



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Krizių komunikacija viešajame valdyme:
2018 m. švietimo reformos Lietuvoje atvejis**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Eglė Červinskaitė

Projekto autorius / autorė

Prof. dr. Eglė Butkevičienė

Vadovas / Vadovė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Krizių komunikacija viešajame valdyme:
2018 m. švietimo reformos Lietuvoje atvejis**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

Eglė Červinskaitė

Projekto autorius / autorė

Prof. dr. Eglė Butkevičienė

Vadovas / Vadovė

Lekt. dr. Jurgita Jurkevičienė

Recenzentas / Recenzentė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Eglė Červinskaitė

Krizių komunikacija viešajame valdyme: 2018 m. švietimo reformos Lietuvoje atvejis

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Eglės Červinskaitės, baigiamasis projektas tema „Krizių komunikacija viešajame valdyme: 2018 m. švietimo reformos Lietuvoje atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Eglė Červinskaitė. „Krizių komunikacija viešajame valdyme: 2018 m. švietimo reformos Lietuvoje atvejis“. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Eglė Butkevičienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: viešasis valdymas, krizių valdymas, krizių komunikacija, žiniasklaida, švietimo reforma, mokytojai, etatinis apmokėjimas.

Kaunas, 2019. 88 p.

Santrauka

Temos aktualumas. 2018-ųjų rudenį dėl švietimo reformos nepavykusio įgyvendinimo kilęs mokytojų nepasitenkinimas, pasibaigęs nacionaliniu streiku, sukėlė viešojo valdymo krizę, pasibaigusią Švietimo ir mokslo ministrės Jurgitos Petrauskienės atleidimu. Ydinga vyriausybės ir ministrės komunikacija kilusios krizės metu problemų nesprendė, atvirkščiai, pastūmėjo ją į eskalacijos fazę. Žiniasklaidos ir socialinių tinklų pagalba krizės informacinis laukas išplito – kilo įvairių visuomenės grupių susiskaldymas bei grėsmė viešojo valdymo sistemos stabilumui. Susidariusi situacija įrodo, jog viešajame valdyme ir politiniame diskurse komunikacijos vaidmuo yra tapęs itin reikšmingu, o viešosioms institucijoms trūksta įgūdžių ir pasirengimo kilusioms komunikacijos krizėms suvaldyti. Todėl krizių komunikacijos viešajame valdyme yra aktuali tema viešojo administravimo studijų tyrimui. Tyrimo tikslas – išanalizuoti komunikacijos ypatumus 2018 m. švietimo reformos Lietuvoje atveju ir pateikti rekomendacijas viešojo valdymo krizės komunikacijos valdymui. Tikslui pasiekti formuluojami 5 tyrimo uždaviniai: Atlikti krizių komunikacijos viešajame valdyme teorinę analizę ir parengti teorinį krizių valdymo modelį, parengti krizių komunikacijos viešajame valdyme tyrimo metodologiją, išanalizuoti 2018 m. švietimo reformos komunikacijos krizę sukėlusias priežastis, jos eigą ir pasekmes, atlikti krizių komunikacijos įgyvendinant 2018 m. švietimo reformą Lietuvoje vertinimą, parengti išvadas ir rekomendacijas krizės komunikacijos valdymui įgyvendinant viešojo valdymo reformas. Tyrimo objektas: krizių komunikacija viešajame valdyme. Tyrimo metodai ir darbo struktūra: magistro baigiamąjį projektą sudaro penki pagrindiniai skyriai. Pirmajame skyriuje taikomas mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodas, išanalizavus teorinius krizių komunikacijos viešajame valdyme aspektus sudaromas teorinis krizių komunikacijos viešajame valdyme modelis. Antrajame skyriuje konstruojama tyrimo metodologija, sudaromas tyrimo modelis, nurodant pagrindinius tyrimo metodus ir instrumentariją. Trečiajame skyriuje atliekama krizių komunikacijos įgyvendinant 2018 m. švietimo reformą Lietuvoje atvejo analizė. Ketvirtojoje darbo dalyje atliekamas pusiau struktūruotas nacionaliniu lygiu žinomų viešosios komunikacijos ekspertų interviu, klausimus sudarius remiantis atlikta atvejo analize, atliekami ekspertų įžvalgų apibendrinimai. Penktojoje dalyje parengiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos krizių komunikacijos valdymui įgyvendinant viešojo valdymo reformas. Tyrimo rezultatai: atlikus tyrimą nustatyta, jog įgyvendinant švietimo reformą Lietuvoje 2018 m. ir dėl to kilusios krizės metu buvo padarytos 9 pagrindinės komunikacijos klaidos: reformą pristatė politikai, nesiremta ekspertų nuomone; suformuoti per dideli suinteresuotų šalių lūkesčiai; institucijos įvaizdžio susilpnėjimas; atsiribojimas nuo problemos; prieštaringos informacijos sklaida; neįvertinta medių reikšmė; profsajungų ignoravimas; komunikacijos plano nebuvimas, nesuderintos žinutės; konfrontacija su prezidentūra. Remiantis tyrimo išvadomis pateikiamos 8 rekomendacijos tolimesniam sėkmingam krizių komunikacijos viešųjų reformų

įgyvendinime valdymui: rengiant ir pristatant viešojo valdymo reformas pasitelkti nepriklausomus srities ekspertus, užtikrinti jų dalyvavimą komunikacijoje pristatant reformą; užtikrinti sąjungininkų paramą ir tarpinstitucinę komunikaciją; užtikrinti nuolatinį viešuosius ryšius, tam sudaryti kompetentingų specialistų komandą; valdyti suinteresuotų šalių lūkesčius, vengti nepagrįstai didelių, neįgyvendinamų lūkesčių formavimosi; užtikrinti, jog organizacijos valdomais ir medijuotais kanalais būtų platinamos suderintos žinutės; įsiklausyti į protesto mažumos nuomonę; kilus krizei vengti atsakingų asmenų atsiribojimo, užtikrinti dialogą tol, kol bus surastas visas šalis tenkinantis sprendimas; bendraujant su suinteresuotomis šalimis laikytis empatijos, supratimo, atvirumo ir skaidrumo principų.

Červinskaitė Eglė. Crisis Communication in Public Governance: Case Analysis of 2018 Educational Reform in Lithuania. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Eglė Butkevičienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: public governance, crisis management, crisis communication, media, education reform, teachers, payroll.

Kaunas, 2019. 88.

Summary

Relevance of the topic. In the autumn of 2018, the teachers' dissatisfaction with the failed implementation of the education reform, which ended with a national strike, caused a crisis of public administration that ended with the dismissal of Minister of Education and Science Jurgita Petrauskienė. Poor communication of the government and the minister during the crisis did not solve the problems but pushed it into the escalation phase instead. With the help of media and social networks, the information field of the crisis has spread – the fragmentation of various social groups and the threat to the stability of the public administration system has arisen. The situation proves that the role of communication in public governance and political discourse has become very important, and that public institutions lack the skills and readiness to cope with emerging communication crises. Therefore, crisis communication in public administration is relevant to the study of public administration studies. The aim of the study is to analyze the peculiarities of communication in the case of 2018 education reform in Lithuania and to make recommendations for communication management of the public governance crisis. There are formulated 5 objectives of the study: to carry out a theoretical analysis of crisis communication in public governance and to prepare a theoretical model of crisis management, to prepare a methodology of crisis communication in public governance study; to analyze the causes, the course and the consequences of the communication crisis of 2018 education reform in Lithuania; to draw conclusions and recommendations for crisis communication management in implementing public administration reforms. The object of the study: Crisis communication in public governance. Research methods and work structure: the master's final project consists of five main sections. The first chapter deals with the method of analysis and synthesis of scientific literature, after analyzing the theoretical aspects of crisis communication in public governance, the theoretical model of crisis communication in public management is created. In the second chapter the research methodology is constructed, the research model is created, the main research methods and instruments are indicated. The third chapter deals with the case study of crisis communication on 2018 education reform in Lithuania. The fourth part of the thesis consists of semi-structured interviews with publicly known public communication experts, with questions based on a case study, summarizing expert insights. Part five prepares the findings and recommendations for crisis communication management in public administration reforms. Research results: the study found that in implementing the education reform in Lithuania and in the wake of the crisis, 9 major communication errors were made: the reform was presented by politicians, not based on expert opinion; too high expectations of stakeholders; weakening of the institution's image; disengagement from the problem; dissemination of contradictory information; unrated media value; trade union ignorance; absence of communication plan, unmatched messages; confrontation with the Presidency. Based on the findings of the study, 8 recommendations for further successful management of crisis

communication in public reforms are presented: using independent experts in the field of the preparation and presentation of public administration reforms, ensuring their participation in communication by introducing reform; to ensure support and interinstitutional communication; to ensure regular public relations, to form a team of competent specialists; to manage the expectations of the interested parties, avoid the formation of unreasonably high, unrealistic expectations; to ensure that messages managed by the organization are channeled through mediated channels; listen to the opinion of the protest minority; in the event of a crisis, avoid the exclusion of those who are responsible, ensuring dialogue until a country-wide solution is found; adhere to the principles of empathy, understanding, openness and transparency when dealing with stakeholders.

Turinys

LENTELIŲ SĄRAŠAS	9
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	10
IVADAS	11
1. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VIEŠAJAME VALDYME TEORINIAI ASPEKTAI	13
1.1. Komunikacija kaip viešojo valdymo komponentas.....	13
1.2. Komunikacijos vaidmuo viešojo valdymo krizėje	23
1.3. Teorinis krizių komunikacijos viešajame valdyje modelis	34
2. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS VIEŠAJAME VALDYME TYRIMO METODOLOGIJA	36
3. KRIZINĖS SITUACIJOS DIEGIANT ETATINĮ MOKYTOJŲ DARBO APMOKĖJIMĄ KOMUNIKACIJOS ANALIZĖ	39
4. KRIZIŲ KOMUNIKACIJOS 2018 M. ŠVIETIMO REFORMOS LIETUVOJE METU VERTINIMAS	56
IŠVADOS	66
REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪROS SĄRAŠAS	68
INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	71
PRIEDAI	75
1 Priedas. Švietimo ir mokslo ministerijos pranešimų spaudai chronologija.....	75
2 Priedas. Ekspertinio interviu klausimai.....	86

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Valdymo reformas lemiantys veiksniai	15
2 lentelė. Valdžios komunikacijos modeliai.....	19
3 lentelė. Krizių komunikacijos teorijos.....	28
4 lentelė. Apibendrinta krizių komunikacijos retorinių strategijų apibrėžtis.....	30
5 lentelė. Situacinės krizių komunikacijos teorijos atsako strategijos	32
6 lentelė. Komunikacijos krizės dėl etatinio pedagogų darbo apmokėjimo modelio chronologija...	53
7 lentelė. ŠMM pranešimų spaudai santraukos	75

Paveikslų sąrašas

1 pav. Politikos, naujosios viešosios vadybos ir viešojo administravimo konvergencija	13
2 pav. Ideali atviro viešojo valdymo sistema	14
3 pav. Viešosios politikos ir viešojo valdymo modernizacijos ciklai	16
4 pav. Sprendimo priėmimo procesas.....	17
5 pav. Valdžios komunikacijos sprendimų ratas	20
6 pav. Komunikacijos kanalų pasirinkimas vienoje mikroaplinkoje.....	21
7 pav. Komunikacijos priemonių įvairovė	22
8 pav. Masinės komunikacijos efektų tipologija	23
9 pav. Linijinis krizių atsako modelis.....	25
10 pav. Spiralinis krizių atsako komunikacijos modelis	26
11 pav. Krizių komunikacijos elementų sintezės modelis.....	27
12 pav. Situacinės krizių komunikacijos teorijos modelis	31
13 pav. Krizės metu taikomos komunikacijos strategijos	33
14 pav. Teorinis komunikacijos krizės viešojo valdymo reformos įgyvendinime modelis	35
15 pav. Krizių komunikacijos viešajame valdyje švietimo reformos atveju schema.....	36
16 pav. Komunikacijos atsako strategijų kaita krizės dėl etatinio modelio įvedimo metu	46
17 pav. Komunikacijos klaidos įgyvendinant švietimo reformą	65

Įvadas

Temos aktualumas. 2018-ųjų rudenį dėl švietimo reformos nepavykusio įgyvendinimo kilęs mokytojų nepasitenkinimas, pasibaigęs nacionaliniu streiku, viešojoje erdvėje sukėlė tikrą emocijų audrą. Visoje šalyje ne tik streikavo apie 100 mokyklų – mokytojai šurmavo Švietimo ir mokslo ministerijos pastatą ir nakvojo ten kelias savaites.

Krizė šiuo atveju identifikuojama kaip visuomenei būtinas viešąsias paslaugas teikiančio elemento – mokytojų veiklos sutrikimas nacionaliniu mastu. Kaip pastebi Valackienė (2014), komunikacijos vaidmuo strateginiam krizės valdymui tiek viešajame, tiek verslo sektoriuje, įvertinamas nepakankamai.

Galima teigti, jog krizę mokytojų bendruomenėje sukėlė viešojo valdymo institucijos – Švietimo ir mokslo ministerijos bei Ministro Pirmininko Sauliaus Skvernelio vyriausybės komunikacijos su tiksline grupe – mokytojais, spragos. Švietimo reformą pradėjusi ministerija nesugebėjo tinkamai jos įgyvendinti bei iškomunikuoti proceso esmės, o kilus krizei jos suvaldyti bei pasirinkti efektyvios komunikacijos.

Šiuo atveju, kilus nepasitenkinimui, tolimesnis komunikacijos brokas dar ir gilino krizę, ji tapo viešojo valdymo komunikacijos krize – nepavykus susitarti su mokytojais dėl jų reikalavimų, streikas tęsėsi, sutriko ugdymo procesas, mokytojų keliama reikalavimai sukėlė neramumus ir kitose viešąsias paslaugas teikiančiose visuomenės grupėse. Žiniasklaidos ir socialinių tinklų pagalba krizės informacinis laukas išplito – kilo įvairių visuomenės grupių susiskaldymas bei grėsmė viešojo valdymo sistemos stabilumui.

Vienos ministerijos krizė tapo visos vyriausybės krize, kol galiausiai Ministras Pirmininkas Saulius Skvernelis atleido Švietimo ir mokslo ministrę Jurgitą Petrauskienę iš pareigų, tačiau tai problemos neišsprendė – vis dar reikėjo susitarti su mokytojais, kad būtų atnaujintas mokymosi procesas. Kilo įtampa aukščiausio lygmens politinėje arenoje – priekaištus premjerui ir vyriausybei viešai žėrė net Prezidentė Dalia Grybauskaitė.

Susidariusi situacija įrodo, jog viešajame valdyme ir politiniame diskurse komunikacijos vaidmuo yra tapęs itin reikšmingu, o viešosioms institucijoms trūksta įgūdžių ir pasirengimo kilusioms komunikacijos krizėms suvaldyti.

Magistro baigiamajame projekte tyrimui pasirinktas vienas 2016-aisiais išrinktos Ministro Pirmininko Sauliaus Skvernelio vyriausybės įgyvendinamos švietimo reformos komponentas – etatinio mokytojų darbo užmokesčio modelio diegimas. Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo diegimo atvejis pasirinktas neatsitiktinai – prasidėjus mokslo metams šis pokytis sukėlė nacionalinę krizę švietimo įstaigose, 2018-ųjų lapkričio mėnesį dėl nepatenkintų mokytojų lūkesčių kilo visuotinis streikas, į kurio genezę didele apimtimi įsitraukė žiniasklaida ir per socialinius tinklus veikiantys nuomonių lyderiai.

Temos ištirtumas. Užsienyje krizių komunikaciją viešajame valdyme tyrinėjo daug mokslininkų: T. Coombs (2004), Hale (2005), Bell (2010), Olson (2014), Liu ir Horsley (2014) ir kiti, sudaryti teoriniai modeliai, nustatytos dažniausiai naudojamos krizių komunikacijos strategijos. Tuo tarpu Lietuvoje trūksta teorinių įžvalgų ne tik apie krizių komunikaciją, bet ir viešojo valdymo komunikaciją apskritai. Krizinių situacijų valdymą organizacijoje, išryškinant komunikacijos lauką, tyrė Valackienė (2014), žiniasklaidos įtaką politiniam diskursui nagrinėjo Bielinis (2006). Todėl galima teigti, kad krizių komunikacija viešajame valdyme yra nauja ir neištyrinėta teorinių studijų kryptis.

Tyrimo problema. Nekokybiška LR Vyriausybės komunikacija 2018 m. švietimo reformos Lietuvoje įgyvendinimo ir dėl to kilusios viešojo valdymo krizės metu.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti komunikacijos ypatumus 2018 m. švietimo reformos Lietuvoje atveju ir pateikti rekomendacijas viešojo valdymo krizės komunikacijos valdymui.

Tyrimo objektas. Krizių komunikacija viešajame valdyme.

Tyrimo uždaviniai.

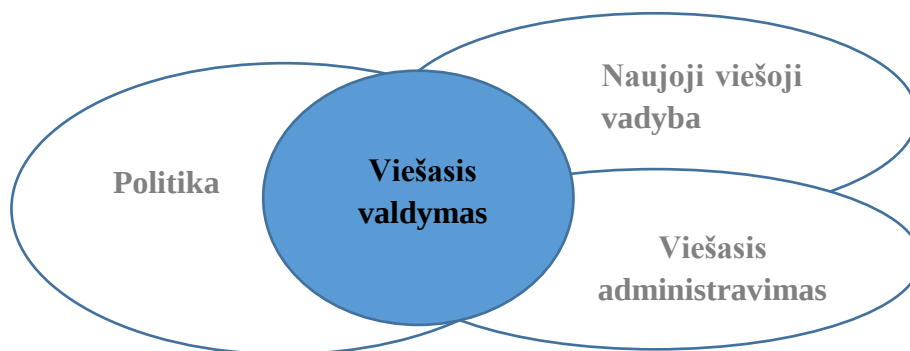
1. Atlikti krizių komunikacijos viešajame valdyme teorinę analizę ir parengti teorinį krizių valdymo modelį;
2. Parengti krizių komunikacijos viešajame valdyme tyrimo metodologiją;
3. Išanalizuoti 2018 m. švietimo reformos komunikacijos krizę sukėlusias priežastis, jos eigą ir pasekmes;
4. Atlikti krizių komunikacijos įgyvendinant 2018 m. švietimo reformą Lietuvoje vertinimą.
5. Parengti išvadas ir rekomendacijas krizės komunikacijos valdymui įgyvendinant viešojo valdymo reformas.

Tyrimo metodai ir darbo struktūra. Magistro baigiamąjį projektą sudaro penki pagrindiniai skyriai. Pirmajame skyriuje taikomas mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodas, išanalizavus teorinius krizių komunikacijos viešajame valdyme aspektus sudaromas teorinis krizių komunikacijos viešajame valdyme modelis, nurodant loginius ryšius tarp veikiančių viešojo valdymo institucijų, suinteresuotų šalių bei tarpininkų, akcentuojant žiniasklaidos vaidmenį ir medijuotos komunikacijos svarbą. Antrajame skyriuje konstruojama tyrimo metodologija, sudaromas tyrimo modelis, nurodant pagrindinius tyrimo metodus ir instrumentariją. Trečiajame skyriuje atliekama krizių komunikacijos įgyvendinant 2018 m. švietimo reformą Lietuvoje atvejo analizė. Empiriniai duomenis renkami analizuojant Švietimo ir mokslo ministerijos teikiamą informaciją visuomenei įstaigos valdomais komunikacijos kanalais – interneto svetainėje, socialinių tinklų paskyrose, taip pat pagal raktažodžius interneto naujienų portaluose. Atliekama lyginamoji tiesiogiai ministerijos platinamos informacijos ir medijų skleidžiamų žinių analizė, dekonstruojant neatitikimus ir jų įtaką komunikacijos krizės eigai. Ketvirtojoje darbo dalyje atliekamas pusiau struktūruotas nacionaliniu lygiu žinomų viešosios komunikacijos ekspertų interviu, klausimus sudarius remiantis atlikta atvejo analize, atliekami ekspertų įžvalgų apibendrinimai. Penktojoje dalyje parengiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos krizių komunikacijos valdymui įgyvendinant viešojo valdymo reformas.

1. Krizių komunikacijos viešajame valdyme teoriniai aspektai

1.1. Komunikacija kaip viešojo valdymo komponentas

Nagrinėjant krizių komunikacijos viešajame valdyme temą, svarbu apibrėžti šiuolaikinio viešojo valdymo koncepciją bei įvertinti komunikacijos vaidmenį viešajame valdyme, ypač įgyvendinant reformas. Viešojo valdymo sąvoka, pirma vartota kaip viešojo administravimo sinonimas, XX a. pabaigoje pasipildė naujosios viešosios vadybos koncepcija, kurios korifėjai siūlė taikyti viešajame sektoriuje išimtinai vadybinius metodus. Pivoras (2011) pastebi, jog „naujosios viešosios vadybos autoriai vengė nagrinėti politikos vaidmenį viešojo administravimo procese, savo požiūrį traktavo kaip grynai organizacinį-vadybinį, nors iš tikrųjų viešasis valdymas prasideda ir baigiasi politikos aktu.“ (Pivoras, Visockytė, 2011, p. 28). Viešojo valdymo koncepciją nuo 1990 m. tyrinėjo Roterdamo (Nyderlandai) Erazmo universitete įsikūręs „viešojo valdymo tyrimų klubas“ – mokslininkai Jan Kooiman, Walter Kickert ir kt., R. A. W. Rhodes (2000), B. G. Peters ir J. Pierre (2005), L. Lynn (2000). J. Kooiman (2003) išskiria viešajam valdymui būdingą politikos, vadybos ir administravimo sąveiką, kuri yra ypač svarbi kompleksinėse ir dinamiškose visuomenėse.



1 pav. Politikos, naujosios viešosios vadybos ir viešojo administravimo koncepcijų konvergencija (sudaryta autorės)

Teoretikas Mark Bevir (2010), „valdymo“ sąvoka nusako kaip pliuralistiškesnį valdymo būdą negu valdžios sąvoka: „valdymas skiria mažiau dėmesio valstybės institucijoms daugiau – procesams ir sąveikoms, apimančioms ir pilietinę visuomenę“. (cit. pagal Pivoras, 2011) Tuo tarpu Gavelin, Burall ir Wilson (2009), konstruodami idealios atviro viešojo valdymo sistemos modelį, į valdžios sąvoką kaip lygiaverčius įtraukia ir politinės ir institucinės valdžios komponentus.

Valstybės valdyme įsigalėjus demokratijai, visuomenė kelia naujus reikalavimus viešajam valdymui, tai atsispindi ir moksliniuose tyrimuose. Vis daugiau dėmesio skiriama modernioms viešojo valdymo koncepcijoms, kaip atviras viešasis valdymas, sumanus viešasis valdymas.

Atviro viešojo valdymo koncepciją viešumo kontekste yra ištyrę užsienio autoriai Gavelin, Burall ir Wilson (2009), Geiger, Lucke (2012), Mergel (2014), Clarke, Margetts (2014), Weinstein, Goldstein (2012). Lietuvoje šios srities tyrimai iki šiol vykdyti ribotai. Atviro viešojo valdymo sąvoką tyrė Kiurienė (2015), panašumų turinčio sumanaus viešojo valdymo koncepciją tyrinėjo Gaulė (2014), Dumpytė, Valackienė (2015).

Mokslinėje literatūroje aptinkama atviro viešojo valdymo samprata, kai kuriuose šaltiniuose aptariama kaip nauja viešojo valdymo paradigma.

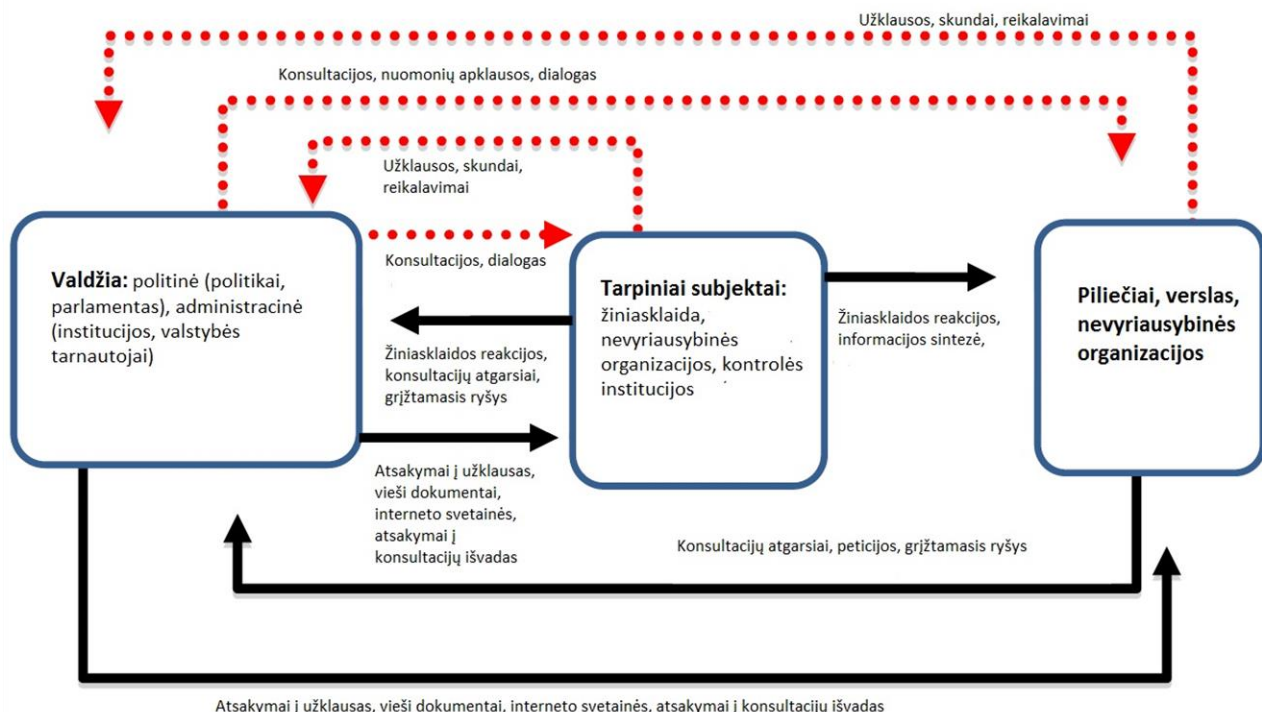
Anot Gaulės (2014), „valdžia turi surasti atitinkamus valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos organizavimo būdus, kuriuos naudojant būtų sprendžiamos aktualios viešojo valdymo problemos: užtikrintas tvarus vystymasis, viešojo sektoriaus integralumas ir didinamas žmonių pasitikėjimas valdžia“. (Gaulė, 2014, p. 372) Kiurienė (2015) aiškina, jog „atviras valdymas reiškia valdymą, kurio pagrindinė savybė – atvirumas, pasireiškiantis viešumu, neslaptumu, visuomenės dalyvavimu“. (Kiurienė, 2015, p. 202) Anot jos, tai ypač svarbu įgyvendinant viešojo valdymo reformas. „Būtinai didesnis atvirumas ir skaidrumas, informacijos prieinamumas, piliečių dalyvavimo aktyvinimas, viešojo valdymo institucijų bendradarbiavimas tiek tarpusavyje, tiek su nevyriausybinėmis organizacijomis, verslo subjektais bei piliečiais.“ (Kiurienė, 2015, p. 202).

Autorė pastebi, jog atviro viešojo valdymo sąvokos aiškinime nemažai painiavos, ji išanalizuota fragmentiškai ir nepakankamai. Autorės nuomone, šią sąvoką reikėtų analizuoti platesne prasme, įvertinant ir kitus valdžios atviro piliečiams aspektus – viešumo, informacijos prieinamumo ir pasitikėjimo valdžia.

Ypač viešumas svarbu įgyvendinant viešojo valdymo reformas. Tai pripažįsta A. Valackienė ir V. Trofimovas (2015), teigdami, jog vykdydamas savo funkcijas, viešasis sektorius privalo būti tiesiogiai atskaitingas visuomenei.

Gavelin, Burall, Wilson (2009), sudarė idealios atviro viešojo valdymo sistemos modelį. Autoriai pabrėžia, kad idealiu atveju, informacija iš visuomenės, skirta valdžiai, ir informacija iš valdžios cirkuliuoja be trukdžių įvairiais komunikacijos kanalais.

Paveiksle informacijos poreikis žymimas raudona spalva, teikimas – juodos spalvos rodyklėmis.



