

Vilniaus universitetas  
TARPTAUTINIŲ SANTYKIŲ IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

VIEŠOSIOS POLITIKOS ANALIZĖS MAGISTRO PROGRAMA

**LIUDMILA TIMOFEJEVA**

II kurso studentė

**ETATINIO MOKYTOJŲ DARBO APMOKĖJIMO MODELIO  
ĮVEDIMAS LIETUVOJE: ĮGYVENDINIMO SUNKUMAI IR  
PRIEŽASTYS**

**MAGISTRO DARBAS**

Darbo vadovas: prof. Vitalis Nakrošis

Vilnius, 2020

## MAGISTRO DARBO PRIEŠLAPIS

### Magistro darbo vadovo 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 magistro darbas „Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelio įvedimas Lietuvoje: įgyvendinimo sunkumai ir priežastys“ yra:

1. Atliktas mano pačios 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.

Liudmila Timofejeva

## BIBLIOGRAFINIO APRAŠO LAPAS

**Timofejeva L. Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelio įvedimas Lietuvoje: įgyvendinimo sunkumai ir priežastys:** Viešosios politikos analizės specialybės, magistro darbas / VU Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas; darbo vadovas prof. V. Nakrošis. – V., 2020. – 139 p.

**Reikšminiai žodžiai:** mokytojų darbo užmokestis, etatinis apmokėjimas, etatinis mokytojų darbo apmokėjimo modelis, mokyklų finansavimas, palaikymo koalicijos, viešosios politikos kaita, viešosios politikos įgyvendinimas, pokyčių valdymas, lyderystė.

Šiame darbe analizuojant etatinio mokytojų darbo užmokesčio įvedimą Lietuvoje buvo siekiama paaiškinti, kodėl reformos įgyvendinimas vyko lydimas priešiškos dalies švietimo bendruomenės ir visuomenės reakcijos, mokytojų streikų mokyklose ir ministerijoje. Pirma, aiškinamasi, ar valdančiųjų įsitikinimai galėjo lemti tai, kad priimtas toks modelis, kurį sudėtinga įgyvendinti. Antra, analizuojamas modelio įgyvendinimas mokyklose, siekiant suprasti mokyklų direktorių vaidmenį įvedant etatinio apmokėjimo modelį. Galiausiai vertinama, ar pokyčių valdymo priemonės, kurių imtasi įgyvendinant reformą, buvo pakankamos siekiant išvengti reformai besipriešinančios koalicijos mobilizavimosi. Analizė remiasi Sabatier palaikymo koalicijų pagrindu, papildytu įžvalgomis iš įgyvendinimo ir pokyčių valdymo literatūros, kuris gali būti naudingas būsimiems Lietuvos viešosios politikos įgyvendinimo tyrimams.

## Turinys

ĮVADAS .....	7
1. TEORINIS PAGRINDAS .....	10
1.1. Palaikymo koalicijų pagrindas: veikėjai ir jų įsitikinimų įtaka viešajai politikai .....	10
1.2. Įgyvendinančių veikėjų vaidmuo .....	15
1.3. Pokyčių valdymas .....	18
1.4. Metodologija .....	21
2. ETATINIO MOKYTOJŲ DARBO APMOKĖJIMO MODELIO PALAIKYMO KOALICIJOS, JŲ ĮSITIKINIMAI IR VEIKLOS STRATEGIJOS .....	23
2.1. Etatinio apmokėjimo modelio pristatymas .....	23
2.2. Išorės veiksniai .....	26
2.2.1. Santykinai stabilūs veiksniai .....	26
2.2.2. Išorės įvykiai .....	29
2.3. Politinis dėmesys .....	30
2.4. Palaikymo koalicijos, jų įsitikinimai ir veiklos strategijos .....	31
3. ETATINIO MOKYTOJŲ DARBO APMOKĖJIMO MODELIO ĮGYVENDINIMAS MOKYKLOSE .....	40
4. POKYČIŲ VALDYMAS ĮVEDANT ETATINĮ MOKYTOJŲ DARBO APMOKĖJIMĄ	48
IŠVADOS .....	57
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	59
PRIEDAI .....	70
1 priedas. Svarbiausių įvykių lentelė .....	70
2 priedas. Interviu su valstybės tarnautoju .....	76
3 priedas. Interviu su valstybės tarnautoju .....	102
4 priedas. Interviu su streike ministerijoje dalyvavusia mokytoja .....	106
5 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 1 .....	113

6 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 2.....	117
7 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 3.....	121
8 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 4.....	123
9 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 5.....	125
10 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 6.....	127
11 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 7.....	130
12 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 8.....	132
13 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 9.....	136
SUMMARY .....	139

## IVADAS

Mokytojų atlyginimai, palyginti su kitomis Europos Sąjungos valstybėmis, Lietuvoje yra vieni mažiausių. Tai lemia ir mažėjanti profesijos prestižą – gambiausi abiturientai nesirenka mokytojo specialybės, o net ir pedagogikos studijas baigę studentai dažnai nesirenka mokytojo darbo. Tuo tarpu Lietuvos moksleivių pasiekimai jau daugiau nei dešimtmetį nesiekia EBPO vidurkio, be to, pastebimi ryškūs skirtumai tarp mokinių pasiekimų ir šalies viduje.

Lietuvos valstiečių ir žaliųjų sąjungos (LVŽS) 2016 m. suformuota XVII Vyriausybė užsibrėžė įvykdyti šešias struktūrines reformas, tarp kurių, siekiant spręsti minėtas problemas, ir švietimo reformą. Viena iš jos dalių – etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelio įvedimas. Pagal naują modelį žadėta pradėti mokytojams mokėti ne tik už vedamas pamokas, bet ir kitus mokykloje atliekamus darbus. Tačiau vos pradėta įgyvendinti 2018 m. rugsėjį ši reforma išprovokavo didelį nepasitenkinimą tiek švietimo bendruomenėje, tiek visuomenėje. Galiausiai pasipriešinimas virto mokytojų streiku Švietimo, mokslo ir sporto ministerijoje, kuri politologai laikė vienu svarbiausių 2018 metų viešosios politikos įvykių<sup>1</sup>. Šio streiko metu iš pareigų atleista švietimo ministrė Jurgita Petrauskienė.

Etatinis apmokėjimas buvo kritikuojamas dėl kelių priežasčių. Pirma, dalis mokytojų, kurie tikėjosi, kad įvedus naują modelį kils jų atlyginimas, to nesulaukė. Be to, reforma buvo įvedama labai greitai (įstatymo pakeitimai patvirtinti Seime tik 2018 m. birželio gale), o mokyklų direktoriams sprendžiant, kaip paskirstyti mokytojų krūvį, kilo konfliktų mokyklų bendruomenėse, viešojoje erdvėje pasirodydavo informacija apie kai kurių vadovų piktnaudžiavimą ar net mokytojų šantažavimą. Galiausiai mokytojai, kurie kritikavo naują modelį, jautėsi neišklausyti ir ministerijoje streikuoti liko būtent todėl, kad ministrė šalyje jau prasidėjus streikams iš posėdžio išėjo neatsakiusi į susirinkusių mokytojų klausimus.

**Tyrimo problema** – kodėl etatinio mokytojų darbo užmokesčio modelio įgyvendinimo procesas vyko nesklandžiai ir susidūrė su pasipriešinimu, kuris virto į streiką ministerijoje.

Analizuojant reformas Lietuvoje daug dėmesio Lietuvoje skirta Andriaus Kubiliaus Vyriausybės 2008–2012 m. reformų įgyvendinimui, remiantis Sabatier palaikymo koalicijų pagrindu. Išskiriami įvairūs įtaką reformų įgyvendinimui daromi veiksniai: sunkiau įgyvendinti reformas, kurios labai ambicingos ir reikalauja didelio skirtingų sistemos grandžių įsitraukimo; sėkmingo įgyvendinimo taip pat neužtikrina lėšos, sunkiau įgyvendinti reformas

---

<sup>1</sup> Benas Brunalas, ELTA, „Politologai tarp svarbiausių 2018 m. įvykių išskiria mokytojų streiką: prognozuoja dar intensyvesnę politinę konfrontaciją“, *Delfi.lt*, 2018 12 28. <<https://www.delfi.lt/a/79965839>> [Žiūrėta 2020 05 17].

nesant pakankamo politinio dėmesio ar dėl stipraus opozicijos pasipriešinimo, neišnaudotų lyderystės galimybių, interesų grupių galios ir pan.<sup>2</sup> Tarp didžiausių viešosios politikos įgyvendinimo problemų Lietuvoje išskiriami ir skirtingų valdymo lygmenų tarpusavio santykiai<sup>3</sup>. Apskritai nėra vienos priežasties, kodėl Vyriausybės prioritetai neįgyvendinami sklandžiai, todėl reikia ieškoti veiksmų konfigūracijų. Šiame darbe etatinio apmokėjimo įvedimas analizuojant politikos formavimą, įgyvendinimą ir pokyčių valdymą. Remiamasi Sabatier palaikymo koalicijų pagrindu, įgyvendinimo ir pokyčių valdymo literatūra.

Sabatier palaikymo koalicijų pagrindas siūlo žiūrėti į koalicijų įsitikinimus, kurie lemia, kokie politikos formuluojami tikslai. Aiškinamasi, ar LVŽS įsitikinimai (išsaugoti kaimo mokyklas) galėjo lemti tai, kad priimtas toks modelis, kurį sudėtinga įgyvendinti. Taip pat analizuojamas modelio įgyvendinimas mokyklose siekiant suprasti mokyklų direktorių vaidmenį įvedant etatinio apmokėjimo modelį. Galiausiai vertinama, ar pokyčių valdymo priemonės, kurių imtasi įgyvendinant reformą, buvo pakankamos siekiant išvengti reformai besipriešinančios koalicijos mobilizavimosi.

**Tyrimo tikslas** – paaiškinti, kodėl etatinio mokytojų darbo užmokesčio įvedimas Lietuvoje vyko lydimas priešiškos mokytojų, dalies profesinių sąjungų, direktorių, etc. reakcijų, mokytojų streikų mokyklose ir ministerijoje.

**Tyrimas aktualus**, nes reforma gana nauja ir iki šiol nėra mokslinių darbų, bandančių analizuoti jos įgyvendinimą. Be to, darbas prisideda prie teorinių modelių, kaip analizuoti Lietuvos viešosios politikos įgyvendinimą Lietuvoje, plėtojimo. Šis tyrimas gali būti naudingas ir viešosios politikos formuotojams, nes atkreipia dėmesį problemines viešosios politikos įgyvendinimo grandis.

**Darbo uždaviniai:** 1) Remiantis Sabatier palaikymo koalicijų pagrindu, įgyvendinimo ir pokyčių valdymo literatūra sudaryti tinkamą teorinį analizės pagrindą nagrinėjamam atvejui, suformuluoti hipotezes; 2) Išanalizuoti viešai prieinamus šaltinius: dokumentus, straipsnius, pasisakymus, posėdžių protokolus, Seimo posėdžių stenogramas ir kt., patikrinti informaciją atliekant giluminius interviu su skirtingų palaikymo koalicijų atstovais; 3) Pritaikius maksimaliai įvairių atvejų atranką, atlikti pusiau struktūruotus interviu su reformą įgyvendinusiems mokyklų direktoriais; 4) Išanalizuoti ir aprašyti surinktus duomenis ir,

---

<sup>2</sup> Vitalis Nakrošis, Egidijus Barcevičius ir Ramūnas Vilpišauskas. „Išvados ir pasiūlymai būsimiems tyrimams: kada reformos virsta pokyčiais?“ Kn. Vitalis Nakrošis, Egidijus Barcevičius ir Ramūnas Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais? Politinis dėmesys, palaikymo koalicijos ir lyderystė A. Kubiliaus Vyriausybės veiklos 2008–2012 m. laikotarpiu*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2015, 390–424.

<sup>3</sup> Ramūnas Vilpišauskas ir Vitalis Nakrošis. *Politikos įgyvendinimas Lietuvoje ir ES įtaka*. Vilnius: Eugrimas, 2003, 204–210.



remiantis teoriniu pagrindu, patvirtinti ar paneigti hipotezes; 5) Remiantis surinktais duomenimis pateikti išvadas apie didžiausius etatinio mokytojų darbo apmokėjimo įvedimo trūkumus, taip pat rekomendacijas viešosios politikos įgyvendinimo tyrimams.

**Darbą sudaro** keturios dalys. Pirmoje dalyje pristatomas teorinis analizės pagrindas ir hipotezės. Antroje dalyje analizuojamos palaikymo koalicijos ir jų įsitikinimai bei jų įtaką politikos formavimui. Trečioje dalyje pateikiami atliktų interviu su mokyklų direktoriais rezultatai ir analizuojamas reformos įgyvendinimas mokyklose. Ketvirtoje dalyje aptariamas analizuojamo atvejo pokyčių valdymas.

## 1. TEORINIS PAGRINDAS

Šiame skyriuje pristatomas teorinis analizės pagrindas, kuriuo bus remiamasi analizuojant etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelio įvedimą. Jis sudarytas atsižvelgiant į V. Nakrošio, E. Barcevičiaus ir R. Vilpišausko analizuojant A. Kubiliaus Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimą sudarytą analizės pagrindą, kuris remiasi tyrimuose plačiai naudojamu Sabatier ir Jenkins-Smith sukurtu palaikymo koalicijų pagrindu, ir yra papildytas išvalgomis iš kitų viešosios politikos požiūrių<sup>4</sup>.

Palaikymo koalicijų pagrindas tinkamas analizuoti sudėtingus pokyčius šiuolaikinėje politikoje, nes kaitą suvokia kaip dinamišką ir kompleksiską procesą, kuriame konkuruoja daugybė skirtingų idėjų ir veikėjų iš įvairių sistemos grandinės dalių, padeda nagrinėti ilgus laikotarpius, kaip per juos mainosi ištekliai, pagal pažiūras susiformuoja veikėjų grupės ir kaip jos sąveikauja. Šis analizės pagrindas aktyviai taikomas viešosios politikos tyrimuose, todėl nuolat tobulinamas ir plėtojamas.

A. Kubiliaus Vyriausybės prioritetus nagrinėję mokslininkai pastebėjo, kad palaikymo koalicijų pagrinde trūksta hipotezių, kurios padėtų nagrinėti politikos viešosios politikos turinį – vidinį suderinamumą ir ambicingumą, kurį svarbu įvertinti, nes nesėkmė gali būti „užprogramuota“ sprendimų priėmimo metu<sup>5</sup>, taip pat papildė analizės pagrindą hipotezėmis dėl lyderystės, kuri gali palengvinti viešosios politikos kaitą ir įgyvendinimą.

Šiame darbe papildomai atsižvelgiama į kai kuriuos kitų įgyvendinimo literatūros teiginius, taip pat vertinant lyderystę teorinis pagrindas papildytas pokyčių valdymo išvalgomis.

### 1.1. Palaikymo koalicijų pagrindas: veikėjai ir jų įsitikinimų įtaka viešajai politikai

Palaikymo koalicijų pagrindą pirmą kartą aprašė Sabatier (1988), plėtojo Jenkins-Smith (1990). Iš ankstesnių šis teorinis požiūris išsiskyrė tuo, kad nusigrėžė nuo individų institucinės priklausomybės analizės, atmetė racionalų modelį (į individus ir jų įsitikinimus žiūrima labiau per psichologinę prizmę) ir pasiūlė kur kas kompleksiškesnį tyrimą. Svarbiausiu analizės vienetu palaikymo koalicijų pagrinde laikomas posistemis, kuris apima daugybę veikėjų,

---

<sup>4</sup> Vitalis Nakrošis, Egidijus Barcevičius ir Ramūnas Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais? Politinis dėmesys, palaikymo koalicijos ir lyderystė A. Kubiliaus Vyriausybės veiklos 2008–2012 m. laikotarpiu*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2015.

<sup>5</sup> Ramūnas Vilpišauskas ir Vitalis Nakrošis. *Politikos įgyvendinimas Lietuvoje ir ES įtaka*. Vilnius: Eugrimas, 2003, cituota iš Nakrošis, Barcevičius, Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais?*, 29.

sąveikaujančių tarpusavyje. Kadangi ankstesni tyrimai rodė, kad viešosios politikos programos, kurios trumpuoju laikotarpiu atrodė nesėkmingos, sulaukė kur kas geresnių vertinimų ilgalaikėje perspektyvoje, palaikymo koalicijų pagrindas siūlo analizuoti ilgus laikotarpius<sup>6</sup>, be to, siekia įvertinti mokslininkų, politikos analizės vaidmenį viešajai politikai.

Nuo 1988 iki 2011 metų palaikymo koalicijų pagrindas ne kartą tobulintas, visgi pagrindinės jo prielaidos, aiškiai suformuluotos nuo pat sukūrimo, liko nepakitusias:

- Pagrindiniu analizės vienetu laikomas politikos posistemis;
- Siekiant suprasti ryšius posistemyje, reikia nagrinėti ilgus (10 metų ir daugiau) laikotarpius;
- Veikėjai posistemiuose jungiasi į palaikančias koalicijas;
- Palaikymo koalicijų įsitikinimai lemia politikos dizainą.<sup>7</sup>

Palaikymo koalicijų pagrindas taip pat teigia, kad politikos kaita vyksta esant tam tikroms sąlygoms. Sprendimai priimami palaikymo koalicijų veikėjams naudojantis tam tikrais ištekliais ir taikant įvairias veiklos strategijas. Kaitai įtaką daro tiek išorės veiksniai, pavyzdžiui, kai kurie išorės sukrėtimai gali paspartinti kaitą, tiek tarpiniai ar vidaus veiksniai posistemiuose. Lyderystė ir sąveika tarp palaikymo koalicijų taip pat sudaro sąlygas pokyčiams. Galiausiai mokymasis iš politikos įgyvendinimo ir jo rezultatų sudaro sąlygas tam tikro lygmens veikėjų įsitikinimų kaitai, kuriems keičiantis gali būti tobulinami ir priimti sprendimai.

Kaip minėta, palaikymo koalicijų pagrindas teigia, jog reikia nagrinėti ne konkrečią instituciją ar programą, o politikos posistemį. Jis apima tam tikros viešosios politikos srities klausimus ir juos sprendžiantys veikėjai. Lietuvoje viešosios politikos posistemiai atitinka valdymo sritis, kurios priskiriamos konkrečioms ministerijoms<sup>8</sup>. Tačiau šios institucijos ir jų veikėjai palaiko tiek formalius, tiek neformalius santykius su įvairiomis interesų grupėmis ir ekspertais, todėl, Sabatier teigimu, būtina į analizę dar iš skirtingų valdžios lygmenų įtraukti veikėjus, kurie irgi aktyvūs tiek formuojant, tiek įgyvendinant sprendimus, taip pat tyrėjus, analitikus, žurnalistus ir kitus veikėjus. Tokiu požiūriu iki šiol remiasi svarbiausi viešosios politikos proceso analizės modeliai.

---

<sup>6</sup> Paul A. Sabatier, „An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein.“ *Policy Sciences*, 21(2/3), 1988, 129–168.

<sup>7</sup> Ten pat

<sup>8</sup> Vitalis Nakrošis, Egidijus Barcevičius ir Ramūnas Vilpišauskas, „Teorinis analizės pagrindas: kaip analizuoti Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimą?“. Kn. Nakrošis, Barcevičius, Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais?*, 18–43.

Remiantis palaikymo koalicijų pagrindu, politikos rezultatas yra derybų tarp konkuruojančių koalicijų rezultatas. Veikėjai norėdami paveikti politiką pagal įsitikinimus jungiasi į grupes, pasirinkdami derinti savo veiksmus su tais, kurie turi panašius įsitikinimus. Palaikymo koalicijų pagrindas skiriasi nuo racionalaus pasirinkimo teorijų tuo, kad remdamasis socialinės psichologijos tyrimais daro prielaidą, jog individai, kurių įsitikinimai skirtingi, ne tik siekia skirtingų tikslų, bet ir susidaro skirtingą vaizdą apie tikrovę. Taip pat sako, kad veikėjai labiau įsimena pralaimėjimus nei pergalės, todėl į savo oponentus žiūri kaip į mažiau patikimus, blogesnius ir galingesnius<sup>9</sup>, ir taip kyla konfliktas tarp skirtingų palaikymo koalicijų. Be to, veikėjai linkę atmesti jų įsitikinimams prieštaraujančią informaciją, todėl juos sudėtinga keisti.

Įsitikinimai palaikymo koalicijų pagrinde skirstomi į tris rūšis:

- *Pamatiniai įsitikinimai.* Šio tipo įsitikinimai gali būti būdingi daugeliui posistemų, nes yra labai bendri, apima nomatyvines prielaidas ir pagrindines vertybes, kaip laisvė, lygybė, požiūrį į valdžios vaidmenį, rinką ir pan. Šiame lygmenyje veikia ir kairės-dešinės skirtis. Pamatinius įsitikinimus labai sunku pakeisti, nes jie formuojasi per ilgą laiką ir yra socializacijos rezultatas.
- *Viešosios politikos įsitikinimai.* Tai veikėjų įsitikinimai dėl to, kaip konkretus politikos posistemis turi veikti – jie lemia konkrečius viešosios politikos pasirinkimus. Viešosios politikos įsitikinimai svarbūs tuo, kad veikia kaip „koalicijų klėjai“, t. y. yra bendri visoms palaikymo koalicijoje veikiančioms subkoalicijoms. Juos pakeisti taip pat gana sunku.
- *Antriniai įsitikinimai.* Šio lygmens įsitikinimai apima konkrečias viešosios politikos priemones, todėl keičiasi lengviausiai. Jie gali skirtis net tarp skirtingų veikėjų toje pačioje koalicijoje<sup>10</sup>.

Koalicijos veikia pagal tam tikras strategijas: Sabatier mini „demonizavimo“ strategiją, kai siekiant mobilizuoti koalicijos narius sureikšminama potenciali neigiama siūlomų oponentų pokyčių įtaka, jų elgesys. Kitos koalicijų veiklos strategijos gali būti demonstravimas, kai siekiama pritraukti kuo didesnę dėmesį ir palaikymą išryškinant problemą, kuriai siūlomi

---

<sup>9</sup> Paul A. Sabatier ir Christopher M. Weible, „The Advocacy Coalition Framework: Innovations and Clarifications.“ Kn. Paul A. Sabatier (red.), *Theories of the Policy Process*. Boulder, CO: Westview Press, 2007, 189–220.

<sup>10</sup> Ten pat

sprendimai<sup>11</sup>, išorės šokų išnaudojimo (pasinaudojama reikšmingas išorės įvykiais)<sup>12</sup>, tinklo plėtimo už koalicijos ribų ar pasitikėjimo kūrimo siekiant užmegzti dialogą<sup>13</sup>, viešosios nuomonės formavimas, „buldozerinė“ strategija, kai pokyčius siekiama priimti labai greitai, ar „užkardų“ strategija, kai siekiama vilkinti sprendimų priėmimą<sup>14</sup> ir pan.

Nors Sabatier palaikymo koalicijų pagrindu aprašomos brandžios koalicijos, kurios susiformuoja per dešimtmečius, tačiau ankstesni tyrimai rodo, kad Lietuvoje dėl dažnos parlamentinės kaitos, politinių partijų konkurencijos koalicijos dažnai susidaro pozicijos-opozicijos pagrindu ir gali būti pagrįstos ne tik skirtingais pamatiniais įsitikinimais (kairieji (LSDP) vs. dešinieji (TS-LKD), bet ir be aiškesnės viešosios politikos įsitikinimų skirties<sup>15</sup>.

Be palaikymo koalicijų veikėjų įsitikinimų įtaką viešosios politikos posistemiiui gali daryti santykinai stabilūs veiksniai iš išorės ir išorės įvykiai, taip pat tarpiniai veiksniai ir vidaus veiksniai.

Santykinai stabilūs veiksniai gali būti būdingi ne vienam posistemiiui. Jiems būdinga tai, kad jie yra gana stabilūs ir ilguoju laikotarpiu kinta nedaug. Tokie veiksniai apima konstitucinę sandarą, jos principus, gamtos išteklių pasiskirstymą, sociokultūrinės vertybes ir socialinę struktūrą, taip pat prie santykinai stabilių veiksmų priskiriami pagrindiniai probleminės srities požymiai<sup>16</sup>.

Tarp santykinai stabilių veiksmų, kurie darė įtaką etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelio įvedimui, galima išskirti šiuos: mokytojų atlyginimai ilgą laiką atsiliko nuo vidutinio darbo užmokesčio šalyje ir buvo vieni mažiausių ES, ilguoju laikotarpiu stebėta, kad tiek dėl mažų atlyginimų ir dėl kitų priežasčių mažėja mokytojų prestižas ir geriausi abiturientai nesirenka šios profesijos, Lietuvoje dažnai vykdavo mokytojų streikai. Be to, Lietuvos mokinių rezultatai daugiau nei 10 metų nesiekia EBPO vidurkio, pastebimi ryškūs skirtumai tarp miesto ir kaimo mokyklų mokinių pasiekimų šalies viduje. Galiausiai mažėjantis mokinių skaičius dėl demografinių priežasčių skatino pokyčius švietimo sistemoje. Kaip ir visoms kitoms viešosios politikos sritims Lietuvoje įtaką dar daro narystė ES per jos institucijų atliekamus vertinimus, teikiamas rekomendacijas.

---

<sup>11</sup> Michael Mintrom, *Policy entrepreneurs and school choice*. Washington: Georgetown University Press, 2000, 250–289.

<sup>12</sup> Thomas A. Birkland, „Focusing Events, Mobilization, and Agenda Setting.“ *Journal of Public Policy*, 18(1), 1998, 53–74.

<sup>13</sup> Mark Schneider, Paul Teske ir Michael Mintrom, *Public Entrepreneurs: Agents for change in America Government*. New Jersey: Princeton University Press, 1995.

<sup>14</sup> Nakrošis, Barcevičius, Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais?*

<sup>15</sup> Nakrošis, Barcevičius, Vilpišauskas, *Teorinis analizės pagrindas: kaip analizuoti Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimą?*

<sup>16</sup> Sabatier, Weible, *The Advocacy Coalition Framework: Innovations and Clarifications*

Tarp svarbių išorės įvykių galima išskirti tai, jog po 2016 m. Seimo rinkimų pasikeitė valdančioji dauguma, o 2017 m. vyko nacionalinis projektas „Idėja Lietuvai“, kurio metu viena iš trijų idėjų buvo išrinkta „Mokytojas – prestižinė profesija iki 2025 metų“, taigi visuomenė buvo sutelkusi dėmesį į bendrojo ugdymo problemas.

Tarpiniai veiksniai palaikymo koalicijų pagrinde – stabilumas, sutarimo laipsnis. Etatinis mokytojų darbo apmokėjimo modelis kaip prioritetas išsiskiria ir ilgalaikiu politiniu dėmesiu, kuris taip pat yra svarbus tarpinis veiksnys palaikymo koalicijų pagrinde. Perėjimo prie tokio modelio projektus ministerija buvo parengusi dar 2000-aisiais ir vėliau buvo vykdydžiusi pilotinį bandymą.

Vidaus veiksniai, tokie kaip palaikymo koalicijų sudėtis ir jų veiklos strategijos, veiklos prioritetų turinys taip pat svarbūs viešosios politikos kaitai. Nors Sabatier palaikymo koalicijų pagrinde nėra hipotezių, skirtų patikrinti viešosios politikos vidinį suderinamumą, jos gali padėti nuosekliau įgyvendinti tyrimo tikslus, aiškinantis, kodėl įvedant etatinį mokytojų darbo apmokėjimo modelį kilo didelis nepasitenkinimas, nes sunkumai įgyvendinant viešosios politikos sprendimus gali būti „užprogramuoti“ jos formavimo metu<sup>17</sup>. Sėkmingo prioritetų įgyvendinimo tikimybė didėja, kai prioritetas turi aiškius tikslus, uždavinius ir priemones, kurias pasitelkus galima pagrįstai tikėtis siekiamo rezultato<sup>18</sup>.

Siekį pereiti prie etatinio mokytojų darbo apmokėjimo prieš 2016 m. Seimo rinkimus į savo programą buvo įrašiusi ne viena partija, tarp jų ir didžiausia opozicijos partija vėliau tapusi Tėvynės sąjunga-Lietuvos krikščionys demokratai, kuri modelio įvedimo vėliau Seime nepalaikė. Tam įtaką galimai darė tai, kad kuriant modelį neabejotinai svarbūs buvo valdančiųjų, ypač LVŽS, įsitikinimai. LVŽS pasisako už aktyvią regionų politiką, viešųjų paslaugų prieinamumą, jai būdingos ekonominės kairės pažiūros, nes palaiko didesnę valstybės vaidmenį užtikrinant viešąsias paslaugas. LVŽS akcentavo, kad nė viena mokykla nebus uždaryta, o vėliau 2019 m. sakė nuo uždarymo išgelbėjusi 170 mokyklų iš „juodojo sąrašo“<sup>19</sup>.

Etatinio apmokėjimo modelyje mokytojų darbo krūvį be kontaktinių valandų (pamokų) ir pasiruošimo pamokoms, darbų taisymo sudaro ir vadinamoji „trečioji kišenė“ – mokytojų darbas bendruomenei. Toks skirstymas susilaukė kritikos dėl to, kad yra palankesnis mokytojams mokyklose, kuriose mokinių mažiau, taigi mokytojai turi mažiau kontaktinių valandų, bet likusias, pasak kritikų, gali susirinkti iš „snaigių karpymo“. Etatinio apmokėjimo

---

<sup>17</sup> Vilpišauskas, Nakrošis. *Politikos įgyvendinimas Lietuvoje ir ES įtaka*

<sup>18</sup> Nakrošis, Barcevičius, Vilpišauskas, *Teorinis analizės pagrindas: kaip analizuoti Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimą?*

<sup>19</sup> Kristina Pocyte, „Juodasis mokyklų sąrašas, kurį prieš pat rugsėjį suplėšė Karbauskis“, *Delfi.lt* 2019 09 16. <<https://www.delfi.lt/a/82213093>> [Žiūrėta 2020 05 17].

modelis buvo smarkiai kritikuojamas dėl to, kad esą gelbėja kaimo mokyklas, ir taip, reformai besipriešinančios koalicijos teigimu, dėl prastos švietimo kokybės jose ne tik prisideda prie nelygybės tarp kaimo ir miesto mokinių pasiekimų didėjimo<sup>20</sup>, bet ir priešina kaimo ir miesto mokyklų bendruomenes, mokytojus.

Atsižvelgiant į šią kritiką, kad įgyvendinti etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelį galėjo būti sudėtinga dėl to, koks, remiantis valdančiųjų įsitikinimais, jis sukurtas, formuluojama pirmoji šio darbo hipotezė dėl viešosios politikos turinio.

*Pirmoji hipotezė dėl viešosios politikos turinio: kuo tinkamesnė viešosios politikos intervencijos logika, tuo didesnė sėkmingo sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo tikimybė.*

## 1.2. Įgyvendinančių veikėjų vaidmuo

Viešosios politikos įgyvendinimo analizė pagal požiūrius skirstoma į tris grupes. Remiantis požiūriu „iš viršaus žemyn“, didžiausias dėmesys skiriamas sprendimų priėmimui ir įgyvendinimo kontrolei. Čia įgyvendinimas reiškia sukūrimą biurokratinių procedūrų, kurios leistų kuo tiksliau įgyvendinti tai, kas numatyta. Kitas požiūris – „iš apačios aukštyn“ – pabrėžia politiką įgyvendinančių veikėjų svarbą ir teigia, kad net gerai nustatyti politikos tikslai negarantuoja sėkmingo įgyvendinimo, todėl reikia analizuoti kaip su problemomis tvarkosi įgyvendinantys veikėjai ir institucijos, kuriems dažnai būdingi: 1) neadekvatūs resursai; 2) psichologinės ir fizinės grėsmės, nuolat išbandomas biurokrato autoritetas; 3) dviprasmiški ar priešaringi lūkesčiai dėl darbo, neįgyvendinami idealizuoti matmenys<sup>21</sup>. *Hibridinės teorijos*, kaip Sabatier palaikymo koalicijų pagrindas, bando sujungti šiuo abu požiūrius ir įtraukti kitų teorijų elementus<sup>22</sup>.

Visgi nors palaikymo koalicijų pagrindas bando apimti tiek požiūrį „iš viršaus žemyn“, tiek „iš apačios aukštyn“, jame nėra hipotezių, skirtų konkrečiai politikos įgyvendinimo vertinimui. Svarbu jį nagrinėti atskirai, nes jau viešosios politikos įgyvendinimo studijų pradininkai J. Pressman ir A. Wildavsky akcentavo, kad įgyvendinimas tampa juo

---

<sup>20</sup> Gintarė Skaistė, „Švietimo prieinamumo ir kokybės įtaką pajamų nelygybei“, *Delfi.lt*, 2019 09 06. <<https://www.delfi.lt/a/82165905>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>21</sup> Michael Lipsky, *Toward a Theory of Street-Level Bureaucracy*. New York: The American Political Science Association, 1969.

<sup>22</sup> Helga Pulzl ir Oliver Treib, „Implementing Public Policy.“ Kn. Frank Fischer, Gerald J. Miller ir Mara S. Sidney (red.), *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2007, 89–108.

sudėtingesnis, kuo politikos sistema kompleksiškesnė, sudėtingesnė, ir kuo daugiau joje veikia veikėjų<sup>23</sup> ir buvo įsitikinę, kad visiškai sklandus įgyvendinimas neįmanomas. Nors jiems buvo būdingas požiūris, kad administratoriai įgyvendina politiką tiksliai pagal sprendimų priėmėjų suformuluotus tikslus, tačiau pastebėta, kad rezultatais kartais (o ir dažniausiai) nesutampa su lūkesčiais. Autoriai teigia, kad nesėkmes lemia ne tik blogai pasirinkti politikos instrumentai, bet ir sistemos kompleksškumas – įgyvendinimui įtaką daro daugybė veikėjų skirtinguose sistemos lygmenyse, interesų grupių, todėl, pasak jų, nuostabu, kad kažkas išvis įgyvendinama. Pavyzdžiui, Švietimo sistemą Lietuvoje sudaro Seimas, Vyriausybė ir ŠMSM, kurie formuoja švietimo politiką, taip pat 60 savivaldybių, kurios turi reikšmingų galių, pavyzdžiui, skiriant mokykloms finansavimą, priimant sprendimus dėl mokyklų tinklo pertvarkymo, kurių neturi net ministerija, taip pat apie tūkstantis mokyklų, keliasdešimt tūkstančių mokytojų, keli šimtai tūkstančių mokinių.

E. Bardach įgyvendinimą suprato kaip politinį žaidimą tarp politikos veikėjų, analizavo, kaip jie bando paveikti įgyvendinimo procesą, siekdami patenkinti savo interesus, ir juos suskirstė į „Išteklių paskirstymas“, „Politinių tikslų nukreipimas“, „Pasipriešinimas“ ir „Asmeninės ir politinės energijos sklaida“<sup>24</sup>. Analizuojant viešosios politikos įgyvendinimą, remiantis požiūriu „iš viršaus žemyn“, kreipiamas dėmesys, ar įgyvendinančios institucijos turi pakankamai išteklių tikslams įgyvendinti, ar aiškiai nustatytos atsakomybės, kaip vykdoma kontrolė. D. Van Meter ir C. Van Horn pasiūlė išsamesnį modelį, teigdami, kad sklandžiau pavyksta įgyvendinti laipsniškus pokyčius, tokius, kurie nereikalauja drastiškos įgyvendinančios institucijos reorganizacijos – daug programų patyrė nesėkmę, nes išaugo reikalavimai esamoms administracinėms struktūroms ir procedūroms ar atsirado poreikis, kad keistųsi santykiai tarp įgyvendinimą įsitraukusių veikėjų. Svarbu ir tai, ar įgyvendinantys veikėjai dalyvavo priimant politinį sprendimą – tai lemia aukštesnę jų moralę, kuri būtina sėkmingam įgyvendinimui, ir suteikia daugiau aiškumo apie naujoves, sumažina pasipriešinimą<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup>Jeffrey L. Pressman ir Aaron Wildavsky, *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*. Berkeley, CA: University of California, 1973, cituota iš Andrew Graham, „Pressman/Wildavsky and Bardach: Implementation in the public sector, past, present and future.“ *Canadian Public Administration*, 48(2), 2005, 268–273.

<sup>24</sup>Eugene Bardach, *The Implementation Game: What Happens after a Bill becomes a Law*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1977, cituota iš Andrew Graham, „Pressman/Wildavsky and Bardach: Implementation in the public sector, past, present and future.“ *Canadian Public Administration*, 48(2), 2005, 268–273.

<sup>25</sup>Donald S. Van Meter ir Carl E. Van Horn, „The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework.“ *Administration & Society*, 6(4), 1975, 445–488.



Vieni svarbiausių šio požiūrio autorių – P. Sabatier ir D. Mazmanian – atskyrė politikos formulavimą nuo įgyvendinimo ir pasiūlė modelį, kuris teigia, kad sėkmingam įgyvendinimui būtinos tokios sąlygos:

1) Tinkama priežastinė teorija, kuria grindžiamos pasirinktos politikos priemonės – svarbu tinkamai identifikuoti, kas sukelia problemą;

2) Aiškiai suformuluoti ir nuoseklūs tikslai ir uždaviniai, o politiką įgyvendinančios struktūros organizuotos taip, kad įgyvendinantys veikėjai ir tie, kuriuos pokyčiai tiesiogiai veikia, išliktų paklusnūs (aiškūs ir vienareikšmiai tikslai, padeda kai nukentėjusios pusės priekaištauja, ir įgyvendinantis veikėjas gali pasakyti, kad tik vykdo įstatymus; įgyvendinančioms institucijoms turi būti suteikiami adekvatūs finansiniai resursai (nors praktikoje dažnai kyla nesutarimų dėl to, kas iš tiesų yra „pakankami resursai“), įgyvendinimas pavedamas institucijoms, kurios numatytus tikslus palaiko ir teikia jiems prioritetą (sunkiai įvykdoma sąlyga), aiški hierarchinė struktūra įgyvendinančiose institucijose ir tarp jų; nuolat reikia priežiūros iš kitų institucijų);

3) Būtinai ryžtingi ir kvalifikuoti įgyvendintojai, kurie būtų suinteresuoti pasiekti nustatytus politikos tikslus;

4) Visų suinteresuotų grupių parama;

5) Tinkamos socialinės ir ekonominės sąlygos, kurioms keičiantis gali keistis ir galimybės įgyvendinti numatytą politiką.<sup>26</sup>

Visos šios penkios sąlygos būtinos, jei reformos ambicingos ir ilgalaikės. Kitais atvejais gali užtekti paskutinių trijų sąlygų.

Kadangi intervencijos logika ir priežastinė teorija, suinteresuotų grupių parama bei socialinės bei ekonominės sąlygos bei jų įtaka bus įvertintos tikrinant pirmąją hipotezę, remiantis šiuo požiūriu, atidžiau bus analizuojamos įgyvendinančias institucijas, t. y. kaip etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelį įgyvendino mokyklų direktoriai skirtingose ugdymo įstaigose: kaip jie suprato tikslus, kokie buvo jų veiksmi, resursai ir pan.

Kadangi etatinio apmokėjimo modelis kritikuotas ir dėl to, kad paliko daug laisvės mokyklų vadovams nustatyti mokytojų krūvius ir koeficientus, todėl esą susidarė situacijos, kai šie esą ėmė piktnaudžiauti laisve, o tą patį darbą dirbantys mokytojai galėjo gauti skirtingą užmokestį, antroji šio darbo hipotezė formuluojama dėl politiką įgyvendinančių mokyklų vadovų vaidmens.

---

<sup>26</sup> Paul Sabatier ir Daniel Mazmanian, „The Conditions of Effective Implementation: A Guide to Accomplishing Policy Objectives.“ *Policy Analysis*, 5(4), 1979, 481–504.

*Antroji hipotezė dėl įgyvendinančių veikėjų vaidmens: įgyvendinant sprendimą daug autonomijos suteikta mokyklų direktoriams, todėl modelį galima buvo įdiegti nevieningai, ir tai sukėlė nesutarimų mokyklų viduje ir tarp mokyklų.*

### **1.3. Pokyčių valdymas**

Visų suinteresuotų grupių parama, o taip pat palanki viešoji nuomonė – svarbus palaikymo koalicijų išteklius priimant sprendimus ir įgyvendinant reformas<sup>27</sup>. Turint omenyje, kad palaikymo koalicijos viena kitos atžvilgiu gali taikyti „demonizavimo“ strategiją, svarbu tinkamai suvaldyti išskylančias komunikacines krizes laiku, nes neigiamos naujienos labiau atkreipia dėmesį, jas plačiau nušviečia žiniasklaida<sup>28</sup>, todėl laiku nesustabdžius reformai besipriešinančios pusės mobilizavimosi gali kilti komunikacinių krizių.

Siekiant įgyvendinti pokyčius problema dažnai tampa žmonių, kuriuos palies pokyčiai, pasirengimas jiems ir nusiteikimas<sup>29</sup>. Kuo didesnius segmentus pokyčiai apima, tuo sunkiau juos įgyvendinti. Svarbiausias veiksnys, darantys įtaką, tam, ar pokyčiai sulaukia palaikymo, yra „iš viršaus žemyn“ vykdoma komunikacija, siekiant užsitikrinti palaikymą reformoms<sup>30</sup>. Pasak P. Manikandan, kad pokyčiai būtų sėkmingai įgyvendinti, svarbi ne tik vizija strategija, komunikacija, bet ir tinkamas pasiruošimas pokyčiams, komandos suformavimas, vadovavimas jiems, smulkių pergalių akcentavimas ir pan.<sup>31</sup>

Viešosios politikos pokyčių valdymą svarbu analizuoti todėl, kad jei yra veikėjų, kurie gali pasiūlyti lyderystę, didėja tiek viešosios politikos kaitos, tiek sklandesnio jos įgyvendinimo tikimybė. Lyderiai politikoje visų pirma pastebi nepatenkintus poreikius ir pasiūlo idėjas, kaip tai ištaisyti, antra, jie rizikuoja savo reputacija, dažnai susidurdami ir su finansinėmis, emocinėmis rizikomis, nes veikia neprognozuojamomis aplinkybėmis, trečia, jie suburia ir koordinuoja veikėjų tinklus, kurie turi gebėjimų ir resursų, reikalingų įgyvendinti pokyčius<sup>32</sup>.

---

<sup>27</sup> Stephen D. Reese, Oscar H. Gandy ir August E. Grant, *Framing Public Life. Perspective on Media and Our Understanding of the Social World*, Lawrence Erlbaum associates: New Jersey, 2001, 35–38.

<sup>28</sup> Ching Leong, Michael Howlett, „On credit and blame: disentangling the motivations of public policy decision-making behaviour.“ *Policy Sciences*, 50(4), 2017, 599–618.

<sup>29</sup> John West-Burnham. „The Management of Change.“ Kn. Brent Davies et al. *Education Management for the 1990s*. Harlow: Longman, 1990.

<sup>30</sup> Travis L. Russ, „Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches.“ *Journal of Change Management*, 3(4), 2008, 199–211.

<sup>31</sup> P. Manikandan, „Change Management – Where Do Leaders Make Difference?“ *Advances in Management*, 3(9), 5–7.

<sup>32</sup> Michael Mintrom ir Sandra Vergari, „Advocacy Coalitions, Policy Entrepreneurs, and Policy Change.“ *Policy Studies Journal*, 24(3), 1996, 420–434.

Pasak J. W. Kingdono, lyderiai siekia dramatizuoti problemą, kad jų idėjos būtų priimtoms rimtai, o patys taptų žinomi ir matomi. Jie taip pat praleidžia daug laiko susitikinėdami su valdžios ir kitais veikėjais, kurdami savo tinklą. Be to, lyderiai nustato visuomenės nuotaiką, nes yra aktyvūs viešojoje erdvėje, nors patys gali būti ne joje, o interesų grupėse, tyrimų centruose, akademikai, žurnalistai ir pan. Atsiradusį „galimybių langą“ lyderiai išnaudoja tam, kad viešosios politikos klausimas atsirastų darbotvarkėje, būtų priimti ir įgyvendinti jiems svarbūs sprendimai<sup>33</sup>. Sabatier palaikymo koalicijų pagrinde lyderiai gali būti ir tarpininkai, kurie padeda susitarti palaikymo koalicijoms. Lyderiai gali ilgus metus kurti tinklus, taip didindami tikimybę, kad pasitaikius tinkamai progai jų norimi pokyčiai įvyks. Gali būti skiriama ir techninė lyderystė, kai vykdomi mažos reikšmės pokyčiai, ar adaptyvioji lyderystė, padedanti įgyvendinti pokyčius, kurie reikalauja žmonių elgsenos pasikeitimo<sup>34</sup>.

Šiame darbe bus svarbūs J. M. Burns išskirti transformacinės ir transakcinės lyderystės tipai.<sup>35</sup> Abiems jiems būdinga tai, kad siekiama sustiprinti koalicijas, pritraukti išteklių iš išorės – ne tik naujų veikėjų, bet ir palankią viešąją nuomonę, bet transakcinė lyderystė pasižymi pasyvesne vadyba, kai vadovas stebi, kaip pokyčiai įgyvendinami, ir imasi veiksmų atsiradus klaidoms. Šio tipo lyderystė daugiau siejama su pajėgų mobilizavimų koalicijos, kuri įgyvendina pokyčius, viduje. Tuo tarpu transformacinei, arba charizmatinei, lyderystei svarbios emocijos ir vertybės<sup>36</sup>. Transformacinės lyderystės tipas būdingas vadovams, kurie įkvepia darbuotojus ar kitus pasekėjus, todėl šie ima pasitikėti, žavėtis lyderiu, jį gerbia ir todėl jaučia motyvaciją padaryti daugiau nei iš jų tikimasi<sup>37</sup>. Transformacinei lyderystei būdinga ir tai, kad siekiama pakeisti besipriešinančios koalicijos veikėjų įsitikinimus.

Gana poliarizuotoje Lietuvos politinėje sistemoje nėra daug erdvės transformacinei lyderystei, todėl dažnai net svarbūs, ilgalaikių padarinių turintys sprendimai priimamai valdančiosios daugumos balsais<sup>38</sup>. Etatinio apmokėjimo modelis taip pat vadintas „valdančiųjų projektu“ – tiek sprendimo priėmimo metu valdantieji kaltinti dėl „buldozerių“ stumiamos reformos, nepaliekant pakankamai laiko mokykloms pasiruošti, tiek vėliau rudenį, jau kilus mokytojų streikams, ministerija kritikuota dėl to, kad nesikalba su mokytojais, o ir patys

---

<sup>33</sup> John W. Kingdon „Agenda Setting.“ Kn. Stella Z. Theodoulou ir Matthew A. Cahn, *Public Policy: The Essential Readings*. London: Pearson, 1995, 105–113.

<sup>34</sup> Alan J. Daly ir Janet Chrispeels, „A Question of Trust: Predictive Conditions for Adaptive and Technical Leadership in Educational Contexts.“ *Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 2008, 30–63.

<sup>35</sup> James M. Burns, *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

<sup>36</sup> Gary Yukl, „An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories.“ *The Leadership Quarterly*, 10(2), 1999, 285–305.

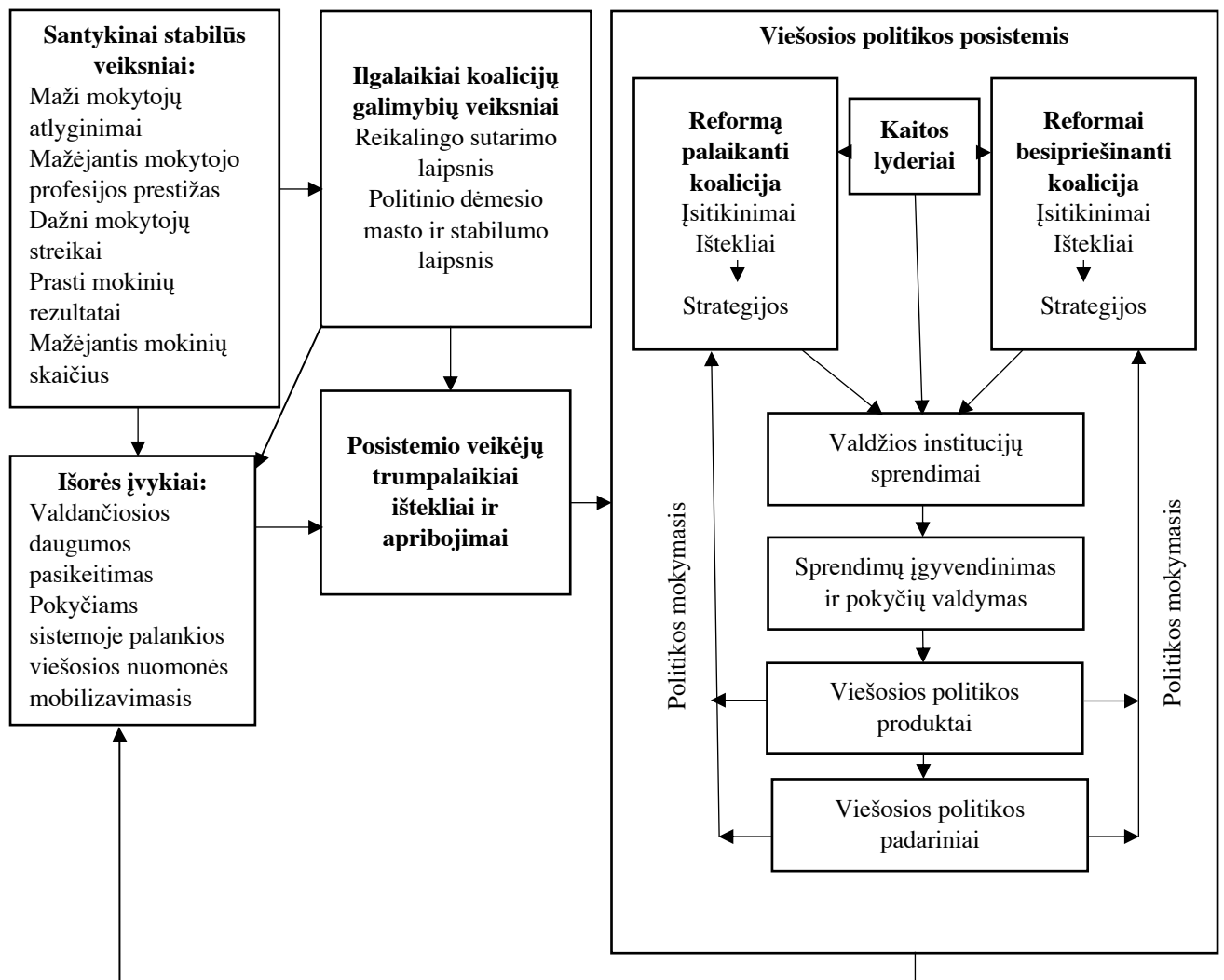
<sup>37</sup> Bernard Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985.

<sup>38</sup> Egidijus Barcevičius, „Pensijų sistemos pokyčių idėjos ir sprendimai 2008–2012 metais: nieko nėra pastoviau už reformą?“. Kn. Nakrošis, Barcevičius, Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais*, 142–188.

ministerijoje pirmą naktį mokytojai pasiliko būtent dėl to, kad ministrė iš Seimo Švietimo ir mokslo komiteto posėdžio išėjo neišklausiusi mokytojų klausimų ir dėl to sukėlusį jų pasipiktinimą. Trečiaja hipoteze siekiama patikrinti, ar prie sunkumų įvedant etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelį prisidėjo nepakankamas pokyčių valdymas.

*Trečioji hipotezė dėl pokyčių valdymo: pokyčių valdymas įgyvendinant reformą buvo nepakankamas, kad būtų išvengta besipriešinančios grupės mobilizavimosi ir streikų.*

### 1 paveikslas. Mokytojų etatinio darbo apmokėjimo įgyvendinimo analizės pagrindas.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Weible C. M. et al., „A Quarter Century of the Advocacy Coalition Framework: An Introduction to the Special Issue.“ *The Policy Studies Journal*, 39(3), 2011, 349–360.

## 1.4. Metodologija

Šiame darbe daugiausiai nagrinėjamas laikotarpis nuo XVII Vyriausybės sudarymo 2016 m. rudenį iki 2019 m. kovo, kai patvirtinti 2018 m. rudenį įvesto mokytojų etatinio darbo apmokėjimo modelio pakeitimai. Nagrinėjamas sprendimo priėmimas, įgyvendinimas ir pokyčių valdymas. Atliekant atvejo analizę taikomas priežastinis proceso sekimo metodas.

Įsitikinimai lemia tai, kokie formuluojami politikos tikslai, todėl pirmiausia siekiama išskirti, kokios palaikymo koalicijos susidarė ir kokie buvo jų įsitikinimai. Palaikymo koalicijų įsitikinimai nagrinėjami remiantis Sabatier palaikymo koalicijų pagrindu, kuris koalicijos įsitikinimus skirsto į tris rūšis:

- 1) Pamatiniai įsitikinimai;
- 2) Viešosios politikos įsitikinimai;
- 3) Antriniai įsitikinimai.

Siekiant išsiaiškinti palaikymo koalicijų įsitikinimus, nagrinėjamos 2016 m. Seimo rinkimų programos, svarbiausių veikėjų pasisakymai žiniasklaidoje, posėdžių Seime stenogramos, kiti dokumentai. Surinkta informacija tikrinama atlikus tris giluminius interviu su skirtingų palaikymo koalicijų atstovais.

Reformos įgyvendinimo analizė atliekama remiantis ne tik oficialiais dokumentais ir žiniasklaidoje pasiekama informacija, bet ir atlikus interviu su reformą įgyvendinusiems mokyklų direktoriais. Mokyklų vadovai pasirinkti pasitelkus maksimaliai įvairių atvejų atranką. Ji atlikta remiantis šiais kriterijais: 1) vadovauja kaimo / miesto / ar didmiesčio mokyklai; 2) įgyvendinti naują tvarką pavyko sklandžiai / ar susidūrė su sunkumais (vertinama pagal pasisakymus viešojoje erdvėje; kad pavyko sklandžiai, laikoma, jei vadovai viešai reiškė palaikymą modeliui, dalinosi sėkmės istorijomis ir pan., kitais atvejais direktoriai viešojoje erdvėje kritikavo modelį, kalbėjo apie sunkumus, su kuriais susidūrė įgyvendinant reformą ar apie jos sukeltą sumaištį mokyklose, taip pat ministerijos buvo įvardijami kaip probleminiai atvejai); 3) vadovauja mokyklai, kuri dalyvavo 2018 m. mokytojų streikuose / ar nedalyvavo. Iš viso įtraukiant visus šiuos kriterijus sudaryti 9 atvejai, darant prielaidą, kad tiek kaimo, tiek miesto, tiek didmiesčio mokyklose nebuvo atvejų, kai reformą pavyko įgyvendinti sklandžiai ir mokykla dalyvavo streikuose.

