

Vilniaus universitetas
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ
INSTITUTAS

ŠIUOLAIKINIŲ POLITIKOS STUDIJŲ MAGISTRO PROGRAMA

IGNAS STANISLOVAITIS

II kurso studentas

**ŠVIETIMO VALDYMO KRIZIŲ PRIEŽASTYS LIETUVOJE: IDEOLOGINĖS AR
ĮGYVENDINIMO?**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: Dr. L. Gudžinskas

Vilnius, 2026

Magistro darbo vadovės išvados dėl darbo gynimo:

.....
.....
.....

.....
(data) (v., pavardė) (parašas)

Magistro darbas įteiktas gynimo komisijai:

.....
(data) (Gynimo komisijos sekretoriaus/ės parašas)

Magistro darbo recenzentas/ė:

.....
(v., pavardė)

Magistro darbų gynimo komisijos įvertinimas:

.....

Komisijos pirmininkas/ė:

Komisijos nariai:

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

Patvirtinu, kad įteikiamas darbas „Švietimo valdymo krizių priežastys Lietuvoje: ideologinės ar įgyvendinimo?“ yra:

1. Atliktas mano paties ir nėra pateiktas kitam kursui šiame ar ankstesniuose semestruose;
2. Nebuvo naudotas kitame Institute/Universitete Lietuvoje ir užsienyje;
3. Nenaudoja šaltinių, kurie nėra nurodyti darbe, ir pateikia visą panaudotos literatūros sąrašą.

Ignas Stanislovaitis

(parašas)

BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

Stanislovaitis I. Švietimo valdymo krizių priežastys Lietuvoje: ideologinės ar įgyvendinimo?:

Šiuolaikinės politikos studijų specialybės, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas L. Gudžinskas. – V., 2026. – 38 p.

Reikšminiai žodžiai: švietimo politika, valdymo krizė, Lietuva.

Šiame darbe nagrinėjamos galimos švietimo valdymo krizių priežastys Lietuvoje apimant 2016–2025 metų laikotarpį švietimo sistemoje pasitaikiusias krizes. Nors švietimui Lietuvoje priskiriama ypatinga svarba ir prioretizavimas, tačiau visuomenę bei politines darbotvarkes „drebinę“ reiškiniai, kurie linkę kartotis, nėra detalčiai tyrinėti akademiniam lauke. Pagrindinis darbo tikslas – remiantis vyraujančių ideologijų apžvalgomis ir viešojo valdymo teorijomis, taip pat pasitelkiant prasmės struktūrizavimo ir interpretacinio kokybinio tyrimo metodus nustatyti, kokios priežastys lemia valdymo krizes Lietuvos švietimo sistemoje: ideologijų sankirtos ar institucijų įgyvendinamų veiksmų kokybė.

Atlikti kokybiniai interviu su švietimo ekspertais yra pagrindinis šio darbo duomenų šaltinis. Naudojant apžvelgta teorine prieiga ir surinktais empiriniais duomenimis, parengtas analizės modelis, kuris leido ekspertų interviu atsakymus bei išvalgas išskirti į penkias kategorijas: mintys apimančios ideologijų sankirtą / mintys neapimančios ideologijų sankirtos, mintys apimančios įgyvendinimo kokybės problemas / mintys neapimančios įgyvendinimo kokybės problemų, taip pat – kategorijų neatitinkančios išvalgos. Įtraukiant ir interpretacinį kokybinio tyrimo metodą, gilinamasi į informantų išsakytas refleksijas, tapatinant jas su galimais priežastingumais.

Tyrimas atskleidė, jog švietimo valdymo krizės gali kilti tiek iš dalies konceptualių priežasčių, tiek dėl daugiau empirinių, politikos įgyvendino priežasčių. Žvelgiant į ekspertų pozicijas, identifikuojamos kelios paradigmos Lietuvos švietimo koncepte. Tačiau matoma, kad jos nebūtinai veda į sankirtą ar kraštutinumo poreikį. Paradigmų balansavimas, vieningesnių siektinų rezultatų formavimas bei judėjimas link jų galėtų sumažinti tokią priešpriešą, kurią patiriame švietimo valdymo krizių akivaizdoje. Savu ruožtu ryškiai išskiriama ir švietimo politikos įgyvendinimo specifika, susijusi su bendrakūra ir planavimo ribotumais. Ekspertai pabrėžia, kad būtina atkreipti dėmesį į formatų neveiksmumą, interesų grupių atstovavimo problemas, taip pat planavimo ir veiksmų pagrįstumą, trumpalaikiškumą. Be to, tyrimo analizės metu pavyko išskirti ne kategorizuotą išvalgą, kurios suteikia ir kitokią perspektyvą bandant suprasti, kas lemia valdymo krizes Lietuvos švietime. Tyrimo rezultatai

siūlo prielaidą, jog vyraujančios problematikos galėtų būti suvaldytos, išvengiant akumuliuojamo nepasitenkinimo dėl kokybės ir fokusuojantis ties esme bei apsibrėžta švietimo kryptimi.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. ŠVIETIMO VALDYMO KRIZIŲ PRIEŽASTINGUMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	12
1.1. Postkomunistinė švietimo kryptis.....	12
1.2. Lietuvos švietimo ideologijų eklektiškumas	14
1.3. Politikos įgyvendinimo ir institucijų problema	18
2. METODOLOGIJA	23
3. INTERVIU SU INFORMANTAIS ANALIZĖS REZULTATAI	30
3.1. Ideologijų sankirtos kategorijos	30
3.2. Institucijų politikos įgyvendinimo kokybės kategorijos	34
3.3. Kitų priežastingumų kategorija.....	39
IŠVADOS	42
SUMMARY	49
PRIEDAS.....	50
DIRBTINIO INTELEKTO NAUDOJIMO DEKLARACIJA	52

IVADAS

Nei žvelgiant per asmeninės patirties prizmę, nei per artimos aplinkos diskusijas, nei per viešąją erdvę – švietimo tema yra neišvengiama. Tokią neišvengiamybę galima jausti ir akademinėje diskusijoje, pradedant nuo moderniosios filosofijos ištakų.

Pats Imanuelis Kantas, dedikuodamas atskirą veikalą švietimo klausimui, sukuria esminę prielaidą švietimo svarbai, sakydamas, jog žmogumi tampam tik per ugdymą (vok. *Der Mensch kann nur Mensch werden durch Erziehung*¹). Tai leidžia mums suprasti, kad kalbėdami apie žmogų ir politiką, ši neišvengiamybė lieka, todėl natūralu rasti tiek svarbos, tiek problemų šiuolaikinėje švietimo politikoje.

Švietimo (ši sąvoka visame darbe bus naudojama bendrojo ugdymo kontekste) svarba įtvirtinama ir dabartinėje Lietuvos Respublikoje. Pirmiausia, prioritetas fiksuojamas konstituciniu pagrindu – LR Konstitucijos 41 straipsnis nurodo, kad asmenims iki 16 metų mokslas yra privalomas bei tuo pačiu garantuoja nemokamą mokymąsi bendrojo ugdymo mokyklose². Antra, prioritetą atspindi fiskaliniai aspektai. Žvelgiant į pastarųjų trejų metų (2022-2024³ 4m.) valstybės biudžetus, švietimas buvo viena iš trijų stipriausiai finansuojamų sričių, be to, finansavimas turėjo didėjimo tendencijas visais minimais metais. Trečia, svarba matoma politikų sąlyginėje vienybėje – nacionaliniame susitarime, indikuojančiame konsensuą tarp parlamentinių šalies partijų švietimo srities stiprinimo klausimais. 2021 m. Lietuvos parlamentinių partijų pasirašytas Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos⁵, kuriame fiksuojami įsipareigojimai iki atitinkamo laikotarpio nuosekliai didinti švietimo finansavimą, auginti pedagogų skaičių, taip pat akcentuojami specifiniai įgūdžiai bei sritys, kurias pasirenkama stiprinti ateities perspektyvoje. Galiausiai, už švietimą atsakingo ministro priklausomybė ministro pirmininko partijai. Koalicinės portfelių dalybos (be to ir rinkiminės programos bei vyriausybės programa) indikuoja, kam ir kokią prioritetą teikia didesnis koalicijos partneris, taip prisiimdamas atsakomybę, bet tuo pačiu ir išryškindamas sritį. Šiuo aspektu Lietuvoje už švietimą atsakingus ministrus 2016-2024 m. laikotarpiu deleguodavo būtent premjero (rinkimų nugalėtojo / didžiojo koalicijos partnerio) partija.

¹ Immanuel Kant: *Über Pädagogik*. (Königsberg, 1803, In: Deutsches Textarchiv), 11.

² Piliečių referendumas, *Lietuvos Respublikos Konstitucija*, Vilnius, galiojanti suvestinė 2022-05-22, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalActEditions/TAR.47BB952431DA?faces-redirect=true> (žiūrėta 2026 m. sausio 11 d.).

³ „BIUDŽETAS GLAUSTAI 2024 m.“, LR FINMIN, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d.,

<https://finmin.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/4VPQdb5GO5Q.pdf>

⁴ „BIUDŽETAS GLAUSTAI 2023 m.“, LR FINMIN, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d.,

https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/2023_Biudzetas%20glaustai_PATVIRTINTAS.pdf

⁵ „Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos (2021–2030)“, LR ŠMSM, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d.,

[https://smsm.lrv.lt/public/canonical/1763620063/7146/Susitarimas%20dėl%20Lietuvos%20švietimo%20politikos%20\(2021-2030\).pdf](https://smsm.lrv.lt/public/canonical/1763620063/7146/Susitarimas%20dėl%20Lietuvos%20švietimo%20politikos%20(2021-2030).pdf)

Akivaizdu, kad Lietuvoje švietimas nėra mažos svarbos klausimas, tačiau kalbant apie jį, pastaruoju metu asociacijos kyla ne dėl sėkmių prioretizuojant sritį, o didelį visuomenės ažiotažą sukeliančių įvykių – švietimo valdymo krizių.

Mokslinėje literatūroje, kurioje apžvelgiamos viešojo administravimo praktikos, galima rasti keletą valdymo krizės (ang. *governance crises*) apibrėžimų bei atpažinimo ženklų. Britų teoretikas Mark Bevir įžvelgia, jog tokio pobūdžio krizė yra nesugebėjimas išlaikyti „teisėtumo piliečių akyse“ koordinuojat sritį ir / ar pokytį⁶. Sąlyginai panašia kryptimi reflektuoja ir Christopher Hood, pasak kurio, valdymo nesėkmės, krizės kyla dėl „pasitikėjimo sistemomis erozijos“ ir institucijų nesugebėjimo pateisinti kolektyvinių lūkesčių⁷. Bendru vardikliu valdymo krizėje (iš jos pasekmių bruožų, ne priežastingumo) tampa augantis nepasitikėjimas politinių sprendimų priėmėjais bei iš to kylančiais nepasitenkinusiųjų veiksmais, o toliau – ir atsaku į veiksmus.

Šiais aspektais, per pastaruosius kelerius metus, Lietuvoje švietimo valdymo krizės yra pasireiškusios ne vieną kartą, galima teigti, kad kai kurios – vyksta dar ir dabar.

Viena iš stambiausių pastarųjų kelių kadencijų švietimo politikos valdymo krizių galima laikyti 2018 metų pabaigoje vykęs mokytojų streikas⁸. Lietuvos švietimo darbuotojų profesinės sąjungos inicijuotą streiką bei protesto akcijas prie Seimo ir tuometinėje Švietimo ir mokslo ministerijoje lėmė pedagogų etatinio apmokėjimo reforma, kuriai profsąjunga nepritarė. Viešos diskusijos apie streikuojančiųjų iškeliama reformos nenaudą mokytojams bei masinis visuomenės pasipiktinimas ministrės Jurgitos Petrauskienės laikysena streiko metu tapo priežastimi tuometiniam Vyriausybės vadovui Sauliui Skverneliui atleisti ministrę, paskirti laikinąjį ministrą bei pavesti jam tęsti derybas su profsąjunga.

XVIII Vyriausybė, vedama Ingridos Šimonytės, taip pat neapsiėjo be švietimo valdymo krizės. Nors švietimo, mokslo ir sporto ministrai šios kadencijos laikotarpiu keitėsi ne vieną kartą, vieno iš šių politikų atsistatydinimo motyvai buvo vedami kuruojamos srities problematikos. 2023 – 2024 metais pareigas ėjęs Gintautas Jakštas pasirinko trauktis iš pareigų po 2024 metų pavasarį startavusių Tarpinių patikrinimų vienuoliktos klasės mokiniams – Valstybinių brandos egzaminų reformos dalies⁹. Tarpiniai

⁶ Mark Bevir, *Democratic Governance* (Princeton University Press, 2010), 129.

⁷ Christopher Hood, „A Public Management for All Seasons?“ *Public Administration*, Vol. 69, 3-19 (1991), <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

⁸ „Ministeriją mokytojai palieka su gauduliu akyse: to nepamiršime iki mirties“, DELFI, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.delfi.lt/news/daily/education/ministerija-mokytojai-palieka-su-grauduliu-akyse-to-nepamirsimė-iki-mirties-79903945>

⁹ „Jakštas premjerei teikia atsistatydinimo pareiškimą, pareigas palieka viceministras Skaudžius“, LRT, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/2245197/jakstas-premjerei-teikia-atsistatydinimo-pareiškima-pareigas-palieka-viceministras-skaudzius?srsId=AfmBOopPhWVry1uZk31HR7_RkEqPfK_3lgwl8Cfkofc1Pq5KJxp5_LRc

patikrinimai, pokyčio autorių bei vykdytojų teigimu, turėję tapti teigiamu pokyčiu mokinių naudoms¹⁰, sulaukė stipraus visuomenės pasipiktinimo dėl užduočių kokybės (atitikimo Bendrosioms programoms ir klaidų atžvilgiu). Tarpinių patikrinimų eigai nepritarė tiek mokytojų grupės, tiek tėvai bei mokiniai, pastarieji organizavę mitingą prie ministerijos¹¹. Po G. Jakšto pasitraukimo, Tarpinių patikrinimų forma, po atitinkamų korekcijų¹², išliko.

Po 2024 metų Seimo rinkimų Lietuvos socialdemokratų partijai perėmus švietimo, mokslo ir sporto ministeriją, pačiai naujai paskirtai ministrei Ramintai Popovienei tenka susidurti su švietimo bendruomenės lūkesčiais bei problemomis dėl egzaminų rezultatų. Sužinoję, jog 2025 m. nemažai daliai abiturientų nepavyko surinkti reikiamo taškų skaičiaus matematikos egzamino išlaikymui, buvo nuspręsta pridėti papildomus dešimt taškų prie visų dalykų darbų, išskyrus lietuvių kalbos ir literatūros egzaminą¹³. Galima suprasti, kad toks sprendimas tenkino dalį suinteresuotų asmenų, tačiau švietimo bendruomenės gretose iškilo rūpestis, ar tokio pobūdžio sprendimai nėra kenksmingi tolimesnei ugdymo bei egzaminavimo eigai¹⁴. Be to, tų pačių metų rudenį Lietuvos Generalinė prokuratūra, atlikusi tyrimą, paskelbė, jog sprendimas pridėti papildomus taškus „prieštarauja imperatyvioms įstatymo nuostatoms, konstituciniams teisėtumo ir teisinio tikrumo principams“¹⁵.

Švietimo valdymo krizių reprezentacija galima laikyti ir bendrus visuomenės pasitikėjimo rodiklius. Remiantis 2025 m. rugsėjo mėnesio atlikta apklausa, švietimo pasitikėjimas nesiekia 50 procentų, nepasitikėjimo dalis – virš 11 procentų¹⁶. Ženklesnė pasitikėjo švietimo sistema silpnėjimo tendencija pradėta fiksuoti nuo 2018 metų (lyginama su 2004 m. metais, kai pasitikinčių dalį sudarė apie 70 procentų šalies gyventojų). Šie rodikliai ir pastarųjų trijų kadencijų sunkumai su aptariamu sektoriumi

¹⁰ „Tarpinius patikrinimus bus galima perlaikyti, į atestatą siūloma rašyti aukštesnį vertinimą“, LR ŠMSM, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos-1/pranesimai-ziniasklaidai-1/tarpinius-patikrinimus-bus-galima-perlaikyti-i-atestata-siuloma-rasyti-aukstesni-vertinima/>

¹¹ „Prie ministerijos – keli šimtai moksleivių: protestuoja dėl tarpinių patikrinimų“, DELFI, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.delfi.lt/news/daily/education/prie-ministerijos-keli-simtai-moksleiviu-protestuoja-del-tarpiniu-patikrinimu-96195435>

¹² „Sprendimai dėl kitų metų valstybinių brandos egzaminų: laikomi dalimis, stiprinama užduočių rengimo kokybė“, LR ŠMSM, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos-1/pranesimai-ziniasklaidai-1/sprendimai-del-kitu-metu-valstybiniu-brandos-egzaminu-laikomi-dalimis-stiprinama-uzduociu-rengimo-kokybe/>

¹³ „Popovienė: prie daugelio abiturientų egzaminų rezultatų nuspręsta pridėti po 10 taškų“, DELFI, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/popoviene-prie-daugelio-abiturientu-egzaminu-rezultatu-nuspresta-prideti-po-10-tasku-120124555>

¹⁴ „Švietimo ministerijos sprendimo pridėti papildomus balus prie egzaminų rezultatų pasekmės: kaip atkurti teisingumą?“, Bernardinai, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.bernardinai.lt/svietimo-ministerijos-sprendimo-prideti-papildomus-balus-prie-egzaminu-rezultatu-pasekmes-kaip-atkurti-teisinguma/>

¹⁵ „Prokurorai baigė tyrimus dėl 2025 m. valstybinių brandos egzaminų darbų vertinimo teisėtumo“, LR Prokuratūra, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.prokuraturos.lt/lt/prokurorai-baige-tyrimus-del-2025-m.-valstybiniu-brandos-egzaminu-darbu-vertinimo-teisetumo-papildyta-komentaru/11694>

¹⁶ „Pasitikėjimas švietimo sistema – mažiausias per 20 metų“, 15min.lt, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/pasitikejimas-svietimo-sistema-maziausias-per-20-metu-233-931028>

indikuoja, jog Lietuvos švietimo politikoje yra užtekstinai požymių (pradedant nepalankia tikslinių grupių ir visuomenės reakcijomis bei baigiant ministrų darbo nestabilumu), liudijančių kylančias valdymo krizes.