2 pav. Ideali atviro viešojo valdymo sistema. (Gavelin, Burall, Wilson, 2009, p. 12)

Anot autorių, tokioje sistemoje viešasis sektorius keičiasi informacija su visuomene, tam skirdamas visą kompleksą išteklių, mokymo ir administracinių procedūrų. Sprendimų priėmėjai reaguoja į

piliečių ir tarpinių subjektų (žiniasklaidos, kontrolės institucijų, nevyriausybinių organizacijų) poreikius, idėjas ir siūlymus, gaunamus įvairiais atvirais komunikacijos kanalais. Tuo tarpu piliečiai, įmonės ir pilietinės visuomeninės organizacijos turi prieigą prie konsultacinių paslaugų ir informacijos ir laisvai reiškia požiūrį į politikos formavimą. Šis laisvas informacijos judėjimas iš valdžios visuomenei ir atvirkščiai yra atviros valdžios veikimo pagrindas. (Gavelin, Burall, Wilson, 2009)

Gaulė (2014), Kiurienė (2015) pastebi, jog naujomis viešojo valdymo koncepcijomis domimasi ne tik mokslinėje literatūroje. Jas tyrinėja Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO), atviros valdžios samprata buvo apibrėžta 2013 metų Pasaulio vystymosi politikos forume.

2010 metais Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija suformulavo naują atviro valdymo sampratą, įvertindama socialinių tinklų ir informacinių technologijų įtaką. EBPO konstatavo, kad nuo šiol atviro viešojo valdymo koncepcija nustato, kaip valdžia turi bendradarbiauti su piliečiais ir visuomene, kartu kuriant viešąją vertę. (EBPO, 2010)

Taigi, galima teigti, jog sekant naujausiomis viešojo valdymo tendencijomis, viešosios vertės kūrimas iš valdžios institucijų koridorių perkeliamas į viešąją sferą. Anot K. Jakubowicz, (1998), „viešojo sfera yra erdvė tarp valdžios ir visuomenės, kurioje individai mokosi formaliai ir neformaliai kontroliuoti valstybę; formali kontrolė yra valdžios rinkimai, o neformali pasireiškia viešosios nuomonės poveikiu“ (cit. pagal Linkevičiūtė-Rimavičienė, 2009). Piliečiai reiškia reikalavimus ir įgauna teises ne tik kontroliuoti valdžią, bet ir dalyvauti viešajame valdyme. Akivaizdu, jog šiame procese kartinį vaidmenį atlieka komunikacija.

Viešojo valdymo reformų komunikacija. Gaulė (2006) konstatuoja, jog „viešojo valdymo reformų atsiradimas bei jų turinys yra tarpusavyje konfliktuojančių ir konkuruojančių vertybių, nuomonių, požiūrių, kas yra „geras viešasis valdymas“, rezultatas“. Gaulė (2006, p. 18) Autorė išskiria pastarųjų dešimtmečių viešojo valdymo reformų priežastis, grupuojamas į politinių, socialinių, ekonominių ir institucinių veiksmų grupes.

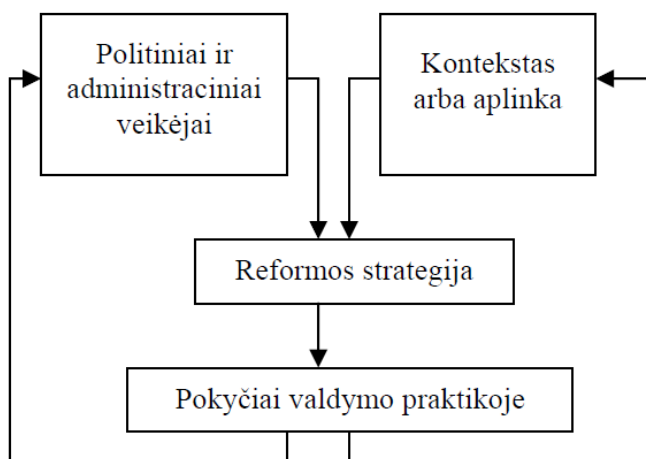
1 lentelė Valdymo reformas lemiantys veiksniai. Sudaryta autorės pagal Gaulė, 2006

Veiksniai	Turinys
Politiniai	Spaudimas modernizuoti ekonomiką; Demokratiškesnių institucijų poreikis; Pilietinės visuomenės kūrimasis; Valdžios ir piliečių santykių kaita;
Socialiniai	Socialinių vertybių pokyčiai; Greita idėjų sklaida; Poreikis diegti informacines ir komunikacines technologijas viešojo sektoriaus valdymo procesuose;
Ekonominiai	Ekonominės krizės; Spaudimas sumažinti viešojo sektoriaus išlaidas; Valstybinio reguliavimo versle mažėjimas;
Instituciniai	Globalizacija; Derybų ir partnerystės poreikis; Tarptautinių organizacijų įtakos stiprėjimas; Vietos nevyriausybinių organizacijų ir savivaldos stiprėjimas; Politinės galios koncentracija pilietinėje visuomenėje.

Gaulė (2006) teigia, jog „administracinės ir viešojo sektoriaus reformos išreiškia vertybių, normų ir principų kaitą“ (Gaulė, 2006, p. 18) Tačiau pabrėžia, kad reforma savaime nėra tikslas. Anot Raipos, „pagrindinis viešojo valdymo reformų tikslas tiesiogiai paveikti sprendimų rengimą ir įgyvendinimą,

planavimo, kontrolės ir vertinimo galimybes, t. y. svarbiausiu strateginiu uždaviniu laikomas viešojo valdymo ir viešojo sektoriaus veiklos efektyvumas“. (Raipa, 2009, p. 23)

Pasak Gaulės, „reformų prioritetų ir strategijų pasirinkimą lemia politinių ir administracinių veikėjų, įtrauktų į reformų procesus, interesai ir požiūriai bei administracinės, politinės, ekonominės ir socialinės aplinkos turinys“. (Gaulė, 2006, p. 21) (3 pav.)



3 pav. „Viešosios politikos ir viešojo valdymo modernizacijos ciklai“ (Gaulė, 2006, p. 21)

Valdžios sprendimų viešinimo sutrikimai gali lemti visuomenės pasitikėjimo valdžia susilpnėjimą. „Viešojo sektoriaus organizacijos privalo būti pasirengusios taikyti įvairius komunikacijos modelius, siekti sukurti komunikacijos valdymo strategiją, kurios pagrindiniai tikslai ir įgyvendinamos programos leistų sušvelninti įtampas, atsiradusias įgyvendinant pokyčius.“ (Valackienė, Trofimovas, 2015, p. 122) Reformų sėkmę viešajame valdyme gali užtikrinti tik piliečių įsitraukimas ir palaikymas. Todėl, anot Gaulės (2006), „masinė komunikacija ir valdžios ryšiai su pilietine visuomene yra svarbūs ateities administracinių reformų veiksniai“.

Penkių pakopų apsisprendimo procesas. Wilcox ir k.t. (2007) pateikia komunikacijos pranešimo tikslinės auditorijos apsisprendimo proceso modelį (3 pav.) bei pabrėžia, kad priversti žmones elgtis pagal pranešimo turinį nėra paprasta. Anot jo, pasirinkimui lemia keli veiksniai, kuriuos išskiria Everetas Rogersas knygoje „Naujovių sklaida“ (angl. „Diffusion of innovation“):

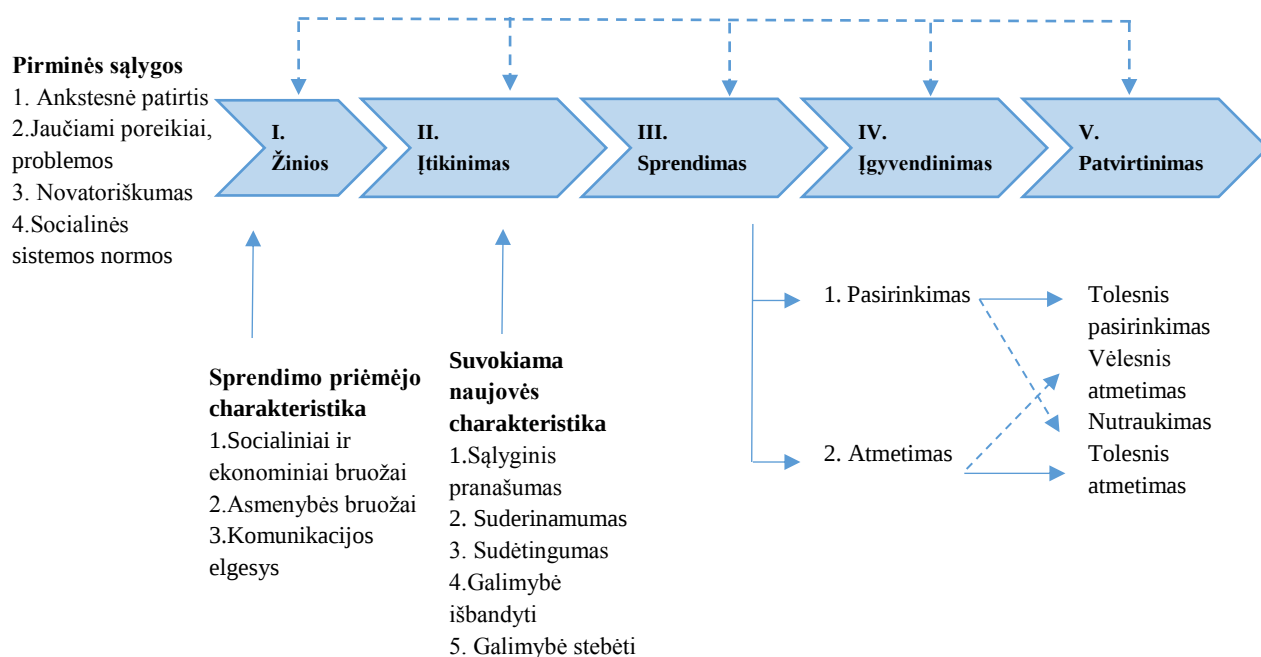
- Sąlyginis pranašumas. Naujovė turi būti suvokiama kaip geresnė, negu buvo ankstesnė idėja.
- Suderinamumas. Ar naujovė suvokiama kaip atitinkanti esamas vertybes, patirtį ir pasirinkėjų poreikius.
- Sudėtingumas. Ar naujovė yra suvokiama kaip sudėtinga ir sunkiai panaudojama.
- Galimybė išbandyti. Ar naujovę galima išbandyti kurį nors laikotarpį.
- Galimybė stebėti. Ar naujovės rezultatai matomi kitiems. (Wilcox ir k.t., 2007)

Savo ruožtu viešojo valdymo naujoves visuomenei pristatantys viešųjų ryšių specialistai turi įvertinti apsisprendimo proceso ypatybes bei pagal tai formuluoti reformos komunikacijos strategiją. Iš reformos komunikatorių perspektyvos 4 paveiksle pavaizduotas reformos arba naujovės įsisąmoninimo ir priėmimo procesas apibūdinamas taip:

1. Informuotumas. Tai stadija, kada tikslinė auditorija sužino apie naujovę iš viešo pranešimo. Čia ypač svarbu informacijos šaltinis, jo patikimumas. Žiniasklaidos priemonės, tokios, kaip reklama,

trumpi naujienų straipsniai, radijo ir televizijos skelbimai daro didžiausią įtaką informuotumo etape.

2. Susidomėjimas. Pilietis, gavęs informacijos apie naujovę, pats ima ieškoti papildomų informacijos šaltinių; Šiame etape taip pat pasitikima žiniasklaidos priemonėmis, tačiau labiau kliaujamasi išsamesne informacija, pavyzdžiui, pristatymu seminario ar susirinkimo metu.
3. Įvertinimas. Asmuo įvertina naujovę pagal tai, ar ji atitinka poreikius.
4. Išbandymas. Asmuo išbando idėją, arba konkrečiai teigia: „aš suprantu“.
5. Pasirinkimas. Asmuo pradeda nuolatos naudoti produktą arba idėją ir perkelia į savo įsitikinimų sistemą. „Aš suprantu“ tampa „aš manau“. Pastaruosiuose trijuose etapuose ypač didelę svarbą turi nuomonės formuotojų pasisakymai, vieši ir artimųjų rato atsiliepimai (Wilcox ir k.t., 2007).



4 pav. Žingsniai, kuriuos atlieka sprendimo priėmėjas naujovės-sprendimo procese nuo žinių apie naujovę gavimo iki sprendimo ją pasirinkti. (Wilcox ir k.t. 2007)

Laikas, per kurį bus įsisąmoninta ir priimta naujovė, priklauso ir nuo vartotojų charakteristikų. Kiek žmogus yra novatoriškas, kokioms socialiniam sluoksniui priklauso, prie kokio komunikacijos elgesio yra pratus ir panašiai. Taip pat kokių turi poreikių, kokią ankstesnę patirtį bei kokie yra asmenybės bruožai.

Anot Wilcox ir k.t. (2007) Svarbu tai, kad renkantis naujovės komunikacijos strategiją būtų pagalvota apie visus sprendimo priėmimo etapus. Tuomet komunikatoriai gali pasirinkti įvairius informacijos perdavimo kanalus įvairiais etapais ir užtikrinti komunikacijos efektyvumą.

Valdžios komunikacijos modeliai. Kintant požiūriui į viešąjį valdymą ir taikant atviro viešojo valdymo paradigmą, iš esmės keičiasi ir valdžios komunikacijos modelis. Kaip minėta, viešojo valdymo sąvoka apima viešosios politikos formavimą ir viešąjį administravimą, einantį koja kojon su naujosios viešosios vadybos koncepcija.

„Komunikacija – tai veiksmas, kurio metu asmenys vienas kitam perduoda informaciją, idėjas ir požiūrius.“ (Wilcox, 2007)

Kaip pastebi L. Bielinis (2005), „iš pradžių politinė komunikacija reiškė valdžios ir elektorato komunikavimą, vėliau – politikų komunikavimą dėl valdžios per rinkimus, o galiausiai į šio termino turinį įtraukiama ir žiniasklaida, kaip pagrindinis institutas, formuojantis viešąją nuomonę.“ Anot autoriaus, masių komunikacija šiuolaikinėje visuomenėje yra vienas svarbiausių valdžios išteklių, o naujieji komunikacijos instrumentai tampa ir demokratijos instrumentais. Čia politinę komunikaciją nagrinėsime plačiąja prasme – kaip viešojo valdymo institucijų komunikaciją formuojant visuomenės nuomonę apie vykdomas reformas ir aukščiausio rango politikų komunikaciją toms reformoms nepavykus.

Bielinis (2005) prieina prie svarbios išvados, charakterizuojančios šiuolaikinės politinės komunikacijos būseną: „išsiplėtusioje politikos sferoje susikerta visų suinteresuotų politinio gyvenimo subjektų interesai, o komunikacija tampa priklausoma nuo žiniasklaidos ir viešosios nuomonės, kaip neišvengiamų komunikavimo procesų ir šių procesų palaikymo ar reguliavimo atributų“. (Bielinis, 2005)

Bogdal (2013) išskiria tris pagrindines valdžios komunikacijos funkcijas:

- Informavimas;
- politikos ir reformų propagavimas / įtikinėjimas;
- piliečių įtraukimas.

Bogdal teigia, jog pagrindinis valdžios komunikacijos tikslas – įtraukti piliečius ir kitas suinteresuotas šalis į politikos įgyvendinimo procesus, o piliečiai, gerai informuoti apie politikos įgyvendinimo tikslus ir priemones, elgsis pagal viešojo administravimo institucijų lūkesčius. Suformuota teigiama viešoji nuomonė sumažins pasipriešinimo reformoms riziką ir užtikrins piliečių dalyvavimą politiniuose procesuose. (Bogdal, 2013). Anot Wilcox ir kt. (2007), siekiant veiksmingai komunikuoti, svarbu žinoti: „Kas sudaro komunikaciją ir kaip žmonės gauna pranešimus, kaip žmonės informacijos dėka keičia savo nuostatas, kokios informacijos perdavimo ir komunikacijos priemonės tinkamiausios konkrečiam pranešimui“. (Wilcox ir kt., 2007)

Viešojo sektoriaus komunikacijos modelius tyrinėjo Liu ir Horsley (2007), pabrėždami, kad egzistuojantys viešųjų ryšių ir komunikacijos modeliai viešajame sektoriuje per mažai atsižvelgia į unikalios šio sektoriaus aplinkos charakteristikas. Autoriai pastebi, jog dažnai viešajame ir privačiame sektoriuje taikomi tie patys modeliai, jų neadaptuojant viešojo sektoriaus aktualijoms. Anot Bogdal (2013), taikant vadybines marketingo priemones viešajame sektoriuje siekiama „parduoti“ politines idėjas piliečiams ir suinteresuotoms grupėms. Wilcox ir kt. tvirtina, jog komunikacija dažniausiai turi keletą tikslų: informuoti, įtikinti, motyvuoti arba siekti abipusio supratimo. (2007) Tačiau, anot Liu ir Horsley (2007), viešojo sektoriaus aplinka sukuria unikalius suvaržymus ir galimybes, kas galiausiai atskiria valdžios viešuosius ryšius nuo įmonių viešųjų ryšių. Šie apribojimai ir galimybės apima: politiką, visuomenės gerovę, teisinius apribojimus, komunikacijos svarbos nuvertinimą, menką visuomenės suvokimą, atsiliekančią profesinį tobulėjimą ir federalizmą. Autoriai pabrėžia politikos vaidmenį, teigdami, jog nors verslas taip pat susiduria su politiniais iššūkiais, valdžios institucijų veiklą tiesiogiai nulemia politiniai veiksmai ir santykiai. Anot Liu ir Horsley (2007), dažniausiai valdžios komunikacijoje naudojami 5 visuomenės informavimo modeliai: valdžios komunikacijos proceso modelis, viešojo sektoriaus krizių komunikacijos sintezės modelis, viešųjų ryšių proceso modelis, dvipusis simetrinis modelis, nenumatytų atvejų teorija.

2 lentelė Valdžios komunikacijos modeliai. Sudaryta autorės pagal Liu ir Horsley (2007)

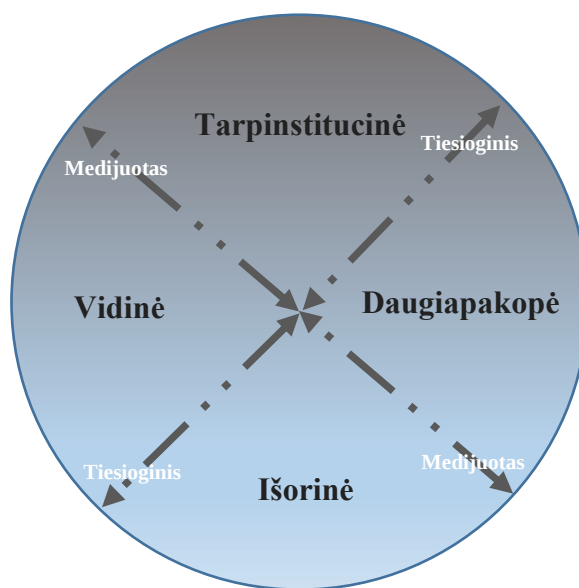
Modelis	Esmė	Privalumai	Trūkumai
Valdžios komunikacijos proceso modelis (Hiebert, 1981)	4 pagrindinės visuomenės informacijos strategijos, naudojamos kurti viešųjų institucijų įvaizdžiui formuoti: informacijos užlaikymas (withholding), informacijos skleidimas, specialių renginių vedimas ir visuomenės įtikinėjimas.	Pateikia rekomendacijas, kada naudoti kiekvieną strategiją, įvertina vidinę ir išorinę aplinką.	Neįtraukiamas politikos ir federalizmo vaidmuo viešojo sektoriaus komunikacijai
Viešojo sektoriaus krizių komunikacijos sintezės modelis (Horsley ir Baker, 2002)	Sintezės modelis apima šešis tarpusavyje susijusius etapus: nuolatinės pastangos plėtoti viešuosius ryšius, galimų krizių identifikavimą ir pasirengimą joms, vidinius mokymus, krizinius įvykius, viešųjų ryšių efektyvumo analizę, tarpžinybinę bei politinio koordinavimo analizę.	Organizacijos vidinė ir išorinė aplinka daro įtaką sprendimų priėmimui	Apima tik krizių komunikaciją, neįtraukia piliečių atgalinio ryšio, teisinių apribojimų, neskiria dėmesio visuomenės interesui.
Viešųjų ryšių proceso modelis (Hazelton ir Long, 1988)	Šis modelis apibūdina institucijos aplinką, kuri apjungia tris posistemius: organizaciją, komunikaciją ir tikslines auditorijas. Šiuos posistemius sudaro penkios tarpusavyje susijusios ir sąveikaujančios dimensijos: teisinė, politinė, socialinė, ekonominė, konkurencinė.	Pateikiamas viešųjų ryšių veiksmų planas visas, ne tik vienas žingsnis, pavyzdžiui, pranešimų sklaida. Įvertina aplinkos reikšmę	Labiau pritaikytas viešajam sektoriui
Dvipusis simetrinis modelis (L. A. Grunig, J. E. Grunig, & Dozier, 2002)	Institucijos adaptuoja savo strategijas, kad atitiktų visuomenės lūkesčius.	Idealus viešųjų ryšių modelis tarp prieštarų organizacijos interesų ir visuomenės	Neapėmia aplinkos, galinčios įtakoti komunikaciją, trečiųjų šalių įsikišimo galimybes.
Nenumatytų atvejų teorija (Cancel, Cameron, Sallot, & Mitrook, 1997)	Viešųjų ryšių praktika priklauso nuo daugelio veiksnių, kaip laikas, aplinka, situacija ir visuomenė. Iš viso nustatyti 86 galimi veiksniai. Komunikacijos sprendimai turi būti priimami atsižvelgiant į šiuos veiksnius.	Pagrindžia faktą, kad nėra vieno požiūrio į viešuosius ryšius, tinkančio visiems atvejams.	Neekonomiška, labiau pritaikyta viešajam sektoriui. Neįtraukia tokių kritiškai svarbių viešojo valdymo komponentų kaip politika.

Liu ir Horsley, nustatę, kad visi aprašyti modeliai turi trūkumų ir apribojimų bei remdamiesi kompleksiniu požiūriu į išorinę ir vidinę valdžios institucijų aplinką, sukonstravo valdžios

komunikacijos sprendimų rato modelį (*angl. Government Communication Decision Wheel*), apimančią 4 pagrindines, tarpusavyje sąveikaujančias viešųjų institucijų komunikacijos mikroaplinkas:

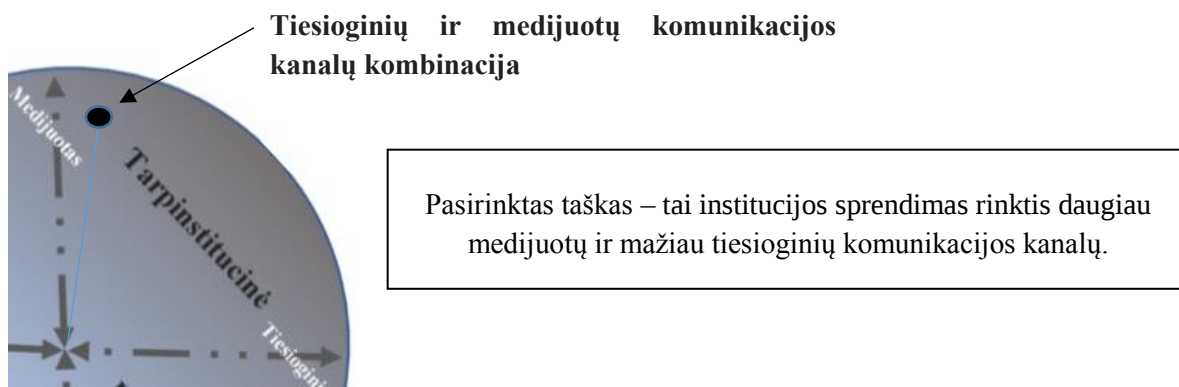
- Daugiapakopė (*multilevel*), kai du ar daugiau viešojo administravimo lygių bendradarbiauja sprendžiant vieną problemą,
- Vidinė (*intra-governmental*), valdžios institucijos viduje,
- Tarpinstitucinė (*intergovernmental*), kai bendradarbiauja to paties lygmens institucijos
- Išorinė (*external*), kur dalyvauja suinteresuotosios šalys, ypač privatus sektorius ir nevyriausybinės organizacijos

Šis modelis laikomas vienu iš pirmųjų žingsnių formuojant teorinį požiūrį į viešojo sektoriaus komunikaciją.



5 pav. Valdžios komunikacijos sprendimų ratas (*angl. Government Communication Decision Wheel*). Liu ir Horsley (2007)

Pagal Liu ir Horsley modelį, valdžios institucijų vadovai (*angl. managers*) dalijasi patirtimi ir ištekliais bei koordinuoja komunikaciją. Be to, kiekvienos institucijos komunikatoriai turi nuspręsti, kokį komunikacijos kanalą ir kryptį rinktis. Viena komunikacijos sprendimų rato ašis atstovauja žiniasklaidai (medijuota komunikacija), o kita – tikslinei auditorijai (tiesioginis ryšys). Pasirinkimo taškas (žr. pav.) nurodo proporciją tarp medijuotos ir tiesioginės komunikacijos bei numatomą komunikacijos kanalą. Pasirinkimo taško vieta ant rato kinta priklausomai nuo institucijos tikslų ir aplinkybių. Punktyrinės rodyklės reiškia ribų tarp mikroaplinkų pralaidumą, o jų kryptys nurodo informacijos srauto kryptis. Visose keturiuose mikroaplinkuose institucija gali nuspręsti atsisakyti informacijos žiniasklaidai ir (arba) visuomenei arba tiesiogiai platinti informaciją žiniasklaidai ir (arba) visuomenei. Be to, pranešimą gali transliuoti viešųjų ryšių specialistai, visuomenė ir (arba) žiniasklaida. Taip išryškėja vienpusio ir dvipusio simetriško ir asimetrinio bendravimo viešajame sektoriuje potencialas. (Liu ir Horsley, 2007)



6 pav. Komunikacijos kanalų pasirinkimas vienoje mikroaplinkoje. Liu ir Horsley (2007)

Pagal James Gruning, komunikacija gali turėti 5 pagrindinius tikslus:

1. Pranešimo pateikimas. Medžiaga pateikiama žiniasklaidai ir platinama per organizacijos kontroliuojamas informacijos perdavimo priemonės. Taip auditorijai informacija skleidžiama įvairiomis priemonėmis
2. Tikslus pranešimo platinimas. Esminė informacija išlieka nepakitusi ją perduodant per įvairias žiniasklaidos priemones.
3. Pranešimo pripažinimas. Auditorija ne tik įsimena pranešimą, bet ir laiko jį pagrįstu.
4. Požiūrio pasikeitimas. Auditorija ne tik patiki pranešimu, bet dėl jo įtakos įsipareigoja pakeisti savo elgesį.
5. Viešojo elgesio pakeitimas. Auditorija iš tikro pakeičia esamą elgseną. (Wilcox ir kt., 2007)

Pirmųjų dviejų tikslų įgyvendinimą pranešimo platintojas faktiškai kontroliuoja: gali pasirinkti pranešimo pateikimo priemones ir tiksliai jį suformuluoti. Kitų trijų tikslų įgyvendinimas priklauso nuo daugelio veiksnių: viešosios nuomonės, išankstinio nusistatymo ir panašių dalykų, todėl komunikacijos specialistas negali pilnai kontroliuoti pranešimo padarinių. Tačiau tyrėjai pripažįsta, kad veiksmingai išplatinus pranešimą pradedamas procesas, vedantis prie nuomonės ir požiūrio pakeitimo. (Wilcox ir kt., 2007)

Masinės komunikacijos reikšmė viešajam valdymui. Visuomenės nuomonė gali atsirasti dėl asmeninio intereso arba įvykių, tačiau pirminis katalizatorius yra vieša visuomenės diskusija. (Wilcox ir k.t., 2007)

Viešąją diskusiją skatina ir dažnai padeda nuomonių formuotojai – tai žmonės, viešojo erdvėje reiškiantys savo mintis ir žinias tam tikroje srityje. Nuomonių lyderiai būna formalieji ir neformalieji. Formalus lyderis gali būti oficialus pareigūnas, organizacijos vadovas. Asmenys, užimantys oficialių lyderių pozicijas dar vadinami galios lyderiais. Be formalųjų lyderių dar egzistuoja asmenys, į kuriuos lygiuojamasi (neformalieji lyderiai). Jie daro įtaką visuomenei savo gebėjimu sutelkti bendras jėgas ir veikti kitus. (Wilcox ir k.t., 2007). Nuomonių lyderiai, skirdami daug laiko informacijai analizuoti ir viešai pateikdami savo nuomonę viešojo valdymo klausimais daro reikšmingą įtaką visuomenės nuomonei apie politinius procesus.

