų teikėjai susiduria su problema, kad ne visada gali teikti paslaugas vaikams su specialiaisiais poreikiais (tam reikia atskirų specialistų, išsilavinimo, kompetencijų), tokiu būdu pažeisdami lygių galimybių principą. Kitais atvejais – kaip tik nebiudžetiniai teikėjai gali teikti vaikams su specialiais poreikiais saugesnę aplinką, papildomą dėmesį, lyginant su valstybinėmis ugdymo įstaigomis. Paslaugų gavėjai, atstovaujantys neįgaliųjų vaikų interesus teigia, kad šiuo atveju nesvarbu, kas yra paslaugų teikėjo steigėjas – visų pirma, paslaugos apskritai turi būti teikiamos ir pritaikytos realiems tikslinės grupės poreikiams. Pavyzdžiui, kalbant apie NVŠ, vasaros stovyklų organizavimas neįgaliems vaikams yra labai brangus (todėl turi mažai šansų laimėti konkursinį finansavimą) ir ne nuolatinis, o tas pačias lėšas būtų prasminga nukreipti į reikalingą lavinimą mokslo metų bėgyje (pavyzdžiui, kompiuterinio raštingumo kursas).

Pasiūlymai:

1. *Mažosiose savivaldybėse* nebiudžetiniams ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo teikėjams ypatingai reikalinga savivaldybių parama mažinant finansinę naštą. Jei nėra galimybės tiesiogiai teikti finansinę paramą, tai gali būti informacinė, koordinacinė, logistinė parama, patalpos.
2. Reikalinga advokacija nacionalinio teisinio reguliavimo lygmenyje – kurti diferencijuotą reglamentavimą, pritaikytą bendruomeninėms švietimo įstaigoms (mažos mokyklos ir darželiai), šiuolaikinėms ugdymo pedagogikoms (gamtos pedagogika, Valdorfo ir kt.). Vaikams saugios aplinkos samprata ir reikalavimai turi būti peržiūrėti, išlaikant saugumo principus, tačiau atliepiant būtent šių grupių iššūkius, siekiant pritaikyti reglamentavimą prie augančios ugdymo įstaigų įvairovės ir besikeičiančių tėvų lūkesčių.
3. Bendruomenėms turi būti palikta daugiau teisių spręsti dėl mokymosi aplinkos ir ją pritaikyti pagal poreikius. Saugumą ir sudaromas sąlygas turėtų būti galimybės patikrinti ir akredituoti pagal adekvačius reikalavimus, atitinkančius vykdomas ugdymo programas, lankančiųjų vaikų skaičių.
4. Kol egzistuoja teisinis vakuumas dėl to, kad dalis įstaigų iš principo negali atitikti galiojančių higienos normų, praverstų aiškesnės gairės savivaldybėms, kaip traktuoti nebiudžetinius paslaugų teikėjus, neatitinkančius formalių reikalavimų. Tai galėtų būti nacionalinio lygmens nutarimas.
5. Ūkinės lėšos savivaldybių galėtų būti skiriamos visoms ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo įstaigoms krepšelio principu, su lubomis, priklausomai nuo to, ar ir kokį mokesčių už paslaugas tėvams taiko ugdymo įstaiga. Tai paskatintų naujų nebiudžetinių veikėjų atsiradimą.

Nebiudžetiniai teikėjai siūlo atsižvelgti į tai, kad ir biudžetinės švietimo įstaigos gali rinkti netiesioginį mokestį iš paslaugų gavėjų (vadindami tai ne įmokomis už paslaugas, o paramos fondu). Taip pat nebiudžetiniai švietimo paslaugų teikėjai teigia, kad tie, kas veikia nekomerciniais pagrindais ir kurių tikslas yra viešas interesas, būtų suinteresuoti mažinti įmokas ir padaryti savo paslaugas prieinamas didesniai moksleivių skaičiui, jeigu galėtų sau tai leisti gaudami ūkines lėšas.