Mokslinėje literatūroje Lietuvos švietimo politikos problematikos nėra naujiena, tačiau matyti, jog išryškėja savotiška susiformavusi šių problemų priežastingumo kryptis. Švietimo politiką tyrę sociologai bei edukologai, sekdami Lietuvos švietimo politikos raidą po nepriklausomybės atgavimo, pastebi, kad kylančių problemų šaknys gali būti susiformavusios dėl ideologinės sankirtos. Pasak profesoriaus Rimanto Želvio, identifikuojami du pagrindiniai šios sankirtos poliai – švietimo sociokultūrinė paskirtis ir neoliberalizmo ideologija (ekonominė, švietimo kaip paslaugos paskirtis)¹⁷. Minimam neoliberalaus požiūrio švietimo politikoje įsitvirtinimui antrina ir edukologė Eglė Pranckūnienė, kuri prabrėžia nepasitikėjimo įsišaknijimą bei iš komunistinės ideologijos perėjusią mokyklų sistemą, startavusią su „humanizavimo ir demokratizavimo siekais“¹⁸. Švietimo kaip valstybės sociokultūrinio įnaigio pagrindu tapo „Tautinės mokyklos“ konceptas, siekęs įtvirtinti humanistines nuostatas ir nacionalistinius, tautos statymo / atstatymo akcentus ugdant naujas lietuvių kartas¹⁹.

Vis dėlto, mokslinėje literatūroje pastebima diskusija apie skirtingas ideologines trajektorijas, kurių lygiagretus egzistavimas sistemoje tariamai lemia reformų priėmimo strigimus ir nepasitikėjimo sistema augimą, prasilenkia su lietuviškų valdymo krizių metu pozicionuojamu priežastingumu – viešojo administravimo, vadybos, komunikacijos, institucinėmis problemomis. Todėl verta atkreipti dėmesį, kad šių paradigmų – ideologinės ir institucinės – priežastinis ryšis su švietimo valdymo krizėmis nėra vienareikšmiškas.

Todėl galima identifikuoti aiškią **problema** – paskutines kelias kadencijas iš eilės švietimo sektoriuje (sektoriuje, kuriam skiriama didesnė nei įprasta svarba valstybėje) užsiplieskę politiniai skandalai, reformų buksavimai, atsistatydinimai bei ryški tiek švietimo bendruomenės, tiek visuomenės reakcija į šias krizes puikiai atsispindi viešojoje erdvėje, išskiriant institucines priežastis, tačiau akademiniam lauke plačiau ir dažniau akcentuojamos ideologinės (arba tiksliau, ideologijų sankirtos) aplinkybės. Taip pat, moksliniuose tyrimuose šie konkretūs argumentai dėl Lietuvos švietimo valdymo

¹⁷ Rimantas Želvys, „Lietuvos švietimo raida: praeitis, dabartis ir ateities perspektyvos“ *Ugdymo psichologija*, 88–96 (2018), https://www.researchgate.net/profile/Rimantas-Zelvys/publication/330704044_Ugdymo_psichologija/links/5c503e8492851c22a3989c7d/Ugdymo-psichologija.pdf

¹⁸ Eglė Pranckūnienė, „Pasitikėjimo fenomenas švietimo politikoje“ *Pedagogika*, 139–147 (2016), https://virtualbiblioteka.vu.lt/discovery/fulldisplay?docid=edi_ceedl_journals_459608&context=PC&vid=370LABT_VU:VU&lang=lt&search_scope=LIBRARY_RESOURCES&adaptor=Primo%20Central&tab=LIBRARY_RESOURCE&query=any.contains,švietimo%20reformu&offset=0

¹⁹ „Tautinė mokykla – Lietuvos vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos koncepcija“, LR ŠMSM, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Veikla_strategija/svietimo_reformas_pradzia/tautine_mokykla.pdf

krizių nebuvo lyginami ar tirti tame pačiame kontekste. Pasikartojančios krizės toje pačioje valstybės srityje sąlyginai sukuria fenomeną, tad išsamesnis jos supratimas pasitarnautų tiek dėl vakuumo akademinėje diskusijoje pašalinimo, tiek dėl gilesnio valdymo krizių kilimo supratimo, galimų sprendimo būdų paieškai. Iš to kyla **pagrindinis klausimas** – kas lemia švietimo valdymo krizes Lietuvoje?

Darbo **tyrimo tikslas** – remiantis viešojo valdymo teorijomis bei vyraujančių ideologijų apžvalgomis, nustatyti, kokios priežastys lemia valdymo krizes Lietuvos švietimo sistemoje.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, išsikelti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti akademines diskusijas apie institucines valdymo krizių priežastis ir skirtingas ideologijas švietimo politikoje.
2. Parengti tyrimo instrumentą ir atlikti pusiau struktūruotus ekspertinius interviu su tikslingai atrinktais informantais, siekiant ištirti jų požiūrį į švietimo valdymo krizes ir jų potencialias priežastis.
3. Atlikti surinktų duomenų analizę, vadovaujantis išskirtais kriterijais bei pasirinktais analizės metodais.

Darbo struktūra. Pirmoje – teorinėje – darbo dalyje nagrinėjama teorinės prieigos leidžiančios suprasti, kokią įtaką viešojo administravimo (institucinės) problemos gali daryti valdymo krizių kontekste, taip pat apžvelgiamos ideologijų padėtys Lietuvoje, jų poveikis švietimo politikai. Antroje – empirinėje – dalyje analizuojamos interviu metu surinktos išvalgos ir sąsajos su išskirtais krizių priežastingumais. Baigiamojoje darbo dalyje pateikiamos apibendrinančios išvados ir rekomendacijos galimiems tyrimams švietimo politikos tematikomis.

1. ŠVIETIMO VALDYMO KRIZIŲ PRIEŽASTINGUMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šio darbo teorinėje dalyje pirmiausia analizuojamos švietimo politikos formavimo kryptys Lietuvos postkomunistiniu laikotarpiu bei teorines, praktines prielaidas pačiam formavimui, kurie padeda suprasti, kada ir kodėl atsiranda kelios ideologinės paradigmos. Antra, siekiant suprasti dviprasmiškumą Lietuvos švietimo politikoje, nagrinėjama, kokius ideologinės sankirtos polius išskiria edukologijos ir sociologijos lauko tyrėjai bei kuo jie pasižymi. Trečia, pereinama prie institucijų ir politikos įgyvendinimo problematikos: kaip tikslinių grupių ir suinteresuotų grupių koordinavimas gali daryti įtaką idėjos realizavimui, kokie procesų valdymo svertai gali neigiamai paveikti kokybinius aspektus.

1.1. Postkomunistinė švietimo kryptis

Norint suprasti, kodėl švietimas (šiuo atveju, bendrojo ugdymo kontekste) Lietuvoje yra išskirtinai prioretizuojamas, būtina pabrėžti istoriškai susiklosčiusias aplinkybes, paskatinusias šalį pasirinkti atitinkamas ideologines kryptis. Istoriskai ir ekonomiškai susiformavusių sąlygų prieigą atveria Sonja Avlijaš įžvalgos apie Baltijos ir Vyšegrado šalių Gerovės valstybių architektūrą²⁰.

Avlijaš daro prielaidą, kad autonomijos siekimas Sovietų Sąjungoje bei, galiausias, atsiskyrimas nuo SSRS savaime sukūrė pradinį politinį impulsą Baltijos šalių pokyčiams švietimo ir socialinėse srityse, skatino atitinkamas reformas. Kitaip tariant, susidomėjimą švietimu galėjo akumuliuoti deterministinis siekis socialiai, kultūriškai atsiskirti nuo sovietinės tautos sampratos – siekis (at)kurti tautą. Tam tyrime Avlijaš pasinaudoja Ernest Gellner įžvalga, jog tautos kūrimas ir švietimo politika istoriškai buvo „gretimi“. Šią teorinę giją papildė ir „švietimo kaip kompensacinio įteisavimo“ paradigma, kuri traktuoja švietimo reformas kaip savotišką politikos mechanizmą, pasitelkiamą siekiant įteisinti valstybės valdžią „konfliktuojančioje pilietinėje visuomenėje“. Galima manyti, kad švietimas tapo ryškiu metodiniu įnagiu beveik revoliuciniame kontekste besiformuojančių valstybių politikams. Šioms minimoms valstybėms tenka susidurti su dvejopa problema: tiek su gilų komunistinį pėdsaką palikusia kultūra, mentalitetu, valstybės samprata, kurių būtina atsisakyti, tiek su vidiniais pačių piliečių pokyčiais (ne viena sovietiniu pagrindu išaugusia karta, kuri turi išgyventi pilietinę metamorfozę).

²⁰ Sonja Avlijaš, „Beyond Neoliberalism? Revisiting the Welfare State in the Baltic States“ *Europe-Asia Studies* (2020), <https://doi.org/10.1080/09668136.2019.1709622>

Ryškiausia bei atviriausia indikacija, jog Lietuva ėmėsi taikyti šią taktiką – 1989 metais parengta Tautinės mokyklos koncepcija²¹. Iš esmės didaktiniu orientyru turėjęs tapti dokumentas („Lietuvos vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos koncepcija“), neapsiriboja ugdymo programomis ar biurokratinėmis nuorodomis. Meilė Lukšienė kartu su kolegomis fiksuoja, jog „švietimas – neatsiejama kokios nors konkrečios kultūros dalis“. Taip „Tautinėje mokykloje“ paklojamas pamatas švietimui Lietuvoje tapti prioritetiniu valstybės (at)statymo aspektu, orientuotu „į ateitį“, suverenumo ir tautiškumo garantą. Be to, koncepte ne kartą akcentuojamas demokratiškumas ir humanizmas, taip telkiant dėmesį ties įsitraukimu į valstybės kūrimą (valdymą) bei žmogaus išskėlimą, tuo pačiu sugretinimą su valstybe. Panašu, kad šios koncepcijos kryptis sąlyginai atliepia Avlijaš išskirtą tautinės tranzicijos problematiką, sprendžiant ją švietimu – naujos (kontrastingos praėjusioms) kartos ugdymą, švietimo sugretinimą su tautos išlikimo klausimu.

Pasakauk, autorės, ši problematika ir pasirinkimas dirbti su švietimu lėmė intensyvius struktūrinius pokyčius visose trijose 1989–1991 m. laikotarpio Baltijos respublikose, kuriose skyrėsi reformų įgyvendinimo seka, tačiau jų politika turėjo daug panašumų. Remiantis Avlijaš atlikta analize galima aptikti porą to meto Lietuvos, Latvijos ir Estijos švietimo avangardo panašumų. Vienas iš jų – anksčiau nepastebėtas, aktyvus švietimo sektoriaus (daugiausiai ir aktyviausiai pedagogų) įsitraukimas bendruomeniniu (pilietiniu) lygmeniu. Šiuo atveju turima omenyje, kad prie pirmųjų nepriklausomų šalių švietimo reformų kontekste figūravo ne vien politikai ar biurokratinio pobūdžio darbuotojai, bet būtent patys švietimo bendruomenės nariai. Vienas to pavyzdžių taip pat galėtų būti Tautinės mokyklos koncepcija, kurios autoriais tapo aktyvūs bei pasižymėję pedagogai, tokie kaip Meilė Lukšienė ar Paulius Beresnevičius. Be abejo, būtina pabrėžti, kad nors ir pedagogai, pastaruosius autorius galima laikyti ir politiniais veikėjais (Lukšienė – Lietuvos persitvarkymo sąjūdžio iniciatyvinės grupės narė²², Beresnevičius – buvęs Komunistų partijos narys, istoriografas²³). Galima daryti prielaidą, kad įsitraukdama į naujo švietimo, kuris tapo politiniu įrankiu, reformą, pati švietimo bendruomenė (iš savęs arba adaptiviai) tampa politizuota terpe.

Antras aspektas, kuriuo Baltijos šalių švietimo kryptys panašios, yra specifinių švietimo lygmenų prioritetizavimas. Ž. Martinaičio atlikta analizė indikuoja, kad po nepriklausomybės atkūrimų, trys Baltijos valstybės skyrė atitinkamai mažiau dėmesio profesiniam ugdymui ir specifinių įgūdžių, skirtų

²¹ „Tautinė mokykla – Lietuvos vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos koncepcija“, LR ŠMSM, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Veikla_strategija/svietimo_reformos_pradzia/tautine_mokykla.pdf

²² „Meilė Julija Lukšienė“, Visuotinė lietuvių enciklopedija, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.vle.lt/straipsnis/meile-julija-luksiene/>

²³ „Paulius Beresnevičius“, Visuotinė lietuvių enciklopedija, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.vle.lt/straipsnis/paulius-beresnevicius/>

gamybos pramonei ar sunkiai adaptuojamų kituose sektoriuose, plėtrai (palyginus su Vyšegrado šalimis)²⁴. Tai rodo ne tik fundamentalų siekį reformuoti švietimo sistemas dėl minėtų tautinių problematikų, tačiau ir perėjimą prie bendrųjų igūdžių ugdymo, pastaruosius paverčiant adaptyvesniais liberaliam, į paslaugas orientuotam ekonomikos augimo modeliui.

Apibendrinus Avlijaš įžvalgas, galima prieiti prie savotiškos švietimo Baltijos šalyse paradigmos, atsiradusios postsovietinio laikotarpio pradžioje. Vyriausybės pasirinkimas koncentruotis ties švietimu, įvertinus istorinį, politinį ir ekonominį argumentus, tampa sąlyginai dualiu: iš vienos pusės – švietimui priskiriama (at)statymo ir išlikimo funkcija, bandant perorientuoti gyventojus iš naujai valstybei ydingo sovietinio *status quo* bei pakloti pamatus naujo *status quo* tęstinumui, iš kitos pusės – dėl siekiamo ekonominio naudingumo švietimas ypač sugretinimas su bendruoju ugdymu, kuris tampa tramplynu diversifikuojant be ryškios pramonės ir išteklių likusių šalių ekonominį modelį. Taip ši švietimo paradigma istoriškai savyje užkoduoja prioritetinę svarbą, bet ir kelias ideologines kryptis.

1.2. Lietuvos švietimo ideologijų eklektiškumas

Švietimo politikos diskusijoje apie ideologinius iššūkius lietuviškajame kontekste įsitvirtina pagrindiniai du poliai. Pirmasis – iš anksčiau apžvelgto Tautinės mokyklos koncepto kildinama sociokultūrinė švietimo paskirtis, linkusi į nacionalistinio pobūdžio tikslus atkurtoje ir toliau besikuriančioje valstybėje. Joje koduojama atsakomybė už valstybę, demokratinės vertybės bei humanizmas. Antrasis – ankstyvuose strateginiuose ekonomikos tiksluose prasidėjęs ekonominis švietimo tikslas, kurio atitinkamą virsmą į bendrą sektoriaus ideologiją pastebi švietimo tyrėjai.

Tą pastebi Rimantas Želvys, teigdamas, jog „Lietuvos švietimas balansuoja tarp sociokultūrinės ir ekonominės paradigmu“²⁵. Tačiau edukologas pabrėžia, kad šiuo metu dominuojanti paradigma vis dėlto yra viena – ekonominė. Pasak jo, švietimo kaip paslaugos samprata tiesiogiai prieštarauja tradicinei švietimo misijai. Švietimo tradicinė misija šiuo atveju traktuojama kaip sociokultūrinė, asmenybių formavimo, o švietimo kaip paslaugos samprata praktiškai „išstūmė“ sociokultūrinę paskirtį. Šiame kontekste Želvio „tradicinės švietimo misijos“ apibrėžimui antrintų ir Švietimo įstatymo nuostatos²⁶.

²⁴ Žilvinas Martinaitis, „The political economy of skills formation: explaining differences in Central and Eastern Europe“ (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas, 2010).