Demokratinėje visuomenėje viešoji nuomonė yra ne tik viešojo valdymo kokybės indikatorius. Ji tiesiogiai lemia politikos kryptis ir yra tiesioginis valdžios „darbdavys“ – nuo piliečių nuomonės

priklauso rinkimų rezultatai. Taigi, nesugebėjęs viešoje erdvėje legitimizuoti savo veiklos ir pelnyti visuomenės pritarimo, politikas darbo tęsti nebegalės.

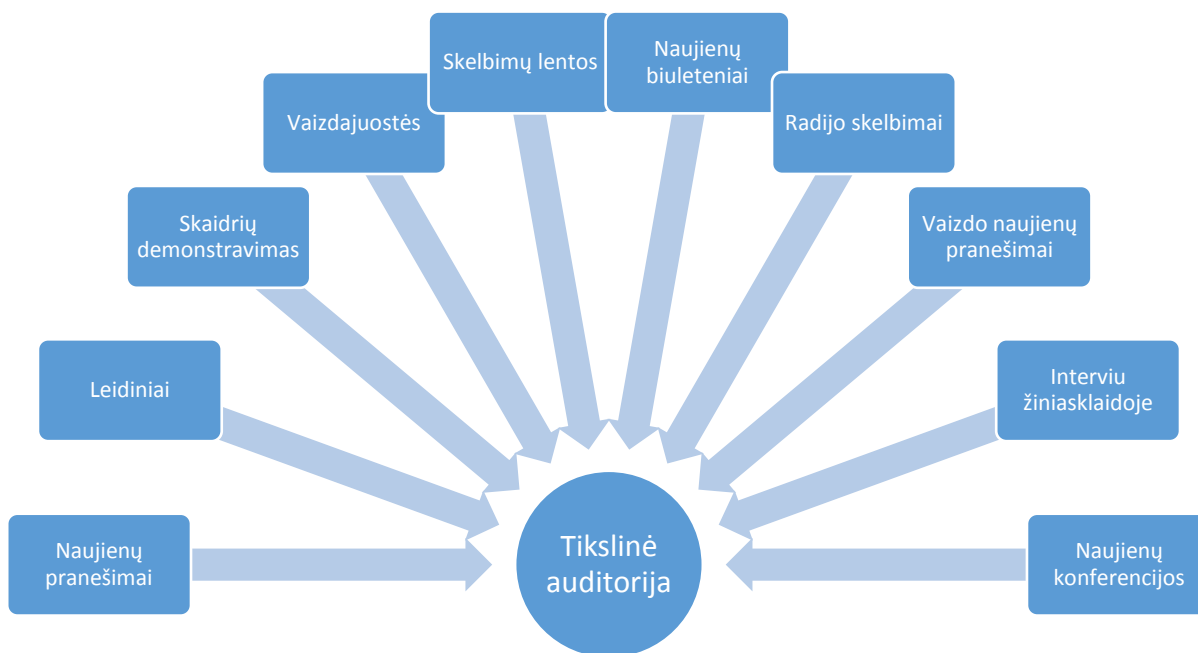
Vienas pagrindinių dalykų komunikacijos procese, pasak Wilcox, yra šaltinio patikimumas. Tyrimais nustatytas, jog auditorija tik tada patiki pranešimu, jei šaltinis yra patikimas. Kitas svarbus momentas yra kontekstas – organizacijos komunikuojama informacija turi sutapti su jos veiksmiais. Viešąją nuomonę pakeisti gali būti sunku ir dėl išankstinių nuostatų, nebent pateikta informacija privers piliečius abejoti savo nuostatomis.

Wilcox siūlo tris būdus visuomenės nuostatomis pakeisti:

1. Informuokite auditoriją apie pasikeitusias sąlygas (pvz. švietimo kokybė prastėja, dėl to reikia keisti įsisenėjusį modelį)
2. Pateikite informaciją apie naujus procesus ir atradimus
3. Atstovauti pasikvieskite įdomų asmenį (pvz. mokinių pažangos premiją Tauragės rajono savivaldybėje reklamavo žinoma jaunimo pramogų žvaigždė Jonas Nainys)

„Žiniasklaida – radijas, televizija, laikraščiai ir žurnalai – tai tradiciniai būdai pasiekti nuomonių lyderiams ir kitoms auditorijoms.“ (Wilcox ir kt., 2007)

Anot Wilcox ir kt., televizija, filmai ir kita vaizdinė medžiaga yra veiksmingiausi komunikacijos būdai, nes į traukia du auditorijos jautumus – regėjimą ir klausą (visi jautimai: regėjimas, klausa, uoslė, lytėjimas ir skonis). Radijas, tuo tarpu, veikia tiks klausą, o spauda – regėjimą. Norint veiksmingai pasiekti auditoriją, būtina įtraukti visą komunikacijos priemonių kompleksą:

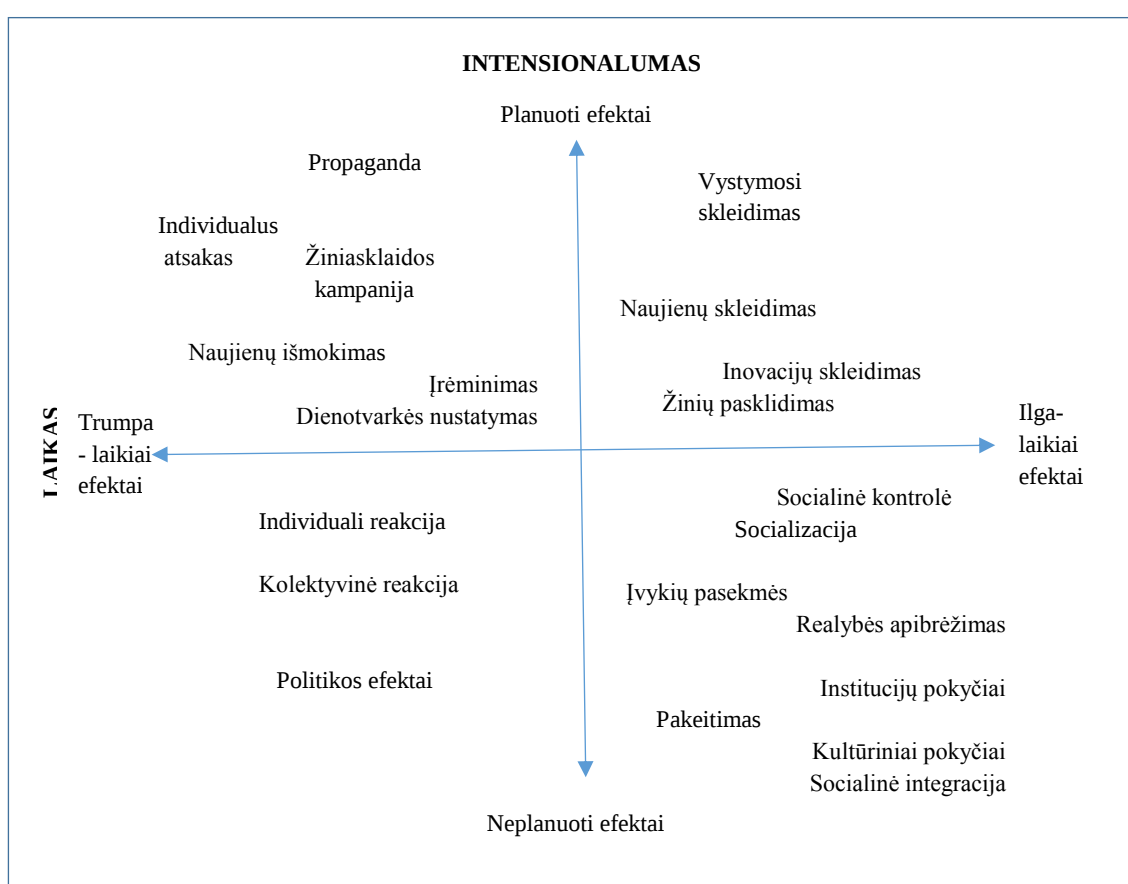


7 pav. Komunikacijos priemonių įvairovė pagal Wicox ir kt. (2007)

Moksliniuose tyrimuose taip pat pastebima, jog „medijos nebėra vien informacijos perdavimo ir poveikio priemonės, jos tapo pačios socialinės struktūros dalimi, atskira socialine institucija šalia kitų institucijų, maža to, ji koordinuoja pastarųjų veiklą.“ Kirtiklis (2015, p. 27)

Elektroniniai informacijos perdavimo kanalai didina žiniasklaidos pajėgumus. Internetinė žiniasklaida bei mūsų laikų fenomenas – socialiniai tinklai – užpildo informacinę erdvę politinėmis diskusijomis, į kurias gali įsitraukti bet kuris pilietis bei taip prisidėti prie politikos formavimo ir valdžios sprendimų teisėtumo vertinimo.

Anot Nevinskaitės (2011) „masinės komunikacijos poveikis pasireiškia labai įvairiais būdais – tai nėra tik poveikis nuomonėms“. Skirtingi masinės komunikacijos poveikio aspektai pateikiami McQuail (2006) masinės komunikacijos efektų tipologija.



8 pav. Masinės komunikacijos efektų tipologija. (McQuail, 2006, cit. pagal Nevinskaitę, 2011)

Pasinaudojant žiniasklaida viešojo valdymo institucijos gali siekti ne tik trumpalaikio poveikio viešajai nuomonei apie inicijuojamas reformas arba politinius procesus. Akivaizdu, kad žiniasklaidos poveikis visuomenei yra ir ilgalaikis, kuomet kryptingai platinant tam tikrą informaciją pakeičiamos net vertybinės nuostatos, suformuojami socialiniai ryšiai.

1.2. Komunikacijos vaidmuo viešojo valdymo krizėje

Kaip konstatuoja Bell (2010), krizių komunikacijos teorines ištakas galima atsekti Benson (1988) raginame atidžiau išnagrinėti komunikaciją reaguojant į krizę. Vėliau krizių komunikaciją tyrinėjo Coombs, (2004, 2006, 2007); Lee (2005), Seeger (2006), Bell (2010), Horsley (2002) ir kiti.

Vieną populiariausių krizės apibrėžimų, naudojamų įvairioje literatūroje, suformulavo Seeger (2006): „Krizės – specifinis, netikėtas ir nerutininis įvykis arba įvykių serija, kuris sukuria didelį netikrumą ir kelia grėsmę arba yra suvokiama kaip grėsmė organizacijos prioritetiniams tikslams“. (Bell, 2010, Wilcox ir kt., 2007). Pearson & Clair 1998-aisiais krizę apibrėžė kaip įvykį, kuriam būdingos didelės pasekmės, mažas nuspėjamumas, dviprasmiškumas ir spaudimas sprendimų priėmimo laike. (Hale ir kt., 2005)

Organizacinė krizė gali būti apibūdinama kaip „staigus ir netikėtas įvykis, kuris kelia grėsmę organizacijos veiklai ir kelia tiek finansinę, tiek reputacijos grėsmę.“ (Coombs, 2007, p. 164; Seeger, Sellnow ir Ulmer, 1998)

Daugelis autorių krizę įvardija kaip riziką, grėsmę ir galimybę. (Drennan & McCollen, 2007, Ulmer ir k.t. 2007) Veiksmingas krizių valdymas globalizacijos kontekste susijęs su didėjančiais suinteresuotų šalių reikalavimais atsakingiems krizių vadybininkų veiksams. (Tokakis ir k.t., 2019)

Kas yra krizė viešajame valdyme analizavo Boin, t'Hart (2000), Drennan & McCollen (2007), Kapucu & Ustun (2018) ir kiti. „Viešojo organizacija patiria krizę, kai jos institucinė struktūra patenka į rimtą iššūkį. Ir kuo daugiau piliečių liečia grėsmė, tuo gilesnė krizė.“ (Tokakis ir k.t., 2019).

Apibendrinant krizių apibrėžimus galima teigti, jog krizei iš esmės būdingos šios charakteristikos:

- Netikėtumo faktorius;
- Pasekmės organizacijai ir suinteresuotoms šalims;
- Greito reagavimo poreikis.

Pradėjus tyrinėti krizes kaip organizacijai reikšmingus įvykius, atsirado krizių valdymo disciplina. Ją plėtojo tokie mokslininkai kaip Lagadec, 1990, 1993; Marcus & Goodman, 1991. (Hale ir kt., 2002) Iš pradžių krizių valdymo tyrimai apėmė rekomendacijas verslo organizacijoms, vėliau imta tyrinėti viešojo sektoriaus organizacijų krizių valdymo ypatumus.

Krizių valdymą, anot Hale ir kt. (2005) sudaro krizių prevencija, krizės atsakas ir atsigavimas po krizės. Atsako fazė atsiranda, kuomet pastangos išvengti krizės neduoda vaisių ir įvykis sukelia krizę. Šioje stadijoje organizacija deda pastangas krizės pasekmių sumažinimui arba panaikinimui. Krizės atsako procesas apima įvykio nušvietimą suinteresuotoms šalims, sprendimus krizių valdymo komandoje ir sprendimus kokią informaciją ir kaip pateikti. (Hale ir kt., 2005)

Seeger (1988) krizių valdymo srityje atliko pamatinę analizę įtvirtinant komunikacijos svarbą organizacijų krizių valdymo tyrimuose. Seeger ir kt. (1998) aptarė Fink (1986) ir Turner (1976) krizės raidos etapus arba fazes ir Weick (1988) dinamišką krizės vaizdą, pagrįstą organizacinio požiūrio principais. Kiekvienas iš šių metodų pateikė įžvalgų apie komunikacinės ir organizacinės krizės vystymąsi ir procesą. (Bell, 2010)

Krizės apibrėžimas savaime reiškia, kad yra blogų žinių. Siekiant kuo labiau sumažinti krizės padarinius ir atkurti į krizę patekusios organizacijos įvaizdį, šias žinias būtina iškomunikuoti tinkamai. Daugelis teoretikų siūlo sudaryti krizės valdymo planą. Šiame plane visada reikšmingą vaidmenį atlieka komunikacija. Krizių komunikacija apima: optimalaus laiko nustatymą, atsako pasirinkimą, pranešimus, strategijas, konkrečius kanalus ir žiniasklaidą, pagrindines tikslines auditorijas ir antrines visuomenės grupes, tinkamų ir patikimų pirminių šaltinių atsako pranešimui perduoti, pasirinkimą. (Ferguson, 2012)

Anot Bell (2010), krizių komunikacijos literatūra vis labiau tampa tarpdisciplininiais tyrimais komunikacijos srityje, apimančiais organizacijų teoriją, viešuosius ryšius ir masinę komunikaciją.

Žvilgsnis į krizę per komunikacijos prizmę atskleidžia pokyčius literatūroje nuo linijinio proceso kontrolės iki interpretacinio proceso, pabrėžiant komunikacijos svarbą visais lygmenimis.

Harvardo verslo mokyklos išleistame veikalė „Hardward bussiness essentials“ (2004) akcentuojamas komunikacijos vaidmuo krizės valdymo plane: „į kiekvieną nenumatytą atvejų planą turėtų būti įtrauktas komunikacijos planas, kurį būtina aptarti su suinteresuotaisiais subjektais“. Teigiama, jog komunikacija svarbi kiekviename krizės valdymo etape: nenumatytą atvejų planavime, krizės stadijoje ir jos suvaldyme. Pabrėžiamas žiniasklaidos vaidmuo krizės komunikacijoje: „žiniasklaida – laikraščiai, televizija ir radijas yra ypatingas komunikacijos iššūkis krizių valdytojams. Išmintingai elgiantis, žiniasklaida ištransliuos istoriją, taip, kaip tikimasi. Priešingu atveju, organizacijos reputacija gali būti negrįžtamai sugadinta, o tikroji įvykio versija taip ir neišgirsta.“ Anot Coombs (2015), didžioji dalis informacijos, kurią suinteresuotos šalys gauna apie organizaciją, pateikiama per žiniasklaidą. Todėl žiniasklaidos vaidmuo organizacijos reputacijai labai svarbus. Anot Bielinio (2006), žiniasklaida įsilieja į krizės turinį kaip esminis komponentas, nuo kurio priklauso visuomenės reakcija į žiniasklaidos nušviestus politinius procesus.

Komunikaciniai krizių atsako modeliai. Hale ir kt. (2005) dėmesį skyrė organizacijos komunikacijai atsako į krizę stadijoje. Autoriai sukūrė linijinį ir spiralinį krizių komunikacijos atsako modelius. Linijiniame modelyje pateikiami 4 reagavimo į krizę veiksmi, nuoseklūs, bet tarpusavyje susiję žingsniai (9 pav.)

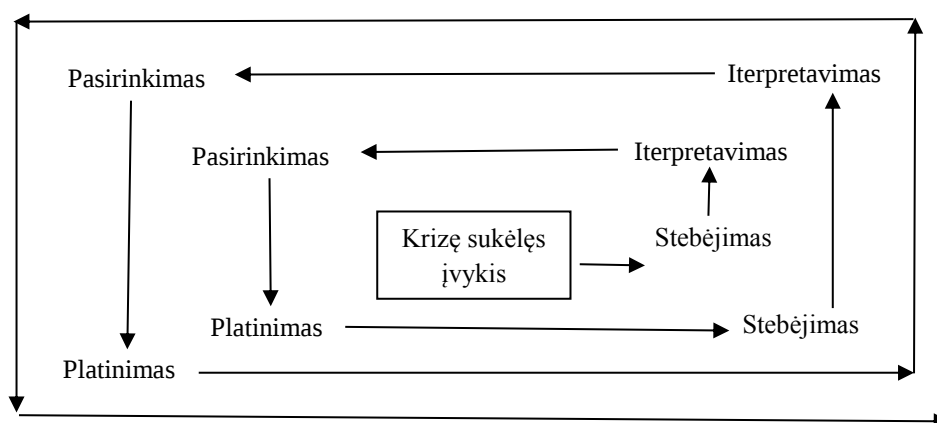


9 pav. Linijinis krizių atsako modelis (Hale ir kt., 2005)

Ištikus kritiniam įvykiui, reagavimo į krizę modelis apibrėžia veiksmų seką, prasidedančią nuo stebėjimo. Po to stebėjimo rezultatai interpretuojami, pasirenkama komunikacijos strategija, platinama žinutė. *Stebėjimo* etape renkami duomenys apie krizę sukėlusį įvykį. Čia ypatingai svarbu greitis ir tikslumas, nes krizinė situacija kelia riziką ir reikalauja greito atsako. Duomenys renkami, sisteminami, užtikrinamas jų prieinamumas ir trūkstamos informacijos paieškos. Interpretavimo etapas apima duomenų analizę, tikros ir iškraipytos informacijos atrinkimą. Šiame etape naujai gauta informacija papildoma jau turima, formuojamas situacijos suvokimas. Suvokus realią situaciją pereinama prie pasirinkimo fazės, kuomet pasirenkamos krizės komunikacijos alternatyvos. Šiame etape svarbi vidinė komunikacija krizės valdymo komandoje. Susidūrusi su tokiais iššūkiais, kaip riboti ištekliai, dviprasmiškumas, spaudimas dėl laiko stokos ir stresas, krizių valdymo komanda turi greitai ir lygiagrečiai suprasti krizės situaciją, įvertinti įvairių (dažnai nepriklausomų) veiksmų prevenciją arba sumažinti krizės padarytą žalą ir priimti sprendimą. Paskutinė stadija apima pasirinkimo stadijoje priimtų sprendimų įgyvendinimą. Šiame žingsnyje informacija jau keičiamasi viešojoje erdvėje. (Hale ir kt., 2005)

Linijiniame modelyje nurodyti etapai paaiškina priemones, naudojamas organizacijos atsakui į krizę, tačiau patys autoriai pripažįsta, kad šis modelis ignoruoja komunikacijos sprendimų sudėtingumą.

Todėl minėtus komponentus jie apjungė į spiralinį krizės atsako komunikacijos modelį, kuriame komunikaciniai atsako veiksniai atsako stadijoje pasikartoja daug kartų (10 pav.).



10 pav. Spiralinis krizių atsako komunikacijos modelis (Hale ir kt., 2005)

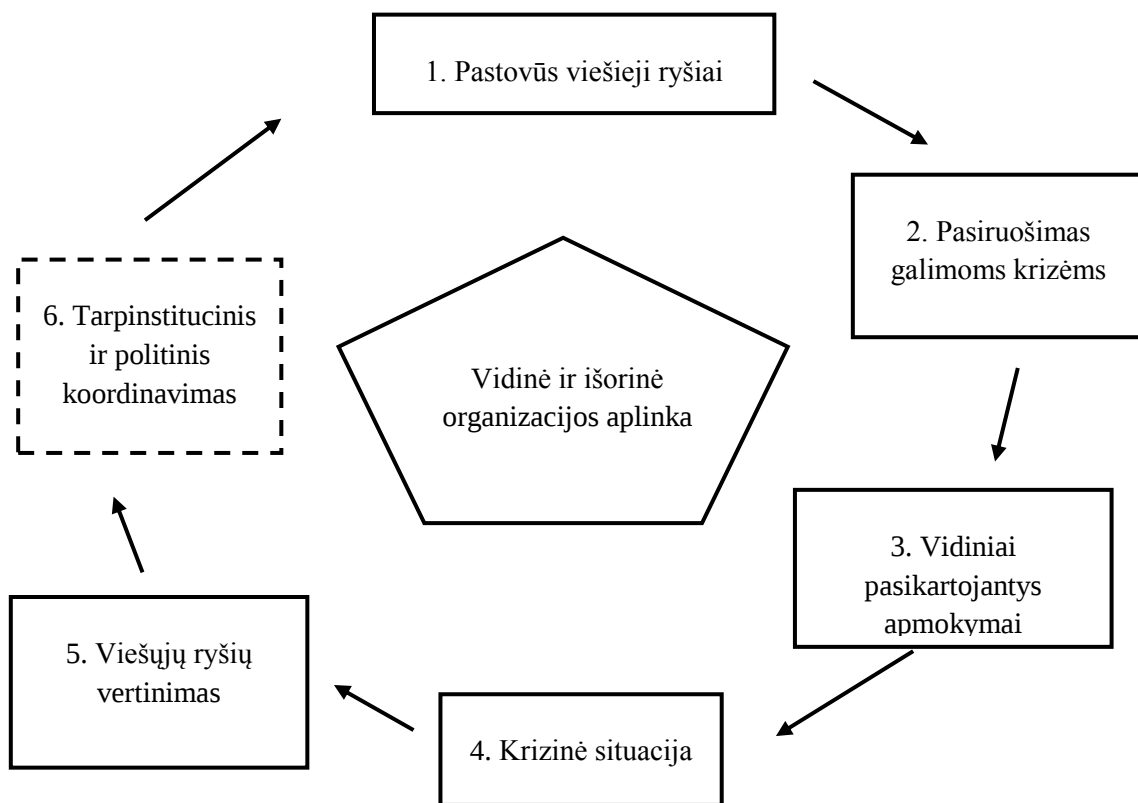
Spiralinis stebėjimas atsiranda, kai krizinėje situacijoje gaunama vis naujos informacijos, kinta informacijos šaltiniai ir gavimo kanalai. Šis žingsnis kartojamas siekiant sužinoti, kokių rezultatų davė organizacijos atsako veiksmai, nustatyti jų poveikį situacijai. Naujai surinkta informacija reikalauja kartoti ir interpretavimo žingsnius, kad būtų suvoktos naujos aplinkybės ir jų įtaka krizės eigai. Pakartotinai vykdoma pasirinkimo fazė leidžia krizės valdytojams koreguoti prieš tai atliktus veiksmus, pasirinkti alternatyvius krizės sprendimo būdus, jei to reikalauja situacija. Besitęsiantis platinimas teikia savalaikę informaciją suinteresuotoms šalims apie pokyčius krizės dienotvarkėje ir organizacijos aplinkoje.

Hale ir kt. (2005), pripažįsta, kad nors krizių reagavimo komunikacijos spiralinis modelis geriau atspindi sudėtingą ir dinamišką aplinką, su kuria susiduria organizacija krizės akivaizdoje, autoriai pripažįsta, kad daugeliu aspektų jis nepilnai atspindi organizacijos reagavimą į krizę.

Horsley ir Baker (2002) suformavo krizės komunikacijos komponentų sintezės modelį, kurį vėliau pritaikė viešajam sektoriui įtraukdami šeštąjį komponentą – tarpžinybinę ir politinio koordinavimo analizę. (11 pav.) Autoriai atkreipė dėmesį, kokios galimybės ir suvaržymai yra būdingi būtent viešojo valdymo institucijoms.

Sudarydami šį modelį autoriai konstatavo, jog tai, ar organizacija yra kalta dėl krizės, yra reikšmingas faktorius sėkmei susidorojant su krize. Visgi jie teigia, jog dar iki krizės nuolatos plėtojami viešieji ryšiai gali turėti netgi didesnę reikšmę ilguoju laikotarpiu. Rekomenduojama, kad organizacija bendradarbiautų su žiniasklaida ne tik krizės atveju, bet kurtų santykius iš anksto. Tai ženkliai padėtų krizės metu. Bet kokio pobūdžio krizės atveju organizacija gali pasinaudoti aktyvi strategija dirbti su spauda, o ne laukti žiniasklaidos spaudimo nepatogiais klausimais ir spekuliacijomis.

Horsley ir Baker siūlomas modelis yra organizacijos struktūrinių procesų ir komunikacinių veiksmų sintezė. Organizacijos komunikaciniai veiksmai krizės metu sukasi aplink organizacijos vidinę ir išorinę aplinką.



11 pav. Krizių komunikacijos elementų sintezės modelis (Horsley ir Baker, 2002)

1. Pastovūs viešieji ryšiai. Geriausias krizės komunikacijos planas prasideda dar neprasidėjus krizei. Nuolatinis organizacijos įvaizdžio planavimas ir dėmesys viešiesiems ryšiams „gerais laikais“ užtikrina, kad komunikacijos sistema veiks tada, kai jos labiausiai reikės. Geri santykiai su medijomis ir suinteresuotomis šalimis užtikrins, kad krizės atveju komunikuojama žinutė būtų suprasta su pasitikėjimu.
2. Pasiruošimas galimoms krizėms. Geri komunikacijos specialistai nustato galimas problemas ir numato joms sprendimus iš anksto. Krizių nuspėti iš anksto neįmanoma, bet galima parengti komunikacijos planą ir apmokyti personalą jas valdyti.
3. Vidiniai pasikartojantys apmokymai. Rašytinis krizių komunikacijos planas ir jo kartojimas nuolatinių praktinių mokymų metu užtikrins, kad organizacijos darbuotojai žinos savo vaidmenis esant reikalui.
4. Krizinė situacija. Kai kyla krizė, komunikuojama greitai ir suderinus pozicijas. Tai stabdo gandus ir spekuliacijas. Krizė sprendimas etiškais ir humaniškais būdais yra lemiamas veiksnys. Informacija skleidžiama pasitelkiant žiniasklaidą, taip kuriant gerus viešuosius ryšius.
5. Viešųjų ryšių vertinimas. Praėjus krizei, viešųjų ryšių pastangos turi būti įvertintos ir peržiūrimos. Organizacijos vadovai turi įrodyti, kad jie atsigavo nuo krizės, padarė pakeitimus, kad būtų užkirstas kelias tokioms pat krizėms ateityje ir yra pasirengę išspręsti kitą krizę, jeigu tokia kiltų. (Horsley ir Baker, 2002)

Autoriai teigia, jog šis modelis gali būti naudojamas ir viešajame sektoriuje. Tačiau pabrėžia, jog siekiant, kad viešojo valdymo institucijos viešintų suderintą komunikacinę žinutę, būtina įtraukti komunikaciją tarp institucijų ir politinių sprendimų priėmėjų.

Krizių komunikacijos teorijos. Krizių komunikacijos teorijų chronologiją išnagrinėjo Liu & Fraustino (2014). Autoriai pateikia kryptis įvaizdžio atstatymo teorijų plėtojimui, įtraukiant masinės komunikacijos per medijas komponentą. Krizių komunikacijos teorijas siūloma grupuoti į tris konceptualias grupes (4 lentelė).

3 lentelė Krizių komunikacijos teorijos. Sudaryta autorės pagal Liu & Fraustino (2014), Bell (2010), Ulmer & Sellnow (2002).