Su pasirinktų mokyklų direktoriais atlikti pusiau struktūruoti interviu, kai užduodami klausimai žinant, ką tyrėjas nori sužinoti, remiantis įgyvendinimo teorija, bet taip pat užduodami papildomi klausimai, reaguojama į pokalbį, temas, kuriomis pašnekovas turi

daugiau ką papasakoti, siekiant, kad pašnekovas kuo tiksliau papasakotų savo autentišką istoriją<sup>39</sup>.

Interviu metu siekiama išsiaiškinti, kokia direktorių nuomonė apie etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelį, kaip jie suprato jo tikslus, ar buvo aišku, kaip jį įgyvendinti, su kokiais didžiausiais iššūkiais susidūrė (laiko, finansų, kt.), kokia buvo įgyvendinimo procedūra, kokių vadybinių priemonių ėmėsi ir pan. Siekiama išsiaiškinti, ar didžiausias trūkumas iš tiesų buvo tai, kad skirtingų mokyklų direktoriai įgyvendino reformą skirtingai, ir tai lėmė susipriešinimą mokyklose ir tarp jų. Papildomai interviu metu buvo užduodami klausimai ir dėl palaikymo koalicijų, pokyčių valdymo, politikos kaitos. Siekiama išskirti bendrus visiems tiriamiems atvejams bruožus. Interviu kartojami, kol pradeda mažėti duomenų informatyvumas.

Galiausiai nagrinėjama palaikymo koalicijų komunikacija viešojoje erdvėje bei priemonės, kurių reformą palaikanti koalicija ėmėsi, siekdama, kad naujas modelis būtų įvedamas kuo sklandžiau, vertinama tuometinės švietimo ministrės Jurgitos Petrauskienės lyderystė.

Dėl šalyje nuo 2020 m. kovo mėnesio įvesto karantino visi interviu tyrimo metu atlikti arba telefonu, arba naudojantis vaizdo skambučių programomis.

---

<sup>39</sup> Liudmila Rupšienė. *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2007, 70–86.

## **2. ETATINIO MOKYTOJŲ DARBO APMOKĖJIMO MODELIO PALAIKYMO KOALICIJOS, JŲ ĮSITIKINIMAI IR VEIKLOS STRATEGIJOS**

Šiame skyriuje visų pirma pristatomas mokytojų etatinio darbo apmokėjimo modelis, vėliau, remiantis Sabatier palaikymo koalicijų pagrindu, aptariami etatinio mokytojų darbo užmokesčio įvedimui įtaką darę išorės, tarpiniai ir vidaus veiksniai, taip pat išskiriamos susiformavusios palaikymo koalicijos, aprašomi jų įsitikinimai. Siekiant patikrinti pirmąją šio darbo hipotezę, teigiančią, kad kuo tinkamesnė viešosios politikos intervencijos logika, tuo didesnė sėkmingo sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo tikimybė, aiškinamasi, ar dėl reformą palaikančios koalicijos įsitikinimų buvo sukurtas modelis, kurį sudėtinga įgyvendinti.

### **2.1. Etatinio apmokėjimo modelio pristatymas**

XVII Vyriausybė užsibrėžė įgyvendinti šešias struktūrines reformas, tarp kurių – ir švietimo reformą. Ją, remiantis Vyriausybės pristatymu, sudarytų universitetų ir profesinių mokymo įstaigų optimizacija, paslaugų kokybės ir dėstytojų prestižo didinimas, taip pat mokyklų optimizacija ir jų paslaugų kokybės bei mokytojo prestižo didinimas, keliami saugios mokyklos kiekvienam, ugdymo ateičiai tikslai, gyvenimo po mokyklos plėtojimas. Teigiama, kad bus siekiama mokytojo specialybę padaryti prestižine, mokytojus rengti geriausiose šalies aukštosiose mokyklose, o įvedus klasės krepšelių užtikrinti vienodas mokymosi sąlygas visiems mokiniams ir mažinti atskirtį tarp mokinių pasiekimų didmiesčiuose ir kaimiškose vietovėse<sup>40</sup>.

Vyriausybės programoje numatyta didinti kokybiško švietimo prieinamumą, įgyvendinti švietimo finansavimo reformą, nes mokinio krepšelio principu paremta metodika esą didina ugdymo sąlygų netolygumus. Taip pat žadama siekti sukurti jungtinių mokyklų tinklą, kuris sujungtų žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius, siekiant optimaliau naudoti lėšas. Numatyta įdiegti etatinio apmokėjimo tvarką, atsižvelgiant į darbuotojų kvalifikaciją ir

---

<sup>40</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybė, „6 struktūrinės reformos naujam Lietuvos šimtmečiui“, 2018. <<https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/LRV%206%20strukturines%20reformos.pdf>> [Žiūrėta 2020 05 17].

skirtingas darbo sąlygas, parengti pedagogų pensijų skyrimo tvarką ir išankstinės pensijos sąlygas<sup>41</sup>.

Vyriausybės programos įgyvendinimo plane teigiama, kad 2020 m. vidutinis mokytojų atlyginimas sieks 1000 eurų (2016 m. – 820,5 euro). Kaip ir ankstesniuose dokumentuose, ir šiame keliamas tikslas sukurti jungtinių mokyklų tinklą, tarsi prieštaraujantis siekiui didinti kokybiško švietimo prieinamumą. Įgyvendinus šį tikslą, skaičiuojama, kad iki 2020 m. neliktų 80 proc. mokyklų, kuriose mokosi mažiau nei 120 mokinių.

Tarp ministerijos nurodomų tikslų, kodėl reikėjo pereiti prie etatinio apmokėjimo modelio, nurodomos šios problemos: jauni pedagogai neateina dirbti į mokyklas, mokytojų krūviai netolygūs, didelė dalis turi mažai pamokų, mokama tik už pamokas ir su jomis susijusią veiklą, nors išties mokytojai dirba daugiau, mokytojai „rūšiuojami“ pagal mokomus dalykus – daugiau pamokų ir didesnę atlyginimą gauna tik kai kurių dalykų mokytojai (pvz., lietuvių kalbos, matematikos), mokytojų atlyginimai kinta priklausomai nuo kiekvienos pamokos ir nėra skaičiuojami kaip visų dirbančiųjų<sup>42</sup>. Seime parengtame įstatymo projekte taip pat sakoma, jog siekiama didinti mokytojų ir mokinių santykį, „kuris dabar vienas žemiausių Europoje“, gerinti švietimo kokybę sudarant sąlygas mokytojams daugiau laiko skirti mokiniams individualiai<sup>43</sup>.

Seimo priimti Valstybės ir savivaldybių darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymo pakeitimai nustatė, kad mokytojo darbo užmokestį sudaro pareiginė algos pastovioji dalis, įvardyta, kokios veiklos ir funkcijos sudaro mokytojo etatą, nustatyta krūvio sandara ir kriterijai, kuriais remiantis pastoviosios dalies kriterijai gali būti didinami dėl veiklos sudėtingumo ir kt.

Įvedus etatinį apmokėjimą mokytojo etatas sudaromas iš 36 val. per savaitę (1512 val. per metus). Valandos skirstomos į tris rūšis ir visos jos įkainotos vienodai.

---

<sup>41</sup> Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Nr. XIII-82 *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*, 2016 12 13. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4>> [Žiūrėta 2020 05 17]

<sup>42</sup> Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos pranešimas *Mokyklų finansavimas ir etatinis apmokėjimas*, 2018. <<https://www.etatinis.lt/wp-content/uploads/2018/09/Etatinio-ir-finansavimo-pranesimas-LRS.pdf>> [Žiūrėta 2020 05 25].

<sup>43</sup> Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymo Nr. XIII-198 2,3, 4, 7, 8, 14, 17 straipsnių ir 5 priedo pakeitimo įstatymo projekto ir su juo susijusio įstatymo projekto aiškinamasis raštas, 2018 05 23. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/0eddb1605e7311e896f6c1bcca8cd3a8?jfwid=j4ag0ctu>> [Žiūrėta 2020 05 17].



Ministerijos 2018 m. liepos 26 d. patvirtintoje mokytojų pareigybių aprašymo metodikoje nurodoma, jog mokytojo pareigybei priskiriamos funkcijos turi būti nurodomos pagal tris grupes: 1) Funkcijos, skirtos ugdymo programai įgyvendinti (t. y. kontaktinės valandos); 2) Funkcijos, skirtos pasirengti įgyvendinti programas: planuoti ugdomąją veiklą, pasiruošti pamokoms, vertinti mokinių mokymosi pasiekimus, mokinius, jų tėvus (globėjus, rūpintojus) informuoti apie mokinių ugdymo ir ugdymosi poreikius, mokymosi pažangą, profesiskai tobulėti; 3) Funkcijos, susijusios su veikla mokyklos bendruomenei, pavyzdžiui, kita ugdomoji veikla su mokiniais, bendradarbiavimas su pedagoginiais darbuotojais, mokinių tėvais (globėjais, rūpintojais) ir mokyklos partneriais; vadovavimas klasei (grupei), biudžetinės įstaigos veiklos įsivertinimas, prevencinių programų koordinavimas, kitos veiklos<sup>44</sup>. Pirmosios rūšies – kontaktinės valandos – turi sudaryti ne mažiau kaip 30 proc. etato. Pasiruošimas pamokoms – 30–50 proc. nuo kontaktinių valandų, veikla mokyklos bendruomenei – iki 50 proc. nuo etato valandų.

Šiek tiek kitaip valandas galima paskirstyti pradedantiems mokytojams, rekomenduojama atsižvelgti ir į kitų mokytojų kvalifikaciją ir poreikius. 2018 m. rugpjūčio 3 d. ministerija dar parengė ir rekomendacijas dėl mokytojų darbo krūvio sandaros – gaires, kuriomis mokyklų vadovams siūloma vadovautis paskirstant mokytojams krūvį, priklausomai nuo jų kompetencijos, mokomojo dalyko ir pan. Direktoriams siūlo atsižvelgti į ugdymo programą, dėstomą dalyką, kvalifikacinę kategoriją, taip pat kitus kriterijus: veiklos sudėtingumą, mokymosi formą, mokinių skaičių klasėje, papildomą kompetenciją. Įsakyme nurodoma, kad mokytojų, įgyvendinančių tą pačią programą, darbo krūvio sandara gali skirtis dėl skirtingo darbo krūvio pasiskirstymo tarp funkcinų grupių ar skirtingo kontaktinio ir nekontaktinio darbo proporcijų, įstaigos darbo apmokėjimo sistemoje sutartų kriterijų taikymo, mokytojo kompetencijų ar kitų aplinkybių.

Viename dokumento skyriuje taip pat aptariama ugdymo programos ir dalyko įtaka mokytojo darbo krūvio sandarai. Pavyzdžiui, numatyta, kad pradinių klasių mokytojai kartą per metus vertins nacionalinio mokinių pasiekimų patikrinimo darbus, kad kai kurių dalykų mokytojams (išskiriami kalbų) daugiau laiko prireikia vertinti mokinių rašto darbus, kitiems (matematikos, informacinių technologijų) daugiau laiko reikia užduočių rengimui ar eksperimentiniams praktikoms darbams, dar kitų dalykų pasiekimai gali būti įvertinami

---

<sup>44</sup> Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas *Dėl mokytojų (išskyrus trenerius) pareigybių aprašymo metodikos patvirtinimo*, 2018 07 26. <<https://e-seimasx.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/7ea5c44091d311e8aa33fe8f0fea665f?jfwid=ou0h342s>> [Žiūrėta 2020 05 17].

pamokų metu. Pabrėžiama, kad mažiau laiko vykdant funkcijas, susijusias su kontaktinėmis valandomis prireikia, jei mokiniai ugdomi mažesnėse klasėse ar mokytojas pagal tą pačią programą dirba su keliomis paralelinėmis klasėmis. Rekomenduojama daugiau valandų, susijusių su veikla mokyklos bendruomenei, skirti technologijų, kūno kultūros mokytojams (pavyzdžiui, organizuoti varžybas, darbų parodas, koncertus ir pan.)<sup>45</sup>.

Taip pat apibrėžiama, kokią įtaką darbo krūvio sandarai gali daryti mokytojų kategorija. Didžiausią galimą kontaktinių valandų skaičių rekomenduojama skirti vyresniesiems mokytojams. Mokytojams metodininkams siūloma skirti mažiau kontaktinių valandų ir daugiau valandų, susijusių su veikla mokyklos bendruomenei. Šiuo atveju siūloma, kad ta veikla apimtų mokyklos ar regiono ugdymo projektų rengimą, ugdymo rezultatų analizę, pokyčių inicijavimą ir pan., papildomą darbą su mokiniais, kurie turi mokymosi sunkumų. Mokytojo eksperto kvalifikacinę kategoriją turintiems mokytojams taip pat siūloma skirti mažiau kontaktinių valandų ir daugiau darbo bendruomenei valandų, siekiant suteikti jiems daugiau laiko spręsti sudėtingesnius uždavinius mokyklos, regiono ar šalies kokybei gerinti, atstovauti įstaigai, dalyvauti darbo grupėse, analizuoti mokymo procesą ir pan. Tuo tarpu mokytojams, kurių darbo stažas iki 2 metų, siūloma skirti mažiau kontaktinių valandų ir daugiau nekontaktinių valandų funkcijomis, susijusių su kontaktinėmis valandomis, kad jiems būtų sudarytos sąlygos gilinti studijų metu įgytas kompetencijas darbo vietoje ir sklandžiai integruotis į bendruomenę<sup>46</sup>.

## 2.2. Išorės veiksniai

### 2.2.1. Santykinai stabilūs veiksniai

**Vieni mažiausių ES mokytojų atlyginimai.** Švietimui finansuoti Lietuvos skiriama BVP dalis panaši į ES vidurkį (2016 m. 4,8 proc. BVP, ES vidurkis – 4,8 proc. BVP; 2017 m. 4,5 proc., ES vidurkis – 4,7 proc.; 2018 m. 4,6 proc., ES vidurkis – 4,7 proc.)<sup>47</sup>, bet mokytojų

---

<sup>45</sup> Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas *Dėl rekomendacijų dėl mokytojų, dirbančių pagal bendrojo ugdymo, profesinio mokymo ir neformaliojo švietimo programas (išskyrus ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas), darbo krūvio sandaros patvirtinimo*, 2018 08 06. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/336d7ca299af11e8aa33fe8f0fea665f?jfwid=124djr9f9u>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>46</sup> Ten pat

<sup>47</sup> „Eurostat“ duomenys

atlyginimai vieni žemiausių ES<sup>48</sup>. Jie ilgą laiką atsiliko nuo vidutinio darbo užmokesčio šalyje. Iki 2018 metų didžiausią įtaką mokytojų užmokesčiui turėjo jam tenkantis darbo krūvis: 2015 m. 11 proc. ir 20 proc. kaimo mokytojų turėjo mažiau nei 18 kontaktinių valandų t. y. pamokų per savaitę (tokia buvo darbo laiko norma), todėl net 57 proc. mokytojų uždirbo 400–800 eurų per mėnesį<sup>49</sup>.

Maži atlyginimai įvardijami ir viena iš priežasčių, kodėl apskritai **mažėja mokytojų prestižas**, o gabiausi abiturientai nesirenka šios profesijos<sup>50</sup>, nepaisant pavienių iniciatyvų („Renkuosi mokytis“ ir pan.) pritraukti jaunų profesionalų į mokyklas sunku, todėl mokyklose dirbančių pedagogų amžiaus vidurkis didėja. Dar 2012 metais ministerija užsibrėžė didinti 30–49 metų mokytojų skaičių, tačiau iki 2016 m. jų nuosekliai mažėjo ir, ministerijos duomenimis, sudarė 15 proc. visų mokytojų. 25–29 metų pedagogai sudarė 3 proc., o jaunesni nei 25 metų vos 1 proc. Daugiausiai mokytojų buvo 50–59 m. (38 proc.), o 6 proc. – pensinio amžiaus. Tiesa, mokytojo prestižo mažėjimas ir personalo trūkumas būdingas daugeliui Europos Sąjungos narių.

Dažni **pedagogų streikai** Lietuvoje. 2016 metų pradžioje dar valdant LSDP daugumai, mokytojai dėl mažų atlyginimų streikavo apie porą savaitių, kol nebuvo pasiektas susitarimas tarp ministerijos ir mokytojus atstovaujančių profesinių sąjungų. Streikavo apie 6 tūkst. darbuotojų iš 233 ugdymo įstaigų, kurie reikalavo pradėti ilgalaikę algų kėlimo programą, panaikinti per krizę įvestas atlyginimų koeficientų žirkles, skirti papildomai 18 mln. eurų. Iš valdančiųjų pusės mokytojai buvo „demonizuojami“: premjeras esą remdamasis tarnybų pažymomis kalbėjo, kad streikus inicijuojančioms sąjungoms įtaką daro Rusija. Mokytojai nutraukė streiką Vyriausybei įsipareigojus jų atlyginimams nuo rugsėjo papildomai skirti 8 mln. eurų ir nuo 2017 m. panaikinti atlyginimų „žirkles“.

**Mažėjantis mokinių skaičius.** Dėl neigiamų demografijos tendencijų (mažėjančio gimstamumo ir emigracijos) iki 2016 m. per dvejus metus Lietuvoje mokinių sumažėjo 14 tūkst. ir toliau kasmet mažėja tūkstančiais. 2018 mokslo metų pradžioje, kai įsigaliojo etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelis, moksleivių profesinėse ir bendrojo

---

<sup>48</sup> Rūta Pukėnė, „Gėdingi atlyginimai: čia mus aplenkė net Rumunija“, *Delfi.lt*, 2016 02 09. <<https://www.delfi.lt/a/70360890>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>49</sup> Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita *Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai*, 2017.

<sup>50</sup> Stojančiųjų į pedagogikos studijas abiturientų konkursinis balas mažesnis nei stojančiųjų į populiarias studijų programas. ŠMM siūlė ir LEU pertvarką, kuri turėjo spręsti pedagogikos studijų patrauklumo ir kokybės problemą.

lavavimo mokyklose sumažėjo dar beveik 12 tūkst.<sup>51</sup> Taip pat pastebimi ryškūs skirtumai tarp miestų ir kaimų mokyklų – mokinių skaičius klasėje skiriasi apie 9 kartus<sup>52</sup>. Lietuvoje kasmet atsiranda mokyklų, į kurias rugsėjį neateina nė vienas mokinys<sup>53</sup>. Skaičiuojama, kad ugdymas kaimo mokyklose kainuoja 7 kartus brangiau nei didesnėse<sup>54</sup>.

**Prasti Lietuvos mokinių rezultatai.** Daugiau kaip pusėje savivaldybių bent 20 proc. mokinių nepasiekia patenkinamo matematikos lygio, o patenkinamą lietuvių kalbos lygį beveik visi mokiniai pasiekia tik mažiau nei trečdalyje savivaldybių<sup>55</sup>. Daugiau nei 10 metų Lietuvos mokinių pasiekimai nesiekia EBPO vidurkio, ir per paskutinį 2018 metų tyrimą tik neženkliai prie jo priartėjo. PISA tyrimo metu vertinami mokinių skaitymo gebėjimai, gamtamokslinis raštingumas ir matematinis raštingumas. Pagal skaitymo gebėjimus Lietuva užima 29–36 poziciją<sup>56</sup>, įvertinti 476 taškais (EBPO vidurkis 487). Pagal matematinį raštingumą Lietuvos moksleiviai yra 32–37 pozicijoje (481 taškai, EBPO vidurkis 489). Gamtamokslinis įvertintas 482 taškais, kai EBPO vidurkis 489, tai yra 30–33 pozicija<sup>57</sup>. Skirtumai tarp mokinių rezultatų fiksuojami ir šalies viduje, lyginant miestų mokyklas ir mokyklas kaimiškose vietovėse. Geriausius rezultatus ir PISA tyrime parodė Vilniaus ir kitų didžiųjų miestų mokyklos, kurių mokinių rezultatai – aukštesni už Lietuvos vidurkį, tuo tarpu kaimo mokyklų mokinių rezultatai žemesni už šalies vidurkį visose tirtose srityse, taip pat tai matyti iš PUPP ir VBE rezultatų. Vis dėlto nedidelė dalis savivaldybių<sup>58</sup>, planuodamos pertvarkyti mokyklų tinklą, tarp pertvarkos tikslų nurodo tokių, kurie būtų tiesiogiai susieti su mokinių rezultatu gerinimu.<sup>59</sup>

Ilgalaikę įtaką švietimo politikos formavimui Lietuvoje įtaką daro ir narystė ES, jos institucijoms atliekant vertinimus ir teikiant rekomendacijas.

---

<sup>51</sup> BNS, „Drastiškai mažėja moksleivių ir studentų skaičius“, *tv3.lt*, 2019 05 22.

<<https://www.tv3.lt/naujiena/lietuva/1001011/drastiskai-mazeja-moksleiviu-ir-studentu-skaicius>> [Žiūrėta 2020 05 17]

<sup>52</sup> Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita *Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai*, 2017.

<sup>53</sup> Alma Mosteikaitė, „Švietimo problemos – visu gražumu: mokyklos, į kurias rugsėjį neatėjo nė vienas mokinys“, „*Alytaus naujienos*“ per *delfi.lt*, 2019 09 09. <<https://www.delfi.lt/a/82192429>> [Žiūrėta 2020 05 17]

<sup>54</sup> Rita Miliūtė, „Kaimo mokyklų paradoksas: pastato išlaikymas 7 kartus brangesnis, mokymo kokybė – kaip iš 19 a.“, *lrt.lt*, 2019 09 22. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1099791/kaimo-mokyklu-paradoksas-pastato-islaiikymas-7-kartus-brangesnis-mokymo-kokybe-kaip-is-19-a>> [Žiūrėta 2020 05 17]

<sup>55</sup> Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Švietimo kokybės žemėlapis*, 2018. <<https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/kiti/Švietimo%20kokybės%20žemėlapis0424.pdf>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>56</sup> PISA tyrime 2018 m. dalyvavo 79 šalys ir regionai (37 EBPO ir 42 šalys partnerės)

<sup>57</sup> Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, „Tarptautinis penkiolikmečių tyrimas PISA 2018: didžiausias Lietuvos mokinių pasiekimų pokytis – skaitymo srityje“, *emokykla.lt*, 2019 12 03.

<<https://www.emokykla.lt/bendrasis/pradzia/tarptautinis-penkiolikmečiu-tyrimas-pisa-2018-didziausias-lietuvos-mokiniu-pasiekimu-pokytis-skaitymo-srityje/36406>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>58</sup> Ministerija formuoja valstybės politiką švietimo srityje, bet neturi teisinių įgaliojimų paveikti savivaldybių planų dėl tinklo pertvarkos

<sup>59</sup> Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita *Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai*, 2017.

## 2.2.2. Išorės įvykiai

**Valdančiosios daugumos pasikeitimas.** Po 2016 m. Seimo rinkimų valdančiąją daugumą formavusi LVŽS siekė didinti švietimo prieinamumą, kokybę ir įvairovę, visose politikos srityse didelį dėmesį skyrė regionų politikai, regioninės atskirties įveikimui, „gyvybingo lietuviško kaimo išsaugojimui“<sup>60</sup>. Valstiečių partija istoriškai apeliuoja į kaimo gyventojus, nors 2016 m. Seimo rinkimų analizė parodė, kad per šiuos rinkimus balsavimo už LVŽS tikimybės gyvenimas kaime nepadidino ir juose kontroliuojant kitus veiksmus vienodai buvo linkę balsuoti tiek kaimo, tiek miesto gyventojai<sup>61</sup>. Visgi interviu metu ne vienas pašnekovas patikino, kad LVŽS atstovams buvo svarbu, kad etatinio apmokėjimo įvedimą pristatyti kaip palankų mažesnėms mokykloms, kai jie važinėjo po mokyklas apygardose, kuriose yra išrinkti.

Vyriausybės programoje buvo žadama pakeisti iš mokyklų vadovų atrankos sistemą bei atsisakyti jų darbe perteklinės biurokratijos. Nurodoma, kad bus parengta ir įvesta etatinio apmokėjimo tvarka, diferencijuojamas darbo užmokestis „atsižvelgiant į skirtingas darbo sąlygas“. Švietimo ministre 2016 m. tapo Jurgita Petrauskienė, kuri yra baigusi anglų kalbos pedagogiką Lietuvos edukologijos universitete (tuo metu – Vilniaus pedagoginiame universitete), vėliau studijavo verslo vadybą ir nuo 2007 metų dirbo tuometinio Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) direktore. Kartu ministrės komandoje dirbo ir daugiau žmonių, kurie ilgus metus dirbo šioje srityje.

**Padidėjęs visuomenės dėmesys.** 2017 metais šalies žiniasklaidos priemonės, bendradarbiaudamos su įvairiomis institucijomis taip pat organizavo projektą „Idėja Lietuvai“, per kurį išrinko tris idėjas, tarp jų idėja „Mokytojas – prestižinė profesija iki 2025 m.“. Idėjos buvo atrinktos įvertinus jų populiarumą, skaitomumą, atlikus profesionalų ir visuomenės apklausas (agentūra „Spinter“ tyrimai atliko reprezentatyvią 1000-čio gyventojų apklausą, žurnalas „Reitingai“ apklausė 600 šalies ekspertų ir profesionalų; gyventojų apklausoje idėja buvo antroje vietoje, profesionalų – pirmoje)<sup>62</sup>, taigi visuomenė reikalavo pokyčių šioje srityje (atrinko iš daugiau nei 1500 idėjų).

---

<sup>60</sup> Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Nr. XIII-82 *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*

<sup>61</sup> Ainė Ramonaitė. Socialinė rinkėjų tapatybė ir partijų pasirinkimas: ar yra vietos skirčių politikai Lietuvoje? Iš: *Ar galime prognozuoti Seimo rinkimus? Trijų kūnų problema Lietuvos politikoje*, moksl. red. Jastramskis, Mažvydas, Vilnius, 2018.

<sup>62</sup> Delfi.lt, „Paskelbtos trys idėjos Lietuvai“, *Delfi.lt*, 2018 02 01. <<https://www.delfi.lt/a/77049437>> [Žiūrėta 2020 05 17]

### 2.3. Politinis dėmesys

Išskirtinis šios reformos bruožas – tęstinis politinis dėmesys. Per tyrimo metu atliktus interviu pašnekovai prisiminė, jog apie etatinio apmokėjimo įvedimą kalbama nuo 2000, net 1997 ar 1999 metų.

Ministerija 2000 metų Lietuvos švietimo būklės apžvalgoje tarp tuo metu vykdytos švietimo reformos darbų paminėjo, jog tais metais parengtas perėjimo prie etatinio pedagogų darbo apmokėjimo modelio projektas. Ministerijai tuo metu vadovavo dabartinis švietimo ministras Algirdas Monkevičius<sup>63</sup>. 2004 m. ministras interviu teigė, jog prie etatinio apmokėjimo svarstoma pereiti nuo 2005 m., nors pedagogai anksčiau vykusiame pikete jau reikalavo to nedaryti, o profesinių sąjungų atstovai nuogaštavo, kad įvedus naują tvarką sumažės mokytojų. A. Monkevičius teigė, kad nauja tvarka mokytojams būtų palanki, o mokytojų atlyginimus didinti būtina. Svarbiausiu naujos tvarkos privalumu A. Monkevičius įvardijo, kad mokytojui bus apmokama už visus darbus<sup>64</sup>. Vis dėlto po pusės metų Vyriausybė priėmė nutarimą<sup>65</sup>, pagal kurį prie etatinio mokytojų darbo apmokėjimo turėtų būti pereita nuo 2009 metų, o iki 2008 m. gegužės parengtas priemonių planas. Nuo 2007 m. rugsėjo dvejus metus buvo vykdytas etatinio apmokėjimo tvarkos eksperimentas, išbandant modelį keliose Vilniaus, Kauno iš Šiaulių mokyklose, tačiau jis nutrūko dėl finansavimo trūkumo<sup>66</sup>. 2009 m., kai planuota įvesti naują tvarką, švietimo ministro atstovas teigė, jog to padaryti neįmanoma dėl pinigų stygiaus<sup>67</sup>.

2016 metų spalį, valdant Algirdo Butkevičiaus Vyriausybei, Švietimo ir mokslo ministerija paskelbė, jog prie etatinio apmokėjimo bus pereita per kelerius ateinančius metus. Tuo tarpu paskirta naujos Vyriausybės švietimo ministrė J. Petrauskienė 2017 m. sausį žadėjo, kad etatinio apmokėjimo tvarka vėliausiai įsigalios 2018 m. pradžioje, tačiau pagal vyriausybės

---

<sup>63</sup> Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Lietuvos švietimas 2000*, 2001.

<[https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/kiti/archyvas/Lietuvos\\_svietimas-2000.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/kiti/archyvas/Lietuvos_svietimas-2000.pdf)> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>64</sup> Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Mokytojams turi būti mokama už kiekvieną darbą*, 2005. <[https://www.smm.lt/uploads/documents/naujienos/kalbos\\_pranesimai/archyvas2/Mokytojams%20turi%20buti%20mokama%20uz%20kiekviena%20darba.doc](https://www.smm.lt/uploads/documents/naujienos/kalbos_pranesimai/archyvas2/Mokytojams%20turi%20buti%20mokama%20uz%20kiekviena%20darba.doc)> [Žiūrėta 2020 01 16].

<sup>65</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl Naujos mokytojų darbo apmokėjimo sistemos įgyvendinimo programos patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2004 09 30. [https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4E15549CF8DA/TAIS\\_264120](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4E15549CF8DA/TAIS_264120) [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>66</sup> Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo eksperimentas: pirmieji metai*, 2008 08. [https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Etatinis\\_apmokejimas.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Etatinis_apmokejimas.pdf) [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>67</sup> BNS, „A. Bružas: etatinis mokytojų darbo apmokėjimas grėstų pedagogų atleidimais“, *delfi.lt*, 2009 05 13. <<https://www.delfi.lt/a/22106103>> [Žiūrėta 2020 05 17]

2017 m. nutarimą naujos tvarkos įvedimas atidedamas iki 2018 m. rugsėjo<sup>68</sup>. XVII Vyriausybės skyrė didelį dėmesį naujos tvarkos rengimui ir įvedimui, ministerija 2017 metų rugpjūtį jau buvo parengusi modelį ir tikėjosi, jog jis bus patvirtintas rudens sesijoje Seime, tačiau taip neįvykus, intensyvios derybos prasidėjo nuo 2018 m. pradžios. Gegužę Vyriausybė pateikė Seimui naują tvarką įteisinančius projektus ir mėnesio gale jau pradėjo konsultuoti mokytojus.

#### **2.4. Palaikymo koalicijos, jų įsitikinimai ir veiklos strategijos**

Kadangi beveik visos politinės partijos savo 2016 m. Seimo rinkimų programose kėlė tikslą įvesti etatinį mokytojų darbo apmokėjimo modelį, gali susidaryti įspūdis, kad vėliau susiformavo trumpalaikės koalicijos, pagrįstos ne skirtingais įsitikinimais, bet pozicijos ir opozicijos pagrindu. Vis dėlto kalbant apie šią reformą svarbios ir gana brandžios, daugiau nei prieš dešimtmetį susiformavusios palaikymo koalicijos.

Analizuodama aukštųjų mokyklų valdymo ir studijų finansavimo reformą 2008–2012 metais, Nerija Putinaitė kalba apie nuosaikios kaitos, rinkos ir ekspertų koalicijas, kurios brendo nuo 2005 metų. Nuosaikioji koalicija būrėsi apie LSDP, pasisakė už didelę valstybės administracinę ir finansinę atsakomybę už aukštąjį mokslą, jo prieinamumą. Rinkos koalicija siekė į aukštąjį mokslą įdiegti kai kuriuos rinkos elementus (kritikuoja smulkmenišką biurokratinį administravimą), jos branduolį sudarė TS-LKD, LRLS. Ekspertų koaliciją vienijo įsitikinimas, kad valdžia turi įgyvendinti jų siūlomus modelius<sup>69</sup>. Šios koalicijos aktualios ir analizuojamu atveju, nes etatinis mokytojų darbo apmokėjimas yra tik dalis švietimo reformos, kurios ėmėsi XVII Vyriausybė, o greta jo nuo 2018 m. rugsėjo įvesta nauja mokyklų finansavimo tvarka, pagal kurią mokinio krepšelių pakeitė klasės krepšelis.

Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelį palaikanti koalicija taip pat pasisako už švietimo prieinamumą, reformai besipriešianti koalicija – už švietimo efektyvumą (interviu metu pašnekovai išskyrė, kad buvo svarbus G. Steponavičiaus vaidmuo, o konservatoriai „tiesiog sekė paskui jį“<sup>70</sup>), visgi tiek reformą palaikančioje koalicijoje buvo žmonių, kurie pasisakė už rinkos elementų diegimą švietimo sistemoje, tiek tarp reformai besipriešinančios koalicijos veikėjų buvo kairiųjų pažiūrų atstovų, šiame darbe pasirinkta išskirti ne rinkos ir

---

<sup>68</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 167 *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo*, 2017 03 13. < <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2389544007bf11e79ba1ee3112ade9bc> > [Žiūrėta 2020 05 17]

<sup>69</sup> Nerija Putinaitė, „Aukštųjų mokyklų valdymo ir studijų finansavimo reforma 2008–2012 metais: kodėl ji įvyko?“ Kn. Nakrošis, Barcevičius, Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais?*, 251–325.

<sup>70</sup> Valstybės tarnautojas, interviu su autore, 2020 m. balandžio 10 d.

nuosaikiąją, bet reformą palaikančią ir reformai besipriešinančią koalicijas. Abi šios koalicijos palyginamos galimybėmis mobilizuoti išteklius (finansinius, formuoti viešąją nuomonę) nes joms priklausė parlamentinių partijų nariai, profesinės sąjungos, dalis direktorių, kitos švietimo organizacijos, visuomenės veikėjai, kt.

**Reformą palaikančią koaliciją** sudarė valdantieji (LVŽS, LSDDP, TT), Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Vyriausybė, 5 švietimo profesinės sąjungos, dalis mokyklų direktorių, Lietuvos mokyklų vadovų asociaciją ir kt. Modelį rengė darbo grupė, kurioje buvo ir mokytojų, ir mokyklų vadovų, mokytojų profesinių sąjungų atstovų, ir savivaldybių atstovų.

Šios koalicijos veikėjus vienija tai („koalicijos klėjai“), kad jos pasisako už tokį mokytojų darbo apmokėjimo modelį, kuris leistų jiems atsilyginti už visas mokykloje daromas veiklas, ne tik kontaktines valandas, t. y. pamokas. Todėl modelį turi sudaryti trijų rūšių darbo valandos, įtraukiant valandas, susijusias su darbu bendruomenei. Toks modelis, kai kurių reformą palaikančios koalicijos veikėjų įsitikinimu, dar ir suteiktų mokytojams didesnių garantijų darbo teisės požiūriu. Be to, turi būti sudaroma galimybė mokytojams ir direktoriams mokyklose susitarti dėl jų atliekamų darbų. Galiausiai atsižvelgiant į tam tikras sąlygas mokyklų vadovams turi būti palikta galimybė savo nuožiūra nuspręsti dėl kai kurių skaičiuojant darbo užmokestį taikomų koeficientų dydžių.

LVŽS, kaip ir LSDDP vienija ir gana panašūs pamatiniai įsitikinimai – kairių pažiūrų, pasisako už didesnę valstybės atsakomybę už švietimą. Kaip minėta, LVŽS pasisako už aktyvią regionų politiką, todėl šiai frakcijai Seime priklausantiems politikams buvo svarbu etatinį apmokėjimą pateikti kaip išsigelbėjimą kaimo mokykloms<sup>71</sup>. Tokia retorika buvo naudinga ir dėl artėjančių savivaldos rinkimų. Dėl to atsirado priešpriešų pačios reformą palaikančios koalicijos viduje, kildavo nemažai nesutarimų tarp valdančiųjų ir ministerijos komandos<sup>72</sup>. Kuriant modelį ministerijos komanda turėjo tikslą parodyti<sup>73</sup>, kad kaimo mokyklos gali išgyventi, tačiau visur stengėsi „ pridėti saugiklių, kad jos negautų papildomų pinigų ir daugiau mažiau adekvačiai gautų tie, kas turėtų“<sup>74</sup>. Tuo metu Lietuvoje buvo net tokių mokyklų, kur

---

<sup>71</sup> Ten pat

<sup>72</sup> „Ta patirtis, kurią mes atsinešėme kaip profesionalai, nebuvo labai vertinama ar suprasta, nes mes nebuvome partijos nariai“, – J. Petrauskienė, cituota Dovydas Pancerovas ir Birutė Davidonytė, *Kabinetas 339*. Vilnius: Alma littera, 2019, 145.

<sup>73</sup> „Tai (valstiečių įsitikinimai – aut. past) darė labai didelę įtaką. Tik gal ne ta pirmine prasme, kad pagal juos modelis gavosi toks pritaikytas, bet darant ir komunikuojant tą modelį visada reikėjo, kad jisai atrodytų taip“, cituota iš Valstybės tarnautojas, interviu su autore, 2020 m. balandžio 10 d.

<sup>74</sup> Ten pat



mokytojų buvo daugiau negu mokytojų<sup>75</sup>, todėl ministerija jau anksčiau buvo paruošusi mokyklų tinklo pertvarkymo rekomendacijas, kuriame siūlo mokykloms sudaryti bendradarbiavimo sutartis<sup>76</sup>, taigi iš esmės optimizuoti tinklą mažinant jų skaičių.

Tarpininkaujant tarp LVŽS politikų ir ministerijos buvo svarbus ministro pirmininko Sauliaus Skvernelio vaidmuo, be kurio palaikymo modelis, kai kurių įsitikinimu, išvis nebūtų patvirtintas<sup>77</sup>. Kad premjeras dažnai prisiimdavo tarpininko vaidmenį tarp ministerijos komandos ir politikų valdančioje daugumoje pasakoja ir buvusi švietimo ministrė J. Petrauskienė. Anot jos, daugiausia nesutarimų buvo su Seimo Švietimo ir mokslo komiteto pirmininku Eugenijumi Jovaiša: „Jokia paslaptis, kad aš buvau ta ministrė, kuri turėjo labai menką valdančiųjų frakcijos palaikymą. Jutau didelį jų, ypač frakcijos vadovybės nepasitikėjimą, taigi diskusijos nebuvo lengvos.“ Galiausiai įtampa tarp ministrės ir valstiečių pasiekė tokį lygį, kad premjeras S. Skvernelis lydėdavo J. Petrauskienę į posėdžius Seime, juose pats pristatinėdavo siūlymus ir bandydavo įtikinti politikus, kad šie juos palaikytų<sup>78</sup>.

Politinė priklausomybė didelę įtaką darė ir tam, kaip etatinio apmokėjimo modelį vertino savivaldybės. Būtent dėl to, kad joje dominuoja liberalai, etatinio apmokėjimo nepalaikė Vilniaus savivaldybė, nors ataskaita apie mokytojų atlyginimų kaitą parodė<sup>79</sup>, kad Vilniaus mieste atlyginimai pastaraisiais metais augo kone daugiausiai. Kauno savivaldybė į naują modelį žiūrėjo palankiau. Vis dėlto partinė priklausomybė ne visai atvejais buvo lemiamas veiksnys. Pavyzdžiui, tuometinis didžiausios švietimo darbuotojų profesinės sąjungos, kuri pasirašė kolektyvinę sutartį ir aktyviai dalyvavo derybose, vadovas Audrius Jurgelevičius yra LSDP priklausantis Kaišiadorių rajono tarybos narys. LSDP Seime balsavo prieš etatinio darbo apmokėjimo modelį (tuo metu partija jau dirbo Seimo opozicijoje) ir į diskusijas apie etatinio apmokėjimo modelį kvietėsi ne partietį A. Jurgelevičių, o modeliui oponuojančios profesinės sąjungos vadovą Andrių Navicką. Kita vertus, LSDP frakcijos narė Dovilė Šakalienė modelį palaikė ir dažnai tapdavo lemiamu balsu, kuris nusverdavo į palaikančiųjų pusę<sup>80</sup>.

---

<sup>75</sup> Ten pat

<sup>76</sup> Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Rekomendacijų paketas dėl. Mokyklų tinklo pertvarkos*, 2018. <<https://www.upc.smm.lt/projektai/pasirengimas/apie/Rekomendaciju-paketas-del-mokyklu-tinklo-pertvarkos.pdf>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>77</sup> „Jeigu jis to viešai ir nereiškė, bet jis buvo vienintelis žmogus, kuris frakcijoj ir visur kitus bandydavo užstoti šitą modelį. Ir jeigu jisai būtų nepalaikęs, kaip kad visiems atrodė, kad jis neprisiima politinės atsakomybės, tas modelis niekada nebūtų dienos šviesos išvydęs“, cituota iš Valstybės tarnautojas, interviu su autore, 2020 m. balandžio 10 d.

<sup>78</sup> Pancerovas, Davidonytė, 145.

<sup>79</sup> Mokslo ir studijų tebesenos ir analizės centras, *Pirminė etatinio apmokėjimo poveikio apžvalga*, 2018 11 13. <<https://strata.gov.lt/images/pedagogai/2018-11-14-pirmine-etatinio-apzvalga.pdf>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>80</sup> Valstybės tarnautojas, interviu su autore, 2020 m. balandžio 10 d.

Etatinį modelį taip pat palaikė šešios profesinės sąjungos, kurios 2017 metais su ministerija pasirašė kolektyvinę sutartį, numatančią įvesti etatinį apmokėjimą: Lietuvos švietimo profesinė sąjunga, Lietuvos švietimo įstaigų profesinė sąjunga, Lietuvos mokytojų profesinė sąjunga, Švietimo ir mokslo profesinė sąjunga „Solidarumas“, Lietuvos aukštųjų profesinių sąjungų susivienijimas, Lietuvos profesinė sąjunga „Sandrauga“. 2 iš 9 Švietimo ir mokslo profesinės sąjungos administracijos darbuotojų taip pat yra LVŽS priklausančios Aušros Papirtienės patarėjai<sup>81</sup>. Profesinės sąjungos prasidėjus deryboms su ministerija taip pat buvo parengusios šiek tiek kitokį modelį nei vėliau suderėta<sup>82</sup>. Ministerija su profesinėmis sąjungomis stengėsi sutarti dėl kuo daugiau dalykų, ir vėliau stengėsi laikytis įsipareigojimų joms, nors ministrės santykiai su Andriumi Navicku, kurio vadovaujama Lietuvos švietimo darbuotojų profesinė sąjunga (LŠDPS) vienintelė kolektyvinės sutarties nepasirašė ir inicijavo mokytojų streikus, iš pradžių buvo netgi geresni nei A. Jurgelevičiumi.

Reformą palaikančiai koalicijai būdinga tai, kad į derybas dėl naujo mokytojų darbo užmokesčio modelio ji bandė įtraukti ne tik profesines sąjungas, bet ir mokyklų direktorius, organizavo diskusiją, kurioje su direktoriais aptartas pilotinio varianto įgyvendinimas. Ministerija anksti bandė kalbėtis ir su politikais iš opozicijos – G. Steponavičiumi, G. Landsbergiu, kitais liberalų, konservatorių atstovais, vėliau ir LSDP pirmininku Gintautu Palucku ir suderėti tokį modelį, kuriam pritartę dalis valdančiųjų ir opozicijos Seime, tačiau išsiskyrus pamatiniams įsitikinimams suprato, kad jei modelis bus patvirtintas, tai tik valdančiosios daugumos balsais<sup>83</sup>. Taigi nors palaikanti koalicija iš pradžių bandė kurti plačią „patogumo“ koaliciją, kuri siektų sutarimo tarp besipriešinančių koalicijų, balsavimas Seime parodo, kad galiausiai tarp koalicijų buvo didelis susipriešinimas<sup>84</sup>.

Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelis įvedimas dažnai vadinamas „buldozerine“ reforma. Šios strategijos buvimo faktą patvirtintų tai, kad jau nuo 2018 m. kovo ministerija važinėjo po Lietuvą pristatinėdama naują modelį<sup>85</sup>, o gegužę jo projektinis variantas buvo pristatomas kaip neabejotinai įvyksiantis faktas, buvo organizuojami mokymai

---

<sup>81</sup> Simona Vasiliauskaitė ir Asta Martišiūtė, „Dalis streiką skelbiančios profsąjungos darbuotojų alga gauna patarinėdami valstiečiams“, *lrt.lt*, 2019 11 14. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1115951/dalis-streika-skelbiancios-profsajungos-darbuotoju-alga-gauna-patarinedami-valstieciams>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>82</sup> Lietuvos švietimo profesinė sąjunga, „Prasidėjo viešosios konsultacijos dėl etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelio projekto“, *lpsk.lt*, 2017 12 06. <<https://www.lpsk.lt/2017/12/06/prasidejo-viesosios-konsultacijos-del-etatinio-mokytoju-darbo-apmokejimo-modelio-projekto/>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>83</sup> Valstybės tarnautojas, interviu su autore, 2020 m. balandžio 10 d.

<sup>84</sup> Seimo narių balsavimo rezultatai, 2018 06 29. <[https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p\\_r=37067&p\\_bals\\_id=30920](https://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=37067&p_bals_id=30920)> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>85</sup> Linas Bitvinskas, „Anykštėnai pirmieji išgirdo apie etatinį apmokėjimo modelį“, „*Šilelis*“, 2018 03 23. <<https://www.silelis.info/index.php?lang=lt&mID=1&id=5965>> [Žiūrėta 2020 05 17].

direktoriams, dalis jų savo ruožtu 2018 m. veiklos ataskaitose nurodo, kad mokytojus savo vadovaujamosiose mokyklose su etatinio apmokėjimo tvarka, įsigaliosiančia nuo rugsėjo, supažindino iki birželio 27 dienos – dviem dienomis anksčiau nei patvirtinta Seime. Taip pat liko mažai laiko mokykloms pasiruošti pereiti (dalis palaikančios koalicijos narių, kaip Lietuvos mokyklų vadovų asociaciją, o taip pat opozicija Seime siūlė nukelti bent iki 2019 m. sausio). Etatinis apmokėjimas patvirtintas neeiliniame Seimo posėdyje.

Jau pradėjus įgyvendinti etatinio apmokėjimo modelį pasirodė ir keletas ryškesnių pavyzdžių, kaip reformą palaikanti koalicija naudojo „demonizavimo“ strategiją. LVŽS lyderis R. Karbauskis ir A. Širinskienė kaltino TS-LKD pirmininką G. Landsbergį, kad jis balsuodamas dėl etatinio apmokėjimo gynė savo šeimos interesus, nes politikos žmona valdo privačių darželių ir mokyklų tinklą Lietuvoje<sup>86</sup>. Didelio atgarsio sulaukė premjero S. Skvernelio pasisakymas apie mokytojus 2018 m. lapkritį. Radijo laidoje diskutuojant apie tai, kad apie 20 proc. mokytojų įsigaliojus etatinio apmokėjimo modeliui gavo mažesnę atlyginimą nei anksčiau, S. Skvernelis pasakė, kad nėra galimybės „turėti gana daug laisvo laiko ir gauti tūkstančio eurų atlyginimą“<sup>87</sup>.

**Reformai besipriešinančią koaliciją vienija** nuostata, kad etatinis apmokėjimas yra imitacinė reforma, kuri neišspręs bendrojo ugdymo problemų, nes tam reikia radikalesnių reformų. Ši koalicija kalba apie būtinybę optimizuoti mokyklų tinklą, taip siekiant pagerinti švietimo kokybę ir mažinti atskirtį tarp miesto ir kaimo mokyklų mokinių. Kai kurių šios koalicijos veikėjų nuomone, suskirsčius mokytojų darbo valandas į tris rūšis etatinio apmokėjimo modelis nukreipia dėmesį nuo svarbiausio jų darbo – mokymo. Jo, šios koalicijos nuomone, neįmanoma smulkmeniškai aprašyti minutėmis, kaip reikalauja modelis, todėl jį įvedus, didėja biurokratija. Dalis šios koalicijos veikėjų taip pat atkreipia dėmesį, kad įgyvendinant etatinio apmokėjimo modelį mokyklų direktoriams suteikta per daug laisvės, kuria jie piktnaudžiauja.

Tarp reformai besipriešinančios koalicijos buvo ne tik politikai iš opozicijos, bet ir visuomenėje aktyvūs veikėjai, ekspertai, tarp jų – didelį autoritetą švietimo sektoriuje turintys

---

<sup>86</sup> Gytis Pankūnas, „Žaibai tarp G. Landsbergio ir A. Širinskienės: ar konservatorius gynė žmonos verslą?“, *Lrt.lt*, 2018 08 23. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/224433/zaibai-tarp-g-landsbergio-ir-a-sirinskienes-ar-konservatorius-gyne-zmonos-versla>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>87</sup> LRT radijo laida „Ryto garsai“, *Lrt.lt*, „S. Skvernelis apie mokytojų atlyginimus: turėti daug laisvo laiko ir gauti tūkstantį eurų galimybės nėra“, *Lrt.lt*, 2018 11 14. <<https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/233802/s-skvernelis-apie-mokytoju-atlyginimus-tureti-daug-laisvo-laiko-ir-gauti-tukstanti-euru-galimybes-nera>> [Žiūrėta 2020 05 17].

veikėjai. Pavyzdžiui, Vilniaus universiteto profesorė Vilija Targamadžė. Ji etatinį apmokėjimą daugiausiai kritikavo dėl vadinamosios trečiosios kišenės: „Ta trečia kišenė orinė. Žadama už viską apmokėti, o iš tikrųjų arba vienam labai daug valandų atsiranda, kitam mažiau, ir mažina pamokos vertę.“ Jos nuomone, reikėtų taikyti svertinį koeficientą<sup>88</sup>. Buvęs KTU gimnazijos direktorius Bronislovas Burgis etatinį modelį vadino „dūmų uždanga“, kuri nekeičia esmės<sup>89</sup>. Ekonomistas Raimondas Kuodis kalbėjo apie būtinybę optimizuoti mokyklų tinklą<sup>90</sup> – mažinti mokytojų skaičių, taip pat didinti mokinių skaičių klasėse.

Opozicija Seime taip pat bandė taikyti „užkardų“ strategiją, siekdama nukelti įstatymo priėmimą. Opozicijos iniciatyva buvo nukeltas svarstymas Seime, ji registravo įstatymo pataisų projektą, sabotavo įstatymo priėmimą Seimo posėdyje, kai nesiregistravo dalyvauti balsavime, nors posėdyje ir diskusijose prieš priėmimą dalyvavo.

Priešingai elgėsi prezidentė Dalia Grybauskaitė, kuri nors modelio nepalaikė, nevetavo Seimo patvirtintų pataisų galbūt suprasdama, kad pati bus kritikuojama, jei priešingu atveju mokytojai negaus papildomų pinigų<sup>91</sup>. Tą prezidentūra pabrėžė ir pranešime, kurį išplatino prezidentei pasirašius pataisais: „Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymo *pakeitimai buvo būtini, nes dabartinė mokytojų darbo apmokėjimo sistema galioja iki šių metų rugpjūčio 31 dienos. Laiku neįsigaliojus naujoms įstatymo pataisoms, nuo rugsėjo mėnesio pedagogams žymiai sumažėtų atlyginimai.*“<sup>92</sup> Vis dėlto vėliau, jau kilus mokytojų streikams D. Grybauskaitė buvo aktyvi modelio kritikė ir iniciatorė modelio pakeitimų, kurie paliktų modelyje tik dviejų rūšių mokytojų darbo valandas.

Apibendrinant galima sakyti, kad LVŽS pamatiniai įsitikinimai dėl aktyvios regionų politikos ir švietimo prieinamumo juose darė didelę įtaką pareinant prie etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelio. Etatinio apmokėjimo modelis, pagal kurį mokytojo darbas skirstomi į tris rūšis, sudaro palankias sąlygas mokytojams sumokėti už įvairius mokykloje atliekamus darbus, patrauklesnes sąlygas pradedantiesiems mokytojams, vis dėlto modelio specifiška ir prieštarauja kai kuriems keliamiems tikslams. Pavyzdžiui, siekis padidinti

---

<sup>88</sup> Edmundas Jakilaitis, laida „Delfi dėmesio centre“, „Kuodis: švietimo sistema yra korupcinė, tačiau dabartinė valdžia tyčia jos nekeičia“, *delfi.lt*, 2018 12 06. <<https://www.delfi.lt/a/79799623>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>89</sup> Dalia Plikūnė, „Bronislovas Burgis: su ketvirtadaliu dabartinių pedagogų reikėtų atsisveikinti“, *Delfi.lt*, 2018 09 03. <<https://www.delfi.lt/a/78970021>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>90</sup> „Didelio ryšio nėra tarp mažų klasių ir išsilavinimo kokybės. Niekas iš esmės nėra jo nustatęs. Galime turėti mokyklinį švietimą pakankamai masinį; tas pats interviu

<sup>91</sup> Valstybės tarnautojas, interviu su autore, 2020 m. balandžio 10 d.