²⁵ Rimantas Želvys, „Lietuvos švietimo raida: praeitis, dabartis ir ateities perspektyvos“ *Ugdymo psichologija*, 88–96 (2018), https://www.researchgate.net/profile/Rimantas-Zelvys/publication/330704044_Ugdymo_psichologija/links/5c503e8492851c22a3989c7d/Ugdymo-psichologija.pdf

²⁶ Lietuvos Respublikos Aukščiausioji Taryba - Atkuriamasis Seimas, *LIETUVOS RESPUBLIKOS ŠVIETIMO ĮSTATYMAS*, Vilnius, Vilnius, galiojanti suvestinė 2026-01-01 - 2026-08-31, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0> (žiūrėta 2026 m. sausio 11 d.)

Remiantis įstatymo straipsniu apie švietimo tikslus, išskiriami siekiai išugdyti asmens vertybines orientacijas, leidžiančias tapti patriotiškai nusiteikusiu žmogumi bei perteikti asmeniui tautinės ir etninės kultūros, demokratijos, humanizmo pagrindus. Kitoje švietimo principų pusėje esanti ekonominė paradigma, remiantis Želvio įžvalgomis, yra tapati neoliberalizmo ideologijai. Ji Lietuvoje pasižymi laisvos rinka ir konkurencijos principais tarp mokyklų ir mokinių (t. y. decentralizacija ir privatizacija, kokybės rodikliai, standartai, vertinimas pagal pasiektus rezultatus ir reitingavimas), be to reklamos ir rinkodaros elementai, ekonominis efektyvumas ir pagrįstumas, atitiktis kapitalistinės darbo rinkos poreikiams. Kas pasirodytų gana paradoksalu, yra tai, jog dalis šių principų taip pat yra fiksuojami Švietimo įstatyme kaip vieni iš švietimo Lietuvoje tikslų. Pavyzdžiui, įtvirtinamas siekis nustatyti asmens gebėjimus pagal tai, kas padėtų įsigyti kompetencijų ir kvalifikaciją (paslaugiškumas), pastarieji – atitinkantys šiuolaikinę kultūros bei technologijų lygį ir galimybes konkuruoti darbo rinkoje (ekonominiai standartai ir orientaciją į rinką), taip pat, perteikti pagrindus, būtinus šalies ūkio pažangai, ir konkurencingumui.

Akivaizdu, kad išskiriamos priešingos paradigmos kertasi tarpusavyje netik konceptualiai, kaip pabrėžia R. Želvys, bet ir praktiškai, kai įgyvendinant švietimo politiką remiamasi pagrindiniu dokumentu, kuriame taip pat atsispindi dvejopa ideologija. Pasak jo, būtent šis eklektiškumas lemia švietimo strateginius iššūkius bei kokybės pasigedimą viešojoje erdvėje, nes nėra apsispręsta, kas yra kokybiški sprendimai, t. y. pagal kurią kryptį vertinama kokybė į tikslų pasiekiamumas. Būtent todėl, remiantis šia teorine prieiga, galima teigti, kad susitarimo dėl vieningų ilgalaikių švietimo tikslų stoka gali daryti įtaką visuomenės nepasitenkinimui esama švietimo būkle bei vėliau kylančiomis valdymo krizėmis.

Šiam švietimo ideologijos eklektiškumui antrina ir kiti autoriai, akcentuojantys kitą reiškinių požymių pusę. Eglė Pranckūnienė, apžvelgdama pasitikėjimo fenomeną švietimo politikoje, pastebi, jog Lietuvos atvejis iš esmės tapatus A. Hargreaves ir D. Shirley, apžvelgtoje Vakarų šalių švietimo reformų raidai²⁷. Pasak tyrėjų, tai gali būti vadinama „švietimo kaitos krize“. Jie išskyrė tris tipinius kelius, kurie nuosekliai veda švietimo politikos įgyvendinimą iš minimos krizės: pirmąjį – Inovacijų ir nenuoseklumo; antrąjį – Marketizavimo ir standartizavimo, trečiąjį – Veiksmingumo ir partnerystės. Pasak Pranckūnienės, Lietuvos atveju, švietimo politika „vingiuoja iš karto visais trimis keliais“, tačiau išskiria,

²⁷ Eglė Pranckūnienė, „Pasitikėjimo fenomenas švietimo politikoje“ *Pedagogika*, 139-147 (2016), https://virtualbiblioteka.vu.lt/discovery/fulldisplay?docid=cdi_eeol_journals_459608&context=PC&vid=370LABT_VU:VU&lang=lt&search_scope=LIBRARY_RESOURCES&adaptor=Primo%20Central&tab=LIBRARY_RESOURCE&query=any,contains,švietimo%20reformu&offset=0

kad dabartinė situacija labiau signalizuoja, kad bandomos diegti reformos „įstrigusios“ tarp Švietimo inovacijų ir nenuoseklumo bei Standartizavimo ir marketizavimo kelių.

Šiame kontekste autorė, minint humanizavimo ir demokratizavimo ištakas Lietuvos švietimo politikoje, leidžia suprasti, kad šie keliai reprezentuoja ir atitinkamas ideologines paradigmas. Švietimo inovacijų ir nenuoseklumo kelias tapatinamas su Tautinės mokyklos išskiriamomis (nacionalistinėmis, sociokultūrinės paskirties) nuostatomis, o Marketizavimo ir standartizavimo kelias tapatinamas su neoliberalaus modelio pritaikymu šalies ugdymo įstaigose ir nacionalinėse institucijose: „<...>švietimo reformos pradžioje vyravo sociokultūriniai permainų siekiai, o vėliau juos keitė ekonominiai <...>“. E. Pranckūnienės nuomone, dėl prieštaringų švietimo pokyčių trajektorijų švietimo lauko veikėjai tampa politinių reikalavimų „objektais“, o iš to kyla nepasitikėjimas. Tai ji grindžia Vakarų šalių praktika, teigiančia, jog būtent fazė tarp pirmojo ir antrojo raidos kelio „sukėlė rimtas nepasitikėjimo švietimo profesionalais krizes“ kitose šalyse. Todėl matant šiuos požymius teigiama, jog nepasitikėjimo aplinka švietime matoma ir dabartinėje Lietuvos padėtyje. Tokios Pranckūnienės įžvalgos galėtų sąlyginai atsispindėti pasitikėjimo Lietuvos švietimu rodiklio mažėjimu, kuris aptariamas šio darbo Įvade.

Taip pat, apie paradigmų sankirtą Lietuvos švietime moksliniuose darbuose rašo švietimo reformos tyrėja Ramutė Bruzgelevičienė bei Giedrė Purvaneckienė su Giedre Čiužaitė. Bruzgelevičienė sankirtą aiškina per ugdymo sampratos nevienareikšmiškumą²⁸. Atlikusi išsamią dokumentiniuose šaltiniuose fiksuotą analizę, ji daro prielaidą, jog pradedant postsovietinės švietimo reformos idėja ir iš jos vėliau kylančiais pokyčiais, vyraujančios prieštaros švietime yra sąlygotos skirtingų ugdymo paradigmų (humanistinės ir nehumanistinės) sankirčio. Tai verčia sistemoje koegzistuoti ne vienai sampratai, ideologijai, todėl savaime kuriasi poliarizuotas diskursas įvairiais švietimo klausimais. Purvaneckienė ir Čiužaitė atveria teorinę prieigą per vieningos krypties stoką vykdant struktūrines reformas švietime²⁹. Pasak jų, reformos nelemia geresnės švietimo kokybės ir didesnio socialinio teisingumo, jei struktūriniai pokyčiai nėra vykdomi kaip dalis platesnės, vieningos švietimo krypties. Nesukuriama terpė „švietimo kokybės“ gerinimui ir didesniajam socialiniam teisingumui, taip nepateisinant švietimo bendruomenės ir / ar visuomenės lūkesčių.

Apibendrinus galima teigti, kad socialinių mokslų lauke, kuriame aptariama Lietuvos švietimo politikos problematika, dažnu atveju indikuojama ideologinė sankirta. Vienoje polio pusėje įtvirtinama švietimo politikos raidoje pradininkės vaidmenį įgavusi sociokultūrinio įrankio paradigma, vedama

²⁸ Ramutė Bruzgelevičienė, „Lietuvos švietimo reforma ugdymo paradigmų kaitos aspektu, 1988-1997“ (Daktaro disertacija, Vilniaus pedagoginis universitetas, 2007).

²⁹ Giedrė Purvaneckienė, Giedrė Čiužaitė, „Švietimo reformos ir teisingumas“ *Acta Paedagogica Vilnensia*, 85–99 (2010), https://www.researchgate.net/publication/291260875_Svietimo_reformos_ir_teisingumas

humanizmo ir nacionalizmo idėjų. Kitoje pusėje – neoliberalumo paradigma, vedama ekonominės naudos, paslaugos bruožų. Šių abiejų paradigmų koegzistavimas atspindi tiek teorinėse refleksijose, tiek praktiniais požymiais, tiek oficialiuose dokumentuose. Ši sankirta galimai sukuria terpę tiek tikslinės bendruomenės, tiek plačiosios visuomenės nepasitenkinimo ir nepasitikėjimo švietimo sistema augimui, taip pat, poliarizuojantiems aspektams. Todėl šiame darbe, vertinant ir lyginant galimus švietimo valdymo krizių priežastingumus, bus pasitelkiama būtent ši subendrinta teorinė prieiga apie ideologinį eklektiškumą.

1.3. Politikos įgyvendinimo ir institucijų problema

Remiantis pastarųjų švietimo valdymo krizių Lietuvoje atvaizdavimu žiniasklaidoje (švietimo ekspertų, profsąjungų ir kitų švietimo lauko veikėjų) nuomone, kuri buvo aptarta darbo Įvade, išryškėja atitinkamas dėsningumas. Kadangi pastarosios švietimo valdymo krizės sietinos su konkrečios reformos įgyvendinimu, vyrauja pozicija, kad didžiausia dalis pabrėžtinių reformų problemų yra kylančios dėl „nekokybiško“ jų įgyvendinimo. Pavyzdžiui, 2018 m. streiko metu įvardijamos mokytojams nepriimtinos sąlygos bei tuometinės Švietimo ir mokslo ministerijos komunikacija, 2024 m. Tarpinių patikrinimų metu bei 2025 m. Valstybinių brandos egzaminų laikotarpiais švietimo bendruomenės pabrėžiami netikslumai ir neatitikimai užduotyse, pasiekimų patikrinimų pokyčių ir Bendrųjų programų atnaujinimo darbų tvarkaraštis. Todėl toliau nagrinėjant valdymo krizių priežastingumą, būtina gilesnė teorinė analizė, leidžianti geriau suprasti potencialią sąsają tarp šių krizių ir politikos įgyvendinimo.

Norint apžvelgti akademinę diskusiją apie politikos įgyvendinimo problematiką, galimą teorinę prieigą sukuria Jeffrey L. Pressman ir Aaron Wildavsky, kurie aptaria politikos ir jos įgyvendinimo neatsiejamumą³⁰. Pasak jų, politikos formuotojai neįvertina įgyvendinimo problemų taip atidžiai, kaip aptarinėja pačią politikos kryptį ir / arba rezultatą.

Pressman ir Wildavsky savo knygoje detalai apžvelgia Jungtinių Amerikos Valstijų septintajame dešimtmetyje vykdytą užimtumo reformą Kalifornijoje, Oklendo mieste. Federaliniu lygmeniu suformuotas ekonominio gaivinimo ir užimtumo skatinimo pokytis turėjo tapti *The Great Society* programos (platesnio rinkinio gerovės užtikrinimui) dalimi, ir, pasak autorių, laikomas viena iš ambicingiausių to meto reformų. Remiantis knygoje pateikiamais komentarais bei liudijimais, Ekonominės plėtros administracijos (JAV federalinės agentūros) pareigūnų pozicija buvo orientuota į reformos pamatinę idėją (socialinė gerovė) ir siektinus tikslus, todėl buvo manoma, kad svarbiausios programos dalys yra „novatoriškos politikos kūrimas, lėšų skyrimas ir pradiniai susitarimai“. „Techninės įgyvendinimo detalės“, kurias įvardija autoriai, tapo antraeiliais aspektais, tačiau sukėlė atitinkamas problemas idėjų įgyvendinimo procese.

Knygoje galima išskirti kelias tokias „technines įgyvendinimo detales“, kurios galėtų būti aktualios bendresniam politikos įgyvendinimo kontekstui. Pirmą tokių – sąlyginai didelis skaičius institucijų, įtrauktų į reformos realizavimą. Kaip apžvelgiama, planavimo etapuose nebuvo numatytos skirtingos

³⁰ Jeffrey L. Pressman ir Aaron Wildavsky, *mplementation : How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland... 3rd ed.* (Univ. of California Press, 1984), 35-69, 160-176.

sprendimų grandinės skirtinguose politiniuose lygmenyse (tiek federaliniame / nacionaliniame, tiek lokaliame) bei skirtingiems šio lauko veikėjams (politikams, institucijų, agentūrų atstovams, nevyriausybinių įstaigų nariams ir kt.). Bent minimos reformos atveju, šis institucinis įsitraukimas lėmė daugybės skirtingų subjektų leidimų arba paramos poreikį, nepateisintus ir / arba nesukoordinuotus tikslinių grupių lūkesčius. Pavyzdžiui, tarpinstitucinis bendradarbiavimas tarp Ekonominės plėtros administracijos (pagrindinės reformos įgyvendintojos) ir už vietos statybas atsakingų valstijos bei miesto įstaigų, kuris nebuvo sklandus ieškant sprendimų biurokratinėse kliūtyse, neleidusių įgalinanti skirtą finansavimą nepasiturinčių būstams. Tai sukūrė terpę pinigų praradimui, neplanuotiems vėlavimams bei bendrai frustracijai įvairiuose lygiuose. Kita pabrėžiama „techninė įgyvendinimo detalė“, kurią autoriai vadina „prošvaistės taškais“ (angl. *clearance points*), indikuoja, kad atitinkami subjektai reformos kontekste gali turėti savotiškas veto galimybes, dėl procedūrinių arba kitų interesų. Akivaizdu, kad įtraukiamų institucijų gausa ir įvairios derinimų sekos (*clearance points*) yra tarpusavyje susijusios, nes siekiant reformos progreso, įgyvendintojai turėjo pereiti tiek bendradarbiavimo su institucijomis, tiek iš tų pačių institucijų kylančių „prošvaistės taškų“ etapus. Būtina pabrėžti, kad Ekonominės plėtros administracijos pirminiai uždaviniai nebuvo pasiekti, be to, remiantis knygos autorių analize, reformos nesėkmė turėjo įtakos net šalies mąsto nepasitikėjimo centrinės valdžios agentūromis augimui.

Pressman ir Wildavsky įžvalgos leidžia suprasti, kad reformos įgyvendintojai nebuvo pasiruošę konkrečių algoritmų, kaip sėkmingai bendradarbiauti su relevantiškėmis grupėmis, institucijomis, taip pat neįvertintas lokalus kontekstas, pavyzdžiui, paramos gavėjų lūkesčiai ir realios situacijos supratimas, bet to – „prošvaistės taškų“ ryšys su visais šiais aspektais. Todėl galime teigti, kad šis klasikinis viešojo administravimo veikalas sukuria esmingą prielaidą apie valdymo krizių priežastingumą: nors pagrindinė ideologinė (šiuo atveju, gerovės valstybės) reformos paradigma gali būti aiški, turi logišką naudos išraišką, tačiau atlaidus požiūris į įgyvendinimą gali lemti ne tik reformos nesėkmę, bet ir platesnę valdymo krizę.

Turtint omenyje, kad Pressman ir Wildavsky pabrėžia institucijų ir / ar kitų veikėjų įtaką realizuojant išsikeliamus politinius tikslus ir įgyvendinant tam reikalingas reformas, akademinėje diskusijoje galime rasti kitų panašių minties modelių, kurie indikuoja skirtingų interesų grupių ir jų požiūrių koordinavimą įgyvendinimo laikotarpiu. Vienas iš tokių pavyzdžių – Paul A. Sabatier pristatomas palaikymo koalicijų modelis (angl. *advocacy coalition framework, ACF*)³¹.

³¹ Paul A. Sabatier, „The advocacy coalition framework: revisions and relevance for Europe“ *Journal of European Public Policy*, 98-130 (2011), <http://dx.doi.org/10.1080/13501768880000051>

Sabatier, savotiškai pratęsdamas Pressman ir Wildavsky idėjas, teigia, kad viešosios politikos pokyčių programos / reformas apima įvairios teorijos bei būdai, kaip pasiekti savo tikslus, pavyzdžiui, vertybiniai aspektai, priežastinių ryšių suvokimas, problemos masto ir įvairių politikos priemonių veiksmingumo suvokimas. Pasak autoriaus, šis gebėjimas susieti įsitikinimus ir politiką tame pačiame kontekste suteikia galimybę įvertinti įvairių veikėjų (angl. *actors*) įtaką. Taip pat Sabatier pabrėžia, kad beveik visose politinėse srityse dalyvauja veikėjai iš kelių valdžios pakopų (ir ne tik, turint omenyje tarptautines organizacijas, pavyzdžiui, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO)), be to – privačių arba nevyriausybinų organizacijų veikėjai. Atsispiriant nuo šių teorinių prielaidų, kaip atsvarą tradiciniams institucijų ar intereso modeliams, Sabatier teigia, kad būtent šių veikėjų sąveika yra svarbi sėkmingos reformos dedamoji, papildant ją kitų parametrų vertinimu. Šiuo atveju svarbu išskirti, kokie parametrai įtraukiami į palaikymo koalicijų modelį, tai Sabatier daro keliomis kintamųjų grupėmis.