Teorijų grupė	Teorijos, autoriai	Teorijų turinys
Įvaizdžio kūrimo (image-making)	Situacinė krizių komunikacijos teorija (SCCT, situational crisis communication theory, Coombs 1995)	Organizacija pirmiausia turėtų apsaugoti suinteresuotas šalis teikdama savalaikę informaciją (Coombs, 1995–2007)
	Įvaizdžio atkūrimo teorija (image repair theory, Benoit, 1997)	Benoit (1997) sukūrė Įvaizdžio atkūrimo teoriją, kad padėtų suprasti, kaip organizacijos ir asmenys reaguoja į krizes, remiantis dviem prielaidomis: (1) kas nors kaltina organizaciją / asmenį kaip atsakingą už veiksmą ir (2) kad veiksmas yra įžeidžiantis (angl. <i>offensive</i>). Ši teorija pateikia įvaizdžio atkūrimo strategijų tipologiją nuo neigimo iki atsiprašymo (Benoit, 1997)
	Nenumatytų atvejų teorija (Contingency theory, Cancel, Cameron, Sallot, & Mitrook, 1997)	
	Rėminimo teorija (framing theory, Durham, 1998)	Komunikuojant masinėse žiniasklaidos priemonėse naudojami rėmai – tam tikros interpretacinės schemos. Rėminti tai tam tikrus suvokimo aspektus akcentuoti komunikuojamame tekste, tokiu būdu skatinant tam tikrą problemos apibrėžimą.
Sudėtingumo supratimo (complexity-understanding)	Chaos teorija (Chaos theory, (Sellnow, Seeger, & Ulmer, 2002)	Chaos teorija siekia geriau suprasti sistemas sudėtingas ir nenuspėjamas sistemas, pripažįstant, kad sudėtingi nedideli įvykio pradinių sąlygų skirtumai gali lemti labai skirtingus rezultatus. Šis jautrumas pradinėms sąlygoms kartais vadinamas drugelio efektu.

	Sudėtingumo teorija (Complexity theory, Gilpin & Murphy, 2008)	Sudėtingumo teorija numato septynis pagrindinius konstruktus: 1. sąveikavimą (interacting agents), 2. Prisitaikomumą (adaptability), 3. Savireguliaciją (self-organization), 4. Nestabilumą (instability), 5. istorijos įtaką (influence of history), 6. Ribų pralaidumą (permeable boundaries) ir 7. Negrįžtamumą (irreducibility).
Atsparumo generavimo (resiliense generating)	Visuomenių situacijos teorija (Situational theory of publics, Gruning, 1989)	
	Atsinaujinimo diskursas (discourse of renewal, Ulmer & Sellnow, 2002; Veil, Sellnow, & Heald, 2011)	Atnaujinimo diskursas paaiškina, kaip vadovai ir bendruomenės gali naudoti komunikaciją, kad atstatytų ir atsikurtų, naudojant: 1. numatomą dėmesį, 2. krizei būdingas galimybes, 3. laikiną atsaką 4. Lyderiavimo etiką
Socialinių tinklų krizių komunikacijos teorijos	Tinklo krizių komunikacijos teorija (NCC, Networked crisis communication theory, Utz, Schultz, and Glocka's 2013)	Tiria žiniasklaidos poveikį krizės pranešimų veiksmingumui, nurodant, kad socialinės žiniasklaidos priemonėmis perduodami pranešimai apie krizę gali paskatinti skirtingus viešus atsakymus nei tie patys pranešimai, platinami per tradicines žiniasklaidos priemones
	Socialiai medijuotas krizių komunikacijos modelis (SMCC, the social-mediated crisis communication model, Jin & Liu, 2010; Liu, Austin, & Jin, 2011; Jin, Liu, & Austin, 2014)	Prognozuoja, kaip visuomenė perduoda informaciją, taip pat kaip organizacijos gali geriausiai bendrauti su visuomene krizių metu. Informacija dalijasi trys segmentai: įtakingi socialinės žiniasklaidos kūrėjai, socialinės žiniasklaidos sekėjai (followers) ir pasyvūs socialinės žiniasklaidos naudotojai.

Apžvelgus krizių komunikacijos teorijų vystymąsi, galima teigti, jog masinės žiniasklaidos ir ypač socialinių tinklų įtaka bei teikiamos galimybės organizacijos įvaizdžio atkūrimui visuomenėje krizės metu yra įvertinamos nepakankamai. Tai nauja kryptis krizių komunikacijos studijoms.

Įvaizdžio atkūrimo teorija. Benoit (1997) daro prielaidą, kad korporatyvinė komunikacija yra tikslinga veikla ir kad teigiamas organizacijos reputacijos išlaikymas yra vienas iš svarbiausių šios veiklos tikslų. Jis teigia, kad krizinėje situacijoje organizacijos pagrindinis tikslas yra atkurti ar apsaugoti savo reputaciją. (Ferguson ir kt., 2012)

„Asmenys ir organizacijos yra motyvuotos ginti savo įvaizdį krizių metu per įvairias retorines strategijas: paaiškinimą, pagrindimą, racionalizavimą, atsiprašymą ar pasiteisinimus dėl elgesio“ (Benoit, 1997). Krizių atsako komunikacijos strategijos yra tai, ką organizacija sako ir daro kai iškyla krizė. Šios strategijos naudojamos siekiant pagerinti organizacijos reputaciją ir sumažinti neigiamą poveikį bei suinteresuotų šalių elgseną organizacijos atžvilgiu. (Bell, 2010).

Įvaizdžio atkūrimo teorija pateikia penkias pagrindines makro strategijas, kurias organizacijos naudoja krizių komunikacijoje: korekciniai veiksmai, neigimas, atsakomybės vengimas, kaltės sumažinimas, tylą ir mortifikaciją. Šios penkios kategorijos apima 14 specifinių strateginių žinučių. (Ferguson ir kt., 2012)

4 lentelė Apibendrinta krizių komunikacijos retorinių strategijų apibrėžtis. Ferguson ir k.t. (2012)

Nr.	Kategorija	Strategijos	Veikimo apibūdinimas
1.	Korekciniai veiksmai		Atstatoma ikikrizinė situacija arba išvengiam jos pasikartojimo
2.	Neigimas	Paprastas neigimas	Prieštaraujama kaltinimams
3.		Kaltės perkėlimas	Kaltė perkeliama kitai pusei
4.	Atsakomybės vengimas	Nelaimingas atsitikimas	Netyčinis veiksmas arba efektas
5.		Neatitikimas	Teigiama, kad organizacija nekontroliuoja krizės
6.		Geri ketinimai	Teigiama, kad organizacijos motyvai buvo geri
7.		Provokacija	Atsakomasis puolimas prieš kaltintojus
8.	Mortifikacija		Pripažinimas ir atsakomybės prisiėmimas
9.	Kaltės sumažinimas	Sustiprinimas	Pabrėžiamos teigiamos kaltininko savybės
		Minimizavimas	Sumenkinama krizės reikšmė
		Diferencijavimas	Mažiau žalinga negu kiti veiksmai
		Transcendencija	Palankiai vertinama didesniu / kitu kontekstu
		Puolimas	Ginamasi puolant oponentus
		Kompensavimas	Aukoms atlyginama
	Tyla		„Jokių komentarų“ arba ignoruojami kaltinimai

Nors tylos strategija vertinama nevienareikšmiškai, ji yra naudojama organizacijų komunikacijoje bent jau trumpuoju laikotarpiu. Benoit darė išvadą, kad mortifikacija ir taisomieji veiksmai yra veiksmingesni ir tinkamesni už kitas strategijas. kaltės mažinimas, atsakomybės vengimas ir neigimas buvo vertinamos kaip mažiausiai veiksmingos ir mažiausiai tinkamos strategijos. (Ferguson ir kt., 2012)

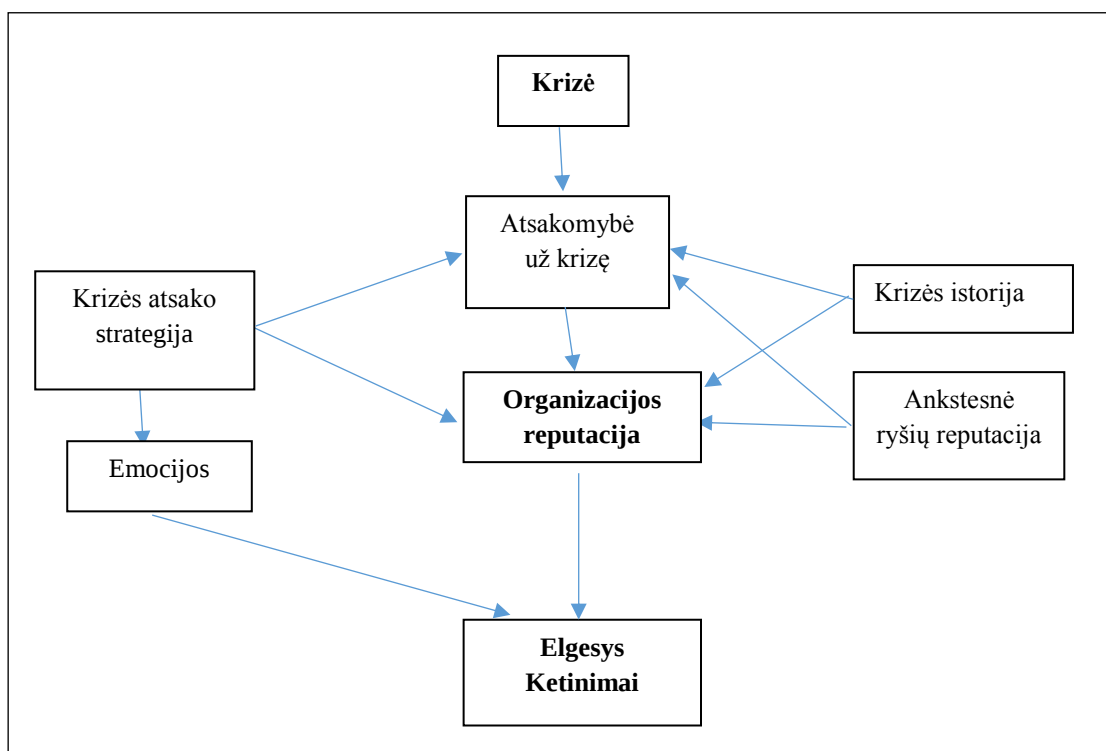
Situacinė komunikacijos teorija. Bell (2010) išanalizavo situacinės krizių komunikacijos teorijos chronologiją bei nustatė, kad Coombs šią teoriją vystė daugiau nei dešimtmetį (Coombs, 1995, 1998, 1999a, 1999b, 2004, 2007a, 2007b; Coombs & Holladay, 1996, 2002). Ši teorija aiškina, kaip komunikacija apsaugo organizacijos reputaciją krizės metu. Anot Coombs (2015), reputaciją kuria informacija, kurią suinteresuotos šalys gauna apie organizaciją per įvairius kanalus: tiesiogiai susidurdamos su organizacija, per medijuotus kanalus, iš kitų žmonių.

Situacinėje krizių komunikacijos teorija suponuoja, jog krizinė situacija yra grėsmė organizacijos reputacijai. Reputacija laikoma vertingu nematerialiu organizacijos turtu (Coombs, 2007, 2015). Dauguma krizių komunikacijos tyrimų yra rengiami remiantis atvejo studijomis, juose mažai dėmesio skiriama šalių reagavimui į krizę. Organizacijos reputacija šiuo atveju reiškia suinteresuotų šalių nuomonę, formuojamą masinių informacijos priemonių ir priklauso nuo to, ar organizacija patenkina suinteresuotų šalių lūkesčius. Didelę įtaką tam turi žiniasklaida bei antrinė informacija iš socialinių tinklų ir kitų interneto šaltinių.

Pasak Coombs, organizacijos reputacijai krizės metu grėsmę kelia trys aspektai:

- Atsakomybė už krizę;
- Krizės istorija;
- Ankstesnė ryšių reputacija (Coombs, 2007)

Situacinė krizių komunikacijos teorija pagrindine strategija laiko atsakomybės prisiėmimą. Organizacija turi būti atskaitinga ir atsakinga už savo veiksmus. Ši teorija taip pat yra susijusi su įvaizdžio atkūrimo teorija, kurią vystė Benoit, tačiau situacinė teorija yra vienu žingsniu priekyje vertinant atsako strategijų ir krizės komponentų ryšį. (Bell, 2010)



12 pav. Situacinės krizių komunikacijos teorijos modelis (Coombs, 2007)

Grėsmės reputacijai lygis priklauso nuo to, ar suinteresuotosios šalys mano, kad organizacija sukėlė krizę, organizacijos krizės istorijos ir organizacijos ankstesnės ryšių reputacijos, bei to, kaip suinteresuotosios šalys mano, kad organizacija elgėsi su jais anksčiau. Krizės istorija reiškia, ar organizacija nepatyrė panašios krizės anksčiau. Ankstesnė ryšių reputacija parodo, kaip organizacija elgėsi su suinteresuotomis šalimis anksčiau, kitame kontekste. Tiek krizės istorija, tiek ankstesnė

ryšių reputacija turi ir tiesioginį ir netiesioginį poveikį organizacijos reputacijai. (Coombs, 2007). Krizių reagavimo strategijos naudojamos gerinant reputaciją, mažinant neigiamą poveikį ir užkertant kelią neigiamam suinteresuotų šalių elgesiui bei ketinimams organizacijos atžvilgiu.

Coombs teorijoje svarbus etinis aspektas. Jis teigia, jog krizės metu prioritetas organizacijos veiksmas pirmiausia turi būti apsaugoti suinteresuotas šalis nuo žalos, tik po to rūpintis reputacija. Nežinomybė krizės metu suinteresuotoms šalims sukelia stresą, atsiranda didelis informacijos poreikis apie tai, kas įvyko. Taip pat žmonės nori žinoti, kas daroma, kad būtų išvengta panašios krizės pasikartojimo – kokie koreguojamieji veiksmai atliekami.

Coombs išskiria tris pirmines krizių komunikacijos atsako strategijų grupes: neigimas, menkinimas ir atstatymas. Kaip antrinė grupė nurodoma organizacijos pozicijos stiprinimo (bolstering, angl.) strategijos.

5 lentelė Situacinės krizių komunikacijos teorijos atsako strategijos, pagal (Coombs, 2007)

Strategijos	
Neigimo. Bandoma panaikinti ryšį tarp organizacijos ir krizės	Kaltintojo užsipuolimas: organizacija konfrontuoja su teigiančiais, kad su ja kažkas negerai.
	Neigimas: krizės valdytojas teigia, kad nėra jokios krizės.
	Atpirkimo ožio strategija: dėl krizės kaltinamas asmuo arba grupė už organizacijos ribų.
Menkinimo. Teigiama, kad krizė nėra tokia baisi, kaip atrodo, arba kad organizacijos galimybės kontroliuoti krizę yra ribotos	Išsisukinėjimas: krizės valdytojas mažina organizacijos atsakomybę, neigdamas blogus ketinimus ir (arba) teigdamas, kad negali kontroliuoti krizę sukėlusį įvykių.
	Pateisinimas: krizės valdytojas mažina suvokiamą krizės žalą.
Atstatymo. Labiausiai padeda formuoti organizacijos reputaciją iš naujo taikant pozityvius veiksmus	Kompensavimas: krizės valdytojas siūlo kompensaciją aukoms.
	Atsiprašymas: organizacija prisiima pilną atsakomybę už krizę ir prašo atleidimo.
Stiprinimo. Suteikia minimalią galimybę plėtoti teigiamą reputaciją, išimtinai reikalauja kad organizacija turėtų gerus išankstinius santykius su suinteresuotomis šalimis	Priminimas: organizacija primena ankstesnius savo gerus darbus.
	Įsiteikimas: suinteresuotosios šalys giriamos ir (arba) primenama apie praeities gerus organizacijos darbus.
	Aukos vaidmuo: krizės valdytojas primena kad organizacija taip pat nukentėjo nuo krizės.

Coombs pateikia rekomendacijas, kokiais atvejais geriausia naudoti minėtas krizių komunikacijos atsako strategijas. Vien tik informavimo ir korekcinio veiksmų gali pakakti, kai pasireiškia minimali organizacijos atsakomybė už krizę, nėra panašių krizių istorijos, o ankstesnių viešųjų ryšių reputacija yra teigiama arba neutrali. Aukos vaidmens strategija gali būti naudojama tokiose situacijose, kai nutinka *force majeure* katastrofos. Menkinimo strategijos turėtų būti naudojamos tik tuo atveju, kai organizacijai priskiriama minimali atsakomybė už krizę, tačiau organizaciją turi neigiamą ankstesnę krizių istoriją bei prastą ankstesnių ryšių reputaciją. Atstatymo strategijos tinka tuomet, kai organizacijai priskiriamas mažas arba didelis atsakomybės už krizę lygis, nepaisant ankstesnių panašių krizių istorijos arba ryšių reputacijos.

Tuo tarpu Horsley ir Baker (2002) teigia, jog jei organizacija yra kalta dėl krizės, jos atstovai daug greičiau atstato organizacijos reputaciją jei jie atsiprašo, prisiima atsakomybę ir parodo gailestingumą. Anot Bell (2010), krizių komunikacijos tyrimai nukreipė dėmesį nuo atsako strategijų analizavimo į krizių numatymą ir tinkamos strategijos pasirinkimą iš anksto.

Wilcox ir kt. (2007) apibendrina moksliniuose šaltiniuose aptinkamas organizacijų naudojamas krizių komunikacijos strategijas ir išskyrė 7 pagrindines (9 pav.):



13 pav. Krizės metu taikomos komunikacijos strategijos (pagal Wilcox ir k.t., 2007)

Literatūroje siūlomi apibendrinti patarimai, kaip komunikuoti ištikus krizei (Horsley ir Baker, 2002, Wilcox ir k.t., 2007, „Hardward bussiness essentials“, 2004):

- Į pirma vietą iškelkite viešumą;
- Prisiimkite atsakomybę;
- Būkite sąžiningi (neslėpkite faktų ir nemėginkite klaidinti visuomenės); Iš karto praneškite visas blogas naujienas. Geriau būti kritikuojamam vieną kartą, nei kaskart paskelbus naują neigiamą faktą;
- Niekada nesakykite „jokių komentarų“; (tyrimais nustatyta, kad du trečdaliai visuomenės mano, jog pasakymas „jokių komentarų“ beveik visada reiškia, kad organizacija yra padariusi ką nors netinkamo);
- Nebandykite sumenkinti situacijos, nekaltinkite aukų;
- Paskirkite vieną organizacijos atstovą ryšiams su visuomene. Šis asmuo turėtų būti įgudęs bendrauti su žiniasklaida ir sugebėti operatyviai atstovauti organizacijai.
- Įkurkite pagrindinį informacijos centrą;
- Nuolatos teikite informaciją (kai informacija ribojama, situacija „apauga“ įvairiomis istorijomis);
- Būkite susipažinę su žiniasklaidos poreikiais ir medžiagos pristatymo terminais;

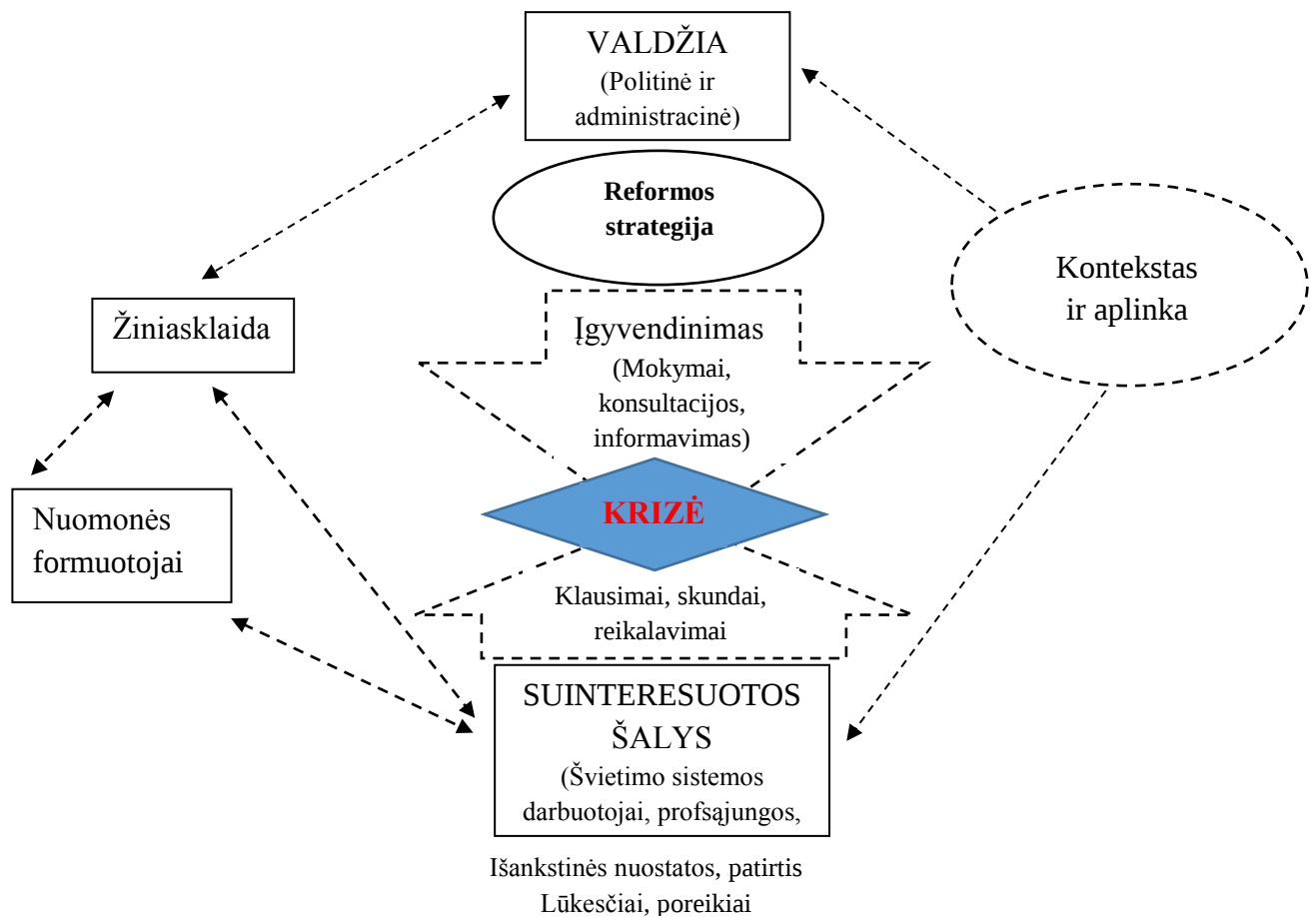
- Būkite prieinami;
- Stebėkite žiniasklaidos pateikiamas naujienas ir užklausas telefonu;
- Bendraukite su pagrindinėmis visuomenės grupėmis;

Matyti, jog praktiniuose patarimuose, kaip turėtų elgtis organizacija ištikus krizei, atsisakoma tylos, neigimo, atsakomybės vengimo strategijų kaip neveiksmingų ir galinčių pagilinti krizę. Vietoje to deklaruojamas visiškas viešumas, informacijos prieinamumas ir atsakomybės prisiėmimas. Horsley ir Baker (2002) sutinka, jog susilaikymas nuo komunikacijos, kol trūksta informacijos, arba atsakymas „jokių komentarų“ kenkia organizacijos įvaizdžiui.

1.3. Teorinis krizių komunikacijos viešajame valdyme modelis

Remiantis teorinių šaltinių analize autorė sudarė teorinį komunikacijos krizės susiformavimo įgyvendinant viešojo valdymo reformą modelį. Modelyje punktyrinėmis rodyklėmis pažymėtas informacijos srautas. Dvigubos rodyklės rodo informacijos tekėjimą abiem kryptimis. Įgyvendinant viešojo valdymo reformą dalyvauja politinė valdžia (politikai, parlamentas, vyriausybė) bei administracinė valdžia (institucijos – ministerija, savivalda). Reformos strategija įgyvendina informuojant bei konsultuojant suinteresuotas grupes, kurios savo ruožtu, diegiant reformą teikia atgalinį ryšį reformos įgyvendintojams – reikalavimus, skundus, klausimus. Tiek reformos įgyvendintojus, tiek tikslines grupes veikia kontekstas bei išorinė ir vidinė aplinka, kuri yra pralaidi informacijai ir nuolat kinta.

Iš valdžios informacija suinteresuotas šalis pasiekia tiek tiesioginiais kanalais, diegiant naujas metodikas ir informuojant bei mokant kaip jas pritaikyti, skelbiant informaciją institucijų interneto svetainėse, per pranešimus spaudai, tiek išoriniais kanalais – per žiniasklaidą, tame tarpe nacionalinę, vietinę, internetinę, nuomonės formuotojus, veikiančius per tradicines medijas ir socialinius tinklus. Žiniasklaida šiuo atveju veikia ir kaip savarankiškas komunikacijos srautų dalyvis – savarankiškai renka ir apdoroja informaciją, kelia klausimus, problemas, apie kurias informaciją gauna iš suinteresuotų šalių, klausimus pateikia valdžios institucijoms. Taip tiesiogiai dalyvauja viešosios nuomonės formavime ir krizės genezėje.



14 pav. Teorinis komunikacijos krizės viešojo valdymo reformos įgyvendinime modelis. Sudaryta autorės

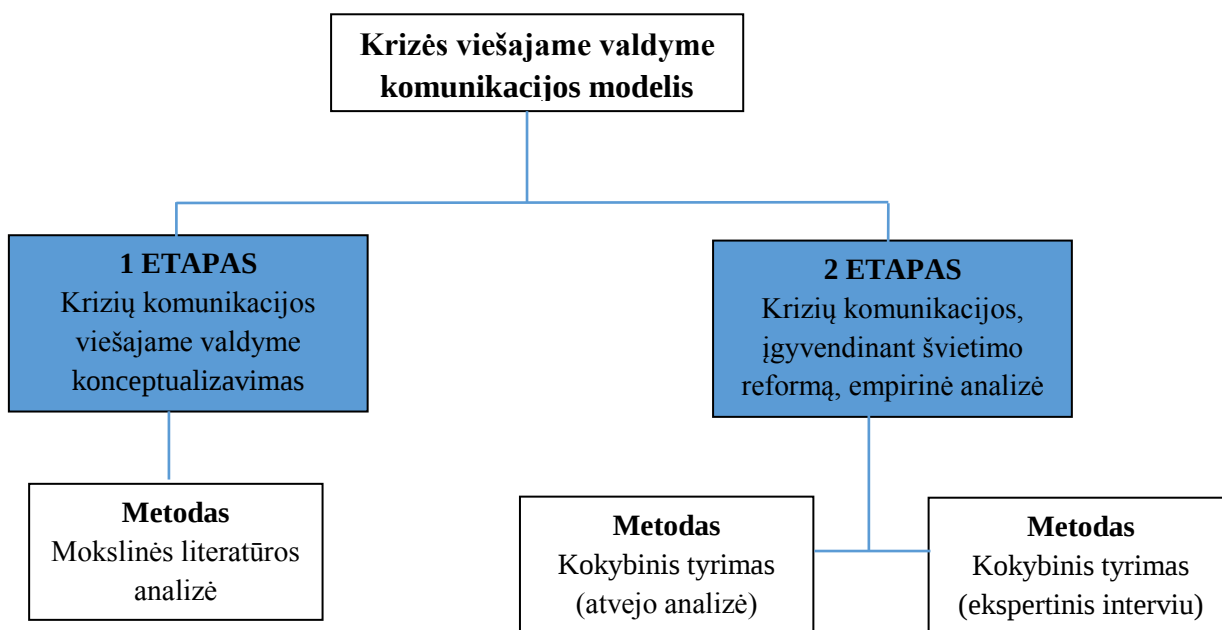
Krizė kyla dėl valdžios ir suinteresuotų grupių lūkesčių neatitikimo. Įgyvendindama pokyčius valdžia bando komunikuoti su suinteresuotomis šalimis ir įdiegti pasirinktą strategiją, tačiau, nepatenkinus suinteresuotų šalių lūkesčių ir poreikių, sukelia krizę komunikaciniame lauke.

2. Krizių komunikacijos viešajame valdyme tyrimo metodologija

Krizių komunikacijos viešajame valdyme tyrimui 2018 m. švietimo reformos atveju pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Tyrimu siekiama atskleisti krizių komunikacijos viešajame valdyme Lietuvoje platesnį kontekstą ir patirtį, įtraukiant išorinės ir vidinės valdžios institucijų aplinkos komponentus, žiniasklaidos įtaką, viešosios nuomonės formavimosi lauką ir jo įtaką viešojo valdymo reformos įgyvendinimui.