<sup>92</sup> Ignas Jačauskas, BNS, „Prezidentė patvirtino etatinį mokytojų apmokėjimo modelį“, *Delfi.lt*, 2018 07 04. <<https://www.delfi.lt/a/78486329>> [Žiūrėta 2020 05 17].

mokytojų ir mokinių santykį nedera su ministerijos pabrėžiama galimybe sumažėjus kontaktinių valandų mokytojui pridėti daugiau nekontaktinių valandų, kad jo atlyginimas nemažėtų<sup>93</sup>, neskatina mažinti mokytojų skaičiaus, todėl prieštarauja ir kitiems Vyriausybės švietimo sistemoje keliamiems tikslams dėl mokyklų tinklo optimizavimo. Kadangi, kaip teigiama, didelė dalis mokytojų iki tol turėjo mažus krūvius, reiškia, modelis sudaro jiems kaip tik palankias sąlygas pasididinti krūvius, įskaičiuojant daugiau ne kontaktinių valandų. Kai mokytojų etatai dirbtinai padidinami, tai neskatina mažinti mokytojų ir mokyklų skaičiaus ir labiau dera su tikslu „didinti kokybiško švietimo prieinamumą“. Valdančiųjų įsitikinimai buvo svarbūs ir tuo pačiu metu pritariant ir mokinio krepšelių pakeitusiai mokyklų finansavimo tvarkai pagal klasės krepšelius, dėl kurios daliai mokyklų, kuriose mokosi daug mokinių ir klasių užpildomumas didelis, finansavimas mažėjo. Taigi, patvirtinant pirmąją hipotezę, galima teigti, kad įgyvendinimo sunkumai galėjo būti jau užprogramuotas sprendimo formavimo metu.

---

<sup>93</sup> Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija, *Dažniausiai užduodami klausimai ir atsakymai apie etatinį apmokėjimą*, 2018. <[https://www.smm.lt/uploads/documents/naujienos/klausimai\\_atsakymai\\_0425.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/naujienos/klausimai_atsakymai_0425.pdf)> [Žiūrėta 2020 05 17].

**1 lentelė. Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo įvedimo palaikymo ir pasipriešinimo koalicijos ir jų įsitikinimai**

	Koalicijoje dalyvaujantys veikėjai	Įsitikinimų sistema		
		Pamatiniai įsitikinimai	Viešosios politikos įsitikinimai („koalicijos klėjai“)	Kai kurie antriniai įsitikinimai
<b>Reformą palaikanti koalicija</b>	LVŽS LSDDP ŠMM Kolektyvinę sutartį pasirašiusios profesinės sąjungos Kai kurių mokyklų direktoriai Lietuvos mokyklų vadovų asociacija	Didesnis valstybės vaidmuo teikiant viešąsias paslaugas Regionų politika (LVŽS) Švietimo prieinamumas (bet dalis pasisako ir už tinklo optimizavimą)	Mokytojams turi būti atlyginama už visus darbus, kuriuos jie daro mokykloje, ne tik kontaktines valandas	Siekiant mokytojams apmokėti už visus darbus atlyginimas turi būti skaičiuojamas pagal trijų rūšių valandas, atsižvelgiant į tam tikras aplinkybes mokyklų vadovams palikta laisvė dėl tikslų koeficientų apskaičiavimo, mokytojas ir direktorius turi patys susitarti dėl atliekamų darbų, mokytojams reikia suteikti didesnių garantijų
<b>Reformai besipriešinanti koalicija</b>	TS-LKD Liberalų sąjūdis LSDP LŠDPS Dalis direktorių (Vilniaus licėjaus), Lietuvos mokytojų sąjūdis, kai kurie	Pasisako už mokyklų tinklo optimizavimą, kuris padėtų mažinti mokinių pasiekimų atskirtį tarp kaimo ir miesto mokyklų	Etatinio apmokėjimo modelis yra dūmų uždanga, nesprendžia problemų švietimo sistemoje, todėl reikalingos	Kai kurių įsitikinimu, etatinis modelis atitraukia mokytoją nuo svarbiausio jo tikslo – mokymo, dalis sako, kad suteikta per daug laisvės direktoriams, trečioji kišenė padeda gelbėti kaimo mokyklas, negalima mokytojo darbo

	visuomenės veikėjai, ekspertai		radikalesnės reformos	aprašyti minutėmis, didėja biurokratija
--	-----------------------------------	--	--------------------------	--

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis turimos informacijos analize ir interviu rezultatais

### 3. ETATINIO MOKYTOJŲ DARBO APMOKĖJIMO MODELIO ĮGYVENDINIMAS MOKYKLOSE

Šioje dalyje nagrinėjama, kaip mokyklose buvo įgyvendinamas sprendimas įvesti mokytojų etatinio apmokėjimo modelį. Analizė didžiaja dalimi remiasi tyrimo metu atliktais interviu su mokyklų direktoriais, kurie 2018 m. įgyvendino etatinio mokytojų darbo apmokėjimo reformą ir iki šiol dirba tose pačiose mokyklose. Šiame skyriuje tikrinama antroji hipotezė, teigianti, kad įgyvendinant sprendimą daug autonomijos suteikta mokyklų direktoriams, todėl modelį galima buvo įdiegti nevieningai, ir tai sukėlė nesutarimų mokyklų viduje ir tarp mokyklų.

Interviu metu tarp didžiausių iššūkių, su kuriais susidūrė pereidami prie naujojo modelio, mokyklų vadovai minėjo laiko, finansavimo trūkumą, pasitaikė atvejų, kai nepavyko susitarti mokyklų viduje. Taip pat mokyklų direktoriai kalbėjo apie didelių ir mažų mokyklų priešinimą dėl didelę įtaką etatinio darbo apmokėjimo modelio įvedimui dariusios pasikeitusios mokyklų finansavimo tvarkos.

Nors Seimas tik 2018 m. birželio gale patvirtino įstatymo, kuris įteisino etatinio apmokėjimo modelį, pakeitimus, o ministerija mokytojų pareigybės aprašymo metodiką ir rekomendacijas pateikė tik liepos gale–rugpjūčio pradžioje, dalis mokyklų direktorių teigė, jog naujo modelio įvedimui pradėjo ruošti dar 2018 m. pavasarį: jau balandžio–gegužės mėnesiais pradėjo studijuoti modelio projektus, konsultavosi su ministerijos atstovais, dalyvavo mokymuose. Tiems direktoriams, kurie pradėjo ruošti anksčiau, prie naujojo modelio pavyko pereiti sklandžiau, vėliau rudenį dalis jų konsultavo ir kitų mokyklų vadovus, dalyvavo ministerijos renginiuose. Šių direktorių vadovaujamų mokyklų mokytojai nedalyvavo 2018 m. mokytojų streikuose.

Tuo tarpu tie direktoriai, kurie susidūrė su sunkumais įvedant etatinio apmokėjimo modelį, teigė, kad pavasarį ruošti pagal neegzistuojančius dokumentus nebuvo galimybių<sup>94</sup>. Jie pabrėžė, kad sunkiausias ir intensyviausias darbas vyko vasaros gale, todėl teko aukoti dalį savo atostogų, viskas buvo daroma labai greitai ir tinkamai nepasiruošus, todėl sumaištis kai kuriose mokyklose išliko iki pat naujų metų<sup>95</sup>. Be to, ministerijos sudarytose skaičiuoklėse buvo klaidų, todėl mokyklos turėjo pačios jas taisyti<sup>96</sup>, o kai kurios savivaldybės vėlavo

---

<sup>94</sup> Mokyklos direktorius Nr. 7, interviu su autore, 2020 m. balandžio 20 d.

<sup>95</sup> Mokyklos direktorius Nr. 4, interviu su autore, 2020 m. balandžio 22 d.

<sup>96</sup>Ten pat



patvirtinti mokykloms finansavimą ir patikslinti etatų skaičių, tai padarė rugsėjį, kai kur net spalį, todėl susidarė „juridinis vakuumas“<sup>97</sup>. Mokyklų direktoriai, kurie dar pavasarį pradėjo skaičiavimus pagal etatinio apmokėjimo modelį pasakojo, jog vėliau atsitikdavo taip, kad atlikus patikrinimą nesutapdavo mokyklai skirtų etatų skaičius ir tai, kiek realiai yra<sup>98</sup>. Vis dėlto būtent tokį terminą – rugsėjį – ministerija nustatė savivaldybėms, kad jos patvirtinų lėšų paskirstymo tvarkas, taip pat kiekvienai mokyklai nustatytų maksimalų pareigybių (etatų) skaičių. Tuo metu mokyklos per rugsėjo ir spalio mėnesį pagal ministerijos planą turėjo paskirstyti krūvius mokytojams ir patvirtinti jų pareigybių aprašus, įvykdyti darbuotojų konsultavimo procedūras pagal Darbo kodekso nustatytą tvarką, parengti darbo sutartis.

2018 m. spalį, kai mokytojai turėjo gauti pirmuosius atlyginimus, išmokėtus pagal naują modelį, viešojoje erdvėje pasirodė pranešimų, kad kai kuriose savivaldybėse darbo sutarčių su mokytojais dar nebuvo atnaujinusios net iki 80 proc. (Mažeikių) ar 94 proc. (Prienu) mokyklų. Trakų ir Plungės savivaldybėje sutartys nebuvo atnaujintos nė vienoje mokykloje. Ministerija kritikuota dėl to, kad iki to laiko nebuvo pasirašiusi įsakymo dėl lėšų skyrimo, nors pati ministerija teigė, kad kiekviena mokykla ir savivaldybė tas lėšas galėjo matyti informacinėje sistemoje ir daugeliui savivaldybių problemų nekilo<sup>99</sup>, o atlyginimai neturėtų vėluoti. Dar spalį ministerija taisė ir etatinio apmokėjimo modelio metodiką<sup>100</sup>.

Visų mokyklų vadovai, net tų, kurioms etatinio apmokėjimo modelį įsidiesti pavyko sklandžiau, akcentavo, kad svarbiausias iššūkis, ribojantis mokytojų atlyginimus yra mažas finansavimas. Savo sėkmę direktoriai dažnai apibūdino kaip sugebėjimą „įsisprauti į teisės aktus“<sup>101</sup>, pasakojo, kaip pavyko su buvusiu mokyklos finansavimu pasiekti kuo palankesnę rezultatą, pavyzdžiui, mažinant dėstomų dalykų skaičių, integruojant kai kuriuos iš jų, pavyzdžiui, žmogaus saugą, į kitus dėstomus dalykus. Taip pat nedalijant klasių į grupes mokantis užsienio kalbų. 2018 m. ministerija taip pat pagerino sąlygas iš pedagoginio darbo norintiems pasitraukti pensinio amžiaus mokytojams, skirdama į fondą papildomų lėšų, kad per metus galima būtų išmokėti kompensacijas 800 mokytojų, siekiant, jog pasitraukus

---

<sup>97</sup> Mokyklos direktorius Nr. 2, interviu su autore, 2020 m. balandžio 16 d.

<sup>98</sup> Ten pat

<sup>99</sup> BNS, „Ministerija apie mokytojų atlyginimus: ne visos mokyklos yra pasiruošusios“, *Tv3.lt*, 2018 10 02. <https://www.tv3.lt/naujiena/lietuva/976353/ministerija-apie-mokytoju-atlyginimus-ne-visos-mokyklos-yra-pasiruosusios> > [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>100</sup> Ignas Jačasuskas, Austėja Masiokaitė, BNS, „Nauja etatinio apmokėjimo tvarka kol kas nuvilia didelę dalį pedagogų“, *15min.lt*, 2018 10 07. <<https://www.15min.lt/verslas/naujiena/karjera/nauja-etatinio-apmokejimo-tvarka-kol-kas-nuvilia-didele-dali-pedagogu-666-1040924>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>101</sup> Mokyklos direktorius Nr. 1, interviu su autore, 2020 m. balandžio 9 d.

mokytojui iš mokyklos, atsirastų daugiau galimybių susidaryti pilną darbo krūvį ir tokiu būdu pasididinti atlyginimą kitiems mokytojams<sup>102</sup>.

Mokytojų atlyginimams ministerija iki 2020 metų numatė skirti 95 mln. eurų (iš jų 17,4 mln. per 2018 metus), todėl mokytojų darbo užmokesčio fondas tais metais augo apie 12 proc., tačiau pasiskirstė netolygiai ir atlyginimai didėjo ne visiems. Vis dėlto 2018 m. lapkritį pristatyta apžvalga, kurioje analizuoti 2018 metų rugsėjo mėnesio duomenys, parodė, kad vidutinis mokytojų darbo užmokestis augo 13,6 proc. Tai sutampa su toje pačioje analizėje apskaičiuota prognoze, kiek turėtų augti mokytojų darbo užmokestis pasikeitus padidėjus biudžetui<sup>103</sup>. Vidutinis etatas augo nuo 0,70 iki 0,77 73-iai proc. mokytojų visose amžiaus grupėse. Apžvalga taip pat parodė, kad skirtumų tarp krūvių mieste ir kaime nepastebima, kontaktinės valandos tiek mieste, tiek kaime sudarė apie 55–56 proc. krūvio. O vidutinis etatas miestuose buvo didesnis nei kaimuose (0,80 ir 0,67)<sup>104</sup>. Dauguma mokyklų vadovų palankiai vertina, kad naujajame modelyje atsirado galimybė, o tiksliau – privalomybė, sumokėti mokytojams už papildomus darbus („trečioji kišenė“), tačiau pabrėžia, kad tokia galimybė buvo ir anksčiau ir kai kurios mokyklos turėjo tradiciją už tokius darbus mokytojams atsilyginti.

Interviu su mokyklų vadovais metu dauguma pašnekovų teigė, kad tiesmukai vertinti, kad modelis palankesnis mažoms mokykloms, o didelėms ne toks naudingas, negalima, nes nagrinėjant kiekvieną atvejį atskirai paaiškėja, kad skirtingos priežastys lemia, kodėl vienoms mokykloms gali sektis geriau ar blogiau. Dviejose iš trijų kaimo mokyklų, kurių vadovai apklausti tyrimo metu, mažėja mokinių, klasių skaičius, todėl finansavimas labai mažas, kalbama apie mokyklų uždarymą. Kaimo mokyklos, kuriai etatinį apmokėjimą įsivesti pasisekė sklandžiau, direktorius teigė, kad mokytojams atlyginimai nemažėjo tik todėl, kad nesumažėjo klasių komplektų, dėl ministerijos mokytojų išėjimo į pensiją su didesnėmis išmokomis finansavimo, sudaryto ugdymo plano, be to, mokykla gauna didesnę finansavimą dėl daug besimokančių specialiųjų poreikių vaikų. Direktoriai, kurių įsitikinimu, supriešinimas tarp didelių ir mažų mokyklų atsirado, teigė, kad taip atsitiko ne dėl paties etatinio apmokėjimo modelio, bet dėl mokyklų finansavimo pagal klasės krepšelius.

Būtent dėl pasikeitusio finansavimo kai kurios didelės mokyklos miestuose gavo gerokai mažesnę finansavimą negu pagal ankstesnę tvarką. Eksperimentinis finansavimo

---

<sup>102</sup> ELTA, „Atsisakę pedagoginio darbo vyresni mokytojai gaus išmokas“, *Etaplus.lt*, 2018 03 07. <https://www.etaplus.lt/atsisake-pedagoginio-darbo-vyresni-mokytojai-gaus-ismokas> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>103</sup> Mokslo ir studijų tebesenos ir analizės centras, *Pirminė etatinio apmokėjimo poveikio apžvalga*

<sup>104</sup> Ten pat

modelis pagal klasės krepšelių buvo išbandomas penkiose savivaldybėse dar 2016 m., tačiau EBPO vertinimu, jis buvo naudingesnis mažoms rajonų mokykloms, kurios ir pagal dabar galiojančią mokinio krepšelio metodiką yra finansuojamos papildomai, todėl EBPO rekomendavo Lietuvai universalus klasės krepšelio finansavimo modelio neįvesti. Be to, jis lemtų ir tolesnį vidutinio mokinių skaičiaus klasėje mažėjimą<sup>105</sup>. Nepaisant to, nuo 2018 m. pagal patvirtintą naują tvarką nustatyti trys krepšelio dydžiai: mažiausias – esant 9–11 mokinių, vidutinis – esant 12–20 mokinių ir didžiausias – esant 21 ir daugiau mokinių viename sraute. Metodikoje yra numatytas minimalus mokinių skaičius: 1–10 klasėse – devyni mokiniai, 11–12 klasėse – penkiolika mokinių. Klasėje esant mažiau nei aštuoniems moksleiviams, skiriama tik dalis krepšelio<sup>106</sup>. Ministerijos įsitikinimu, toks modelis didina mokytojo vienam mokiniui skiriamą dėmesį, todėl turėtų lemti mokinių pasiekimų gerėjimą<sup>107</sup>. Kita vertus, klasės krepšelio finansavimo modelis mokyklų neskatina turėti didesnių klasių (kad būtų sutaupoma kontaktinių valandų ir būtų galima mažinti mokytojų skaičių). Valstybės kontrolės analizėje pabrėžiama, kad mokinių skaičius klasėje nedidina mokymosi kokybės<sup>108</sup>.

Analizuojant mokyklų, dalyvavusių mokytojų streikuose 2018 m. statistiką, matyti, kad skaičiumi išsiskiria didmiesčių mokyklos – jų streikavo 64, miestų – 44, kaimo mokyklų – 25. Ypač skaičiumi išsiskiria Klaipėdos ugdymo įstaigos. Klaipėda ypač nukentėjo dėl pasikeitusios finansavimo tvarkos, nes buvo labai gerai optimizavusi tinklą – klasių užpildomumas Klaipėdoje yra didžiausias Lietuvoje. Statistika rodo, kad Lietuvoje yra didelis atotrūkis tarp kaimo ir miestų mokyklų pagal mokinių skaičių: pavyzdžiui, Vilniaus rajono pagrindinėje mokykloje vienam pedagogui tenka 1,7 mokinio, tuo tarpu Klaipėdos progimnazijoje – 15,9 (daugiausiai Lietuvoje). Vis dėlto vertinant procentais, mokytojų atlyginimai įvedus etatinį apmokėjimą didžiuosiuose miestuose didėjo<sup>109</sup>.

Pasitaikė tik pavieniai atvejai, kai mokytojai pradėjo piktnaudžiauti naujo modelio siūlomomis galimybėmis, kad „turi būti sumokėta už viską“, ir pradėjo labai smulkmeniškai skaičiuoti darbus („prirašė, kad klijuoja lipdukus“<sup>110</sup>) ar atsisakyti kai kuriuos darbus daryti išvis. Kai kurių direktorių nuomone, profsąjungos prisidėjo prie to, kad šituo pagrindu

---

<sup>105</sup> Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita *Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai*

<sup>106</sup> Šarūnė Kutinskaitė-Būdaviienė, „Mokinio krepšelių keičia klasės krepšelis: neaiškumų – apstu“, *Diena.lt*, 2018 05 25. <<https://www.diena.lt/naujienos/kaunas/miesto-pulsas/mokinio-krepsele-keicia-klases-krepseleis-neaiskumu-apstu-865429>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>107</sup> Ten pat

<sup>108</sup> Ten pat

<sup>109</sup> Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita *Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai*

<sup>110</sup> Mokyklos direktorius Nr. 2, interviu su autore, 2020 m. balandžio 16 d.

supriešintų mokytojus su mokyklų vadovais<sup>111</sup>. Dalis pašnekovų sakė žinantys, jog yra atvejų, kai ir direktoriai piktnaudžiavo modelio suteiktomis laisvėmis (nors nepapasakojo išsamiau kaip), vis dėlto daugiau buvo tokių, kurie sakė, kad modelis leidžia vadovui su mokytoju susitarti dėl papildomų darbų, ir tai yra jo privalumas, modelis kartu ir labiau riboja vadovą negu suteikia jam laisvės, nes reikia visus darbus „aprašinėti minutėmis“<sup>112</sup> (atsirado „biurokratinis smulkmeniškumas“<sup>113</sup>): „Aš matau tik apsunkinimus, dabar kiekvieną žingsnį turim apsirašyti, papildomai rašyti sutartis, pareigybių aprašymus, anksčiau mokytojai vis tiek rašydavo projektus ir gaudavo tas papildomas valandas.“<sup>114</sup>

Įvedus etatinį apmokėjimą žiniasklaida aprašė ne vieną atvejį, kai mokytojai jautėsi šantažuojami. Profesinės sąjungos „Sandrauga“ primininko nuomone, nebuvo objektyvios sistemos pagal ką skirstomos darbo valandos, todėl galima buvo sudaryti netolygius krūvius: „Jei mokytojas pasakė nepatinkantį žodį, duoda mažiau krūvio.“<sup>115</sup> Kalbėta net apie tokius atvejus, kai esą nustačius didesnę etato dalį, vadovai paprašė dalį pinigų grąžinti jiems grynais<sup>116</sup>, už tą patį darbą vieniems pedagogams savo nuožiūra mokėjo didesnis atlyginimus, kitiems mažesnius<sup>117</sup>.

Pradėjus ryškėti įgyvendinimo problemoms, tiek ministerija, tiek valdančiosios daugumos politikai taip pat kritikavo mokyklų vadovus, todėl Lietuvos švietimo įstaigų vadovų profesinė sąjunga išplatino viešą laišką, kuriame teigė, jog ministerija turėtų kalbėti apie konkrečius atvejus, o ne visus vadovus vadinti „savivaliaujančiais“, „besipriešinančiais reformai“, „nemokančiais dirbti“, „neįsiklausančiais į tai, ką sako darbuotojai“<sup>118</sup>.

2016 m. Valstybės kontrolės ataskaitoje įvardijama problema, kad šalyje neužtikrinama, jog mokykloms vadovautų švietimo lyderiai: 16 proc. mokyklų vadovų vadovauja per 15 metų, tačiau jų vadybinė kategorija nepakilo ir liko žemiausia (III ar

---

<sup>111</sup> Mokyklos direktorius Nr. 5, interviu su autore, 2020 m. balandžio 20 d.

<sup>112</sup> Mokyklos direktorius Nr. 2, interviu su autore, 2020 m. balandžio 16 d.

<sup>113</sup> Ten pat

<sup>114</sup> Ten pat

<sup>115</sup> Dovilė Jablonskaitė, „Chaosas tęsiasi: pirmoji alga mokytojus nuvylė, kai kur direktoriai imasi šantažo“, *15min.lt*, 2018 10 02. <<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/chaosas-tesiasi-pirmoji-alga-mokytojus-nuvyle-kai-kur-direktoriai-imasi-santazo-233-1038448>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>116</sup> Modesta Gaučaitė, „Etatinis modelis atveria kelią korupcijai?“, *Lrt.lt*, 2018 10 09. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/229735/etatinis-modelis-atveria-kelia-korupcijai>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>117</sup> Karolis Klikna, „Mokytojai piktinasi tape direktorių įkaitais: etatus konstruoja, kaip nori“, *Tv3.lt*, 2020 01 31. <<https://www.tv3.lt/naujiena/video/1028261/mokytojai-piktinasi-tape-direktoriu-ikaitais-etatus-konstruoja-kaip-nori>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>118</sup> BNS, „Mokyklų vadovai: ministerijos Kritika diskredituoja sąžiningus direktorius“, *Kauno.diena.lt*, 2018 10 18. <<https://kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/mokyklu-vadovai-ministerijos-kritika-diskredituoja-saziningus-direktorius-885424>> [Žiūrėta 2020 05 17].

neatestuoti). Ataskaitoje daroma prielaida, kad ne visi mokyklų vadovai siekia asmeninio tobulėjimo ir mokyklos pažangos. Išorinio mokyklų veiklos kokybės vertinimo duomenys parodė, kad net 12 proc. I vadybinę kategoriją ir 49 proc. II vadybinę kategoriją turinčių vadovų mokyklos veiklos kokybė yra žemesnė nei šalies vidurkis (12,6 iš 20 balų)<sup>119</sup>. Švietimo įstatymo pataisomis, nuo 2018 m. nustatytas švietimo įstaigų vadovų kadencijų ribojimas penkeriems metams, kasmetinis veiklos vertinimas, ir viešas veiklos ataskaitų skelbimas. Vis dėlto dėl mažų atlyginimų ir aukštų reikalavimų neatsiranda norinčių vadovauti ugdymo įstaigoms, todėl tie patys vadovai vadovauja kelioms įstaigoms<sup>120</sup>, atnaujintos atrankos nepavyksta įveikti ilgamečiams ugdymo įstaigų vadovams<sup>121</sup>. Praėjus metams po šio sprendimo priėmimo Lietuvos mokyklose jau trūko apie 300 direktorių<sup>122</sup>.

Atlikus kokybinius interviu su mokyklų direktoriais paaiškėjo, jog įvedant etatinio apmokėjimo modelį dauguma jų atliko labai panašias procedūras. Visų pirma įvedus naują modeliai direktoriai dėl darbo valandų paskirstymo turėjo susitarti su darbuotojais ar jų atstovais, jei mokykloje veikia profesinė sąjunga. Turėjo būti parengiamos darbo tvarkos taisyklės, kurias patvirtintų ugdymo įstaigoje sudaryta darbo taryba, jei reikia, parengta ir patvirtinama nauja kolektyvinė sutartis. Vėliau dauguma direktorių pasakojo taikę panašią veiksmų seką: mokytojai buvo kviečiami po vieną, jiems pristatoma nauja tvarka, kartu su juo aptariami jo mokykloje atliekami darbai, sudaromas pareigybės aprašas, jis patvirtinamas pasirašius abiem pusėms. Tokią tvarką taikyta remiantis Darbo kodeksu.

Direktoriai, kuriems įgyvendinti etatinio apmokėjimo modelį pavyko sklandžiau, interviu metu labiau akcentavo, kad mokykloje yra geri santykiai bendruomenėje, „sveika komunikacija“<sup>123</sup>, kad visada visi pokyčiai aptariami kartu<sup>124</sup> ir pan. Kai kurie mokytojams leido patiems susirašyti, kokius darbus jie daro, už ką norėtų, kad jiems būtų atlyginama, kokius darbus bendruomenei norėtų dirbti. Tais atvejais mokytojai, direktorių teigimu, kartais aprašydavo ir labai smulkius darbus, bet tokie atvejai pasitaikė rečiau, dauguma pasakojo

---

<sup>119</sup> Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita *Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai*

<sup>120</sup> LRT TV naujienų tarnyba, Lrt.lt, „Vienas direktorius – trims mokykloms: ugdymo įstaigų vadovų trūksta dėl mažų algų ir didelių reikalavimų“, *Lrt.lt*, 2019 01 13. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/241016/vienas-direktorius-trims-mokykloms-ugdymo-istaigu-vadovu-truksta-del-mazu-algu-ir-dideliu-reikalavimu>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>121</sup> Daiva Savickienė, „Mokyklose drastiškai trūksta direktorių: atrankos neįveikia net ilgamečiai vadovai“, *„Sekundė“ per Delfi.lt*, 2019 10 02. <<https://www.delfi.lt/a/82407825>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>122</sup> Monika Kasnikovskytė, „Nėra nieko amžinesnio už laikiną – trūksta šimtų mokyklų direktorių“, *Tv3.lt*, 2019 07 01. <<https://www.tv3.lt/naujiena/lietuva/1003598/nera-nieko-amzinesnio-uz-laikina-truksta-simtu-mokyklu-direktoriu>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>123</sup> Mokyklos direktorius Nr. 1, interviu su autore, 2020 m. balandžio 9 d.

<sup>124</sup> Ten pat

girdėję tokių istorijų, taigi, jų manymu, rizika, kad taip atsitiktų, yra, tačiau neišskyrė to kaip esminės modelio problemos.

Visi interviu metu apklausti vadovai pabrėžė, kad buvo įdėta daug darbo tariantis su mokytojais (siuntė jiems laiškus net per vasaros atostogas ir pan.) ir tai buvo labai sunku, nes trūko laiko („reikėjo įtikinėti, kad čia ne mano *išmislas*, o objektyvi realybė, kad neturėsime tiek pinigų, kad galėtume visus etatus su po 16 pamokų finansuoti“<sup>125</sup>), ir nors naujovės kai kuriose mokyklų bendruomenėse iš pradžių gąsdino, nepasitaikė atvejų, kai visiškai nepavyko susitarti. Ir streikuose dalyvavusi mokytoja interviu metu kaip esminį etatinio modelio trūkumą išskyrė ne santykius tarp mokytojų ir mokyklų vadovų, bet finansavimo trūkumą: „Iš tikrųjų mokykloms lėšų tam, kad, kaip deklaruojama, apmokėtų viską, pritrūksta.“ Jos teigimu, sudėtinga apibendrintai įvertinti mokyklų vadovų darbą, nes atvejų buvo įvairių: „Kad lėšų trūko visur, tai čia yra faktas. <...> Tai tų lėšų trūksta, direktoriai verčiasi per galvą, o toliau jau yra kiek jie iš tiesų yra demokratiški, kiek jie iš tiesų yra šiuolaikiniai, kiek jie turi vadybinių gebėjimų, jau čia kiekvienos mokyklos istorija. Bet tendencija yra tokia, kad jeigu tau nedavė pinigų, tu jų neatspausdinsi.“

Įgyvendinimo teorija teigia, kad sėkmingam įgyvendinimui svarbus ir įgyvendintojų požiūris, kad jie palaikytų pokyčius. Iš tiesų interviu metu išryškėjo tendencija, kad nors visi direktoriai sutinka, kad naujas modelis turi trūkumų, tiems direktoriams, kurių vadovaujamos mokyklos atsirinktos kaip sklandesnio įgyvendinimo pavyzdžiai, būdinga tai, kad jie modelį vertina geriau nei prieš tai buvusį. Kai kurie ir patys akcentavo, kad be kitų veiksnių vadovų nusiteikimas svarbus tam, kaip modelis buvo įgyvendintas: „Jei priimi pokyčius kaip neišvengiamybę ir galvoji, kaip išspausti didžiausią gėrį savo mokyklai, nes pakeisti nieko tu vis tiek negali, tai ir sekasi geriau.“<sup>126</sup>

Vadovams, kaip pabrėžta ir ministerijos įsakyme, buvo palikta laisvės dėliojant skaičiavimus, skirtingose mokyklose už tuos pačius darbus galėjo būti atlyginama skirtingai. Jau vėliau, 2019 metais, A. Navicko vadovaujama profsąjunga kreipėsi į STT teigdama, kad modelis „sudaro terpę protekcionizmui, nepotizmui, diskriminavimui“, nes leidžia mokyklų vadovams patiems pasididinti atlyginimus dirbant mokytojais ir priskiriant sau papildomą veiklą, be to, „vadovai sau palankiems, proteguojamiems žmonėms nustato didesnius krūvius, o dalį mokytojų diskriminuoja“, „mokyklos vadovas gali vertinti veiklos sudėtingumą, jis savo

---

<sup>125</sup> Mokyklos direktorius Nr. 8 interviu su autore, 2020 m. balandžio 23 d.

<sup>126</sup> Mokyklos direktorius Nr. 3, interviu su autore, 2020 m. balandžio 16 d.

nuožiūra gali apie 20 proc. vertinti mokytojo veiklą sudėtingiau arba ne“.<sup>127</sup> STT, atlikusi teisės aktų vertinimą, nustatė, jog nustatant mokytojų algos koeficientus nėra bendros detalios tvarkos dėl to kyla korupcijos rizika. STT vertinimo ataskaitoje teigiama, kad „svarstyta, ar Darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymu įstaigos vadovui nėra suteikiama per plati diskrecija spręsti, kiek procentų padidinti koeficientą mokytoji, atitinkančiam vieną iš kriterijų, arba nedidinti koeficiento mokytojui, atitinkančiam du ir daugiau kriterijų“<sup>128</sup>.

2019 metų modelio patobulinimai jau iš dalies buvo daromi siekiant išspręsti šią problemą. Prezidentės iniciatyva etatinis modelis jau vadovaujant švietimo ministrui A. Monkevičiui patobulintas taip, kad liko tik dviejų rūšių valandos, patikslinti koeficientai, kurie pagal 2018 m. modelį galėjo būti mokyklose nustatomi lanksčiau. Vis dėlto dauguma mokyklų vadovų ir kitų pašnekovų neigiama atsiliepė apie pakeitimus ir pakoreguotą modelį vertino kaip prastesnį. Tie, kuriems sunkiau sekėsi įgyvendinti reformą 2018 m., gerai vertino tai, kad po metų buvo geriau pasiruošta, aiškiau aprašyta, kaip skaičiuoti atlyginimus. Kitų nuomone, modelis iš esmės nieko nepakeitė, nes padaryti „kosmetiniai“ pakeitimai, kurie „tenkina vienos profsajungos su 5 proc. švietimiečių norus“<sup>129</sup>, ir sukelia papildomų sunkumų, nes reikia vėl iš naujo sunkų pasiruošiamąjį darbą padaryti<sup>130</sup>.

Apibendrinant galima išskirti tokias problemas su kuriomis susidūrė direktoriai: laiko, naujo modelio aiškumo, finansavimo trūkumas. Kadangi interviu metu paaiškėjo, kad dauguma direktorių įvedant etatinį apmokėjimą taikė panašias priemones ir atliko panašias procedūras, o įrodymų, kad buvo piktnaudžiaujama suteikta laisve susitarti su mokytojais dėl jų atliekamų darbų, trūksta, antrąją hipotezę, teigiančią, kad mokyklų direktoriais suteikta daug laisvės, todėl modelį galima buvo įsivesti skirtingai, ir tai supriešino mokyklų bendruomenę ir mokyklas tarpusavyje, galima atmesti.

---

<sup>127</sup> Ignas Jačasuskas, BNS, „Švietimo profsajunga prašo STT įvertinti etatinio apmokėjimo modelį“, *Diena.lt*, 2019 10 15. <<https://m.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/svietimo-profesine-sajunga-praso-stt-ivertinti-etatinio-apmokejimo-modeli-935114>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>128</sup> Austėja Masiokaitė-Liubinienė, BNS, „STT nerimą kelia direktoriams suteikta laisvė nustatant mokytojų algas“, *Delfi.lt*, 2019 11 12. <<https://www.delfi.lt/a/82764253>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>129</sup> Mokyklos direktorius Nr. 3, interviu su autore, 2020 m. balandžio 16 d.

<sup>130</sup> Ten pat

#### 4. POKYČIŲ VALDYMAS ĮVEDANT ETATINĮ MOKYTOJŲ DARBO APMOKĖJIMĄ

Šiame skyriuje nagrinėjama, kokių pokyčių valdymo priemonių valdantieji ėmėsi įgyvendinant etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelį. Analizuojama, kokia pagalba buvo teikiama mokykloms, komunikacija bei lyderystė. Siekiama patikrinti trečiąją hipotezę, kuri teigia, jog pokyčių valdymas įgyvendinant reformą buvo nepakankamai efektyvus, kad būtų išvengta besipriešinančios grupės mobilizavimosi ir streikų.

Beveik visi mokyklų direktoriai interviu tyrimo metu sakė, kad pagalbos iš ministerijos įvedant etatinio apmokėjimo modelį sulaukė pakankamai. Ministerija jau nuo 2018 m. kovo pradėjo keliones po Lietuvą, nors modelis dar nebuvo patvirtintas. Taip pat vyko mokymai mokyklų vadovams, konferencijos, buvo ir nemažai asmeninių konsultacijų, kai kurie vadovai išskyrė daugiausiai bendravę su ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos direktoriumi Aidu Aldakausku. Taip pat ministerija organizavo etatinio konsultantų konkursą, kuriai dalis direktorių jais tapo. Konsultantus ministerija apmokė ir jiems buvo paskirtos apskritys, miestai, kur jie konsultuodavo kitus vadovus. Buvo sukurtas puslapis *etatinis.lt* su visa informacija apie naują modelį, parengtos pavyzdinės skaičiuoklės, veikė telefono linija, buvo siūlomos teisinės konsultacijos, dirbama ir su savivaldybių švietimo skyriais ir pan.

Vis dėlto tarp mokytojų ir viešojoje erdvėje gana greitai pradėjo plisti daug su etatiniu apmokėjimu susijusių mitų, pavyzdžiui, kad etatinis apmokėjimas naudingas tik kaimo mokykloms, siekiama gelbėti mažas mokyklas ir dėl to nukentės didelių mokyklų mokytojai, kad valandos mokytojams bus tiesiog „prirašomos“, kad susidarytų etatas, didės biurokratija, mokytojas bus priverstas visą dieną sėdėti mokykloje ir pan. Ministerija rengė informacinius leidinius siekdama paneigti plintančius mitus<sup>131</sup>, tačiau diskusijos apie modelio trūkumus jau buvo labai aktyvios.

Politikai pristatydami etatinio apmokėjimo modelį akcentavo, kad mokytojams pagaliau galės būti atlyginama ne tik už vedamas pamokas, bet ir už visą darbo krūvį<sup>132</sup> ir tai kėlė mokytojų lūkesčius dėl didesnio darbo užmokesčio, Tiesa, ministerija pristatydamą

---

<sup>131</sup> Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, „10 mitų apie etatinį“, 2018.  
<[https://www.etatinis.lt/wp-content/uploads/2018/08/mitai\\_3.pdf](https://www.etatinis.lt/wp-content/uploads/2018/08/mitai_3.pdf)> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>132</sup> Vilija Budrikenė, „Rugsėjis ant nosies, pedagogai sunerimę: atlyginimai didės ar mažės?..“, „Šilutės naujienos“, 2018 08 10.

<[http://www.silutesnaujienos.lt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19819:rugsjis-ant-nosies-pedagogai-sunerim-atlyginimai-dids-ar-mas-&catid=81:naujienos&Itemid=136](http://www.silutesnaujienos.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=19819:rugsjis-ant-nosies-pedagogai-sunerim-atlyginimai-dids-ar-mas-&catid=81:naujienos&Itemid=136)> [Žiūrėta 2020 05 17].



etatinio apmokėjimo modelį minėjo tarsi viena kitai prieštaraujančias mintis: kad naujas apmokėjimo modelis daug kainos algų savaime nepadidins<sup>133</sup>, nes priklausys nuo pedagogo darbo krūvio, kurį reikės užtikrinti<sup>134</sup>. Be to, atlyginimai neturėjo kilti visiems, bet turėjo kilti atlyginimų vidurkis<sup>135</sup>. Tačiau ministrė žiniasklaidai kalbėjo ir kad etatinis apmokėjimas – pirmas žingsnis didinti mokytojų algas<sup>136</sup>, kad pagal skaičiavimus, vidutiniškai mokytojų alga dešimtadaliu kils<sup>137</sup>, o vėliau apie etatinio modelio sėkmę ministerija kalbėjo pristatydamą, kiek dėl jo įvedimo kilo atlyginimai.

Nors buvo tikimasi, kad atlyginimai didės, dalis mokytojų pagal ministerijos sukurta skaičiuoklę paskaičiavo, kad įvedus naują modelį jų atlyginimas ne tik kad nepadidės, bet net sumažės, apie 20 proc. mokytojų rudenį gavo mažesnius atlyginimus negu iki tol. Saulius Skvernelis LRT radijuje jau prasidėjus mokytojų streikams teigė nematantis pagrindo streikuoti, nes atlyginimai mažėjo dėl kai kuriems mokytojams sumažėjusių krūvių, o ne paties etatinio apmokėjimo – 2017 m. atlyginimai irgi mažėjo 29 proc. dėl mokinių skaičiaus mažėjimo ir klasių komplektų nesusidarymo. Mokytojų ir visuomenės pasipiktinimą sukėlė premjero laidoje pasakyta frazė, kad nėra galimybės „turėti daug laisvo laiko ir gauti tūkstančio eurų atlyginimą“<sup>138</sup>, ko esą mokytojai nori. Daug visuomenės veikėjų pradėjo dalintis šia premjero citata socialiniuose tinkluose komentuodami, kad premjeras negerbia mokytojų.

---

<sup>133</sup> BNS, „J. Petrauskienė mokytojams gerų žinių skelbti neskuba“, *Delfi.lt*, 2017 03 23.

<<https://www.delfi.lt/a/74145784>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>134</sup> BNS, LRT radijas, Lrt.lt, „Ministrė: mokytojams parengtas naujas etatinio apmokėjimo modelis“, *Diena.lt*, 2017 08 29. <<https://www.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/ministre-mokytojams-parengtas-naujas-etatinio-apmokejimo-modelis-826576>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>135</sup> Valstybės tarnautojas, interviu su autore, 2020 m. balandžio 10 d.

<sup>136</sup> Ieva Urbonaitė-Vainienė, ELTA, „J. Petrauskienė: mokytojų algos tikrai mažos, etatinis apmokėjimas – pirmas žingsnis jas didinti“, *Etaplus.lt*, 2018 11 12. <<https://www.etaplus.lt/j-petrauskiene-mokytoju-algos-tikrai-mazos-etatinis-apmokejimas-pirmas-zingsnis-jas-didinti?fbclid=IwAR0pgM5V6h-b7XFPXd2JwmdnrC4xX2-tmnvTAGbvYxIQGkLPxOY5JAZfXbg>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>137</sup> LRT TV naujienų tarnyba, Lrt.lt, „Mokytojų darbo etatinis apmokėjimas: dalis pedagogų nuogastauja, kad atlyginimai tik mažės“, *Lrt.lt*, 2018 09 03. <<https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/225582/mokytoju-darbo-etatinis-apmokejimas-dalis-pedagogu-nuogastauja-kad-atlyginimai-tik-mazes>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>138</sup> LRT radijo laida „Ryto garsai“, Lrt.lt, „S. Skvernelis apie mokytojų atlyginimus: turėti daug laisvo laiko ir gauti tūkstantį eurų galimybės nėra“, *Lrt.lt*, 2018 11 14. <<https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/233802/s-skvernelis-apie-mokytoju-atlyginimus-tureti-daug-laisvo-laiko-ir-gauti-tukstanti-euru-galimybes-nera>> [Žiūrėta 2020 05 17].

Vėliau savo „Facebook“ paskyroje rašė, kad žurnalistai iškraipė jo žodžius<sup>139</sup>, ir tikino puikiai žinantis, kaip gyvena mokytojai<sup>140</sup>.

Mokytojų pasipiktinimas gavus pirmuosius avansus ir susiskaičiavus atlyginimus, be to, dar liekiant didelių problemų mokyklose dėl sutarčių pasirašymo, vis augo. Mokytojų sąjūdžio pirmininkės Rūtos Andriuškevičienės teigimu, įvedus etatinį apmokėjimą daliai mokytojų atlyginimai sumažėjo, o tiems, kurie kilo, neproporcingai išaugo darbo krūvis<sup>141</sup>. Atlyginimai nepatenkinti mokytojai Mokytojo dienos išvakarėse Kaune vykusiame renginyje ministrę J. Petrauskiene sutiko švilpimu<sup>142</sup>. Spalio 5–14 dienomis atlikta „Vilmorus“ apklausa, parodė, kad per mėnesį neigiamai ministrės darbą vertinančios visuomenės dalis padidėjo dešimt procentinių punktų – iki 49,5 proc. Švietimo sistema kaip institucija, kaip parodė tos pačios apklausos duomenis, pasitikėjimas buvo žemiausias per dvidešimt metų<sup>143</sup>.

Spalio 30 dieną vienintelė kolektyvinės sutarties su ŠMSM nepasirašiusi Andriaus Navicko vadovaujama Lietuvos švietimo darbuotojų profesinė sąjunga priėmė sprendimą dėl pakeistos darbo apmokėjimo sistemos nuo lapkričio 12 dienos skelbti neterminuotą streiką. Profesinės sąjungos kreipimesi išvardinti tokie didžiausi naujos sistemos trūkumai: smulkmeniškai vertinamas kiekvienas darbas, todėl mokytojų darbas skaičiuojamas jau ne valandomis, o minutėmis, chaosas sistemoje ir nežinomybė, mokytojų nusivylimas, išreiškė nepasitikėjimą švietimo ministre; nesuderintos darbo užmokesčio sistemos, neatnaujintos ar klaidingai sudarytos darbo sutartys, taip pat kritikuojama naują mokymo lėšų paskirstymo metodika<sup>144</sup>. Ministerija ar bandydama suvaldyti gilėjančią komunikacinę krizę, ar pakankamai neįvertinusi rizikos teigė, kad į streiką įsitrauks maža mokyklų dalis<sup>145</sup>.

Vis dėlto į lapkričio 12 dieną prasidėjusius streikus kiekvieną dieną pradėjo įsitraukti vis daugiau mokyklų. Lapkričio 16 dieną A. Navickas kalbėjo, kad ŠMSM pripažįsta padarytas

---

<sup>139</sup> Tiksliai citata iš interviu įrašo: „...Kalbant apie etatinį apmokėjimą, taip, šitas apmokėjimas yra iš esmės, kaip minėjau, teisingas, kadangi jisai nustato visus apmokėjimo šaltinius ir apmokama už visus darbus. Tikrai suprantu tuos mokytojus, kurie, na, dirbdavo, turėjo 6 ar ten 8 kontaktines valandas, po to galėjo daryti ką nori ir nebūtinai būti mokykloje ar mokykloje dirbuotis. Turėti pakankamai daug laisvo laiko ir norėti gauti 1000 eurų ir daugiau atlyginimą, tai tikrai tokios galimybės nėra“, LRT radijas, „Ryto garsai“, *Lrt.lt*, 2018 11 13. <<https://www.lrt.lt/mediateka/irasas/1013706260/ryto-garsai-2018-11-13-06-30>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>140</sup> Benas Brunalas, ELTA, „Skvernelis priekaištuoja dėl iškraipytų žodžių apie mokytojų streiką: tai propaganda“, *Delfi.lt*, 2018 11 15 <<https://www.delfi.lt/a/79598473>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>141</sup> BNS, „Mokytojo dienos išvakarėse ministrę pedagogai sutiko švilpimu“, *Jp.lt*, 2018 10 04.

<<https://jp.lt/mokytojo-dienos-ivakarese-ministre-pedagogai-sutiko-svilpimu/>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>142</sup> Ten pat

<sup>143</sup> Milena Andrukaitytė, BNS, „Vis daugiau gyventojų neigiamai vertina Jurgitą Petrauskiene“, *Delfi.lt*, 2018 10 20. <<https://www.delfi.lt/a/79369181>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>144</sup> 15min.lt, BNS, „Streikas: įvesti etatinį, o ne minutinį darbo apmokėjimą“, *15min.lt*, 2018 11 02.

<<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/streikas-ivesti-etatini-o-ne-minutini-darbo-apmokejima-56-1053466>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>145</sup> Ten pat

klaidas ir pradėjo dialogą. ŠMSM paskelbė tobulinsianti etatinio apmokėjimo modelį atsižvelgdama į švietimo bendruomenės siūlymus<sup>146</sup>, ministerijoje vyko darbo grupės posėdis, kuriame dalyvavo savivaldybių, profesinių sąjungų atstovai, mokytojai, mokyklų vadovai, mokytojų asociacijos. LŠDPS visus streikuojančius mokytojus pakvietė į susitikimą Vilniaus mokytojų namuose, į kurį pakviesta ir ministrė. Palaikymas mokytojams visuomenėje vis stiprėjo: paramą išreiškė Vakarų Lietuvos tėvų forumas, mokytojų tėvai pradėjo organizuoti akcijas<sup>147</sup>, mokytojus palaikyti ėmė ir mokiniai. Kaip interviu metu teigė viena iš streikuose dalyvavusių mokytojų, streikai padėjo ir visuomenei atkreipti dėmesį į tai, kiek švietimo sistemoje problemų, o mokytojų bendruomenei susitelkti. Mokytojai patikėjo savo drąsa ir teise dalyvauti sprendžiant švietimo sistemos problemas, nepaisant to, kad etatinio apmokėjimo modelis nebuvo pakeistas.<sup>148</sup> Jos teigimu, streikai būtent ir kilo todėl, kad su mokytojais buvo nesikalbama, o su streikus paskelbusia profesine sąjunga derybos nevyko metus. Ir paskelbus streikus derybos nevyko apie dvi savaites, buvo kalbama su profesinėmis sąjungomis, kurios pasirašė susitarimą ir etatinio nekritikavo.<sup>149</sup>

Didžiausias mokytojų nepasitenkinimas kilo lapkričio 28 dieną, kai ministrė iš Seimo Švietimo ir mokslo komiteto posėdžio išėjo neišklausiusi jų klausimų. Dešimtys mokytojų iš visos Lietuvos nusprendė likti ministerijoje tol, kol ministrė sugrįš kalbėtis, ir ten liko per naktį. Visgi ministerija lapkričio 29 dieną inicijavo 12 valandų trukusias derybas, po kurių J. Petrauskienė sakė po jų supratusi, kad konfliktas gilus ir susitarimai nieko neišspręs: „Emociškai nesu tikriausiai nieko stipresnio gyvenime išgyvenusi. Atmosfera buvo sunki. Man buvo liūdna, kad ministerijoje likę mokytojai susikoncentravo į mano asmenį, buvo ir asmeninių įžeidinėjimų. Aš tikrai blogai jaučiausi. Man asmeniškai tai buvo labai jautru, aš pati šią profesiją rinkausi, nes manau, kad mokytojai kuria pasaulį, jie mane gyvenime įkvėpė. Man buvo sunku jausti, kad mokytojas gali taip reaguoti, taip elgtis, kad gali įžeidinėti. Kita vertus, suprantu, kad mokytojos buvo labai pavargusios, nusivylusios, didelėje emocinėje įtampoje, ne viena jų su ašaromis akyse ir drebančiom rankom. Bet nei norėjau, nei siekiau tokių dalykų.“<sup>150</sup>

---

<sup>146</sup> Ieva Urbonaitė-Vainienė, ELTA, „Streikuojančių ugdymo įstaigų sąrašas išaugo iki 105, streiko šalininkai kviečiami į Vilnių“, *Delfi.lt*, 2018 11 16. <<https://www.delfi.lt/a/79603813>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>147</sup> Lprofsajungos.lt, „Streikas tęsiasi, spaudima ministerijai daro ir tėvai“, *Lprofsajungos.lt*, 2018 11 16. <http://www.lprofsajungos.lt/index.php?lang=lt&mID=1&id=5387> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>148</sup> Streike ministerijoje dalyvavusi mokytoja, interviu su autore, 2020 m. balandžio 17 d.

<sup>149</sup> Ten pat

<sup>150</sup> Pancerovas, Davidonytė, 148.

Ministrė pasakojo, jog tuo metu „nepasitenkinimas vis augo lyg sniego gniūžtei riedant nuo kalno“.<sup>151</sup> Socialiniuose tinkluose pradėjo plisti mokinių raginimas jungtis į mitingą „Mums rūpi“, kuris lapkričio 29 d. vyko prie Seimo rūmų, vyko eitynės iki ŠMM, su moksleiviais išėjo pasikalbėti ir pati ministrė. Lapkričio 30 dieną prie Seimo surengtas dar vienas mokytojų, tėvų ir mokinių mitingas. Po jo į ministeriją grįžę pedagogai nebuvo įleisti ir lipo per ministerijos langus. Buvo pranešta, kad mokytojai turi išeiti iš ministerijos. Prie ministerijos susirinko minia, kuri dainuodama lietuvių liaudies dainas ir šūksniais pradėjo palaikyti viduje esančius mokytojus ir ragino nepasiduoti. Prie ministerijos atsiųsti policijos pareigūnai, ministrė patvirtino, kad su premjeru buvo kalbama ir apie jėgos panaudojimą<sup>152</sup>.

Ministerijoje gyvenančius mokytojus lankė opozicijos politikai, Gabrielius Landsbergis jau pirmą dieną su kitais Seimo konservatoriais, ekonomistai Raimondas Kuodis, Justas Mundeikis, apie dalyvavimą 2019 m. prezidento rinkimuose paskelbęs Arvydas Juozaitis, Naglis Puteikis, kiti politikai, organizacijų atstovai, muzikantai. Kaip pasakojo streike dalyvavusi mokytoja, nors mokytojus lankė daugybė politikų, iš pokalbių susidarė nuomonė, kad ne visi supranta modelio problemas: „Jis visi balsavo už etatinį apmokėjimą, o paskui tu šneki su jais ir supranti, kad jie net nieko nesupranta, kas ten buvo ir kas ten įvyko. Jis nebuvo visiškai įsigilinę į problemas, jie girdėjo ministrės pasakymus, kad ten bus milijonai ir mokytojai uždirbs, ir už viską bus sumokėta, ir jie pakėlė rankas.“<sup>153</sup>

Transformacinės lyderystės trūkumą labiausiai išryškina tai, kad valdančiųjų tonas net krizei gilėjant keitėsi nedaug, nebuvo bandoma rasti bendrą sutarimą su pokyčiams besipriešinančia puse. Mokytojams ministerijoje pakeitus kabinetą užrašus, ministrė J. Petrauskienė feisbuke pasidalino nuotrauka su prierašu „Matyt, visi turime savus dialogo suvokimo standartus.“ Premjero patarėjas savo paskyroje Skirmantas Malinauskas taip pat kalbėjo apie peržengiamas ribas: „Nežinau, ar daug žmonių norėtų gyventi valstybėje, kur klausimai sprendžiami tokiu būdu. <...> A. Navickas pamiršta, jog streiko metu galioja LR įstatymai.“<sup>154</sup> Dėl tokios komunikacijos mokytojų solidarumas visoje šalyje didėjo, prie streiko jungėsi ir mokyklos, kurioms etatinį modelį įsivesti pavyko gana sklandžiai. Šimtai mokytojų ir ne tik palaikė ryšį su mokytojais ministerijoje, dalinosi informacija, patarimais. Streiko dalyvė prisimena: „Pagaliau atsitiktinai susibūrusi beveik nepažįstamų žmonių grupė tampa panaši į komandą“, „Stebina vienybė ir dėmesys – nepažįstami žmonės ateina išreikšti

---

<sup>151</sup> Pancerovas, Davidonytė, 146.

<sup>152</sup> Pancerovas, Davidonytė, 147.

<sup>153</sup> Streike ministerijoje dalyvavusi mokytoja, interviu su autore, 2020 m. balandžio 17 d.

<sup>154</sup> Delfi.lt, „Ministeriją „užėmė“ mokytojai pasiskyrė naują švietimo ministrę ir jos komandą“, *Delfi.lt*, 2018 12 02. <<https://www.delfi.lt/a/79751691>> [Žiūrėta 2020 05 17].

palaikymo, vežasi namo atsipūsti, pavalgyti šilto maisto, pabendrauti<sup>155</sup>. Jos teigimu, nors visuomenėje kilęs rezonansas neišvengiamai vertė ministrę dažniau susitikti su mokytojais ir bandyti eiti į dialogą, į mokytojus buvo žiūrima „kaip į mažamečius“, kuriuos reikia pabarti<sup>156</sup>, todėl ministrei pasidalinus kabinetų nuotraukomis, mokytojai nusprendė, kad iš jų pusės neturi būti jokių piktų, asmeniškų komentarų. Gruodžio 2 d. vakarą visoje Lietuvoje vyksta akcija, per kurią degamos žvakės reiškiant palaikymą streikuojantiems mokytojams.