„Reliatyviai stabilių“ (angl. *relatively stable*) parametrų grupėje Sabatier išskiria konstitucinę struktūrą, socialines ir kultūrines vertybes bei „gamtinius“ išteklius (pavyzdžiui: geografinė, populiacija). Pasak autoriaus, juos santykinai sunku pakeisti, todėl šie aspektai retai tampa koalicijų strategijų dalimis, tačiau tokia galimybė tekste neatmetama. Kita parametrų grupė – „išoriniai“ veiksniai. Remiantis palaikymo koalicijų modelio idėja, matoma, kad šios grupės veiksniai ir darbas su jais yra esminė sąlyga „esminiams politikos pokyčiams“. Grupėje pabrėžiami socialiniai ir ekonominiai pokyčiai, ekonominiai sutrikimai ir / arba socialinių judėjimų iškilimas, be to – visuomenės nuomonės pokyčiai, politinių pokyčių ir sprendimų įtaka skirtingiems veikėjams.

Šie kintamieji veda prie pagrindinės Sabatier aptariamo modelio dalies – palaikymo koalicijų. Modelis sukuria prielaidą, kad tiksliniai veikėjai konkrečiame politiniame lauke gali jungtis į atitinkamas koalicijas, kurios būtų tapačios vienai iš pozicijų iškeliamos reformos / pokyčio klausimu. Šių koalicijų sudėtyse galima rasti veikėjus iš įvairių (vyriausybinių ir ne) organizacijų: politikai, valstybinių agentūrų atstovai, mokslininkai, žurnalistai, profsąjungų ir asociacijų nariai. Be to, teigiama, kad daugumoje koalicijų egzistuos konkretūs interesų grupių lyderiai. Todėl Sabatier teigia, kad, įgyvendinant konkretų politinį pokytį ar reformą, įgyvendinimo koordinavimas iš esmės reikštų susitarimus dėl vykdomos politikos, pagrindinių lobizmo strategijų (pasak autoriaus, kas ką turėtų daryti) bei sutartų strategijų stebėseną (t. y. ar visose pusėse jos vykdomos, kokie to rezultatai) ir laikymosi užtikrinimas. Galime suprasti, kad turima omenyje koordinavimą ne tik iš politikos formuotojų ir įgyvendintojų pusės dirbant su kitomis koalicijomis, bet ir pačių formuotojų / įgyvendintojų viduje (nes modelis apima visas galimas koalicijas, o pastarieji taip pat sudaro koaliciją). Taip pat negalima pamiršti, kad tokio pobūdžio koordinavimas vyksta ne tik atsižvelgiant į koalicijas ir jų sudėtis, bet anksčiau minėtų parametrų grupių kintamuosius, kurie ir lemia koalicijų formavimąsi. Šio modelio esmė, pasak sociologo, yra koalicijų

gebėjimas blokuoti reformos / pokyčio įgyvendinimą (tapimas *veto* žaidėjais), todėl, panašiai kaip Pressman ir Wildavsky atveju, koordinavimo stoka gali lemti ne tik reformos žlugimą, bet ir kitas perturbacijas, kurios galėtų būti tapačios valdymo krizėms.

Be komunikacijos bei tikslinių grupių kaip proceso kintamųjų koordinavimo, kitas Lietuvos švietimo valdymo krizių kontekste (tiksliau – viešojoje erdvėje) dažniausiai minimas aspektas yra pokyčių ar veiksmų įgyvendinimo kokybė, grįsta institucijų kompetencija. M. M. Selepe apžvelgdamas viešosios politikos įgyvendinimo nesėkmes švietimo srityje, įvardija, kad nepaisant tokių kintamųjų kaip pradinės idėjos išvystymas ir darbas su tikslinėmis grupėmis, įgyvendinimo eigoje susiduriama su kitais kokybiniais veiksniais³².

Vienas tokių veiksmų – perteikiamų prioritetų aiškumas politiką įgyvendinančių agentūrų lygmeniu. Šiuo aspektu turima omenyje, jog turi būti užtikrinamas vienalytis institucijų atstovų ir darbuotojų supratimas, kodėl viena ar kita reforma / pokytis / veiksmas yra įgyvendinami. Galima teigti, kad šis aspektas yra glaudžiau susijęs su vėliau sekančia komunikacija tarp tikslinių grupių, tačiau autorius akcentuoja, kad tai yra neatsiejama ir su vidiniais įstaigų procesais, kurie turi įtaką galutiniam politikos įgyvendinimui. Kitas Selepe išskirtas kintamasis – tinkamai struktūrizuotas įgyvendinimo procesas. Šiuo atveju straipsnyje autorius rekomenduoja vengti „darykime kažką, viską“ (angl. *do something, anything*) sindromo, kai veiksmai nėra tarpusavyje suderinami, politiką įgyvendinantys pareigūnai nejaučia atsakomybės siekti tikslų, nėra įvertinamas neigiamas poveikis socioekonominėms asmenų ar grupių sąlygoms, be to – prisirišama prie trumpalaikių rezultatų siekimo, kurie gali savaime užprogramuoti nesėkmę ribotame politiniame laikotarpyje kaip kadencija. Taip pat pabrėžiamas veiksmų pagrįstumo (pvz.: moksliniais šaltiniais, tyrimais ar praktikomis) stoka, kuri gali sukurti atitinkamą nepasitikėjimo lauką. Be to, M. M. Selepe išvadose pabrėžia, jog veiksmingą įgyvendinimą iš dalies lemia stipri asmeninė lyderystė (pvz.: ministro asmenyje), kuri gali būti reikšminga „paslėpta politinė ranka“, sutelkianti pastangas įgyvendinamai politikai.

Apibendrinus galima teigti, jog randamas teorinis pagrindas suteikia argumentuotas prielaidas dar vienam švietimo valdymo krizių priežastingumo aiškinimui. Viešojoje erdvėje švietimo bendruomenės pateikiami skundai, jog švietimo pokyčių ar atliekamų veiksmų kontekste indikuojama įgyvendinančių institucijų (ŠMSM, NŠA) nebendradarbiavimas, netinkama ir / ar neaiški komunikacija bei nekokybiškai atliekami darbai galėtų būti siejami su minėtų autorių aiškinimu apie institucijų daromas klaidas ir jų

³² Mocheudi Martinus Selepe, „THE EVALUATION OF PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION FAILURES AND POSSIBLE SOLUTIONS“ *EUREKA: Social and Humanities*, 43-53 (2023), <https://journal.eu-jr.eu/social/article/view/2736/2151>

įtaką politikos sėkmei. Galime daryti prielaidą, kad šios viešojo administravimo klaidos akumuliuoja švietimo tikslinių grupių nepasitikėjimą ir nepasitenkinimą, vėliau vedantį į valdymo krizių gimimą.

Apžvelgus teorinei prieigai bei atsižvelgus ir išskirtas problemas, empirinėje dalyje bus tikrinami šie esminiai, iš teorinės dalies išvesti teiginiai, jog:

1. švietimo valdymo krizes sukelia vyraujanti ideologinių paradigų – sociokultūrinės ir neoliberalios – sankirta;
2. švietimo valdymo krizes sukelia nekokybiškai institucijų atliekamas politikos įgyvendamas.

2. METODOLOGIJA

Duomenų rinkimo metodas

Siekiant atsakyti į pagrindinį šio magistrinio darbo klausimą, t. y. kas lemia švietimo valdymo krizes Lietuvoje bei palyginti teorinėje dalyje išskirtas potencialias priežastis su realiais atvejais, atliktas kokybinis tyrimas. Naudojant ekspertinio interviu metodą, buvo renkami kokybiniai duomenys. Remiantis Christopher K. Lamont įžvalga apie tokio pobūdžio metodą, kokybiniai tyrimai leidžia tyrėjui formuoti teorines prieigas apie socialinius, politinius reiškinius, kurie yra analizuojami empiriniu būdu, pasitelkiant skirtingų duomenų rinkimo ir analizės strategijas³³. Būtina atkreipti dėmesį, kad šis tyrimas atskleidžia, kaip švietimo lauke veikiantys skirtingų tikslinių grupių ir užimamų pozicijų ekspertai suvokia skirtingus švietimo valdymo krizių priežastingumus bei kokią tai sąsają turi su konkrečių valdymo krizių vertinimu. Tyrimo apimtyje nėra tikslo apibendrinti platesnę švietimo bendruomenės poziciją ar įžvalgas statistine prasme. Kokybinių duomenų rinkimui šiame darbe pasitelkti ekspertiniai interviu. Individualiai buvo kalbinami švietimo lauke veikiantys ekspertai: dalis interviu atlikta „akis į akį“ būdu, dalis – nuotoliniais vaizdo skambučiais bei dalis – telefonu. Kokybiniai interviu pasirinkti remiantis Lamont metodologine prieiga, nurodančia, jog interviu padeda išgauti gilesnio / išsamesnio tipo informaciją apie informanto minčių eigą, už jos slypinčius motyvus ir kitus nuomonę ar veiksmus lemiančius veiksnius, be to – taip apimamas ir platesnio konteksto supratimas, ypač analizuojant atitinkamus politinius klausimus³⁴. Taip pat, pastebima, jog analizuojant siauresnes grupes, individualius asmenis galima gilintis į detalią klausimo specifiką, o pastarosios sukuria galimybę atskleisti politinius / socialinius reiškinius. Specifinės politinės srities valdymo krizių tyrimas reikalauja žvilgsnio į ekspertines, empirines patirtis, poziciją ir retrospektyvą tiek dėl specifinių atvejų, tiek dėl bendro tiriamojo lauko. Todėl, atsižvelgiant į šiuos argumentus, šio tyrimo apimtyje pasirinktas būtent kokybinis interviu metodas duomenų rinkimui.

Imties atrankos metodas.

Šio tyrimo apimtyje buvo taikoma netikimybinė imtis atliekant tikslinę atranką. Pasak Kardelio, naudojant šį metodą, atveriamą galimybę pasirinkti tokius informantus, kurie sugebės tikslingai atsakyti į išsikeltus tyrimo klausimus. Be to, toks atrankos metodas nesukelia papildomų kliūčių ar resursų

³³ Christopher K. Lamont “Research methods in international relations” (Los Angeles [Calif.][etc.]: Sage, 2015), 78-81.

³⁴ Christopher K. Lamont “Research methods in international relations” (Los Angeles [Calif.][etc.]: Sage, 2015), 78-81.

poreikio, taip pat užtikrinamas rezultatų patikimumas. Tyrime informantai galėjo tapti tik tie asmenys, kurie atitiko iš anksto nustatytus du atrankos kriterijus:

1. Profesinė patirtis tiesiogiai susijusi su bendrojo ugdymo sritimi.
2. Nuo 2016 metų dalyvavo sprendimų priėmimo procesuose vykdant švietimo politikos įgyvendinimą (kaip įgyvendinančios / formuojančios institucijos) arba švietimo lauke veikiančios nevyriausybinės, mokslinės ir / ar kitokio pobūdžio organizacijos atstovas).

Kaip parodė teorinė šio darbo dalis, vertinant krizių priežastingumą tiek per švietimo tikslų prizmę, tiek institucijų darbą, figūruoja bendrojo ugdymo politiką formuojančių ir vykdančių institucijų (šiuo atveju, Nacionalinės švietimo agentūros ir Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos) vaidmuo, todėl formuojant informantų sąrašą numatoma, kad atrenkant ekspertus pagal šiuos kriterijus bus pasiekta tikslinga įžvalgų ir atsakymų reprezentacija. Taip pat, išlaikomas ne vienašališkumo principas, t. y. informantų organizacinė darbo kilmės bendroje informantų imtyje yra 1:1 (keturi informantai yra buvę sprendimų priėmėjais minėtiniu laikotarpiu institucijose, keturi informantai yra švietimo nevyriausybinių organizacijų atstovai). Informantų kodavimas bei atstovaujamos bei rolės darbe aptariamam laikotarpiui pateikiamos lentelėje (informantų kodų eiliškumas priskirtas pagal interviu su informantu datos / laiko pirmumą didėjančia tvarka, informantai bus pateikiami vyriška gimine (informantas / narys / atstovas ir kt.), tačiau informantai lyčių principų pasiskirstę: 5 vyrai, 3 moterys):

Informanto kodas	Atstovauta / atstovaujama organizacija	Pareigos
I1	Žiniasklaidos organizacija	Vadovaujančias pareigas užėmęs asmuo
I2	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Vadovaujančias pareigas užėmęs asmuo
I3	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Vadovaujančias pareigas užimantis asmuo
I4	Mokomojo dalyko asociacija, Vilniaus universitetas	Narys / mokslininkas
I5	Bendrojo ugdymo taryba, Vilniaus universitetas	Narys / mokslininkas
I6	Profesinė sąjunga	Narys / mokytojas

I7	Nacionalinė švietimo agentūra	Vadovaujančias pareigas užėmęs asmuo
I8	Nacionalinė švietimo agentūra	Vadovaujančias pareigas užėmęs asmuo

Buvo atlikti interviu su 8 informantais, dirbančiais ir dirbusiais skirtingose valstybinėse institucijose bei kitose organizacijose. Tyrimo atrankinė imtis yra vidutinė – aštuoni informantai. Kaip buvo minėta darbo metodologinės dalies pradžioje, reprezentatyvumo kriterijus nebuvo taikomas – imties dydžio pokytis neturi įtakos tyrimo rezultatų kokybei, kai gaunama aktuali informacija yra svarbesnė nei imties dydis³⁵. Su asmenimis, kurie potencialiai galėtų dalyvauti tyrime buvo susiekta elektroniniu paštu, telefonu arba socialiniais tinklais. Asmenys buvo informuoti kokia tema (įvardyta – švietimo valdymas) vyks pokalbis, su tyrime sutikusiais dalyvauti informantais buvo suderintos interviu datos, laikai bei formatai. Su visais informantais buvo bendraujama tiesiogiai, ne per kitus asmenius.

5 interviu buvo atlikti telefonu, 2 nuotoliniais skambučiais su vaizdu, 1 – elektroniniu paštu. Vidutiniškai vienas interviu truko apie 43 minutes (išskyrus elektroniniu paštu atliktą interviu), trumpiausias interviu truko 35 minutes, ilgiausias – 52 minutes. Tyrimo interviu buvo atlikti 2025 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais.

Tyrimo klausimynas buvo suskirstytas į tris dalis:

- **I dalis** | Klausimai siekiant suprasti koks, informantų nuomone, yra švietimo tikslas, ar pastebi kitokių pozicionuojamų švietimo tikslų, jei taip – ar jie dera tarpusavyje bendrame švietimo kontekste, be to, esant įvairovei, klausiama ar identifikuoja pozicionuojamų tikslų šalininkus. Klausiama, ar reikia vieningos ideologijos šiuo aspektu. Šių klausimų tikslas – išsiaiškinti, kaip suprantamas švietimo tikslas, ar ekspertai pastebi daugiau nei vieną paradigmą, ar jų egzistavimą jie laiko sankirtą (remiantis teorijos dalies *Lietuvos švietimo ideologijų eklektiškumas* prieiga), ar mato subendrinimo, vieningumo poreikį.
- **II dalis** | Klausimai apie bendradarbiavimą, komunikaciją tarp politiką formuojančių / įgyvendinančių institucijų bei likusios švietimo bendruomenės. Šia klausimų dalimi siekiama išsiaiškinti, ar ekspertai identifikuoja komunikaciją ir bendradarbiavimą kaip iš institucijų kilusią problemą (remiantis teorijos dalies *Politikos įgyvendinimo ir institucijų problema* prieiga).

³⁵ Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2017).

- **III dalis ir apibendrinimas** | Klausimai apie politinių veiksmų, reformų įgyvendinimo kokybę, kokybės vertinimas. Šiais klausimais bandoma atskleisti, kaip ekspertai vertina institucijų darbų atlikimo kokybę, ką mato kaip teigiamus ir neigiamus aspektus skirtinguose procesuose (remiantis teorijos dalies *Politikos įgyvendinimo ir institucijų problema* prieiga). Pabaigai, aptariama valdymo krizės sąvoka ir užduodamas tyrimo probleminis klausimas – kodėl kyla švietimo valdymo krizės?