Siekiant ištirti krizės vykdant 2018 m. švietimo reformą atsiradimo priežastis, jos genezę bei pateikti rekomendacijas sėkmingam jos valdymui komunikacijos aspektu, pirmojoje baigiamojo magistro projekto dalyje atlikta teorinių šaltinių analizė: analizuoti viešojo valdymo komunikacijos ir krizių komunikacijos teoriniai aspektai. Trečiojoje ir ketvirtojoje dalyse analizuojamas krizių komunikacijos 2018 m. Lietuvoje vykdytoje švietimo reformoje atvejis pasitelkiant atvejo studijos ir pusiau struktūruoto ekspertinio interviu metodus.

„R. A. Stebbins (2001, 2008), atskleidamas kokybinio tyrimo privalumus, pažymi, kad situacijos, įvykio ar atvejo tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant giliau suvokti tiriamąjį reiškinį, yra tinkamiausias konstruojant kokybinį tyrimą, duomenų rinkimui naudojant atvejų studijos ir giluminio interviu metodus“. (cit. pagal Valackienė, Trofimovas, 2014)



15 pav. Krizių komunikacijos viešajame valdyme švietimo reformos atveju schema. Sudaryta autorės, pagal Valackienė, Trofimovas, 2014.

Tyrimo instrumentarijus. Tyrimo analizė atlikta dviem tarpusavyje sąveikaujančiais etapais: krizės komunikacijos viešajame valdyme teorinio konceptualizavimo ir krizių komunikacijos, įgyvendinant švietimo reformą, lauko analizės.

1 etapas. Krizių komunikacijos viešajame valdyme konceptualizavimas. 1-ajame etape išnagrinėti teoriniai valdžios komunikacijos modeliai pabrėžiant komunikacijos svarbą viešajame valdyme bei krizių komunikacijos teorijos ir atsako modeliai, pritaikomi viešojo sektoriaus krizių komunikacijoje.

Analizuoti efektyvios krizių komunikacijos veiksniai ir prielaidos, sudarytas teorinis komunikacijos įgyvendinant švietimo reformą modelis įtraukiant dėl suinteresuotų šalių lūkesčių konflikto kilusios krizės komponentą. Naudoti mokslinės literatūros šaltinių analizės ir loginės sintezės metodai.

2. Etapas. Krizių komunikacijos, įgyvendinant švietimo reformą, empirinė analizė. Atlikta remiantis surinktų faktinių duomenų apie švietimo reformos įgyvendinimo eigą komunikacijos kontekste interpretavimu. Nustatyti vyriausybės, Švietimo ir mokslo ministerijos komunikacijos įgyvendinant švietimo reformą kanalai, jų naudojimo intensyvumas, įvertinta skleidžiamos informacijos kokybė bei jos tikslai. Analizuota, kaip suinteresuotos šalys vertino komunikacijos efektyvumą, kokią grįžtamąją ryšį teikė, kokiais būdais išreiškė nepasitenkinimą dėl nepateisintų valdžios vykdytos reformos lūkesčių bei kokių ėmėsi veiksmų nepasitenkinimui išreikšti. Taip pat nagrinėta viešojo valdymo institucijų reakcija į susidariusią krizinę situaciją, taikyti komunikacijos modeliai ir strategijos, kokias pasekmes tai sukėlė viešojo sektoriaus stabilumui, kokie sprendimai buvo priimti krizinei situacijai spręsti bei kaip jie buvo komunikuojami suinteresuotoms šalims. Parengtas ekspertinis interviu su šalyje žinomais krizių komunikacijos specialistais Arijumi Katausku bei Andriumi Baranausku, interpretuojant jų išvagas atliktas vyriausybės komunikacijos reformos įgyvendinimo metu vertinimas, suformuotos rekomendacijos. Klausimai ekspertams sudaryti remiantis komunikacijos krizės diegiant etatinį chronologiją ir autorės atliktos situacijos analizės išvadomis. Šie ekspertai pasirinkti kaip turintys gilią viešosios komunikacijos konsultavimo patirtį visuomenėje ir žiniasklaidoje, rengiantys komentarus apie viešojo valdymo rizių komunikaciją. A. Katauskas – UAB „Baltijos Komunikacijos Partneriai“ vadovas, viešųjų ryšių konsultantas. A. Baranauskas – „Tele 2“ komunikacijos direktorius, Lietuvos žurnalistikos centro dėstytojas.

Atliekant atvejo analizę remiamasi vidiniais ir išoriniais informacijos šaltiniais. Vidiniai šaltiniai: vyriausybės, Švietimo ir mokslo ministerijos, strateginiai dokumentai, parengtos švietimo reformos įgyvendinimo rekomendacijos, metodikos. Tai tiesioginė valdžios komunikacija su visuomene ir suinteresuotomis šalimis. Išanalizuoti visi ŠMM pranešimai spaudai nuo etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelio diegimo pradžios iki krizės ir jos metu. Pranešimų santraukos chronologiškai pateikiamos 1 priede. Išoriniai informacijos šaltiniai: publikacijos žiniasklaidoje, vyriausybės ir Švietimo ir mokslo ministerijos pranešimai spaudai, informacija interneto svetainėse, socialiniuose tinkluose, nuomonių lyderių pasisakymai, mokytojų profsąjungų atstovų viešai skelbta informacija ir kt.

Analizuojant vidinius informacijos šaltinius nustatytos švietimo reformos įgyvendinimo strateginės kryptys, nagrinėti komunikacijos kanalai bei jų panaudojimas. Analizuojant išorinius šaltinius nustatyta, kaip, kada ir kur buvo vykdoma komunikacija diegiant etatinį bei kilus suinteresuotų šalių nepasitenkinimui, kas ją vykdė, valdžios pareigūnų komunikacijos klaidos, sukėlusios krizę bei kaip buvo toliau komunikuojama krizės metu, kokias pasekmes tai sukėlė, kokių sprendimų buvo imtasi krizei suvaldyti. Ištirti krizės komunikacijos kanalai, jų įtraukties į krizės genezę ypatybės bei įtaka krizės eigai. Analizė atlikta lyginant oficialią Švietimo ir mokslo ministerijos bei vyriausybės komunikaciją jos valdomais kanalais bei viešosios informacijos, teikiamos per elektroninę žiniasklaidą – naujienų portalus, socialinius tinklus, srautą, nustatant neatitikimus ir jų pasekmes komunikacijos krizės eigai.

Renkant empirinius duomenis interneto šaltiniuose buvo naudojami šie raktažodžiai:

- Švietimo reforma, mokytojų etatinis darbo apmokėjimas, etatinis, etatinio koordinavimo grupė, susitarimo protokolas;
- Švietimo ir mokslo ministerija, švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė, ministras pirmininkas Saulius Skvernelis;
- Spaudos konferencija, atleisti ministrai;
- Mokytojų streikas, pedagogai skelbia streiką, „Paskutinis skambutis“;
- Švietimo darbuotojų profesinė sąjunga, Andrius Navickas.

Atliekant pusiau struktūruotą ekspertinį interviu, suformuluoti klausimai buvo išsiųsti ekspertams elektroniniu paštu, pokalbiai su ekspertais vyko telefonu, padarytas pokalbio įrašas. Įrašo informacija susisteminta ir aprašyta, išanalizuota bei pateikta ketvirtojoje darbo dalyje.

3. Krizinės situacijos diegiant etatinį mokytojų darbo apmokėjimą komunikacijos analizė

Švietimo reformos Lietuvoje vykdomos nuo pat nepriklausomybės atkūrimo. Vienas svarbiausių švietimo sistemos komponentų, kurį vis bandoma reformuoti, tai mokytojų darbo apmokėjimo sistema. Iki 2016-ųjų rinkimų bemaž dešimtmetį atlyginimai mokytojams buvo skaičiuojami pagal darbo krūvį – už išdirbtų valandų skaičių. 2003 m. jau buvo bandoma įvesti etatinį mokytojų darbo apmokėjimą, tačiau tuomet ši sistema nepasiteisino ir buvo grįžta prie apmokėjimo už darbo valandas.

Magistro baigiamajame projekte tyrimui pasirinktas būtent šis 2016-aisiais išrinktos Ministro Pirmininko Sauliaus Skvernelio vyriausybės įgyvendinamos švietimo reformos aspektas. Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo diegimo atvejis pasirinktas neatsitiktinai – prasidėjus mokslo metams etatinio įvedimas sukėlė nacionalinę krizę švietimo įstaigose, 2018-ųjų lapkričio mėnesį dėl nepatenkintų mokytojų lūkesčių kilo visuotinis streikas, į kurio genezę didelę apimtį įsitraukė žiniasklaida ir per socialinius tinklus veikiantys nuomonių lyderiai. Mokytojų streikas neapsiribojo nevykstančiomis pamokomis mokyklose. Kilo protestas, kurį galima vadinti beprecedenčiu – mokytojai įsikūrė Švietimo ir mokslo ministerijos patalpose ir ten nakvojo keletą savaičių. Būtent ŠMM pastate susidarė komunikacijos krizės epicentras – su ten budinčiais mokytojais buvo vedamos derybos, kurias tiesiogiai realiu laiku transliavo internetinė žiniasklaida ir naujienų tarnybos.

Kaip minėta teorinėje projekto dalyje, šiuolaikinis viešasis valdymas neatsiejamas nuo informacijos valdymo, kur viena reikšmingiausių informacijos sklaidos platformų yra žiniasklaida. Tačiau būtina atsižvelgti į tai, jog žiniasklaida šiuolaikinėje visuomenėje ne tik informuoja, bet ir tiesiogiai dalyvauja viešosios nuomonės formavime, pateikdama ir formuodama nuomones, keldama temas diskusijoms. Socialinių tinklų ir interneto žiniasklaidos fenomenas lėmė, jog informacija plinta žaibišku greičiu, todėl apie valdžios sprendimus, jų įgyvendinimą ir klaidas visuomenė sužino realiu laiku. Tai lėmė tokių naujų žiniasklaidos kanalų, kaip tiesioginės vaizdo transliacijos, spaudos konferencijos internetu naujienų portalų tinklapiuose ir socialiniuose tinkluose atsiradimas. Valdžios atstovai ir sprendimų priėmėjai nebeturi laiko suformuluoti apgalvotos komunikacijos žinutės – vis daugiau galių įgaunančios žiniasklaidos jie yra kalbinami čia ir dabar, į klausimus turi atsakyti iš karto, nederindami savo pozicijos su specialistais ar viešųjų ryšių ekspertais. Dėl etatinio mokytojų darbo apmokėjimo kilęs mokytojų streikas buvo transliuojamas šalies naujienų portaluose ir jų socialiniuose tinkluose tiesiogiai iš įvykio vietos, todėl galima palyginti, kaip skyrėsi oficiali Švietimo ir mokslo ministerijos (ŠMM) bei vyriausybės komunikacija ŠMM komunikacijos skyriaus parengtuose pranešimuose bei nacionalinės žiniasklaidos nušviečiamų įvykių kontekste.

Įgyvendinti švietimo reformą Sauliaus Skvernelio vadovaujama 17-oliktoji LR vyriausybė žadėjo jau savo programoje. Vyriausybės programos dalyje „Visuomenės ir valstybės poreikiais grindžiamas švietimo finansavimas“, 128.5. punkte rašoma: „mokytojų, kito pedagoginio personalo atlyginimams užtikrinti parengsime ir įdiegsime etatinio apmokėjimo tvarką. Darbo užmokestį diferencijuosime, atsižvelgdami į darbuotojų atitiktį kvalifikaciniais reikalavimams ir skirtingas darbo sąlygas. Siekdami užtikrinti tinkamas socialines garantijas, parengsime pedagogų pensijų skyrimo tvarką ir išankstinės pensijos sąlygas.“ (Septynioliktosios vyriausybės programa, 2016). Jau pristačius programą Seimui viešojoje erdvėje švietimo reforma iš karto susilaukė žiniasklaidos kritikos: portalas „Lietuvos Žinios“ dar 2016 gruodžio 9 rašė: „Ši Vyriausybė įdiegs mokytojų etatinio apmokėjimo tvarką (beje, ją diegė ir socialdemokratų Vyriausybė, bet nieko nepadarė), parengs (tik?) išankstinės pensijos sąlygas (tai darė ir socialdemokratai) – tai atsargios užuominos apie galimą pedagogų

skaičiaus mažinimą. Suprantama, kad rinkimų populizmą jau keičia atsakomybės našta, todėl programos teiginiai atsargūs ir nekonkretūs.“ (Stundys, 2016).

Naujienų portale lrt.lt kritikos dėl savo komunikacijos susilaukė premjeras Saulius Skvernelis: „pats premjeras S. Skvernelis vyriausybės darbų prioritetus pristatė koalicijos partneriams, bet atskleisti jų visuomenei nesutiko.“ (Samoškaitė, 2017).

2018-ųjų balandį vyriausybė pristatė visuomenei struktūrinių reformų paketą. Buvo žadama, jog mokytojų atlyginimai nuo 2019-ųjų kils iki 1000 eurų arba 14 proc. „Verslo žinios“ 2018 balandžio 16 rašė: „šalyje kuriama 28 000 pilnų mokytojų etatų. 2019-aisiais vieno etato atlyginimas turėtų pasiekti 1.000 Eur ribą. Savo ruožtu dėstytojų ir mokslininkų atlyginimus ketinama didinti 16% arba 165 Eur.“ (Pabiržis, 2018). Struktūrinės reformos žiniasklaidai pristatytos nacionalinėje M. Mažvydo bibliotekoje, pristatyme dalyvavo Ministras Pirmininkas Saulius Skvernelis ir ministrai, tame tarpe tuometinė Švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė.

Švietimo ir mokslo ministerijos komunikacija įvedant etatinį. Analizuojat ŠMM skelbtą informaciją pastebėta, jog etatinis mokytojų darbo apmokėjimo modelis buvo nušviečiamas išimtinai iš gerosios pusės, pristatomas kaip panacėja, išspręsianti visas iki tol buvusias bendrojo lavinimo sektoriaus problemas. Etatinio įvedimas, kaip komunikavo ŠMM, turėjo užtikrinti sąžiningą apmokėjimą už mokytojų darbą ir papildomas veiklas, už kurias, esą, iki tol nebuvo tinkamai apmokama. Buvo žadama, jog etatinio įvedimas padidins skaidrumą, padės pritraukti jaunų specialistų ir padidins mokytojo profesijos prestižą. Taip pat buvo žadama, jog įvedus etatinį mokytojų atlyginimai pakils bent 20 procentų.

Pristatant etatinio darbo užmokesčio modelį, buvo siekiama formuoti viešąją nuomonę šiomis kryptimis:

- 1 Iki tol buvusi darbo užmokesčio sistema buvo bloga:
 - a) Maži mokytojų atlyginimai, o mokytojai dirba nepilną darbo laiką;
 - b) Klasės regionuose pustuštės;
 - c) Prastėjantys mokinių rezultatai, didžiuliai mokinių rezultatų ir emocinės būklės skirtumai tarp regionų ;
 - d) Laikmečio iššūkių neatitinkančios mokymo programos;
 - e) Žemas mokytojo profesijos prestižas;
 - f) Nestabilus darbo krūvis;
 - g) Neskaidrus atlyginimų skaičiavimas;
 - h) Neapmokama už papildomus darbus;
 - i) Mokytojų senėjimas ir jaunų specialistų trūkumas.
 - j) Socialinė nelygybė
- 2 Etatinė sistema išspręs dešimtmečius egzistavusias problemas:
 - a) Laukta daugiau nei dešimtmetį
 - b) Padidins socialinį saugumą ir stabilumą
 - c) Vidutinė alga augs iki 1000 Eur
 - d) 36 tūkst. pilnų etatų
 - e) Papildomai 95 mln. eurų
 - f) Apmokėjimas pagal kvalifikaciją
 - g) Leis atlyginti už visus darbus

- h) Platesnis visuomeninės veiklos spektras
- i) Rengtas tariantis su ekspertais ir profesinėmis sąjungomis
- j) Padidins skaidrumą
- k) Daugiau veiklų mokiniams
- l) Pagerins ugdymo kokybę ir turinį
- m) Padidins jaunų mokytojų skaičių (Švietimo reformos pristatymas, ŠMM el. leidinys, ŠMM pranešimai spaudai)

Pristatant etatinį darbo užmokestį buvo formuojami lūkesčiai, jog jis išspręs sisteminės bendrojo ugdymo problemas, ženkliai padidins atlyginimus, įves socialinį teisingumą ir skaidrumą, įgyvendinti naują sistemą bus paprasta. Rengiant pranešimus spaudai dalyje jų pasitelkiamos suinteresuotų šalių – mokyklų vadovų nuomonės, tačiau išimtinai tik teigiamos, naująjį modelį vertinančios labai gerai.

Tai suformavo mokytojų bendruomenėje lūkesčius, kuriems neišsipildžius kilo visuotinis nepasitenkinimas. Nors ŠMM deklaravo, jog mokyklų vadovams yra prieinama visa informacija apie atlyginimo skaičiavimo metodiką ir vykdomos intensyvios konsultacijos, prasidėjus mokslo metams paaiškėjo, jog nemaža dalis mokyklų patyrė sunkumų diegiant modelį arba jo neįdiegė laiku. Tai konstatavusi ŠMM neprisiėmė atsakomybės už nekokybišką komunikaciją, vietoje to, kaltino mokyklų vadovus.

Be to, atsakomybė už etatų skaičiavimą priskirta mokyklų vadovams, neįvertinus žmogiškojo faktoriaus. Buvo deklaruojama, jog toks skaičiavimas padidins skaidrumą, tačiau neįvertinta, kad mokyklų vadovai gali spekuliuoti etatais ir juos skirstyti pagal asmenines simpatijas. Taip padidėjo rizika, jog etatų skirstymą mokyklų vadovai galės naudoti kaip įrankį spaudimui ir taip blogės mikroklimatas mokyklose.

Kai kurios mokyklos susidūrė su etatų trūkumu, taigi mokytojams buvo sudaromi nepilni etatai. Paaiškėjo, jog daliai mokytojų atlyginimai ne padidėjo, o sumažėjo. Kartu su etatiniu apmokėjimu įvedus ir klasės krepšėlį mažoms mokykloms ėmė stigti valdymo lėšų.

Rugsėjo pabaigoje konsultavimo grupei važinėjant po regionus, kaip skelbė pati ŠMM, ėmė kilti klausimų: ėmė stigti lėšų mokyklų administravimui, neaišku, kaip apmokėti darbus už daugiau, nei etatą, iš kur mokyklai gauti lėšų, jei joje dirba daug aukštos kvalifikacijos ir didelį stažą turinčių pedagogų. Ekspertai rugsėjo pabaigoje konstatuoja, kad instrukcijų visgi trūksta. (1 priedas, Mobilios etatinio konsultacijų grupės tęsia susitikimus).

ŠMM komunikacijos strategijos bręstant krizei. Pirmieji tikrosios krizės ženklai pasirodė spalio pradžioje. Spalio 2 d. ŠMM pranešime spaudai skelbiama, jog sutarčių su mokytojais kai kuriuose rajonuose nėra pasirašiusios 80–95 proc. mokyklų, kai kuriose – nė viena mokykla (1 priedas, ŠMM: vis dar yra savivaldybių ir mokyklų, kurios nesirengia etatiniam, kenčia mokytojai). Pastebima, kad kyla konfliktų su profesinėmis sąjungomis. Taip pat imama aiškinti, kad atlyginimai ne visiems didės vienodai, bet dėl etatinio tikrai nemažėja, jei mažėja, tai dėl kitų priežasčių. Tai rodo, kad ŠMM šiame etape jau gavo neigiamą grįžtamąjį ryšį iš suinteresuotų šalių. Nors tiesiogiai neįvardijama, akivaizdu, jog ŠMM pasiekė skundai, kad atlyginimai didėjo ne visiems, o kai kur ir mažėjo (pristatant modelį buvo deklaruotas didėjimas pirmajame etape bent 10 proc., o iki 2019 m. net 20 proc.), todėl komunikacijos skyrius bando užbėgti už akių viešai kritikai, iš karto pareikšdamas, kad dėl kylančių problemų kalti ne modelio rengėjai, o pati švietimo bendruomenė.

Taip pat paaiškėjo, kad už krūvių skirstymą atsakingi vadovai ne taip puikiai atlieka savo pareigas, kaip tikėjosi ŠMM. Nors kol kas, kaip problemų turintys, įvardijami tik keletas rajonų, tai pirmieji signalai, jog propagandiniais pranešimais kurta iliuzija, jog etatinis išspręs visas problemas ir užtikrins naudą visiems bei išaugins algas, ėmė bliukšti susidūrus su realiais iššūkiais.

Komunikacijai šiuo atveju pasitelkiamas žemesnio rango asmuo – ministrės patarėjas. Ministrė iki šiol teikė tik teigiamus emocionalių komentarus, kaip etatinis užtikrins socialinę lygybę, spręs jautrius klausimus ir pan. Atsiradusių problemų ŠMM spaudos pranešimuose nekommentuoja nei ministrė, nei Ministras Pirmininkas S. Skvernelis.

Maža to, ministro patarėjas A. Varnauskas ima naudoti gynybos strategiją: esą tikrai ne ŠMM kalta dėl vėlavimo: „Tokio aplaidumo priežastimi yra įvardijama tai, kad ministerija neva nėra pasirašiusi įsakymo dėl lėšų skyrimo. Bet savivaldybė ir kiekviena mokykla mato lėšas informacinėje sistemoje ir absoliučiai daugumai savivaldybių čia bėdų nekilo, tad sunku patikėti, kad tai lemtų objektyvios priežastys“. (1 priedas, ŠMM: vis dar yra savivaldybių ir mokyklų, kurios nesirengia etatiniam, kenčia mokytojai)

Kaip matyti, imama naudoti tokią retoriką, kaip „aplaidumas“, dėl nesėkmių kaltinamos suinteresuotos šalys. Naudojamos komunikacijos atsako strategijos: kaltintojo puolimas, atpirkimo ožio strategija, neigimas. Įdomu tai, kad vos prieš keletą savaičių buvo skelbta, kad būtent ta pati Trakų savivaldybė buvo viena tų, kuriose lankė mobili konsultavimo grupė. Tuomet panešime spaudai buvo rašoma: „po pirmų susitikimų galima konstatuoti, kad bendra etatinio apmokėjimo sistema mokyklų vadovams, didžiajai daliai, jau yra aiški.“ Spalio 2 d. paskelbta, kad „Labai sudėtinga situacija yra Trakų savivaldybės mokyklose. Pirmadienio duomenimis, nei vienoje mokykloje nebuvo atnaujintos/pasirašytos darbo sutartys su mokytojais.“

ŠMM komunikacija nuo modelį liaupsinančios propagandos perėjo prie problemų neigimo ir suinteresuotų šalių kaltinimo, bandant nukreipti kaltę. Išryškėjusias problemas paskelbė pati ŠMM, komunikacijos skyrius, tačiau, kaip minėta pasirinktos neigimo, kaltintojo puolimo, atpirkimo ožio atsako strategijos, naudojamos kartu su reputacijos stiprinimo (angl. bolstering) strategijomis – ir toliau formuojama teigiama nuomonė apie vykdomą reformą – skelbiami pranešimai su vaizdo medžiaga, rodantys, kad dotacijos švietimui savivaldybėse didėja.

Tuo tarpu ministrė J. Petrauskienė mokytojų dienos proga sakydama sveikinimo kalbą buvo nušvilpta, apie tai rašė nacionalinė spauda. „Praėjus trečdaliui mokslo metų trimestro, dalyje mokyklų vis dar nėra aišku, kaip mokėti už mokytojų darbą, o mokytojai neturi sutarčių. Švietimo ir mokslo ministrė pati važiuoja į mokyklas aiškintis problemų, o pilna arena mokytojų jai švilpia šventiniame koncerte,“ (Miliūtė, 2018) Žurnalistės kalbinama ministrė teigia, kad dėl problemų kaltas nesusikalbėjimas mokyklose, o ne teisės aktai. Tai pirmasis signalas, jog ministerijos pozicija dėl etatinio įvedimo suinteresuotoms šalims yra nepriimtina, komunikacija neįtikina auditorijos.

Nepasitenkinimą viešai pirmiausia pradėjo reikšti Lietuvos švietimo darbuotojų profesinė sąjunga, vadovaujama Andriaus Navicko. Jau rengiant etatinį apmokėjimo modelį ŠMM konstatavo, jog jis parengtas dalyvaujant ekspertams ir visoms profesinėms sąjungoms, išskyrus vieną – Lietuvos švietimo darbuotojų profesinę sąjungą. (1 priedas, „J. Petrauskienė: 95 mln. eurų papildomai atnešantis etatinis modelis – sutarties su profesinėmis sąjungomis dalis“, smm.lt). Būtent ši profesinė sąjunga vėliau ir iniciavo streiką. Jau rengiant modelį buvo galima numatyti, kad kils komunikacijos

problemų su šia profsąjunga, kuri atsisakė pasirašyti kolektyvinę sutartį. Tačiau ministerija, galima spėti, neįvertino situacijos rimtumo ir grėsmių, galinčių sukelti komunikacijos krizę.

Spalio 6 d. paskelbtas pranešimas apie „Kalvarijos gimnazijoje – neįtikėtina situacija dėl mokytojų darbo apmokėjimo, ji sprendžiama tik atvykus ministerijos atstovams“ remiasi jau tiesioginiais kaltinimais Švietimo darbuotojų profesinei sąjungai. „Viso susitikimo metu mūsų kažkodėl nepaliko nuojauta, jog šioje mokykloje veikiančiai profesinei sąjungai yra reguliuojama iš centrinės būstinės patariant „nepasirašyti“, laikant tuos žmones tarsi įkaitais, idant tolesniam politikavimui dėl etinio apmokėjimo būtų „blogų“ pavydžių“, – pranešime spaudai komentarą pateikia koordinavimo grupės ekspertas A. Aldakauskas. (1 priedas)

Po dviejų dienų ministerija skelbė, jog tam, kad kai kuriose mokyklose būtų pasirašytos sutartys su mokytojais, reikalingi ministerijos atstovų vizitai. (1 priedas, „Susidomėjus ministerijai, savivaldybėse paspartėjo darbo sutarčių su mokytojais pasirašymas“. Smm.lt). Keliose mokyklose apsilankiusi pati Švietimo ir mokslo ministrė J. Petrauskienė teigė apgailestaujanti, jog mokytojams keliama papildoma įtampa. Jos pranešimą pastriprina jau minėto eksperto A. Aldakausko išaiškinimas, kaip turėtų būti sprendžiamos susidaranti problemos dėl etatų trūkumo. Šiuo pranešimu siunčiama aiški žinutė suinteresuotoms šalims, jog ministerija situaciją kontroliuoja ir visas problemas gali išspręsti. Mokytojų bendruomenė raminama, kad net mažėjant mokinių, darbo užmokesčio fondai mokyklose didės bei primenama, kad įgyvendinamas tik pirmasis reformos etapas, esą ateinančiais metais atlyginimai dar didės.

Spalio 11 d. pranešime apie Zarasų mokyklą kartojama ta pati žinutė kaip ir prieš tai, jog dėl problemų sudarant etatus kaltas Švietimo darbuotojų profesinės sąjungos vadovas (čia jis jau įvardijamas – Andrius Navickas). Anot A. Aldakausko, „reguluojama iš centrinės būstinės patariant „nepasirašyti“, laikant tuos žmones tarsi įkaitais, tyčia vilkinant, nesprendžiant ir nekeičiant situacijos.“ Taigi, toliau plėtojama „kaltintojo puolimo“ strategija, greta nepamirštant pastiprinti teigiamo ministerijos įvaizdžio – ministerija toliau teiks pagalbą ir konsultacijas.

Sekančią dieną (spalio 12 d.) publikuotame pranešime aiškiai įvardijama, jog ministerija gauna nusiskundimų dėl mažėjančių mokytojų darbo krūvių: „Ministrė J. Petrauskienė: svarbu nepamiršti, kad mokytojai dirba 42 savaites“ (smm.lt). Ministrė imasi aiškinti darbo užmokesčio apskaičiavimo metodiką. „Primename, kaip skaičiuojamas metinis darbo krūvis (išsamiai),“ – rašoma pranešime, toliau pateikiamos glaustos rekomendacijos. Iki šiol viešai tai nė karto nebuvo daryta. Akcentuojama, jog klaidas privalu ištaisyti, kitaip gali kilti darbo ginčų. Nuo kaltinimų suinteresuotoms šalims susilaikoma, visgi, grūmojama mokyklų vadovams dėl klaidų skaičiuojant darbo užmokestį. Tą pačią dieną paskelbtas dar vienas pranešimas spaudai, analizuojantis bendrus etatinio rezultatus savivaldybėse (1 priedas). kuriame ministrė pirmą kartą pripažįsta, jog ministerija padarė klaidų: „Suprantame, kad pakeisti visą užmokesčio sistemą labai sudėtinga, nelengva pačioms mokykloms ir jų vadovams, ir savivaldybėms. Suprantu dalies mokytojų nepasitenkinimą. Gerbdami susitarimą su švietimo darbuotojų profesinėmis sąjungomis ir vykdydami Seimo sprendimą įvesti etatinį, laiko turėjome nedaug, bet visi intensyviai dirbome. Pasitaikė ir klaidų, jų nedaro tik tie, kas nedirba. Jas taisome ir taisysime, kalbamės su visais ir ieškome geriausių sprendimų. Bendromis visų mūsų pastangomis pasieksime, kad mokytojai dirbtų savo darbą oriai ir patenkinti“, – sakė švietimo ir mokslo ministrė J. Petrauskienė. (1 priedas, Situacija savivaldybėse po mėnesio įvedus etatinį: pinigų labiausiai pritrūko toms mokykloms, kuriose išskaidytos klasės).