Ministrė J. Petrauskienė prarado ne tik švietimo bendruomenės pasitikėjimą, bet ir valdančiųjų palaikymą, o Seimo opozicija buvo surinkusi parašus dėl ministrės interpeliacijos<sup>157</sup>. Kone labiausiai ministrė buvo kritikuojama dėl to, kad nesikalba su ministerijoje streikuojančiais mokytojais, ministerijos komanda viešojoje erdvėje imta „demonizuoti“ dėl to, kaip elgėsi su mokytojais, bandyta sudaryti įvaizdį, kad mokytojams sudaromos nežmoniškos sąlygos. Gruodžio 3 d. premjeras Saulius Skvernelis pranešė sprendimą atleisti švietimo ministrę J. Petrauskienę ir dar du ministrus – aplinkos ministrą Kęstutį Navicką ir kultūros ministrę Lianą Ruokytę-Jonsson. Kitą dieną mokytojams pranešama, kad iš ministerijos išėję jie nebegalės grįžti, taip pat aplankė kitų profesinių sąjungų atstovai ir pateikė sutartį, kuria buvo tikimasi nutraukti streiką. Į susitikimą pakviestas A. Navickas jame nedalyvaujo. Ministerijoje išjungta televizija, ministerijos internetas, pranešama, kad nebus leidžiama įsinešti maisto, vėliau ministerijos atstovai pranešė, kad tai nesusipratimas. Aktyvistas Andrius Tapinas po susitikimo su įvairių profesinių sąjungų atstovais pradėjo organizuoti masinę protesto akciją „paskutinis skambutis“.

Į mitingą gruodžio 9 dieną Vilniuje susirinko apie 6 tūkst. žmonių. Susikibusių žmonių grandinė nusidriekė nuo Seimo rūmų iki švietimo ministerijos, vėliau minia susirinko Vinco Kudirkos aikštėje. Vilniaus licėjaus direktorius kvietė laikinai atšaukti reformą, be kitų reikalavimų, mitingo metu daug kalbama apie finansavimą, nes tuo metu Seime tvirtinamas 2019 metų biudžetas. Kalbama apie neefektyvų lėšų panaudojimą, reikalaujama geriau finansuoti ne tik švietimo, bet ir kitas viešojo sektoriaus sritis. Streikuojantys mokytojai reikalauja nuo 2019 metų sausio algas didinti penktadaliu. Premjeras atmetė siūlymus dėl papildomų lėšų skyrimo pedagogams biudžete.

---

<sup>155</sup> 15min.lt, „Naujoje knygoje „Be 5 minučių prestižinė“ – apie mokytojų streiką iš pirmų lūpų“, *15min.lt*, 2020 03 07. <<https://www.15min.lt/kultura/naujiena/literatura/naujoje-knygoje-be-5-minuciu-prestizine-apie-mokytoju-streika-is-pirmu-lupu-286-1286720>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>156</sup> Ten pat

<sup>157</sup> Lauryna Vireliūnaitė, „Surinkti parašai Jurgitos Petrauskienės interpeliacijai, pasirašė ir Naglis Puteikis“, *15min.lt*, 2018 11 20. <[https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/surinkti-parasai-jurgitos-petrauskienes-interpeliacijai-pasirase-ir-naglis-puteikis-56-1062362?fbclid=IwAR2qN5-N5YK2pqRJbUOQqi7t1\\_hHj48mtBn-p-0c49qAqbhWmlHYs1ocvrY](https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/surinkti-parasai-jurgitos-petrauskienes-interpeliacijai-pasirase-ir-naglis-puteikis-56-1062362?fbclid=IwAR2qN5-N5YK2pqRJbUOQqi7t1_hHj48mtBn-p-0c49qAqbhWmlHYs1ocvrY)> [Žiūrėta 2020 05 17].

Mitingo metu emocijomis išsiskyrė LŠDPS pirmininko Andriaus Navicko kalba. Jis į susirinkusius žmones kreipėsi tokiais žodžiais: „Labas, Lietuva! Aš jus myliu! Ar mes jau pabudome?! Ar kelsimės?!“ Protestuojančių mokytojų lyderis kalbėjo apie tai, kad streikas tęsis ir toliau: „Mes galime ir mirti už tiesą. Labai prašau visų, ir politinių jėgų, susitelkime ir iškelkime mokytojo vardą aukščiau politinių intrigų.“<sup>158</sup> A. Navickas pasižymėjo lyderiams būdingais bruožais, nustatė visuomenės nuotaiką, buvo aktyvus viešojoje erdvėje. A. Navickas per trumpą laiką rodydamas lyderystę sugebėjo sutelkti mokytojų bendruomenę, iškelti mokytojų nepasitenkinimą į politinį lygmenį, siekiant keisti esamą tvarką. A. Navicko nuo 2012 metų vadovaujama profesinė sąjunga streikus organizavo ir anksčiau, nes, anot jo, tai veiksmingesnė priemonė nei dalyvavimas darbo grupėse, kur nieko nepavyksta susitarti. Pradėjęs vadovauti profesinei sąjungai teigė, kad jo tikslas suvienyti švietimo profesines sąjungas, kurios yra susiskaldžiusios<sup>159</sup>. 2011 metais A. Navickas yra bandęs pasukti į politiką, dalyvavo savivaldos rinkimuose.

Tuo tarpu ministrė J. Petrauskienė nebuvo svarbiausias reformą atstovaujantis veidas, jai trūko lyderystės, todėl buvo pasirinktas kitas žmogus iš ministrės komandos. Tarp ryškiausių reformos veidų mokyklų direktoriai per kokybinius interviu dažniau minėjo kitus ministerijos darbuotojus, ypač Aidą Aldakauską. Ministrėi buvo vis sunkiau „atstovėti“ už etatinio apmokėjimo modelį, nes vis silpnėjo jos politinis užnugaris. Kadencijos pradžioje ministrė bandė ieškoti sutarimo tarp palaikymo koalicijų, įtraukiant į derybas dėl etatinio modelio ir etatinio modelio darbo grupę kuo daugiau suinteresuotų grupių. Ministerijos iniciatyva prie modelio kūrimo prisidėjo dalis mokyklų direktorių, daliai pasiūlyta tapti etatinio konsultantais, su profesinėmis sąjungomis pirmą kartą švietimo istorijoje pasirašyta kolektyvinė sutartis. Vis dėlto ši sutartis ministrės komandai vėliau tapo ir kliūtimi leisti į aktyvesnes derybas su A. Navicko profesine sąjunga, nes buvo siekiama „išlikti ištikimiams“ profsąjungoms, su kuriomis būtent toks modelis buvo suderėtas ir „neišsižadėti joms duotų pažadų“<sup>160</sup>.

Imtis lyderystės per mokytojų streikus bandė prezidentė D. Grybauskaitė. Gilėjant krizei ji teigė, jog vienas pagrindinių S. Skvernelio vadovaujamos Vyriausybės bruožų, kuris išryškėjo daugelio reformų vykdyme – arogancija. Anot prezidentės, etatinio mokytojų darbo

---

<sup>158</sup> 15min.lt, BNS, „Vilniuje vyko masinis protestas „Paskutinis skambutis“: reikalavo pagarbos ir atšaukti etatinį apmokėjimą“, *15min.lt*, 2018 12 09. <<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/vilniuje-masinis-protestas-paskutinis-skambutis-56-1071866>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>159</sup> Kristina Pocytė, „Mokytojų streiko iniciatorius Navickas: kas jis?“, *Delfi.lt*, 2018 12 19. <<https://www.delfi.lt/a/79800175>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>160</sup> Valstybės tarnautojas, interviu su autore, 2020 m. balandžio 10 d.

apmokėjimo reforma buvo „stumiami arogantiškai, visažiniškumo pozicijoje ir be jokios abejonės tai negalėjo nesukelti nepasitenkinimo tarp atskirtų mokytojų ir mokyklų“<sup>161</sup>. Prezidentė sakė, kad iniciatyvą perėmė į savo rankas, nes Vyriausybė tris savaites neišnaudojo galimybės imtis lyderystės ir išspręsti problemą. D. Grybauskaitė pasiūlė savo modelio pataisas ypatingos skubos tvarka svarstyti Seimui.

Prezidentė ministrei ir anksčiau siūlė savo pagalbą sprendžiant savo problemas (tada pirmą kartą per visą darbo laiką kalbėjosi su ministre), tačiau ministrė ją nukreipė į premjerą, nes papildomai dar reikėjo rasti 230 milijonų eurų mokytojų atlyginimams. S. Skvernelis su prezidente vykstant mokytojų streikui iš tiesų kalbėjo apie tai, tačiau teigė, kad jos pagalbos nereikia, o reikalingus sprendimus dėl įsismarkavusio streiko žadėjo priimti netrukus<sup>162</sup>, o po kelių dienų premjeras paskelbė atleidžiantis tris ministrus. Ministrė J. Petrauskienė teigė, streikų metu pati galvojusi apie pasitraukimą ir nusprendusi įteikti ministrui pirmininkui prašymą atleisti ją iš darbo, nes „jautėsi palikta viena“: „Pamačius kylantį nepasitenkinimą, galima stoti mūru šalia. Prezidentė gali stoti šali, premjeras gali stoti šalia, Seimas ir sakyti: gerai, tvarkomės ir sprendžiam. Bet galima rasti kaltą. Politiškai visada patogiu yra rasti kaltą.“<sup>163</sup>

S. Skvernelis atleidęs ministrę J. Petrauskienę buvo klausiamas, ar formuoti „profesionalų vyriausybę“ nebuvo klaida. Jis sakė, kad politikai priimdami sprendimus visada galvoja, kaip sureaguos visuomenė, todėl sprendimai atidėliojami: „Jeigu būtume suformavę tradicinę politinę Vyriausybę, šiandien mes nekalbėtume nė apie vieną reformą.“<sup>164</sup> Interviu metu valstybės tarnautojas iš Švietimo ministerijos taip pat kalbėjo apie tai, kad komunikacinė krizė nebuvo suvaldyta tinkamai, tačiau, jo nuomone, tai buvo ne klaida, o „profesionalus mąstymas“: komanda pasirinko neatsisakyti to, kas sutarta su kitomis profesinėmis sąlygomis ir nesuteikti A. Navickui išskirtinių sąlygų, nes jis taip pat dalyvavo derybose: „Politiškai čia buvo mūsų klaida, nes tai mums neleido valdyti tos situacijos ir iš jos išeiti, dar kai buvo įmanoma išeiti.“<sup>165</sup> Toks požiūris sunkiai suderinamas su transformacine lyderyste, padedančia sklandžiau įgyvendinant sprendimus.

---

<sup>161</sup> Vytenė Stašaitytė, BNS, „D. Grybauskaitė: arogancija – vienas iš šios Vyriausybės pagrindinių bruožų“, *Vz.lt*, 2018 12 07. <<https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2018/12/07/d-grybauskaite-arogancija--vienas-is-sios-vyriausybes-pagrindiniu-bruozu>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>162</sup> Daiva Ulbinaitė. *Nustokim krūpčiot*, Vilnius, 2019, 188.

<sup>163</sup> Pancerovas, Davidonytė, 149.

<sup>164</sup> Lauryna Vireliūnaitė, „Saulius Skvernelis atleidžia tris ministrus: J. Petrauskienę, L. Ruokytę-Jonsson ir K. Navicką“, *15min.lt*, 2018 12 03. <<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/saulius-skvernelis-apie-padeti-smm-stebekite-tiesiogiai-56-1068752>> [Žiūrėta 2020 05 17].

<sup>165</sup> Valstybės tarnautojas, interviu su autore, 2020 m. balandžio 10 d.

Dėl to lūžis mokytojų streikuose įvyko, kai šveitimo ministro pareigas laikinai eiti pradėjo tuometinis susisiekimo ministras Rokas Masiulis. Ministras lankė mokytojus, su jais kalbėjosi, mokytojai teigė pagaliau pasijutę išklaudyti. Ministerijoje prasidėjo nuolatiniai posėdžiai. Gruodžio 19 dieną sutarus dėl etatinio apmokėjimo modelio pokyčių mokytojai paliko ministeriją. 2019 m. kovo 1 dieną naujas švietimo ir mokslo ministras A. Monkevičius patvirtino modelio pakeitimus nuo 2019 m. rugsėjo.

Apibendrinant galima sakyti, kad nors ministerija teikė pakankamai daug pagalbos mokykloms, anksti pradėjo supažindinti jas su nauju modeliu, tačiau buvo taikomos transakcinės lyderystės strategijos – sutelkti pajėgas pokyčius palaikančiose struktūrose stengiantis, kad jie būtų kuo geriau įgyvendinami. Valdantiejiems, ministerijai pritrūko transformacinės lyderystės iniciatyvų, kai siekiama rasti bendrų sprendimų kartu su grupėmis, kurioms reformos nėra priimtinos, ministerija daug kritikuota dėl to, kad neįsiklausė į streikuojančių mokytojų reikalavimus, laikėsi „visažiniškumo“ pozicijos. Dėl to pokyčiams besipriešianti koalicija, LŠDPS pirmininkui A. Navickui ėmusi lyderystės, susitelkė ir padarė didelę įtaką viešajai nuomonei. Taigi, galima patvirtinti hipotezę, jog pokyčių valdymas įgyvendinant reformą buvo nepakankamai efektyvus, kad būtų išvengta besipriešinančios grupės mobilizavimosi ir streikų.



## IŠVADOS

Šiame darbe analizuojant etatinio mokytojų darbo užmokesčio įvedimą Lietuvoje buvo siekiama paaiškinti, kodėl vyko lydimas priešiškos dalies švietimo bendruomenės ir visuomenės reakcijos, mokytojų streikų mokyklose ir ministerijoje. Analizė rėmėsi teoriniu pagrindu, sudarytu pagal remiantis Sabatier palaikymo koalicijų pagrindą bei išvalgomis iš įgyvendinimo ir pokyčių valdymo literatūros.

Aiškinamasi, ar valdančiųjų įgyvendinti aktyvesnę regionų politiką galėjo lemti tai, kad priimtas toks modelis, kurį sudėtinga įgyvendinti. Taip pat siekiama suprasti mokyklų direktorių vaidmenį įvedant etatinio apmokėjimo modelį. Galiausiai vertinama, ar pokyčių valdymo priemonės, kurių imtasi įgyvendinant reformą, buvo pakankamos siekiant išvengti reformai besipriešinančios koalicijos mobilizavimosi.

Darbe keliamos šios hipotezės:

*H1 dėl viešosios politikos turinio: kuo tinkamesnė viešosios politikos intervencijos logika, tuo didesnė sėkmingo sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo tikimybė.*

*H2 įgyvendinančių veikėjų vaidmens: įgyvendinant sprendimą daug autonomijos suteikta mokyklų direktoriams, todėl modelį galima buvo įdiegti nevieningai, ir tai sukėlė nesutarimų mokyklų viduje ir tarp mokyklų.*

*H3 dėl pokyčių valdymo: pokyčių valdymas įgyvendinant reformą buvo nepakankamas, kad būtų išvengta besipriešinančios grupės mobilizavimosi ir streikų.*

Pirmoji hipotezė patvirtinama, nes LVŽS pamatiniai įsitikinimai dėl aktyvios regionų politikos ir švietimo prieinamumo juose darė didelę įtaką, nes atsirado galimybė sumažėjus kontaktinių valandų mokytojui pridėti daugiau nekontaktinių valandų, kad jo atlyginimas nemažėtų. Tai neskatina mažinti mokyklų ir mokytojų skaičiaus, todėl nesprendžia dėl demografinių priežasčių bendrojo ugdymo tinkle kylančių efektyvumo problemų. Valdančiųjų įsitikinimai buvo svarbūs ir įvedant mokyklų finansavimo tvarkai pagal klasės krepšelius, dėl kurios dalis mokyklų, kuriose mokosi daug mokinių, gavo mažiau lėšų nei būtų gavusios pagal ankstesnę tvarką.

Direktoriai įgyvendindami reformą susidūrė su laiko, aiškumo, finansavimo trūkumu. Vis dėlto dauguma direktorių įvedant etatinį apmokėjimą taikė panašias priemones ir atliko panašias procedūras, todėl trūksta įrodymų, kad buvo piktnaudžiaujama suteikta laisve susitarti su mokytojais dėl jų atliekamų darbų, taigi antroji hipotezė atmetama.

Galiausiai nors ministerija teikė pakankamai daug pagalbos mokykloms, anksti pradėjo supažindinti jas su nauju modeliu, tačiau taikė transakcinės lyderystės strategiją, sutelkdama pajėgas pokyčius palaikančiose struktūrose, kad jie būtų kuo geriau įgyvendinami ir įgyvendinant reformą trūko transformacinės lyderystės iniciatyvų, kai siekiama rasti bendrų sprendimų kartu su grupėmis, kurioms reformos nėra priimtinos. Tai turėjo gana lemtingą vaidmenį, kodėl pokyčiams besipriešinanti koalicija susitelkė ir padarė didelę įtaką viešajai nuomonei. Taigi, trečioji hipotezė, jog pokyčių valdymas įgyvendinant reformą buvo nepakankamai efektyvus, kad būtų išvengta besipriešinančios grupės mobilizavimosi ir streikų, patvirtinama.

Analizei naudojamas papildytas Sabatier palaikymo koalicijų pagrindas prisideda prie teorinių modelių, kaip analizuoti Lietuvos viešosios politikos įgyvendinimą Lietuvoje, plėtojimo. Šis tyrimas gali būti naudingas ir viešosios politikos formuotojams, nes atkreipia dėmesį problemines viešosios politikos įgyvendinimo grandis.

Darbe išanalizuota visų suinteresuotų grupių pozicija – sprendimų formuotojų, įgyvendinusių veikėjų mokyklose, taip pat mokytojų. Apklausus mokyklų direktorius, išryškintos didžiausios problemos, su kuriomis susiduriama, todėl, remiantis analizės rezultatais, galima tobulinti švietimo finansavimo ir mokytojų darbo užmokesčio modelius ateityje. Taip pat atliktas tyrimas padėjo išryškinti ir „profesionalų vyriausybės“ trūkumus, kai per mažai dėmesio skiriama ieškant kompromiso tarp visų suinteresuotų grupių ir sudaromas arogantiškos, „buldozerio“ principu sprendimus priimančios valdžios įvaizdis, o dėl lyderystės trūkumo atsiradus kitam lyderiui pavyksta greitai mobilizuoti besipriešinančią koaliciją.

Teoriniu požiūriu, galima teigti, kad viešosios politikos įsipareigojimų įgyvendinimą lemia veiksmų konfigūracijos, todėl naudinga naudoti papildyta teorinį pagrindą, kuris vertina ir pokyčių valdymo, lyderystės aspektus, nes jos įgyvendinant reformas pritrūksta. Nepakankamas pokyčių valdymas buvo labai reikšmingas veiksnys, kodėl kilo mokytojų streikai ir mobilizavosi viešoji nuomonė, kurie lėmė ministrės atstatydinimą. Kiek mažiau reikšminga darbe keliama hipotezė dėl įgyvendinančių veikėjų vaidmens, nes nors tame lygmenyje ir pasitaiko problemų, nekyla toks didelis pasipriešinimas. Todėl ateityje analizuojant Lietuvos viešosios politikos įgyvendinimą siūloma didelį dėmesį skirti pokyčių valdymo analizei, nes jis gali būti net lemtingas veiksnys, kodėl reformos susiduria su didžiuliu pasipriešinimu.

## LITERATŪROS SARAŠAS

1. 15min.lt, „Naujoje knygoje „Be 5 minučių prestižinė“ – apie mokytojų streiką iš pirmų lūpų“, *15min.lt*, 2020 03 07. <<https://www.15min.lt/kultura/naujiena/literatura/naujoje-knygoje-be-5-minuciu-prestizine-apie-mokytoju-streika-is-pirmu-lupu-286-1286720>> [Žiūrėta 2020 05 17].
2. 15min.lt, BNS, „Streikas: įvesti etatinį, o ne minutinį darbo apmokėjimą“, *15min.lt*, 2018 11 02. <<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/streikas-ivesti-etatini-o-ne-minutini-darbo-apmokejima-56-1053466>> [Žiūrėta 2020 05 17].
3. 15min.lt, BNS, „Vilniuje vyko masinis protestas „Paskutinis skambutis“: reikalavo pagarbos ir atšaukti etatinį apmokėjimą“, *15min.lt*, 2018 12 09. <<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/vilniuje-masinis-protestas-paskutinis-skambutis-56-1071866>> [Žiūrėta 2020 05 17].
4. Andrukaitytė, Milena, BNS, „Vis daugiau gyventojų neigiamai vertina Jurgitą Petrauskienę“, *Delfi.lt*, 2018 10 20. <<https://www.delfi.lt/a/79369181>> [Žiūrėta 2020 05 17].
5. Barcevičius, Egidijus, „Pensijų sistemos pokyčių idėjos ir sprendimai 2008–2012 metais: nieko nėra pastoviau už reformą?“. Kn. Nakrošis, Barcevičius, Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais*, 142–188.
6. Bardach, Eugene, *The Implementation Game: What Happens after a Bill becomes a Law*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1977, cituota iš Andrew Graham, „Pressman/Wildavsky and Bardach: Implementation in the public sector, past, present and future.“ *Canadian Public Administration*, 48(2), 2005, 268–273.
7. Bass, Bernard, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985.
8. Birkland, Thomas A., „Focusing Events, Mobilization, and Agenda Setting.“ *Journal of Public Policy*, 18(1), 1998, 53–74.
9. Bitvinskas, Linas, „Anykštėnai pirmieji išgirdo apie etatinį apmokėjimo modelį“, „Šilelis“, 2018 03 23. <<https://www.silelis.info/index.php?lang=lt&mID=1&id=5965>> [Žiūrėta 2020 05 17].
10. BNS, „A. Bružas: etatinis mokytojų darbo apmokėjimas grėstų pedagogų atleidimais“, *delfi.lt*, 2009 05 13. <<https://www.delfi.lt/a/22106103>> [Žiūrėta 2020 05 17]

11. BNS, „Drastiškai mažėja moksleivių ir studentų skaičius“, *tv3.lt*, 2019 05 22. <<https://www.tv3.lt/naujiena/lietuva/1001011/drastiskai-mazeja-moksleiviu-ir-studentu-skaicius>> [Žiūrėta 2020 05 17]
12. BNS, „J.Petrauskienė mokytojams gerų žinių skelbti neskuba“, *Delfi.lt*, 2017 03 23. <<https://www.delfi.lt/a/74145784>> [Žiūrėta 2020 05 17].
13. BNS, „Ministerija apie mokytojų atlyginimus: ne visos mokyklos yra pasiruošusios“, *Tv3.lt*, 2018 10 02. <<https://www.tv3.lt/naujiena/lietuva/976353/ministerija-apie-mokytoju-atlyginimus-ne-visos-mokyklos-yra-pasiruosusios>> [Žiūrėta 2020 05 17].
14. BNS, „Mokyklų vadovai: ministerijos Kritika diskredituoja sąžiningus direktorius“, *Kauno.diena.lt*, 2018 10 18. <<https://kauno.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/mokyklu-vadovai-ministerijos-kritika-diskredituoja-saziningus-direktorius-885424>> [Žiūrėta 2020 05 17].
15. BNS, „Mokytojo dienos išvakarėse ministrę pedagogai sutiko švilpimu“, *Jp.lt*, 2018 10 04. <<https://jp.lt/mokytojo-dienos-ismakarese-ministre-pedagogai-sutiko-svilpimu/>> [Žiūrėta 2020 05 17].
16. BNS, LRT radijas, *Lrt.lt*, „Ministrė: mokytojams parengtas naujas etatinio apmokėjimo modelis“, *Diena.lt*, 2017 08 29. <<https://www.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/ministre-mokytojams-parengtas-naujas-etatinio-apmokejimo-modelis-826576>> [Žiūrėta 2020 05 17].
17. Brunalas, Benas, ELTA, „Skvernelis priekaištuoja dėl iškraipytų žodžių apie mokytojų streiką: tai propaganda“, *Delfi.lt*, 2018 11 15 <<https://www.delfi.lt/a/79598473>> [Žiūrėta 2020 05 17].
18. Budrikienė, Vilija, „Rugsėjis ant nosies, pedagogai sunerimę: atlyginimai didės ar mažės?..“, „*Šilutės naujienos*“, 2018 08 10. <[http://www.silutesnaujienos.lt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=19819:rugsjis-ant-nosies-pedagogai-sunerim-atlyginimai-dids-ar-mas-&catid=81:naujienos&Itemid=136](http://www.silutesnaujienos.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=19819:rugsjis-ant-nosies-pedagogai-sunerim-atlyginimai-dids-ar-mas-&catid=81:naujienos&Itemid=136)> [Žiūrėta 2020 05 17].
19. Burns, James M., *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
20. Daly Alan J. ir Janet Chrispeels, „A Question of Trust: Predictive Conditions for Adaptive and Technical Leadership in Educational Contexts.“ *Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 2008, 30–63.

21. Delfi.lt, „Ministeriją „užėmę“ mokytojai pasiskyrė naują švietimo ministrę ir jos komandą“, *Delfi.lt*, 2018 12 02. <<https://www.delfi.lt/a/79751691>> [Žiūrėta 2020 05 17].
22. Delfi.lt, „Paskelbtos trys idėjos Lietuvai“, *delfi.lt*, 2018 02 01. <<https://www.delfi.lt/a/77049437>> [Žiūrėta 2020 05 17]
23. ELTA, „Atsisakę pedagoginio darbo vyresni mokytojai gaus išmokas“, *Etaplius.lt*, 2018 03 07. <<https://www.etaplius.lt/atsisake-pedagoginio-darbo-vyresni-mokytojai-gaus-ismokas>> [Žiūrėta 2020 05 17].
24. Gaučaitė, Modesta, „Etatinis modelis atveria kelią korupcijai?“, *Lrt.lt*, 2018 10 09. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/229735/etatinis-modelis-atveria-kelia-korupcijai>> [Žiūrėta 2020 05 17].
25. Yukl, Gary, „An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories.“ *The Leadership Quarterly*, 10(2), 1999, 285–305.
26. Jablonskaitė, Dovilė, „Chaosas tęsiasi: pirmoji alga mokytojus nuvylė, kai kur direktoriai imasi šantažo“, *15min.lt*, 2018 10 02. <<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/chaosas-tesiasi-pirmoji-alga-mokytojus-nuvyle-kai-kur-direktoriai-imasi-santazo-233-1038448>> [Žiūrėta 2020 05 17].
27. Jačauskas, Ignas, Austėja Masiokaitė, BNS, „Nauja etatinio apmokėjimo tvarka kol kas nuvilia didelę dalį pedagogų“, *15min.lt*, 2018 10 07. <<https://www.15min.lt/verslas/naujiena/karjera/nauja-etatinio-apmokejimo-tvarka-kol-kas-nuvilia-didele-dali-pedagogu-666-1040924>> [Žiūrėta 2020 05 17].
28. Jačauskas, Ignas, BNS, „Prezidentė patvirtino etatinį mokytojų apmokėjimo modelį“, *Delfi.lt*, 2018 07 04. <<https://www.delfi.lt/a/78486329>> [Žiūrėta 2020 05 17].
29. Jačauskas, Ignas, BNS, „Švietimo profsąjunga prašo STT įvertinti etatinio apmokėjimo modelį“, *Diena.lt*, 2019 10 15. <<https://m.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/svietimo-profesine-sajunga-praso-stt-ivertinti-etatinio-apmokejimo-modeli-935114>> [Žiūrėta 2020 05 17].
30. Jakilaitis, Edmundas, laida „Delfi dėmesio centre“, „Kuodis: švietimo sistema yra korupcinė, tačiau dabartinė valdžia tyčia jos nekeičia“, *delfi.lt*, 2018 12 06. <<https://www.delfi.lt/a/79799623>> [Žiūrėta 2020 05 17].

31. Kasnikovskytė, Monika, „Nėra nieko amžinesnio už laikiną – trūksta šimtų mokyklų direktorių“, *Tv3.lt*, 2019 07 01. <<https://www.tv3.lt/naujiena/lietuva/1003598/nera-nieko-amzinesnio-uz-laikina-truksta-simtu-mokyklu-direktoriu>> [Žiūrėta 2020 05 17].
32. Kingdon, John W., „Agenda Setting.“ Kn. Stella Z. Theodoulou ir Matthew A. Cahn, *Public Policy: The Essential Readings*. London: Pearson, 1995, 105–113.
33. Klikna, Karolis, „Mokytojai piktinasi tape direktorių įkaitais: etatus konstruoja, kaip nori“, *Tv3.lt*, 2020 01 31. <<https://www.tv3.lt/naujiena/video/1028261/mokytojai-piktinasi-tape-direktoriu-ikaitais-etatus-konstruoja-kaip-nori>> [Žiūrėta 2020 05 17].
34. Kutinskaitė-Būdavienė, Šarūnė, „Mokinio krepšelių keičia klasės krepšelis: neaiškumų – apstu“, *Diena.lt*, 2018 05 25. <<https://www.diena.lt/naujienos/kaunas/miesto-pulsas/mokinio-krepsele-keicia-klases-krepseleis-neaiskumu-apstu-865429>> [Žiūrėta 2020 05 17].
35. Leong, Ching, Michael Howlett, „On credit and blame: disentangling the motivations of public policy decision- making behaviour.“ *Policy Sciences*, 50(4), 2017, 599–618.
36. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Nr. XIII-82 *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*, 2016 12 13. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/886c7282c12811e682539852a4b72dd4>> [Žiūrėta 2020 05 17]
37. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Nr. XIII-82 *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos*
38. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo eksperimentas: pirmieji metai*, 2008 08. <[https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Etatinis\\_apmokejimas.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Etatinis_apmokejimas.pdf)> [Žiūrėta 2020 05 17].
39. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Lietuvos švietimas 2000*, 2001. <[https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/kiti/archyvas/Lietuvos\\_svietimas-2000.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/kiti/archyvas/Lietuvos_svietimas-2000.pdf)> [Žiūrėta 2020 05 17].
40. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Mokytojams turi būti mokama už kiekvieną darbą*, 2005. <[https://www.smm.lt/uploads/documents/naujienos/kalbos\\_pranesimai/archyvas2/Mokytojams%20turi%20buti%20mokama%20uz%20kiekviena%20darba.doc](https://www.smm.lt/uploads/documents/naujienos/kalbos_pranesimai/archyvas2/Mokytojams%20turi%20buti%20mokama%20uz%20kiekviena%20darba.doc)> [Žiūrėta 2020 01 16].

41. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Rekomendacijų paketas dėl Mokyklų tinklo pertvarkos*, 2018. <<https://www.upc.smm.lt/projektai/pasirengimas/apie/Rekomendaciju-paketas-del-mokyklu-tinklo-pertvarkos.pdf>> [Žiūrėta 2020 05 17].
42. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, *Švietimo kokybės žemėlapis*, 2018. <<https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/kiti/Švietimo%20kokybės%20žemėlapis0424.pdf>> [Žiūrėta 2020 05 17].
43. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas *Dėl mokytojų (išskyrus trenerius) pareigybių aprašymo metodikos patvirtinimo*, 2018 07 26. <<https://e-seimasx.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/7ea5c44091d311e8aa33fe8f0fea665f?jfwid=00u0h342s>> [Žiūrėta 2020 05 17].
44. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas *Dėl rekomendacijų dėl mokytojų, dirbančių pagal bendrojo ugdymo, profesinio mokymo ir neformaliojo švietimo programas (išskyrus ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas), darbo krūvio sandaros patvirtinimo*, 2018 08 06. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/336d7ca299af11e8aa33fe8f0fea665f?jfwid=124djR9f9u>> [Žiūrėta 2020 05 17].
45. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerija, „10 mitų apie etatinį“, 2018. <[https://www.etatinis.lt/wp-content/uploads/2018/08/mitai\\_3.pdf](https://www.etatinis.lt/wp-content/uploads/2018/08/mitai_3.pdf)> [Žiūrėta 2020 05 17].
46. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, „Tarptautinis penkiolikmečių tyrimas PISA 2018: didžiausias Lietuvos mokinių pasiekimų pokytis – skaitymo srityje“, *emokykla.lt*, 2019 12 03. <<https://www.emokykla.lt/bendrasis/pradzia/tarptautinis-penkiolikmecių-tyrimas-pisa-2018-didziausias-lietuvos-mokiniu-pasiekimu-pokytis-skaitymo-srityje/36406>> [Žiūrėta 2020 05 17].
47. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos pranešimas *Mokyklų finansavimas ir etatinis apmokėjimas*, 2018. <<https://www.etatinis.lt/wp-content/uploads/2018/09/Etatinio-ir-finansavimo-pranesimas-LRS.pdf>> [Žiūrėta 2020 05 25].
48. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymo Nr. XIII-198 2,3, 4, 7, 8, 14, 17 straipsnių ir 5 priedo pakeitimo įstatymo

- projekto ir su juo susijusio įstatymo projekto aiškinamasis raštas, 2018 05 23. <<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAK/0eddb1605e7311e896f6c1bcca8cd3a8?jfwid=j4ag0ctu>> [Žiūrėta 2020 05 17].
49. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, „6 struktūrinės reformos naujam Lietuvos šimtmečiui“, 2018. <<https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/LRV%206%20strukturines%20reformos.pdf>> [Žiūrėta 2020 05 17].
50. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas *Dėl Naujos mokytojų darbo apmokėjimo sistemos įgyvendinimo programos patvirtinimo*, Valstybės žinios, 2004 09 30. <[https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4E15549CF8DA/TAIS\\_264120](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4E15549CF8DA/TAIS_264120) [Žiūrėta 2020 05 17].
51. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 167 *Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos įgyvendinimo plano patvirtinimo*, 2017 03 13. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2389544007bf11e79ba1ee3112ade9bc>> [Žiūrėta 2020 05 17]
52. Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija, *Dažniausiai užduodami klausimai ir atsakymai apie etatinį apmokėjimą*, 2018. <[https://www.smm.lt/uploads/documents/naujienos/klausimai\\_atsakymai\\_0425.pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/naujienos/klausimai_atsakymai_0425.pdf)> [Žiūrėta 2020 05 17].
53. Lietuvos švietimo profesinė sąjunga, „Prasidėjo viešosios konsultacijos dėl etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelio projekto“, *lpsk.lt*, 2017 12 06. <<https://www.lpsk.lt/2017/12/06/prasidejo-viesosios-konsultacijos-del-etatinio-mokytoju-darbo-apmokejimo-modelio-projekto/>> [Žiūrėta 2020 05 17].
54. Lipsky, Michael, *Toward a Theory of Street-Level Bureaucracy*. New York: The American Political Science Association, 1969.
55. Lprofsajungos.lt, „Streikas tęsiasi, spaudima ministerijai daro ir tėvai“, *Lprofsajungos.lt*, 2018 11 16. <<http://www.lprofsajungos.lt/index.php?lang=lt&mID=1&id=5387> [Žiūrėta 2020 05 17].
56. LRT radijo laida „Ryto garsai“, *Lrt.lt*, „S. Skvenelis apie mokytojų atlyginimus: turėti daug laisvo laiko ir gauti tūkstantį eurų galimybės nėra“, *Lrt.lt*, 2018 11 14. <<https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/233802/s-skvenelis-apie-mokytoju->



- [atlyginimus-tureti-daug-laisvo-laiko-ir-gauti-tukstanti-euru-galimybes-nera](#)> [Žiūrėta 2020 05 17].
57. LRT radijo laida „Ryto garsai“, Lrt.lt, „S. Skvenelis apie mokytojų atlyginimus: turėti daug laisvo laiko ir gauti tūkstantį eurų galimybės nėra“, *Lrt.lt*, 2018 11 14. <<https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/233802/s-skvenelis-apie-mokytoju-atlyginimus-tureti-daug-laisvo-laiko-ir-gauti-tukstanti-euru-galimybes-nera>> [Žiūrėta 2020 05 17].
58. LRT TV naujienų tarnyba, Lrt.lt, „Mokytojų darbo etatinis apmokėjimas: dalis pedagogų nuogąstauja, kad atlyginimai tik mažės“, *Lrt.lt*, 2018 09 03. <<https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/225582/mokytoju-darbo-etatinis-apmokejimas-dalis-pedagogu-nuogastauja-kad-atlyginimai-tik-mazes>> [Žiūrėta 2020 05 17].
59. LRT TV naujienų tarnyba, Lrt.lt, „Vienas direktorius – trims mokykloms: ugdymo įstaigų vadovų trūksta dėl mažų algų ir didelių reikalavimų“, *Lrt.lt*, 2019 01 13. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/241016/vienas-direktorius-trims-mokykloms-ugdymo-istaigu-vadovu-truksta-del-mazu-algu-ir-dideliu-reikalavimu>> [Žiūrėta 2020 05 17].
60. Manikandan, P., „Change Management – Where Do Leaders Make Difference?“ *Advances in Management*, 3(9), 5–7.
61. Masiokaitė-Liubinienė, Austėja, BNS, „STT nerimą kelia direktoriams suteikta laisvė nustatant mokytojų algas“, *Delfi.lt*, 2019 11 12. <<https://www.delfi.lt/a/82764253>> [Žiūrėta 2020 05 17].
62. Miliūtė, Rita, „Kaimo mokyklų paradoksas: pastato išlaikymas 7 kartus brangesnis, mokymo kokybė – kaip iš 19 a.“, *lrt.lt*, 2019 09 22. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1099791/kaimo-mokyklu-paradoksas-pastato-islaikymas-7-kartus-brangesnis-mokymo-kokybe-kaip-is-19-a>> [Žiūrėta 2020 05 17]
63. Mintrom, Michael ir Sandra Vergari, „Advocacy Coalitions, Policy Entrepreneurs, and Policy Change.“ *Policy Studies Journal*, 24(3), 1996, 420–434.
64. Mintrom, Michael, *Policy entrepreneurs and school choice*. Washington: Georgetown University Press, 2000, 250–289.

65. Mokslo ir studijų tebesenos ir analizės centras, *Pirminė etatinio apmokėjimo poveikio apžvalga*, 2018 11 13. < <https://strata.gov.lt/images/pedagogai/2018-11-14-pirmine-etatinio-apzvalga.pdf>> [Žiūrėta 2020 05 17].
66. Mosteikaitė, Alma, „Švietimo problemos – visu gražumu: mokyklos, į kurias rugsėji neatėjo nė vienas mokinys“, „*Alytaus naujienos*“ per *delfi.lt*, 2019 09 09. <<https://www.delfi.lt/a/82192429>> [Žiūrėta 2020 05 17]
67. Nakrošis, Vitalis, Egidijus Barcevičius ir Ramūnas Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais? Politinis dėmesys, palaikymo koalicijos ir lyderystė A. Kubiliaus Vyriausybės veiklos 2008–2012 m. laikotarpiu*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2015.
68. Nakrošis, Vitalis, Egidijus Barcevičius ir Ramūnas Vilpišauskas, „Teorinis analizės pagrindas: kaip analizuoti Lietuvos Respublikos Vyriausybės veiklos prioritetų įgyvendinimą?“. Kn. Nakrošis, Barcevičius, Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais?*, 18–43.
69. Nakrošis, Vitalis, Egidijus Barcevičius ir Ramūnas Vilpišauskas. „Išvados ir pasiūlymai būsimiems tyrimams: kada reformos virsta pokyčiais?“ Kn. Vitalis Nakrošis, Egidijus Barcevičius ir Ramūnas Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais? Politinis dėmesys, palaikymo koalicijos ir lyderystė A. Kubiliaus Vyriausybės veiklos 2008–2012 m. laikotarpiu*, Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2015, 390–424.
70. Pancеровas, Dovydas ir Birutė Davidonytė, *Kabinetas 339*. Vilnius: Alma littera, 2019.
71. Pankūnas, Gytis, „Žaibai tarp G. Landsbergio ir A. Širinskienės: ar konservatorius gynė žmonos verslą?“, *Lrt.lt*, 2018 08 23. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/224433/zaibai-tarp-g-landsbergio-ir-a-sirinskienes-ar-konservatorius-gyne-zmonos-versla>> [Žiūrėta 2020 05 17].
72. Plikūnė, Dalia, „Bronislovas Burgis: su ketvirtadaliu dabartinių pedagogų reikėtų atsisveikinti“, *Delfi.lt*, 2018 09 03. <<https://www.delfi.lt/a/78970021>> [Žiūrėta 2020 05 17].
73. Pocytė, Kristina, „Juodasis mokyklų sąrašas, kurį prieš pat rugsėjį suplėšė Karbauskis“, *Delfi.lt* 2019 09 16. <<https://www.delfi.lt/a/82213093>> [Žiūrėta 2020 05 17].
74. Pocytė, Kristina, „Mokytojų streiko iniciatorius Navickas: kas jis?“, *Delfi.lt*, 2018 12 19. <<https://www.delfi.lt/a/79800175>> [Žiūrėta 2020 05 17].

75. Pressman, Jeffrey L. ir Aaron Wildavsky, *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*. Berkeley, CA: University of California, 1973, cituota iš Andrew Graham, „Pressman/Wildavsky and Bardach: Implementation in the public sector, past, present and future.“ *Canadian Public Administration*, 48(2), 2005, 268–273.
76. Pukenė, Rūta, „Gėdingi atlyginimai: čia mus aplenkė net Rumunija“, *Delfi.lt*, 2016 02 09. <<https://www.delfi.lt/a/70360890>> [Žiūrėta 2020 05 17].
77. Pulzl, Helga ir Oliver Treib, „Implementing Public Policy.“ Kn. Frank Fischer, Gerald J. Miller ir Mara S. Sidney (red.), *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods*. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2007, 89–108.
78. Putnaitė, Nerija, „Aukštųjų mokyklų valdymo ir studijų finansavimo reforma 2008–2012 metais: kodėl ji įvyko?“ Kn. Nakrošis, Barcevičius, Vilpišauskas (red.), *Kada reformos virsta pokyčiais?*, 251–325.
79. Ramonaitė, Ainė. Socialinė rinkėjų tapatybė ir partijų pasirinkimas: ar yra vietos skirčių politikai Lietuvoje? Iš: *Ar galime prognozuoti Seimo rinkimus? Trijų kūnų problema Lietuvos politikoje*, moksl. red. Jastramskis, Mažvydas, Vilnius, 2018.
80. Reese, Stephen D., Oscar H. Gandy ir August E. Grant, *Framing Public Life. Perspective on Media and Our Understanding of the Social World*, Lawrence Erlbaum associates: New Jersey, 2001, 35–38.
81. Rupšienė, Liudmila. *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2007, 70–86.
82. Russ, Travis L., „Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches.“ *Journal of Change Management*, 3(4), 2008, 199–211.
83. Sabatier, Paul A. ir Christopher M. Weible, „The Advocacy Coalition Framework: Innovations and Clarifications.“ Kn. Paul A. Sabatier (red.), *Theories of the Policy Process*. Boulder, CO: Westview Press, 2007, 189–220.
84. Sabatier, Paul A., „An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein.“ *Policy Sciences*, 21(2/3), 1988, 129–168.
85. Sabatier, Paul ir Daniel Mazmanian, „The Conditions of Effective Implementation: A Guide to Accomplishing Policy Objectives.“ *Policy Analysis*, 5(4), 1979, 481–504.

86. Savickienė, Daiva, „Mokyklose drastiškai trūksta direktorių: atrankos neįveikia net ilgamečiai vadovai“, „Sekundė“ per *Delfi.lt*, 2019 10 02. <<https://www.delfi.lt/a/82407825>> [Žiūrėta 2020 05 17].
87. Schneider, Mark, Paul Teske ir Michael Mintrom, *Public Entrepreneurs: Agents for change in America* Government. New Jersey: Princeton University Press, 1995.
88. Skaistė, Gintarė, „Švietimo prieinamumo ir kokybės įtaką pajamų nelygybei“, *Delfi.lt*, 2019 09 06. <<https://www.delfi.lt/a/82165905>> [Žiūrėta 2020 05 17].
89. Stašaitytė, Vytėnė, BNS, „D. Grybauskaitė: arogancija – vienas iš šios Vyriausybės pagrindinių bruožų“, *Vz.lt*, 2018 12 07. <<https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2018/12/07/d-grybauskaite-arogancija--vienas-is-sios-vyriausybes-pagrindiniu-bruožu>> [Žiūrėta 2020 05 17].
90. Ulbinaitė, Daiva. *Nustokim krūpčiot*, Vilnius, 2019, 188.
91. Urbonaitė-Vainienė, Ieva, ELTA, „J. Petrauskienė: mokytojų algos tikrai mažos, etatinis apmokėjimas – pirmas žingsnis jas didinti“, *Etaplus.lt*, 2018 11 12. <<https://www.etaplus.lt/j-petrauskiene-mokytoju-algos-tikrai-mazos-etatinis-apmokejimas-pirmas-zingsnis-jas-didinti?fbclid=IwAR0pgM5V6hb7XFPXd2JwmdnrC4xX2-tmnvTAGbvYxlQgkLPxOY5JAZfXbg>> [Žiūrėta 2020 05 17].
92. Urbonaitė-Vainienė, Ieva, ELTA, „Streikuojančių ugdymo įstaigų sąrašas išaugo iki 105, streiko šalininkai kviečiami į Vilnių“, *Delfi.lt*, 2018 11 16. <<https://www.delfi.lt/a/79603813>> [Žiūrėta 2020 05 17].
93. Valstybės kontrolė, Valstybinio audito ataskaita *Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai*, 2017.
94. Van Meter, Donald S. ir Carl E. Van Horn, „The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework.“ *Administration & Society*, 6(4), 1975, 445–488.
95. Vasiliauskaitė, Simona ir Asta Martišiūtė, „Dalis streiką skelbiančios profsąjungos darbuotojų algą gauna patarinedami valstiečiams“, *lrt.lt*, 2019 11 14. <<https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/1115951/dalis-streika-skelbiancios-profsajungos-darbuotoju-alga-gauna-patarinedami-valstieciams>> [Žiūrėta 2020 05 17].
96. Vilpišauskas, Ramūnas ir Vitalis Nakrošis. *Politikos įgyvendinimas Lietuvoje ir ES įtaka*. Vilnius: Eugrimas, 2003, 204–210.
97. Vireliūnaitė, Lauryna, „Saulius Skvernelis atleidžia tris ministrus: J. Petrauskienę, L. Ruokytę-Jonsson ir K. Navicką“, *15min.lt*, 2018 12 03.

<https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/saulius-skvernelis-apie-padeti-smm-stebekite-tiesiogiai-56-1068752>> [Žiūrėta 2020 05 17].

98. Vireliūnaitė, Lauryna, „Surinkti parašai Jurgitos Petrauskienės interpeliacijai, pasirašė ir Naglis Puteikis“, *15min.lt*, 2018 11 20.  
[https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/surinkti-parasai-jurgitos-petrauskienes-interpeliacijai-pasirase-ir-naglis-puteikis-56-1062362?fbclid=IwAR2qN5-N5YK2pqRJbUQOqi7t1\\_hHj48mtBn-p-0c49qAqbhWmlHYs1ocvrY](https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/surinkti-parasai-jurgitos-petrauskienes-interpeliacijai-pasirase-ir-naglis-puteikis-56-1062362?fbclid=IwAR2qN5-N5YK2pqRJbUQOqi7t1_hHj48mtBn-p-0c49qAqbhWmlHYs1ocvrY)> [Žiūrėta 2020 05 17].
99. West-Burnham, John. „The Management of Change.“ Kn. Brent Davies et al. *Education Management for the 1990s*. Harlow: Longman, 1990.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Svarbiausių įvykių lentelė

2016 m. lapkritis	LVŽS ir LSDP Vyriausybės programoje numatoma mokytojų, kito pedagoginio personalo atlyginimams įdiegti etatinio apmokėjimo tvarką. Darbo užmokestį žadama diferencijuoti atsižvelgiant į darbuotojų atitiktą kvalifikaciniais reikalavimams ir darbo sąlygų skirtumus, priklausomai nuo ugdymo įstaigos ir jos buvimo vietovės tipo.
2017 m. sausis	Švietimo ir mokslo ministerija kartu su profsajungomis žada iki kovo mėnesio parengti mokytojų etatinio apmokėjimo modelį. Švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė sako, kad nauja mokytojų darbo apmokėjimo sistema turėtų įsigalioti vėliausiai nuo 2018 metų pradžios.
2017 m. birželio 8 d.	Švietimo profsajungų atstovai susirenka prie Švietimo ir mokslo ministerijos, kur reiškia nepasitenkinimą dėl vykdomų pertvarkų ir žada rengti protesto akcijas.
<b>2017 m. rugpjūčio 29 d.</b>	<b>Švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė paskelbė, jog mokytojams buvo parengtas naujas etatinio apmokėjimo modelis. Ministrė tvirtino besitikinti, kad jis bus patvirtintas artėjančioje Seimo rudens sesijoje. Ji pabrėžė, kad naujas apmokėjimo modelis mokytojams algų savaime nepakels, nes jos priklausys nuo pedagogo darbo krūvio, kurį reikės užtikrinti. Etatinis mokytojų apmokėjimas turėjo įsigalioti nuo rugpjūčio, tačiau Seimas vasarą jį atidėjo dar metams.</b>
2017 m. rugpjūčio 31 d.	Vyriausybė trečiadienį pranešė numąčius pinigų etatiniam mokytojų apmokėjimui nuo kitų metų rugsėjo, tačiau kol kas neatskleidžia, kiek lėšų tam bus skirta. Mokytojams atstovaujanti profesinė sąjunga sako, kad naujas modelis nėra su jomis iki galo suderintas.
2017 m. spalio 18 d.	Švietimo profesinės sąjungos ir Švietimo ministerijos vadovai pasiekia kompromisą dėl kolektyvinės sutarties – ją tikimasi pasirašyti po savaitės. Be kitų dalykų, sutarta per dvejus metus įvesti „lankstesnę užmokesčio sistemą mokytojams“ – etatinį apmokėjimą.
2017 m. spalio 19 d.	Etatiniam mokytojų darbo užmokesčiui įvesti valstybė 2018–2019 metais papildomai skirs 93 mln. eurų, pranešė Švietimo ir mokslo ministerija.
<b>2017 m. spalio 25 d.</b>	<b>Vyriausybė galutinai pritarė, kad švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė su švietimo srities profesinėmis sąjungomis pasirašytų šakos kolektyvinę sutartį.</b>
2017 m. lapkričio 25 d.	Į Lietuvos mokytojų, švietimo ir mokslo profesinę sąjungą susijungė Lietuvos švietimo įstaigų profesinė sąjunga ir Lietuvos mokytojų profesinė sąjunga. Pirmininku išrinktas Eugenijus Jesinas BNS sakė besitikintis, jog stipresnė organizacija turės daugiau įtakos derantis dėl etatinio mokytojų apmokėjimo ir jų atlyginimų kėlimo.

2017 m. lapkričio 28 d.	Lietuvos švietimo profesinė sąjunga, bendradarbiaudama su Švietimo ir mokslo ministerija, pradėjo viešųjų konsultacijų dėl ruošiamo naujos mokytojų darbo apmokėjimo bei jo organizavimo sistemos projekto ciklą. Konsultacijų tikslas – kartu su projekto rengėjais iš švietimo ir mokslo ministrės įsakymu sudarytos darbo grupės, aptarti svarbiausius būsimos naujovės aspektus, išgirsti mokytojų nuomonę apie ją bei atsakyti į visus rūpimus klausimus.
2018 m. kovo 21 d.	Pristatomas mokytojų etatinio darbo užmokesčio modelis (ŠMM)
<b>2018 m. gegužės 2 d.</b>	<b>Vyriausybė teikia Seimui naują tvarką įteisinančius projektus.</b>
2018 m. gegužės 18 d.	Lietuvos švietimo darbuotojų profesinės sąjunga (LŠDPS) rengia įspėjamąjį dviejų valandų streiką. Iš viso norą jungtis prie streiko pareiškė apie 1 tūkst. šalies pedagogų (Lietuvoje yra apie 53 tūkst. pedagogų). Sako, kad planuojamas etatinis mokytojų darbo apmokėjimas lems ilgesnes darbo valandas už tą patį atlygį. Įspėjamąjį streiką surengusių pedagogų reikalavimus premjeras Saulius Skvernelis vadina keistais.
<b>2018 m. gegužės 22 d.</b>	<b>Seimui pateiktos pataisos, kurios įvestų etatinį pedagogų apmokėjimą. Nukeltos. Projektas išimtas iš darbotvarkės, nes teisininkų pastabas dėl galimos prieštaros Konstitucijai antradienį ryte svarstęs Seimo Teisės ir teisėtvarkos komitetas padarė pertrauką. Seimo kanceliarijos teisės departamentas priekaištų projektui turi dėl darbo apmokėjimo skirtingą išsilavinimą turintiems mokytojams. Anot teisininkų, Švietimo įstatyme numatyti skirtingi reikalavimai bendrojo ugdymo bei profesinio ir neformaliojo ugdymo pedagogams, o atlygį siūloma „iš esmės suniveliuoti“. Teisininkai kritikuoja, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą bei pedagogo kvalifikaciją turinčio mokytojo atlyginimas būtų apskaičiuojamas tokiu pačiu principu kaip ir neformaliojo švietimo mokytojui su viduriniu išsilavinimu.</b>
2018 m. gegužės 23 d.	Etatinio mokytojų apmokėjimo už darbą modelis nepalankus aukščiausios kvalifikacijos ir daugiausiai pamokų turintiems mokytojams. Taip Eltai teigė Vilniaus miesto, kuriame mokosi penktadalis visų Lietuvos mokinių, vicemerė Edita Tamošiūnaitė.
2018 m. gegužės 24 d.	ŠMM pradeda konsultuoti mokytojus. Etatinis apmokėjimas už darbą mokyklų administracijai ir mokytojams kelia daug klausimų, į kuriuos Švietimo ir mokslo ministerija (ŠMM) žada atsakinėti ir po darbo valandų. Veikia telefono linija, sukurtas tinklalapis.
<b>2018 m. gegužės 29 d.</b>	<b>Po pateikimo 67 Seimo nariams balsavus 9 „už“, 9 buvus „prieš“ ir 30 parlamentarų susilaikius Seime pritarta Švietimo bei Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymų pataisoms. Projektus toliau nagrinės Seimo Švietimo ir mokslo komitetas (ŠMK).</b>
2018 m. birželio 11 d.	Seimo Švietimo ir mokslo komitetas pradeda svarstyti etatinį mokytojų apmokėjimo modelį.