6. Rekomenduotina savivaldybėms nustatyti ir oficialiai patvirtinti skaidrias ūkio lėšų skyrimo nebiudžetiniams teikėjams taisykles, kuriomis galima pagrįsti priimamus lėšų skyrimo sprendimus. Tokiu būdu ir Valstybės kontrolė bei kitos audito ir kontrolės institucijos, kurių savivaldybės šiuo klausimu bijosi ir jų galimu nepritarimu grindžia ūkio lėšų neskyrimą nebiudžetiniams teikėjams, žinos, kuo pagrįsti sprendimai skirti ūkines lėšas nebiudžetiniams.
7. Savivaldybės galėtų prisidėti prie nebiudžetinių mokyklų išsilaikymo patalpų atvėrimu: tarkime, Kazlų Rūdos savivaldybėje nebiudžetinei mokyklai leidžiama dalintis patalpomis su biudžetine mokykla.
8. Taip pat rekomenduotina viešai prieinamoje vietoje skelbti tiek savivaldybių patalpų skyrimo tvarkas, tiek jų skyrimo panaudai galimybes – patalpų užimtumą ir atsilaisvinimo terminus, plotą, kainą, būklę ir kitą informaciją.
9. Pavėžėjimo paslaugos turi būti teikiamos ne tik patekimui į miesto mokyklas, bet ir į kaimo mokyklas, nes bendruomeninių teikėjų paslaugos labiau prieinamos ir gali pritraukti daugiau moksleivių iš miestų. Pabrėžtinai poreikis atsižvelgti į vietos situaciją: kai kur susiduriama su transporto trūkumu vaikams atvykti ne į savivaldybės centruose esančias įstaigas ar vykstančius užsiėmimus, tačiau kaip tik – vaikams iš centrų vykstant į kitais atžvilgiais paklausias įstaigas ar užsiėmimus atokesnėse vietovėse. Pavėžėjimo paslaugos turi būti teikiamos ne tik patekimui į miesto mokyklas, bet ir į kaimo mokyklas.
10. Mikroklimato – aplinkos matavimo ir pasiekimų lygmens rodiklių nuoseklus stebėjimas galėtų atskleisti platesnį ugdymo poveikį, platesnę kokybės sampratą ir galimai iliustruoti nebiudžetinių teikėjų paslaugų kokybę ir privalumus, lyginant su valstybiniais. Ugdymo kokybės vertinimas turi vykti pagal tokią pačią metodiką ir valstybinėse, ir nebiudžetinėse ugdymo įstaigose². Renkant tokius rodiklius svarbu nedidinti administracinės naštos.
11. Plečiant švietimo paslaugų teikėjų įvairovę, svarbu išlaikyti proceso nuoseklumą: atkreipti dėmesį, kad paslaugų teikėjų įvairovės didinimas remtųsi bendruomeninių iniciatyvų palaikymu ir stiprinimu, o ne virstų tiesiog paslaugų įvairovės didinimu, dar labiau išplečiant biudžetines įstaigas arba kuriant naujas struktūras.

² Pavyzdžiui, <https://www.versme.elektrenai.lm.lt/2015/index.php/lt/441-psichines-sveikatos-dienos-minejimas-akcija-nuotaku-termometras>

Neformalusis suaugusiųjų švietimas (NSS)

Problemos:

1. Trūksta nuoseklios nacionalinės vizijos apie NSS ir finansavimo skyrimo strategijos. Pabrėžiama, kad Švietimo, mokslo ir sporto ministerija (ŠMSM) NSS veikloms lėšų neturi, o Žemės ūkio ministerija (ŽŪM) ir Aplinkos ministerija (AM) suinteresuotos lėšų skirstymu tik formalioms kvalifikacijos ir pasirengimo darbo rinkai programoms.
2. Tarp potencialių nebiudžetinių paslaugų teikėjų trūksta bendro supratimo apie tai, kas yra NSS, kokios veiklos priskiriamos šiai sričiai, trūksta įsitraukimo į ją.
3. Suaugusiųjų švietimo sąvoka šiuo metu yra naudojama selektyviai. Nors turimi omenyje visi suaugę nuo 18 m. amžiaus, savivaldybėse suaugusiųjų švietimo iniciatyvos dažnai nukreipiamos tik į pensinio amžiaus žmonių lavinimą, konkrečiai – trečiojo amžiaus universitetus. Iš dalies tokį siaurą požiūrį formuoja suaugusiųjų švietimo tradicijos trūkumas – dirbantys suaugę nėra suinteresuoti papildomai mokytis, jiems sunku surasti tinkamą laiką, užtikrinti tęstinį dalyvavimą.
4. Susiduriama su patalpų, lektorių, finansų paieškos problemomis, didelė priklausomybė nuo rėmėjų (savivaldos projektai).
5. Nebiudžetiniams, bendruomeniniams NSS paslaugų teikėjams trūksta projektų rašymo patirties.
6. Daugelyje savivaldybių nuo 2015 m. steigiamos NSS koordinatorių pareigybės neefektyvios, nes be papildomo finansavimo priskiriamos savivaldybės darbuotojams, kurie neturi laiko iš tiesų koordinuoti NSS, burti paslaugų teikėjų, tirti poreikių.