Po to, beveik mėnesį, iki lapkričio 8 dienos ministerija daugiau neskelbė nė vieno pranešimo spaudai apie etatinio įvedimą. Lapkričio 8 d. paskelbtame pranešime „Pirmieji etatinio rezultatai: vidutinis mokytojų atlyginimas pakilo beveik 14 procentų“ (1 priedas) skelbiama etatinio įvedimo statistika, akcentuojant modelio privalumus. Esą atlyginimai augo 14 procentų bei pakartojami modelio įvedimo tikslai, taip pat pirmą kartą užsimenama apie tai, kad iki kito etapo – 2019-ųjų rugsėjo modelį reikės tobulinti. Apie bręstančią ministerijos ir profsąjungos komunikacijos krizę neužsimenama.

ŠMM komunikacija viešojoje erdvėje prasidėjus streikui. Apie lapkričio 12 d. prasidėjusį streiką mokyklose visuomenę informavo žiniasklaida. Dar lapkričio 2 dieną „Lietuvos žiniose“ paskelbta naujienų agentūros BNS publikacija „Protestuodama dėl etatinio mokytojų darbo apmokėjimo Lietuvos švietimo darbuotojų profesinė sąjunga (LŠDPS) skelbia lapkričio 12 dieną pradėsianti neterminuotą streiką.“ (BNS, 2018 a) Straipsnyje išdėstoma minėtos profsąjungos vadovo A. Navicko pozicija: „Šią reformą Andriaus Navicko vadovaujama profsąjunga vadina absurdiška, taip pat piktinasi, kad ji priimta buldozerio principu“. „Tai, kas įvesta, nėra etatinio darbo apmokėjimo sistema, o valandinis mokytojų darbo apmokėjimas pakeistas minutiniu, nes mokyklų vadovai kartu su mokytojais priversti smulkmeniškai įvertinti kiekvieną darbėlį bei netgi numatyti juos visiems metams į priekį, todėl skaičiuojamos jau nebe valandos, o minutės“. „Profsąjunga reikalauja nedelsiant atsisakyti sistemos ir „įdiegti etatinį modelį, kuriame vienam etatui sudaryti būtų ne daugiau kaip 18 kontaktinių valandų. Taip pat – pareiginės algos pastoviosios dalies koeficientus didinti 20 proc. bei mažinti vaikų skaičių klasėse.“ „Mokyklose dar niekada nebuvo tokios netvarkos – nesuderintos darbo užmokesčio sistemos, neatnaujintos arba klaidingai sudarytos darbo sutartys“. (BNS, 2018a)

Dienraštis „Respublika“ 2018 m. lapkričio 3 paskelbė publikaciją „Pedagogai skelbia streiką“, kur kalbinamas LŠDPS pirmininkas pažėrė dar daugiau kaltinimų ministrei J. Petrauskienei, teigdamas, jog rengiant modelį nebuvo atsižvelgta į siūlymus bei nebuvo kreipiamas dėmesys į jau 2018-ųjų gegužės mėnesį surengtą 2 valandų įspėjamąjį streiką, kuriame dalyvavo per 1000 mokytojų. „Mokytojų atstovas sako, kad etatinis apmokėjimas praktikoje nepateisino pedagogų lūkesčių. <...> A. Navickas primena, kad jau gegužės mėnesį surengto įspėjamojo streiko metu pedagogai bandė atkreipti valdžios dėmesį į etatinio apmokėjimo spragas. „Mes jau dalyvaudami etatinio apmokėjimo darbo grupėje matėme, kad ruošiamą sistema – neteisinga ir balsavome „prieš“. Tačiau darbo grupė buvo suformuota taip, kad kone visus balsavimus pralaimėdavome 1:9. Gegužės mėnesį įspėjamojo streiko metu dar kartą išsakėme, kad tai, kas svarstoma, pedagogams netinka. Ir tuo metu buvo geras laikas kažką keisti. Dabar ministrė ir toliau įžeidinėja mokytojus ir nepripažįsta klaidų“, – sakė A. Navickas. <...> „Šie du mėnesiai buvo kupini chaoso. Mokytojai buvo paversti derybininkais, šalia savo pagrindinio darbo buvo priversti kurti sistemas, derėtis su mokyklų vadovybe, formuoti sutartis, rengti pareigybių aprašus. Mokytojai pavargę nuo šios betvarkės.“ (Gafurova, 2018)

Lapkričio 12 dieną prasidėjus streikui LŠDPS pirmininkas A. Navickas teigė, jog „streikuoti buvo nuspręsta todėl, kad Švietimo ir mokslo ministerija jau metus laiko nekreipia dėmesio į jų reikalavimus ir nesileidžia į derybas.“ (Pocytė, 2018a).

Ministerija kilus nepasitenkinimui laikėsi tylos strategijos ir pranešimų spaudai, atskleidžiančių streiko mastą ir priežastis neviešino. Vietoje to ŠMM oficialioje interneto svetainėje lapkričio 12 d. paskelbė pranešimą apie vieną iš streikuojančių gimnazijų, kuriame buvo teigiama, jog susidarė „keista situacija“. Pagrindinė jo žinutė buvo problemos neigimas – prie streiko prisijungusios Žiežmarių gimnazijos mokytojams atlyginimai kilo, streikuoja tik iš solidarumo. Bandoma

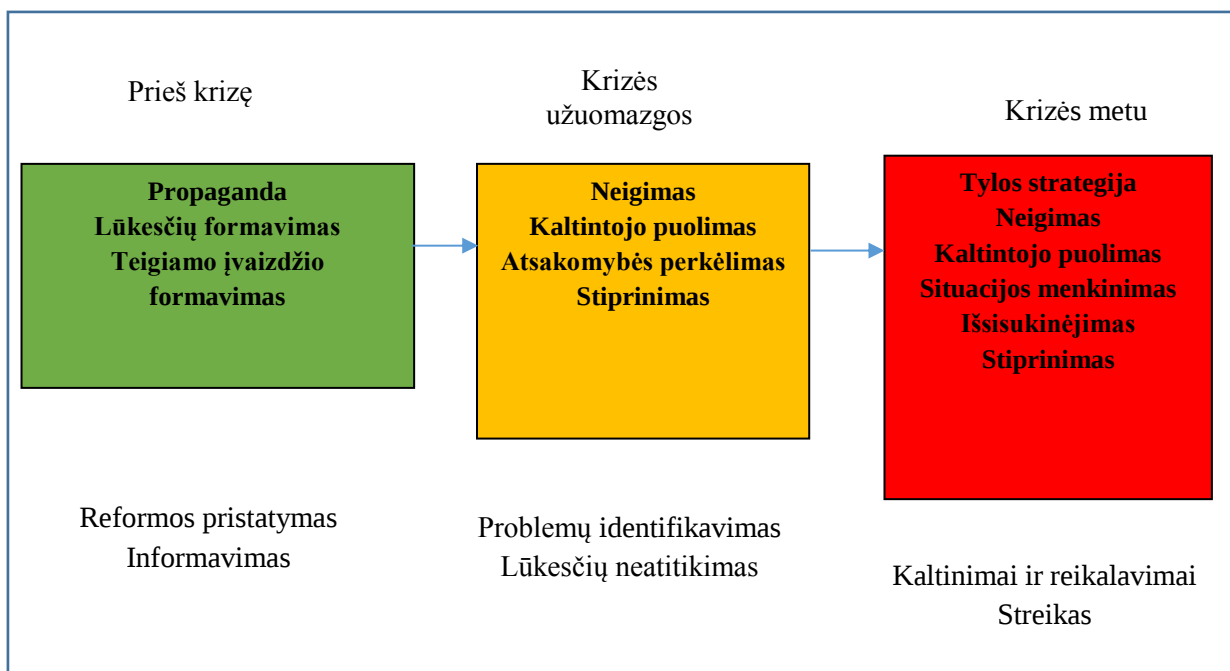
komunikuoti, jog streikuoti nėra dėl ko, paaiškinama, jog Švietimo darbuotojų profsąjunga – vienintelė nepasirašė kolektyvinės sutarties ir dabar rengia streiką. Lyg tarp kitko užsimenama, jog šalyje yra 2000 mokyklų. Nors nenurodoma, kiek iš jų streikuoja, šis faktas pateikiamas aiškiu tikslu – parodyti, jog streikuoja tik maža dalis, pavienės mokyklos. (1 priedas, „ŠMM atstovai lankėsi streiką paskelbusioje Vilniaus „Žemynos“ progimnazijoje: mokytojai savo padėtimi nesiskundžia, streikuoja solidarizuodamiesi su kolegomis“). Visgi, pripažįstama, jog „ne viskas tobula“ ir klaidas žadama taisyti. Spaudai ministrės patarėjas A. Varanauskas sakė, jog streikuoja vos kelios mokyklos, todėl jis teigia, kad tai – kelių mokyklų bendruomenių problema. (Pocytė, 2018a)

Interneto portalas DELFI lapkričio 12 d. paskelbė publikaciją „Vykstant mokytojų streikui pasisakė ir Petrauskienė: algos tikrai mažos“. Straipsnyje kalbinama Švietimo ir mokslo ministrė J. Petrauskienė teigė, jog pagrindo piktintis etatiniu mokytojų darbo apmokėjimu nėra. Esą nors bendrai mokytojų algos mažos, nauja sistema teisingesnė, o atlyginimai auga. Taip pat bandė sumenkinti situaciją, teigdama, jog iš žadėtų 70 streikuoja tik 5 mokyklos.

Tuo tarpu LŠDPS pirmininkas A. Navickas kaltino ministrę manipuliuojant statistika: „A. Navicko teigimu, streiką rengti privertė valdžios nenoras derybų keliu spręsti problemų dėl mokytojų žeminančios naujos darbo apmokėjimo sistemos, kuri įgyvendinama chaotiškai jai tinkamai nepasirengus. <...> Pasak A. Navicko, Vyriausybė, manipuliuodama įvairia statistika, klaidina visuomenę, kad mokytojų atlyginimai pakilo net 117 eurų. <...> „Švietimo ir mokslo ministerija dar vis neketina taisyti savo klaidų, o planuoja keliones po Lietuvą į streikuojančias mokyklas aiškintis situacijas“, – teigė A. Navickas. “ (Vainienė, 2018)

Taip pat analizuojant ŠMM pranešimus spaudai matyti, jog nebuvo reaguojama ir į įspėjamąjį mokytojų streiką, kuris vyko gegužės mėnesį. Šis streikas buvo nušviečiamas tik žiniasklaidoje – ŠMM pranešimų spaudai apie jį neskelbė. Gegužės 17 d. naujienų portalas DELFI paskelbė publikaciją „Streikuosiantys mokytojai: įvedus etatinį apmokėjimą už tą pačią algą teks dirbti daugiau“. Straipsnyje rašoma, jog profsąjungos atstovams pažėrus kritikos tada dar tik pradedamam įvesti modeliui, Švietimo ir mokslo ministrė J. Petrauskienė streiko iniciatyvą pavadinimo nereikalingos panikos tarp mokytojų kurstymu. (Majauskienė, 2018)

Lapkričio 5 d. profsąjungos planus pradėti streiką naujienų agentūrai BNS ir portalo lrytas.lt žurnalistams komentavo ir ministras pirmininkas S. Skvernelis. Premjeras teigė, jog atlyginimai mokytojams didėjo 117 eurų, o jeigu jie mato reikalą streikuoti, svarbu, kad tai darytų pagal įstatymus. „Demokratinėje šalyje visos protesto formos leistinos, įmanomos. Jei galvojama, kad reikia streikuoti – tai jų apsisprendimo teisė. Tik vėlgi nesinorėtų, kad šioje vietoje nukentėtų vaikai, moksleiviai. Jei streikas bus, tai turi būti atlikta pagal galiojančius įstatymus“. (BNS, 2018b) Straipsnyje taip pat rašoma, jog streiką organizuojančios Lietuvos švietimo darbuotojų profesinė sąjungos atstovai ragina dėl švietimo problemų atsakomybę prisiimti ministrę J. Petrauskienę. O premjeras S. Skvernelis į BNS klausimą, ar, jo nuomone, ministrė J. Petrauskienė tinkamai suvaldė situaciją dėl reformos ir ar premjeras ja pasitiki, neatsakė. Ministras pirmininkas šiuo atveju naudoja ne tik situacijos menkinimo bei neigimo komunikacijos strategijas, bet ir išsisukinėjimo bei tylos strategijas, neatsakydamas į žurnalistų pateiktus klausimus.



16 pav. Komunikacijos atsako strategijų kaita krizės dėl etatinio modelio įvedimo metu. Sudaryta autorės

Ministerija, priremta prie sienos žurnalistų, laikėsi neigimo ir situacijos menkinimo strategijų, savo valdomais komunikacijos kanalais komunikacijos krizės eigos neviešino. Vaizdą apie tikrąją situaciją visuomenė galėjo susidaryti tik iš publikacijų nacionalinėje spaudoje.

Prasidėjus streikui Švietimo ir mokslo ministrė J. Petrauskienė naudojo neigimo strategiją – nesutiko su profesinės sąjungos reikalavimais, žiniasklaidos kaltinimais, teigdama, jog nėra pagrindo streikui ir protestams. Komunikacijos atsako strategijų kaita krizės dėl etatinio metu pavaizduota 16 paveiksle.

Pažymėtina, jog spendimų priėmėjai – ministras pirmininkas S. Skvernelis, Švietimo ir mokslo ministrė J. Petrauskienė bei jų patarėjai neturėjo suderintos komunikacijos strategijos – komentavo žiniasklaidai kilusią krizę savo nuožiūra, nederindami pranešimų turinio.

Apibendrinant galima teigti, jog suinteresuotos grupės – Švietimo darbuotojų profsąjungos nepasitenkinimo buvo galima išvengti, jei ministerija nuo pat pradžių būtų sugebėjusi surasti kompromisą ir atsižvelgti į jos pasiūlymus. Iš dokumentų analizės ir vėlesnės profsąjungos vadovo A. Navicko reakcijos matyti, jog to nebuvo daroma, susitarus su visomis profsąjungomis vienos iš jų pasiūlymai buvo ignoruojami.

Krizės kulminacija ir žiniasklaidos įtaka. LŠDPS paviešino streiko grafiką – kas keletą dienų prie streiko planavo prisijungti vis daugiau mokyklų, iš viso buvo skelbiama, jog streikuoti rengiasi 100 mokymo įstaigų visoje Lietuvoje. Tuo tarpu ŠMM savo svetainėje toliau ignoravo streiką ir skelbė etatinio įvedimo privalumus. Lapkričio 13 d. paskelbtas pranešimas „Mokytojų atlyginimų analizė parodė, kad atlyginimai labiausiai augo jauniems mokytojams“, lapkričio 14 d. – „Prie streiko prisijungusioje Žiežmarių gimnazijoje visų mokytojų atlyginimai vidutiniškai didėjo 100 Eur“ (1 priedas). Tiesa, antrajame pranešime paskelbta ne tik informacija, kad streikuojantys mokytojai savo

situacija esą patenkinti, streikuoja iš solidarumo, bet ir tai, jog planuojamas etatinio koordinavimo darbo grupės posėdis, kurio metu bus tobulinamas modelis.

Lapkričio 15 d. skelbiamame pranešime apie minėtą darbo grupės posėdį akcentuojama, jog streikas esanti neadekvati priemonė. Ministrė J. Petrauskienė teigė, jog negalima tikėti, kad dešimtmečius lauktas pokytis praeis be klausimų ir žada atsižvelgti į pasiūlymus, kuriuos darbo grupės nariai pateiks per 2 savaites. Ministrės žodžius patiprina net 5 mokyklų vadovų pasisakymai, esą „reikia sėsti ir žiūrėti, o ne streikuoti“, „daug metų kalbėjome apie etatinį ir pagaliau jis pajudėjo, ir jokios skubos čia nebuvo. Ne per anksti įvedėme, o per vėlai“, „Mes visi greičiausiai padarėme klaidų, visos grandys. Užkaskime karo kirvius ir žiūrėkime, kaip patobulinti“ ir t.t. Apie tai, ką ketinama tobulinti, neužsimenama.

Apie šį darbo grupės posėdį lapkričio 16 d. rašė portalas 15min.lt. Straipsnyje „15min paaiškina: kodėl streikuoja mokytojai ir ko jie reikalauja?“ pakalbinta ministrė J. Petrauskienė ir toliau teigė, kad „mokytojais yra manipuluojama, skleidžiamos netikros žinios.“ Taip pat teigė, jog dėl kilusios suirutės kalti ne teisės aktai, o neteisingas jų įgyvendinimas. „Sutarėme, kad per dvi savaites visos šalys pateiksime siūlymus esamiems teisės aktams, kaip galėtume tobulinti esamą sistemą ir daugiausia tobulinti aiškinamuosius dalykus, raštus ir patirtis, nes esmė, kas buvo išsakyta – ne teisės aktai yra kalti, jeigu jie nėra teisingai įgyvendinami“, – 15min.lt teigė J. Petrauskienė. Situaciją taip pat komentavo jos patarėjas A. Varanauskas. Šis išsakė viltį, kad susitarimas su streikuojančiais mokytojais bus pasiektas. (Antanavičius, 2018)

Tuo tarpu prie streiko toliau jungėsi naujos mokyklos. Tiesa, šį kartą ministerija ėmėsi skelbti, kiek mokyklų streikuoja. (1 priedas, Atnaujinta informacija apie streike dalyvaujančias mokyklas)

Toliau streikuojant mokytojams ministrė J. Petrauskienė vyko į mokyklas, apie tai buvo skelbiama ŠMM svetainėje. Ministrė toliau transliavo žinutę, kad ne teisės aktai turi trūkumų, kaltas nesusikalbėjimas mokyklose – laikėsi neigimo ir atsakomybės bei kaltės perkėlimo suinteresuotoms šalims komunikacijos strategijų. (1 priedas, Ministrė susitiko su streikuojančiais mokytojais: problemos – ne tik sisteminės).

Lapkričio 21 d. ministerija savo svetainėje paskelbė surengusi susitikimą su visomis profsąjungomis ir pasiekusi susitarimą dėl modelio tobulinimo, o 26 d. – išsiuntusi joms susitarimo protokolą. (1 priedas). Kaip skelbė portalas DELFI, susitikimas vyko už uždarytų durų, žurnalistai į jį nebuvo įleisti. (Pocytė, 2018b) Tuo tarpu streiką organizuojančios profsąjungos vadovas A. Navickas kalbinamas portalo 15min žurnalistų sakė: „mes siūlymus išsakėme, bet matome, kad į protokolą jie net neįtraukti“. „Tokios formuluotės „sieksime“, „tarsimės“, „svarstysime“ buvo įrašytos kolektyvinėje sutartyje prieš metus. Priėjome tokią aklavietę, kad žmonės susitaria ir niekas nebesiekia, nesusitaria, tik toliau tariasi,“ – aiškino A. Navickas. (Jurčenkaitė, 2018a). Tuo tarpu J. Petrauskienė žurnalistams teigė, jog „pavyko susitarti“. (Pocytė, 2018b)

Portalui 15min A. Navickas lapkričio 22 d. sakė, kad susitarimo protokolas tik dar labiau papiktino mokytojus, nes į jį įtraukti patogūs kitų profsąjungų, tačiau ne streikuojančių mokytojų siūlymai. Taip pat anot profsąjungos vadovo, mokytojų streikas Lietuvoje plečiasi, jis tęsis. Tą dieną Lietuvoje streikavo 73 mokyklos. Tame pačiame straipsnyje aprašomas ir 380 mokytojų, profsąjungų atstovų ir ministrės J. Petrauskienės susitikimas Mokytojų namuose lapkričio 22 d. Esą ministrė buvo sutikta šūksniais „gėda“, o A. Navicko kalba sutikta plojimais. Galima įžvelgti, jog ministrei su suinteresuotomis šalimis užmegzti kontaktą darėsi vis sunkiau, tai lemia ankstesnė viešųjų ryšių

patirtis. Mokytojai įsitikinę, jog ministrė jų nesiklauso ir iš anksto neigiamai vertina jos komunikaciją bei veiksmus.

Iš informacijos spaudoje matyti, jog ministerijos viešinama žinutė, kad pasiekta susitarimas, neatitiko realybės. Mokytojų nepasitekinimas toliau augo, o su pagrindine krizės iniciatore – LŠDPS susitarimas nebuvo pasiektas. Svarbu paminėti, jog profsąjungą papiktino ir tai, jog protokolas buvo pasirašytas ne iš karto susitikimo metu, o rengiamas jiems nežinant. „Ir šiandien buvo teigiama, kad atsiras protokolas. Bet koks protokolas? Jeigu mes vakar sutarėm, tai kodėl jo nepasirašėm visos šalys susirinkusios? Akivaizdu, kad taip negalima daryti“, – žurnalistams kalbėjo A. Navickas. (Jurčenkaitė, 2018b)

Mokytojų streikas susilaukė atgarsio Seime, ėmė kilti politinė įtampa. Opozicinė frakcija lapkričio 22 d. pradėjo rinkti parašus dėl interpeliacijos ministrei J. Petrauskienei. Ministras Pirmininkas S. Skvernelis komentuodamas interpeliaciją žurnalistams sakė, jog švietimo ministrė tapo savo vykdomų reformų auka. „Jis gyrė J. Petrauskienę „už ryžtą, už norą, už tikslą“. Vis dėlto ministras pirmininkas teigė, jog ministrei kartais pritrūksta savybių kalbėtis su socialiniais partneriais.“ (Jakučionis, 2018)

Lapkričio 27 d. LRT radijo laidoje kalbintas Ministras Pirmininkas S. Skvernelis teigė, jog mokytojai neturėtų tikėtis, kad etatinis apmokėjimas bus panaikintas, taip pat konstatavo, jog streikas pažeidžia mokinių interesus. Premjeras ir toliau naudoja kaltintojo puolimo ir teisinimosi strategijas, teigdamas, jog ministrę siekiama pašalinti. Imami kaltinti ne tik suinteresuotų šalių atstovai – mokytojos, profsąjungos, bet ir politiniai oponentai.

Lapkričio 28 d. ministerija vėl paskelbė organizuojanti derybas su visomis profsąjungomis lapkričio 29 d. Kaip skelbta, net 13 valandų trukusių derybų metu pavyko pasiekti susitarimą su visomis profsąjungomis, protokolą vėl ketinama išsiųsti paštu. (1 priedas, Su profesinėmis sąjungomis pasiekti susitarimai dėl etatinio įgyvendinimo tobulinimo).

Tačiau ŠMM svetainėje skelbiamuose pranešimuose spaudai nutylima, jog naktį iš lapkričio 28 į 29 d. ministerijoje nakvojo kelios dešimtys mokytojų. Žiniasklaida 28 d. skelbė, kad mokytojai ketina nakvoti ministerijoje, kol bus pasiektas susitarimas. Portalo diena.lt publikacijoje „Derybų su ministre nesulaukę streikuojantys mokytojai nakvoja ministerijoje“ teigiama, jog ministrė dieną buvo užėjusi keliolikai minučių, paklausė mokytojų ir vėl išėjo. LŠDPS atstovai žurnalistams sake: „laukiame, kol ministrė grįš“. (Skėrytė, 2018). Portalas DELFI pavišino ministerijoje nakvoti likusių mokytojų poziciją: „Svarbūs dalykai vilkinami, nesiimama konkrečių sprendimų, nesitariama. Savotiškai tyčiojamasi iš mūsų“, „Švietimo sistemoje baisi krizė. Kiek mokyklų nedirba, kiek mokinių negauna mokymosi proceso, o Švietimo ministerija į viską žiūri pro pirštus“, „visa šita situacija yra apgailėtina“, – žurnalistams sakė pedagogai. (Pocytė, 2018c)

Tą pačią dieną žurnalistų kalbinamas premjeras S. Skvernelis teigė, jog su viena profsąjunga atskirų derybų nebus, o ministerijos poziciją pavadino lanksčia. Taip pat pareiškė, jog streikuojančiai profsąjungai nerūpi nei vaikai, nei tėvai bei ragino mokytojus grįžti į mokyklas (ELTA, 2018).

Lapkričio 29 d. prie ministerijos mokytojus palaikančią mitingą „Mokiniam rūpi“ surengė apie 100 moksleivių. Žurnalistų kalbinti moksleivių atstovai teigė, jog kad mokytojai nusipelnė geresnių darbo sąlygų. (Pakalkienė, 2018).

Susitikimo su profsąjungomis dieną ministerijoje nakvojusius mokytojus papiktino tai, kad į derybas jie nebuvo įleisti. Posėdis vyko už uždarytų durų, tačiau buvo transliuojamas socialiniame tinkle „Facebook“. Posėdį plačiai nušvietė žiniasklaidos interneto portalai. Žurnalistų kalbinami mokytojai kritikavo ministrę, esą ji kalba apie nieką, juos papiktino ir premjero S. Skvernelio pozicija, jog streikuojantiems mokytojams nerūpi vaikai. Mokytojų nepasitenkinimą aprašė portalas lrytas.lt publikacijoje „ŠMM nakvoję mokytojai supyko: jiems prieš nosį buvo užvertos posėdžio su ministre durys“. „Mes laukėme visą naktį šio susitikimo, o kas dabar vyksta?“ – piktinosi už kabineto durų besibūriuojantys pedagogai“, „Mes atėjome kaip mokytojai, bet esame nepageidaujami. Kaip gali jaustis, kai esi visą laiką žeminamas. Vakar ministrė atbėgo, neišklausė, o dabar duris uždarė“, – sakė Vilniaus licėjaus mokytoja Iveta Nadzeikienė.“ Straipsnyje taip pat rašoma, jog ministrė nemano, kad švietimo sistemoje yra kilusi krizė. (Murauskaitė, 2018)

„Lietuvos žinių“ publikacijoje lapkričio 29 d. rašoma, jog ministrė J. Petrauskienė kaltina A. Navicko profsąjungą rengiant šou: „Tas šou, kuris vyksta, tikrai nėra tam, kad būtų susitarta. Ministerija kiekvieną savaitę susitikinėja su mokytojais, lankomės ir streikuojančiose mokyklose, ir bendraujame su kolegomis iš švietimo skyrių, kurie mums irgi perduoda žinias, kokios yra problemos, kur kyla nesusipratimai“, – laidoje „DELFI Dėmesio centre“ sakė ministrė“. (BNS, 2018c) Tokią ministrės poziciją palaikė ir premjeras S. Skvernelis, mokytojų streiką pavadinęs politikavimu. „Manau, kad šiuo atveju priekaištai ministrei, kad ji nesikalba, kad negirdi, yra visai nepagrįsti. Tiesiog daug kas nori, kad nebūtų atspindėta nuomonė ir kad negirdėtų. Tikrai matau, kad ir bendrauja ir kalbasi, ir vakar buvo nuėjusi, bet kalbėtis labai sunku, kai yra emocijos, trypimas, švilpimas, eilėraščių sakymas“, – žurnalistas sakė vyriausybės vadovas. (BNS, 2018 d).

Galima daryti išvadą, kad ministerija ir vyriausybės vadovas taikė vienakryptę komunikaciją – nesikalbėjo su mokytojais, posėdžiai buvo rengiami už uždarytų durų, atidėliojami. Mokytojams leidžiama suprasti, jog jie nėra pakankamai svarbūs, jog problemos būtų sprendžiamos iš karto joms iškilus. Tai parodo situacija, jog lapkričio 28 d. į ministeriją atvykusiems mokytojams buvo pasakyta, kad susitikimas įvyks tik rytoj, dėl ko šie liko nakvoti ministerijoje. Maža to, ministerijoje nakvoję mokytojai nebuvo įleisti į susitikimą.