Kokybinio interviu pobūdžiai yra skirstomi į kelias kategorijas, priklausomai nuo tyrimo tikslo, konteksto ir kitų sąlygų. Šio darbo apimtyje buvo naudojamas pusiau struktūruoto interviu būdas. Pasak Lamont, pusiau struktūruoto interviu metu pasitelkiami anksčiau parengti interviu klausimai, bet jie yra papildomi reaktyviai (pagal interviu eigą ir / ar informanto atsakymus), *ad hoc* kilusiais klausimais, pasitikslinimais, be to, gali būti keičiama klausimyno eilė / seka ir pačių iš anksto pasiruoštų klausimų forma³⁶. Šis interviu būdas pasirinktas dėl tyrimo objekto specifikos ir plačių priežastingumo prieigų. Darbas skirtingose organizacijose ir / arba įsitraukimas į specifinius politinius veiksmus gali būti susiję su skirtingomis asmeninėmis ir profesinėmis patirtimis, todėl pusiau struktūruoto interviu nevienareikšmiška technika suteikia galimybę apčiuopti gilesnį informanto požiūrio supratimą. Kitas svarbus aspektas, dėl kurio buvo linkta rinktis tokį interviu pobūdį, yra teorinėje dalyje išskirtų priežastingumų plotis. Ideologinių paradigų sankirta švietime bei institucijų darbo specifika yra daugiasluoksniai aspektai, apimantys ne vieną tikslinę grupę, procesą ar kitą subjektą, todėl laisvė keisti ir pildyti klausimyno struktūrą leidžia efektyviau naviguoti pokalbio eigą. Tačiau būtina pabrėžti, jog nepaisant pusiau struktūruoto interviu laisvumo, pirminiai klausimyno klausimai ir struktūra užtikrina, kad interviu metu bus aprėpti pagrindiniai tyrimo aspektai, pernelyg nenutolta į šalutinius klausimus, taip pat leidžia informantų atsakymus lyginti bei vertinti standartiškiau, atsiradus pasikartojimams, juos sisteminti.

Duomenų analizės metodas

Atliekant tyrimo pusiau struktūruotus interviu su ekspertais siekta išgauti kuo įmanoma daugiau ir gilesnių informantų įžvalgų apie sąsajas tarp švietimo valdymo krizių ir akademiniam arba viešajame diskurse vyraujančių problemų: siekta atskleisti, ar ideologinė sankirta bei instituciniai trikdžiai galėjo daryti įtaką švietimo valdymo krizių kilimui. Interviu metu surinktai informacijai analizuoti taikyta

³⁶ Steinar Kvale. „InterViews : an introduction to qualitative research interviewing”, Thousand Oaks: Sage, 1996, 69.

dedukcinė prieiga, remiantis teorinėje šio darbo dalyje atskleista švietimo ideologijų eklektiškumo teorija bei švietimo politikos įgyvendinimo ir institucijų problemos teorija, kurios leido išskirti pagrindinius potencialius švietimo valdymo krizių priežastingumus. Teorijose išsiskyrė dvi figūruojančios potencialios švietimo valdymo krizių priežastys: ideologinė sankirta (švietimo kaip sociokultūrinio įrankio paradigmos ir švietimo kaip paslaugos, neoliberalumo išraiškos paradigma) bei institucijų politikos įgyvendinimo kokybė ir problemos. Tačiau duomenų apžvalga leido identifikuoti situaciją, jog ekspertų atsakymuose bei įžvalgose atsiranda ir daugiau sąsajų tarp politinių veiksmų kontekste kylančių valdymo krizių bei kitų reiškinių, kurie viena vertus sietini su pagrindiniais teoriniais priežastingumais, bet nėra tiesioginė jų išraiška. Pavyzdžiui, bendradarbiavimo kontekste išskirta atstovavimo problematika. Šių priežastingumų gretinimas gali sudaryti iškreiptą situacijos vaizdą ir būti klaidinantis išvadų prasme. Turint omenyje, jog tyrimui pasitelktas būtent pusiau struktūruoto interviu metodas, kuris leido pokalbio metu užduoti papildomus (angl. *follow up*) klausimus bei praplėsti informantų mintis, suprasti tokių įžvalgų kilmę ir prasmę, analizėje panaudota indukcinė prieiga – negretinant papildomų pozicijų su teorinėmis, tyrėjo argumentuota nuožiūra suformuotos ir įtrauktos kitos priežastys-kategorijos.

Remiantis Steinar Kvale metodologine prieiga, analizuojant kokybinio interviu duomenis, galima pasitelkti skirtingomis prasmėmis metodikomis, pavyzdžiui, suspaudimu, struktūrizavimu, interpretacija, *ad hoc*³⁷. Tyrimo apimtyje buvo naudojamas prasmės struktūrizavimas ir interpretavimas. Pasak S. Kvale, struktūrizavimas leidžia tyrėjui suskirstyti informantų pozicijas į kelias kategorijas ir objektyviau sverti, lyginti bendros imties tendencijas. Pagal tokią struktūrizavimo idėją suformuojamos penkios kategorijos:

1. Mintys sietinos su švietimo ideologijų sankirta (su teorinėje darbo dalyje *Lietuvos švietimo ideologijų eklektiškumas* išskirtais priežastingumo teorijos aspektais).
2. Mintys priešingos švietimo ideologijų sankirtai (prieštaraujančios teorinėje darbo dalyje *Lietuvos švietimo ideologijų eklektiškumas* išskirtais priežastingumo teorijos aspektams).
3. Mintys sietinos su institucijų politikos įgyvendinimo kokybe (su teorinėje darbo dalyje *Politikos įgyvendinimo ir institucijų problema* išskirtais priežastingumo teorijos aspektais).

³⁷Steinar Kvale. „InterViews : an introduction to qualitative research interviewing”, Thousand Oaks: Sage, 1996, 69.

4. Mintys priešingos institucijų politikos įgyvendinimo kokybei (prieštaraujančios teorinėje darbo dalyje *Politikos įgyvendinimo ir institucijų problema* išskirtais priežastingumo teorijos aspektams).
5. Mintys kurios suponuoja kitus švietimo valdymo krizių priežastingumus, tiesiogiai netapačios teorinėms kategorijoms.

Kaip buvo minėta, tyrimo analizės metu taikyta ir prasmės interpretacija. Toliau grindžiant pasirinktą metodologiją Steinar Kvale išvalgomis, numatoma, jog interpretuojant informantų atsakymus, tyrėjui pavyksta išskirti gilesnes, įvairesnes sąsajas tarp ekspertų išvalgų ir tiriamos problemos³⁸. Taip pasitelkiamas tiek teorinėje dalyje suformuotas teorinis pagrindas, bet ir platesnis kontekstas, atviresni aspektai. Šios metodikos pasinaudojimu siekiama patikrinti kategorijų analizėje pasiektus rezultatus, įvertinti jų validumą ir ribotumus, įsigilinti į informanto individualią poziciją, be to palyginti pateiktus atsakymus su paskutiniu interviu klausimu, kuris tiesiogiai prašo informanto pateikti savo poziciją, kas sukelia valdymo krizes švietime.

Tyrimo ribotumai

Šio tyrimo kontekste galima identifikuoti kelis ribotumus, kurie gali turėti įtakos duomenų interpretavimui ir išvadų generalizacijai, į juos verta atsižvelgti vertinant platesnį išvadų pritaikomumą. Pirmiausia, pabrėžtina, jog buvo taikoma netikimybinė imtis atliekant tikslinę atranką. Šiuo atveju galima daryti prielaidą, kad tyrimo imtis (8 informantai) gali riboti kai kurių išvadų formavimą, taip pat tikslingas ekspertų rinkimas gali sudaryti atsakymų reprezentatyvumo stoką, tačiau tai buvo valdoma išlaikant 1:1 santykį kalbinant institucijų ir ne institucijų atstovus. Antra, ekspertai galėjo teikti atsakymus priklausomus nuo politinių pažiūrų (pavyzdžiui, partinė priklausomybė) arba deklaratyvių atstovaujamos organizacijos pozicijų atitinkamais klausimais. Be to, galėjo būti vengiama atskleisti ne viešas detales arba tiesiog atviras reakcijas, pozicijas. Šio ribotumo buvo siekiama išvengti užtikrinant informantų konfidencialumą. Taip pat būtina pabrėžti, kad tyrimo metu ir šio magistrinio darbo rašymo laikotarpiu dirbau švietimo politiką įgyvendinančioje institucijoje. Viena vertus, tai padeda kompetentingiau ir išvalgiau vertinti tiek teorinius, tiek empirinius duomenis, tačiau galėjo daryti ne tiesioginę įtaką kaip vedžiau interviu ar interpretavau duomenis.

Tyrimo etika

³⁸ St Steinar Kvale. „InterViews : an introduction to qualitative research interviewing“, Thousand Oaks: Sage, 1996, 191.

Atliekant tyrimą buvo taikomos akademinės tyrimo etikos normos ir standartai: informantai tyrime dalyvavo savanoriškai, dėl temos bei ekspertų statuso, informantams užtikrintas konfidencialumas, jų tapatybės darbe nėra atskleidžiamos. Pokalbių įrašai su informantais ir pokalbių transkripcijos dėl konfidencialumo nėra viešinamos. Siekiant užtikrinti medžiagos validumą, su medžiaga supažindintas darbo vadovas, kuris taip pat užtikrina informantų konfidencialumą. Esant poreikiui, su medžiaga gali būti supažindintas ir darbo recenzentas, užtikrinus informantų konfidencialumą. Pabrėžiama, jog interviu metu informantams buvo leidžiama laisvai, be laiko ar kitų apribojimų atsakinėti į klausimus ir teikti įžvalgas aptariama tema.

3. INTERVIU SU INFORMANTAIS ANALIZĖS REZULTATAI

3.1. Ideologijų sankirtos kategorijos

Kaip buvo fiksuota darbo metodologinėje dalyje, bandant apibendrinti informantų pozicijas bei įžvalgas dėl ideologinės sankirtos, analizėje išskirtos dvi kategorijos. Pirmoji – mintys sietinos su švietimo ideologijų sankirta (su teorinėje darbo dalyje *Lietuvos švietimo ideologijų eklektiškumas* išskirtais priežastingumo teorijos aspektais) bei mintys priešingos švietimo ideologijų sankirtai (prieštaraujančios teorinėje darbo dalyje *Lietuvos švietimo ideologijų eklektiškumas* išskirtais priežastingumo teorijos aspektams).

Pradedant nuo minčių, kurios būtų priskiriamos tapačiomis ideologijų sankirtai, galima išskirti, kad visi 8 informantai, identifikavę savo poziciją dėl švietimo tikslo (t. y. atsakę į klausimą „Jūsų nuomone, koks yra švietimo tikslas?“), pastebi, kad be jų nuomonės, visuomenėje vyrauja ir kiti pozicionuojami švietimo tikslai:

Nuo interpretacijos, kad švietimas yra vieša paslauga ir švietimo tikslas yra kurti kokybės standartą su aiškiai aprašytais rodikliais iki ideologinės sampratos, kad švietimo tikslas yra indoktrinuoti jaunajai kartai tam tikras vertybes ir normas.

-Informantas I7

Be to, atsakymai į šį klausimą atskleidė, kad patys informantai nevienodai supranta, koks turėtų būti / yra švietimo tikslas (tiek žiūrint į individualius, tiek žiūrint į atskirus informantų segmentus: institucijų atstovų ir ne). Trijų informantų atsakymai labiau linkę į sociokultūrinės paradigmos prioretizavimą, iškeliant pilietiškumą, asmenybės brandą, savarankiškumą. Kitų trijų ekspertų nuomonė labiau krypo ties švietimo, kaip paslaugos paradigma. Jų apibrėžimuose vyravo aspektai susiję su palankių ir pritaikytų sąlygų kūrimą pačiam mokymuisi, pagalbos teikimą, akademinę pažangą ir pasiekimus. Įdomu, jog tarp atsakymų išskyrė dviejų ekspertų mintys, kurias galima laikyti šių dviejų paradigmų deriniu. Turima omenyje, kad ties švietimo tikslo įvardijamu pašnekovas mini tiek sociokultūrinei, tiek paslaugiškumo paradigmai deramus aspektus:

Jis turėtų būti paaugęs, pakankamai savarankiškai, vertybiškai orientuotas, nepasimesti darbo rinkoje <...>.

-Informantas I8

Tai yra, kadangi bendrasis ugdymas užsibaigia brandos atestatu, tai vienas iš tikslų yra subrandinti, išauginti visapusišką, gyvenimui pasiruošusią asmenybę. Gyvenimui plačiaja prasme, ir karjerai, ir subrendusio asmeniniam gyvenimui, ir kitiems dalykams <...> atsparią rizikoms įvairioms.

-Informantas I2

Šiuo atveju būtina atkreipti dėmesį, kad kombinuotą apibrėžimą pateikę informantai yra politiką formuojančių / įgyvendinančių institucijų atstovai, sprendimų priėmėjai. Šiame kontekste vienas iš šių informantų pamini ir Švietimo įstatymą. Teorinėje dalyje buvo pastebėta, kad pačiame įstatyme yra identifikuojama atitinkama ideologinė sankirta. Galima daryti prielaidą, kad institucijų atstovai yra linkę laikytis įstatyminės drausmės ir derinti šias paradigmas realizuojant juos darbuose. Kitų du institucijų atstovų atsakymai pasidalijo pusiau, žiūrint į dvi paradigmas. Žvelgiant į likusios švietimo bendruomenės segmentą, čia taip pat matomas nevienareikšmiškos pozicijos: du informantai pozicionavimo sociokultūrinės paradigmos bruožus, likę du – neoliberalios.

Tačiau galime teigti, kad šis pliuralizmas, užčiuopiamas informantų atsakymuose, sąlyginai atliepia teorines prielaidas apie vyraujančias kelias paradigmas.

Žvelgiant į informantų atsakymus dėl kitų, su jų pačių pozicijomis nesutampančių, švietimo tikslų, kurie gali būti pastebėti švietimo lauke, matoma, kad informantai patys suvokia pliuralizmo egzistavimą ir yra linkę sutikti, kad tai priklauso nuo skirtingų interesų grupių:

Taip, visos interesų grupės į švietimą žiūri skirtingai. Vaikai vienaip, tėvai antraip, aukštosios mokyklos trečiai, politikai ketvirtai. Ministerija dar kažin kaip. Savivaldybės irgi turi savo nuomonę ir jų visų tas požiūris yra ne sutampantis ir dažnai net nepanašus.

-Informantas I1

Tai jų (autor. tikslų) tenka girdėti visokių. Dalis mokytojų, pavyzdžiui, atvirai sako, kad jų vos ne tikslas yra, kad vaikai nesišlaistytų gatvėse, tai mes juos užimame. Kiti, kad kažkas kažką išmokyti, suprastų, įgytų žinių, kompetencijų.

-Informantas I3

Tad atsakydami į klausimą „Ar Lietuvoje pastebite skirtingų pozicionuojamų švietimo tikslų?“, visi informantai sutiko, kad be jų išsakytų tikslų, priklausomai nuo švietimo lauke veikiančių tikslinių grupių, gali būti įvardijami ir kiti tikslai. Keli informantai tiek iš valstybinių institucijų, tiek ne iš jų, pabrėžė, kad paslaugos paradigma labiau siejama su tėvais, kurie suinteresuoti į akademinius pasiekimus bei mokytojus, kurie siekia šį poreikį patenkinti. Bendrai galima teigti, kad informantai, kalbantys apie švietimą, kaip paslaugos paradigmą, daugiausiai ją sieja su akademiniais pasiekimais, rezultatais.

Tačiau kitas svarbus elementas ideologijų sankirtos kategorijoje yra sankirtos kaip problemos identifikavimas. Šiuo atveju bandoma suprasti, ar kalbinti ekspertai šį eklektiškumą matytų kaip problematišką reiškinių. Šiam tikslui informantai buvo klausiami „Ar jie (skirtingi tikslai) dera tarpusavyje?“, jeigu nedera – „Ar reikia vieningos švietimo ideologijos?“.

Šio klausimo kontekste pamažu pereinama ir prie **antros kategorijos – ideologijų sankirtai netapačių minčių** – motyvų. Analizuojant nuomonę dėl suderinamumo, galime pastebėti, kad ekspertų pozicijos išsiskyrė ir beveik pasidalijo. Penki informantai teigė, kad keli tikslai viename švietimo kontekste yra nesuderinami ir formuoja atitinkamą sankirtą:

Šiandien, žiūrint į bendrąjį ugdymą, aš nesu tikras, ar mes žinome, ko mūsų valstybė siekia ir kur mes einame. Mes einame kažkur pasroviui arba į niekur. Ir jeigu paklausti, tarkime, koks yra mūsų tikslas švietime, tai visi politikai atsakytų skirtingai.

-Informantas I1

Kita pusė ekspertų nesutinka, kad tai turėtų būti laikoma nesuderinamu reiškiniu. Pavyzdžiui, informantas dirbęs bendrojo ugdymo taryboje, pateikia įžvalgą, jog švietimo tikslų bei funkcijų gali būti kelios, kitas informantas, iš Nacionalinė švietimo agentūros, pabrėžia, kad visos švietimo sampratos „turi savo vertę“, o ar jie dera tarpusavyje priklauso nuo kolektyvinės išminties ir ilgalaikių strateginių tikslų.