	<p>Įvedus etatinį mokytojų apmokėjimą pedagogų atlyginimams bus papildomai skirta 95 mln. eurų, sako Seimo Švietimo ir mokslo komiteto (ŠMK) vadovas „valstietis“ Eugenijus Jovaiša.</p> <p>Vilniaus licėjaus direktorius Saulius Jurkevičius teigė, kad didelis nesusipratimas birželio mėnesį kalbėti apie kardinalios reformos įgyvendinimą, kuri turi prasidėti nuo rugsėjo 1 dienos. „Tokio nesusipratimo Lietuvoje dar nėra buvę. Mokyklos jau yra baigę savo darbą, gegužę jos jau turėjo būti pasiruošusios rugsėjui“, – sakė S. Jurkevičius žurnalistams Seime, kur vyko Švietimo ir mokslo komiteto klausymai dėl pedagogų etatinio darbo apmokėjimo.</p> <p>Pataisas dėl šio modelio penktadienį svarstė Seimo Švietimo ir mokslo komitetas, tačiau sugriuvus kvorumui negalėjo patvirtinti projekto. Kitas posėdis bus rengiamas pirmadienį.</p> <p>Posėdyje dėl įvairių priežasčių nedalyvavo dauguma opozicijos atstovų, o kvorumas griuvo Lietuvos lenkų rinkimų akcijos-Krikščioniškų šeimų sąjungos (LLRA-KŠS) atstovui Jaroslavui Narkevičiui ir liberalui Arūnui Gelūnui išėjus į Seimo Europos reikalų komiteto (ERK) posėdį. Posėdį jam nesibaigus taip pat paliko konservatorius Edmundas Pupinis.</p> <p>Valdantieji baiminasi, kad opozicija sugriaus planus jau nuo rugsėjo pereiti prie pedagogų etatinio apmokėjimo modelio.</p>
<b>2018 m. birželio 18 d.</b>	<b>Seimo Švietimo ir mokslo komitetas (ŠMK) pritarė etatinio pedagogų apmokėjimo modelio įvedimui. Už tai, kad naujasis modelis būtų pradėtas diegti jau nuo ateinančio rugsėjo, balsavo šeši komiteto nariai, prieš buvo du.</b>
2018 m. birželio 22 d.	Seimas penktadienį pradėjo svarstyti etatinį mokytojų apmokėjimo modelį, tačiau opozicinių konservatorių prašymu („kosmetinė reforma, svarstoma pernelyg skubiai“) padarius pertrauką klausimas nukeltas paskutinei sesijai savaitei. Valdantieji nori pataisas dėl perėjimo prie etatinio mokytojų apmokėjimo priimti iki sesijos pabaigos, kad pokyčiai įsigaliotų jau nuo šio rugsėjo. Dar yra likę du balsavimai.
2018 m. birželio 26 d.	Apsvarstęs projektą parlamentas 68 balsais „už“, 23 balsais „prieš“ ir 21 Seimo nariui susilaikius pritarė, kad būtų pereita prie etatinio pedagogų apmokėjimo. Valdantieji nori pataisas dėl perėjimo prie etatinio mokytojų apmokėjimo priimti iki sesijos pabaigos šią savaitę, kad pokyčiai įsigaliotų jau nuo šio rugsėjo. Tam liko paskutinis balsavimas.
<b>2018 m. birželio 29 d.</b>	<b>Seimas penktadienį 71 Seimo nariui balsavus už, vienam buvus prieš ir trims susilaikius patvirtino mokytojų etatinį apmokėjimo modelį, sutrumpintai vadinamą MEDUS. Tą pačią dieną Seimas patvirtina ir mokyklų finansavimą pagal klasės krepšelius.</b>
2018 d. liepos	Grupė Seimo narių kreipėsi į prezidentę Dalią Grybauskaitę su prašymu vetuoti įstatymą. Prašymą stabdyti pataisų įgyvendinimą šalies vadovei išsiuntė ir Lietuvos mokytojų sąjūdis.
2018 m. rugpjūtis	Prieš rugsėjį mokyklose ir savivaldybėse - suirutė. Taip Eltai teigė Lietuvos savivaldybių asociacijos (LSA) patarėjas švietimo ir kultūros klausimais Jonas Mickus. „Didžiausia problema, kad teisės aktai dėl etatinio mokytojų darbo apmokėjimo buvo priimti labai pavėluotai, tik



	<p>liepos mėnesį, kai žmonės atostogauja. Kai kurių poįstatyminių aktų iki šiol nėra. Įsivaizduokite, kokia dabar suirutė mokyklose, savivaldybėse – juk reikia pagal teisės aktus nustatyti normas, etatų skaičių, peržiūrėti administravimą. Keičiasi visa mokyklų finansavimo sistema, todėl prieš rugsėjo 1-ąją visur chaosas“, – sakė J. Mickus.</p>
2018 m. rugsėjo 4 d.	<p>Premjeras Saulius Skvernelis siūlo sulaukti spalio ir tada aiškintis, kodėl vienam ar kitam pedagogui sumažėjo atlyginimas, jeigu taip nutiks.</p> <p>Mokytojų profesinės sąjungos „Sandrauga“ pirmininkė Rūta Andriuškevičienė teigia, kad dėl skubotai įvykdytos mokytojų darbo apmokėjimo reformos pastarieji svarsto streikuoti.</p>
2018 m. rugsėjo pradžia	<p>Mokytojams kilus neaiškumų dėl įvesto etatinio darbo apmokėjimo, Švietimo ir mokslo ministerija jiems pasamdė Vilniaus universiteto Teisės klinikos konsultantus. Tačiau pedagogų profsąjungos vadovas abejoja tokių konsultacijų nauda – esą teisininkai nežino pedagogų darbo specifikos ir dėl to tik kyla suirutė.</p>
2018 m. rugsėjo 11 d.	<p>Tik 20 proc. savivaldybių įgyvendinę visus etatinio mokytojų darbo užmokesčio įvedimo darbus. 50 proc. savivaldybių turi parengtus sprendimus, kuriuos dar tvirtins tarybos. Į kitas savivaldybes nukreiptos mūsų akys. Taip antradienį Vyriausybės pusvalandyje Seime teigė švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė.</p>
2018 m. spalio 1 d.	<p>Lietuvos švietimo darbuotojų profesinės sąjungos pirmininkas Andrius Navickas įsitikinęs, kad skubotai įvesta etatinio mokytojų apmokėjimo tvarka sukėlė destruktiją visoje valstybėje. Pasak A. Navicko, kad skubotai įvedama mokytojų etatinio apmokėjimo sistema yra ydinga, visai neparengta teisiškai, mokyklų vadovams suteikianti per daug diskrecijos norminant pedagogų darbą.</p>
2018 m. spalio 12 d.	<p>Rugsėjį įvedus etatinio mokytojų darbo užmokesčio modelį ir apžvelgus pirmojo mėnesio su etatiniu situaciją, paaiškėjo, kad pinigų galėjo pritrūkti toms mokykloms, kuriose suformuota per daug klasių komplektų, arba tose, kuriose didžioji dalis mokytojų turi aukštą kvalifikacinę kategoriją ir didelį darbo stažą. Netolygumams išlyginti savivaldybių paskirstomai dotacijos daliai papildomai skirta 10,5 mln. eurų, rašoma Švietimo ir mokslo ministerijos (ŠMM) pranešime.</p>
2018 m. lapkričio 2 d.	<p>Protestuodama dėl etatinio mokytojų darbo apmokėjimo Lietuvos švietimo darbuotojų profesinė sąjunga (LŠDPS) skelbia lapkričio 12 dieną pradėsianti neterminuotą streiką.</p>
2018 m. lapkričio 12 d.	<p>Dalis mokyklų pradeda streiką, reikalaujamos peržvelgti etatinio apmokėjimo modelį. Per savaitę prie streiko turėtų prisijungti 79 ugdymo įstaigos. Vilniuje prie streiko pirmadienio rytą prisijungė „Žemynos“ progimnazija, kurioje rinkosi streiko komitetas su Lietuvos švietimo darbuotojų profesinės sąjungos (LŠDPS) pirmininku Andriumi Navicku priešakyje. Aštuntą ryto susirinkimą pradėjęs komitetas po valandos sulaukė ir Švietimo ir mokslo ministerijos atstovo vizito. Į progimnaziją atvyko ministrės Jurgitos Petrauskienės patarėjas Arminas Varanauskas, kuris atsakė į žiniasklaidos klausimus bei teigė ketinantis derėtis su streikuojančiais mokytojais. A. Varanauskas teigė, kad ministerijos atstovai ketina aplankyti visas streikuojančias mokyklas.</p>

	Ministrė ketina lankyti streikuojančias mokyklas, tačiau vizitai vis dar derinami.
2018 m. lapkričio 15 d.	Švietimo ir mokslo ministrė šią savaitę važinėja po streikuojančias mokyklas. Šiuo metu mokiniams pamokos nevedamos 28 mokyklose. Pasak švietimo ir mokslo ministrės Jurgitos Petrauskienės, padėtimi mokyklose arba atlyginimais mokytojai nesiskundžia.
2018 m. lapkričio 15 d.	Į posėdį renkasi Etatinio koordinavimo grupė, kurioje dalyvauja visų mokytojų profesinių sąjungų atstovai.
2018 m. lapkričio 20 d.	Antradienį neterminuotą streiką pradėjusios didžiausios Lietuvos mokyklos streiko komitetas kreipėsi į bendruomenę, apgailestaudamas, kad situacijos įkaitais tapo vaikai. Kaip informavo Švietimo ir mokslo ministerija, trečiadienį su visomis mokytojų profsąjungomis bus aptariami siūlymai, kaip tobulinti etatinio mokytojų darbo užmokesčio modelio įgyvendinimą. Ketvirtadienį po aktualių klausimų aptarimo Prezidentūroje pedagogai rinksis į Vilniaus mokytojų namų Didžiąją salę. Palaikymo streikuojantys mokytojai sulaukia ir iš tėvų. Savo pritarimą streikui išreiškė Vakarų Lietuvos tėvų forumas. LŠDPS reikalauja nedelsiant atsisakyti absurdiškos darbo užmokesčio apskaičiavimo tvarkos ir įdiegti etatinį modelį, kuriame vienam etatui sudaryti būtų ne daugiau kaip 18 kontaktinių valandų ir 18 val. skirta kitiems darbams. Taip pat - pareiginės algos pastoviosios dalies koeficientus didinti 20 proc. bei mažinti vaikų skaičių klasėse.
2018 m. lapkričio 22 d.	Ministro pirmininko Sauliaus Skvernelio teigimu, etatinis mokytojų apmokėjimas tikrai pagerino padėtį, o šiuo metu įtampa tvyro dėl to, kad gavę ilgai prašytos laisvės kai kurie mokytojai su ja nesusitvarko, todėl reiktų griežtesnio sprendimų reglamentavimo.  Mokytojų suvažiavime ketvirtadienį ministrę pasitiko pikti mokytojai ir dar piktesni juos užstojęntys politikai.
2018 m. lapkričio 28 d.	Seimo pirmininkas Viktoras Pranckietis teigia, kad šiuo metu nevaldoma streikuojančių mokyklų situacija rodo, jog Jurgitos Petrauskienės vadovaujama Švietimo ir mokslo ministerija turi problemų. Pasak V. Pranckiečio, ne švietimo reforma yra bloga, o stringa jos įgyvendinimas.
<b>2018 lapkričio 29 d.</b>	<b>Mokytojai naktį praleidžia ŠMM. Dalies Lietuvos mokytojų streikas vyksta jau trečią savaitę, tiek pat laiko užstrigęs ir ugdymo procesas mokyklose. Apie trisdešimt Lietuvos mokytojų naktį praleido švietimo ir mokslo ministerijoje ir iš jos žada nesitraukti, kol nebus pasiektas susitarimas. Penktadienį prie Seimo planuojamas dar vienas mitingas.</b>
<b>2018 m. gruodžio 3 d.</b>	<b>Saulius Skvernelis atleidžia tris ministrus: J. Petrauskiene, L. Ruokytę-Jonsson ir K. Navicką.</b>
2018 m. gruodžio 5 d.	Streikuojantys ir jau beveik savaitę ministerijoje gyvenantys mokytojai trauktis neketina. Esą lauks, kol bus tęsiamos derybos. Tačiau nestreikuojančios mokytojų profesinės sąjungos sako, kad susitarti dėl darbo sąlygų galima ir diskusijos būdu, į kurią streiką inicijavusios Lietuvos švietimo darbuotojų profesinės sąjungos pirmininkas Andrius Navickas neva piktybiškai nesileidžia.

2018 m. gruodžio 7 d.	Švietimo reforma buvo arogantiškai stumiama, todėl ir sukėlė mokytojų nepasitenkinimą, teigia prezidentė Dalia Grybauskaitė. Ji teigė, kad Vyriausybės atstovai turėjo kalbėtis su streikuojančiais mokytojais ir išklausti jų argumentus bei ragina pradėti tai daryti dabar.
2018 m. gruodžio 9 d.	Vykstant protesto akcijai „Paskutinis skambutis“ prie Vyriausybės susirinko tūkstančiai žmonių iš visos Lietuvos. Mokytojai ir juos palaikantys sako tikintys, kad pavyks pasiekti jų reikalavimų. Į mitingą susirinko 6 tūkst. žmonių.
2018 m. gruodžio 10 d.	Seimo posėdyje pateiktos prezidentės Dalios Grybauskaitės įstatymų pataisos, turinčios palengvinti etatinio mokytojų apmokėjimo įgyvendinimą. Pataisos siūlo paprastesnę etatinio darbo užmokesčio struktūrą, nustatant dvi mokytojų veiklos kategorijas: viena jų susijusi su pamokomis bei pasirengimu joms, kita – su veikla mokyklos bendruomenėje, paties mokytojo profesiniu tobulėjimu. Šiuo metu šios veiklos išskaidytos į vadinamąsias tris kišenes, t. y. kontaktines valandas (pamokas), nekontaktines valandas (pasirengimą pamokoms, darbų taisymą) ir darbą bendruomenei. Pagal dabartinę redakciją, veikla bendruomenei gali sudaryti iki pusės mokytojo etato. Prezidentės pataisos taip pat nustato kitas proporcijas, kiek mokytojo etate sudaro pamokos, pasiruošimas pamokoms, mokinių darbų taisymas ir veikla bendruomenei. Pataisas pristatė Seime, jas toliau nagrinės parlamento komitetai. Šalies vadovė pataisas teikia ypatingos skubos tvarka.
2018 m. gruodžio 20 d.	Prezidentė Dalia Grybauskaitė pasirašė įstatymų pataisas dėl pedagogų darbo etatinio apmokėjimo.  Šiomis prezidentės inicijuotomis Švietimo bei Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų ir komisijų narių darbo apmokėjimo įstatymų pataisomis nustatyta paprastesnė etatinio darbo užmokesčio struktūra.  Įstatymuose daugiau dėmesio skiriama tiesioginiam mokytojų darbui ir kvalifikacijai gerinti. Taip pat sudarytos sąlygos nustatyti aiškesnę mokytojo darbo krūvio struktūrą pagal dalykus, mokymo ar ugdymo sritis. Į šių sprendimų priėmimą įtraukiami ir socialiniai partneriai.  Švietimo ir mokslo ministerija reikalingus poįstatyminius teisės aktus turi parengti iki 2019 metų kovo 1 dienos.
2018 m. gruodžio 22 d.	Mokytojai palieka ministeriją.
2019 m. sausio 15 d.	Dalia Grybauskaitė antradienį paskyrė Algirdą Monkevičių švietimo, mokslo ir sporto ministru.
2019 m. kovo 1 d.	Švietimo, mokslo ir sporto ministras Algirdas Monkevičius pasirašė teisės aktus dėl etatinio mokytojų apmokėjimo modelio pakeitimų. Jei išryškės naujos modelio spragos, žadama jas tobulinti. Esminis pakeitimas – mokytojo etatas susidės iš dviejų kategorijų darbo valandų: pamokų ir pasiruošimo pamokoms, mokinių darbų vertinimo, vadovavimo klasei bei veiklą mokyklų bendruomenei ir kvalifikacijai tobulinti.

## 2 priedas. Interviu su valstybės tarnautoju

Vilnius, 2020 m. balandžio 10 d.<sup>166</sup>

- **Kodėl būtent 2018 metais įvyko kaita?**
- Čia kai mes kalbam apie kaitą, tai ką tu turi tiksliai galvoje?
  
- **Kad Seimas patvirtino etatinio įvedimą.**
- Tai čia turbūt bandant perspektyvoje viską išdėstyti, tai etatinis mokytojų apmokėjimas kaip toks dalykas, matyt, buvo jau kalbama nuo kokių 2000 metų. Iki 2000 metų Lietuvoje buvo taip, kad už mokytojo atlyginimus buvo atsakingos savivaldybės ir jos mokėdavo ir kaip norėdavo, taip tvarkydavosi ir su mokytojais, ir su mokyklom, ir t. t. ir t. t. 2000 metais mokytojams dėl tuo metu, man atrodo, naftos turėjo būti visos tos problemos, buvo užsitęsusi krizė ir mokytojų atlyginimai vėlavo apie pusmetį. Ir tai buvo viena iš priežasčių, kodėl buvo pradėta diskutuoti, kad reikia labai stipriai keisti sistemą. Ir tada buvo įvestas mokinio krepšelis, kuris iš esmės ant valstybės pečių perkėlė mokytojų atlyginimus, nes per finansavimo sistemą tie pinigai pasiekdavo mokyklas tam, kad jie galėtų pasiekti mokytojus. Ir jau tada buvo pradėta kalbėti, kad reikia kalbėti apie etatinį mokytojų apmokėjimą. Tai viskas vystėsi, vystėsi, vystėsi...

Pirmas realus kartas, kai buvo bandoma įdiegti etatinį apmokėjimą buvo 2006 metais, jis buvo pradėtas diegti, bet vėlgi pradėjus artėti krizei ir pasidarius labai dideliu spaudimu iš kai kurių mokytojų, vidury to etatinio apmokėjimo buvo nuspręsta pakeisti jį ir vietoj to, kad keisti apskaičiavimą darbo laiko struktūrą, sandarą, žodžiu, sistemiškai visą šitą daryti, buvo nuspręsta tiesiog palikti seną sistemą ir užpilti ją pinigais. Nes kai kuriems taip yra patogiau. Kai kurie mokytojai to labai stipriai nori, nes jeigu tu pili į sistemą daug pinigų, vadinasi, visi atlyginimą gauna didesnį. Nesvarbu, kiek kas dirba, kas ką daro ir t. t. Ir tada buvo keliamas klausimas, kad reikia etatinio apmokėjimo ir visa kita ir, man atrodo, beveik visos politinės partijos 2016 metais į savo rinkimų programas rašė, kad reikia etatinį apmokėjimą pagaliau įvesti ir mes atėjom, kai mes gavom tą mandatą, kadangi mūsų visa komanda ministerijoje buvo ne politikai, ta prasme, mes esam dirbantys švietime, aukštajam moksle, ar kur, visi nepriklausom jokiai partijai, tai mūsų tikslas buvo imti ir pagaliau sutvarkyt tą sistemą ar bent jau pradėti ją tvarkyti, nes pradėjus analizuoti, kokia yra situacija, pasimatė, kad yra kosmosas.

---

<sup>166</sup> Interviu atliktas naudojantis vaizdo skambučių programa

Ir tada nuo pat pradžių buvo pradėta tai daryti. Buvo pradėta kurti modelis. Kartu paraleliai vyko kitas procesas, kuris irgi yra svarbus visame šitame procese, tai yra kolektyvinės sutarties pasirašymas. Mes pasirašėm pirmą kolektyvinę sutartį švietimo istorijoje su profesinėmis sąjungomis, kurioje buvo įsipareigojimas įvesti etatinį nuo 2018 metų rugsėjo mėnesio, jį suderinus su profesinėmis sąjungomis. Tai reiškia, kad darbo grupė paruošė vieną rezultatą, mes tą rezultatą (toje darbo grupėje, be abejo, dalyvavo ir profsąjungos, bet ne tik)... Tas rezultatas turėjo būti suderintas su profesinėmis sąjungomis, kurios pasirašė kolektyvinę sutartį, kitaip sakant, tai buvo formali procedūra, kur mes derėjomės, ar jiems tinka darbo grupės sukurtas variantas, ar ne, tai čia buvo toks, žinai, – jie patys dalyvauja darbo grupėje ir sukuria vieną variantą, tada turi galimybę tą variantą ar labiau pastumti į savo pusę. Ir tik tada tas variantas buvo užregistruotas kaip įstatymo pataisos Seime, kur buvo dar vienas derybų raundas, nes kai įstatymas yra užregistruotas, tada bet kuris Seimo narys gali registruoti bet kokias pataisas, ir atsiranda galimybė vėl iš naujo pradėti visas diskusijas.

Tai toks buvo procesas. Bet priežastis buvo iš tikrųjų ta, kad etatinio mokytojų apmokėjimo visi laukė labai ilgai ir nuo labai seniai ir 2018 metai mums irgi tapo pagrindu dėl kolektyvinės sutarties susitarimo, kadangi kolektyvinė sutartis 2017 metų lapkritį–gruodį, žodžiu, metų gale, tai kadangi tas įsipareigojimas buvo priimtas nuo rugsėjo 1 dienos 2018 metų, tai buvo pagrindu, kodėl biudžete atsirado reikalingi pinigai etatinio mokytojų apmokėjimo įvedimui.

Mes kryptingai ėjom prie to, kad įvestume tą dalyką kaip įmanoma anksčiau, bet tas lėmė, kad 2018 metų rugsėjo 1 d. tie dalykai ir susidėliojo. Nes etatinio darbo grupė patį modelį pradėjo ruošti, man atrodo, 2017 m. pavasarį, tai iš principo, jeigu atėjo nauja vyriausybė 2016 metų gale, tai natūralu, ten įsivažiavimas, vyriausybės plano tvirtinimas, tada priemonių plano įgyvendinimo tvirtinimas, tai mes turbūt turim kokį vasarį, kai buvo patvirtintas vyriausybės priemonių planas. Tai iš principo ilgai nelaukiant ministrė tada iniciavo darbą dėl etatinio apmokėjimo. Tai pusmetį, kadangi vasara visada iškrepta, žinai, vasara ir šiaip nėra labai darbingas laikotarpis, o švietime vasara išvis yra *out'as*, tai darbo grupės darbas buvo sustojęs... Iki vasaros buvo darbų padaryta, per rudenį buvo modelis pabaigtas ir tada, man atrodo, nuo sausio jisai persikėlė į Seimą ir ten iki liepos jisai išbuvo iš principo.

- **O kodėl jis buvo būtent toks, koks buvo – toks iš trijų dalių. Kai kurie sako, kad čia Aidas Aldauskas sugalvojo ar kad čia neva toks, kaip universitetuose apmokėjimas. Dar teko girdėti, kad jūs buvot ir kažkokią studiją apie tai pasidarę...**
- Tai čia keli dalykai susidėjo. Ko yra svarbu nepamiršti, ir tavo darbe tas irgi yra aktualu, – viskas prasidėjo nuo to, kad šiaip įprastai bendrajame ugdyme buvo įprasta (dabar tas po truputį keičiasi ir čia mes, mano galva, labai didelį gerą darbą padarėm kultūriškai), kad ten nėra darbo grupių ir nėra normalaus intelektualinio darbo, kai, žinai, mes susėdam ir kartu galvojame, kaip kažką išspręsti. Ten yra derybos, nes yra profsąjungos ir jos ateina derėtis. Tai su etatiniu pačioj pradžioj taip ir buvo – profsąjungos atėjo ir jos pasiūlė savo modelį. Ir natūralu, kai tu ateini, ir tu pasiūlai savo modelį, tai tu pasiūlai savo žaidimo taisykles, tai yra tavo derybinė pozicija. Jeigu tu priimi tą derybinę poziciją, kaip valstybė ar kaip ministerija, tai tu pradedi derėtis nuo ten, kur pasiūlė profsąjungos. Ir tas kelias gali būti labai sudėtingas.

Šituo keliu ministerija buvo truputį pradėjusi eiti. Bet aš ministrei sakiau, kad jeigu tu eisi ir toliau šituo keliu, tai tu niekada niekur nenuėisi, nes tai yra derybos ir prie šitų derybų nedalyvauja mokyklų vadovai, ir tai yra labai blogai, nes tai yra labai stipriai juos liečiantis klausimas. Prie šitų derybų nedalyvauja savivaldybių atstovai. Kai vyksta derybos, tai jose dalyvauja tik profesinė sąjunga ir valstybė, kuriai atstovauja Švietimo ministerija. Kitaip sakant, mes visas kitas suinteresuotas šalis eliminuojame. Tada *ŽEF'as* suorganizavo diskusiją mokyklų vadovams, kurioje būtų aptartas ankstesnio pilotinio varianto (ir čia yra ta studija turbūt, kurią Vitalis tau minėjo) klasės krepšelio mechanizmo įgyvendinimas.

Tai kai buvo Pitrienė, čia yra 2014 m. turbūt, ji iniciavo pilotinį penkiose savivaldybėse klasės krepšelio modelio įgyvendinimą – kaip galima būtų pakeisti finansavimą ir kartu, kaip galėtų keistis ir mokytojų atlyginimai. Tai profsąjungos, kai atnešė savo variantą dėl etatinio, jos tuo dalyku nesirėmė, mes per renginį, kai bandėm pakeisti tą dinamiką ir truputį kitaip organizuoti procesą, pasikvietėm tas mokyklas, kurios išbandė tą modelį ir buvo labai laimingos. Kurios labai sėkmingai prisitaikė tą modelį, direktoriai buvo labai patenkinti ir t. t. Tai ten mes kvietėm Jono Pauliaus II gimnaziją iš Vilniaus, Adamas Blaškevičius direktorius jos ir kita direktorė buvo Valė Urbonienė iš Kauno rajono. Jie pasakojo, kaip jiems pasisekė šitą dalyką daryti.

Tada po to renginio ministrė subūrė darbo grupę etatinio mokytojų apmokėjimo parengimui, kuri remtųsi to ankstesnio eksperimento geraisiais dalykais. Ir mes visada žinojom, kad tas eksperimentas turėjo tam tikrų labai blogų dalykų – jis buvo labai tinkamas mažoms mokykloms, bet nebuvo tikrai užtektinai geras didelėms mokykloms. Čia tikrai buvo pagrįsta kritika to ankstesnio modelio, bet tą kritiką žinodami, mes visada savo modelį dėliodami mes stengėmės pasiimti tai, kas yra geriausia iš to modelio ir pakeisti tai, kas buvo nepasiteisinę. Tai šituo dalyku mes rėmėmės, bet visas etatinio dėliojimas prasidėjo nuo problemų sutarimo ir nuo tikslų sutarimo, kuriems visi visada pritarė.

Ir tikslai buvo tokie: etatinis turi padidinti mokytojų atlyginimus, etatinis apmokėjimas turi leisti mokytojams apmokėti už visus daromus darbus, trečias tikslas buvo, kad etatinis apmokėjimas turi suteikti daugiau saugumo mokytojams ir stabilumo. Ir ketvirtas tikslas buvo orientuotas į pradedančiuosius mokytojus, kad etatinis apmokėjimas turėtų suteikti galimybę pradedantiesiems mokytojams siūlyti patrauklesnes darbo ir karjeros sąlygas. Tokie buvo tikslai. Dar vienas tikslas buvo, kurio bent dalis darbo grupės siekė, aš asmeniškai irgi visada buvau labai už tai, kad etatinis mokytojų apmokėjimas paliktų laisvės pačioms mokykloms apsispręsti dėl dalies klausimų, kaip jiems atrodo geriausia tvarkytis. Nes aš šiaip esu didelis mokyklų savarankiškumo fanas ir man atrodo, kad mokyklos turėtų turėti galimybę priimti tuos sprendimus ir turėtų džiaugtis ta galimybe, bet po to mes kaip pamatysim, kai prieisim prie reformos įgyvendinimo, kad, deja, ne visi direktoriai buvo patenkinti tuo, kad turėjo galimybę daryti taip, kaip jie nori, nes jiems labiau patinka, kai jiems pasako, ir jiems nereikia galvoti, kaip daryti. Tai čia jau buvo problema įgyvendinant.

Tai tokie buvo tikslai. Dėl jų pritarė visi darbo grupės dalyviai ir mes tada visą tą modelį bandėm derinti prie tų tikslų įgyvendinimo. Tai dėl to modelyje atsirado atskira pareigybė pradedančiajam mokymui, kuri turėjo ir vis dar turi kitokią struktūrą, kaip pasiskirsto valandos. Tai pradedančiajam mokymui tu automatiškai skaičiuoji daugiau valandų pasirengimui ir mažiau valandų mokymui, nes kai tu esi pradedantysis, natūralu, kad tau daugiau laiko užtrunka viską daryti, ir pirmas kartas, ir t. t. Kai praeina pora metų, natūralu, kad tu tai pačiai pamokai pasirengti tau reikia gerokai mažiau laiko negu reikėjo pačioje pradžioje. Tai šitas tikrai atsirado. Atlyginimai padidėjo – čia net ne klausimas. Galima pasiimti STRATOS paskutinę prieš porą mėnesių darytą ataskaitą apie mokytojų etatinį apmokėjimą ir pamatyti, kad ten 20 ar 25 vidutiniškai procentais kyla, bet tai nereiškia, kad visiems mokytojams pakilo,

ar ne? Čia ką ne visi mokytojai supranta, nes ne visi yra matematikai *apparently*, kad vidutiniškai nereiškia kiekvienam. Va čia va buvo irgi labai sunki žinutė, kurią reikėjo ištransliuoti. Bet tas buvo padaryta.

Tada saugumas mokytojui kaip pasireiškė, tai kad įsivaizduotum tą situaciją, kur aš pamačiau... Aš niekada nebūčiau tuo patikėjęs, bet kokie 80 proc. mokytojų turbūt Lietuvos mokyklose dirbo neturėdami darbo sutarčių, kas reiškia, kad tau nėra jokių apsaugų iš darbo teisės pusės. Darbo kodeksas 2004 metais panaikino galimybę dirbti be darbo sutarties. Ta prasme, nuo nepriklausomybės iki 2004 metų buvo du režimai, kaip tu gali dirbti – arba pagal darbo sutartį, arba pagal tarifikaciją. Tai daugelis mokyklų dirbo pagal tarifikaciją. Tai reiškia pagal valandas – vieną mėnesį dirbi 200 valandų, kitą mėnesį gali dirbti 100 valandų ir tau tas valandas skiria direktorius pats savo sprendimu, gali nederinti su tavim. Tai va tokia praktika buvo nusistovėjusi mokyklose ir kodėl mokytojai sakė, kad yra nestabilu, nes direktorius galėdavo sakyti – šitą mėnesį dirbai 200 valandų, *nu* šį mėnesį dirbsi 100 valandų. Tai lygiai reiškia, kad gausi dvigubai mažiau pinigų, nes tavo valandų ką tik sumažėjo. Ir kadangi tu neturi darbo sutarties, tau negalioja visi saugikliai, kurie yra Darbo kodekse, tai tu esi paliktas ant ledo. Tai etatinis šiuos dalykus turėjo spręsti, ir jis sprendė, ir daugeliui tai nepatiko, nes taip – po 20 metų neturėjimo darbo sutarties, tau reikėjo suprasti, kas yra darbo sutartis, kaip ji pasirašoma, ką joje reikia numatyti ir susitarti su žmogum. Tu negalėjai ateiti pas mokytoją ir pasakyti „tu darysi taip ir taip, ir taip“, nes jis tau galėjo pasakyti „ne, man taip netinka, aš noriu kitaip“. Ir tada prasideda, man atrodo, normalus žmogiškas bendravimas, kai ir viena, ir kita pusė bando susiderinti savo lūkesčius, poreikius ir kitus dalykus, bet vėlgi ne visiems direktoriams tai atrodė *reasonable*, kai kurie direktoriai man po to priekaištavo, kad įsivaizduoji, atlyginimai mano mokykloj nesumažėjo, bet rugsėjį aš turėjau skirti kiekvienam mokytojui po valandą (!) atskirai kalbėtis apie jo darbo sąlygas mano mokykloj! *Nu* tai *sorry*. Kai direktorius man tai pasako ir kai tas direktorius yra Licėjaus direktorius, tai aš galiu tik pasakyti „durys yra čia, tokių kaip tu nereikia šitoje sistemoje, nes tu nesi vadovas, tu nesupranti, kas yra vadovo funkcijos, ką turi daryti žmogus, kuris turi tai daryti“. Nes viena iš pagrindinių funkcijų yra kalbėtis, dēliotis, planuoti krūvį, kurio reikia, kaip reikia, ir t. t. Ir jeigu tau atrodo, kad nereikia bendrauti su savo darbuotojais, *nu* tai kosmosas.

Tai šitas dalykas buvo padarytas, turėjo atsirasti tos sutartys. Taip pat, kas buvo labai svarbu – su etatinio įvedimu (tai buvo ne tik dėl etatinio, bet ir dėl kitų darbo teisės ir viso socialinio



modelio pokyčių, kurie vyko praeitos Vyriausybės kadencijos pabaigoje ir atėjo į mūsų kadenciją, tai kiekviena mokykla turėjo susikurti savo atlyginimų politiką, kuri turėjo būti patvirtinta arba mokyklos tarybos (tai reiškia, ir mokytojai dalyvauja tvirtinant), arba jai turėjo pritarti profesinė sąjunga. Kitaip sakant, arba suderinta su profesine sąjunga, o jeigu profesinės sąjungos nėra, tada su mokyklos taryba. Tai šitoj vietoj iš tos sistemos, kur pats direktorius viską nusprendžia ir padaro, kaip jis nori, ir valandas dalina, kaip jis nori, mes pereidinėjom prie sistemos, kur turi būti aiški tvarka, ne tai kad valandom išskaičiuota, bet gairės, kaip mes nustatom, susitariam, kokiais atvejais darom vienaip, ir t. t. Jos turėjo būti aiškios, skaidrios, joms turėjo pritarti mokyklos bendruomenė, visi mokytojai turėjo pasirašyti darbo sutartis, ir jeigu mano darbo sutartyje buvo numatyta, kad aš, pavyzdžiui, dirbu puse etato, tai direktorius negalėjo man ateiti iš vakaro ir pasakyti, kad tu dirbsi 0,25 etato, nes aš pagal darbo teisę galėjau klausti, kokių pagrindų. Ir tam, kad jis tai padarytų, jis turi arba turėti rimtų priežasčių, arba *force majeure*, pavyzdžiui, *Covid'as* yra puikus pavyzdys, tam tikriems darbams ir tam tikriems sektoriams, kitu atveju jis taip iš galvos negali padaryti. Čia turėjo ateiti tas stabilumas.

Ir ketvirtas tikslas, apie kurį aš nekalbėjau, palauk... Pamišau. Bet dar kažką mes šitoj vietoj darėm. Tu gali man užduoti kitą klausimą, o aš pasiieškosiu senų dokumentų.

- **O buvo kažkokių konkrečių lyderių, kurie labai sirgo už tą naują tvarką, ką galima būtų įvardinti vardais ir pavardėm?**
- Jo. Čia tiesiog prieš atsakant į šitą klausimą... Tai pirmas tikslas buvo (*skaito iš dokumento*) „įgalinti mokyklas veiksmingai planuoti žmogišką potencialą siekiant ugdymosi tikslų ir ugdymo proceso kaitos“ ir va tas tikslas, apie kurį nepakomentavau, tai čia buvo ta mintis, kad mes norėjom nesureglamentuoti visko valstybės lygmeniu tam, kad dalį dalykų pati mokykla galėtų nuspręsti ir atsakyti, kaip jiems yra geriausia, nes mokyklos yra skirtingos, jos turi skirtingas bendruomenes, ten yra skirtingi mokiniai, ten yra skirtinga socialinė ekonominė padėtis... Tai mes norėjom duoti bendras gaires, kuriose tu gali rasti sau *flexibility*.

Mano pirminis siūlymas buvo gerokai liberalesnis. Mano siūlymas buvo, kad mes įstatyme tiesiog parašom, kad mokytojo etatą sudaro 1512 valandų ir visa kita nusistato mokyklos. Tai jei šitam būtų buvę pritarta, tai išvis sistema būtų tiesiog išsijungus, man atrodo, neatlaikiusi tokio neapibrėžtumo ir tokios didelės laisvės. Tai mes turėjom daugiau, kad ten pirma kišenė tiek, antra kišenė tiek... Ar ne? Bet tai nebuvo, kad pirma kišenė būtinai konkretus skaičius.

Tai buvo intervalas, kurį priklausomai nuo dalyko, poreikio, kitų dalykų kiekviena mokykla turėjo ir galėjo nusistatyti.

Dabar grįžtant prie tavo klausimo apie didelius palaikytojus, tai ir taip, ir ne. Ta prasme, šitas dalykas taip dinamiškai kito, priklausomai nuo politinės situacijos, bet, pavyzdžiui, mes turėjom darbo grupėje mokyklų vadovų atstovą. Mes turėjome toje grupėje tokį žmogų – jis pats buvo direktorius, labai palaikė tą modelį ir iš tikrųjų į daug jo siūlymų buvo atsižvelgta, ir tikrai tas modelis buvo, *nu* aš drąsiai galėčiau sakyti, kad jisai tikrai buvo jo kūrimas ir jo galutinis produktas tikrai atliepė vadovų lūkesčius, kuriuos jis transliavo būdamas jų atstovu. Bet po to, kai reikėjo tą modelį ginti, vadovai, be abejo, nebebuvo tokie aktyvūs. Ir tas pats žmogus kažkur dingo, nes pamatė, kad čia tiesiog yra labai daug neigiamos emocijos ir visi čia neršia, piktinasi ir dar kažką ir natūralu, žmogus pagalvojo, kad čia turbūt ne jo kova yra ir nusprendė į tai nesikišti. Tai pradžioje lyg ir buvo didelis palaikymas iš kai kurių, tada mažiau buvo.

Bet kita vertus visą – ab-so-liu-čiai vi-są – laikotarpį aš tikrai drąsiai galiu pasakyti, vi-sa-da buvo nuo pat pradžių iki pat pabaigos ir net dabar buvo žmonių tarp mokytojų, tarp direktorių, tarp savivaldybių švietimo skyrių vedėjų, kurie palaikė, palaiko ir toliau palaikys šitą modelį, nes mato jame naudas, supranta, kaip jis veikia ir supranta, kokias galimybes jis atveria, ir buvo žmonių, kurie nepalaikė, nepalaiko ir nepalaikys. Ir buvo žmonių, kurie palaikė, paskui nusprendė nebepalaikyt ar atvirkščiai pasikeitė. Nes vėlgi – modelis yra bendras, bet ko dalis žmonių nesupranta kartais, kad kai tu ypač dar stengiesi palikti laisvės mokykloms, tai mes tikrai turim tokių situacijų, ir MOSTOS ten tie visi skaičiavimai, anksčiau kuriuos mes ir patys užprašydavom, ir jie patys darydavo, jie rodydavo – kiekvienais metais būdavo 20 proc. mokytojų, kuriems tikrai mažėdavo atlyginimas daugiau negu 5 eurai. Tikrai tokių mokytojų buvo – mes tą žinodavom. Bet kodėl jis mažėdavo? Ne dėl etatinio apmokėjimo. Dėl to, kad mokinių skaičius irgi mažėja. Tai net mums pakeitus finansavimo tvarką, net skyrus papildomus milijonus į visa šita, jeigu pas tave mokykloj būdavo 100 mokinių, o kitą rugsėjį atėjo tik 60, tai tikėtis, kad tavo mokytojams išaugs atlyginimas yra... *nu* „naivu“ yra švelnus žodis tą apibūdinti. Tai šitoj vietoj natūralu. Taip, kai kuriems atlyginimas mažėjo dėl to, kad mažėjo jų darbo krūvis. Bet jeigu tavo mokykla buvo stabili ir daugiau mažiau išliko stabili, tai tikrai tavo situacija gerėja ir tas yra vienareikšmiškai.

Bet jeigu reiktų vardinti žmones, tikrai, žinok, galėtum pažiūrėti – daugelis tų žmonių... Ministerija mes turėjome konsultantus mokyklų direktorius nusišamdę, kurie mums padėjo konsultuoti kitus direktorius jiems įsivedant etatinį apmokėjimą. Tai visada labai didelių palaikytojų buvo Utenos direktorius, neatsimenu jo vardo, pavardės, jis buvo... aš pabandyčiau tau padėti susirasti... Jisai tikrai tikrai tą palaikė visokeriopai. Aišku, natūralu, palaikė ypač paskutinėje jo studijoje profesinės sąjungos. Ne visos, bet tos, kurios pasirašė kolektyvinę sutartį. Ir labiausiai, aišku, palaikė tos, kurios daugiausiai *prasimušė* dalykų. Tai čia turbūt Audrius Jurgelevičius, Egidijus Milešinas yra tie žmonės, Eglė Žukauskaitė, Ramūnas Znutas, tai va jie tikrai labai palaikė, nes jie paskutinėse derybinėse studijose dar prasimušė papildomų derybinių dalykų šalia etatinio.

Etatinis nėjo kaip viena politikos priemonė. Šalia jo ėjo finansavimo pokyčiai, šalia jo ėjo tinklo taisyklių pokyčiai. Ir dar trečias dalykas, kurį mes skyrėm profsąjungoms, ir tai buvo viena iš priežasčių, kodėl mums pavyko pagaliau su jom susitarti, mes turėjom apie milijono eurų apimties fondą mokytojams į išankstinę pensiją išleisti. Tai pagal Darbo kodeksą jeigu tu dabar išėjai, tau galima išmoką mokėti du mėnesius, *which is* normaliai, bet nėra labai daug pinigų. Mes su tuo fondu buvom numatę, kad mokytojams į užtarnautą poilsį galima būtų išleisti jiems išmokant šešių mėnesių išėtinę išmoką, kas, be abejo, buvo gerokai patraukliau. Bet ten buvo kriterijai, kuriuos tu turi pasiekti, jeigu nori pasinaudoti tuo fondu. Vienas iš kriterijų buvo gerėjantis mokinių ir mokytojų santykis. Tai mes siekdami efektyvumo, norėdami mažinti mokytojų skaičių, bet tą daryti kaip įmanoma švelniau, turėjom dar papildomą tokią priemonę, kuriai iš tikro tą visą milijoną ten mokytojai ir pravalgė. Kiekvienais metais mes kokius 400 mokytojų išleisdavom į užtarnautą poilsį, kas reikšdavo, kad likdavo mažiau mokytojų, kurie pasidalindavo tą pačią sumą pinigų. Nes daugeliu atvejų mokyklose būdavo taip, kad aš turiu tris geografus, nors man pilnai užtektų dviejų. O ką tai reiškia? Pagal visą paskaičiavimą sistema man duoda pinigų, kad aš normaliai galėčiau apmokėti du geografus. Ir jeigu man reikia išlaikyti tris geografus, aš tada turiu jiems visiems mokėti atitinkamai tiek, kiek būčiau galėjęs išleisti dviem geografam. Ir tai yra priežastis, kodėl mokytojai gauna mažesnę atlyginimą, nes jų etatas yra mažesnis.

Darius Mockus<sup>167</sup>... Valentinas Gentvilis buvo tikrai vienas iš tų labai stipriai palaikiusių. Buvo Gvidas Vilys, Romas Turonis. Bet visi beveik šitie, kurie yra išvardinti šitam *linke*, jie daugiau

---

<sup>167</sup> Kalba apie Jonavos r. Ruklos Jono Stanislausko mokyklos-daugiafunkcio centro direktorių

mažiau palaikė... Rūta Krasauskienė ta pati... Ir šiaip bendrai direktorių pozicija visada buvo, ką jie sakydavo, – mes už modelį, bet neskubėkim. Tai ne visais atvejais jie buvo už modelį, nes kai kurioms mokykloms ten mažėjo pinigų, nes jos išimtinė tvarka anksčiau gaudavo daugiau ir mes visas tas išimtis panaikinom ir padarėm, kad visos mokyklos būtų lygiavertės, tai ne visiems tai patiko, natūralu, bet mums atrodė tai *OK*, nes ankstesnė sistema, kur irgi...

Žinai, kodėl vyko tiek daug pokyčių ir bandėm pakeisti sistemiškai? Tai, pavyzdžiui, kad tu įsivaizduotum... Čia mes su Gintaru (Steponavičiumi – *aut. past.*) labai daug diskutuodavom ir nepaisant to, kad mes su Gintaru jau 10 metų dirbam su juo įvairiais frontais, ir formatais, čia mes tikrai buvom vietomis labai stipriai susipykę. Jis kadangi šiaip yra apologetas mokinio ir studento krepšelio, ir šiaip apskritai krepšelio, nesvarbu, kad beveik jokia kita pasaulio valstybė (aukštajam moksle tai išvis jokia valstybė tokio modelio neturi, bet ne tame esmė, ir bendrajam ugdyme ne tiek daug tokių pavyzdžių), bet jis va šventai tuo tiki. Ir aš irgi galbūt labiau tuo tikėčiau, jeigu jis būtų tikrai skaidrus ir geras mechanizmas, kaip bando kažkas pasakyti. Bet mokinio krepšelis standartiškai turėjo būti 1000 vienam mokiniui per metus. Bet pirma, Vyriausybės lygmenyje buvo, kad mokinio krepšelis skirtingoms mokykloms pagal jų geografinę zoną ir pagal jų dydį priskirdavo skirtingą koeficientą. Kas reikšdavo, kad Vilniaus mokinys vietoj 1000 eurų gaudavo 850 kažkur, o jeigu tu būdavai kažkokios mažos mokyklos regione ir dar jeigu tautinės mažumos mokinys, tai tu gaudavai 3000 eurų. Toks *biškį* keturių greičių skirtumas, ar ne? Ir šalia šitų koeficientų buvo atskiras ministro įsakymas, kuriame buvo 250 mokyklų (mes Lietuvoje turim 1000 mokyklų, tai ketvirtadalis mokyklų) buvo įrašytos į atskirą ministro įsakymą, kurio esmė buvo: šitoms mokykloms yra taikomos išimties iš bendros tvarkos. Šiaip mūsų sistema išsegreguoja mokyklas, tada mes turim dar ministro įsakymą, kuris dar papildomai, neaišku, kokiais kriterijais remiantis, išskiria kai kurias mokyklas, kad jos dar kitaip gautų ir, aišku, gautų daugiau, ne mažiau jokių būdu. Ir tada mes sakom, kad tai yra skaidri sistema.

Tai kadangi mes visus šitus dalykus panaikinom, tai taip, *literaliai*, tikrai kai kurioms mokykloms pinigų sumažėjo dėl to, kad jos nebegalėjo naudotis tais anksčiau buvusiais dalykais. Tiesiog nebebuvo ypatingo sąrašo ypatingų mokyklų, kurios gauna *for no reason* kažkodėl padidintą finansavimą po pusantro karto.

Tautinių mažumų mokyklos, tai čia yra kitas klausimas. Arba mokyklos, kuriose yra individualių poreikių turintys vaikai. Tai ten tie visi koeficientai yra ir jie galioja irgi visoms mokykloms. Čia yra viskas tvarkoj, čia mes nekalbam apie tuos dalykus. Čia mes kalbam tiesiog apie geografiškai, žinai. Mokykla yra nutolusi 50 km nuo savivaldybės centro arba regiono centro. *Nu?..* Arba mokykla yra prie Latvijos sienos. Tai jinai turi gauti daugiau finansavimo, nes jinai yra prie Latvijos sienos, o ne Lietuvos vidury. Tokių idiotiškų visokių dalykų.

Tai palaikytojų buvo tikrai visokių. Iš švietimo skyrių irgi buvo savivaldybių, kurios buvo labai patenkintos, bet, žinok, dabar neatsimenu pavardžių.

- **Bet šiaip tie teiginiai dėl regionų... Kad natūralu, kai mažėja mokinių, tai mažėja ir algos. Tai čia gi visiškai prieštarauja tai didžiajai šito modelio kritikai, kad valstiečiai bandė išgelbėti kaimo mokyklas.**
- Absoliučiai. Tu esi visiškai teisi. Aš tau galiu papasakot, kokia yra reali situacija šitoj vietoj.

Ta kritika buvo, žinai, pozicija, opozicija, visa tai vyksta visada ir čia natūralu, visi bando iš to gaut dividendų. Liberalai, jie labiausiai bijo... Jiems krepšelis, pririštas prie asmens, yra... NVV... ir liberalios idėjos išraiška... *in the essence!* Natūraliausioje jos formoje, ta prasme, kokią tu tik gali suvokti. Nepaisant to, kad visi netgi laisvosios rinkos apologetai sakė, kad švietime absoliučiai laisvosios rinkos pritaikyti būtų neįmanoma, bet jie šitą praignoravo. Bet *anyway*. Ne taip tai yra svarbu. Jiems buvo iš principo priešara.

Ir tarp valstiečių tikrai buvo krūva žmonių, kad mažos mokyklos tikrai būtų finansuojamos geriau. Bet tau, kadangi studijuoji šitus mokslus, o bakalaurą baigai žurnalistiką, turbūt irgi nebuvo naujiena, tą tikrai matei, kad Vyriausybės ir valdančiosios Seimo daugumos pozicijos toli gražu ne visada yra toks *super match*. Ir čia buvo absoliučiai tas pats.

Mes ėjom su tuo modeliu, sakydami... Ir aš pats šnekėjau ir su Gintaru, ir su Gabrielium, ir t. t. Ir sakiau, *chebra*, jeigu jūs palaikysit šitą modelį, mes su jumis derinam ir pozicijoj, opozicijoj ir tikrai rasim užtektinai balsų, kad šitą modelį patvirtintume. Bet kadangi tada, man atrodo, buvo specialioji komisija, ar Šedžius, ar *whatever* kas... Jie ten *žostkai* susipyko ir vienas į kitą nenorėjo žiūrėti, tai man kai kurie politikai aiškiai ir atvirai pasakė *sorry*, mes gal

ir galėtume kalbėtis, bet esam tokioj situacijoje, mes iš principo negalėsime niekam pritarti. OK. Mes tada grįžom pas valstiečius, suprasdami, kad jeigu patvirtins, tai patvirtins tikrai valdančioji dauguma.

Taip, buvo tokių pasakymų, kur sako: hm, žiūrėk, jūs čia paskaičiavot, kad tipo mokykloms pirmam etape vidutiniškai kyla po 10 proc., ane, biudžetas. Tai jeigu tai yra didelė Vilniaus mokykla, tai 10 proc. jiems yra daugiau negu mažai mokyklai, kurios biudžetas yra mažesnis. Nu tipo mokykla Vilniaus centre ten yra milijonas, o kitos mokyklos 500 tūkst. Nu taip, 10 proc. vienu atveju yra 100 tūkst., kitu – 50 tūkst. „O tai gal mes galim porą procentų perskirstyti?..“ Nu tipo, žinai. Tikrai, žinok, tokių diskusijų buvo ir ne viena. Ir mes šitoj vietoj, jeigu būtų buvęs tik mūsų sprendimas, mes būtume ėję dar griežčiau. Mes tikrai vietomis padarėm kompromisų, bet tai tikrai nebuvo taip, kad mažos mokyklos nuo to laimėjo.

Ką visi galvoja, kad ta trečia kišenė buvo skirta mažoms mokykloms (ir jina buvo skirta tokioms veikloms finansuoti), ir pradinis mūsų modelis nesiūlė antros kišenės. Man asmeniškai buvo svarbiausia veiklos, kurios yra trečioje kišenėje, nes aš tikiu, kad mokytojai turėtų ne tik mokyti pamokoje ir ne tik darbus taisyti ir ruošti pamokai, bet ir taip pat dirbti su savo kolegom, planuoti, kaip reikia dirbti su savo kolegom, ruošti įvairias metodologines priemones ir t. t., kas iš principo yra veiklos trečioje kišenėje. Bet ar jos yra trečioje ar antroje? Koks skirtumas. Svarbiausia, kad jos būtų, kad mokytojas jas darytų ir kad už jas mokėtų. Tai trečia kišenė atsirado siekiant mažoms kaimo mokykloms įdėti pinigų į šitą. Tas tikrai taip. Bet tam, kad tą padarytum, reikia pinigų turėti. Ir jeigu finansavimo modelis tavęs neprišeria pinigais, kuriuos tu galėtum duoti už tai, kad, kaip kažkas sakė, kažkas karpinius karmo, tai tu ir neturi už ką mokėti tų dalykų.

Tai šitoj vietoj čia buvo viena iš priežasčių, kodėl etatinis patyrė tą visą *shitstormą* turbūt. Dėl to, kad valstiečiai (dalis valstiečių) nuoširdžiai važinėjo po regionus ir sakė, mes jums atvešim saulę, šviesų rytojū ir daug pinigų į jūsų mokyklas ir ne visur tie pinigai taip jau rieškučiom nukeliavo dėl to, kad sakau, mūsų tikslas visada ministerijoje buvo ir mūsų politinė vadovybės... Ta prasme, visi tyrimai rodo, kad mažų mokyklų (aš ne iš efektyvumo pusės, aš pats toli gražu nesu liberalas ekonomine prasme, man ne efektyvumas, o kokybė švietime yra esminis kriterijus) mokiniai statistiškai (tai nereiškia, kad nėra išimčių) demonstruoja prastesnius pasiekimus. Ir čia jau nekalbant apie tai, kad didesnė mokykla yra didesnė socialinė

stratifikacija, daugiau galimybių bendrauti su skirtingesniais žmonėm, susirasti daugiau draugų ir t. t., kas irgi yra labai svarbus dalykas, kas vyksta mokykloje, tik mes jo nepripažįstam kaip mokymosi dalies.