Po lapkričio 29 dieną surengtų net 13 valandų trukusių derybų ŠMM savo tinklalapyje paskelbė, jog pasiektas susitarimas su profsąjungomis, tačiau A. Navicko reikalavimams įgyvendinti prireiktų 200 milijonų eurų. (1 priedas, „Su profesinėmis sąjungomis pasiekti susitarimai dėl etatinio įgyvendinimo tobulinimo“). Tuo tarpu A. Navickas spaudai teigė, jog derybas tikisi pratęsti jau su nauju ministru. Lapkričio 30 dieną surengtas kelių šimtų mokytojų ir moksleivių mitingas prie Seimo. A. Navickas sake, jog tikisi, kad „šiandien bus paskutinė ministrės darbo diena“. (BNS, 2018e) Taip jis pareiškė po to, kai ministrės galimybėmis tęsti darbą suabejojo LR Prezidentė Dalia Grybauskaitė: „Tokiomis sąlygomis tolimesnis ministrės darbas kelia abejonių“, – paskelbta Prezidentūros pranešime spaudai. (Gudavičius, 2018)

Tuo tarpu Švietimo ir mokslo ministerijos apsauga paprašė įstaigoje dvi paras gyvenusių ir nakvojusių mokytojų prieš savaitgalį apleisti patalpas. Pranešimus apie renginių organizavimo tvarką savo svetainėje paskelbusi ŠMM teigė, jog susirinkimus gali organizuoti tik ministerijos darbuotojai. (1 priedas, Dėl ministerijoje esančių streikuojančių mokytojų). Nacionalinė spauda šiuos įvykius eskalavo itin plačiai – žurnalistai tiesiogiai transliavo mokytojų keliamus neramumus ministerijoje žiniasklaidos priemonių „Facebook“ paskyroje, fotomedžiaga ir publikacijos apie ministerijos apsaugos ir mokytojų veiksmus plito realiu laiku, vyko transliacijos iš įvykio vietos. Buvo viešinami

ministerijoje įsikūrusių mokytojų buitės vaizdai, pasisakymai. Ministerijos apsaugai paprašius mokytojų paleisti patalpas, jie ėmė lipti per pastato langus, buvo iškviesti policijos pareigūnai, kurie jokių veiksmų nesiėmė. Piketuojantys pedagogai reikalavo ministro pirmininko S. Skvernelio ir ministrės J. Petrauskienės atsistatydinimo, tačiau nei vienas, nei kitas politikas į mitingą neatvyko. S. Skvernelis per savo komunikacijos štabo vadovą Skirmantą Malinauską pranešė, jog kištis į situaciją neketina: „Jei noras yra likti savaitgalį ministerijos patalpose, tai turbūt tikslas yra ne konstruktyvus pokalbis, susitarimas, o destrukcija ir provokacija“, – teigė premjero patarėjas.“ (Jurčenkaitė, Želninenė, 2018).

Apibendrinant galima teigti, jog spaudos kalbinama ministrė menkino situacijos rimtumą, nesutiko, jog švietimo sistemoje kilusi krizė. Taip pat, kaip minėta, pedagogų protestas vadinamas politikavimu, šou, kaltinimų prasta komunikacija nepripažįsta nei ministrė, nei ministras pirmininkas.

Valdininkai taikė biurokratinį požiūrį į komunikaciją su suinteresuotomis šalimis – mokytojais, jiems atstovaujančia profsąjunga, moksleivių atstovais, ekspertais. Dėl to formavosi neigiama viešoji nuomonė apie sprendimų priėmėjus, kuriuos visuomenė laiko atsakingais už krizę – šiuo atveju Švietimo ir mokslo ministrę J. Petrauskienę bei premjerą S. Skvernelį. J. Petrauskienės argumentų mokytojai nebeklauso, kaip minėta anksčiau, ji nušvilpiama neleidus pasisakyti. Tuo tarpu S. Skvernelio reitingai, apklausų duomenimis, taip pat smuko – visuomenė ėmė juo pasitikėti mažiau. Kaip skelbė 15min.lt, „Dėl mokytojų streiko smuko ministro pirmininko Sauliaus Skvernelio populiarumas – palankiai vertinančių jo veiklą sumažėjo beveik devyniais procentiniais punktais. <...> Pirmą kartą neigiamai vertinančių premjerą skaičius tapo didesnis už tuos, kurie jį vertina teigiamai. Jis pateko į neigiamų personažų ratą“, – BNS sakė apklausą atlikusios įmonės „Vilmorus“ vadovas Vladas Gaidys. <...> Anot V. Gaidžio, premjero reitingo smukimas susijęs su mokytojų streiku ir „premjero ne visai pasisekusių reagavimų į tuos dalykus.“ Straipsnyje sociologas taip pat teigia, jog sumažėjo gyventojų pasitikėjimas visa švietimo sistema. Anot jo, 2003-aisiais švietimo sistema buvo institucija, kuria labiausiai buvo pasitikima, o per krizę pasitikėjimas nukrito nuo 41 proc. iki 35 proc., atitinkamai 6 procentiniais punktais išaugo nepasitikėjimas ir tai mažiausias rezultatas per 20 metų. (Damulytė, 2018)

Analizuojant, kaip krizės metu informacija pateikiama plačiajai visuomenei, galima matyti, jog tikrąjį vaizdą apie švietimo sistemoje kilusią krizę susidaryti įmanoma tik sekant naujienas žiniasklaidoje. Ministerija savo administruojamais komunikacijos kanalais transliuoja neobjektyvią, nepilną, daugeliu atvejų net melagingą informaciją, ignoruodama problemas ir krizės ženklus. Internetinė žiniasklaida šiuo atveju ne tik informuoja visuomenę apie realiu laiku vykstančius įvykius, bet ir tiesiogiai dalyvauja krizės dienotvarkėje, dėstydamą kritišką požiūrį į valdininkus. Tačiau situacija parodė, jog žiniasklaida kai kuriais atvejais eskaluoja krizę stiprindama neigiamas emocijas viešojo erdvėje.

Premjeras S. Skvernelis kaltino kai kurias žiniasklaidos priemones propaganda, kai, jo teigimu, buvo paviešinta jo ištarta frazė, ištraukta iš konteksto: „turėti pakankamai daug ir laisvo laiko, ir norėti gauti 1000 eurų ir daugiau atlyginimą – tikrai tokios galimybės nėra.“ (Brunalas, 2018) Šis teiginys visuomenėje sukėlė didelį atgarsį, streikuojantys mokytojai viešai piktinosi tokiu premjero požiūriu. Tai dar labiau gilino krizę ir nesusikalbėjimą tarp valdžios ir suinteresuotų šalių etatinio modelio tobulinimo klausimu. Premjeras vėliau teisinosi, esą jo požiūris buvo iškraipytas, o kalbėdamas radijo laidoje omenyje turėjo ką kita – mokytojus, kurie dirba ne pilnu darbo krūviu. Taip pat šis posakis

susilaukė atgarsio Seime – opozicijos lyderis Gabrielius Landsbergis ragino premjerą atsiprašyti mokytojų. (Brunalas, 2018 b)

Krizės valdymo komunikacijos dinamika. Gruodžio 3 dieną premjeras S. Skvernelis spaudos konferencijos metu paskelbė atleidžiantis 3 ministrus. „S. Skvernelis pirmadienį paskelbė, kad priėmė sprendimą pakeisti ne tik švietimo ir mokslo ministrę Jurgitą Petrauskienę, bet dar du ministrus – aplinkos ministrą Kęstutį Navicką ir kultūros ministrę Lianą Ruokytę-Jonsson.“ – pranešė portalas 15min. Premjeras žurnalistams teigė, jog su Prezidentu savo sprendimo nederino, taip pat atsisakė pripažinti, jog vyriausybė dirba blogai. „Manau, kad tolesniam reformų įgyvendinimui ir perkrovimui reikalingi sprendimai buvo priimti ir aš juos priėmiau,“ – straipsnyje cituojamas S. Skvernelis. Žurnalistai pastebėjo, jog ministrė J. Petrauskienė jau savaitgalį žinojo apie atleidimą, mat buvo pasiruošusi atsisveikinimo kalbą. „Padarėme ką galėjome, gebantys tepadaro daugiau,“ – po ministro pirmininko spaudos konferencijos žurnalistams teigė ministrė. (Vireliūnaitė, 2018) Kaip skelbė portalas 15min, „nors iš ryto premjeras Saulius Skvernelis paskelbė apie švietimo ir mokslo ministrės Jurgitos Petrauskienės atstatydinimą, įtampa švietimo sistemoje nenuslūgo.“ (Jablonskaitė, 2018) LŠDPS pirmininkas A. Navickas gruodžio 3 d. žurnalistams pareiškė, jog nors ministrės atsistatydinimą vertina teigiamai, mokytojai ketina streikuoti iki Kūčių, jeigu nebus pasiektas susitarimas.

Tos pačios dienos rytą vyriausybėje vykusios derybos su profsąjungomis, apie kurias savo tinklalapyje informavo ŠMM (1 priedas, Susitikimas su profesinėmis sąjungomis) baigėsi taip pat, kaip ir vykusios anksčiau – sutarta su trimis profsąjungomis, tačiau ne su streikuojančia A. Navicko profsąjunga. LŠDPS reikalavimai didinti mokytojų atlyginimų koeficientus į susitarimą įtraukti nebuvo, motyvuojant tuo, jog 2019 m. biudžeto projekte tam reikalingų 200 mln. eurų nėra numatyta.

Apie ministrės atleidimą, kaip ir buvo galima tikėtis iš anksčiau demonstruotos ŠMM komunikacijos taktikos, savo komunikacijos kanalais ministerija neskelbė.

Mokytojų streikas sulaukė palaikymo įvairiuose visuomenės sluoksniuose. Streikuojantiems mokytojams palaikymą reiškė kai kurie politikai, visuomeniniai veikėjai, žurnalistai. Gruodžio 9 d. žurnalistas Andrius Tapinas prie Seimo organizavo masinę protesto akciją „Paskutinis skambutis“, į kurią buvo sukviesti ne tik mokytojai, bet ir kitų socialinių grupių atstovai. Protesto organizatoriai pateikė reikalavimus Vyriausybei: „atidėti gruodžio 11-ąją numatytą biudžeto priėmimą, rasti papildomų pinigų mokytojų atlyginimams ir peržiūrėti viso viešojo sektoriaus finansavimą.“ „Šiandien visas dėmesys yra mokytojams, ne politikams, ne kažkokiems kitiems dalykams. Tai palaikymas visiems mokytojams, kurie yra Švietimo ir mokslo ministerijoje ir kitiems, kurie turbūt laukia sėkmingų derybų. O reikalavimai yra labai paprasti – kad derybos vyktų ne imituojant, o iš tikrųjų, kad vyriausybė įsiklausytų į tai, ką kalba mokytojai“, – LRT.lt sakė vienas protesto organizatorių Andrius Tapinas. Premjeras S. Skvernelis dar prieš mitingą protestuotojų reikalavimus atmetė, kaip nepagrįstus. „Premjeras S. Skvernelis tikino, esą nepriėmus biudžeto kiltų chaosas. Jis netgi prabilo apie perversmą valstybėje, kurį esą organizuoja jo politiniai oponentai ir net Rusijos specialiosios tarnybos,“ – rašė portalas 15min. Mitinge, kaip skelbė naujienų agentūra BNS, dalyvavo per 6 000 žmonių, jį rėmė ir opozicinės parlamentinės partijos, nors į tribūną sakyti kalbą lipti jiems nebuvo leista. (BNS, 2018f) Didelio atgarsio žiniasklaidoje susilaukė premjero patarėjo S. Malinausko komentaras. Šis socialiniame tinkle „Facebook“ streikuojančius mokytojus prilygino teroristams.

Atstatydinus tris ministrus, įtampa ėmė kilti aukščiausiu politiniu lygiu. Vyriausybę sukritikavo LR Prezidentė Dalia Grybauskaitė, kuri prieš tai buvo viešai paskelbusi, jog vyriausybė privalo suvaldyti mokytojų streiką per tris savaites, tačiau šis užsitęsė 5 savaites. Galima teigti, jog krizė peraugo iš vyriausybės komunikacijos su suinteresuotomis šalimis į komunikacijos krizę tarp aukščiausio lygio valdžios institucijų – valdančiosios Seimo daugumos, vyriausybės ir prezidentūros. 2018 m. gruodžio 12 išskirtinis žurnalistės Nemiros Pumprickaitės interviu su LR prezidente Dalia Grybauskaite transliuotas visais visuomeninio transliuotojo LRT valdomais komunikacijos kanalais – televizijoje, interneto portale, socialiniame tinkle „Facebook“ bei perpublikuotas kitų naujienų portalų. Prezidentė negailėjo kritikos premjerui S. Skverneliui ir ŠMM ministrei J. Petrauskienei, teigdama, jog vyriausybė demonstruoja beprecedentę nepagarbą ne tik švietimo bendruomenei, bet visai visuomenei „tokios priešpriešos, tokios nepagarbos ir arogancijos bendraujant su mokytojais aš tikrai nesitikėjau iš šitos valdančiosios daugumos. Ir tai gali virsti tikrai nenuspėjamu sniego kamuoliu, apjungti kito viešojo sektoriaus protestuojančiuosius.“ Valstybės vadovė atvirai išsakė požiūrį, jog susidariusi krizė yra „valdančiosios daugumos santykių su visuomene krizė. <...> Jeigu nebus pergaltas tas kontaktavimas, santykis, kalbėjimas ir girdėjimas su visuomene, tai ta krizė tik gilės.“ D. Grybauskaitė kritikavo vyriausybės komunikaciją su švietimo bendruomene krizės metu bei negebėjimą susitarti su streikuojančiais mokytojais: „Iš tiesų, situacija buvo labai keista. Pirmiausiai, tas nenoras kalbėti, užsispyrimas, mėginimas apvardžiuoti, įvairius negražius žodžius sakyti apie tuos, kurie protestuoja. Tas toks arogantiškas visažiniškumas, kad valdžia viską žino, o jūs čia be reikalo kažko reikalaujate. Suprantu, kad galbūt ne tas masinis streikas, bet girdėti tai reikia.“ (Pumprickaitė, 2018).

Atstatydinus J. Petrauskienę laikinai Švietimo ir mokslo ministro pareigas eiti buvo paskirtas Susisiekimo ministras Rokas Masiulis. Nors ne iš karto, bet jam pavyko pradėti konstruktyvias derybas su mokytojais. Ministerija surengė tris posėdžius, kuriuose buvo tariamasi dėl etatinio modelio tobulinimo. ŠMM pranešime spaudai (1 priedas, Darbo grupė tarėsi dėl aiškesnės etato struktūros) paskelbta R. Masiulio pozicija, iš kurios matyti, jog ministras švelnino atstatydintos ministrės retoriką, pripažino modelio klaidas: „Nepasieksime visiškai tobulos sistemos, tačiau labai svarbu nugludinti kampus, kad kuo geriau veiktų mokyklose ir tobulinti tiek, kiek reikės pagal poreikius.“ Skirtingai, nei jo pirmtakė, R. Masiulis tarėsi dėl streikuojančios profsąjungos reikalavimų, ieškojo galimybių, kaip juos įgyvendinti ilgesniu laikotarpiu. Iki šiol, R. Masiulio teigimu, etatinis mokytojų apmokėjimo modelis buvo kritikuojamas dėl to, kad yra „labai palaidas ir kiekviena mokykla kaip nori, taip interpretuoja“. Ministro įsakymu patvirtinus pakeitimus, galimybės subjektyviai interpretuoti apmokėjimo tvarką esą neliks.“ – skelbė portalas 15min. (Jurčenkaitė, 2018) Laikinai einantis pareigas ministras taikė nuosaikesnės komunikacijos strategijas. Atsisakyta arogantiškos teisuoliškos pozicijos, mokytojų kaltinimo neadekvatumu, atsakomybės už modelio klaidas perkėlimo švietimo bendruomenei ir konfrontacijos su streikuojančia profsąjunga. Gruodžio 18 dieną žiniasklaida paskelbė, jog rastas „trapus“ susitarimas ir streikuojantys mokytojai ketina palikti patalpas. Streikuojančios profsąjungos vadovas A. Navickas teigė, jog tikslo likti ŠMM nebėra, siūlomi pakeitimai, anot jo, yra „žymiai geriau negu kad buvusi tvarka iki šiol“. (Jurčenkaitė, 2018)

Apibendrinant galima teigti, jog nuo etatinio diegimo pradžios Švietimo ir mokslo ministerija ir vyriausybės vadovas naudojo praktiškai visas teorinėje projekto dalyje aprašytas komunikacijos atsako strategijas – nuo visiško neigimo, menkinimo, kaltės nukreipimo ir „atpirkimo ožio“ strategijų, iki kaltintojo puolimo, atsakomybės mažinimo ir perkėlimo. Kartu, visos krizės metu, buvo

intensyviai naudojama stiprinimo (angl. bolstering) strategija, siekiant formuoti teigiamą institucijų įvaizdį ir akcentuoti reformos naudą ir privalumus. Nebuvo naudojama tik atsiprašymo ir kaltės pripažinimo strategijos, nors pastarosios fragmentiškų apraiškų galima įžvelgti. Kai kuriais atvejais buvo pripažįstama, jog modelis turi trūkumų, trūksta informacijos, tačiau iš esmės šie pareiškimai didelės reikšmės viešosios nuomonės apie ministeriją formavimuisi ir krizės eigai neturėjo, mat juos užgoždavo arogantiškas kaltintojų puolimas ir krizės rimtumo neigimas.

Kaip vyko valdžios institucijų komunikacija su suinteresuotomis šalimis krizės metu įvairiais, tiek medijuotais, tiek tiesioginiais kanalais chronologiškai pateikta 7 lentelėje.

6 lentelė Komunikacijos krizės dėl etatinio pedagogų darbo apmokėjimo modelio chronologija. Sudaryta autorės

	Įvykis	Ministerijos pozicija	Premjero pozicija	LŠDPS
2018 11 02	Paskelbta apie planuojamą streiką	Problemų yra; Kaltas nesusikalbėjimas mokyklose, ne teisės aktai.	Vidutinė mokytojų alga išaugo 117 eurų; Demokratinėje šalyje visos protesto formos leistinos, įmanomos. Jei galvojama, kad reikia streikuoti – tai jų apsisprendimo teisė. Tik vėlgi nesinorėtų, kad šioje vietoje nukentėtų vaikai, moksleiviai;	Reforma absurdiška, priimta buldozerio principu; Būtina nedelsiant atsisakyti sistemos; Mokyklose dar niekada nebuvo tokios netvarkos.
2018 11 12	Prasideda streikas	Streikas neadekvati priemonė; Žadama atsižvelgti į pasiūlymus; Skelbiama etatinio įvedimo privalumai; Streikuoja vos kelios mokyklos, tai - kelių mokyklų bendruomenių problema.	Nematau pagrindo streikuoti; Turėti gana daug laisvo laiko ir gauti tūkstančio eurų atlyginimą... tokios galimybės tikrai nėra.	Streikuoti buvo nuspręsta todėl, kad Švietimo ir mokslo ministerija jau metus laiko nekreipia dėmesio į jų reikalavimus ir nesileidžia į derybas.
2018 11 15	Darbo grupės posėdis	Mokytojais yra manipuliuojama, skleidžiamos netikros žinios; Ne teisės aktai yra kalti, jeigu jie nėra teisingai įgyvendinami; Streikas neadekvati priemonė sprendžiant etatinio tobulinimo klausimus.	Streikuojančių pedagogų reiškiami priekaištai, jog po atliktos etatinio apmokėjimo reformos pedagogų atlyginimai didėjo tik pavieniais atvejais, yra demagogija.	Nebuvo atsižvelgta į siūlymus; Etatinis apmokėjimas praktikoje nepateisino pedagogų lūkesčių; Mokytojai pavargę nuo šios betvarkės; Ministrė ir toliau įžeidinėja mokytojus ir nepripažįsta klaidų; Čia visiškas nekonstruktivumas, negebėjimas, neturėjimas administracinių gebėjimų spręsti ginčą.
2018 11 21	Susitikimas su profsąjungomis	Kalti ne teisės aktai, o neteisingas jų įgyvendinimas Pavyko susitarti	Švietimo ministrė tapo savo vykdomų reformų auka; Sutartus etatinio	Susitarimo protokolas tik dar labiau papiktino mokytojus, nes į jį įtraukti patogūs kitų profsąjungų, tačiau ne

			apmokėjimo trūkumus taisyti galima.	streikuojančių mokytojų siūlymai.
2018 11 26	Protokolo derinimas	Visi siūlymai buvo įgarsinti ir visi kartu dalyvaujant buvo užrašyti	Streikuojantys pedagogai neturi aiškiai suformuluotų pasiūlymų, nors su jais ir yra kalbama; Streikas yra vaikų interesų pažeidimas; Opozicija siekia pašalinti ministrę	Profsąjungos siūlymai į protokolą dėl etatinio apmokėjimo neįtraukti; Ministrė toliau kalba, bet negirdi; Protokolas rengiamas profsąjungai nežinant.
2018 11 28	Apie 30 mokytojų lieka nakvoti ministerijoje	Tyla; Krizės nėra	Švietimo ir mokslo ministerija derybose su profesinėmis sąjungomis buvo labai lanksti; Atskirai su viena profsąjunga deramasi nebus	Ministerija sąmoningai vilkina derybas Iš mūsų yra tyčiojama Švietimo sistemoje baisi krizė Ministerija į viską žiūri pro pirštus Situacija apgailėtina
2018 11 29	Derybos ministerijoje	Profsąjunga rengia šou; Pasiektas susitarimas dėl etatinio tobulinimo; A. Navicko reikalavimams įgyvendinti reikėtų 200 mln. Eurų	Priekaištai švietimo ir mokslo ministrei Jurgitai Petrauskienei, kad ji nesikalba su streikuojančiais mokytojais nėra pagrįsti.	Švietimo ir mokslo ministerija (ŠMM) imituoja ir vilkina derybas; Mes einame į ministeriją ir iš jos nežadame išeiti, kol nesutarsime. Tai jeigu mes šiandien nesutarsime, tai mes ir rytoj būsimе ministerijoje.
2018 11 30	Mitingas prie Seimo, Mokytojai atsisakė palikti ŠMM patalpas, lipo per langus	Ministerijoje apsistoję streikuojantys mokytojai nėra vejami iš pastato	Jei noras yra likti savaitgalį ministerijos patalpose, tai turbūt tikslas yra ne konstruktyvus pokalbis, susitarimas, o destrukcija ir provokacija	Tikimės, kad šiandien bus paskutinė ministrės darbo diena
2018 12 03	Premjeras S. Skvernelis atleido 3 ministrus	Tyla	Pavyko daug, bet ne viskas, yra dalykų, kuriuos reikia taisyti; Ministerijoje besibūriuojantys mokytojai grubiai pažeidžia Susirinkimų įstatymą.	Nekompetentingas žmogus, kuris nevaldo situacijos ir negeba organizuoti derybų, turi būti atleistas iš darbo. Ministras visų pirma turi būti atsakingas žmogus.
2018 03 09	Mitingas „Paskutinis skambutis“	Tyla	Opozicija rengia perversmą, kursto neįgyvendinamus mokytojų reikalavimus	Mes galime toliau streikuoti, prijungsime naujas mokyklas. Mes galime toliau gyventi ministerijoje. Mes galime ir mirti už tiesą. Labai prašau visų, ir politinių jėgų, susitelkime ir iškelkime mokytojo vardą aukščiau politinių intrigų.
2018 12 18	Mokytojai nutraukė streiką	Buvo pasiektas „trapus“ sutarimas dėl mokytojų apmokėjimo	Tyla	Tikslo likti ŠMM nebėra; Siūlomi pakeitimai, anot jo, yra „žymiai geriau negu kad buvusi tvarka iki šiol“.

		modelio koregavimo		
--	--	-----------------------	--	--

Netgi atleidęs Švietimo ir mokslo ministrę J. Petrauskienę, o kartu su ja ir dar du ministrus, premjeras S. Skvernelis nepripažino, jog vyriausybė dirbo blogai ar nesikalbėjo su suinteresuotomis šalimis. Krizės pasekmes ministras pirmininkas nurašė visuomenės priešinimuisi reformoms. Komunikacijos krizę išsprendė laikinai Švietimo ir mokslo ministro pareigas pradėjęs eiti Susisiekimo ministras Rokas Masiulis. Vykdydamas derybas jis pakeitė retoriką ir išklausė visas suinteresuotas šalis, ko iki šiol ministerija nedarė bei pripažino, jog modelis netobulas. To pakako, kad mokytojai nutrauktų streiką.

4. Krizių komunikacijos 2018 m. švietimo reformos Lietuvoje metu vertinimas

Atlikus dviejų komunikacijos ekspertų interviu galima išskirti 9 pagrindines komunikacijos klaidas, sukėlusias ir gilinusias vyriausybės ir Švietimo ir mokslo ministerijos komunikacijos krizę su suinteresuotomis šalimis – mokytojais, Švietimo darbuotojų profsąjunga ir žiniasklaida. Komunikacijos ekspertas Arijus Katauskas pastebi, jog diegiant etatinį ir susidarius krizei buvo padaryta daugybė komunikacijos klaidų: „bet tai yra tradicija, visiškai normalus dalykas, kad krizinėse situacijose yra padaromos tam tikros mažesnės ar didesnės klaidos, nes kitu atveju ir pačios krizės nebūtų, jeigu viskas būtų daroma visiškai teisingai. Svarbiausia pamoka ateičiai – suvokti, bent jau kertinius taškus, kurioje vietoje eskalavosi krizė ir kokios klaidos jau eskalacijos metu buvo padarytos, kad įpiltų dar daugiau žibalo į ugnį,“ – sakė ekspertas. Ketvirtojoje darbo dalyje kiekvienas šių 9 aspektų, remiantis ekspertų įžvalgomis, nagrinėjamas atskirai.

1 klaida: reformą pristatė politikai, nesiremta ekspertų nuomone. A. Katauskas teigė, jog klaidų buvo padaryta jau rengiant ir pristatant modelį. Pirmiausia, anot jo, nebuvo laikomasi pasaulinės pokyčių komunikacijos praktikos – pasitelkti išorinius ekspertus.

„Komunikacijoje, jeigu tu išmanai lietuvių liaudies patarles, nedarysi klaidų. Yra posakis – savo kaime pranašu nebūsi. Todėl, užsienyje dirbant, ruošiant pokyčius, juos inicijuojant, pasitelkiama trečia, labai aukštą reputaciją turinti institucija – tai gali būti ekspertų komanda, kuri paruošia pasiūlymus, ir tikrai vėliau jie įgyvendinami.“ Pasak eksperto, įvedant mokytojų etatinio darbo apmokėjimo modelį, buvo daroma atvirkščiai. Reformą pristatė politikai, šiuo atveju premjeras Saulius Skvernelis ir Švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė, pateikę modelį kaip jau suformuluotą sprendimą. A. Katausko nuomone, tai iš karto sukėlė suinteresuotų šalių pasipriešinimą dėl dviejų priežasčių. Pirmiausia, anot jo, žmonės nepasitiki politikais, netgi tais, kuriuos išrinko, jau sekančią dieną po rinkimų, todėl reformas turėtų pristatyti ekspertai. „Kuomet yra vykdoma pokyčių komunikacija, vienas iš pagrindinių dalykų prieš kalbant viešai, yra darbas su ekspertais. O tai atrodo labai paprastai: surašomi ant lentos žinomi ekspertai, sugrupuojami pagal tai – pritaria ar nepritaria, kokios nuomonės laikosi, ar yra pasiruošę kalbėti viešoje erdvėje, ar nėra, ar gins pasiūlymą, ar negins ir taip toliau. Kreipiamasi į juos, jie pristatomi visuomenei, žiniasklaidai, patikinama, jog į juos galima kreiptis nepriklausomos nuomonės ir jog jie dalyvauja rengiant pokyčius bei teikia pasiūlymus. Akivaizdu, kad šiuo atveju tai nebuvo padaryta. Atėjo S. Skvernelis ir pasakė: „darysim taip.“ Kur yra švietimo specialistai? Kur mokslininkai? Kur verslas?“ – teigė A. Katauskas.

Kad rengiant ir pristatant modelį nebuvo tartasi su srities ekspertais patvirtina Švietimo tarybos pirmininkės Prof. habil. dr. Vilijos Targamadžės komentaras 2018-ųjų lapkričio 27 d. portalo bernardinai.lt publikacijoje. „Įvairios tarybos teisinėje demokratinėje visuomenėje pagal paskirtį turėtų būti konsultacinės-ekspertinės institucijos, tačiau ši ministrė tikrai ignoruoja. Per šituos vienerius metus ministrė nė karto nebuvo (Švietimo taryboje)“, – LRT laidoje „Savaitė“ teigė ji.