Galime daryti prielaidą, kad eklektiškumas, ekspertų vertinimu, nėra vienareikšmiškai neigiamas dalykas ar teigiamas dalykas, tačiau priklausantis nuo kitų aspektų. Šiuo atveju, perėjus prie klausimo apie vieningą švietimo ideologiją, galime pastebėti, kad ekspertų pozicija iš dalies sutampa. Šeši iš aštuonių informantų teigia, kad vienokio ar kitokio vieningumo reikia formuojant švietimo kryptį. Pavyzdžiui, vienas informantas pristatė mintį, kad tikslu galėtų tapti visuotinai sutartų rodiklių stebėsena ir jų siekimas / gerinimas (indeksas apie mokyklų pridėtinę vertę, socialinė emocinė būsena mokykloje, kompetencijų raiška mokyklose). Kitas informantas pabrėžia Lietuvos politinį nepasiruošimą švietimo tikslus liberalizuoti ir „atiduoti“ savivaldybių ar mokyklų lygmeniu:

Manau, kad valstybė privalo pasirinkti <...> turi labai aiškiai žinoti, ko ji nori švietimu.

-Informantas I2

Tačiau atkeiptina tai, jog visi informantai sąlyginai atsiribojo nuo kraštutinumų, suponuojančių, jog privalu išlaikyti vieną iš teoriškai išskirtų paradigų. Dažniau formuojama nuosaikesnė, į kryptingumą orientuota pozicija, nusakanti neapibrėžtus siekinius ar konkrečias savybes (ar tai būtų akademiniai, ar sociokultūriniai aspektai).

3.2. Institucijų politikos įgyvendinimo kokybės kategorijos

Kaip buvo fiksuota darbo metodologinėje dalyje, toliau tęsiant prasmės struktūrizavimo analizę, pereinama prie kitų dviejų kategorijų, sietinų su instituciniu krizių priežastingumu: trečioji kategorija – mintys sietinos su institucijų politikos įgyvendinimo kokybe (su teorinėje darbo dalyje *Politikos įgyvendinimo ir institucijų problema išskirtais priežastingumo teorijos aspektais*), ketvirtoji kategorija – mintys priešingos institucijų politikos įgyvendinimo kokybei (prieštaraujančios teorinėje darbo dalyje *Politikos įgyvendinimo ir institucijų problema išskirtais priežastingumo teorijos aspektais*).

Pirmiausia, apžvelgiama trečioji kategorija ir jai priskiriamos ekspertų įžvalgos. Kaip ir teorinėje prieigoje, įgyvendinimo aspektus interviu metu pradėta aptarti per bendradarbiavimo ir komunikacijos prizmę. Šiuo atveju, informantams buvo pristatyti trys skirtingi vyriausybinių laikotarpių (XVII, XVIII ir XIX Vyriausybių kadencijos). Kalbinti ekspertai turėjo atsakyti, ar šiais laikotarpiais, jų nuomone, švietimo politiką formuojančios / įgyvendinančios institucijos yra inicijavusios diskusijas, bendradarbiavimą. Visi informantai pripažino, kad bent kažkokio tipo bendradarbiavimas, diskusijos buvo inicijuotos S. Skvernelio ir I. Šimonytės premjeravimo laikotarpiais. Atsakymuose išsiskyrė G. Palucko laikotarpis, kuriam trys ekspertai nepriskyrė diskusijos inicijavimo veiksmo arba jį vertino ypatingai neigiamai. Bendrai galima daryti prielaidą, kad švietimo politikos įgyvendinimo kontekste, pozicijų derinimo inicijavimas, kaip viena iš esminių politikos įgyvendinimo dedamųjų, egzistuoja ir yra taikoma praktika.

Tačiau būtina pabrėžti, kad visi informantai įvardijo bendradarbiavimo kokybę kaip susiduriančią su atitinkamais sunkumais ar trūkumais. Stipriausiai išsiskyrusi pozicija yra susijusi su ekspertų įvardinamu diskusijų, darbo grupių „fiktyvumu“:

Dabar mes gyvename tokių imituojančių diskusijų laiką. Man geriausia imitacijos buvo tokia forma ir tipiškas pavyzdys, kūrimas Strategijos 2050.

-Informantas I4

Buvo sudaromos grupės ir tos grupės dirba pakankamai uždurai <...> be atgalinio ryšio, iš esmės be atgalinio ryšio iniciacija kažkokio.

-Informantas I1

Toks žanras, tarsi bendradarbiavimo, bet jis įgavęs tokį didelį tiražą. Programų atnaujinimo ten milijonas grupių, girdžiu ministerijoje milijonas darbo grupių. <...> Ką tai reiškia? Jeigu nori koki nors klausimą numarinti ir nuskandinti, tai padaryk darbo grupę, tai tada viskas nueis. Nes darbo grupių darbo grupių žanras yra toks, kad vis tiek tenai energijos eikvoja keli, kitiems visiems tai apsimoka.

-Informantas I8

Taip ekspertai bando pabrėžti, kad politikos įgyvendinimo atveju, pačiai įgyvendinimo sėkmei įtaką daro ne pats faktas, jog įgyvendinančios institucijos inicijuoja bendradarbiavimą ir / ar atveria atitinkamus pozicijų derinimo formatus. Čia ekspertų indikuojama, kad ne retu atveju, institucijos inicijuoja derybinius, konsultacinius ir diskusinius formatus (pvz.: darbo grupių formavimas konkrečioms išskilusiems klausimams spręsti), kuriuose vykstantys pokalbiai, išsakytos mintys ar net priimami sprendimai nepersikelia į politinius veiksmus, o jeigu persikelia – neatspindi švietimo bendruomenės lūkesčių arba nukreipia veiksmus nuo pradinių tikslų. Šiuo atveju buvo minimos Bendrųjų programų atnaujinimo bei Valstybinių brandos egzaminų Tarpinių patikrinimų reformos.

Kitas pasikartojęs aspektas, tačiau dar tapatus tai pačiai problemai – dalyvavimas bendradarbiavimo formatuose, jei tiksliau – kas juose dalyvauja ir derina bendras pozicijas reformų, pokyčių, politinių veiksmų klausimais. Keturi informantai (trys atstovavę institucijoms, vienas ne) teigia, kad žvelgiant į likusią švietimo bendruomenę (konkrečiau – mokytojų dalykininkų asociacijas bei profsąjungas), matomas savotiškas „susiskaldymas“:

Tai kiekviena suinteresuotų šalių grupė jungiasi į kažkokią struktūrą. Yra net mokytojų dalykininkų. Kiekvienam dalykui yra asociacija. Matematikos mokytojų, lietuvių kalbos, mokytojų istorijos ir taip toliau. Ir atrodytų, kad ta asociacija, kuri vienija to dalyko mokytojus, turėtų turėti kažkokią išdiskutuotą ir vieningą poziciją. Bet visiškai to nėra. Ir tai, kad jeigu net sutaria, atrodo sprendimų priėmėjai su kiekvieno iš dalykų asociacija sutaria su, pavyzdžiui, ten kažkokiomis darbdavių struktūromis ir pan. Bet tai visiškai nereiškia, kad yra suderinta su mokytojais, kurių yra 30 tūkst.

-Informantas I3

Tada yra ten dalykininkų visokios asociacijos, kurios yra neišpasakytai susiskaldžiusios ir nėra jokio bendro vardiklio. Tada profsąjungų atstovai, kurių ten debesys yra, švietime keliolika profsąjungų.

-Informantas I1

Šiuo atveju išskiriama, kad jau atsiradus atitinkamai terpei diskutuoti, bandyti susitarti dėl visoms suinteresuotoms grupėms daugiau-mažiau priimtino sprendimo bei tai daryti konstruktyviai, susiduriama su suinteresuotų grupių atstovų gausa. Pastaroji, derinimo kontekste, savotiškai akumuliuoja nevienalytę perteikiamą informaciją ir / ar poziciją. Todėl, kai kurių ekspertų nuomone, tai veda prie iš šalies atrodančios bendradarbiavimo stokos, nes vėlesniame politikos įgyvendinimo etape lieka neaiškumų, neatliepiama kažkuri iš suinteresuotų grupių pozicija.

Vienas iš šių problematiką pabrėžusių informantų tai įvardija kaip savotišką švietimo lauke egzistuojančią reprezentacijos problemą:

Jeigu šiandien <...> bendrajame ugdyme sukasi per 400 tūkstančių vaikų, tai, galima sakyti, mažiausiai apie milijonas bendrų ugdymo dalyvių tikrai yra, netiesiogiai arba tiesiogiai. Tai va, tada labai sunku atmesti tą dalį bendruomenės, kuri yra švietimo bendruomenė. <...> Suderinti su visais tai reiškia suderinti su niekuo. Va tada į ką gali remtis? Tarsi galėtum remtis į kažkokių atstovaujančių bendruomenės organus, ar ne? <...> Ir tada kyla klausimas iš tikrųjų, kiek jie yra ne politikuojantys, o dalykiški sprendžiant tam tikras problemas ir derinant tam tikrus sudėtingus klausimus.

-Informantas I8

Analizuojant šią įžvalgą, galima teigti, kad ekspertas pabrėžia potencialią atstovaujamų grupių bei interesų gausą, taip indikuodamas atstovavimo sunkumus, tačiau suponuoja mintį, jog pačių asociacijų ir profsąjungų valdymo organai neužtikrina kokybiškos savo atstovaujamų grupių reprezentacijos.

Be abejo būtina pabrėžti, jog išskirtai atstovavimo problematikai daugiausiai pritaria politiką formuojančių ir įgyvendinančių institucijų sprendimų priėmėjai (trys iš keturių). Likęs šios nuomonės grupės informantas – žiniasklaidos atstovas. Tai reiškia, kad švietimo bendruomenę atstovaujančių struktūrų (dalyko mokytojų asociacijos, Bendrojo ugdymo tarybos bei profsąjungos) ekspertai, dalyvavę tyrime, proaktyviai to kaip problemos neišskiria.

Taip pat būtų galima išskirti vieno informanto įžvalgą apie bendradarbiavimo, viešos interesantų diskusijos moderavimą:

Klausimas yra kas moderuoja tą diskusiją ir ar moderatorius turi pakankamai plačius akiračius? Ar jis pasiūlo tam tikrą seklią smėlio dėžę vaikams pažaisti? Ar jis sugeba tą diskusiją moderuoti tokioje plačioje erdvėje ir suvokdamas gelmę, jos paskirtį? Tos diskusijos vienas dalykas moderatoriaus akiračiai, ar ne? Ir kitas gera valia. Ko jis nori, ko jis siekia? Ar jis siekia manipuluoti, suvaidinti diskusiją <...>.

Šiuo pastebėjimu informantas tarsi indikuoja, kad svarbią įtaką bendradarbiavimo pozicijų gretinimo etape daro būtent savotiškos kokybiškos mediacijos stoka. Kaip vėliau priduria ekspertas, „švietimas visą laiką yra viešas dalykas“ ir be derinimo procesų, politinės darbotvarkės intervencijos ir kitų dirgiklių sunku apsieiti. Galima teigti, kad išskiriamas mediacijos trūkumas, kuris prisideda prie bendradarbiavimo kokybės prastėjimo įgyvendinant reformas ar atliekant svarbesnius politinius veiksmus.

Pereinant prie įgyvendinimo kokybės aspektų, kurie apima ne tik bendradarbiavimo tarp skirtingų švietimo veikėjų pusę, atsiranda epizodinis kiekybinis vertinimas. Interviu metu informantai buvo prašomi įvertinti politikos įgyvendinimo kokybę trimis skirtingais atvejais (reformas arba politinis veiksmas, sprendimas): pedagogų etatinio apmokėjimo reforma XVII Vyriausybės laikotarpiu, VBE Tarpinių patikrinimų reforma XVIII Vyriausybės laikotarpiu bei reakcija į 2025 m. VBE sesijos rezultatus (konkrečiau – papildomų balų pridėjimas abiturientams) XIX Vyriausybės laikotarpiu. Ekspertams pristačius tris skirtingus atvejus, prašyta juos įvertinti skalėje nuo vieno iki penkių (Likerto skalėje). Šio klausimo apimtyje skalėje pristatyti vertinimai buvo graduojami taip: 1 – labai bloga kokybė, 2 – bloga kokybė, 3 – nei gera, nei bloga kokybė, 4 – gera kokybė, 5 – labai gera kokybė. Kokybę vertino 7 iš 8 informantų (vienas ekspertas tik pateikė įžvalginį vertinimą, kas buvo kokybiška ir kas buvo nekokybiška).

Žvelgiant į vertinimo balų vidurkius galima matyti, kad nei vienas iš atvejų nesulaukė teigiamo apibendrinto ekspertų vertinimo. Pedagogų etatinio apmokėjimo reforma vidutiniškai vertinta 2,8 balo iš 5, VBE Tarpinių patikrinimų reforma vidutiniškai vertinta 3 balais iš 5. Galime teigti, kad dėl šių dviejų atvejų ekspertinė nuomonė nėra vienareikšmė, nes vidurkis indikuoja kokybės laikymą nei geru, nei blogu. Tačiau vertinime išsiskyrė atvejais, susijęs su veiksmiais bei sprendimais dėl 2025 m. VBE sesijos rezultatų. Vidutinis kokybės vertinimais siekė 1,7 balo iš 5, kuris apsisotja ties labiau neigiamu kokybės indeksu. Be abejo, šiuo atveju būtina pabrėžti neigiamą politinį kontekstą, supantį XIX Vyriausybės laikotarpį, kuris galėjo padaryti įtaką atvejo objektyvesniam vertinimui. Filtruojant vertinimus pagal informantų segmentus (institucijų atstovai ir ne), didesnių takoskyrų tarp jų nėra pastebėta, tai sąlyginai reikštų, kad didesnės įtakos priklausomybė segmentui nesiformuoja.

Turint omenyje, kad nei vienas atvejis nesulaukė vidutiniškai gero arba labai blogo vertinimo (taip pat, interviu metu nei vienas informantas neskyrė penketo), tai savotiškai indikuoja, kad ekspertai gali turėti įžvalgų dėl institucijų vykdomos įgyvendinimo kokybės, t. y. potencialiai gali įvardinti, ko pritrūksta iki palankesnio vertinimo.

Pirmiausia, vertinant ekspertų pateiktus paaiškinimus, galime išskirti kelis bendrus vyraujančius bruožus, kurie apima visus atvejus.

Reflektuojant dėl reformų ir politinių veiksmų kokybės, stipriausiai apeliuojama į mokslinio pagrindimo, tyrimų stokos ir tolimesnės stebėsenos trūkumą arba jų neišnaudojimą:

Kiek prisimenu, tyrimai parodė, kad, įvairiai varijuoja ir labai didele dalimi priklauso nuo vadovo ir vadovo požiūrio į mokytoją. Vieniems duoda tų visuomeninių vadinamų valandų daugiau kaip ne kontaktinių, kitiems mažiau. Ir reikėjo dar geriau įgyvendinant reflektuoti ir peržiūrėti.

-Informantas I5

Nebuvo jokių pateiktų tyrimų, kad pasakytų, ar kažkokios užduotys buvo per sunkios ar nekorektiška? Jokios reakcijos nebuvo apie tai, kas yra su užduotimis.

-Informantas I3

Ir neturim jokių tyrimų. Mes paleidžiame mechanizmą, kuris kiekvieną Lietuvos vaiką užkabina, ar ne kiekvieną mokyklą užkabina, bet mes net nesusitarę esam. O kaip mes tirsime?

-Informantas I4

Apie tyrimų, mokslinio pagrindimo arba stebėsenos, reakcijos į analizes stoką pasisakė 5 iš 8 informantų. Daugiausiai – ne iš įgyvendinančių / formuojančių institucijų pusės. Iš to gali būti panašu, jog likusi švietimo bendruomenė iš institucijų pasigenda gilesne moksline, analitine prieiga grįstų argumentų ir sprendimų. Taip susiformuoja savotiškas įvaizdis, kad pokyčiai ir veiksmai iš politikų ir / arba institucijų atstovų priimami inertiškai, su ribota argumentacija.

Kitas bendriau išsiskyręs vardiklis – reformų kontekste pasirinktas įgyvendinimo tempas (šiuo atveju – apie etatinio apmokėjimo ir Tarpinių patikrinimų atvejus):

Ko pritrūko iki sėkmingo įgyvendinimo? Laiko. Mano atsakymas mažai laiko, nes vėl buvo stumiamas, vėl buldozeriu, t.y. paimsime, darysim, bet iki galo neaišku, kaip darysim. Neaišku iki galo kaip toliau.

-Informantas I6

<...> turėjo labai daug ambicijų, ambicingą darbotvarkę ir per mažai laiko ją iškomunikuoti ir per mažai laiko pasiruošti pokyčiams.