Tai man visų pirma mažos mokyklos buvo kokybinis blogis, kurį reikėjo kažkaip eliminuoti, lygiai tas pats buvo ir ministrei ir visai komandai, kuri su tuo dirbo. O jau po to, kad tai yra ir *biškį* pinigų metimas į balą ir juos galima būtų efektyviau panaudoti. Tai sakau, mūsų pasiūlyme net ir su tinklo taisyklėm, kuris ėjo paraleliai, kalbant su etatiniu ir apmokėjimo tvarka, buvo numatyta, kad nuo ateinančių metų turėtų nelikti jungtinių klasių. Jau tas tada buvo numatyta. Bet tada kiekvieną kartą vis artėjant *deadline'ui* savivaldybių asociacija čia tikrai nepadėjo. Vietoj to, kad laikytų tvirtą stuburą, jie irgi kiekvieną pavasarį ateidavo ir sakydavo *nu chebra bet pas mus nepasiruošę visi pereiti ir čia panaikinti tų klasių*, ir čia reikia dar laiko ir tada krūva vienmandatininkų (o kiekvienas yra gi didvyris, žinai), jeigu tik jo vienmandatėj veikia mokykla kad ir su trim vaikais ir 15 mokytojų, jis eis ir neš vėliavą. Tai čia kelis kartus tikrai nebuvo atlaikyta, nes valstiečių dalis labai lauždavo ant šito su Ramūnu priešakyje, nes jis irgi... Naisių mokykla buvo 40 mokyklų sąrašė, kurios vienareikšmiškai turėtų būti uždarytos, nes ten vaikų yra 40. *No kidding*. Ir kai aš sakau rimtai, kad mokinių yra mažiau nei mokytojų, *I'm not kidding*. Nežinau, gal dabar ir nebeturim, bet tikrai turėjom tokių mokyklų tuo metu Lietuvoje bent porą.

Mūsų tikslas ir buvo, tipo parodyti, kad kaimo mokyklos čia gali išgyventi ir t. t., ir t. t., bet visur pridėti maksimaliai saugiklių, kad nė velnio jos iš tikro negautų tų papildomų *babkių*, ir tikrai gautų daugiau mažiau adekvačiai tie, kas turėtų gauti.

Kur miestų mokyklos pagrįstai pyko, teisingai sakė, bet aš vis tiek manau, kad mes buvome teisūs iš kokybinės pusės... Anksčiau būdavo taip: klasė būdavo tipo 30 mokinių klasėje yra top, ir tu galėdavai priimti papildomus du, jeigu, pavyzdžiui, vidury metų kažkas iš vieno rajono persikrausto į kitą, keičia mokyklą ir kažką reikia daryt. Nu logiška. Bet ką darydavo direktoriai, ypač miesto mokyklose, – jie iš karto formuodavo 32 mokinių klases, nes kiekvienas mokinyš yra papildomi pinigai. Ir tau tai daugiau nekainuoja. Tu mokytojui už tuos papildomus mokytojus daugiau nemoki, tau papildomos klasės nereikia, nieko nereikia, tu tiesiog juos sugrūdi į tą trisdešimtuką ir padarai 32. Tai mes šitą panaikinom ir mes tikrai padarė, kad mokyklom neapsimokėtų prisifarširuoti mokinių iki galo. Mes padarėm taip, kad

28 mokiniai būtų labai normalus skaičius didelei mokyklai. Tai jo, šitoj vietoj direktoriai nebegalėjo taip žaisti, kad *ok*, dar du priimsiu, *biškį* gal čia bus nepatogu, bet, žinai, kai kurios mokyklos tai išvis turi tokią logiką, kad vis tiek beveik niekada nebūna taip, kad visi ateitų, nes tai kažkas serga, tai kažkas išvažiuoja. Čia Vilniaus miesto darželių politika tokia. Grupėse maksimalus skaičius yra toks, jie visada priima du papildomai motyvuodami tuo, kad vis tiek niekada nebūna taip, kad visi ateitų.

Tai šitoj vietoj mes tokius dalykus panaikinom ir tie didesnieji, kurie prisipūsdavo mokinių ir laimėdavo iš to, jie, pavadinkim, liko nuskriausti, bet aš manau, kad ta skriauda teisinga buvo, nes jie *biškį* ankstesnes taisykles išlankstydamo ir ne iki galo gerai darydamo.

Tai *summa summarum*, kad pamatytum, ar mano žodžiai yra tiesa, ar netiesa, aš tau siūlau pasižiūrėti paskutinę STRATOS darbo užmokesčio mokytojų modelio ataskaitą, kaip tik ji padarė jau antro etapo. Aš pats ją kai žiūrėjau prieš porą savaitių, tai mane patį tas nustebino, nes aš nebuvo iki galo tikras, kad taip bus, bet didžiausias procentinis mokytojų atlyginimo padidėjimas yra Vilniaus mieste ir Vilniaus rajone. Vilniaus rajone tai tikrai, nes tautinių mažumų mokyklos – jos gauna daugiau, bet Vilniaus miestas yra antras pagal atlyginimų didėjimą. Tai kur tu dar gali kalbėti apie kokias mažas mokyklas ir kad mes užfinansavom regionus? Tai va iš tikrųjų yra va taip va, bet viešumoje... Ir kur yra irgi problema, kad mes būdami tokios valdančiosios koalicijos vykdomąja valdžia, mes negalėjom kai kur irgi šokti, rekti ir sakyti, kad nužudys tas kai kurias mažas mokyklas, nes tai būtų reiškę, kad tie žmonės, kurie buvo palaikantys šitą modelį valstiečiuose, būtų sakę „tada mum reikia pakeisti“, ir tada mes tikrai būtume padarę, kad tas modelis būtų... Buvo tokia labai įdomi situacija iš politinės pusės žiūrint, čia nežinau, kokią teoriją reiktų pritaikyti bandant išrišti šitą marazmą ir rasti kažkokią logiką.

- **Gal dar grįžtant prie to, kad kone visos partijos į rinkimų programas buvo etatinį įsirašiusios. Man įdomu, dėl ko tada paskui kilo tiek nesutarimų ir nuo kada kilo. Ar opozicija iš karto bent pasiūlė kažkokią savo alternatyvą, ar suaktyvėjo jau tik kai prasidėjo streikai?**
- Mes su Gintaru, reiktų sakyti su opozicija, pokalbį turėjom neoficialų labai labai dar anksti. Dar net nebuvo išsiųsti dokumentai į Seimą, aš jau su jais kalbėjau. Aš kalbėjau su žmonėmis



iš liberalų ir aš kalbėjau su žmonėmis iš konservatorių. Mes neformaliai derinomės. Taip, ten nebuvo galutinių detalių, bet jau tada mes pristatinėjom idėją ir tikrai dėl dalies dalykų mes ten puikiai sutarėm ir mes kai kuriuos dalykus netgi po to derintis mums tikrai pavyko absoliučiai visi pasiūlymai buvo prasti...tikrai ne. Bet iš principo kalbant apie opoziciją, tenai vyko ideologinė kova. Ideologinė kova, kurios pagrindinis vėliavnešys buvo Gintaras, kuris už efektyvumą, už mokinio krepšelį. Konservatoriai tiesiog *followino his lead*, nes Pupinis... su visa derama pagarba bendrasis ugdymas nėra jo stiprioji vieta. Tai tiesiog atkartodavo. O Juozapaitis yra Juozapaitis iš principo ir ten šiaip yra atskiras pasaulis.

Tada buvo lenkai, kurie buvo nei koalicijoje, nei ne koalicijoje. Bet jų interesas yra superaiškus, superpragmatinis. Ta prasme, mūsų susisiekimo ministras buvo Švietimo komiteto narys. Aš atsimenu, būdavo, mes nuvažiuojam į tautinių mažumų mokyklą (ten mes su juo dirbom belekaip, kad tik jisai būtų patenkintas), susitariam, direktorius sako, nu čia bus gerai, čia visai gaus gal didelius atlyginimus, ir mes su juo išsiginėjam ir jis sako: chebra, bet vis tiek gal dar 5 proc. pakeliam? Jaroslavai, bet taigi mokykla sakė, kad jiems užtenka pinigų! *Nu* taip taip, bet žinai... Žinok, *simple stupid*, ten yra la-bai paprastas algoritmas.

Ir buvo wild korta, kuri labai labai padėjo šitame, ir labai ačiū jiems už tai, tai buvo paluckininkai. Nes jie *<i>summa summarum</i>* balsavo prieš arba kai kurie susilaikė, bet Dovilė Šakalienė, mes kadangi žiauriai su ja palaikėm ryšį, ir tikrai žiauriai nuoširdžiai pasakojom visus dalykus, tai daugeliu atvejų jinai padėjo. Nes opozicija visą laiką bandė procedūriškai sabotuoti šitą procesą ir padaryti, kad mes nespėtume iki sesijos pabaigos praeiti procedūriškai šito reikalo. Ir Dovilė buvo tas žmogus iš opozicijos, kuris tikrai vieton padėjo būti tuo papildomu balsu, kuris kartais nusverdavo į teisingą pusę ir leisdavo judėti į priekį.

O po to, jau kai prasidėjo Navicko visas šou daugiau komunikacinis, tai tada visi jau, aišku, pradėjo ieškoti dividendų kas kaip sugalvojo. Įsivaizduok, tas pats Paluckas, kur irgi mes esam su juo dirbę ir kituose kontekstuose ir visa kita, ir gerbiu, ir tikrai ne blogiausias žmogus yra politinė padangė Lietuvos... Jurgelevičius, profsąjungos lyderis, kuris palaikė šitą modelį, jis yra socdemas, jis yra tarybos narys Kaišiadoryse, jeigu aš neklystu, daugel metų, ir jis liko ir toliau ištikimas Palucko linijai ir tikrai normaliai europietiška kairei. Tai ne jo klausdavo nuomonės apie etatinį apmokėjimą, o Navicko socdemai. Kai tu turi partietį, kuris tiesiogiai dalyvauja visuose šituose reikaluose, tu organizuoji diskusiją ir kvietiesi Navicką, nu nes tau

reikia *visibility*. Ir mes irgi su tuo pačiu Gintu šnekėjom. Ir, aišku, mes tikrai Ginto neįtraukėm ir visų socdemų anksčiau į procesą, kažkaip mes labiau bandėm dirbti su liberalais, bet tas nenuskilo. Bet jie vėlgi buvo tokioj situacijoje, kur vėlgi yra per daug *shitstormo* į šitą klausimą, kad tu kovodamas ne savo kovą dėl priimto sprendimo negaudamas jokių dividendų tiesiog vardan tos Lietuvos morališkai nuspręstum tai palaikyti. Politiškai visai atvejais apsimokėjo nepalaikyti šito modelio. Išskyrus kai kuriuos dalykus.

Pavyzdžiui, kaip Jurgis Razma, kuris balsavo prieš, nes visi konservatoriai balsavo prieš, spalio penktos dienos, mokytojų dienos, proga savo vienmandatėje apylinkėje išsipirko skelbimą laikraštyje vietiniam „sveikinu, etatinis padidino atlyginimus, aš irgi balsavau už“. Tokių akibrokštų aš prisiziūrėjau nuo a iki z. Kai vienam formate vieną sako, kitam formate kitą sako ir visiškai išsiverčia. Bet daugeliu atveju, ypač vėlesniam etape buvo pasinaudota tuo, kad tai tiesiog ažiotažas, dar premjeras tikrai leptelėjo pareiškimų tokių, kurie nepadėjo komunikaciškai bendrai tvarkytis. Jau kai prasidėjo milžiniškas komunikacinis krachas dėl įvairių priežasčių, tai visi pradėjo tuo naudotis. Ten jau kai visi pradėjo vaikščioti pas skvoterius į ministeriją, tai išvis buvo liūdnas vaizdas, nes nebelabai kas gilinosi į esmę, prasmę ir kitus dalykus, o tiesiog dirbo kitus darbus – artėjo rinkimai... Ir tas matėsi ir jautėsi.

- **Kokias jūs buvot nusimatę rizikas dėl įgyvendinimo ir kokios realiai atsirado?**
- Mus visada ministrė vertė labai daug galvoti ir permąstyti apie grėsmes, tai mes krūvą kartų esam apie tai diskutavę, galvoję ir daugiau mažiau tas grėsmes buvom įsivaizdavę, kad bus pasipriešinimo, ne visi sugebės. Bet nuoširdžiai galiu pasakyti, kad didžiausią, kur mes prametėm stipriausiai, tai bent jau aš asmeniškai tikrai gebėjimus vadybinius švietimo sistemoje nebūčiau įvertinęs aukštu pažymiu, bet tikrai teigiamu, bet realybėj pasirodė, kad vargu bau, ar tas pažymys gali būti teigiamas. Tie mokyklų vadovai, kurie realiai buvo vadovai, ir jiems tai nebuvo pirmas kartas, kai jiems realiai teko vadovavimo funkcija užsiimti, tai daugelis jų susitvarkė be didesnių problemų per porą savaitių ir jiems ten to laiko buvo per akis. Bet tie, kurie nebuvo įpratę to daryti, pas kuriuos mokykloj nelabai išvis yra tariamasi dėl ko nors ir vyrauja paradigma *ja načalnik ty durak*, tai ten buvo įvairių problemų ir ne visur viskas pasisekė.

Mes vertinom tą riziką, kad daliai žmonių gali būti sunku, bet mes buvom nusimatę konsultantus, mes buvom nusimatę etatinis.lt, mes buvom nusimatę, kad darysim ten visus tuos

*video* ir važinėsim po Lietuvos mokyklas, ir mes turėjom visokių paruoštukų padarę, ir t. t. Ir šiaip netgi (mes to niekur niekada nesakėm, nes tai būtų prieštaravę bendrai idėjai, nes etatinio visa bendra logika turėjo pradėti versti žmones pradėti mąstyti kitaip ir žiūrėti kitaip į šitą procesą), bet šiaip, jeigu tu tikrai esi gudrus, tu galėjai suprasti, kad ant šito modelio be didelių vargų gali uždėti seną modelį. Tai tikrai galėjai padaryt, mes tik to niekam nesakėm ir nebūtų įvykęs tas esminis permąstymo procesas, kur tu turi pergaltvoti realiai, kaip viskas vyksta, bet net to nesugebėjo žmonės padaryt. Tai čia mes tikrai neįvertinom, kad bus toks trūkumas kompetencijų tvarkantis su šitais dalykais.

Nepaisant to, kad gal daug kas sako, kad laiko pritrūko ar per vėlai buvo priimta, aš iš dalies sutinku, mėnuo papildomas gal būtų buvę ir šiek tiek geriau, bet kita vertus, aš visada sakiau, kad čia yra kaip su studijom. Jeigu tu du metus nieko nedarei, tai paskutinės dvi savaitės neišgelbės tavęs. Tai čia lygiai tas pats. Ar būtume mes nukėlę metams, ar nebūtume... Tai buvo pratimas, kurį reikėjo žmonėms padaryti. Esminis dalykas buvo, kad nebegali būti *bussiness as usual*, kai mes priimsim šią modelį, tu turėsi permąstyti. Iš principo turėsi permąstyti, kaip pas tave vyksta mokykloje dalykai, susiję su atlyginimu, krūviu ir kitais dalykais. Neįmanoma to išvengti. Ir tiesiog čia ir buvo lūžis, kad daliai žmonių šitas pratimas pasirodė tiesiog *incomprehensible*. Tai šitoj vietoj laikas gal ir būtų pravertęs, bet aš visada skeptiškai į tai žiūrėjau ir man atrodo, kad jei žmonės yra pasiruošę, tai jie yra pasiruošę, ir papildomi metai... Juos visus ta prasme reiktų į viešosios politikos analizės magistrą priimti ir du metus mokyti ir tai trečdalį gal pavyktų ištempti už ausų, o kiti ir toliau liktų kaip likę.

Kitos rizikos dar su Seimo svarstymu buvo susijusios. Ten buvo milžiniškos rizikos ir aš tą jau iš dalies papasakojau. Buvo rizika iš opozicijos nuolatinio prieštaravimo esminių pokyčių ir bandymo sugriauti visą modelį. Ir visada buvo rizika iš pozicijos kai kurių, kad jie bandys pramušti tų sprendimų, kurių mes nenorėjom, kurie būtų ypač palankūs mažoms mokykloms arba labai nepalankūs didelėms mokykloms. Tai tos politinės rizikos visada buvo, dėl to mes maksimaliai stengėmės valdyti jas ir dėl to mes labai norėjom kiek įmanoma daugiau dalykų sutarti su profesinėm sąjungom, kad jos Seime irgi būtų palaikančios. Kad mes vieni kitų neišduotume ir eitume kartu, nes kitu atveju jos drąsiai galėjo (ir čia yra vienas iš labai nerealių dalykų, kuris yra įvykęs ir dėl kurio mano sąžinė yra rami ir aš galiu galvoti, kad mes visgi padarėm gerą darbą ar bent paklojom pamatus tolimesniam adekvačios sistemos kūrimui)... Mes neišdūrėm profesinių sąjungų. Ta prasme, visą švietimo istoriją visada buvo taip, kad

kažkas kažką išdurdavo. Susitardavo, bet kažkas kažką išdurdavo. Peilį į nugarą suvarydavo. Mes šitoj vietoj niekada neišdūrėm profesinių sąjungų ir jie nuoširdžiai už tai dėkojo. Aš atsimenu buvau renginy, kur susijungė dvi profsąjungos, tai ten stovinčius plojimus teko patirti, *which is not a random stuff to get* iš mokytojų profsąjungų, kai tu esi pagrindinis etatinio įgyvendinimo veidas. Tai šitoj vietoj tas dalykas buvo išlaikytas ir lygiai taip pat buvo išlaikyta iš jų pusės. Viso Seimo svarstymo metu jie niekada mūsų neišdūrė. Nes jie lygiai taip pat galėjo atsistoti.

Nes ministerija visada yra blogis. Valstiečiams ji yra blogis ir jiems ten bloga nuo mūsų tos ministrės ir mūsų visų. Opozicijai iš principo yra geras būdas prisikabinti. Tai erdvės belenką padaryti su tuo modeliu buvo va tiek. Tai jeigu dar profsąjunga būtų atsistojusi ir sakiusi jo, žinot, mūsų šitoj vietoj nepaklausė, mes visgi taip norėjom, ten belenkas būtų buvęs ir aš nežinau išvis, kas būtų gavęsi. Tai čia tos rizikos buvo įvertintos.

Aišku, komunikacinė rizika buvo, bet čia mes jos visiškai nesuvaldėm. Mes tikrai padarėm keletą strateginių ir taktinių klaidų vietomis. Ir vietomis mes tiesiog... Aš nevodinčiau to klaida – mes tiesiog elgėmės ne vadovaudamiesi politiniu mąstymu, o savo profesionaliu mąstymu. Tai pavyzdžiui, ką padarė Rokas Masiulis atėjęs, jis pasielgė labai politiškai, nepaisant to, kad morališkai visiškai blogai ir švietimo profesionalumo prasme visiškai blogai, bet politiškai labai gerai. Jis nustūmė tas profsąjungas, kurios visą laiką kalbėjo ir dalyvavo procese ir pradėjo kalbėtis su iš principo tik su Navicku. Tą patį padarė Monkevičius pačioj pradžioj. Mes irgi galėjom taip padaryti, nes Navickui pačioj pradžioj, kai dar nebuvo iš jo rankų išslydusi kontrolė jam reikėjo dėmesio ir pripažinimo. Po to jau ten prasidėjo tokie dalykai, kai jisai nebevaldė visos situacijos ir tie mokytojai, kurie visame tame dalyvavo, jie irgi pradėjo labai aktyviai dalyvauti sprendimų priėmime ir tada jau jiems reikėjo galvos, o ne rankų šviesos. Bet pradžioj Navickui reikėjo tiesiog parodyti, kad jisai yra svarbus, įtakingas ir su juo irgi yra kalbama. Bet mes šitoj vietoj visada sakėm: mes tau išskirtinių sąlygų niekada neduosim, nes darybose tu dalyvavai, tu paskutinę akimirką *ditchinai*, tu pats pabėgai, nepasirašei sutarties, tau siūlėm grįžti ir tikrai nuoširdžiai visada stengėmės kalbėtis, netgi su Navicku šiaip pačioj pradžioj kadencijos santykis buvo geresnis negu su Jurgelevičium pas ministrę. Bet kadangi šitos profesinės sąjungos pasirašė, kadangi jos kartu keliavo per visą *shitstormą* ir jos mūsų neišdūrė, mes jų neišdūrėm, tai mes dabar neišmesim jų pirmoj pasitaikiusioj tarpvietėj ir tavęs nepasiimsim kaip naujo kažkokio lyderio ir visų gynėjo iš principo. Nes tai yra neteisinga.

Ir čia buvo politiškai mūsų klaida, nes tai mums neleido valdyti tos situacijos ir iš jos išeiti dar kai buvo įmanoma išeiti. Bet jeigu reikėtų rinktis, aš 10 kartų iš 10 daryčiau tą patį ir iš principo su juo nesišnekėčiau, nes man atrodo, kad tai, ką padarė Rokas Masiulis, jisai pasiuntė labai blogą žinią *in general*, kaip yra daroma ir tvarkomasi valstybėj, ir tai nėra gerai. Mūsų politinei kultūrai žiūrint į ateitį, o ne į trumpą politinę perspektyvą, nėra jokios naudos, nes tai yra signalas, kad dzin, nesvarbu, ar tu normaliai sėdi prie derybų stalo, ar tu deriesi susitarei ir ar tu naudoji argumentus – svarbiausia, kaip tu gebi zyzti ir kiek tu gebi kurti dalykų ir po to kiek gauti. Tai čia kaip su vaikų ugdymu – jeigu tu neturėsi iš anksto kažkokių taisyklių ir jeigu visi jomis nesilaikys, o tu kiekvieną kartą po zyzimo duosi ir duosi, ir duosi, tai tu tą ir skatinsi.

Tai sistemai nuo to tikrai nėra geriau, ypač kai sistema bendrajam ugdyme tikrai neturi gebėjimo normalaus darbo grupėse dirbimo... Nu ten yra blogai. Kultūros bendrajam ugdyme ir aukštajam moksle kosmiškai skiriasi. Aukštajam moksle kaip palyginus yra gerai, kaip žmonės vieni kitus gerbia, diskusijos vyksta, nežinau... mandagiai? Tai bendrajam ugdyme atrodo, nuoširdžiai sakant, kartais zoologijos sodas ir tu net nesupranti kodėl ir kaip, ir kas čia darosi.

Tai mums buvo labai svarbu šalia tų visų dalykų kartu paskatinti tą, kad jeigu mes susitarėm, savo susitarimų mes nelaužom. Kad čia ne šiaip mes esam politikai, kuriems svarbu būti išrinktiems kitiems metam, nes mes visais atvejais žinojom, kad mūsų laikas suskaičiuotas. Ar etatinis, ar aukštųjų mokyklų jungimas, ar dar koks šitas... Tai čia visiems tada, kai mes atėjom į ministeriją, buvo aišku, kad mes visą kadenciją, tikėtina, neišdirbsim, ir niekas dėl to pernelyg *nesiparino*.

- **O jau kai prasidėjo ta krizė visa, kokios buvo nuotaikos jūsų komandoj? Ką buvot suplanavę daryti ir kas dabar vertinant nepavyko gal, ką jau užkabinom šiek tiek.**
- Tai tos politinės klaidos. Bet jos sąmoningai buvo daromos. Ne dėl to, kad klaidą padaryt, bet atrodė tas principingas laikymasis yra tai, ko reikėtų, ir tai yra labiau žmogiška. Mes tikrai visada *templainom* ir mes pavyzdžiui neleidom dividendų susirinkti ir Grybauskaitei. Dėl ko jinai supyko ir ten buvo labai didelė drama. Nes tuo metu, kai reikėjo palaikyti, jinai nepalaikė, ir vienintelis žmogus, kuris tikrai palaikė, buvo premjeras. Jeigu jis to viešai ir nereikė, bet jis buvo vienintelis žmogus, kuris frakcijoje ir visur kitus bandydavo užstoti šitą modelį. Ir jeigu jisai būtų nepalaikęs, kaip kad visiems atrodė, kad jis neprisiima politinės atsakomybės, tas

modelis niekada nebūtų dienos šviesos išvydęs, čia tai vienareikšmiškai. Ir Grybauskaitė norėjo pasinaudoti situacija, kadangi su premjeru jie buvo tada labai susipykę ir norėjo pakišti į ratus jam dar einant į prezidentus, norėjo išeiti kaip sutaikytoja. Tai mes turėjom skambutį ir siūlymą padėti (jos, be abejo, sąlygom), ir mes pasakėm, kad mes čia irgi *neditchinsim*. Tie žmonės, su kuriais mes dirbom, kurie mus palaikė, dėl vieno šiaip čia random... Ir tai buvo turbūt ta riba, kai jinai pasakė, kad aš nebematau, kad Petrauskienė gali eiti šitų pareigų.

Bet vėlgi, 10 kartų iš 10 aš būčiau visai atvejais siūlęs, rekomendavęs taip ministrei padaryti, nes tai yra teisinga. Tu negali būti, atsiprašant, kažkokiu idiotu, kuris cha cha, man čia viskas nepatinka, ir tada, kai pamatau galimybę sau čia *benefitų* prisidėti, tada aš jau esu draugelis. Aš nenoriu gyvent tokioj Lietuvoj, kurioje taip yra tvarkomi dalykai.

Tai iš tos pusės politiškai čia yra klaidos, bet žmogiškai, mano galva, ne. Komunikaciškai, mes visi žinom, ministrė nebuvo stiprus žmogus. Čia tikrai ne jos stiprybės yra, dėl to buvo pasirinkta, kad kitas žmogus visur komunikuoja. Tai nemanau, kad mes padarėm labai daug komunikacinių klaidų, nes pakalbėti reikalui esant pasivartyti, atsivartyti ar kitus užvartyti nebuvo didelių problemų. Bet vis tiek kai yra tokio lygmens ažiotažas, vis tiek reikia premjero arba ministro kaip minimum. Tiesiog krizės akivaizdoj tu negali leisti kitaip. Tai čia irgi buvo klaida, kurią mes bandėm derinti, bet su tuo visu puolimu mes irgi žinojom, kad, tikėtina, ministrė nebūtų visų tų niuansų žinojusi, nes diskusijos vietom buvo apie va tokius tokius *tiny things*. Ne apie politiką ar sistemą. Ir tada tu turi konkrečiai atsakinėti, bet ne ministrės darbas tą žinoti tokiam lygmeny. Bet iš principo, kad komunikacija buvo ant to pastatyta, tai buvo problema.

Tikrai iš principo buvo beveik nuosprendis aiškus iš pradžių, kad bus žiauriai sudėtinga dėl to, kad nebuvo bendros komunikacijos su valdančiąja koalicija. Šiaip reformoms tu turi turėti palaikymą tarp sprendimų priėmėjų ir tas turi būti aišku. Ir, pavyzdžiui, aukštojo mokslo reforma yra geras to pavyzdys, kai buvo labai panaši situacija, netgi pasiūlymų ir prieštaravimų buvo daugiau negu etatiniam, aš puikiai tą atsimenu, bet iš valdančiosios koalicijos visais lygmenimis ėjo vienoda žinutė, tas buvo jų stiprybė. Tai vienintelis dalykas, kuris, mano galva, jiems leido labai stipriai stovėti. Pas mus buvo problema, kad Ramūnas vienaip sako, Baškienė kitą poziciją turi, kauniečiai dar ten kažkokią poziciją turi, Jovaiša iš Vilniaus, tai jam kaip tipo OK, jis nėra mažų mokyklų fanas, tai lygtai ir palaikytų, bet, žinai, „mano rankos

susrištos“...Va tokių va nesąmonių. Tai tas tikrai nepadėjo visam procesui. Ir komunikacijai. Ir vietom šitas dalykas lėmė, kad lūkesčiai buvo suformuoti kai kuriuose vietose neadekvatūs, kur politikai atvažiuodavo, kaip minėjau pradžioj, sakydavo, gausit dabar maišą pinigų ir ne visi gavo tą maišą pinigų, tikrai nevisi gavo. Ir ne visi turėjo gauti – dėl to ir negavo. Bet tas nepadėjo paskui aiškinantis visuomenėje.

O žiniasklaida irgi ne visose vietose elgėsi, mano galva, adekvačiai ir iki galo moraliai. Ir ypač man liūdna buvo dėl tų žmonių, kur man tekdavo bendrauti su kai kuriais žurnalistais ir sakau, kad nu tipo tu nesupranti, kas čia vyksta. „Jo, nu tipo suprantu, žinai...“ Nu tipo leidžia suprasti, kad tipo kito pasirinkimo neturi.

– **O kas tiksliai žiniasklaidoj labiausiai kliūdavo?**

- Aš tau vieną labai gerą atvejį papasakosiu. Aš neatsimenu dabar, kada jisai buvo, bet jau buvo kolektyvinė sutartis pasirašyta ir buvo dar kažkoks vienas bendras susitikimas, kuriame dalyvavo ir Navickas, ir kitos profsąjungos, kurios pasirašiusios kolektyvinę sutartį. Ir to susitikimo metu mes sutarėm (maždaug per vidurį jo), pasirašom ir t. t. Lygtai radom bendrą kalbą ir pasirodė, kad Navickas sako jo, mum irgi šitas variantas tinka. Ir Navickas yra žiauriai gudrus. Jis visada išeina anksčiau, nepasibaigus. Jis išeina *a la* į tualetą. Atsistoja išeiti. Aš kadangi tą posėdį moderavau, sakau, Andriau kur tu eini? „Aš į tualetą einu.“ OK. Jis išėjo pro duris, aš ministrei sakau moderuok toliau ir irgi išėjau iš paskos. Antram aukšte ministerijoje (trečiam aukšte kadangi vyksta posėdis) žurnalistai visada laukia, koks bus sprendimas. Spėk, ar aš jį radau tualete. Aš atėjau sakau, o, Andriau, kokį įdomų tualetą susiradai, o jis žurnalistams jau duoda interviu. Bet *whatever*, čia yra viskas tvarkoj, čia yra gudrus dalykas daryti, jeigu tu nori, kad tu pirmas išeitum komunikacijoj. Bet jisai jiems sako jo, man atrodo, mes matom šviesą tunelio gale, mes artėjam susitarimo ir t. t. Jis išnešė tokią žinutę. Aš irgi tada žurnalistams pakomentavau, nu tai taip, kaip Andrius ir sako, ir t. t. Ir tada mes grįžtam į posėdį, jis gavo kažkokį skambutį, aš nežinau iš ko ir kaip, bet viskas baigėsi tuo, kad jis posėdžio gale pasakė ne, mes neketinam to padaryt. Ir išėjęs žurnalistams tą ir pakomentavo. Ir tada viskam pasibaigus žurnalistai ateina prie manęs, sako, kas buvo, kas įvyko pas jus posėdyje. Sakau, nieko. Niekas nepasikeitė nuo tos pozicijos, kuri buvo. Tiesiog. Jis atėjo pasakė, kad jo, tada turbūt jam kažkas davė kažkokį signalą, kad gal ne jo, ir jisai tada išėjo pasakė, kad ne jo.

Tai va taip va visas šitas dalykas vyko. Dėl to man yra pikta vietomis ant žurnalistų, kad jie patys akivaizdžiai matydami tokius dalykus, tokius neadekvačius šnekėjimus, kai nuomonė kardinaliai skiriasi kas pusvalandį... Tai nereiškia, kad jie turėjo parašyti, kad Navickas pakeitė šitą ir suvartyti Navicką. Bet mielas mano, aš iš tavęs prašau, kad tu būtum objektyvus. O tam, kad būtum objektyvus, tau visų pirma reikia būti kritiškam. Tai tu mąstyk, ką tu rašai, ir ką tu nušvieti, ir kaip tu pateiki tai, nes tu prisidedi prie nuomonės formavimo labai labai stipriai. Tai va dėl to man vietom buvo labai keista. Čia ne dėl to, kad *pushinkit* ministerijos poziciją ar kad mes teisūs, nenušvieskit šitos situacijos. Tai tas tikrai toli gražu ne visur buvo.

Su Arnu (Mazėčiu – *aut. past.*), pavyzdžiui, mes kiek kartų kalėmės. Bet šitoj vietoj irgi žiauriai *awesome*, kai žurnalistas visą etatinio modelį vertina pagal savo mokyklos<sup>168</sup> direktoriaus poziciją, kuriam nepatiko šitas modelis ir mokykloj pinigų mažėjo. Ir tikrai mažėjo. Ir aš Arnui aiškinau, kodėl mažėjo pinigų toje mokykloje, bet jam tiesiog nepatiko ir tada jis bandydavo sukalti visose diskusijose. Tai aš tiesiog manau, kad tai yra ne taip, kaip turi veikti žiniasklaida. Tu turi provokuoti, turi bandyti žmones, kurie yra pozicijose, remti prie sienos ir kad jie negalėtų išsisukinėti, nes, be abejo, aš irgi bandydavau kartais nutylėti tam tikrus dalykus, kurie mums nebūtinai yra patogūs. Bet kai mane pričiumpa ir priverčia kalbėti apie tuos dalykus, aš dėl to nepykstu, nes aš tada suprantu, kad žmogus gerai savo darbą dirba. Aš pykstu, kai jisai bando provokuoti remdamasis vienu pavyzdžiu, kai Lietuvoje mes turim 1000 mokyklų. Tai čia žurnalistika ir kaip jinais veikia, bet tu pati šitą puikiai žinai, ten irgi turim visokių ir blogų, ir gerų dalykų.

O grįžtant prie mūsų klaidų, tai, man atrodo, šitos, kurias aš išvardinau, buvo pagrindinės. Jeigu būtume žinoję, kad opozicijai pavyks taip ilgai užstabdyti visą procesą Seime svarstymą, tai turbūt būtume greičiau judėję ministerijoje, kai darbo grupė veikė. Negaliu sakyti, kad mes ten stabdėm procesą – mes judėjom normaliu greičiu. Mes skaičiavom, kad viskas pavyks, bet mes iš tikrųjų apsiskaičiavom ties laiku, kiek mums reikės su profsajunga suderinant darbo grupės parengtą modelį. Kur vėl priminsiu, jie patys dalyvavo tame, ir aš čia kalbu apie profsajungą, kuri visą laiką po to palaikė. Nu bet jie irgi išnaudojo visus svertus *papushint* visus svertus tiek, kiek jie norėjo savo pozicijos. Bet tas užtruko per ilgai, mes tiek neplanavom, tikrai mėnesį kokį sudeginom. Ir opozicija sugebėjo sudeginti kokias 2–3 savaites kaip minimum. Tai jeigu mes būtume žinoję, kad mes tiek laiko praleisim tenai, mes tikrai būtume forsavę, kad tą modelį

---

<sup>168</sup> Panevėžio Juozo Miltinio gimnazijos



paruoštume greičiau su darbo grupe. Tai būtų mum leidę turėti apie pusantro papildomo mėnesio visam šitam reikale.

Bet kita vertus, aš manau, kad prezidentė, siekdama vėlgi tik politinių dividendų būtų vetavusi jį. Neabejoju, kad būtų vetavusi. Jinai nevetavo šito įstatymo tik dėl to, kad jinai būtų turėjusi pati ir srėbti šitą košę, nes Seimo sesija buvo pasibaigusi, ir jeigu ji būtų jį vetavusi, ji buvo supratusi, kad ir jinai gaus labai daug kritikos strėlių, nes mokytojai negaus papildomų pinigų. Tai buvo priežastis, kodėl jinai pasirašė. Tai jeigu mes būtume net ir turėję tuos du papildomus mėnesius, aš manau, kad mes juos būtume išnaudoję tam, kad patvirtinti ir pakeisti pagal prezidentės veto.

- **Kodėl Jovaiša, vilnietis, tai jam gerai modelis buvo, o Vilniaus savivaldybė kategoriškai prieš?**
- Liberalai. Tai yra viena iš pagrindinių priežasčių šitoj vietoj, viena, kad yra liberalai, ir šitoj vietoj Albertas Lakštauskas buvo Steponavičiaus patarėjas šalia viso to. Ir Aušrinė (Armonaitė – aut. past) irgi šitoj vietoj... Jai tai buvo gera proga priisiimti lyderystę ir užsiimti geresnes pozicijas partijoje, kuri paskui galop sužlugo ir skilo ir visa kita. Bet aš manau jinai va tą naudojo, ir aš manau, nepaisant to, kad ją labai gerbiu, ir mes su ją irgi esam dirbę, ir jau jinai buvo politikoj daug laiko, bet švietimas nėra jos tema, kur jinai yra *superfluent*. Ir jinai leido Gintarui suformuoti tą *general* poziciją ir tada tapo jos *amplifiere*, nes Gintaras formaliai kaip liberalas negalėjo kalbėti, jam buvo MG Baltic visas procesas, jis partijos narys nebuvo, nepriklausė Liberalų frakcijai, jisai Mišriai grupei priklausė tuo metu. Tai čia viena iš priežasčių.

Kita iš priežasčių, kurią savivaldybė taip pat galėjo turėti, mes keitėm, kaip minėjau, ir finansavimo modelį. Finansavimo modelyje keitėsi ir tam tikri kiti dalykai. Pavyzdžiui, savivaldybėms turėjo atitekti daugiau atsakomybės už švietimo pagalbą. Ir savivaldybės turėjo gauti mažiau pinigų mokyklų administravimui, kas šiaip liberalams turėtų patikti, nes efektyvumas ir visa kita. Tai arba tu tada turi jungti mokyklas ir spręsti šitą problemą, nes Vilniuje irgi ne viskas yra efektyvu, mes čia turim kur pasistengti ir patobulėti, arba tu tada turi skirti iš savivaldybės biškį pinigėlių, kad tu toliau išlaikytum tiek direktorių, tiek pavaduotojų, su tokiais atlyginimais. Tai tas nepatiko, bet mes tą irgi darėm principiniai, nes mes vėlgi turim idiotiškų dalykų Lietuvos švietime, kaip kad pavyzdžiui (du pavyzdžius pateiksiu, vienas yra

labai tiesiogiai susijęs, kitas biškį mažiau); pagal savivaldos įstatymą savivaldybių išimtinės funkcijos yra švietimo pagalba ir neformalus vaikų švietimas. Ką tai reiškia? Tai reiškia, kad savivaldybės turėtų būti atsakingos už tų dalykų testavimą, įgyvendinimą ir t. t. Tai jeigu neformalus švietimas šitoj vietoj... Kaip su etatiniu buvo susijęs neformalus švietimas? Tai etatinis galioja ir neformaliojo švietimo mokytojams. Mes visą laiką sakėm, kad tai yra savivaldybių funkcija (taip yra numatyta savivaldybių įstatyme), tai savivaldybės turi nusistatyti konkretesnes tvarkas, kaip jie tvarkysis savo formalųjį švietimą papildančiomis muzikos, dailės ir kitom mokyklom. Mokytojai iš tų mokyklų eidavo pas mus ir sakydavo: bet jūs suprantat, savivaldybė, jie kultūros nesupranta. Jie sunaikins tas mokyklas, jie uždarytų mus, jeigu galėtų. Ir tada mes sakydavom, bet *chebra, sorry*, savivaldybė už tai atsakinga. Tai kaip mes galim kištis į jų reguliavimą? Ir tada jie eidavo vėl pas vienmandatininkus. Ir tada vienmandatininkai išsikviesdavo ministeriją ir sakydavo... tie patys, kurie dabar sako, savivaldai reikia daugiau laisvės ir daugiau atsakomybių ir mažiau suvaržymo, tada sakydavo: ne ne ne, negalim mes savivaldybe pasitikėti, nesugebės jie susitvarkyti, užgniauš jie mokytojus, čia reikia valstybei nustatyti, žinai, viską. Su švietimo pagalba lygiai tas pats. Tai neformalųjį švietimą savivaldybės bent jau finansuoja skirdamos apie 100 milijonų, su švietimo pagalba situacija yra atvirkščia – 100 milijonų skiria valstybė, ir kokių 30 milijonų (geriausiu atveju) skirdavo savivaldybės. Kai šiaip iš principo viską turėtų finansuoti savivaldybės. Ir mes pradėjom sukti šitą atgal, mes pasakėm, kad daugiau nebefinansuosim – mes irgi įvedam tam tikrus rėmus, paskaičiuojam, padarom algoritmą, pagal kurį yra skiriami pinigai, bet jeigu jūs išlaikote daug mažų mokyklų, tai būkit mieli tam psichologui toje mažoje mokykloje ir skirkite papildomų pinigų, kad jis galėtų gauti normalų atlyginimą. Nes mes neketinom to daryti, tai šitoj vietoj, natūralu, jokiai savivaldybei tai nepatiko. Tai buvo pagrindinė priežastis, kodėl savivaldybės vis paniurnėdavo ir pagrūmodavo, nes mes jas vertėm vykdyti įsipareigojimus, kurie seniai buvo numatyti kituose įstatymuose. Tai čia tiesiog yra kita problema, kad mes turim labai daug dalykų švietime, kur savivaldybė yra atsakinga, savivaldybė *feilina* ir tada žiniasklaida, mokytojai ir tėvai, visi kala prie stulpo ministeriją, nesvarbu, kas būtų ministerijoje tuo metu vadovybėje – ar Pitrenienė, ar Petrauskienė, ar Monkevičius – visi, deja, jie vargšai, nes turi gintis nuo kiekvieno atvejo. Nu kur matyta, kokioj šaly, kad ministras turi aiškintis dėl kiekvieno mokytojo poelgio? Tai yra neadekvatu. Tai direktoriui tu visų pirma skambink, tai kas yra atsakingas už mokytoją, nu? Tai čia va mes turim tokį išsigimusį dalyką, kuris etatiniame irgi turėjo savo pasireiškimo formą ir dėl to buvo dalis žmonių nepatenkintų, tame tarpe ir Vilniaus savivaldybė, nes Vilniuje yra penktadalis

Lietuvos švietimo. Tai, kai mes kalbam pinigais, natūralu, jie irgi visada pinigais kalba tai yra didžiausi klausimai, nes sumos sukasi didžiausios. Tai jeigu santykis yra vienodas, jiems santykinai gaunasi vienodai, tai čia tas jo.

- **Kuo geresnis nuo 2019 m. pataisytas modelis? Ar jis išsprendė kažkokias problemas?**
- Tai jo, aš vis tiek sakyčiau, kad jo, mes padarėm gerą darbą ir teisinga kryptimi. Pokyčiai, kurie buvo padaryti jau po to prie Roko Masiulio ir atėjus Algirdui Monkevičiui, ir kurie vis dar toliau vyksta, jie tikrai nekeičia esmės. Tai, kad buvo panaikinta trečia kišenė, tai čia iš tikrųjų yra detalė. Ar viena, ar dvi kišenės, nesvarbu. Svarbiausia, kad tam tikros veiklos būtų numatytos ir kad mokytojai kas darytų. Tai aš tikrai žinau, kad, aišku, ne pats etatinio apmokėjimo modelis, bet su juo atėję pinigai, vidutiniškai padidino mokytojų atlyginimus per du etapus daugiau negu 20 proc. ir tą rodo visi paskaičiavimai ir tyrimai. Visi su etatiniu sekej susiję sprendimai dėl tinklo taisyklių, dėl finansavimo pokyčių, dėl išeitinių fondų leido pagerinti mokytojų-mokinių santykį ir mokytojų skaičius Lietuvos mokyklose tikrai šiek tiek sumažėjo. Jis dar tikrai turi kur pasitraukti. Aš tikrai žinau, kad pradedantiesiems mokytojams sąlygos pagerėjo, nes anksčiau maksimalus atlyginimas jiems tu ten galėjai išspausti kokius 500, dabar tu drąsiai gali 800 išspausti, jeigu tik nori, which is gal ne tiek kiek tu norėtum mokėti, bet tai yra rimtas paaugimas – beveik dvigubai, ir tą reikia šitoj vietoj tęsti. Ir modelis, kur visi tie tolimesni pakeitimai jie vis labiau griežtino ir vis mažiau laisvės paliko pačiai mokyklai. Tai čia aš jau idėjiškai manau, kad... nu vis tiek man atrodo, kad mokykla pati turėtų tvarkytis daugiau. Ir aš suprantu, kad kai kurie direktoriai nenori visai to ir jiems yra paprasčiau, kai valstybės yra nustatytai, tai jei pas tave mokytojas ateina ir skundžiasi, tu visada gali pasakyt atsiprašau, bet čia ne mano sprendimas, aš nieko negaliu pakeisti... Bet man atrodo, kad sistemai nuo to ne geriau. Mes turim išmokti šnekėtis, šnekėti tarpusavy, mes turim aiškintis, mes turim kartu ieškoti sprendimų, nes jeigu mes tokiuose vietose neieškom sprendimų, mes reiškia ir kitose vietose neieškom sprendimų. Čia gi ne dėl to, kad tai susiję su pinigais. Čia dėl to, kad mes tiesiog nesišnekam mokykloj: mes nesišnekam su mokiniais, mes nesišnekam su mokytojais, žodžiu, mes nebandom ieškoti kažkokių sprendimų, kurie tiktų visai bendruomenei. Tai šitas modelis, jis vieninteliu atveju galėjo būti mokykloj įgyvendintas normaliai, jeigu mokykloje vyko pokalbiai, kitu atveju visais atvejais buvo pasmerktas šitas dalykas, ir mes matėm – daugelis mokyklų čia ir pasismerkė save. Bet vėlgi aš grįžtu prie to, kad čia vištos ir kiaušinio klausimas. Tai kaip tu gali pasitikėti, jeigu žmonės dar negali prisiimti atsakomybės ir neturi gebėjimų... O kaip jie turės tų gebėjimų, jeigu tu niekada jiems

nesuteiksi tos atsakomybės? Tai man atrodo, kad šitoj vietoj blynas prisvilęs, bet jis užnešė kitokio vėjo ir kitokios kultūros ir iš to, kad tas modelis atsuktas atgal nebuvo, jis yra toliau tęsiamas, ir kiek man tenka kalbėti iš potencialių partijų, kurios kitais rinkimais formuos Seime daugumas ir kas galėtų būti jų potencialūs ministrai, aš nematau, kad nė vienas iš jų šitą modelį norėtų atšaukinėti. Ir man atrodo, čia žmonės susigyvens su šitu dalyku, kai kurie dar labiau įgus prie jo ir kuo toliau, tuo viskas bus tik geriau. Tai čia aš manau, kad tikrai yra daugiau plusų negu minusų. Ar galima buvo viską įgyvendinti sklandžiau ir be tokių perturbacijų, turbūt taip, bet, man atrodo, per mūsų šitas pusantros valandos aš irgi parodžiau daug tokių nestandartinių dalykų, kur ne visada tu galėjai... tu tiesiog neturėjai geros alternatyvos. Tu galėjai arba superblogą, arba labai blogą, nu arba blogą. Ir tu rinkaisi blogą, nes kitų nebuvo, bet jinai buvo geriausia iš tų, ką galėjai rinktis.

- **Šiaip mane daug kas nustebino iš tikro, nes kai paskaitai tik iš žiniasklaidos, tai viskas labai kitaip atrodo.**
- O kokią tu teoriją naudoji? Koalicijų?
- **Aš naudoju koalicijų, bet papildytą... Pas mane yra palaikymo koalicijų pagrindas, kur aš tikrinu hipotezę, kad valstiečių įsitikinimas, kad reikia išsaugoti regionų mokyklas, užprogramavo, kad sukurtas toks modelis, kurį sudėtinga įgyvendinti valstybės mastu. Bet dabar jau suprantu, kad nėra tie valstiečių įsitikinimai tokie lemiami tam modeliui... Tada papildau įgyvendinimo teorija – kad sunkumų gal kilo dėl direktorių autonomijos, kad gal jie skirtingai painterpretavo, ką reikia padaryti... Ir trečia yra su pokyčių valdymu – komunikacija, lyderyste. Tai gerai, kad bent čia problemų iš tikro yra.**
- Bet tu prie pirmos hipotezės, man atrodo, vis tiek, žinai... Mano bent jau išvada šitai hipotezei būtų, kad visgi tai darė labai didelę įtaką. Tik gal ne ta pirmine prasme, kad pagal juos modelis gavosi toks pritaikytas, bet darant ir komunikuojant tą modelį visada reikėjo, kad jisai atrodytų taip, ta prasme. Tai vis tiek neišvengiamai jų požiūris čia labai daug prisidėjo ir galų gale visuomenei net po to ir su komunikacija susiejant... Žinai, kai valstiečiai Ramūno (Karbausčio – *aut. past.*) asmenyje atsistoja ir pasako „mes neleisim uždaryt nė vienos mokyklos“, tai tu tada ir sakyk ką nori, aiškindamas, kad tavo modelis nėra geras mažoms mokykloms, – nieks nebeklausys tavęs. Tai čia visais atvejais tai buvo tikrai labai svarbu, tik, sakau, tokiu *biškį* nestandartiniu kampu, kaip įprastai. Mes iš principo sabotuojam buvom. Kuo Ramūnas mus kaltino, kad mes sabotuojam valstiečių politiką, tai jisai čia buvo teišus ir gudrus – mes iš tiesų

tą ir darėm, kiek buvo *reasonable*. Buvo vietom, kur ir jie sakė kažkokių adekvačių dalykų, tai tikrai nėra viskas juoda ir balta, bet jo.

### **3 priedas. Interviu su valstybės tarnautoju**

Interviu atliktas telefonu 2020 m. balandžio 14 d.

- **Kodėl įvyko kaita būtent 2018 metais?**
- Sunku pasakyti, kodėl priėmė būtent taip. Iš esmės tai buvo Vyriausybės šitos numatyta, kad bus įvesta, ir manyčiau, kad dėl to taip ir buvo padaryta, buvo parengti dokumentai ir pateikti Seimui.
  
- **Kokias išskirtumėte grupes, kurios palaikė, ir kurios buvo prieš?**
- Čia sudėtingas iš tikro klausimas. Jeigu žiūrėti visiškai matematiškai, tai mažoms mokykloms jis palankesnis, nes vėlgi reikia suprasti, kad apie ką mes kalbam... Tuo pačiu metu ėjo du pakeitimai ir jie yra labai susiję, bet iš esmės tai kažkaip visuomenėje praėjo kaip vienas dalykas, bet tai du dalykai, kurie tarpusavyje nors susiję, bet ne visiškai tiesiogiai. Nes tuo pačiu metu ėjo mokyklų finansavimo pertvarka, tai tas klasės krepšelis įvestas ir etatinis mokytojų apmokėjimas. Jeigu kalbėti apie etatinį mokytojų apmokėjimą, tai jisai nei palankus, nei nepalankus. Jis nuo mokyklos dydžio iš esmės nelabai skiriasi. Skiriasi tik dėl to, kad didesnė mokykloje mokytojai turi daugiau pamokų ir tada automatiškai jų etatas pilnesnis gali susidaryti. Mažesnė mokykloje tas mažiau pamokų, aišku, ten buvo sudarytos sąlygos, kad tokiu atveju mokytojai turėtų daugiau tų vadinamų nekontaktinių valandų. Ir gal šitas ir įvedė daugiausia nepasitenkinimo, nebuvo labai aiškiai nustatyta, kokios ribos.... Tiksliau tos ribos buvo paliktos mokykloms ganėtinai laisvai apsispręsti, kaip jos taikys tas ribas. Bet lygiagrečiai buvo mokyklų finansavimo pertvarka ir pinigai būtent mokykloms, tiems mokytojų etatams apmokėti, būtent atsispindėjo tam mokyklų finansavimo pakeitime.
  
- **Koks savivaldybės vaidmuo buvo naujo modelio įgyvendinime?**
- Kas be ko savivaldybės vaidmuo aš manyčiau čia buvo netgi toks esminis, nes kadangi buvo labai didelis pakeitimas, tai mokykloms reikėjo tikrai daug pagalbos, tiek buhalterijoj kaip tokioj, tiek teisinės pagalbos, tiek darbuotojų organizavimo pagalbos, tai visą tą pagalbą turėjo suteikti savivaldybė. Visą informaciją turėjo suteikti savivaldybė, nes tikrai buvo poreikis daug pasiskaičiuoti ir daug pasižiūrėti, kaip viską padaryti. Buvo poreikis, aišku, rašyti sutartis su mokytojais, buvo sakykim taip pusantro mėnesio tam belikę laiko. Buvo poreikis vėlgi tuos pačius etatus susidėlioti iš naujo, susidėlioti mokyklos biudžetą, nes finansavimas keitėsi, tai mokyklų vadovams to darbo buvo labai daug ir labai priklausė nuo to, kaip savivaldybė padeda

ir kita vertus, labai priklausė nuo savivaldybės valdžios, sakykim, požiūrio į visą šitą procesą. Ta prasme, buvo kas be ko didelė įtaka tam. Nes vėlgi... Ne paslaptis, kad Kauno meras Visvaldas Matijošaitis tikrai palaikė ir palaiko dabartinę valdžią ir natūralu, kad Kaune mokytojai mažiau priešinosi, mažiau streikavo, buvo galbūt ir švietimo skyriaus daugiau tos įtakos, kad nebūtų tų tokio nepasitenkinimo. Vilnius, Klaipėda, kurie daugiau streikavo ir, ko gero, pagrindinę tą streikuojančių masę sudarė, ten, natūralu, merai buvo iš valdžią nepalaikančios pusės, tai šitie politiniai aspektai irgi darė įtaką.

- **Kokius išskirtumėte didžiausius iššūkius, su kuriais susidūrė mokyklos, jų vadovai?**
- Čia vėlgi, visas tas procesas jis labai kompleksinis. Kas be ko, mokyklų vadovų vadybinės kompetencijos išryškėjo, nes kaip sakiau, jie turėjo persiderėti naujas darbo sąlygas su kiekvienu mokytoju. Pasirašyti sutartis. Tuo pačiu, kaip sakiau, susiskaičiuoti naujai finansus, nes mokyklos finansavimas keitėsi.
  
- **O dar kokios problemos? Dėl ko, pavyzdžiui, į jus kreipdavosi? Kokie mokytojų atsiliepimai buvo?**
- Jeigu imti mokytojų atsiliepimus, tai natūralu, jų tarpe irgi buvo didelis pasimetimas, nes viešojoje erdvėje sklandė, tiesą sakant, pakankamai daug mitų. Ir netgi tokių, kur atrodo, racionali protu pagalvojus turėtum suprasti, kad tai yra visiškai būtent mitas. Nes sklandė tokie mitai, kad šitos kontaktinės valandos bus apmokamos brangiau negu nekontaktinės arba atvirksčiai, bent jau ką aš girdėjau. Paskui, aišku, buvo tas susidarys tas etatas, ar nesusidarys, labai didelis ažiotažas. Vėlgi. Jeigu imti tokį vieną, ką aš dažnai pabrėžiu kaip didelę klaidą pačios ministerijos. Iš ministerijos pusės ėjo retorika, kad kelsim mokytojams atlyginimus. Tai jeigu jau imti taip visiškai atvirai, tai tuo pirmuoju etapu 2018 metais (vėlgi ką reikia žinoti, kad finansavimas tais pirmais mokslo metais 2018–2019, jis nebuvo 100 procentu, buvo 91, kažkiek procento finansavimas. Ta prasme, 9 procentai lėšų, kurios turėjo būti skirtos mokykloms, jos į mokyklas neatėjo. Nežinau. Čia ŠMM paskaičiavimai, kodėl ten taip buvo, aš šito taip ir nesupratau, nors jie man bandė aiškinti.