Pasiūlymai:

1. Senstančios visuomenės kontekste prasmingas bendradarbiavimas tarp skirtingų sričių švietimo teikėjų, pavyzdžiui, suaugusiųjų švietimo paslaugas šalia kitų veiklų gali teikti ir mokyklos (vaikai kartu su trečiojo amžiaus universiteto nariais papildomai mokosi užsienio kalbų), kolegijos (tiek į NVŠ, tiek į suaugusiųjų švietimą nukreipti projektai), profesinės mokyklos (taip pat gali teikti paslaugas ir vaikams, ir suaugusiems, nes jau turi infrastruktūrą bei personalą). Pastarieji teikėjai gali ir patys teikti paslaugas, skirtas suaugusiems, ir sudaryti sąlygas vykdyti savo veiklą kitiems teikėjams.
2. Organizuoti reguliarius susitikimus tarp suaugusiųjų švietimo organizatorių iš visų sektorių ir ieškoti bendradarbiavimo galimybių. Tai gali būti trečiojo amžiaus universitetai, bibliotekos, profesinės mokyklos, kolegijos, verslumo ugdymo, visuomenės sveikatos programų organizatoriai, verslo socialinės atsakomybės iniciatyvos, NSS paslaugų teikėjai iš NVO sektoriaus.

3. Atlikti NSŠ mokymosi poreikių tyrimus seniūnijose ir atsižvelgti į rezultatus, organizuojant atitinkamas veiklas, skatinant įsitraukti daugiau paslaugų teikėjų ir užtikrinant platesnę auditoriją.
4. Konsoliduoti savivaldybės lygmeniu egzistuojančius išteklius, *de facto* skiriamus suaugusiųjų švietimo veikloms ir juos paskirstyti per atvirus konkursus (lėšos, šiuo metu skirstomos veikiančioms visuomenės sveikatos biurams, bendruomenių verslumui ir pan.). Konsolidavimo procesas galėtų remtis Kauno miesto savivaldybės programos „Iniciatyvos Kaunui“ pavyzdžiu³.
5. Pertvarkant mokyklų tinklą, savivaldybės žinioje likusias patalpas verta „įdarbinti“, palaipsniui jas perduodant nevalstybiniam švietimo tiekėjams, tuo pat metu skatinant jų savarankiškumą (pavyzdžiui, Utenoje planuojama pagal panaudą TAU įkurdinti reorganizuotoje mokykloje, o patalpų išlaikymą užtikrinti, TAU teikiant paraiškas savivaldybės NSŠ konkursuose).
6. NSŠ koordinavimo funkciją koordinatoriai gali dalintis su NVO sektoriumi, sukurti koordinavimo tarybą ir joje kolegialiai spręsti, kaip formuoti NSŠ politiką vietos lygmeniu, skatinti neapsiriboti TAU veiklos organizavimu. Pagal galimybes, numatyti atskirą NSŠ koordinatoriaus etatą. Atskiru etatu dirbančių NSŠ koordinatorių geroji patirtis – daugiau laiko ir profesinių resursų, kuriuos pasitelkus galima konsoliduoti NSŠ veiklą savivaldybėje, pritraukti naujus veikėjus, didinti veiklų įvairovę, tirti realius švietimo poreikius ir atliepti skirtingų amžiaus grupių ir užimtumo atstovų lūkesčius. Šios pozicijos taip pat turi didesnę politinį palaikymą, kadangi etato įkūrimą tvirtina tarybos. Pavyzdžiui, Kauno rajono savivaldybės geroji patirtis – NSŠ koordinatoriaus pareigoms įsteigtas atskiras etatas, kuriame dirba būtent tik ta veikla užsiėmęs žmogus. Tai buvo politinis sprendimas, patvirtintas tarybos.
7. Steigti atskirą finansavimo programą NSŠ veikloms, skatinant organizacijas įsitraukti į paslaugų teikimą. Atlikus tyrimus seniūnijų lygmeniu apie mokymosi poreikius ir nustatčius realius žmonių poreikius, atsiranda ir didesnis susidomėjimas siūlomomis veiklomis ir savivaldybės darbuotojų palaikymas jų įgyvendinimui.

Potencialios advokacijos kryptys ir principai

Rekomendacijose, kurios teikiamos savivaldybėms ir ministerijoms, būtina atsižvelgti į skirtingų savivaldybių demografinę būklę ir vykstančius demografinius pokyčius. Sprendimai siūlytini, susiejant juos su savivaldybių dydžiu ir būdingomis problemomis. Kita dalis rekomendacijų yra nacionalinio lygmens ir yra aktualios visoms savivaldybėms.