Matoma, kad ekspertai pabrėžia reformų planavimo etapuose neįvertintą laiko planavimą, etapiškumus bei kitus aspektus, susijusius su terminais ar imlumu trukmei. Kaip įvardija vienas iš ekspertų, geras pavyzdys yra neužtikrinamas tęstinumas, t. y. reformos ar kažkokių kitų veiksmų kontekste, jų inicijavimas ir palaikymas yra programuojamas kadencijos laikotarpiui, tačiau tokiai iš savęs konservatyviai, mažiau lanksčiai sistemai kaip švietimo, reikia ilgesnių laiko tarpų įgyvendinimui, dar net neturint omenyje pačių rezultatų pasiekimo. Galima teigti, kad ekspertai formuoja prielaidą apie reformų tvarumo neužtikrinimą dėl laiko sąlyginio ribotumo, o tai gali skatinti pokyčių įgyvendinimo kokybės prastėjimą.

Nors atvejis, susijęs su veiksmais bei sprendimais dėl 2025 m. VBE sesijos rezultatų, gavo prasčiausią pradinį vertinimą dėl savo kaip politinio sprendimo kokybės, interviu eigoje aptariant šio sprendimo kliūtis, ekspertai buvo linkę generalizuoti savo vertinimus. Akcentuota tiek bendresnių tikslų siekimo stoka arba nebuvimas, pavieniai informantai išskiria politinės ministerijos komandos patirties, kompetencijos stoką, be to sprendimo pagrįstumo stoką arba tiesiog neįvertinimą, jog tuometinius egzaminus rinkosi laikyti daugiau nei įprastai dėl siekio stoti į aukštąsias mokyklas.

Apibendrinus galime teigti, kad aptariant institucijų įgyvendinimo kokybės aspektus, informantai iš esmės antrino teorinėms šio darbo prielaidoms. Ekspertų buvo išskirta tiek bendradarbiavimo tarp skirtingų švietimo sistemos veikėjų problematika, tiek bendra institucijų veiksmų kokybė. Tačiau ši ekspertinė nuomonė piešia išskirtinį minėtų atvejų ir laikotarpių retrospektyvą abejais įgyvendinimo aspektais. Identifikuojami savotiški derinimo formatų ydingumai, atstovavimo ir mediacijos problemos, veiksmų pagrįstumo stoka bei trumpalaikiškumo neįvertinimas. Reikėtų pabrėžti, kad viena vertus, pašnekovų atsakymai kai kuriais klausimais yra tarpusavyje tapatūs, galbūt net vieningi, tačiau bendradarbiavimo ir įgyvendinimo klausimais galime pastebėti ryškesnę galimą priklausomybę nuo atstovaujamo segmento (ar tai yra sprendimų priėmėjai institucijose, ar likusios švietimo bendruomenės nariai).

3.3. Kitų priežastingumų kategorija

Kaip buvo numatyta šio darbo metodologinėje dalyje, būtina atkreipti dėmesį į informantų mintis bei įžvalgas, kurios negali būti pilnai kategorizuotos pagal teorinėmis prielaidomis išskirtas 1-4 kategorijas, tačiau kartojosi skirtingų interviu metu bei turi potencialios pridėtinės vertės išskiriant galimus valdymo krizių priežastingumus.

Viena tokių įžvalgų, kuri atitiktų šios kategorijos kriterijus, yra susijusi su „europinio“ finansavimo vaidmeniu vykdant reformas:

Atsiranda europinių pinigų, staiga keičiama ugdymo turinio programa. Nepasidarė jokių tyrimų, apskritai jokių tyrimų, kas buvo gerai, kas buvo blogai, ką reikia keisti, ko nereikia keisti.

-Informantas I4

Išmetė ir paleido žaibu reformą ir dabar čiaudi ir kosėja dėl jos, dėl to, kad reikėjo tuos pinigus paimiti, tuos milijonus įsisavinti <...> tos mūsų reformos, kai tikslas yra pasiekti Europos Sąjungos milijonus.

-Informantas I1

Ne institucijose darbavęsi informantai indikuoja, jog kaip savotišką problematiką matytų didesnių švietimo politinių veiksmų priklausomybę nuo Europos sąjungos finansavimo ir projektinių veiklų. Nors būtų galima tai identifikuoti kaip gretutinį aspektą prie laiko planavimo (projektinis laikotarpis „diktuoja“ įgyvendinimo tempą) arba prie pagrindimų trūkumo (atitikmenys finansavimo šaltiniui ir priemonėms), tačiau galima vertinti tai kaip labiau išskirtinį vardiklį. Prie ES finansavimo problematikos prisideda atitinkamos fiskalinės atsakomybės bei atskaitomybės, priežiūros institucijų vaidmuo, tarptautiniai įsipareigojimai bei globalesnės, ES standartizuotos kryptis. Be to, nors darbo įvade buvo minimas sektoriui skiriamas sąlyginai didelis finansavimas, tačiau jis nepadengia strateginių, sisteminių pokyčių įgyvendinimo. Todėl šis aspektas išlieka svarus bendrame švietimo kontekste.

Kita mintis, kuri nebūtų priskiriama vienai iš pirmų kategorijų, tačiau pasikartojo kelių ekspertų pokalbių metu yra lyderystė švietime:

Tai ir man skauda galvą. Bum! Išgėriau aspirino tabletę, o, nebeskauda tuo metu. Bet nuo ko skauda, tai aš to nepašalino. Nu tai čia tas pats ir su ministru. Gerai, norit galiu atsistatydinti. Išeisiu, ateis kitas. <...> . Gal lyderystės nebuvimas.

-Informantas I6

Nėra tokios telkiančios lyderystės, nėra lyderių, nėra kam telkti švietimo bendruomenę šiandien.

-Informantas I4

Šis aspektas galėtų būti įdomus dėl savo paradoksalumo šio darbo kontekste. Pirma, nors šiame darbe fiksuojama, kad vadovų atsistatydinimas yra švietimo valdymo krizių baigtinė dedamoji / pasekmė,

šios įžvalgos suponuoja, kad būtent lyderystės stoka ir nepasiryžimas išlaviruoti situaciją gali iššaukti žalingesnes pasekmes. Be to, tarsi teigiama, kad asmeninė atsakomybė netolygi pasitraukimui iš pareigų probleminės situacijos kontekste.

Reziumuojant galima teigti, kad, nors ir tiesiogiai neatitinkančios teorinių prielaidų, šios informantų refleksijos bei įžvalgos atskleidžia ir kitas galimas dedamąsias švietimo valdymo krizių paveikslė. Reformų finansavimo arba kitų gretutinių subjektų finansinis palaikymas, kuris priklauso nuo ES lėšų gavimo sąlygų gali paveikti vadybinius įgyvendinimo niuansus (tokius kaip laikas, tempas ir poreikis). O lyderystė tokiame plačiame ir svarbiame sektoriuje, pasak ekspertų, atrodytų kaip reikiamybė, tačiau vis dar pabrėžiama kaip nerealizuota dedamoji švietimo valdyme.

IŠVADOS

Švietimo politika – neabejotinai plačiai siekiantis ir gilią įtaką valstybės gyvenime formuojantis reiškiny. Kaip reflektavo vienas iš tyrimo ekspertų, jei pradėtume skaičiuoti, kiek tiesioginių ar netiesioginių švietimo lauko veikėjų yra Lietuvos bendrojo ugdymo kontekste, turėtume nemažą pačios šalies padengiamumą. Švietimas tapo savotišku valstybiniu filtru, pro kurį pereina bet kuri visuomenės dalis. Kaip šio darbo pradžioje buvo užsiminama, Kanto idėja apie švietimo svarbą tiek visuomenei, tiek individui, dar yra aktuali Lietuvos politinėje sferoje. Tačiau tapęs tokiu svarbos koncentracijos objektu, švietimas savaime traukia ir visuomenės dėmesį, deja, dėl kitų savo ruožtu pritrauktų srities problematikų. Tarp jų, pastarąjį dešimtmetį stipriausiai išbalansuojančiomis tapusios švietimo valdymo krizės. Todėl šioje dalyje pristatoma, ką pavyko atskleisti atsakinėjant į esminį klausimą – kas vis dėlto sukelia šias krizes?

Žvelgiant į S. Avlijaš įžvalgas, matome galimybes svarstyti apie atitinkamus istoriškai susiformavusius politinius veiksmus švietimo klausimu. Teorinėje Avlijaš diskusijoje matome pradmenis savotiškos švietimo Baltijos šalyse paradigmos, atsiradusios postsovietinio laikotarpio pradžioje.

Šviežiai nepriklausomybę atgavusių šalių pasirinkimas koncentruotis ties švietimu dėl istorinio, politinio ir ekonominio konteksto, sukuria dualumo užuomazgas. Kokios tai pusės? Viena vertus – švietimui priskiriama (at)statymo ir išlikimo funkcija, bandant perorientuoti gyventojus iš naujai valstybei ydingo sovietinio *status quo* bei pakloti pamatus naujo *status quo* tęstinumui, kita vertus – siekiamo ekonominio naudingumo vedami, sprendimų priėmėjai bendrąjį ugdymą sutapatina su savotišku tramplynu diversifikuojant be ryškios pramonės ir išteklių likusių šalių ekonominį modelį. Taip sąlyginai jauna šalis įgauna švietimo prioretizavimą, tačiau ir tarsi užkoduotą ne vienos krypties koegzistavimą vienoje sistemoje.

Kadangi švietimo politikoje užčiuopiame kelias kryptis, būtina atkreipti dėmesį į tai, kelios ir kokios kryptys vyrauja dabartiniame etape bei ar tai – sankirta. Atlikus išsamesnę literatūros analizę pastebime, jog socialinių mokslų lauke, kuriame aptariama Lietuvos švietimo politikos problematika, pasikartoja įžvalgos apie indikuojamą ideologinę sankirtą. Pirmoji, švietimo politikos raidoje pradininkės vaidmenį įgavusi, sankirtos pusė – sociokultūrinio įrankio paradigma. Kaip išskiria Želvys, Pranckūnienė bei kiti tyrėjai, tai paradigma vedama humanizmo ir nacionalizmo idėjų, kurių tikslas – formuoti valstybei bei visuomenei reikiamo, kritiško, bet tuo pačiu ir kryptingo piliečio bruožus. Antroji – neoliberalumo paradigma – vedama ekonominės ir individo naudos bei paslaugiškumo bruožų. Pastaroji fokusuojasi ties pasiekimų standartizavimu, darbo rinkos poreikių ir „klientų“ (tėvų, mokinių ar kt.)

tenkinimu. Identifikavus, kokias kryptis atskleidžia šiuolaikinis kontekstas, galima pastebi, kad šių paradigų koegzistavimas atspindi tiek teorinėse refleksijose, tiek praktiniais požymiais, tiek oficialiuose dokumentuose. Tai leidžia numanyti, kad iš savęs nepanašios ir skirtingos paradigmos suformuoja terpę sankirtai, kuri vėliau, politikos formavimo ir įgyvendinimo etapuose kelia nepasitenkinimą ir nepasitikėjimą švietimo sistema, esminį „nesusikalbėjimą“, kokia yra švietimo paskirtis.

Valdymo krizių kontekste švietimo bendruomenės labiau akcentuojamas institucijų priežastingumas taip pat turi pagrindą būti pagrindiniu veiksniu plieskiantis valdymo krizėms. Viešojo valdymo teorinis pagrindas suteikia argumentuotas bei gana aiškias technines prielaidas manyti, kad už krizių atsiradimo stovi elementarus negebėjimas sėkmingai ir kokybiškai įgyvendinti pokyčius ar kitus politinius sprendimus. Viešojoje erdvėje švietimo bendruomenės perteikta pozicija, jog švietimo pokyčių ar atliekamų veiksmų kontekste indikuojamas institucijų (ŠMSM bei NŠA) nebendradarbiavimas, negebėjimas suderinti ir / arba suvaldyti suinteresuotų grupių pozicijų ir nekokybiškai atliekamos funkcijos tapachios Pressman ir Wildavsky, Sabatier bei Selepe mintims. Kaip galime suprasti, nors pradinės idėjos ar siekiniai iš pirmo žvilgsnio yra geros bei reikalingos, gal net kryptingos, tačiau pilnai neįvertintas ir neapgalvotas įgyvendinimas su visais jo kintamaisiais gali privesti prie nepasitikėjimo ir nepasitenkinimo augimo, bei, atitinkamai, prie valdymo krizių.

Tačiau svarbiausia šio darbo dalis – patikrinti šias teorines prielaidas empiriškai bei atrasti naujų įžvalgų švietimo politikos lauke. Suformuotas ekspertų sąrašas, parengtas tyrimo įrankis bei surinktų duomenų analizė leidžia teigti, kad uždavinys buvo pasiektas ir savu ruožtu atskleidė gilesnį problemos supratimą bei platesnį priežastinių ryšių spektrą.

Pradedant nuo teorijos apie paradigų sankirtą, galima teigti, kad ekspertų vertinimu, eklektiškumas nėra vienareikšmiškai neigiamas dalykas ar vienareikšmiškai teigiamas reiškinys, tačiau jo įtaka valdymo krizei priklauso nuo gretutinių aspektų. Nors pačių ekspertų pozicijos dėl švietimo tikslo apibrėžimo pasidalijo beveik pusiau bei vienoje pusėje labiau atitiko sociokultūrinę paradigmą, o kitoje – neoliberalią, atkreiptina tai, jog visi informantai sąlyginai atsiribojo nuo kraštutinumų, suponuojančių, jog privalu išlaikyti vieną iš teoriškai išskirtų ir / ar jų pasirinktų paradigų. Reikšmingai didesnė dalis kalbintų švietimo ekspertų formuoja nuosaikesnę, į kryptingumą orientuotą poziciją. Tai nusako, kad tiek politinių institucijų, tiek mokyklų, tiek kitų organizacijų atstovai pasigenda kryptingumo bei ilgalaikėje perspektyvoje relevantiško susitarimo: kurie rodikliai, įgūdžiai ar asmens savybės yra siektinos. Galima manyti, kad būtent šių susitarimų, kurie apimtų ne tik finansinius įsipareigojimus, bet konkretesnius švietimo, ugdymo rodiklius stoka iššaukia stipresnį disonansą bendruomenėje. Kalbama apie

subalansuotą, kryptingesnį judėjimą, nebūtinai atlieptiną vienai paradigmai, tačiau mažinantį nesusitarimo ir kriziškumo tikimybę.

Pereinant prie institucijų priežastingumo teorijos, galėtume aiškiai matyti, jog aptariant institucijų politikos įgyvendinimo kokybės niuansus, ekspertų vertinimas ir įžvalgos iš esmės linko prie teorinių minėtų autorių prielaidų. Tačiau interviu metu pateikti klausimai ir atvejai leido atskleisti, kurie įgyvendinimo aspektai ir aktualiausi Lietuvos švietimo valdymo kontekste. Analizė parodė, kad skirtingų atvejų aptarimai ištis veda prie bendradarbiavimo tarp skirtingų švietimo sistemos veikėjų problematikos. Sutariama dėl bendrakūros formatų neveiksnumo, pavyzdžiui, darbo grupių. Ypatingai dėl traktavimo to kaip formalumo įgyvendinime, tačiau be realios įtakos sprendimams. Šiuo atveju akcentuojamas institucijų vaidmuo priimant bendradarbiavimo formatų rezultatus, taip pat juos vienašališkai moderuojant šiuos formatus, kai galbūt galėtų būti pasitelkiamas mažiau užangažuota mediacija. Kita vertus, pateikiama ir įžvalga, jog bendradarbiavimo formatai nebus pilnai kokybiški ir efektyvūs, kaip norima, jei juose nebus efektyvaus interesų grupių reprezentavimo. Kaip pastebi ekspertai, švietimo bendruomenė galimai susiduria su atstovavimo problema, kai egzistuojant plačiai auditorijai, ne vienai tikslinei grupei bei nei vienai tą pačią grupę atstovaujančiai organizacijai, atsiranda tikimybė neturėti subalansuotų pozicijų atitinkamais klausimais. Tai veda ne tik prie susiskaldžiusių atskirų interesų grupių, bet ir prie neveiksnaus bendradarbiavimo.

Be bendradarbiavimo problematikos, atskleidžiama ir kitų kokybinių įgyvendinimo svertų stoka. Lietuvos švietimo valdymo kontekste, tai ekspertai labiausiai siejo su dviem aspektais. Pirmasis – besiiamų veiksmų pagrįstumas. Pasak informantų, reformų / pokyčių planavimo ir įgyvendinimo etapuose institucijos dažniausiai pasirenka ribotą teorinę, analitinę ar metodologinę prieigą formuojant tikslus, siektinus rezultatus, įrankius ar stebėsenos, rizikų valdymo strategiją. Panašu, kad sprendimai dažniau yra priimami inertiškai arba priklausomai nuo kitų, su pačia reforma nesusijusių aspektų. Tai leidžia susiformuoti abejonei likusios bendruomenės akyse, kuri neabejotinai reaguoja, be to – gali vesti ir prie konkrečių nesklandumų ir klaidų, kurios taip pat skatina krizes.