Bent jau kiek man teko šnekėti su savo mokyklom, aš šnekėjau gal su 20 vadovų, tai faktiškai visur atlyginimas kaipo toks jisai iš tikro pakilo. Jeigu jisai nepakilo, tai nepakilo, tai nepakilo dėl labai objektyvių priežasčių, pavyzdžiui, sumažino pamokų mokytojas, nusprendė nedirbti pilnu etatu, nu, tokios tikrai buvo objektyvios priežastys. Bet! Kas atsitiko. Realiai, kadangi iki

tol mokytojui buvo skaičiuojamos tikrai tos kontaktinės valandos, tai, sakykim, tas pilnas krūvis, kaip jie vadindavo, buvo 18 pamokų ir ten dar plius kažkiek valandų pasiruošimui pamokoms ir t. t. O visos kitos valandos nebuvo įskaičiuojamos, ką jie ten darydavo mokykloj – ten tėvų susirinkimai, ir panašūs dalykai. Kai pasidarė etatas, tai tame etate, natūralu, 18 valandų yra kontaktas, jeigu taip imtume standartinį etatą, 18 valandų yra kontaktas, 18 valandų yra nekontaktas ir darbas su bendruomene. Tai jeigu tą visą sumą išdalintume 36 valandom, tai gautųsi vienos valandos kaina jinai yra mažesnė negu iki tol mokytojai gaudavo. Vat šitas būtent ir labiausiai piktino mokytojus, nors sumą, kurią jie gaudavo, jie gavo į kišenę, tai atlyginimas jiems padidėjo, bet jie suprato, kad nu palaukit, mes tai dirbam ne 18 valandų, ten ne 21, bet dirbam daugiau, tai mums tada mokėkit dvigubai negu jūs mokėjot mums už 18 valandų.

- **Bet kai kas sako, kad lygiai tą patį, kas iki tol buvo, galima buvo gana nesunkiai ant naujo modelio uždėti.**
- Iš esmės, jeigu taip visiškai žiūrėt, tai taip. Mokytojai kaip dirbo, taip ir dirba. Turi tų kontaktinių valandų, jie turi valandų pasiruošimui pamokoms ir ten namų darbų ar kontrolinių tikrinimui, ir turi valandų darbui su bendruomene. Tai iš tikrųjų mokytojai tai, ką darė, tai jie ir daro. Tai tokio kad esminio pasikeitimo mokytojo darbe, tai jo nebuvo. Tik visas tas darbas buvo galų gale įformintas, kad yra mokytojo darbas, kad jisai vat būtent tai daro, jisai ne tik veda pamokas.
- **Kaip vertintumėte ministerijos komunikaciją, ar buvo pakankamai pagalbos?**
- Vėlgi man sunku yra šnekėti, kadangi aš dirbau didelėj savivaldybėj, kuri bent jau tuo metu tikrai buvo matoma kaip progresyvi ir mes tikrai labai daug bendravom su ministerija, ir daug turėjom visokių konsultacijų, ir jie net patys buvo atvažiavę konsultuoti, paleidę tą tokį pirminį variantą, kas gerai, kas negerai, ir tikrai teikė daug tokių pastebėjimų, ką mes matėm, kur yra trikdžiai. Ir jie tikrai atsižvelgė į mūsų pastebėjimus. Kaip mažesnės savivaldybės jautėsi, man sunku pasakyti. Žinau, kad su Vilniaus savivaldybe irgi tikrai buvo daug bendravimo ir daug bendradarbiavimo. Tikrai tiek, kad sakau, tie politiniai motyvai irgi savo darė.
- **Nežinau, kiek jūs susidūrėt, bet kokį matėt čia profsąjungų vaidmenį?**
- Tai profsąjungų vaidmuo toks labai dvilypis. Ko gero, žinot, mokytojų profsąjungos yra šešios Lietuvoj, tai penkios iš tų šešių profsąjungų buvo pasirašiusios sutartį. Dabar net nepasakysiu nei kada, nei kaip, nei kaip ta sutartis vadinosi, bet jos buvo iš esmės sutarusios dėl šito etatinio



apmokėjimo ir jos taip galbūt kartais paburbėdamos, bet palaikė šitą etatinio įvedimą ir teikė ten ir konsultacijas savo profsąjungos nariams, ir kažkaip nebuvo tokio labai didelio pasipriešinimo iš jų, iš esmės ir negalėjo būt. Buvo viena, ta vadinama Navicko profsąjunga, kuri labiausiai... Jie nepasirašė sutarties, jie vėlgi... Toliau, kai jau vyko visas etatinio tobulinimas, aš pati netgi buvau toj darbo grupėj, ir, na, aš mačiau jų elgesį ir galiu pasakyti, ganėtinai atsakingai ir nebijodama, kad tai buvo tam tikras sabotažas. Nes buvo teikiami pasiūlymai, jie lygtai suderinti, bet kitą dieną jau viskas sakoma, kad ne, nebesuderinta, ir mums nebetinka tas, kas suderinta. Nu tai toksai veikimas iš jų pusės nebuvo labai sąžiningas. Na, tiesą sakant, ir iki šiol tas veikimas tos profsąjungos yra būtent tokiu principu paremtas. Ir jie yra iki šiol vieninteliai, kurie nepasirašo kolektyvinės sutarties ir pan. Jiems kažkas netinka, nors penkiom profsąjungom tinka, ir suderėta, ir tikrai nelengvai suderėta kolektyvinė sutartis.

- **Užsiminėt, kad dalyvavot tobulinant modelį. Kokias problemas pakeitimai išsprendė? Kuo jis geresnis?**
- Dabar aš pasakysiu visiškai tikrai savo nuomonę. Mano manymu, tai yra blogesnis modelis už ankstesnį. Nes vėlgi, tas modelis iki šiol yra tobulinamas, bet pirminiu patobulinimu kas įvyko, tai pirminiu etapu mokytojų etatas buvo sudarytas iš trijų dalių: kontaktinės valandos, pasiruošimas pamokoms ir tos vadinamos veiklos bendruomenei. Antruoju variantu, kuris atsirado 2018 m. gruodį jau ko gero, per tuos visus streikus ir iš tikrųjų jo iniciatorė buvo prezidentūra to pakeitimo, tai pasiliko tikrai tos vadinamos dvi kišenės. Kaip ten jos paskui susiskirstė, tiksliai aš jau net nežinau, bet iš tikrųjų pasiliko mažiau laisvės pačiom mokyklom apsispręsti, kaip jos nori tas valandas dėti. Atsirado žymiai griežtesnis reglamentavimas, kad ten fizikos turi tiek būt pasiruošimo pamokoms, o matematikos tiek... Kurie jau tas reglamentavimas taikomas visoms mokykloms, neatsižvelgiant į mokyklos profilį ir pan. Ir kodėl aš sakau, kad mano akimis žiūrint, yra blogesnis dabar variantas, tai visų pirma mokykla kaip tokia jinai netenka daug savarankiškumo, kitas variantas, ką vėlgi, kaip pasakyt, truputį aš iš kitos pusės žiūriu į šitą dalyką. Aš manau, kad etatinis toks, kaip jisai buvo pirmam variante įvestas, jisai galėjo mums padėt truputį pakelt mūsų vaikų pasiekimų lygį.
- **Nes?**
- Nes, pavyzdžiui, ką padarė estai, kodėl jie va EBPO šituose tyrimuose labai staigiai šovė į viršų su savo pasiekimais. Tai iš esmės jie nepagerino tų pačių geriausių pasiekimų, jie pagerino žemiausius pasiekimus. O tam, kad pagerintum žemiausius pasiekimus, tu turi labai daug dirbti

su žemiausių pasiekimų vaikais. Tai va tas pirmas variantas, jisai tikrai leido suteikti mokytojams dirbti daugiau valandų dirbti individualiai su žemiausių pasiekimų vaikais. Ir kadangi, kaip sakau, tai buvo susiję su mokyklų finansavimo pasikeitimu, o tas pasikeitimas tikrai buvo naudingesnis mažoms mokykloms, kurios yra, na, didžiaja dalimi kaimiškose vietovėse, sakykim taip, ir vėlgi, ką rodo mūsų tyrimai, kad tie vaikų pasiekimai ir yra prastesni kaimiškose vietovėse, vadinasi, tiem vaikam reikia žymiai daugiau individualaus papildomo dėmesio, kad jie pasikeltų savo pasiekimus. Tai va šitas tas visas sisteminis pakeitimas, jisai būtų galėjęs padaryti leisti, kad tie pasiekimai mūsų augtų. Aišku, tai nebūtų metų–dvejų rezultatas. Dabar truputį yra apribotos galimybės tai padaryti, nors, aišku, finansavimas toksai kaip mokyklų, jisai nepasikeitė, ir tie santykinai didesni pinigai eina mažesnėms mokykloms. Bet, kaip sakau – santykinai. Nepriimkim taip visiškai tiesiogiai, kad daugiau finansuoja.

#### **4 priedas. Interviu su streike ministerijoje dalyvavusia mokytoja**

Interviu atliktas telefonu 2020 m. balandžio 17 d.

- **Tai kas su etatinio apmokėjimo modeliu yra iš esmės blogai?**
- Svarbiausias dalykas turbūt, kuris su etatiniu yra blogai, kad suvestos tokios formulės ir pateiktos ministerijos, kad iš tikrųjų mokykloms lėšų tam, kad, kaip deklaruojama, apmokėtų viską, pritrūksta. Tai yra ten sudėliota speciali yra formulė, kiek mokinių, kiek etatų ir t. t., bet ji sudėliota taip gudriai, kad iš tikrųjų netenkina mokyklų poreikių realių. Ir vadovai, administracija tiesiog negali mokytojams sumokėti už visus darbus, nes tų pinigų nėra. Tai čia pats principinis dalykas.
- **Jei prisimintumėte, kada ir kaip jums buvo pristatyta nauja tvarka?**
- Tiesą pasakius, bandė pristatyti, bet niekas nieko nežinojo 2018 metų pavasarį, bet tada niekas jokių tvarkų nežinojo, buvo šūkis „Mokytojams bus už viską sumokėta“ ir pristatė lozungais ir šūkais. Kiek aš žinau, realiai formulės tokios, kiek gaus mokyklos realiai etatų, valandų ir t. t., tai buvo tik prieš rugsėjį, jeigu ne rugsėjį. Čia reikėtų administracijos klausti. Bet be šūkių ir deklaracijų realūs skaičiukai, tai jie pasirodė tiktai prieš rugsėjo mėnesį. Kai mokyklos jau tikrai žinojo, kiek jos gaus tų valandų, kiek jos gaus tų etatų, nes tu gali planuoti ir skaičiuoti kaip nori, bet jeigu tau neduoda, tai tu skaičiuok neskaičiuavęs, tu negali padalinti daugiau negu tau duos ministerija. Tai va, tai tie skaičiai realiai pasirodė, man atrodo, jau mokytojams grįžus

iš atostogų. Tai ką prieš tai prisiskaičiavai, prisiplanavai, galėjai tiesiog mesti lauk ir skaičiuot iš naujo. Tai tada pradėjo konsultuot, bet vėlgi... ministerijos, kiek aš išklausiau be galo daug ten tų jų konsultacijų įrašytų įvairiuose internetiniuose portaluose, tai jie šnekėjo iš tuščio į kiaurą, šnekėdami, kad už viską sumokės, kad čia nuo mokyklų priklauso, bet tiesa buvo ta, kad mokyklos tiesiog negavo reikalingų valandų.

– **Ar tos pagalbos ir informacijos iš ministerijos užteko?**

– Žinot, komunikacijos buvo labai daug, bet jinai buvo tokia labiau šūkių, deklaracijų, važinėjo, šnekėjo ir pasakojo daug. Nu aš pavadinčiau tokiu bandymu užhipnotizuoti šūkais, kaip viskas bus gerai ir kaip bus už viską užmokėta ir kad viskas palikta spręsti mokykloms. Ir jeigu jau kažkas blogai, tai kaltos mokyklos. Tai man ta komunikacija jinai buvo tokia... Nu jinai buvo agresyviai aktyvi, bet jinai buvo ne konkreti, bet labai abstrakti ir pasižyminti būtent deklaratyvumu.

– **Kaip buvo prieita iki streiko ministerijoje? Dėl ko kilo mokytojų nepasitenkinimas?**

– Todėl, kad su mokytojais buvo nekalbama. Su jais nebuvo kalbama tiesiogiai, tai yra atsisėda ir šneka deklaracijom. O kai pradedi kelti problemas, tiesiog apsisuka ir sako, visiems gerai, jums vieniems negerai. Tai yra išvis derybos, realiai derybos su profesine sąjunga, kuri kėlė problemas, nevyko visus metus. Nes 2017 metais buvo atsisakyta kolektyvines derybas tęsti būtent dėl etatinio kilo konfliktai. Ir tas konfliktas tęsėsi ištisus metus ir to dialogo nebuvo iki streikų. Profesinė sąjunga, kuri iniciavo streiką, iki streiko metus laiko bandė kelti tas problemas, ir ginčų komisiją sudaryti, ir t. t. Ir ministerija, ir Vyriausybė visa tai žinojo, tai buvo ta antroji pusė, kuri turėjo eiti į dialogą, ir į dialogą buvo neinama tiesiog. Ir kai streikai prasidėjo, realiai derybos net nevyko, jos nebuvo inicijuotos beveik dvi savaites. Buvo tiktai šneka apie tai, kad visiems gerai, jums vieniems negerai, čia viskas labai gerai. Ir derybos kaip tokios vyko su tom profesinėm sąjungom, kurios net nestreikavo, ir kurios nekritikavo etatinio. O su ta streikuojančia profesine sąjunga realios derybos turbūt prasidėjo turbūt tik tada, kai buvo užimta ministerija kitą dieną 13 valandų tęsėsi procesas, panašus į derybas, ir tada jau tik kai pasirodė Rokas Masiulis. O iki tol ten buvo imitacijos kažkokios. Nežinau, kaip tai pavadinti. Farsai, spektakliai, nežinau kas.

– **Bet tarkim kita pusė sako, kad A. Navicko profsąjunga prieštaravo, bet patys tai nieko nepasiūlė.**

- Na, žinot, iš tikrųjų siūlymų, tiesą pasakius, ir svarstant etatinį, ir paskui svarstant pokyčius, tai tų siūlymų buvo ir buvo, ir buvo. Bet kai tavo siūlymai yra praktiškai į šiukšlynę išmetami, kai svarstoma, palinkčiojama, o paskui padaroma taip, kaip nori ministerija, tai nu paskui tu gali deklaruot ką tu nori. Nes tų raštų... Nu jūs įsivaizduojat dabar Darbo kodeksas yra iš tiesų toks, kad tu streiko šiaip skelbti negali sugalvojęs, yra labai griežtas reglamentas, kur tu turi nesutikti, ką tu turi siūlyti, kaip tu turi inicijuoti ir t. t. Ir visas šitas teisinis kelias buvo nueitas tam, kad būtų streikas. Tai vadinasi ir visi pasiūlymai, ir visas noras derėtis, ir visa kita, tai buvo. Tai čia taip galima šnekėti tikrai žmonėms, kurie teisinių niuansų neišmano apie tai, kad niekas nebuvo siūlyta, ir niekas nebuvo tartasi. Ir tie patys pasiūlymai... Juk visas pasiūlymų komplektas buvo ne kartą siunčiamas ir į ministeriją, ir kompromisų galima ieškoti, ir paskui gi tos derybos kai vyko, tai buvo iš tikrųjų labai daug kompromisų, ir raštiškai buvo siuntinėjami, čia gi ne žodiniai susitarimai, čia susitarimai su protokolais, ir su raštiškai visa tai fiksuojama. Bet protokolai, kiek man teko matyti, irgi klastojami buvo aukščiausio lygio.
  
- **Ką turit galvoje? Čia kalbat apie konkretų pavyzdį?**
- Konkretus pavyzdys galėtų būti turbūt kai buvo (man reikėtų datas pasižiūrėti) ministerijoje 13-os valandų derybos, ir jose buvo tiesiog darbinis protokolas be parašų. Aš galėčiau pažiūrėti datas ir archyvus, man reikėtų tiesiog atsiversti. Ir paskui... Nu aš dabar tos visos situacijos... Ir aprašiau, esu išleidus savo knygą, bet dabar jinai užstrigo.
  
- **Aš šiandien kaip tik ieškojau, ar jau galima ją kur nors gauti, bet, suprantu, ne.**
- Jos negalima, jinai yra išleista, bet dabar nepaleista į pardavimą. Ir ten yra labai detalčiai su visais faktais ir su datomis.
  
- **Labai įdomu būtų.**
- Jo, ten yra su datomis. Kai baigsis visa tai, aš manau, mes paleisim. Jinai tiesiog dabar yra būstinėj užrakintos visos knygos išleistos. Tai tenais yra, žinokit, labai detalčiai. Ir, pavyzdžiui, tas protokolas, kuris buvo darbinis tiktai variantas, paskui buvo pateiktas... Jau ministrė buvo atstatydinta, bet dar Masiulis nepasirodė. Ir buvo atseit pasirašytas naujas susitarimas su profesinėm sąjungom ir panaudotas tas protokolas. Ir kai ministrę atstatydino, Skvernelis skaitė tą protokolą. Bet tas protokolas buvo be parašų, ir niekas nebuvo suderėta. O skaitė kaip susitarimą su profsąjungom. Tai va, čia vienas iš tų pavyzdžių, kai paima darbinį variantą ir jį pristato kaip baigtinį visuomenei ir pateikia, kad čia jau su kitom profsąjungom yra susitarta.

- **Žiūrint streikavusių mokyklų sąrašą, labai ženkliai išsiskiria Klaipėdos mokyklos. Kodėl taip atsitiko?**
- Kodėl Klaipėdoj? Todėl, kad Klaipėdoj veikia pakankamai aktyviai profesinė sąjunga. Nes streikuoti, jūs turbūt žinot, ar ne, kad streikuoti gali tik tos organizacijos, kurios priklauso streiką skelbusiai profesinei sąjungai.
- **Taip.**
- Jo, tai todėl kai kurie miestai, pavyzdžiui, moraliai palaikė streikuojančius, bet jie negalėjo oficialiai jungtis prie streiko, nes arba jų mokyklose nėra įkurtos profesinės organizacijos, arba yra ne ta profesinė organizacija, kuri paskelbė streiką. Tai Klaipėdoje aktyviai veikia ta profesinė organizacija, kuri paskelbė streiką. Ir, man atrodo, net ano streiko metu klaipėdiečiai, nu jie tokie, kaip aš sakau, su tuo jūros vėju atneša laisvės šiek tiek turbūt daugiau. Na, tiesiog, gal ir tai, kad palaikydami vieni kitus įgauna daugiau drąsos ir tas bendruomeniškumas atsiranda didesnis, ir tada sunkiau įgąsdinti, sunkiau moraliai paspaust, kad nestreikuotų, kai mieste didesnė dalis streikuojančių. Tiesiog bendruomenė tada labiau susitelkia.
- **O kaip dėl tos sklandžiosios nuomonės, kad etatinis supriešina didmiesčių mokyklas su kaimo mokyklomis, nes pastarosioms kur kas palankesnis? Ar tai darė kažkokią įtaką?**
- Nu žinot, su tuo... Aš nežinau, kiek tas palankesnis, reiktų pasižiūrėti į statistiką. Ministerija kur pateikė statistiką, nelabai aš ja tikiu. Duomenimis, kuriuos pateikė, kaip ten yra. Žinot, aš čia labiau siečiau gal net su kitais dalykais. Gal kažkam yra ir geriau. Aš žinau, kad, pavyzdžiui, Kaune savivaldybė labai rėmė.
- **Tai čia gal ir politiniai aspektai, kita vertus, jau atsiranda.**
- Taip. Taip, čia buvo politiniai sprendimai ir, pavyzdžiui, Kaunas nestreikavo ir net manoma, kad savivaldybė parėmė labai mokyklas iš savo pusės finansiškai ir savotiškai irgi užbėgo įvykiams už akių, kad mokytojai nejaustų to didžiulio skirtumo. Aš, žinokit, net nežinau. Taip, Klaipėda labai nukentėjo finansiškai, kadangi tinklą optimizavo, o pagal naują tvarką tie, kas geriausiai reformą prieš tai įvykdė, tie labiausiai ir nukentėjo. Tai čia tas irgi paradoksalumas ministerijos. Organizuoja vieną reformą, tada Klaipėda akcentuoja, kad geriausiai susitvarkė su ta reforma ir geriausiai optimizavo tinklą. Tada ateina kita reforma, ir tie, kas geriausiai optimizavo tinklą, tie labiausiai finansiškai nukenčia. Tai čia su tuo krepšelio keitimu. Kai

vaiko krepšelis buvo pakeistas į komplektą krepšelių<sup>169</sup>. Čia įvyko toksai triukas. Tai sakau, tas reformų tęstinumas... Tai, kad tu įvykdei vieną reformą geriausiai, gali būt, kad tu finansiškai paskui labiausiai ir nukentėsi. Tai va čia buvo tas. Galėjo būti ir taip, nes Klaipėdoje buvo didžiulės problemos. Bet aš manau, kad čia ir daugiau kitų atsirado.

- **Kodėl pasirodžius Rokui Masiuliui įvyko kažkoks lūžis? Kas pasikeitė?**
- Tai visų pirma pradėjo šnekėtis. Tai čia visų pirma tas atsirado realiai derybos, tos tokios normalios, šiek tiek į normalesnes panašios. Aš nevadinčiau jų visiškai tokiom lygiaverčių partnerių derybom, man teko matyti iš arti labai visus tuos procesus, tą laiką, kol ministerijoje buvau, tai iki demokratinų šalių normalių derybų man ten dar labai labai toli tai, kas vyko. Bet tai, kad pradėjo šnekėtis, tai, kad buvo sudarytos darbo grupės, tai, kad tos darbo grupės retsykliai atsižvelgdavo į mūsų pasiūlymus, tai buvo milžiniškas žingsnis. Nes iki tol su streikuojančia profesine sąjunga iš viso niekas nesišnekėjo. Sakė: ar jūs priimkite mūsų sąlygas, arba mes iš viso į jus nereaguojam, derybos buvo tik tokios. Arba jūs su mumis besąlygiškai sutinkat, arba mes pasakom, kad jūs nenorit derėtis.
- **Tai, jūsų nuomone, to streiko rezultatų tokių pozityvių vis tik buvo?**
- Buvo, ypač jeigu mes šnekėtume ne apie trumpalaikį poveikį. Nes trumpalaikis poveikis, deja, bet nepakeitė etatinio skaičiavimo tvarkos finansų. Tai iš esmės tai, kas buvo per derybas susiderėta... Geresnis... Paskui, jau kai prasidėjo atėjus Rokui Masiuliui, ir kai pabaigtos tos derybos buvo atėjus Monkevičiui, tai visi tie geresni pokyčiai, kurie galėjo lemti paskui geresnį šiek tiek sąlygas, jie nubraukiami dėl to, kad nepakeista mokyklų finansavimo tvarka. Formulė liko ta pati, vadinasi, tiesiog perstumdė šiek tiek valandas. Valandų ir etatų nepadaugėjo. Tai jeigu žiūrėtume į tai, tai eilinį kartą sužaidė ministerija viešuosius ryšius.

Bet jeigu žiūrėtume į tą ilgalaikį [poveikį], ir tai, kad mokytojai patikėjo savo drąsa, savo teise dalyvauti sprendžiant švietimo problemas, pradėjo garsiai šnekėti, garsiai šnekėt, visuomenė atkreipė dėmesį, kad daug yra problemų iš tikrųjų – gerokai daugiau negu buvo pasakoma. Tai tas ilgalaikis poveikis, aš manau, buvo didžiulis.

- **O tas patobulintas 2019 metų modelis ar iš tiesų kažką patobulino?**

---

<sup>169</sup> Mokinio krepšelis į klasės krepšelių (taip pat nuo 2018 m. rugsėjo).

- Jis būtų pagerinęs, jeigu būtų pasikeitusi finansavimo tvarka. Tai jeigu tu duodi daugiau valandų pagal naują, bet tu jo nepadengi pinigais, tai vadinasi, tie sprendimai yra niekiniai. Tu turėsi už kažką nesumokėti tam, kad tu sumokėtum už kažką, už ką susiderėjai. Tiesiog. Tų pačių lėšų perskirstymas įvyko. Tai jeigu su tais pačiais pokyčiais, kurie buvo suderėti, turėjo ateiti finansavimo nauja tvarka mokyklų skaičiavimo lėšų, kuri būtų padengusi visus tuos pokyčius, leidusi juos įgyvendinti. O tvarka liko ta pati. Tai nu prasmės iš esmės jokios ir nebuvo tada. Nes tau už kažką nesumokės tam, kad sumokėtum už kažką daugiau.
- **Stebint ir kitų mokytojų nuotaikas, ir iš savo patirties – ar mokyklų direktoriai įvedant etatinį dirbo pakankamai gerai?**
- Labai sudėtinga pasakyti, kai tiek respublikoj mokyklų konkretizuoti ir apibendrinti.
- **Be abejo.**
- Taip, tai turbūt įvairiai. Kad lėšų trūko visur, tai čia yra faktas. Nu nebuvo mokyklų, kad užtektų lėšų visiems poreikiams. Tai tų lėšų trūksta, direktoriai verčiasi per galvą, o toliau jau yra kiek jie iš tiesų yra demokratiški, kiek jie iš tiesų yra šiuolaikiniai, kiek jie turi vadybinių gebėjimų, jau čia kiekvienos mokyklos istorija. Bet tendencija yra tokia, kad jeigu tau nedavė pinigų, tu jų neatspausdinsi. Jeigu tau nedavė etatų, tai tu jų iš oro nenupaišysi. Tu vis tiek kažkur turėsi nesumokėti, tartis, ieškoti kompromisų tam, kad už kažką sumokėtum. Tai čia gali kaltinti ką nori ir kaip nori, bet jie nespausdina etatų direktoriai, jie juos gauna, ir jeigu jų trūksta visoje respublikoje, tai jų trūksta.
- **Kaip jūs apibendrintumėt, kokias jūs matėt susiformavusias grupes – kas palaikė etatinį ir kas ne? Čia turiu omenyje jau ir politikus.**
- Sudėtinga pasakyti, per kokią prizmę žiūrėti. Etatinis, be abejo, čia yra valdančiosios daugumos projektas. Jis buvo pavadintas reforma tam, kad paskui prieš kitus rinkimus būtų galima pasakyti „va, žiūrėkit, mes įvykdėm reformą“. Nors iš esmės, tai turėjo būti techninis pakeitimas kitaip skaičiuojant... Tiesiog – buhalterinis techninis pakeitimas. Bet skambiai pavadintas reforma. Ir triukas padarytas kaip su tais pačiais pinigais, galima pavadinti reforma ir nieko daugiau nepridedant pasigirti, kad už viską sumokama. Tai principas, man atrodo, buvo toks. Tai čia valdančiųjų buvo projektas, kuris turėjo būti pavadintas dar viena sėkminga reforma, pasigyrimas, kad va kiek daug mes padarėme. Čia mano nuomonė. Kaip dabar buvo, aš manau, kad tos profesinės sąjungos, kurios pasirašė kolektyvinę sutartį, buvo įpareigos

sakyti, kad čia yra gerai. Tai čia tiesiog pasirašyti yra oficialūs dokumentai ir jeigu tu juos pasirašai, vadinasi tu privalai sakyti, kad tai yra gerai ir tai yra naudinga, nes tu pasirašei. Tai tos profesinės sąjungos, kurios pasirašė, jos ir sakė, kad tai yra gerai. Nu jos paskui sakė, kad tai yra ne visiškai gerai tvarkant tą etatinį, bet iš esmės jos buvo įpareigosios pasirašytos kolektyvinės sutarties.

Šitoj vietoj man keistoka atrodė mokyklos vadovų profesinė sąjunga, man atrodo. Reikėtų pasižiūrėti, nes ten yra kelios. Bijau suklysti. Bet yra profesinė sąjunga, tik aš neatsimenu tiksliai pavadinimo, kurie, man buvo labai keista, kad palaikė etatinį. Nors būtent vadovus per naktį užkrito šita reforma visiškai miglose vaikščioti ir niekas nieko nesuprato labai ilgai. Kodėl oficialiai šita organizacija palaikė? Galbūt todėl, kad patiem mokyklų vadovam yra kadencijos. Irgi ką tik buvo paskirtos – nauja reforma. Ir jeigu tu oficialiai nepalaikysi, tai paskui tau gali nepatvirtinti naujos vadovavimo kadencijos. Gal taip jie tarpusavyje... Man kyla tokių įtarimų. Nes buvo vadovų, kurie drąsiai šnekėjo, kad tas etatinis yra absurdas, kad etatinis yra nesąmonė ir atskleidė labai daug detalių. Pavyzdžiui, Vilniaus licėjaus direktorius, Šiaulių Juventos, man atrodo, reikėtų tikrinti, kurie tikrai labai garsiai ir labai aktyviai šnekėjo, kad tai yra visiškai absurdas ir turbūt atskleidė, kaip yra iš tikrųjų, kaip tie vadovai jautėsi. Bet dalis vadovų kažkodėl nusprendė palaikyti ministerijos oficialiai palaikė ministerijos poziciją, kad etatinis yra gerai, nors privačiai visi žinojo, kad tai yra blogai. Tai va, o visi kiti politikai aš nežinau, jie, man atrodo, ten žaidžia savo žaidimus, nelabai jiems nei etatinis rūpi... Nežinau, kaip švietimas, bet etatinis tai nelabai.

- **Tai tarkim ir opozicija, kai pas streikuojančius mokytojus ėjo, tai čia manot toks viso labo viešųjų ryšių triukas, taip?**
- Tai kad, žinokit, pas streikuojančius mokytojus, man atrodo, visi ėjo. Ta prasme – VI-SI. Jeigu skaičiuoti, kokie politikai, tai ėjo ir tie, kurie nebuvo išrinkti į Seimą, absoliučiai visi. O tarp kitko... Čia su politikais lygiai tas pats, tai jie visi balsavo už etatinį apmokėjimą, o paskui tu šneki su jais ir supranti, kad jie net nieko nesupranta, kas ten buvo ir kas ten įvyko. Jie nebuvo visiškai įsigilinę į problemas, jie girdėjo ministrės pasakymus, kad ten bus milijonai ir mokytojai uždirbs, ir už viską bus sumokėta, ir jie pakėlė rankas.
- **Bet čia vis dėlto tokia labai kompleksinė problema, negalima taip sakyti, kad vien tik etatinis ar kažkoks kitoks apmokėjimas ką nors išspręstų.**



- Be abejo, ne. Čia yra švietimo politikos dalykai ir netgi aukštosios politikos dalykai. Tu nenori daryti realių reformų, nes bet koku atveju reformos yra skausmingos. Tai tu geriau darai imitacinę reformą, kad galėtum visuomenėje pasigirti, kad tu ją padarei. Ir didžioji dalis visuomenės neįsigilinus, jiniai girdi tik deklaracijas ir šūkius. Ir jeigu dar balsas tų, kurie dirba specialistų neprasimuša, tai kaip ir tu laimi – daug neinvestuoji, nerizikuoji ir laimi. Tai čia įvyko truputį kitaip.

### **5 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 1**

Interviu atliktas telefonu 2020 m. balandžio 9 d.

- **Kaip vertinate modelį, koks buvo įvestas 2018 metais? Kodėl įvyko kaita, jūsų nuomone?**
- Kodėl įvyko kaita, tai aš suprantu, kad tai politinis sprendimas buvo. Antra, buvo atsižvelgta į mokytojų pastebėjimus dėl mažo atlyginimo. Gal tai ir būtų viena iš pagrindinių priežasčių. Ir modelis yra kurtas, mano akimis žiūrint, pagal universitetų modelį – panašiai yra apmokamas dėstytojų darbas. Mūsų gimnazijoje ne vienas dėstytojas dirba ir sako, kad tai yra universitetinio darbo apmokėjimo analogas. Čia sunku pasakyti iš tikrųjų, ar jis geras ar blogas – kiekviena mokykla ant savęs išbandė.
- **Kas, jūsų akimis, labiausiai palaikė naują modelį?**
- Man labai sunku kalbėti, nes aš buvau viena iš tų etatinio modelio įgyvendinimo modelio konsultantų Kauno apskrįčiai paskirta... Tokio vieno kažkokio ryškaus lyderio aš neišskirčiau, nes buvo ieškomi savanoriai, kurie galėtų būti konsultantais, tai man ten tikrai taip arti teko būti, o kadangi mokykla apima tūkstantį bendruomenės narių pas mus, tai aš ėjau grynai iš asmeninio intereso kad lengviau įgyvendinčiau tą modelį mūsų gimnazijoje, tai mano pasirinkimas buvo būtent toks. Ne politinis, ne dar kažkoks, bet pirma padėti savo gimnazijai, o po to padėti visiems kitiems.

Pati idėja gal Aidiui Aldakauskui, ko gero, kilusi buvo. Pati struktūra, pati idėja. Čia ministerijos Regioninės plėtros departamento direktorius. Na, ir Jovaiša, nes jis buvęs universiteto profesorius. Jeigu kalbam apie politikus. Tai čia turbūt vienas užsakovas, kitas bandytojas įgyvendinti. *Tiktai politiniais ryšiais nesusiję asmenys tai yra visiškai(?)*.

- **Kada pradėjote ruošti pritaikyti naują modelį?**
- Gegužės mėnesį jau vyko mokymai. Mokyklų vadovams, profsajungų atstovams ir t. t. Jau buvo kažkokia, nepasakysiu kokia, agentūra parengusi mokymus ir buvo visi mokymai paruošti pagal tą modelį, kaip dirbsime. Ir mes jau bandėme projektuoti pagal tai, ką turime, kad nebūtų labai sudėtinga startuoti birželį. Tai čia tikrai gerokai anksčiau. Galbūt balandį tai buvo, kai prasidėjo pati idėja, kad bus pokyčiai.
- **Kaip jums asmeniškai pavyko įgyvendinti? Su kokiais didžiausiais iššūkiais susidūrėte?**
- Pagrindinis iššūkis yra finansavimas vienaip ar kitaip. Dėl to, kad mokytojo etatas yra skaičiuojamas baziniam dydžiui, sakykim, mokytojo atlyginimo koeficientas yra... 10 metų dirbantis mokytojas metodininkas turi tokį koeficientą, ar ne? Vadinasi, jeigu mokytojas dirba 15, 20 metų arba 25, jau jis turėtų turėti didesnę koeficientą, bet pinigai yra skaičiuoti būtent ant tokio. Ir tas „ant popieriaus“ atlyginimas sudaro 1300–1600 eurų. Tai jeigu mano gimnazijos mokytojai, amžiaus jų vidurkis yra daugiau kaip 50 metų, stažas nuo 20 ir daugiau, vadinasi, logiškai mums ateina finansavimas mažesnis negu turėtų būti pagal jų darbo patirtį ir t. t. Va kur yra pagrindinė problema. Turėtų būti perskirstytas finansavimas, tada ir profsajungos apimtų, ir viskas.

Bandau paaiškinti: kadangi yra, pavyzdžiui, 15 ekspertų, 28 mokytojai metodininkai, kurie dirba daugiau nei 10 metų, normalu, kad auditorija mokytojų yra vyresnė, ar ne? Ir sakykim, gimnazija gauna 70 etatų, kaip yra ministerijoje patvirtinta, kad pagal mokinių skaičių jums – 70 etatų, bet aš išdalinu 63 etatus, o visus kitus tuos 7 „suvalgo“ mano mokytojų aukšta kvalifikacija, kurie dirba daugiau nei 10 metų ir turi aukštesnes kategorijas. Tų 7 etatų pinigai iškeliauja padengti tų mokytojų algoms. Va čia yra pagrindinė problema. Daugiau etatinio apmokėjimo modelyje problemos nėra jokios, mano akimis. Turėjo atsižvelgti į mokytojų amžių bendrai, nes 10 metų dirbančių mokytojų Lietuvoj dabar tai turbūt nežinau – iki 100 suskaičiuotume. O visi kiti gi yra vyresni. Kodėl visi šaukia? Todėl ir šaukia, kad trūksta pinigų.

O visa kita ten kaip dėliojasi... Iš tikrųjų taip, vieni sako, kad tai yra blogai, aš sakau, kad tai yra gerai, kad mokyklos vadovui yra palikta laisvė tartis su mokytoju dėl jo atliekamų darbų, dėl galimybės skirti valandas ir t. t. Man tai atrodo privalumas – kiti sako, kad direktoriai tuo piktnaudžiauja.

- **Kaip su nauja tvarka supažindinote mokytojus?**
- Mūsų mokykloje tarp administracijos ir tarp mokytojų yra sveika komunikacija. Aš visada pasakau tai, kas nauja. Visada pasakau tai, kas gali atsitikti blogai, ir tai, kas gerai. Žmonės turi žinoti, kas jų laukia, jeigu bus taip ar taip, ir kokia bus iš to nauda. Tai va, tiesiog įvyko tas pristatymas kaip ir visoms kitoms mokykloms. Aš apvažiavau visas Kauno apskrities savivaldybes ir ten lygiai taip pat padariau tuos pačius pristatymus. Aišku, nuotaikos buvo labai skirtingos. Čia turbūt, galiu pasakyti, priklauso nuo to, koks yra mokyklų dydis. Mokykloms mažoms pasisėkė labiau, jos gavo daugiau pinigų. Mokykloms didelėms pasisėkė ne taip gerai, jos gavo mažiau pinigų, nors čia sunku šitą suprasti, bet iš tikrųjų taip yra.
  
- **Kas jums labiausiai padėjo įgyvendinti modelį, kalbant apie institucijas? Ar užteko pagalbos?**
- Ministerija tai nuolat dalinasi informacija iš tikrųjų. Ir tomis skaičiuoklėmis... Ir paaiškino, kaip jomis naudotis – viskas ten veikė. Ir galimybė pasiskaičiuoti savo lėšas... Ir iš tikrųjų labai daug teisinių patarimų davė. Nes iš tiesų tai į šitą etatinį modelį atsirėmė Darbo kodeksas. Visai kitaip į mokytojo darbą pradėta žiūrėti, kada atsirado etatinis, iš Darbo kodekso pusės: kad pietų pertrauką mokytojas privalo turėti, jeigu tai yra etatas, kiek valandų jis gali dirbti nuotoliu, kaip apiforminti nuotolinį darbą ir t. t. Čia tokie pagrindiniai dalykai. O savivaldybės tai nežinau... Aš sakyčiau, kad Kaunui niekas nepadėjo, bet čia gal būtų per grubu.
  
- **Gal ir kokių nors konkrečių žmonių galėtumėte išskirti?**
- Jolita Andrijauskienė, Klaipėdos Hermano Zudermano ir vadovų profsąjungos pirmininkė. Tas pats Aidas Aldakauskas, kaip ten ant jo bėpyko, bet jis vertėsi per galvą kaip mokėjo ir manau, kad jam pavyko. Valentinas Gentvilis, Ukmergės kažkurios gimnazijos direktorius irgi kas liečia finansus, lėšų paskirstymą ir visa kita, su jo nuomone visa Lietuva labai skaitėsi. Čia į pagalbą gal labiau atėjo praktikai, mokyklų vadovai – Darius Mockus, Ruklos daugiafunkcio centro direktorius, turbūt šitie žmonės.
  
- **Kaip šiame procese vertinate profsąjungų vaidmenį?**
- Aš sakyčiau, vienintelė profsąjunga, kur Milešinas vadovauja, tai ten yra paremta sveiku protu ir labai rimtu teisiniu užnugariu. Bet visos kitos profsąjungos... Aš pati dalyvavau dabar ir to modelio atnaujinimo darbo grupėj, kuri buvo rudenį. Profsąjungos tikrai rėkė, bet nepasiūlė nė

vieno racionalaus sprendimo, kaip pagerinti tą mokytojų būtį tokiu atveju. Jie tik šaukė, kad viskas yra blogai. Bet aš suprantu, kad jeigu ir profsąjungos yra įtrauktos į šią darbo grupę, tai jos turėtų teikti racionalius pasiūlymus, kaip turėtų mokyklų vadovai ar ministerija koreguoti dokumentus, ar mokyklų vadovai daryti, kad būtų kažkokie pokyčiai mokytojui palankūs arba mokytojui geri. Jie nepasiūlė nė vieno racionalaus pasiūlymo. Pradedant Navicku ir baigiant visais kitais.

– **Kaip vertinate pataisytą nuo 2019 m. modelį?**

- Dabar, žinokite, pasakysiu taip: gavosi taip, kad darbo apmokėjimo įstatymą pakeitus mokytojams yra skiriamas maksimalus koeficientas pagal tą buvusį – nėra jokių žirklių – ir mokyklos mokytojo, dirbančio pilnu etatu alga iš esmės nesiskiria nuo mokyklos vadovo, kuris turi nuo 300 iki 500 mokinių. Ir čia aš jau žiūrėčiau, kad vadovams yra blogai, nes atsakomybė yra neįtikėtina didelė, o atlyginimas praktiškai lygus mokytojo ekspertui, kuris dirba 20 ir daugiau metų. Va dabar kas gavosi. Dabar sukėlė. Psichologams sukėlė, socialiniams pedagogams, bet pinigų šitam sukėlimui nenumatė. Čia vėl yra problema dar viena, kurią iš tikrųjų per ateinančius metus reikėtų išspręsti. Algos sukilo, o pinigų nėra, vadinasi, tuos pinigus reikia iš kažkur paimti, iš kur – nėra iš ko. Ir dabar jau gaunasi mokytojų ir vadovų apmokėjimo klausimas turėtų būti sprendžiamas toliau, nes dabar mokytojas ekspertas uždirba kaip mokyklos vadovas. Taip, jeigu jis turi etatą arba daugiau, mes nekalbam apie 10 pamokų ar daugiau... Bet jeigu turi etatą, tai iš principo skirtumo nėra.

Jeigu manęs klaustų ne tyrimui, kaip įgyvendinot, sakyčiau taip, mes įgyvendinom – mums pavyko įsisprauti į teisės aktus. Būtų labai paprastas toks paaiškinimas. Bet šiaip aš manau, kad pagrindinė problema yra finansavimo peržiūrėjimas. Ir tada baigtųsi visos čia tos peštynės ir profsąjungų vaidmenys, ir visa kita. Čia yra esminiai dalykai, kaip finansuojama. O kai pinigų nėra, tai taip ir finansuojama. Tai čia jau politiniai dalykai. Šiaip iš viso švietimui Lietuvoje yra skiriama 37 proc. viso Lietuvos biudžeto<sup>170</sup>, čia reiktų labai gerai pažiūrėti, kur nukeliauja tie pinigai – kokioms įstaigoms išlaikyti, ar universitetams, ar kažkam... Šitoj vietoj reikėtų prasijoti, tada būtų pinigų.

---

<sup>170</sup> Netiesa. Finansų ministerijos duomenimis, 2020 m. 37,1 proc. (daugiausiai) biudžeto skiriama socialinei apsaugai ir užimtumui, o švietimui, mokslui ir sportui – 9,4 proc. 2019 m. skirta beveik 13 proc. (iš jų didžioji dalis – mokytojų etatiniam darbo apmokėjimui), 2018 m. – 13,8 proc.

## **6 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 2**

Interviu atliktas telefonu 2020 m. balandžio 16 d.

- **Kaip vertinate modelį, koks buvo įvestas 2018 metais? Ką jis pakeitė, lyginant su ankstesniu?**
- Tai gal atsirado detalesnis mokytojų tų kitų darbų reglamentavimas. Ten bendruomenei tie darbai – vienas momentas, kitas momentas – gal daugiau valandų skiriama pasiruošimui negu būdavo anksčiau. Bet šiaip tai ir anksčiau, iki etatinio, visos tos sudedamosios dalys buvo: ir už kontaktines valandas apmokėjimas, ir už pasiruošimą pamokoms, ir mokinių darbų taisymą, ir kiti darbai irgi buvo, už kuriuos galima buvo mokėti. Aišku, nebuvo privalomybė, su etatiniu ta privalomybė atsirado, nes buvo nustatytas minimalus skaičius, kiek vienam etatui ten turi būti tų valandų bendruomenei ir panašiai. Va. Tai čia toksai gal skirtumas yra. Ar kažką pakeitė iš esmės, sunku vertinti. Nu kažką pakeitė, bet ar, tarkim, išsprendė mokytojų kai kurių dalykų trūkumo klausimą, tai abejoju, sakyčiau, kad ne. Bet čia gal ne paties etatinio dalykas yra, čia apskritai koeficiento dalykas – koks koeficientas, toks ir darbo užmokestis.
  
- **Kada pradėjote ruošti?**
- Aš pradėjau ruošti, domėjaisi, kadangi su pagrindinių mokyklų asociacija kalbėjomės, kad ir ministerijoj vis tiek su žmonėm kalbi, tai projektinius variantus mes studijavom bijau sumeluoti, gegužę tai tikrai, o gal ir dar anksčiau, man atrodo. Nes šiaip tai buvo patvirtinta, man atrodo, ten gal liepos pradžioj kažkur...
  
- **Birželio gale.**
- Jo, birželio pabaigoj va. Tai tikrai kokius du mėnesius iki patvirtinimo mes projektinius variantus žiūrinėjom ir jie iš esmės labai ir nepasikeitė. Bet čia kas ieškojo galimybių, tas rado.
  
- **Kaip jums asmeniškai pavyko įgyvendinti? Su kokiais didžiausiais iššūkiais susidūrėte?**
- Sakyčiau, kad mum pavyko puikiai. Nes aš skaičiavau pirmam etape ten, jeigu apie savo mokyklą kalbant, tai vidutiniškai paskaičiavau mokytojų kiek pakilo atlyginimas, tai buvo 24 ar 27 procentai, tikrai ženklus didėjimas. Bet čia susidėjo du tokie dalykai – etatinis plus ministerija tais metais subsidijavo dalies mokytojų pasitraukimą. Tarkim, jeigu yra du istorikai, o yra 18 pamokų, jie dalijasi po 9 pamokas, tai ministerija subsidijos pagalba skatino palikti

vieną, o kitam išmokėti išėtinę normalią pagal jo darbo stažą – ne dviejų mėnesių, o ten daugiau. Tai pas mane pasinaudojo keli mokytojai ta galimybe, tai atitinkamai likusiems mokytojams padidėjo darbo krūvis, aišku, ir darbo užmokestis. Plius etatinis prisidėjo. Tai kad vien etatinis tą kilimą tokį 24 procentų, tai negalėčiau sakyti, bet abu dalykai tai tikrai reikšmingai prisidėjo.

– **Kokie buvo jūsų veiksmai įgyvendinant naują modelį?**

- Tai iš tikrųjų kol buvo projektiniai variantai, kalbėjom, kad kol kas ir yra projektai, nes mokytojai išėjo atostogauti dar nebuvo patvirtinta. Bet ką aš asmeniškai dariau, tai... Žinau, kolegos, pavyzdžiui, davė mokytojams ir pasakė, nu, susirašykite savo darbus, ką jus mokykloje veikiat. Ir paskui daugelis iš jų susidūrė su tokiu, kad sako: „prirašė ten mum visokių, kad lipdukus klijuoja ir ten dar kažką“... Ne. Mes pakeitėm sąrašą mokytojam ir jeigu į tuos rėmus tu telpi, tai... Ir šiaip mes tradiciją turėjom už bendruomeninius darbus mokėti iki etatinio, tai nieko labai naujo pas mus neatsirado, mes tiesiog praplėtėm tą sąrašą, kurį ir anksčiau turėjom, ir pasakėm, kad bus mokama už tą, už tą, už tą ir už tą. Kitaip tariant, etatinį pritaikėm mūsų mokyklos realybei. Ką mes realiai darome, tokius darbus ir surašome, nelaukiame, kol kažkas prifantazuos mum ir pasakys, kad va mes ten kažką. Tai vienas momentas.

Antras momentas: prieš išėinant mokiniams atostogų, aš pasakiau, kad nu truputėlį gal tokio dar šimtu procentu užtikrintumo neturėjau, bet 90 proc. tai tikrai. Sakau, jeigu nesumažės klasių komplektų, tai jūsų darbo užmokestis pasiliks tikrai toks pat ir truputį didesnis. Kiek tas truputį didesnis, aš tikrai nedetalizavau, nes skaičiavimų nedariau dar birželio pabaigoje, ir taip ir įvyko iš tikrųjų – klasių komplektų nesumažėjo, jie esmingai veikia mokytojo darbo užmokestį – mažiau klasių – mažiau pamokų, mažiau pamokų – mažiau algos mokytojui. Tai va. Tai tokius du dalykus padariau ir jau paskui mes kai atsirado skaičiuoklės, teisės aktai atsirado tiesiog sėdom su pavaduotojom suskaičiavom ir rugpjūtį grįžo mokytojai, kiekvieną individualiai kvietėmės ir pasiekėm jo išklotinę, kad tiek pamokų kontaktinių, tiek būrelių, tiek už darbų taisymą tau priklauso pagal nustatytas normas, ir tiek bendruomeninių valandų sutarėm, kad dirbsi. Viskas. Darbo užmokestis bus toks ir ar sutinki? Nu ir žmonės praktiškai nebuvo, neturėjau atvejų, kad po tokio išaiškinimo individualaus nesutiktų. Praktiškai čia ir dabar visi sutiko, ir ten mes, aišku, raštiškai suforminom, bet jokių konfliktų neturėjau.

- **Kas jums labiausiai padėjo įgyvendinti modelį, kalbant apie institucijas? Ar užteko pagalbos?**
- Galiu pasakyti, kad labiausiai padeda ministerija šitam atvejui. Savivaldybė visiškai... Betarpiškai ten ir su Aidu Aldakausku, jis, kaip sakant, vienas iš tėvų etatinio yra, tai su juo betarpiškai bendravom, ir grupė konsultantų, tai tik ministerija ir kolegos konsultantai, kurie kartu dirbo. Savivaldybė, jie... Nu, ką jie... Jie laukė. Mums net etatus patvirtino vėliau, taip jeigu jau žiūrint, mokslo metus mokyklos turėjo pasitikti su patvirtintu etatų skaičiumi, nu o kada savivaldybės patvirtino? Pasidomėkit. Tai geriausiu atveju rugsėjį, o kai kurie gal net ir spalį. Čia toks juridinis vakuumas gavosi. Tai, aišku, niekas čia neforsavo ir gal kontrolieriai jokie nepriekaištavo, nors 2019 metais patikra buvo, tai savivaldybės kontrolierius buvo tokią pastabą įrašęs, kad etatų skaičius neatitiko su patvirtintu. Tai kaip jis gali atitikt, jei savivaldybė vėluoja vienu žingsniu. O ministerija, ŠVISas, ta vadinama informacinė sistema, mums davė rugsėjo pirmom dienom mokyklos gavo išsklotines. Tai va šitoj vietoj savivaldybė, nu kaip čia... nuliukas toksai.
- **Kaip vertinate profsąjungų vaidmenį?**
- Profsąjungos irgi dalyvavo diskusijose ir konsultantų grupė dalyvavo tikrai šitas Milešinas, ir kartu kalbėdavom, ir detales aptardavom. Tai jie tiesiog dirbo savo darbą. Gal sunkiau mokykloms, kurios stengėsi labai labai smulkiai detalizuoti, ką mokytojas turi daryti. Mano požiūris yra toks: neįmanoma mokykloj aprašyti mokytojo būdo ir mokytojo darbo. Ta prasme, minutėmis, valandomis... Gaaal. Bet aš tai šito vengiau ir, kaip pasakyt, pasitikinti mokytojais požiūrį turiu, kad darbas turi būti padarytas, mokam tiek, kiek leidžia valstybė, nes mokykla daugiau negali nei skiria valstybė, bet darbas turi būti padarytas. O kai kur nuėjo tokiu keliu, kad aš pakrutėjau tiek minučių, tai man tiek ir turi būt... Tai tada atsirado toks perdėtas biurokratinis smulkmeniškumas, kuris žudo iš tikrųjų vadovus, ir gal kam nors patinka, bet man tai tikrai ne. Tai va ta biurokratija, jeigu į ją įsiveli, tai paskui ir mokytojai motyvaciją gali prarast, jeigu jiems reikia ten tarkim kažkokias ypatingas minutes lenteles fiksuoti – aha, aš ten dabar kažkokį protokolą parašiau, tiek laiko sugaišau – ir paskui vadovui atsiskaitinėti... Nu absurdas. Bet tokių pavyzdžių Lietuvoj tikrai būta. Profsąjungos gal šitoj vietoj su tokiais vadovais tokiuose kolektyvuose gal buvo kažkokių aštresnių diskusijų, kad kam to reikia ir panašiai. Nežinau, pavyzdžiais negaliu iliustruot, pas mane nebuvo, tai už kitus kalbėt nenoriu.
- **Kaip vertinate pataisytą nuo 2019 m. modelį? Ką jis pakeitė?**

- Faktiškai nieko nepakeitė. Kas kad sujungė dvi kišenes, tai kokį tai rezultatą davė? Nieko. Reikėjo įdėti papildomo darbo, perskaičiuoti. Tai koeficientas nesikeitė, ten padidėjo tikrai darbų taisymo normos, jeigu gerai atsimenu. Tai va čia yra teigiamas dalykas, nes tikrai daugiau sugaištama laiko buvo pirminiam etape nei duota darbų taisymui, tai čia teigiamas aspektas yra. O šiaip iš esmės tai daugiau ten kad prezidentės buvo iniciatyva sujungti tas dvi kišenes, tai ar mes dalyką vienaip pavadinsim, ar kitaip, jisai yra tas dalykas ir nuo pavadinimo čia nepriklauso. Tai gal buvo labiau viešųjų ryšių čia toks sužaidimas, kad kažką darom.
  