³ https://iniciatyvos.kaunas.lt/#kas_tai

Advokacijos kryptys

Nacionaliniu lygmeniu: su ŠMSM palaikymu sudaryti sąlygas veikti alternatyvioms ugdymo metodikoms ir pedagogikoms, pavyzdžiui, lauko darželiams, bendruomeninėms mokykloms. Advokatauti higienos normų pritaikymą tokiems teikėjams Sveikatos apsaugos ministerijoje. Kiti pagrindimo šaltiniai – moksliniai tyrimai apie alternatyvių pedagogikų poveikį ir naudą emocinei, psichologinei sveikatai, kūrybiškumui.

Nacionaliniu lygmeniu: skatinti ir remti tęstinį nebiudžetinių veikėjų švietimo srityje asocijavimąsi, kuris padėtų efektyviau derėtis su reguliuojančiomis institucijomis, spręsti bendras problemas. Šiuo metu jungimasis ir advokacija stringa, nes tam reikia papildomų resursų, kurie dažniausiai skiriami tiesioginiam paslaugų teikimui (lauko darželių pavyzdys). ŠMSM turėtų skatintų savo kuruojamose srityse asocijavimąsi, koordinuoti šią veiklą, nustatyti standartus. ŠMSM galėtų perimti SADM finansavimo skėtinėms organizacijoms pavyzdį (projektinės veiklos, padedančios sukurti ir išlaikyti struktūrą).

Nacionaliniu lygmeniu: planuojant būsimą finansinę perspektyvą, atsisakyti perteklinio atsiskaitymo už ES lėšas NVŠ srityje. Administracinės naštos mažinimas, siekiant paskatinti įsijungti į švietimo sritį daugiau nebiudžetinių teikėjų. Skatinti savivaldybes numatyti atskirą etatą ar jo dalį, skirtą padėti nebiudžetiniams paslaugų teikėjams teikti paraiškas ir atsiskaityti už gaunamas lėšas įvairiose švietimo srityse (mažesnėse savivaldybėse – galbūt bendrai su socialinėmis, kultūros ir kt. paslaugomis), numatant, kad savivaldybė pirmiausia yra suinteresuota paslaugos kokybe ir pateikiamų atsiskaitymų tvarkingumu, atitikimu reikalavimams.

Nacionaliniu lygmeniu: atnaujinti ŠMSM NSS (neformaliojo suaugusiųjų švietimo) konkurso kofinansavimą, kad savivaldybės turėtų daugiau motyvacijos prisidėti prie šio srities plėtojimo. Numatyti, kad NSS paslaugų konkursuose dalyvautų vienodo svorio veikėjai (pavyzdžiui, kad moksliniai universitetai ir TAU negalėtų konkuruoti dėl tų pačių NSS lėšų, nebent skatinti juos kooperuotis). Reiktų atkreipti dėmesį į tai, jog bendruomeninės švietimo iniciatyvos taip būtų skatinamos skleistis iš apačios, augindamos bendruomeniškumą, pilietiškumą, gyventojų asocijavimosi įgūdžius, veiklumą.

Siekiant tų pačių tikslų alternatyviai galima konkursuose skirti prioritetinį balą nebiudžetiniams paslaugos teikėjams, arba biudžetiniams – tik jei nėra kitų.

Visoms savivaldybėms: rekomenduoti savivaldybėms nustatyti ir oficialiai patvirtinti skaidrias ūkio lėšų skyrimo nebiudžetiniams teikėjams taisykles, kuriomis galima pagrįsti priimamus lėšų skyrimo sprendimus. Tokiu būdu Valstybės kontrolė ir kitos audito institucijos žinos, kuo pagrįsti sprendimai skirti ūkines lėšas nebiudžetiniams teikėjams. Galima ir prasminga įtraukti Valstybės kontrolę bei