Antrasis aspektas – veiksmų ir įgyvenimo trumpalaikiškumas. Dėl šios problemos ekspertai atkreipia dėmesį reformų planavimo etapuose neįvertintą laiko planavimą, etapiškumus, susijusius su terminais ar imlumu trukmei. Taip neužtikrinamas reformų ir procesų tęstinumas, nes inicijavimas ir palaikymas yra programuojamas kadencijos laikotarpiui, tačiau tokiai iš savęs konservatyviai, mažiau lanksčiai sistemai kaip švietimo, reikia ilgesnių laiko tarpų įgyvendinimui, dar net neturint omenyje pačių rezultatų pasiekimo. Taip atrandama aiški prielaida apie reformų tvarumo neužtikrinimą dėl laiko sąlyginio ribotumo, o tai gali skatinti ir kokybės prastėjimą.

Būtina paminėti, kad tyrimo metu išsiskyrė ir tiesiogiai neatitinkančios teorinių prielaidų, bet ne mažiau įžvalgių idėjų apie kitas galimas dedamąsias švietimo valdymo krizių atsiradimo fone. Pavyzdžiui, reformų finansavimo arba kitų gretutinių subjektų finansinis palaikymas, kuris priklauso nuo ES lėšų gavimo sąlygų, gali paveikti vadybinius įgyvendinimo niuansus. Kitas aspektas – lyderystė, kuri atrodytų kaip reikiamybė tokio mastelio sistemai, bet ekspertų apibūdinama kaip nerealizuota dedamoji švietimo valdyme.

Apibendrinus, galime matyti, jog švietimo valdymo krizės gali kilti tiek iš dalies konceptualių priežasčių, tiek dėl daugiau empirinių, politikos įgyvendino priežasčių. Nors galime rasti kelias paradigmas Lietuvos švietimo koncepte, tačiau jų balansavimas, vieningesnių siektinų rezultatų formavimas bei judėjimas link jų galėtų sumažinti tokią priešpriešą, kurią patiriame švietimo valdymo krizių akivaizdoje. O įgyvendinimo specifikos, susijusios su bendrakūra ir planavimo ribotumais galėtų būti suvaldytos, išvengiant akumuluojamo nepasitenkinimo dėl kokybės ir fokusuojantis ties esme bei apsibrėžta švietimo kryptimi.

Šis baigiamasis darbas, nors ir sąlyginai ribotas, apžvelgiantis bendras tendencijas ir pagrindines švietimo valdymo problemų dalis, tačiau pasiūlo galimybes gilintis į švietimo politikos lauką ir toliau tirti, stebėti bei siūlyti sprendimus šia svarbia tema. Švietimo politika (ypatingai Lietuvos) akademiname kontekste dar nėra detaliai išnagrinėta, todėl tiek šis darbas, tiek kiti potencialūs tyrimai turėtų prisidėti prie platesnio ir gilesnio supratimo, kas yra švietimo politika šioje šalyje bei kaip joje veikiančios sistemos gali kokybiškiau funkcionuoti.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. „BIUDŽETAS GLAUSTAI 2023 m.“, LR FINMIN, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/2023_Biudzetas%20glaustai_PATVIRTINTAS.pdf
2. „BIUDŽETAS GLAUSTAI 2024 m.“, LR FINMIN, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://finmin.lrv.lt/media/viesa/saugykla/2024/3/4VPQdb5GO5Q.pdf>
3. „Susitarimas dėl Lietuvos švietimo politikos (2021–2030)“, LR ŠMSM, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., [https://smsm.lrv.lt/public/canonical/1763620063/7146/Susitarimas%20dėl%20Lietuvos%20švietimo%20politikos%20\(2021–2030\).pdf](https://smsm.lrv.lt/public/canonical/1763620063/7146/Susitarimas%20dėl%20Lietuvos%20švietimo%20politikos%20(2021–2030).pdf)
4. „Jakštas premjerei teikia atsistatydinimo pareiškimą, pareigas palieka viceministras Skaudžius“, LRT, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/2245197/jakstas-premjerei-teikia-atsistatydinimo-pareiskima-pareigas-palieka-viceministras-skaudzius?srsId=AfmBOopPhWVryluZk31HR7_RkEqPfK_3lgwl8Cfkofc1Pq5KJxp5_LRc
5. „Meilė Julija Lukšienė“, Visuotinė lietuvių enciklopedija, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.vle.lt/straipsnis/meile-julija-luksiene/>
6. „Ministeriją mokytojai palieka su gauduliu akyse: to nepamiršime iki mirties“, DELFI, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.delfi.lt/news/daily/education/ministerija-mokytojai-palieka-su-grauduliu-akyse-to-nepamirsime-iki-mirties-79903945>
7. „Pasitikėjimas švietimo sistema – mažiausias per 20 metų“, 15min.lt, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/pasitikejimas-svietimo-sistema-maziausias-per-20-metu-233-931028>
8. „Paulius Beresnevičius“, Visuotinė lietuvių enciklopedija, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.vle.lt/straipsnis/paulius-beresnevicius/>
9. „Popovienė: prie daugelio abiturientų egzaminų rezultatų nuspręsta pridėti po 10 taškų“, DELFI, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/popoviene-prie-daugelio-abiturientu-egzaminu-rezultatu-nuspresta-prideti-po-10-tasku-120124555>
10. „Prie ministerijos – keli šimtai moksleivių: protestuoja dėl tarpinių patikrinimų“, DELFI, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.delfi.lt/news/daily/education/prie-ministerijos-keli-simtai-moksleiviu-protestuoja-del-tarpiniu-patikrinimu-96195435>

11. „Prokurorai baigė tyrimus dėl 2025 m. valstybinių brandos egzaminų darbų vertinimo teisėtumo“, LR Prokuratūra, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.prokuraturos.lt/lt/prokurorai-baige-tyrimus-del-2025-m.-valstybiniu-brandos-egzaminu-darbu-vertinimo-teisetumo-papildyta-komentaru/11694>
12. „Sprendimai dėl kitų metų valstybinių brandos egzaminų: laikomi dalimis, stiprinama užduočių rengimo kokybė“, LR ŠMSM, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos-1/pranesimai-ziniasklaidai-1/sprendimai-del-kitu-metu-valstybiniu-brandos-egzaminu-laikomi-dalimis-stiprinama-uzduociu-rengimo-kokybe/>
13. „Švietimo ministerijos sprendimo pridėti papildomus balus prie egzaminų rezultatų pasekmės: kaip atkurti teisingumą?“, Bernardinai, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://www.bernardinai.lt/svietimo-ministerijos-sprendimo-prideti-papildomus-balus-prie-egzaminu-rezultatu-pasekmes-kaip-atkurti-teisinguma/>
14. „Tarpinius patikrinimus bus galima perlaikyti, į atestatą siūloma rašyti aukštesnį vertinimą“, LR ŠMSM, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., <https://smsm.lrv.lt/lt/naujienos-1/pranesimai-ziniasklaidai-1/tarpinius-patikrinimus-bus-galima-perlaikyti-i-atestata-siuloma-rasyti-aukstesni-vertinima/>
15. „Tautinė mokykla – Lietuvos vidurinės bendrojo lavinimo mokyklos koncepcija“, LR ŠMSM, žiūrėta 2026 m. sausio 11 d., https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/Veikla_strategija/svietimo_reformos_pradzia/tautine_mokykla.pdf
16. Christopher Hood, „A Public Management for All Seasons?“ *Public Administration*, Vol. 69, 3-19 (1991), <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
17. Christopher K. Lamont „Research methods in international relations“ (Los Angeles [Calif.][etc.]: Sage, 2015), 78-81.
18. Eglė Pranckūnienė, „Pasitikėjimo fenomenas švietimo politikoje“ *Pedagogika*, 139-147 (2016), https://virtualbiblioteka.vu.lt/discovery/fulldisplay?docid=cdi_eeol_journals_459608&context=PC&vid=370LABT_VU:VU&lang=lt&search_scope=LIBRARY_RESOURCES&adaptor=Primo%20Central&tab=LIBRARY_RESOURCE&query=any,contains,švietimo%20reformu&offset=0
19. Giedrė Purvaneckienė, Giedrė Čiužaitė, „Švietimo reformos ir teisingumas“ *Acta Paedagogica Vilnensia*, 85–99 (2010), https://www.researchgate.net/publication/291260875_Svietimo_reformos_ir_teisingumas
20. Immanuel Kant, *Über Pädagogik*. (Königsberg, 1803, In: Deutsches Textarchiv), 11.

21. Jeffrey L. Pressman ir Aaron Wildavsky, *mplementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland... 3rd ed.* (Univ. of California Press, 1984), 35-69, 160-176.
22. Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* (Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2017).
23. Lietuvos Respublikos Aukščiausioji Taryba - Atkuriamasis Seimas, *LIETUVOS RESPUBLIKOS*
24. Mark Bevir, *Democratic Governance* (Princeton University Press, 2010), 129.
25. Mocheudi Martinus Selepe, „THE EVALUATION OF PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION FAILURES AND POSSIBLE SOLUTIONS“ *EUREKA: Social and Humanities*, 43-53 (2023), <https://journal.eu-jr.eu/social/article/view/2736/2151>
26. Paul A. Sabatier, „The advocacy coalition framework: revisions and relevance for Europe“ *Journal of European Public Policy*, 98-130 (2011), <http://dx.doi.org/10.1080/13501768880000051>
27. Piliečių referendumas, *Lietuvos Respublikos Konstitucija*, Vilnius, galiojanti suvestinė 2022-05-22, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalActEditions/TAR.47BB952431DA?faces-redirect=true> (žiūrėta 2026 m. sausio 11 d.).
28. Ramutė Bruzgelevičienė, „Lietuvos švietimo reforma ugdymo paradigmos kaitos aspektu, 1988-1997“ (Daktaro disertacija, Vilniaus pedagoginis universitetas, 2007).
29. Rimantas Želvys, „Lietuvos švietimo raida: praeitis, dabartis ir ateities perspektyvos“ *Ugdymo psichologija*, 88-96 (2018), https://www.researchgate.net/profile/Rimantas-Zelvys/publication/330704044_Ugdymo_psichologija/links/5c503e8492851c22a3989c7d/Ugdymo-psichologija.pdf
30. Sonja Avlijaš, „Beyond Neoliberalism? Revisiting the Welfare State in the Baltic States“ *Europe-Asia Studies* (2020), <https://doi.org/10.1080/09668136.2019.1709622>
31. Steinar Kvale. „InterViews : an introduction to qualitative research interviewing“, Thousand Oaks: Sage, 69, 191, 1996.
32. *ŠVIETIMO ĮSTATYMAS*, Vilnius, Vilnius, galiojanti suvestinė 2026-01-01 - 2026-08-31, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0> (žiūrėta 2026 m. sausio 11 d.)
33. Žilvinas Martinaitis, „The political economy of skills formation: explaining differences in Central and Eastern Europe“ (Daktaro disertacija, Vilniaus universitetas, 2010).

SUMMARY

This paper examines the possible causes of educational governance crises in Lithuania, covering crises that occurred in the education system during the period 2016–2025. Although education in Lithuania is given special importance and prioritization, the phenomena that have shaken society and political agendas and tend to recur have not been studied in detail in the academic field. The main goal of the paper is to determine, based on reviews of prevailing ideologies and theories of public governance, as well as using the methods of meaning structuring and interpretive qualitative research, what causes governance crises in the Lithuanian education system: the intersection of ideologies or the quality of actions implemented by institutions.

Qualitative interviews with education experts are the main source of data for this work. Using the reviewed theoretical approach and the collected empirical data, an analytical model was developed that allowed the experts' interview responses and insights to be separated into five categories: thoughts involving the intersection of ideologies / thoughts not involving the intersection of ideologies, thoughts involving implementation quality problems / thoughts not involving implementation quality problems, as well as insights that do not fit into the categories. By including the interpretive qualitative research method, the reflections expressed by the informants are delved into, identifying them with possible causalities.

The study revealed that educational governance crises can arise both for partly conceptual reasons and for more empirical, policy implementation reasons. Looking at the positions of experts, several paradigms are identified in the Lithuanian education concept. However, it is seen that they do not necessarily lead to an intersection or the need for extremes. Balancing paradigms, forming more unified desired results and moving towards them could reduce the opposition that we experience in the face of educational governance crises. In turn, the specifics of educational policy implementation related to co-creation and planning limitations are also clearly distinguished. Experts emphasize that it is necessary to pay attention to the ineffectiveness of formats, problems of representation of interest groups, as well as the validity and short-termism of planning and actions. In addition, during the analysis of the study, it was possible to distinguish uncategorized insights that provide a different perspective when trying to understand what determines the management crises in Lithuanian education. The results of the study suggest that the prevailing problems could be controlled by avoiding the accumulation of dissatisfaction with quality and focusing on the essence and the defined direction of education.

PRIEDAS

Tyrimo instrumentas

	Švietimas pokalbyje – Bendrasis ugdymas	
	Koks yra švietimo tikslas	
	Ar Lietuvoje pastebite skirtingų pozicionuojamų švietimo tikslų?	
	Jeigu taip – ar jos dera tarpusavyje?	
	Jeigu taip – Ar kuri nors švietimo bendruomenės dalis ar grupė yra stipresnė šalininkė kaž kurios paradigmos?	
	Ar reikia vieningos švietimo ideologijos?	
	Ką laikytumėte tinkamu bendradarbiavimu tarp įgyvendinančių institucijų ir bendruomenės?	
	Ar institucijos inicijavo bet kokio tipo bendradarbiavimą?:	
	• Skvernelio Vyriausybės laikotarpiu 2016-2020? • Šimonytės Vyriausybės laikotarpiu 2020-2024? • Palucko Vyriausybės laikotarpiu 2024-2025?	
	Kas trukdo sėkmingai komunikacijai?	Ar iš abiejų pusių?
	Politikos įgyvendinimo kokybė	
	Skalėje nuo 1 iki 5 (turint omenyje, kad 1, labai blogai, blogai, nei blogai, nei gerai, gerai ir labai gerai):	
	• Etatinio apmokėjimo reforma • Tarpinių patikrinimų reforma • Reakcija į 2025 m. egzaminų rezultatus	
	Ko trūko sėkmingam idėjų įgyvendinimui šiuose atvejuose (be komunikacijos)?	
	Ar žinote terminą valdymo krizė?	

	<i>Atitinkamų politinių veiksmų kontekste, augantis nepasitikėjimas sprendimų priėmėjais bei iš to kylančiais nepasitenkinusiųjų veiksmais, po jų sekančiais įvykiais.</i> Kodėl kyla švietimo valdymo krizės?	
--	---	--

DIRBTINIO INTELEKTO NAUDOJIMO DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: Ignas Stanislovaitis

Studento pažymėjimo numeris: 2316374

Prašome pažymėti „x“ taikytiniems punktams:

- ☐ Aš **nenaudojau** dirbtinio intelekto įrankių pateikiamame darbe.
- ☒ Aš **naudojau** vieną ar kelis dirbtinio intelekto įrankius pateikiamame darbe.

Jei taip, kokius? – „ChatGPT“

Dirbtinio intelekto įrankius naudoju kritiškai, kaip pagalbines priemones. Prisiimu visą atsakomybę už darbe pateiktą informaciją, argumentus ir galutinius darbo rezultatus.

(Parašas)

.....

Prašome pažymėti „x“ taikytiniems punktams bei paaiškinti, kaip naudojote dirbtinį intelektą:

Aš naudoju dirbtinio intelekto įrankius šiam/-iems tikslui/-ams:

- ☐ **Idėjų generavimui** (pavyzdžiui: argumentų ar kontra-argumentų generavimui, struktūros plano sudarymui, galimų tyrimo klausimų generavimui)

Paaiškinkite:

- ☒ **Informacijos paieškai** (pavyzdžiui: papildomos literatūros ar kontekstinės informacijos paieškai)

Paaishkinkite: naudotas „ChatGPT“ ieskant papildomos literaturos.

3. ☐ **Kaip rašymo asistentą** (pavyzdžiui: gramatinių ar stiliaus klaidų taisymui, vertimui, pastraipų perstruktūravimui ir pan.)

Paaishkinkite:

4. ☐ **Vizualinės medžiagos kūrimui** (pavyzdžiui: naujo paveikslėlio, žemėlapių sukūrimui ar redagavimui)

Paaishkinkite:

5. ☐ **Kaip mokymosi pagalbininką** (pavyzdžiui: papildomam medžiagos paaishkinimui paprastesne kalba, sąvokų ar teorinių koncepcijų palyginimui, žinių patikrinimo užduočių generavimui ir pan.)

Paaishkinkite:

6. ☐ **Duomenų analizei** (pavyzdžiui: skaičiavimui, kodavimui, kokybinių ar kiekybinių duomenų vizualizacijai, lentelės ar grafiko sukūrimui)

Paaishkinkite:

7. ☐ **Efektivumo didinimui** (pavyzdžiui: tekstų santraukų kūrimui, išnašų formatavimui ir pan.)

Paašškinkite:

8. ☐ **Kitu būdu.**

Paašškinkite:

9. **Kokių žingsnių ėmėtės siekdami sumažinti dirbtinio intelekto daromų klaidų ar neatsakingo naudojimo tikimybę?**

Paašškinkite: rasti šaltiniai tikrinti keliose skirtingose akademinės literatūros platformose, išanalizuotas tinkamumas ir kontekstualumas darbo poreikiui.