- **O jūs sutiktumėt su teiginiu, kad apskritai etatinis labiau palankus mažoms mokykloms nei didelėms?**
- Pagal savo pavyzdį sakyčiau, kad mums visko užtenka. Bet žinau irgi mažų mokyklų, kurioms neužtenka. Matot, čia taip tiesmukiškai įvertinti labai pavojinga, reikia tikrai žiūrėti kiekvieną atvejį. Pavyzdžiui, mūsų mokykloje labai daug yra specialiųjų poreikių vaikų, kuriems taikomas didesnis koeficientas ir jie į mokyklą atneša daugiau išteklių, pinigų. Mes ugdymo planą esam gerai susidėlioję ir be reikalo valandų irgi nesuvalgom, o sumaniai dėliojam, lėšų užtenka ir dar metų pabaigoj visada truputį lieka. Bet aš žinau mokyklų, mažų mokyklų irgi, kur nėra taip, nepakanka pinigų. Kodėl didelės mokyklos neišsiverčia, nors irgi mes negalim teigti absoliučiai, sunku pasakyti. Bet aš žinau pavyzdžių, kad, pavyzdžiui, kokia nors didelė progimnazija, kur 700–800 mokinių, tai tikrai jau didelė mokykla, pavyzdžiui, pradiniam mokymui užsienio kalba... Ugdymo planas sako, kad pradiniam ugdymui gali būti dalijamos klasės į grupes. Bet gali būti ir nedalijamos. Jeigu tu keli klausimą, kodėl lietuvių kalbos mokytojas su 24 mokiniams pradinukais gali dirbti, o anglų kalbos mokytojas negali dirbti, tai jeigu taip svarstai, tai tada anglų kalbos mokytojas gal irgi gali dirbti? Jeigu tu nedaliji klasių, tu neturi papildomų valandų, papildomų, kaip čia pasakyti, sąnaudų. Nes jeigu klasę daliji, tau vėl atsiranda šalia dvi pamokos. Ir aš vieną va tokią mokyklą Jonavoj paskaičiau, vien per pradines klases aš iš karto dėl anglų kalbos sutaupiau etatą. Ką tai reiškia etatas? Tai yra virš 1000 eurų darbo užmokesčio. Tai va iš 12-os mėnesių padauginim ir mes gausim kiek? Minimum 12 000 eurų. Vat jums ir ekonomija. Tai čia kiekvieną mokyklą reikia žiūrėti, kaip jie ugdymo planą... Pavyzdžiui, žmogaus saugą galima integruoti į dalykus. Ar jie integruoja? Jie sukuria papildomą darbo vietą mokytojui. Jei sukuria mokytojui, tai tada mes neverkim, kad neužtenka pinigų. O galbūt galima būtų dėstyti tą dalyką integruotai, į kitus dalykus temas integruoti, o likusias lėšas, pavyzdžiui, vaikų konsultacijoms panaudoti. Pagalbos specialistams samdyti kur trūksta ten logopedų ar dar kažkokių padėjėjų. Tai daug ką galima



padaryt. Neteigių, kad mažoms mokykloms naudingesnis, o didelėms nenaudingesnis, nes reikia čia gilesnės tokios analizės.

### **7 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 3**

Interviu atliktas telefonu 2020 m. balandžio 16 d.

- **Kaip vertinate 2018 metais įvestą modelį? Ką jis pakeitė, lyginant su ankstesniu?**
- Aš vertinu gerai ir manau, kad pagaliau atėjo galimybė mokytojams uždirbti pagal tai, kiek jie dirba, nes bendruomenei valandos leidžia mokyklos vadovui aptarus su visais bendruomenės nariais paskirstyti už tam tikrus pakankamai atsakingus darbus mokytojams paskirti valandas, kurios yra vienodai apmokamos kaip ir pamokų valandos. Aš vertinu šitą modelį etatinio gerai.
  
- **Kada pradėjote ruošti jo įvedimui?**
- Aš faktiškai pati pradėjau ruošti nuo pat pavasario, kai išgirdau, kad žada priimti. Aš iš karto patikėjau, kad jis bus priimtas, domėjausi, mokiausi, su žmonėmis individualiai kalbėjausi, su visais aptariau tą modelį, su visais nutarėm dėl bendrų sprendimų priėmimo, tuos sprendimus apsirašėm, priėmėm vietos dokumentus ir nė vienos problemos neturėjau pirmaisiais 2018 metais, nes labai patiko ir žmonės nenusiskundė tuo, ką jie gavo.
  
- **Suprantu, kad jums gana sėkmingai pavyko įgyvendinti. Su kokiais nors iššūkiais susidūrėte?**
- Ne, neturėjom nei skundų, nei teismų, nei nieko, nei streikų nebuvo mūsų mokykloj. Streikai buvo Lietuvoj, bet mūsų mokytojai nedalyvavo. Žodžiu, mes ramiai dirbom ir tiesiog patys nutarę, ką darom, ir kam kiek skiriam pagal mokyklos galimybes, kiek gavom į mokyklos biudžetą pinigėlių.
  
- **Kokia buvo jūsų strategija, kaip įgyvendinote šitą modelį?**
- Jo, susipažino mokytojai iš pradžių, tai, aišku, jokio gėrio su kiekviena naujiena nebuvo priimta kad su aplodismentais, bet buvo priimta žmonių, nu kaip, aš pateikiau pati gal kaip neišvengiamybę, iš kurios reikia išspausti patį didžiausią gėrį mokyklai. Negalvoti, kaip to atsikratyti, nes tai ne mūsų valioj, o galvoti, kaip iš to, ką mes gaunam, rasti sau naudos. Tai mes taip ir bandėm ieškoti. Tai tas tiesiog požiūrio klausimas, man atrodo, kiekviename

pokytyje yra vienas iš svarbiausių. Jeigu yra požiūris teigiamas į tai, ką reikės padaryti, vardan ko, ar ne, tai darau, ne kodėl aš tai turėčiau daryti, ir viskas. Ir jeigu atsakai į klausimą, kodėl tai bus naudinga mum, gauni tada visai pusėtiną rezultatą.

– **Kas jums labiausiai padėjo įgyvendinti modelį? Ar užteko pagalbos?**

– Ministerija. Kadangi aš pati dalyvavau tame dešimtuose, konsultavo vadovus Lietuvos apie įgyvendinimą, nes kai tikrai paskelbė norinčius, kas nori pirmieji susipažinti ir tapti tais konsultantais, aš pateikiau paraišką, buvau pokalbyje su komisija, buvau atrinkta ir gavau porą regionų, tai buvo Marijampolės regionas ir Alytaus, ir aš konsultavau žmones, ir pati labai daug mokiausi, nes mus labai daug mokė ministerijos žmonės ir ? tuo laiku dar.

– **Kaip vertinate profsajungų vaidmenį?**

– Profsajungas vertinu labai blogai. Jos dirba visiškai ne kaip profsajungos, ne už mokytojų suvienijimą, o už suskaldymą. Labai blogai vertinu, kad vadovų profsajunga yra atskirai, turėtume jeigu mes visi esame pedagogai, turėti vieną profsajungą, aptarti visiem bendrus ir reikalingus darbus, o šiandien dienai profsajungos darosi sau politinį bagažą, visiškai, mano supratimu, jiems nerūpi tas mokytojas, jie žiūri, kaip pasakyti ne, negalėdami pateikti geresnio varianto. Ir netgi tas adaptavimas iš trijų kišenių į dvi, aš vertinu irgi neigiamai, kadangi nieko nereikia pudruot. Vadovai visą vasarą dirbo, ruošėsi, pasidarė, sutarė, po metų mes vėl visą vasarą dirbom, nes kažkokios profsajungos – VIENOS, kuri penkis procentus šitų švietimiečių apima, – vėl jos norus vykdom. Mano supratimu, visiškai ne taip turėtų dirbt profsajunga. Ką aš girdžiu, pavyzdžiui, Prancūzijoje kaip žmonės daro, tai profsajunga tikrai atstovauja darbuotojus, o ne savo interesus.

– **Šiek tiek užsiminėt, bet paprašysiu apibendrinti – kaip vertinate nuo 2019 metų pakeistą modelį?**

– Man asmeniškai buvo pirmas geresnis. Nes buvo jisai smulkesnis, o dabar tas sustambinimas... Norėjimas eina visus niveliuoti. Kad visi gautų vienodai. Taip neturėtų būti. Nes mes ne tokioj santvarkoj gyvenam, kad visi vienodi. Toli gražu ne visi vienodai mokytojai dirba. Žmogus, kuris dirba, jam turi būt atlyginama. Tas, kuris imituoja darbą, jam turi irgi taip pat atlyginta tiek, kiek jisai sugeba padaryti. Tai, mano supratimu, žmogui, jeigu sudaryta galimybė dirbti geroje sąlygose ir dar už tai gauti atlygį, tai yra geras modelis, o jeigu ne, tada kam dar keist.

- **O sutiktumėt, kad šitas modelis palankesnis mažoms mokykloms, ne didelėms?**
- Mūsų mokykla yra tikrai didelė – virš 800 vaikų, mes susitvarkėm. Nežinau, kodėl jisai blogas didelėm.

#### **8 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 4**

Interviu atliktas telefonu 2020 m. balandžio 22 d.

- **Kaip vertinate 2018 metais įvestą modelį? Ką jis pakeitė, lyginant su ankstesniu?**
- Ką pakeitė? Šiek tiek sujaukė viską. Jeigu taip atvirai. O šiaip tai modelis nėra išbaigtas ir po šiai dienai. Daug yra neatitikimų, daug yra pataisoma ir praktiškai pats modelis nu nėra iki galo išbaigtas.
- **Kokie jo trūkumai didžiausi, jūsų manymu?**
- Didžiausi trūkumai, tai buvo tos kišenės vadinamosios. Pradžioj kur buvo trys kišenės, dabar liko dvi kišenės. Tai čia iš tikrųjų gi nieko nekeičia. Lygiai tas pats, kai anksčiau buvo ne etatinis apmokėjimas, bet mokytojų tarifikacija. Lygiai taip pat irgi būdavo: pamokos ir popamokinė veikla. Tai lygiai tas pats ir dabar. Ta prasme, liko dvi kišenės, tai yra pamokos ir pasiruošimai, sąsiuvinių taisymas antroj kišenėj. Iš esmės niekas nepasikeitė, tiktai mes žiūrim kitaip. Čia yra kaip ir etato dalis, anksčiau buvo pamokos. Pamokas galėjai turėti su visais papildomais darbais 36 valandas, dabar yra vienas tiktai galbūt pliusas mokytojui – mokytojui dabar gali turėti iki pusantro etato, tai praktiškai iki 48 valandų.
- **Kada pradėjote ruošti etatinio apmokėjimo įvedimui? Ar užteko laiko?**
- Oi, ten buvo labai sunku. Aš dabar bijau pameluot, man atrodo, čia viskas buvo daroma labai greitai, tai vasarą praktiškai – liepos–rugpjūčio mėnesį. Buvo viskas tiesiog taip neparuošta iki naujų metų tai buvo balaganas, jeigu taip atvirai kalbant.
- **Ir visgi kaip jums pavyko įgyvendinti šitą pokytį? Su kokiais didžiausiais iššūkiais susidūrėte?**
- Nu kaip, dabar mes sakau, kadangi jau praktiškai praėję du metai, mes jau, kaip pasakyt, – susidėlioję. Žmonės jau žino visa kita, už ką gaunam. Dabar mes duodam, ta prasme, gal teigiamas toks pliusas yra, kad kas mėnesį apmokam mokytojus už tam tikrus papildomus

darbus, ko anksčiau galbūt mažiau būdavo. Irgi rašydavom įsakymą, bet šiek tiek mažiau išeidavo. Mes už kiekvieną tą konkretų darbą, kas ten su mokiniais mokytojas ar bendruomenėj, tai čia yra apmokama.

- **Kokių priemonių ėmėtės, kad įgyvendintumėte naują modelį?**
- Tai čia priemonės, tai kas... Buvo ir konferencijos, ir seminarai, ir mokytojų pasitarimai. Daug dirbom faktiškai ta prasme. Ir metodinės grupės dirbo, darbo grupės buvo.
- **Kokios pagalbos sulaukėt iš savivaldybės, ministerijos? Ar jos užteko?**
- Na, ministerijos tai, manyčiau, kad nulinis variantas. Buvo daug klaidų. Daug klaidų palikta buvo apskritai tam etatinio apmokėjimo variante. Labai daug klaidų padaryta. Ir daug kas buvo paskui taisoma pačių mokyklų.
- **Kaip vertinate profsajungų vaidmenį?**
- Nežinau. Mums jis niekuo nepadėjo iš tikrųjų. Nes kaip... yra keturios profsajungos, kaip žinot, skirtingai, kurios tempia kiekviena į savo pusę, o ten bendrų nuomonių nėra. Pradžioj viena profsajunga daugiau reiškėsi, ten buvo Jurgelevičius, paskui Navicko profsajunga. Jie patys neturi bendro matymo, matot, jie patys nesusišneka šitais klausimais.
- **Kaip manot, ar jos atspindi, kaip mokytojai jaučiasi iš tiesų?**
- Savų interesų daugiau.
- **Kaip vertinate nuo 2019 metų pataisytą modelį? Ar jis geresnis?**
- Geresnis. Taip, dabar geresnis.
- **Kuo?**
- Konkretesnis, daugiau galimybių mokytojui, laisvesnis yra ta prasme, daugiau laviravimo yra. Nu nebėra taip išdėliota procentais tos trys kišenės, kai buvo sudėliota: tiek procentų vienoj kišenėj, tiek procentų kitoj. Dabar yra tiesiog daugiau laviravimo, daugiau laisvės ir pačiam mokytojui, ir metodinėm grupėm, ir vadovam šiek tiek daugiau laisvės.
- **Ir pabaigai – sklendo tokia nuomonė, kad etatinis apmokėjimas naudingesnis kaimo mokykloms, ar sutiktumėte?**

- Nežinau, žinokit. Dabar nedirbu kaimo mokykloj, sunku pasakyt. Šiaip, ta prasme, tas modelis šiek tiek. Nu gal čia ne tas modelis, dabar kadangi yra finansavimo tvarka pasikeitus, tai yra mažesnės klasės yra, gali būt mažesnės klasės, tai mažesnės klasės yra finansuojamos, jau taip žiūrint kaimui, aišku, gerai, ir miestui gerai – miestai irgi gali mažesnes klases. Ir jos finansuojamos. Taip kad nežinau, ar kaimams yra geriau ta prasme. Bet tas finansavimo modelis faktiškai yra geresnis ta prasme, klasės krepšelis. Nuo 11 iki 21 vaikų, nuo 21 iki 30 skirstomi finansavimai. Anksčiau buvo, kad turi būti 25 vaikai ir viskas.

### **9 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 5**

Interviu atliktas telefonu 2020 m. balandžio 20 d.

- **Kaip vertinate 2018 metais įvestą modelį? Ką jis pakeitė?**
- Iš esmės nematau nieko, kas pakeista. Tik galbūt atsirado galimybės daugiau bendruomenės valandų savo nuožiūra vadovui skirti. Bet iš esmės tai tikrai ne.
- **Kada pradėjote ruošti jo įvedimui?**
- Sakyčiau, žinojom, kad kažkas keisis, bet iš tikrųjų tikrai galutinai nebuvo, tai turėjom tokius apsvarstymus kolektyvus, bet kad būtume susiruošę visus dokumentus, nebuvo taip.
- **Tai visgi buvo nemažai ir tokio skubėjimo?**
- Sakyčiau, taip.
- **Kaip jums pavyko įgyvendinti? Kokie buvo didžiausi iššūkiai?**
- Aš manyčiau, kad kadangi turim tokią labai brandžią mokyklos bendruomenę mokytojų ir tariamės dėl visko, tai iš tikrųjų be didesnių incidentų, įrodinėjimų pavyko susitarti, sakyčiau, neblogai. Aišku, buvo tokių ir nepasitenkinimų, ir buvo iš pradžių ne visi, derybų reikėjo tikrai nemažai.
- **Ar turėjot kažkokių specialių strategijų, kaip įgyvendinti naują modelį?**
- Mes buvom pasidarę apklausą, už kokius darbus reikėtų, jų nuomone, reikėtų skirti valandų ir kiek jie (aš dabar, žinokit, jau taip smulkiai ir neatsimenu), bet žinau, kad mes viską buvom apsitarę: kaip atrodytų, kiek reikėtų už ką skirti, ir kiek pats norėtų ir ką galėtų padaryti

mokyklos, sakykim, labai ir kiek tai jam reikėtų skirti už tai valandų. Va taip kažkaip tai buvom susidėlioję ir turėjom tokius nu kaip grafikus, kaip lentelę. Ne grafikus, o lentelę buvom susidarę ir buvom viską susirašę, aptarę, ir kažkaip tas aiškumas, manau, kad buvo, bet paskui, žinot, kažkaip...

- **O jeigu pažiūrėtumėt iš finansinės pusės, ar jums užteko tų resursų, kuriuos turėjote?**
- Ne. Neužteko, todėl, kad mes esam, mūsų gimnazijoje yra neturi paralelinių klasių, klasės nėra didelės ir patenkinant visu ugdymo poreikius tikrai mums neužteko pinigų, mums reikėjo pagalbos savivaldybės.
  
- **Iš ko daugiausiai tos pagalbos sulaukėte? Įvairiomis formomis. Ar jos užteko?**
- Šiaip tai kadangi buvo mūsų savivaldybė organizavo susitikimą su konsultante, mes jau buvom pakankamai susipažinę su projektu, dar neturėjom galutinio varianto. Tai vat įnešė tokio aiškumo, sudėliojo. Vėliau buhalterija dalyvavo buhalterijų mokymuose, kur irgi kažkokių klausimų atsakė. Na, ir ministerijos tas puslapis etatinis. It toks buvo paskelbta. Nu kažkaip nežinau, tos pagalbos užteko turbūt.
  
- **Kaip vertinate profsąjungų vaidmenį šitame procese?**
- Žinokit, aš vertinu... Čia yra tiktai mano nuomonė, ir aš sakyčiau, ne tiktai kaip vadovas, bet ir kaip žmogus – aš labai nejaukiai jaučiausi, kada profsąjungos kalbėjo tik apie pinigus, mokykla buvo... Buvo kalba tik apie atlygį, ne apie vaikus, apie ugdymą, mokyklos bendruomenę... Iškrita tie iš pinigų. Ir aš mačiau priešinimą tarp vadovų ir kolektyvų, nors mes ir buvom jau viską susitarę. Ir jų nepalaikė mano bendruomenė ačiū Dievui. Nes mes buvom susitarę. Man tai tikrai nepatiko tas priešinimas ir ir ir... nežinau...
  
- **Čia jūs turit galvoje tas kalbas, kad direktoriai piktnaudžiauja jiems suteikta laisve?**
- Taip, taip, taip. Nors mes buvom aiškiai viską susitarę ir nu gal tikrai šimtu procentu ne visose mokyklose taip buvo, kaip ir ne visose šeimose ar dar kažkur, bet iš tikrųjų nežinau. Vietoj to, kad kaip tik padėtų, įnešė destrukciją, nes pradėta kalbėti ir kad mokytojai neprivalo budėti, daug daug daug tokių dalykų, kurie, na, tikrai dirgina žmones.

- **Bet tas toks pasakymas „piktnaudžiauja laisve“... Jūs juk ir iki etatinio turėjote pakankamai daug laisvės dėlioti mokytojų darbo valandas. Kurioje vietoje tos kažkokios ypatingos laisvės atsirado?**
- Vadovams?
- **Taip.**
- Aš tai matau tik apsunkinimus. Dabar kiekvieną žingsnį turim apsirašyti. Papildomai rašytis sutartis, rašyti pareigybių aprašymus, nu tiesiog apsunkino žmones, o kaip buvo iki to tas mokinio krepšelis, jis nebuvo tobulas, sakykim, bet nu tiesiog... Mokytojai vis tiek rašydavo projektus dėl papildomų valandų ir jie gaudavo tas papildomas valandas. O už ką jie daugiau dabar gauna, nežinau.
- **Kaip vertinate nuo 2019 metų pataisytą modelį? Ar jis geresnis?**
- Žinokit... Kuo jie skiriasi dabar...
- **2018 metais buvo trys kišenės, paskui liko dvi...**
- Dvi. Nu tai nieko nepakeitė. Absoliučiai. Nematau jokio skirtumo.
- **O ar etatinis apmokėjimas kaimo mokykloms palankesnis negu miesto, kaip kai kas sako? Ar yra tame tiesos, jūsų nuomone?**
- Kaip tik kaimo mokykloms jis ir nėra palankus. Todėl, kad mes neturim didelių... Nu mes esam miestelio mokykla, gimnazija, ilgoji. Mes neturim didelių klasių, mes neturim 30 vaikų. Mes turim 17... Ir mums pinigų trūksta. Nežinau, negaliu atsakyt dėl miestų, aš kaip tik galvoju, kuo daugiau mokinių ir kuo didesnės klasės, tuo situacija geresnė.

#### **10 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 6**

Interviu atliktas telefonu 2020 m. balandžio 20 d.

- **Kaip vertinate 2018 metais įvestą etatinio apmokėjimo modelį?**
- Čia atsakymas gerai / blogai?
- **Galit paplėtoti, kodėl vienaip ar kitaip manote.**

- Iš esmės principas yra neblogas, tik tai jisai nėra visiškai tobulas. Kai jisai buvo patobulintas iš antro karto, tai aiškumo daugiau vadovams įnešta, nebeliko interpretacijų, tai visai neblogai. Tik ten sunku yra su darbo grafikai susiderinti. Vis tik mokytojo darbas nėra grafikinis. Yra pririštas prie tvarkaraščio. Ir gaunasi toksai darbo grafikas dėl to, kad jisai toks turi būti.
- **O jeigu prisimintumėte 2018 metus, kada pradėjote ruošti pokyčiams? Kada jau žinojote, kad reikės skaičiuoti kitaip?**
- Ką dabar man į tai atsakyti?
- **Kada maždaug pradėjote galvoti, kad reikės perskaičiuoti... Nes Seimas patvirtino gana vėlai, birželio gale tik, bet kai kurie direktoriai sako, kad jau ir gegužę tikrai ruošėsi, mokėsi ir t. t.**
- Nu tai buvo visos atostogos šitam paaukotos. Praktiškai atostogų aš neturėjau. Buvo ištisi studijavimai, pranešimai, kaip išmaniau, taip dariau: ir visokios lentelės, ir visokius skaičiavimus pati dariau, paskui ten truputėlį atsirado pavyzdinių formulių. Tai iš tikrųjų buvo žvėriškas darbas. Tą vasarą aš likau be atostogų.
- **Ir kaip pasisekė įgyvendinti? Kokie buvo didžiausi iššūkiai?**
- Buvo sunku gal... Su ta skaičiuokle buvo pakankamai neaiškumai, strigo. Pavyzdine ta skaičiuokle. Pakui jinai jau ten kaip ir atstrigo, ir buvo galima susivesti. Kažkaip dabar aš to pirmo etapo jau nelabai atsimenu. Paskui buvo susikalbėjimas neaiškumai ir kaip čia švelniau pasakyti, iš ne kai kurių mokytojų supratimas, kad už viską turi būti apmokėta. Už šitos sąvokos užsikabino ne kai kurie, nes taip buvo paleista antis ir gandas, kad už viską turi būti apmokėta. Bet, kaip žinia, apmokėta tiek, kiek paskirta lėšų. Etatų skirta tiek, kiek jų skirta pagal mokinių skaičių ir lėšų skirta tiek, kiek jų skirta. Ir juos reikėjo išsidalinti, tai va tame ten kilo ne kai kurių pasipiktinimai: aš nedirbsiu, man už tai nemokama, aš to nedarysiu, man už tai nemokama. Jeigu ko nors paprašoma susitarimo būdu, prašau man apmokėti. Džiaugiuosi, kad tokių buvo vienetai. Bet iš principo tai iš tikrųjų buvo apmokėta. Tai tiek, kiek yra pagal metodiką, kas buvo paskaičiuota, taip ir buvo paskaičiuota. Čia jau ne vadovo kaltė ar dar kažkas.
- **Sakot, šiek tiek kilo nesklaidumų bendraujant su mokytojais. Kokių jūs apskritai ėmėtės priemonių, kad tą naują modelį įgyvendintumėte?**



- Buvo kiekvienam sudaryta darbo krūvio sandara, kurioje buvo numatytos visos trys kišenės, buvo kiekvienam paprašyta palei tą... (sunku, tą seną variantą labai užmiršau) tą trečią kišenę jie galėjo pateikti pageidavimus, ką jie norėtų dirbti, kokius darbus atlikti, tai buvo pirminis variantas, kad buvau žmonėms liečiau susirašyti, kokius darbus jie dirbs papildomai ir kiek valandų. O paskui, kada buvo paskirti etatai ir finansai, reikėjo smarkiai šituos jų projektus keisti pagal lėšas. Tai vėl tame kilo tokių susitarimų. Bet kiek vienam paskui buvo, kaip minėjau, buvo ta krūvio sandara sudaryta tiems mokslo metams pagal pamokų skaičių, nu viskas palei metodiką. O ten tie susitarimai, jie buvo individualiai susitarta. Su kiekvienu buvo skirtas bendravimui laikas ir su kiekvienu buvo bendrauta, susitarta ir suderėta dėl krūvio sandaros su parašais, kad vėliau nekiltų jokių nesusipratimų.
- **Kas jums padėjo? Savivaldybė, ministerija? Ar užteko pagalbos?**
- Tik kolegos. Kolegos vietiniai mūsų savivaldybės konsultavausi, bendravome. Ir su ministerijos paskirtu kuratoriumi Tauragės vienos mokyklos.
- **Kaip čia profsajungų vaidmenį įvertintumėte?**
- Tai jie tikrai reikalavimo forma. Ne pagalba, o reikalavimų, drastiškų reikalavimų... Ir visur kame matymą neigiamą poziciją.
- **Ar tai atspindi, kaip iš tiesų mokytojai jaučiasi?**
- Nu tai profsajunga yra tikrai maža saujelė. Jie tikrai savų interesų siekia. Visiškai tik savų interesų ir savo mažos saujelės matymo pozicijos, bet ne matymo globaliai visą tą priimti metodiškai, kaip tai yra daroma. Labai siauras buvo matymas.
- **Kaip vertinate 2019 metais pataisytą modelį? Ar jis geresnis už ankstesnį?**
- Man geresnis. Ir su kolektyvu buvo geriau, nes buvo aiškiau. Visur ten tie procentai buvo nubrėžti aiškiai, pasirošimas. Buvo daug aiškiau. Lengviau ir paprasčiau. Visi ten tos rekomendacijos pateiktos, savo ten tą tvarką buvo nesunku pasidaryti. Iš tikrųjų kilo daug mažiau nesusipratimų. Nu tiktais kad riboja skirtas etatų skaičius ir finansai.
- **Dar toks mitas sklandė, kad mažoms mokykloms etatinis daug palankesnis nei didelėms. Ar iš tiesų?**

- Aš nežinau, iš kur tas mitas yra pasklidęs. Čia pavydas didžiųjų mokyklų. Aš nežinau kodėl. Kad dirbam su mažesnėmis klasėmis ir mums nuo to geriau... Jau kelis kartus akcentavau, kad mums finansai yra skiriami labai maži, taip kad išgyventi mums šansų nėra. Beje, mus nuo rugsėjo uždaro. Taip kad etatinis mūsų mažos mokyklos taipogi neišgelbėjo. Čia yra visiškai mitas ir kokie čia tie paskaičiavimai aš nematau: etatų mažai, finansų mažai, klasės jungtinės. Tai kas kad ten mažai [mokinių], bet dirbama, ruošiamasi pamokai, ar vienam ar penkiems, ar 25 mokiniams, pasiruošimas visiškai toks pats. Taisydas sąsiuvinį kitoks, bet už tai vėlgi apmokėjime paskirtame tai ir yra mažiau mokama už mažesnę mokinių skaičių, taip kad čia aš nematau. Čia tikrai yra mitas.

### **11 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 7**

Interviu atliktas telefonu 2020 m. balandžio 20 d.

- **Kokia jūsų nuomonė apie 2018 metais įvestą mokytojų etatinio darbo apmokėjimo modelį? Ką jis pakeitė?**
- Neapgalvotas.
- **Kodėl taip manot?**
- Dėl to, kad aiškių taisyklių nenustatyta. Netolygiai galima nustatyti apmokėjimą už tą patį darbą įvairiose mokyklose mokytojams. Nu ir galimybių lygtai daugybė, bet daug kas neaišku tiesiog.
- **Kada pradėjote ruošti etatinio įvedimui? Vasarą ar anksčiau?**
- Chm, vasarą... Taigi priimti dokumentai buvo rugpjūčio tikrai vidury atostogų, tai kaip galima pradėti ruošti pagal neegzistuojančius dokumentus. Nebuvo galimybių tiesiog iš anksto 2018 metais.
- **Kaip, jūsų nuomone, jums pavyko? Kokie buvo didžiausi iššūkiai?**
- 2018-ais?
- **Taip.**

- Kaip sakyti... Didelio asmeniškio darbo direktoriaus dėka ir mokytojui viską skaičiuojant ir aiškinant visą mėnesį paralyžiuotas direktorius šiaip ne taip stresavom ir viskas. Nors nesvarbu, vis tiek mokytojai matydami tą tokį neteisingumą sustreikavo, tame tarpe ir mūsų mokykla.
- **Kokių priemonių ėmėtės, kad įgyvendintumėte naują modelį?**
- Mano pagrindinė strategija buvo – mes pasirašėm tvarką, ją suderinom su darbo taryba, paskui su kiekvienu mokytoju individualiai pagal tą tvarką skaičiavom darbo krūvį, tarėmės, ką reikia padaryt, kad gautų... Grynai asmeniškai su kiekvienu skaičiavom, tas skaičiavimas, sakykim, su kiekvienu žmogum trukdavo panašiai apie valandą. Jau neskaitant mano pasiruošiamojo darbo dar tam reikalui.
- **Ir kaip manot, kodėl mokytojai vis tiek streikavo? Kokie buvo jų priekaištai?**
- Tai matote, dar greta etatinio apmokėjimo įvestas buvo kitas dalykas – naujas finansavimo modelis. Ne pagal mokinių skaičių, o pagal klasių komplektus. Ir, pavyzdžiui, atsitiko taip, kad mūsų gimnazija gavo mažiau pinigų negu būtų gavusi pagal moksleivių skaičių, tai faktiškai įvedė etatinį, deklaruoja, kad pinigų padaugėjo, o realiai, tai pas mus pinigų sumažėjo. Kai kur padaugėjo, pas mus sumažėjo. Tai įsivaizduokit, koks jausmas mokytojui.
- **Kokios institucijos jums padėjo naują modelį įgyvendinti? Ar užteko pagalbos?**
- Matot, šitoj vietoj, matyt, niekas negali padėt. Kiek yra vidinio sutarimo, supratimo, nu kaip sakyti, kiek to laiko įdėsi, tai tiek ir yra. Ir tą ką aš dariau individualiai, ir po šiai dienai manau, kad teisingai dariau. Ir pasitvirtino sekančiais metais tas metodas.
- **Tai nuo 2019 metų pataisyta modelį jūs, suprantu, jau vertinat kitaip?**
- Na, jisai geresnis, bet jisai turi irgi akivaizdžių trūkumų.
- **Kokių?**
- Akivaizdūs trūkumai, pavyzdžiui, kada yra vienodai valandų, beveik vienodai, ne tai, kad, bet, pavyzdžiui, gamtos mokslų mokytojui, kur reikia parašyti, mokiniams kontrolinius ištaisyti, sudėtingi, dideli, ir kūno kultūros mokytojui arba ten technologijų mokytojui, kur pažiūrėjai darbelį – nu 10, tai 10, 9, tai 9. Jis gali kriterijų netaikyt, pasiimt ir įvertint tokį darbą, tiesiog metęs žvilgsnį dailės mokytojas įvertinti, o koks nors biologas, fizikas, chemikas pusę valandos

tą darbą mokinio taiso, kol pažymį parašo. O valandų skaičius, pavyzdžiui, per metus skiriasi tik per 2–3 darbo valandas per visus metus, nu tai praktiškai niekiniai irgi dalykai.

- **Dar noriu paklausti, kaip šitame visame procese profsajungų vaidmenį matote.**
- Žinot, aš, kaip sakyt, visą tą istoriją žinau, labai profsajungų vaidmuo toks, kad jos pačios prisiprašė to etatinio apmokėjimo, o kai prisiprašė etatinio apmokėjimo, tai galvoja, žinot, jeigu yra tiktais ketvirtadalis etato mokytojo krūvio, tai tas ketvirtadalis pavirs į etatą. Aišku, tokių utopinių variantų gyvenime negali būti, niekas pinigų nenupiešia, nu ir iš tikrųjų susidūrė su ta situacija, nors ten pinigų padidino, profsajungos pačios to modelio sumodeliuoti negalėjo, darė kiti žmonės, ir gavosi toks pagal jų norą. Ir labai blogai, kad vadovus neįtraukė labai rimtai į tą reikalą. Mes už borto buvom praktiškai
  
- **Ir dar tokia nuomonė paplitusi, kad etatinis apmokėjimas palankesnis kaimo mokykloms. Sutiktumėt?**
- Ne, matot, apmokėjimo modelis iš principo... Aš nematau tokio varianto, kad čia vieniems jis palankesnis, bet finansavimo naują tvarka pagal klasių komplektus tai yra ženkliai palankesnė nedidelėms mokykloms. Iš tikrųjų didžiosios mokyklos yra pripildytos arti 33 [mokinių klasėje], jos praktiškai nelabai ženkliai pajuto tą finansavimo pagerėjimą. Čia ne su modeliu tiesiog...
  
- **Na, tai čia tie abu pakeitimai, kurie ėjo paraleliai.**
- Taip. Taip, taip, čia susimaišė tie du dalykai, bet jie, sakau, jie yra skirtingi dalykai. Dvi tokias reformas vienu metu tokiu lygiu įvedinėti, tai čia nežinau. Irgi baisiausias nesusipratimas. Vienais metais reikėjo vieną. Tai buvo pasiūlymai, pavyzdžiui, 2018 metais, asociacijų ir gimnazijų, visi siūlė: nedarykite nuo rugsėjo, kai pasiruošimui laiko neliko, darykite po metų ir niekas bus neatsitikę. Ne, reikėjo stumti kaip buldozeriu greitai. Nu ir rezultatas buvo streikai.

## **12 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 8**

Interviu atliktas telefonu 2020 m. balandžio 23 d.

- **Kokia jūsų nuomonė apie 2018 metais įvestą etatinio apmokėjimo modelį?**
- Kaip vertinu? Na, dabar jau baigiantis antriesiems metams, nesvarbu, kad buvo pakoreguotas, vertinčiau labai vidutiniškai. Nes, na, žinot tas... Pasakysiu kodėl. Tas smulkinimas ir darbų skaičiavimas minutėmis, kad tiek laiko, tiek laiko, nu, nemanau, kad jis yra geras ir tikslingas. Mano galva, tikslingiau būtų susitarti išvis, kokius darbus turėtų daryti mokytojas, kas įeina į mokytojo pareigybę, ir tiesiog tartis dėl to, kiek pamokų turėtų būti mokytojo etate. Ir toliau visi darbai, dėl kurių susitarta, kaip ir nekeltų klausimų. Iš kitos pusės, na, plusas yra, galbūt geras dalykas iš tiesų – padaugėjo mokytojų, kurie dirba... Va aš neseniai dariau čia tokią statistiką, prašė mūsų, tai jeigu manęs atmintis neapgauna, iki etatinio įvedimo mes turėdavom 5–7 kai kuriais metais mokytojus, kurie dirbdavo, lyginant su dabartiniu, t. y. 36 valandų, pilnu etatu, dabar tokių mokytojų yra gerokai daugiau, reiškia buvo nu kaip ir tikrai padidintas apmokėjimas už tuos visus papildomus darbus. Tai va iš tos pusės. Antras momentas, dėl ko, sakyčiau... Čia labiau ne pats etatinis, bet lėšų paskirstymas (yra krepšelio metodika) buvo anksčiau už vaikus, o dabar pagal klases. Iš tikrųjų jinai nėra subalansuota, nes lėšų skaičiavimo metodika nepadengia pilnai ugdymo plano valandų. Reiškia, mokyklos, mes, kurios turime (mano mokykloj klasių užpildomumas yra 29 su kableliu), mes sąlyginai gauname mažiau lėšų negu tos mokyklos, kurios turi mažesnius užpildomumus. Ir, pavyzdžiui, vidurinio ugdymo programoje mes iš karto susiduriame su mokinių poreikių tenkinimo problemomis dėl lėšų trūkumo. Bet čia jau yra ne paties etatinio problema, o tiesiog lėšų skyrimo klausimas.
- **Paplitusi tokia nuomonė, kad jis kaimo mokykloms palankesnis, jūs tam pritariate?**
- Čia ne etatinio modelis, o lėšų skyrimas, finansavimo modelis, tai taip, jis yra tikrai palankesnis kaimo mokykloms.
- **Kada 2018 metais jūs pradėjote ruošti etatinio įvedimui? Ar užteko laiko?**
- Man konkrečiai užteko, aš pradėjau ruošti anksti, dar balandžio mėnesį. Aišku, problema buvo ta, kad tai buvo tikrai projektai, ne dokumentai. Dokumentai, kaip žinote, atsirado birželį, atsirado liepą lėšų paskirstymo ir etatų paskaičiavimo, bet, na, man tai nesudarė problemų. Aišku, reikėjo aukoti dalį savo atostogų. Aš siunčiau asmeninius laiškus mokytojams jų atostogų metu, bet mes taip buvom susitarę. Šiaip tai man asmeniškai tai nesukėlė problemų, nors žinau, kad yra mokyklų, kur problemų buvo.

- **Su kokiais didžiausiais iššūkiais susidūrėte? Kaip jums pavyko?**
- Šiaip nežinau, mano kolektyvas laikosi nuomonės, kad mums pavyko visai neblogai. Bet galbūt tai yra dėl to, kad mes turime tarimosi kultūrą, bendradarbiavimo kultūrą ir visus klausimus, pavyzdžiui, visi darbai, už tą vadinamą antrą kišenę arba darbai bendruomenei, mes juos visus išdiskutuojame su visais mokytojais, sutariame, randame konsensuą, priimam bendrus sprendimus, paskui aš kaip vadovas jais vadovaujuosi, tai nežinau, nebuvo nei kažkokių prieštaravimų, nei nesusitarimų. Priešingai, iš kolektyvo išgirdau daug gerų žodžių, kad dirbome sklandžiai, be įtampos. Ta prasme, kad jie girdėdavo, kas kitur darosi, ir laukdavo, kada čia pas mus bus blogai, bet nesulaukė, tai netgi čia pas mus *jumoristinės* nominacijos per mokytojų dieną, tai tais metais gavau nominaciją už ramybę ir kantrybę įvedant, tai nežinau, nematau kažkokių didelių. Aišku, tobulinti visada yra ką, ir nuo pat pirmų metų, mes ir tų veiklų bendruomenei sąrašą persižiūrėjom, ir dabar matosi, kad galbūt kažkas tai galėtų būtų šiek tiek kitaip, bet čia ne šventa karvė – gyvenam, mokomės ir taisom.
  
- **Jūsų mokykla nedalyvavo ir streikuose, nors Klaipėdos mokyklų ten buvo gana daug. Kodėl jos taip išsiskyrė?**
- Šiaip tai nedalyvavo todėl, kad streikas buvo dėl etatinio apmokėjimo įvedimo. Kadangi mūsų kolektyve susitarimai buvo labai aiškūs, jie buvo įgyvendinti, žmonės dėl šito neturėjo pretenzijų. Jeigu kažkam ir mažėjo darbo apimtys, tai mažėjo dėl labai objektyvių priežasčių. Ir jie kaip ir neturėjo pagrindo streikuoti. Žinot, atvirai pasakysiu, kad paskutinę savaitę prieš nutraukiant streiką, jau jie buvo parašę, kad jie porą dienų prisijungs vien dėl palaikymo, nes pradėjo daryti kitos mokyklos spaudimą, kad viena čia išsišoka, išsiskiria, bet tiesiog nebespėjo, kadangi streikas buvo nutrauktas. Bet šiaip visą tą ilgąjį laikotarpį iš tikrųjų aš irgi klausiau mokytojų, kaip bus, ką darysite. Taip, ir pas mane yra profsąjunga, ir ta pati profsąjunga, kaip ir kitose mokyklose, bet jie man išsakė tokią poziciją, kad mes suprantame ir neturime dėl ko streikuoti.
  
- **O kiek jums tuo metu padėjo savivaldybė, ministerija? Ar užteko tos pagalbos?**
- Nu, žinot, aš visą laiką sakau, jeigu pats nedarysi, niekas tau nepadės. Priešingai galiu pasakyti, kad aš jaučiuosi pakankamai stipri šitoj situacijoje, kadangi kažkada teko būti ir ministerijos konsultante finansavimo viename etape, tai nelabai man ir reikėjo, žinokit, atvirai. Kartais, žinot, atvirai pasakysiu, kad kai kurie sprendimai, pavyzdžiui, tos MEDAUS pirmosios lentelės, jeigu jas matėte, tai jos labiau trukdė negu padėjo, todėl, kad ten buvo labai daug

laisvės ir parašyta, kad priklausomai nuo kategorijos mokytojai galėtų turėti net 12 pamokų etate, kas visiškai nerealų, nes etatų skaičių pagal metodiką skaičiavo vidurkis 20,97 pamokos vienam mokytojui. Tai reiškia, jeigu kažkam duodi 18, kažkas turi turėti 24. Tai va šitie dalykai truputėlį neapgalvotai sakyti viešojoje erdvėje, jie kaip tik buvo ne pagalba, o trukdis, nes reikėjo įtikinėti, kad čia yra ne mano *išmislas*, o kad čia yra objektyvi realybė ir kad mes tiesiog neturėsime tiek etatų, neturėsime tiek pinigų, kad galėtume finansuoti taip, kaip jie įsivaizduoja visus tuos etatus, tarkim, su 16 pamokų. Turint galvoj, kad tuo metu turėjau 12 mokytojų ekspertų. Tai, žinot, kaip įsivaizdavimas ir šnekėjimai buvo ministerijos, kad va gal ekspertai galės turėti mažiau pamokų, tada gal kažką daryti kitaip ir t. t., ir t. t. Bet tai nebuvo realu, nes, sakau, etatų skaičius buvo nustatytas atitinkamai ne toks.

– **O profsąjungų vaidmuo koks čia buvo?**

- Šiomet aš važinėju į darbo grupę. Mums buvo tarsi užduotis kažkokius pasiūlymus teikti koregavimui, tobulinimui šito modelio. Tai man susidarė įspūdis, kad kai kurios profsąjungos, o jeigu kalbėsime labai atvirai, tai pono Navicko profsąjunga, kad jie tiesiog labiau laikosi ne konstruktyvaus dialogo pozicijos, o nepamatuotų reikalavimų pozicijos ir, kaip sakoma, kas bebūtų daroma, vis tiek bus blogai. Net ir tose situacijose, kada jie pripažįsta, nes tenais mes diskutuodavom, nu čia tokių, kai mes savo patirtim dalindavomės, sakydavo, nu čia tokių mokyklų kaip jūs nedaug, bet aš žinau, kad tikrai yra mokyklų, kur viskas gražiai, bet jų va tokia nuostata neigimo, prieštaravimo, aš manyčiau, tai nėra konstruktyvu, kad reikia sėsti, spręsti, tartis, objektyviai vertinti galimybes, nes iš tikrųjų mes galime norėti visi labai daug ko, bet realybė yra tokia, kad mes neturime aukso kasyklų ir aukso puodo, tai va šitoj situacijoje. Bet tai nėra iš visų. Pavyzdžiui, kitos profsąjungos iš tikrųjų būna ir pakankamai konstruktyvaus dialogo bendraujant, ir susitarimų, ir įvertinimo tokio objektyvaus, ką mokykla gali, ką negali ir panašiai.

– **O nuo 2019 metų pataisytas modelis ar geresnis dabar?**

- Iš principo, žinote, kosmetiniai ten yra tik pataisymai ir pervadinimai. Iš trijų kišenių padarė dvi, modelis savo esme nelabai pasikeitė, na, sakykim, jeigu dešimtbalėj sistemoj bendrai atmetus mano nuomonę, kad išvis turėtų būti kitoks, tai aš vertinčiau kokiu penketu–šešetu.

– **Tai, jūsų nuomone, visgi modelis turėtų būti koks?**

- Mano nuomone, visgi turėtų būti aiškiai apibrėžtas pareigybės aprašymas, susitarimai ir kad nereikėtų skaičiuoti minutėm ten, ką mokytojas daro. Žinot, mokytojo profesija nėra ta profesija, kur galima pasakyti: aš va tiek minučių skiriu pokalbiui su vaiku, aš va tiek minučių skiriu tam, o jau čia man nebepriklauso. Iš kitos pusės, visi žmonės yra labai skirtingi. Ir vienas tą patį darbą gali padaryti greičiau, kitas gali padaryti lėčiau. Ir pagal ką, ką mes imsime už tą kriterijų, kiek laiko reikia ten, pavyzdžiui, taisyti sąsiuvinius ar mokinių darbus arba kiek laiko reikia pasiruošti pamokom arba ką. Tiesiog turėtų būti, mano nuomone. Ir šiaip čia mes vadovų profsajungą tokią pat poziciją sakom, kad nustatyta, kad etate, pavyzdžiui, turi būti tiek ir tiek pamokų, pavyzdžiui 22 pamokos. Abstraktus pavyzdys, aš tik sakau, kaip galėtų modelis atrodyti. Pavyzdžiui, 22 pamokos ir mokytojas privalo pasiruošti pamokoms, vertinti mokinių darbus, informuoti apie pažangą, sekti mokinių pažangą ir t. t. Ir visa tai, ką jis privalo, turėtų būti jo pareigybės aprašyme. Ir tada, aišku, susitariama: jeigu tu turi ten, pavyzdžiui, tiek pamokų, reiškia tu turi etatą, ir jau net nebėra diskusijų, kad aš galiu daryt, ar aš galiu nedaryt, čia man priklauso, ar čia man nepriklauso. Jeigu nėra tiek pamokų, tai mes tada skaičiuojame, kokią etato dalį tos pamokos sudaro, pavyzdžiui, jeigu mokytojui gali skirti tik 15 pamokų, o etate, sakykim, 22 turėtų būti, tai tada jau vyksta tarimasis, kurie darbai yra prioritetas, kas būtinai turi būti atliekama, o iš pareigybės aprašymo, kas nebūtinai. Tas pareigybės aprašymas, aišku, galėtų būti lankstus. Vienoks, pavyzdžiui, jeigu mokytojas vadovauja klasei, kitoks, jeigu mokytojas nevadovauja klasei, bet vis tiek baziniai svarbiausi dalykai būtų visiškai vienodi visiems mokytojams.

### **13 priedas. Interviu su mokyklos direktoriumi Nr. 9**

Interviu atliktas telefonu 2020 m. balandžio 24 d.

- **Kaip vertinate 2018 metais įvestą modelį? Ką jis pakeitė?**
- Tai pakeitė tai, kad mokytojams tas darbas buvo toks daugiau susistemintas. Buvo atskirai taip kontaktinės valandos ir atskirai buvo atskirti kiti darbai. Ir naudojant tą modelį mokytojai galėjo daugiau atlikti darbų bendruomenei.
- **Tai čia toks plusas?**
- Plusas, taip. Ir darbo krūviai žiūrint pagal mokytojus didžiąjai daliai padidėjo.



- **Kada pradėjote ruošti įvedimui? Ar užteko laiko?**
- Įvedimas buvo labai kaip tik sunkus, labai vėlai atsirado visi tie įsakymai, kiek atsimenu, tai labai greitai reikėjo viską. Tai aš sakyčiau jau vasaros pabaigoj ir toks buvo labai intensyvus darbas. Reikėjo labai daug darbo, kadangi vėlai atsirado visi tie dokumentai, kiek prisimenu.
  
- **Kokie buvo didžiausi iššūkiai? Kaip jums pavyko?**
- Nu pavyko, pavyko, nes dirbom kartu su bendruomene, priėmėm kartu sprendimus, tai toks darbas, toks bendras darbas nuspręsti kartu bendruomenei kokie darbai.
  
- **Papasakokit plačiau, kaip vyko visas procesas.**
- Su mokytojais iš anksto sudarėm darbo grupę, darbo grupėje aptarėme pagal savo turimus finansus, kaip mes čia galime pasiskirstyti visas tas kontaktines valandas, nes viskas buvo jau kaip ir privaloma, toliau pagal dalykus dar kiek reikėjo nusimatyti, kiek papildomai, nes visiems buvo vienodas 30 procentų, už tuos kurių dalykų mokytojams reikėjo papildomai pridėti už namų darbų taisymus ir pasiruošimą, tai čia... Buvo bendras mūsų su mokytojais darbas, toks didelis ilgas darbas.
  
- **Kiek jums padėjo savivaldybė, ministerija, ar tos pagalbos jums užteko?**
- Nu taip, ir savivaldybėj buvo organizuotas ir seminaras, kad būtų aiškiau jau, ir iš ministerijos vėliau gavom. Tik tiek, kad tas įsakymas tuo laikotarpiu truputį jau taip vėlokai. Dabar viską gaunam iš anksto, taip truputį buvo vėlokai, tai reikėjo labai daug tokio darbo greitai atlikti. Taip, o pagalbos tai gavome, ir iš savivaldybės, ir bet kada, ir kuruojantys vadovai, visada galėjai kreiptis ir taip. Buvo dirbama.
  
- **Kaip profsajungų vaidmenį įvertintumėt?**
- Na, mes turime profsajungą, profsajunga mes sutarėme normaliai, bendraujame. Tai profsajunga bendrai kur patvirtiname kartu derinam ir bendruomenės aprašą kartu, buvo suderintas. Nu manau, kad tiek profsajunga, tiek mes norim, kad kiekvienas darbuotojas uždirbtų daugiau, kad būtų galimybės pasireikšti, man atrodo, kad tikslai yra vienodi tiek vadovų, tiek profsajungos. Visi žiūrim į realią situaciją, kokios mokykloj yra lėšos. Jeigu lėšų nėra, tai, kaip sakant, nieko mes negalim kažkur labai išeiti iš tų ribų. Savo ribose mes, sakykim, normaliai sutarėm, suderinom su darbuotojais pradžioj, ir su profsajunga, nes

profsąjungoj irgi yra daugiau kaip pusė darbuotojų, vienu žodžiu, darbas vyko taip darniai, įsiklausant ir normaliai.

– **Užsiminėt apie finansavimą...**

- O finansavimas, tai galiu pasakyti, mums finansavimas, kai atsirado etatinis apmokėjimas, tai yra geresnis. Nes mes galėjom panaudoti ir mokyklos nuožiūra skiriamas pamokas jau beveik visas, kurių anksčiau naudodavom labai mažai, pliusas buvo tikrai.

– **Bet čia pats etatinis pakeitė ar klasės krepšelis?**

- Mokinio krepšelis, jo, tas klasės krepšelis. Nes mūsų mokinių būdavo po 20–21 ir būdavo apmokėjimas toks jau mažesnis, o kai krepšelį įvedė, tai vaikai įėjo bent jau į tą vidutinį arba didelį krepšelį, iš karto finansiškai gavosi žymiai geriau mokyklai.

– **O kaip 2019 metų pakeitimus įvertintumėt, ar geriau dabar?**

- Nu 2019 metais buvo geriau tas, kad jau buvo viskas tiksliai nurodyta. Buvo geriau, nes buvo pasiruošimai kiekvieno dalyko pamokoms, jau buvo viskas nustatyta, nebereikėjo taip, kad mokyklos pagal savo, sakykim, finansinius gebėjimus, pagal savo finansines galimybes.... Vienose mokyklose 2018 metais buvo daugiau procentų skirta, o kitose mažiau. O čia yra vienodai nustatyta, pagal mokinių skaičių, kiek yra skirta pasiruošimui ir namų darbams, kiek vadovavimui klasei, na ir paskui yra tokios veiklos irgi sugrupuotos, jas irgi taip pat reikia derinti, tik tiek, kad čia jau 2019 metais turint bendruomenėje esantys darbai nepriklauso nuo pamokų skaičiaus. Jeigu 2018 metuose dar buvo ten kažkoks procentas negalėjo viršyti, jeigu žmogus turi mažiau kontaktinių valandų, tai dabar tai jau yra pliusas, mes į tai neatsižvelgiam. Gali turėti žymiai daugiau tų bendruomenei valandų atlikti kitus darbus. Tuo požiūriu yra geriau, taip, aiškumas toks yra didesnis ir visoms mokykloms eina didesnis, kai kurie dalykai.

## SUMMARY

Full-time payment system for teachers introduced in Lithuania in 2018 provoked great dissatisfaction both in the educational community and in society. Eventually, the resistance turned into a teachers' strike at the Ministry of Education, Science and Sports, during which Minister of Education Jurgita Petrauskiene was dismissed.

Full-time payment system has been criticized for several reasons. First, some teachers who hoped that the introduction of the new model would increase their salaries did not receive it. In addition, conflicts arose in school communities as school principals decided how to distribute the workload of teachers. Finally, teachers who criticized the new model said their position was not being listened to.

The aim of this research called „Implementation difficulties of full-time payment system for teachers in Lithuania“ is to explain why the introduction of full-time payment system for teachers in Lithuania was accompanied by hostile teachers, some trade unions, etc. reactions, teacher strikes in schools and the ministry.

In this work, the introduction of full-time payment system explained by analyzing policy formulation, implementation, and change management based on Sabatier advocacy coalitions framework, implementation and change management theories.

The following hypotheses have been made:

*H1 on the content of public policy:* The more appropriate the intervention logic, the greater the likelihood of successful decision-making and implementation.

*H2 on the role of implementing actors:* The decision gave a lot of autonomy to school principals, so the model could be implemented inconsistently, leading to disagreements within and between schools.

*H3 on change management:* Change management during the reform was insufficient to avoid mobilization and strikes by the opposing advocacy coalition.

The confirmation of the first and third hypotheses leads to the conclusion that implementation difficulties may have been both programmed during policy formulation and due to insufficient change management.

The supplemented basis of Sabatier support coalitions used for the analysis contributes to the development of theoretical models for analyzing the implementation of Lithuanian public policy in Lithuania. This study may also be useful for public policy makers as it highlights problems of public policy implementation in Lithuania.