<p>savivaldybių kontrolierius kaip potencialią suinteresuotą pusę, suformuluoti rekomendacijas kartu su jos atstovais, atsakingais už švietimo sritį.</p>
<p>Visoms savivaldybėms, ypač didžiųjų miestų: savivaldybės taryboje priimti aiškius kriterijus, nurodymus Turto skyriui dėl patalpų skyrimo švietimo įstaigoms – prioritetizuoti patalpų skyrimą nebiudžetiniams švietimo teikėjams, užtikrinti, kad šis procesas vyksta.</p>
<p>Visoms savivaldybėms: platinti suformuotą klaidingų įsitikinimų (mitų) apie švietimo sritį sąrašą su jų paneigimu. Rekomenduoti savivaldybėms organizuoti mokymus ir kitus renginius, skleisti reikalingą informaciją esamiems teikėjams ir potencialiai susidomėjusiems jais tapti.</p>
<p>Visoms savivaldybėms: skatinti bendradarbiavimą tarp sektorių, palaikyti švietimo paslaugų koprodukciją. Pavyzdžiui, Švietimo centras įtraukia NVO atstovus kaip partnerius ir ekspertus į struktūrinius projektus, VVG ir jaunimo organizacijos kartu dalyvauja organizuojant NVŠ. Tokiu būdu skatinti organizacijas suteikti paslaugas didesniai kiekiui galutinių paslaugų gavėjų, dalintis patirtimi, sumažinti administracinę našą dalyvaujant projektuose, skleisti kompetencijas ir naujus bendradarbiavimo modelius.</p>
<p>Visoms savivaldybėms: NSŠ koordinavimo funkciją koordinatoriai gali dalintis su NVO sektoriumi, sukurti koordinavimo tarybą ir joje kolegialiai spręsti, kaip formuoti NSŠ politiką vietos lygmeniu, skatinti neapsiriboti TAU veiklos organizavimu. Pagal galimybes, numatyti atskira NSŠ koordinatoriaus etatą pagal kitų savivaldybių pavyzdžius.</p>
<p>Nacionaliniu mastu: ŠMSM ir atsakingoms institucijoms sudaryti NSŠ mokymosi poreikių tyrimo seniūnijose gaires ir išplatinti jas atsakingiems asmenims savivaldybėse. Visoms savivaldybėms: atlikti NSŠ mokymosi poreikių tyrimus seniūnijose ir atsižvelgti į rezultatus, organizuojant atitinkamas veiklas, skatinant įsitraukti daugiau paslaugų teikėjų.</p>
<p>Mažoms savivaldybėms: suformuluoti ir pasiūlyti įgyvendinti kooperacinius modelius, skirtus kelių gretimų mažų savivaldybių administracijų bendradarbiavimui. Kadangi jose trūksta teikėjų įvairioms švietimo sritims, kooperacijos modeliai gali padėti sutelkti išteklius, pritraukti įvairesnius paslaugų teikėjus. Kooperacija vyktų tarp savivaldybių administracijų, jos tikslas – sudaryti sąlygas NVŠ teikėjams teikti paslaugas kelių gretimų mažų savivaldybių ribose. Teikėjų kvietimas iš kitų savivaldybių taptų koordinuotas ir organizuotas, o ne paliktas savieigai. Kitos sritys galimai kooperacijai – pavėžėjimas, švietimo pagalba ir pan.</p> <p>Žiedinėms savivaldybėms, kurių dalis gyventojų gyvena nutolusiame nuo miesto ir priemiesčių išoriniame žiede (dėl to mažesnė ir švietimo paslaugų pasiūla, ir jų paklausa) taip pat rekomenduojama bendradarbiauti su arčiau esančiomis kaimyninėmis savivaldybėmis.</p>

Mažoms ir vidutinėms savivaldybėms, ypač toms, kur mažėja gyventojų skaičius, jie senėja: verta skatinti kooperuotis NVŠ ir NSŠ paslaugų teikėjus – lygiagrečiai teikti paslaugas ir vaikams, ir suaugusiems. Pavyzdžiui, universitetai, kolegijos ir profesinės mokyklos, kurios į neformalaus mokymosi veiklas gali įtraukti tiek suaugusius, tiek vaikus, taip pat – sudaryti sąlygas ir išoriniams teikėjams organizuoti savo veiklas jų rėmuose.

Parengti ir platinti savivaldybėms metodikas, padedančias: a) prieinamai ir laiku teikti informaciją esamiems ir potencialiems nebiudžetiniams švietimo teikėjams apie naujienas, paraiškų teikimą, pokyčius, problemas ir siūlomus sprendimus; b) stiprinti formalias galimybes teikti paslaugas, administracinius gebėjimus, c) įvertinti teikiamų paslaugų kokybę ir plėtros galimybes. Pavyzdžiui, už tai galėtų būti atsakinga Lietuvos savivaldybių asociacija, bendradarbiaudama su ŠMSM arba Švietimo NVO tinklu.

Parengta įgyvendinant projektą „Naujoji švietimo paradigma konkurencinėmis sąlygomis“ (projekto kodas: 10.1.2-ESFA-K-917-03-0011), finansuojamą iš 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ Nr. 10.1.2-ESFA-K-917 priemonės „Visuomenės nepakantumo korupcijai didinimo ir dalyvavimo viešojo valdymo procesuose skatinimo iniciatyvos“.



Kuriame
Lietuvos ateitį
2014–2020 metų
Europos Sąjungos
fondų investicijų
veiksmų programa