Anot A. Katausko, nepaisant to, kad S. Skvernelio vyriausybė buvo pristatoma kaip profesionalų vyriausybė, o pati Švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė, buvusi Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro (MOSTA) vadovė, atėjo dirbti kaip profesionalė, vykdydami pokyčius jie nesugebėjo paaiškinti, kodėl ir kas yra daroma. Ekspertas lygino laikinai po J. Paskirto ministro Roko Masiulio komunikacijos strategiją: „Mes matėm pokyčius, kuriuos vėliau darė Rokas Masiulis, kaip jis taktiškai pradėjo: mes padarėm auditą, auditas sako taip; ne aš taip sakau, taip sako auditas. Tu gali manim nepasitikėti, bet čia yra skaičiai, ir ne mano skaičiai. Tai ir yra tas dalykas. Tu parodai,

jog štai, sėdi ekspertai, kurie moka skaičiuoti. Žinoma, jeigu ten bus melo įdėta, kažkas išsiaiškins vis tiek. Tai turi būti tikra. Bet kartais reikia ilgesnio laikotarpio, pauzės, tada ištransliuoti pagrindinę žinutę.“

Antras aspektas, pasak eksperto, kurį reikia įvertinti – žmonės tradiciškai būna nusiteikę prieš pokyčius. „Bet kuri reforma iš karto būna atmetama, net nebesiklausoma, nes žmogus pokyčių nenori. Žmonės mąsto taip: „aš nenoriu keistis, kad ir kaip būtų blogai, bet aš nesikeisiu, nes gali būti dar blogiau“. Ir man reikia tų, kurie patvirtins, kad viskas bus gerai ir aš jais turiu pasitikėti,“ – Kalbėjo A. Katauskas. – „Jie neįvertino elementarios žmonių psichologijos, kad vykdant pokyčius žmonės bus nepatenkinti „pagal nutylėjimą.“

Komunikacijos ekspertas Andrius Baranauskas pritarė šiai nuomonei: „bet kokių pokyčių skalėje pirmas etapas yra neigimas, antras pyktis, trečias susitaikymas, ketvirtas priėmimas. Yra būdai, žmonės ne pirmą šimtą metų juos taiko, kaip tas pirmas stadijas praeit kuo greičiau su minimaliais nuostoliais.“ Teorinis pokyčių priėmimo procesas aprašytas ir iliustruotas teorinėje šio darbo dalyje p. 16. Eksperto nuomone, itin svarbus aspektas komunikacijoje yra psichologijos mokslo išmanymas, auditorijos reakcijos numatymas. Nes tai, kas įvyko diegiant etatinį modelį, parodo, jog ministerijos ir vyriausybės transliuojami pranešimai auditorijos neįtikino. A. Baranauskas pateikė keletą rekomendacijų viešojo valdymo komunikacijai: kalbėti, įtikinti, rasti sąjungininkų, užsitikrinti gerą reputaciją, įtraukti žmones į pokyčių formavimo procesą.

2 klaida: suformuoti per dideli suinteresuotų šalių lūkesčiai. Pirmiausia, nagrinėjant šią situaciją, anot A. Katausko, reikia kalbėti apie pokyčių komunikaciją. Pokyčių komunikacijoje, pasak eksperto, esminis etapas yra pasiruošimas: „ne tiek svarbu, kas keičiama, kiek svarbu suvokti, kad problemą reikia lyginti su lūkesčiais tų, kieno problema sprendžiama. Pirmą padaroma analizė, kad būtų suvokta, ko tikimasi. Analizuojant visą turimą informaciją, reikia išgryninti, kokių pokyčių suinteresuotos šalys nori. Šiuo atveju ministerija imitavo, jog išsiaiškino lūkesčius, tačiau tai tebuvo biurokратиškai aprašytos problemos. Žmonės nemąsto tokiais terminais. Ir jeigu mes žiūrėsime toliau į krizinę situaciją, kuri įvyko, ne apie tokius dalykus mokytojai kalbėjo. Jie kalbėjo apie pagarbos trūkumą, kalbėjo apie tai, kad mums pažadėjo atlyginimus didinti, bet nedidina,“ – teigė A. Katauskas. Esminė klaida, anot A. Katausko, kad pristatant modelį buvo suformuoti suinteresuotų šalių lūkesčiai, jog mokytojams kils atlyginimai, nežinant, kaip tai padaryti: „kad suprastum, jog tų lūkesčių, kurie buvo aprašyti biurokратиškai, neįmanoma išspręsti visų dabar vienu metu, nereikia būti ekspertu. Aišku, nėra tiek pinigų, juos reikia surasti. Iki šiol mes dar jų nesuradom. Bet svarbiausias dalykas yra ne pats pokytis, o viltis žmogui, kad kažkas keisis į gera. Ir paskui nors po truputį parodant, kad iš tikrųjų keičiasi. Reikia nustatyti prioritetus, neįmanoma išspręsti visko iš karto.“

Svarbu, anot eksperto, jog švietimo sistemos reformos yra ilgalaikis procesas. „Žiūrint į švietimo sistemą, ko gero, reikėtų žiūrėti kelių metų, netgi dešimtmečio laikotarpiu. Nes vis tik, tas sektorius buvo reformuojamas nuolatos, jis nuolatos būdavo keičiamas – tam tikros taisyklės, metodikos, buvo skundai dėl darbo krūvio, dėl atlyginimų, buvo politikų pažadai, kad jie išspręs tą klausimą ir neišspręsdavo. Bet jeigu mes pažiūrėtume į paskutinį laikotarpį, paskutinę valdžią, Sauliaus Skvernelio vyriausybę, Ramūną Karbauskį Seime, jų atėjimo į valdžią kampanija ir buvo paremta tuo, kad jie išspręs tai, ko kiti nesugebėjo. Ir jie tikrai patys pylė labai daug žibalo į ugnį su šia žinute. Taip, tai jiems padėjo laimėti rinkimus. Ir iš tikrųjų, negalima sakyti, kad nebuvo imtasi veiksmų, Jie ėmėsi veiksmų. Prisiminkime urėdijas, koks mūšis virė dėl to, ir kokia komunikacinė linija sekė tai. Daugelyje sričių buvo sėkmingai komunikuojama, kokie pokyčiai yra daromi. Tai yra visiškai logiška

ir visi tie sektoriai, kurie gyvena vienas šalia kito, nėra atskirti. Žmonės mato, jie girdi ir jie bando lyginti. Tai galioja ne tik šiai vyriausybei – visoms vyriausybėms, visiems verslams. Jeigu viena įmonė padaro kažką, kas yra gerai, pradedama „pagal nutylėjimą“ to paties reikalauti iš kitos, nors nebūtų reikalaujama to anksčiau.“

Nuomonei, kad švietimas – itin jautri sritis, pritarė ir A. Baranauskas. Pasak jo, natūralu, jog streikuojantys mokytojai susilaukė visuomenės palaikymo, nes mokytojas yra viena iš garbingiausių profesijų tradiciškai, visam pasaulyje. „Mes visi norim, kad mūsų vaikus mokytų geras mokytojas. Kuo geresnis, ir tai yra vienas iš kertinių dalykų gyvenime. Sąlytis su mokykla yra 20 metų žmogaus gyvenimo, mes turbūt su jokia institucija nesusiduriame gyvenime. Tai aišku, kad ta profesija yra gerbiama ir jos klausomasi. Vertinant „pašaukimo“ profesijas, dažnai juntamas požiūris, kad jų atstovai ir turi dirbti iš pašaukimo, o ne už pinigus. Tačiau kai ekonomika auga, tie žmonės irgi nori savo dalies. Tai yra klasikinis spaudimas pinigais skirstančiai valdžiai.“ – teigė A. Baranauskas.

Anot A. Katausko, įdiegiant modelį buvo suformuoti tokie visuomenės lūkesčiai, kurių nebuvo įmanoma suvaldyti. „Pasirinkta strategija girti modelį žmonėms siuntė žinutę, kad jį įdiegus, iš karto bus išspręstos visos problemos. Pats modelis, aš pats negalėčiau pasakyti, jis geras, ar blogas, ten ko gero yra ir gerų ir blogų dalykų. Bet lūkesčiai, kurie sukeliami, su jo įgyvendinimu, o iš tikrųjų su jo komunikacija, yra tokie, kurių neįmanoma suvaldyti,“ – teigė ekspertas. – „Aš manau, kad visa krizė buvo visiškai ignoravimas tikrųjų žmonių lūkesčių. Tai nereiškia, kad būtinai reikėjo tuos lūkesčius įgyvendinti. Reikėjo juos valdyti. Lūkesčių valdymas yra dar viena dalis, apie kurią ministerija, ministrė ir visa vyriausybė buvo visiškai pamiršusi. Ir kai susiklostė tokia situacija, kai įvyksta streikas, faktas, numatyti, kad jau tokioje vietoje įsijungs visa viešoji erdvė. Aš tikiu, kad jie buvo numatę, kad tai bus. Kokiam pasaulyje reikia gyventi, kad nenumatytum šito dalyko.“

Andrius Baranauskas antrino šiai nuomonei teigdamas, jog lūkesčių klausimas yra klasikinis komunikacijos klausimas: „klasikinė problema yra per dideli lūkesčiai, kurių neįmanoma išpildyti (angl. over-promise and under-deliver) Lūkesčiai yra pavojingas dalykas. Kuo aukščiau jie iškelti, tuo sunkiau juos patenkinti.“ Anot eksperto, jeigu yra per dideli lūkesčiai, juos sukelti visuomet klaida.

Anot A. Katausko, krizės pradžią sukėlė tai, kad organizacija, darydama pokyčius, neįvertino tų pokyčių pasekmių, nenumatė problemų. Kai tos problemos pasirodė, atsakingi asmenys nusprendė jas ignoruoti ir neprisiimti atsakomybės už tas problemas. „Akivaizdus dalykas yra tas, kad tu gali ilgą laiką ignoruoti problemą, bet paskui problema ateina pas tavę pati. Ir tu esi priverstas kalbėti, o jeigu tu nekalbi, tai ir iškomunikuojama, kad tu nekalbi,“ – teigė ekspertas. – „Ir tos derybos, kurios vyko dėl paties modelio, jos buvo vykdomos pakankamai ilgai, bet viešojoje erdvėje to faktiškai nesimatė. Nors akivaizdu, kad konfliktas, arba krizinė situacija brendo ir ji brendo pakankamai seniai. Kai įvykiai išsiveržė į viešąją erdvę, jau reikė, kad krizinė situacija susiformavo anksčiau. Viešojoje erdvėje pradėjome matyti pasekmes.“

3 klaida: institucijos įvaizdžio susilpnėjimas. Analizuojant šį aspektą prieinama prie kito klausimo – organizacijos įvaizdžio ir pasitikėjimo ja. Komunikacijos specialistas A. Baranauskas įsitikinęs, jog pranešimas gali būti išgirstas, suvoktas ir priimtas tik tuo atveju, jei suinteresuotos šalys laiko instituciją patikima. Anot A. Katausko, krizinės situacijos yra skirstomos į dvi rūšis: fizinės krizės, kai nukenčia žmonės, įvairios nelaimės ir pasitikėjimo krizės, kai institucija, organizacija susiduria su pasitikėjimo klausimu. Antrajai grupei priskiriamos krizės, kai yra iškeliamas konkrečios

asmenybės, pasitikėjimo vadovu bei atsakomybės už krizę klausimas. „Po krizę sukėlusio įvykio, visų pirma aiškinamasi, kas įvyko, o tada pradedama aiškintis, kas kaltas. Visada, kad ir kas įvyktų, anksčiau ar vėliau mes prašim aiškintis, kas kaltas,“ – teigė ekspertas.

Švietimo bendruomenės ir apskritai visuomenės pasitikėjimo ministerija susilpnėjimą iš esmės lėmė tai, kad ministerijos valdomais tiesioginiais komunikacijos kanalais ir medijomis sklindanti informacija buvo prieštaringa. Kol ministerija oficialiuose pranešimuose kartojo, jog derybos su profsąjungomis vyksta sėkmingai, pasirašyti susitikimų protokolai, viešojoje erdvėje sklido informacija, jog Švietimo darbuotojų profsąjungos reikalavimai ir pasiūlymai toliau ignoruojami. Taip ministrė Jurgita Petrauskienė užsitarnavo negebančios komunikuoti reputaciją, kol galiausiai visuomenėje įsigalėjo nuomonė, kad ši ministrė yra nekompetentinga tęsti reformos įgyvendinimą. Tai, anot A. Katausko, buvo krizės lūžio taškas, kai situacijai suvaldyti ministrė prarado visas galimybes: „mano nuomone, lūžis įvyko tada, kai buvo suabejota kompetencija ir gebėjimu priimti sprendimus, ir kai tai ištransliavo medija. Tada jau jungėsi vyriausybinio lygmens linija. Ir tada, kai vyriausybė ėmėsi spręsti situaciją, ji to ėmėsi labai klasikiniu būdu. Reikėjo užbraukti brūkšnį, nebebuvo galima tęsti tos diskusijos. Tada pašalinama ministrė. Galėjo tai būti taktika ir pačios vyriausybės, nuo pat pradžių, matant, kad, akivaizdu, kad teks aukoti ministrę, – ji nesusitvarko su savo darbu, modelis subyrėjo, nieks nevyksta, kritika didėja, spaudimas, kada klausimas bus užduotas nebe ministrei, o premjerui – tik laiko klausimas. Tačiau per anksti nuimti irgi nebuvo negalima, reikėjo pakankamai „užkaitinti“ situaciją. Bet aš labai abejoju mūsų dabartinės valdžios strateginiu mąstymu, nes jie patys su „žaliais žmogeliukais“ persikėlė labai stipriai krūvį ant savęs ir gavo mitingą ne prieš ministrę, o prieš premjerą.“ Pažymėtina, jog į tą mitingą premjeras net neatėjo. Tačiau A. Katausko teigimu, tai nesukėlė komunikacijos ekspertų nuostabos: „reikia būti labai stipriu, aš nežinau, kuris iš mūsų politikų dabar valdžioje esančių išdrįstų išeiti į mitingą, kuris yra prieš jį.“

4 klaida: atsiribojimas nuo problemos. Apie krizės kulminaciją, kai mokytojai pradėjo nakvoti ministerijoje, A. Katauskas sakė, jog pirmiausia jie neturėjo pradėti ten nakvoti. „Ir tada įvyksta tas garsusis žingsnis – jie ateina į ministeriją deryboms ir atsisako iš ten išeiti. Šito galima buvo nenumatyti, kad mokytojai galėtų imti nesilaikyti įstatymų. Bet pradinis nakvojimas jis buvo spontaniškas. Kad viduje nebuvo valdoma situacija, faktas – tas išėjimas 17 val. nes baigėsi darbas, sofų išnešimai, tai buvo visiška desperacija. Bet jeigu žiūrime į viešąją erdvę, kaip tai dėlįjos, va tada krizę tikrąja to žodžio prasme pasigauna medija. Ir automatiškai, kai įsijungia medija, kita pusė – tos pačios profsąjungos, pradeda suprasti, kad jie nebeturi kito kelio. Ministerija yra desperatiškoje pozicijoje, viešojoje erdvėje palaikymas yra mokytojams, su raginimais nesitraukti, tą mes matėm pakankamai stipriai.“ – kalbėjo ekspertas.

Eksperto nuomone, problemą galėjo išspręsti nuoširdesnis ministrės bendravimas su mokytojais. „Tačiau, jei jau taip nutiko, yra vienas esminis ir paprastas dalykas: tu turi būti su tais žmonėmis, kurie yra prieš tave. Tai yra taisyklė. Jeigu būtų atėjusi ministrė ir sakiusi, „aš liksiu čia tol, kol mes susitarsim, kol surasim“, galbūt būtų buvę kitaip.“

Anot A. Katausko, esminis momentas krizinėje situacijoje, kuris galimai galėjo padėti išspręsti krizę – priimti asmeninę atsakomybę. „Yra vienas labai svarbus aspektas, kurį mes komunikacijoje akcentuojam: kiekviena problema turi savo pavardę. Ir jeigu tu identifikuoji, kad krizės problema yra ne nesutarimai, o tu, tu privalai trauktis. Mes dabar ją (ministrę) gerbtume, jeigu ji būtų atsistojusi ir pasakiusi: „mano nuomone, problema yra tai, kad mes neradom bendros kalbos. Aš neradau su jumis bendros kalbos, todėl aš atsitraukiu, palieku postą.“

„Reikia labai jausti, kada jau nebegali išspręsti problemos ir laikas trauktis. Nes atsitraukus galima iš karto braukti brūkšnį. Atėjo gi naujas žmogus, ir kas įvyko? Ją patraukė, braukė brūkšnį. R. Masiulis sakė: „aš nežinau, kaip ten buvo, aš nekaltas, nebežiūrėkim atgal, žiūrėkim į priekį“. Tai buvo klasikinis krizės valdymas, bet jis jau buvo nebe iš ministerijos, o iš vyriausybės. Ir tai buvo vienintelis geras sprendimas, nepaisant to, ko priešekėjo Skvernelis ir jo patarėjai. Tai neišsprendė krizės, ji iki šiol dar yra sprendžiama, bet tai buvo būdas perkelti ją į pasyvesnę stadiją. Nes stadija buvo jau tokia, kad daug kas tikėjosi vos ne pilietinio karo, tokia buvo įtampa.“ – sprendimą atleisti ministrę įvertino A. Katauskas.

Kalbėdamas apie ministerijos naudotą kaltės perkėlimo švietimo bendruomenei strategiją, A. Baranauskas nebuvo kategoriškas. Jo nuomone, tokia strategija galima, tačiau tokiu atveju turi būti labai konkrečiai nurodoma, kurioje vietoje yra pačių švietimiečių kaltė bei ką daryti. „Šioje vietoje ministerija turėjo prisiimti atsakomybę iš tos pusės, kad kaip juos papildomai informuoti. Nes ministerijos funkcija yra gerinti gyvenimą, o ne aiškintis santykius. Tai netgi tokiu atveju, kai esi neteisingai apkaltintas, tu turi sakyti ką daryti, kaip judėti, nes tai yra tavo darbas. Jie tos lyderystės nesiėmė. Čia, mano galva, didžiausia klaida, kad jie nesiėmė lyderystės, atsakomybės. Nes komunikacijoje yra tokia geležinė taisyklė, kad jeigu auditorija kažko nesuprato, gal ji tikrai kažko nesuprato, bet tai vis tiek yra tavo problema, kaip kalbėtojo, nes tavo pranešimas jų nepasiekė. Tai yra normalu, visada, kai komunikuoji, dalis auditorijos kažko nesupranta. Žmonės perleidžia informaciją per savo galvą, savo žinias, normalu, jeigu jie kažko nesupranta.“

Tai, kad ministrė mokytojams užėmus ministeriją iš jos pasitraukė ir neskubėjo derėtis, A. Baranauskas įvertino nevienareikšmiškai. Pasak jo, tai nebūtinai buvo komunikacijos klaida. Jis pritarė A. Katausko nuomonei, kad R. Masiulio, kaip mediatoriaus, įvedimas, buvo teisingas premjero žingsnis. „Kartais, tas žmogus, dėl kurio ir yra kilęs konfliktas, jo dalyvavimas situacijoje tą konfliktą tik pagilina. Nes kai konfliktas pasiekia tam tikrą stadiją, kažkuri pusė turi nusileis, kažkuri turi pralaimėti, bus vertinama kaip pralaimėjusi. Kad mokytojai išeitų iš ministerijos, ministrė turėjo duoti kažkokias nuolaidas, ir tada visa pozicija lig tolinė – o kodėl ji buvo? Nes ne vieną savaitę ji laikėsi kietos pozicijos. Ir čia galioja toks terminas „paskandinti kaštai“. Klausimas, vardan ko visa tai buvo. Tai pakankamai sunki problema. Lygiai tas pats ir mokytojams – jei ministrė nenusileis, o jie išeis, tai ko jie tada liko ten nakvoti? Jie tada bus pralaimėję ir nieks su jais nesikalbės. Šitoj vietoj buvo reikalingas tarpininkas, visada tokiuose konfliktuose yra statomas mediatorius arba tarpininkas. Ministrė negalėjo ja būti, nes buvo konflikto dalis, o premjeras jis irgi savo pasisakymais pastatė save į tam tikrą poziciją,“ – teigė A. Baranauskas.

5 klaida: prieštaringos informacijos sklaida. Kai prasidėjus mokslo metams ėmė aiškėti, kad dalyje mokyklų etatai apskaičiuojami netinkamai, o kai kuriems mokytojams atlyginimai netgi sumažėjo, ministerija ir vyriausybė ir toliau skleidė modelį liaupsinančius informacinius pranešimus bei teigė, kad atlyginimai didėja. Šį atvejį A. Katauskas apibūdino kaip „auksinės organizacijos sindromą“. Kai organizacija jaučia, kad ji yra tokioje galios pozicijoje, kad jai pakenkti yra neįmanoma. Anot jo, pagal tai susiformuoja ir komunikacijos stilius. „Čia yra tas atvejis, kai tavęs klausia vieno, bet tu atsakinėji visai ką kita. Žiūrint, kaip Masiulis sprendė krizinę situaciją – jis sakė, kad supraskim, jog visko mes dabar negalėsime padaryti. Kai mes kalbam apie profesionalą, lyderį arba vadovą, mes vis dar nutylim vieną paprastą dalyką – gebėjimas jausti ir gebėjimas komunikuoti. Buvo laisvai galima pasirinkti tokią komunikacijos strategiją, kaip pavyzdžiui: „ši problema yra didžiulė, jos išspręsti greitai neįmanoma, bet mes privalome pradėti dėti pirmuosius žingsnius. Pirmieji žingsniai galėtų

būti tokie ir tokie. Jie visų sprendimų neišspręs, mums reikės jūsų visų pagalbos, ieškosim būdų,“ – ministrės komunikacijos trūkumus vardijo ekspertas.

„Čia įvyksta lūžis – mes matom viešąją erdvę, kuri kalba apie tai, kad yra problemų, mokytojai kalba, profsąjungos pradeda po truputį bruzdėti, o ministerija sako „viskas tvarkoj“, modelis geras. Tada prasideda linija, kai pradedama kaltinti: „mus ignoruoja“. Viešojoje erdvėje kalbų apie tai, kad modelis neveiks, buvo jau vasarą, pradedant jį diegti. Kai paleidžiamas modelis, tada prasidėjo kad „ne mes kalti“. Neanalizuojam, su modeliu viskas gerai. Toliau situacija kai jau pradėjo vystytis, tai buvo logiška. Jeigu tu jauti, kad kažkam kažkas tai sumažės – atlyginimas ar panašiai, tu turi paruošti tą auditoriją. Ir šitos auditorijos buvo elementariai neparuoštos.“ – teigė A. Katauskas.

Anot Andriaus Baranausko, komunikacijai su visuomene pasirinktą būdą, kuomet buvo akcentuojami modelio privalumai, ministerija pasirinko „tragiškai blogą“ būdą. „Čia jau klausimas, koks yra pats modelis. Jeigu tu reklamuoji dantų pastą, o ji gadina dantis, tai gera reklama neišgelbės,“ – teigė ekspertas. – „Čia ne komunikacijos problema.“

Kita klaida, anot A. Baranausko buvo, nepatenkintos mažumos ignoravimas: „jie komunikavo stiprybes modelio, ir kiek aš mačiau viešojoje erdvėje, atlyginimai didžiajai daliai mokytojų augo. Tikrai buvo daug mokytojų, kurie deklaravo, kad atlyginimas auga. Bet šalia to buvo mokytojų, kurie sakė, kad mano atlyginimas sumažėjo. Bet net jeigu tai yra mažuma, problema šioje vietoje yra tokia: jeigu žmogui viskas gerai, jis apie tai niekam nesako. Mes kažką darom, kai mums yra blogai. Tylioji dauguma, tai yra patenkinta dauguma, ji tyli. Net jeigu daugumai yra gerai, ji nepuola to sakyti. Reaguoja tie, kuriems yra blogai. Ir jeigu vienareikšmiškai komunikuojama, kad daugumai yra gerai, iš karto yra konfliktas, nes jeigu žmogus prieš kitą pateikia asmeninį pavyzdį, o asmeniniai pavyzdžiai visada yra stiprūs, jie leidžia mums įsijausti į kito žmogaus rolę. Vertinant bendrą komunikaciją, jie turėjo reaguoti kažkaip kitaip, turėjo nagrinėti tuos konkrečius pavyzdžius ir bandyti arba modelį keisti arba su jais kalbėtis, bet jie sakė, kad daugumai gerai, kas gali iš tikrųjų taip ir būti, bet dauguma vis tiek nereagavo, nėjo mitinguoti.“

Prieštaringos informacijos sklaida, anot A. Baranausko, sukelia pasitikėjimo krizę. „Tai yra klasika: kažkuo pasitikima, kažkuo ne. Klausimas tada yra, kuo tu pasitiki, kaip žmogus, kai tu gauni du skirtingus pranešimus. Šalyje, kurioje valdžia yra tradiciškai nemėgstama, tai klausimas ir yra – kuo mes pasitikim. Čia daug aiškinti nereikia. Nesvarbu, kuo pasitikim, kai yra pristatomi du skirtingi pranešimai, tai savaime yra blogai.“ – teigė A. Baranauskas, atsakydamas į klausimą, kaip vertina tai, jog ministerija savo valdomais kanalais platino informaciją, prieštaraujamą medijomis plintančioms žinioms apie problemas.

6 klaida: neįvertinta medijų reikšmė. „Medija dabar yra tokios apimties, kad į viešumą išeiti dabar galima ir su daug mažesnėmis problemomis, negu susidūrė mokytojai, Ir kad jie eis į viešumą, buvo šimtas procentų aišku,“ – teigė A. Katauskas.

Pasak eksperto, vertinant šiuolaikinių medijų įtaką, politikai nebeturi laiko aptarti ir iš anksto pasiruošti situacijai. „Vadinasi tu turi savo įgūdžius, savo silpnybes kalbėjime spręsti kiek įmanoma greičiau, jas valdyti kaip įmanoma geriau. Nes kito varianto nėra. Dabar nėra šansų politikui negebėti komunikuoti. Manau, kad tokių techninių politikų, kurie stiprūs techniškai, bet silpni komunikacijoje, laikas visiškai praeina. Arba reikia labai stipria komanda apsistatyti ir sudėlioti visą komunikacinę aplinką taip, kad tu kontroliuotum, kada gausi klausimus, kaip būti jiems paruoštas ir taip toliau.

Puikiai dirba prezidentūra šiuo klausimu. Prezidentė taip pat yra labai aštri. Bet komanda dirba puikiai, ji neišeina neparuošta į susitikimą,“ – kalbėjo A. Katauskas.

Tuo tarpu ministrė toliau riboja ir vengė bendravimo su žiniasklaida. „Vieną dalyką reikia aiškiai pasakyti: ji negalėjo būti tinkama bendravimui su žiniasklaida, ji buvo visiškai tam neparuošta. Tai taip nebuvo ryšku, kol nebuvo konfliktinės situacijos. Tačiau reikėtų pažymėti, kad tai buvo visiškai nesėkmė komandos, kuri nesugebėjo išanalizuoti, kas vyksta ir kaip dėl jos susiklostė situacija.“ – J. Petrauskienės komunikacijos komunikacijos gebėjimus įvertino ekspertas.

Anot A. Katausko, kuo aukštesnio lygio krizė, tuo aukštesnio lygio vadovas privalo komunikuoti: „šioje situacijoje, krizė buvo tokio lygmens, kad komunikuojantis asmuo net negalėjo būti viceministras, turėjo būti tik ministrė. Ir tada mes pamatėm, kad organizacijos lyderis krizinėje situacijoje nėra paruoštas bendravimui su medijom ir deryboms. Kai eina kalba apie viešą kalbėjimą, nebepasilėpsi, tai nėra atstovo spaudai ar patarėjo klausimas. Nes kai pabandė įvesti patarėjus, A. Navickas nokautavo savo teiginiu, kad „mes nešnekėsime, nes ministrė neturi kompetencijos atsakinėti į klausimus pati.“

7 klaida: profsąjungos ignoravimas. „Nepatenkinta profsąjunga tai nėra gauja nepatenkintų žmonių. Tai yra gerai organizuota struktūra, išmananti komunikacijos dalykus, puikiai žinanti, kad politikų darbotvarkę galima koreguoti per viešąją erdvę. Ir kai tu turi problemą, tu turi ją izoliuoti. Kai tu pradedi ignoruoti vieną organizaciją, kuri yra viskuo nepatenkinta, ji pradeda vienytis savaime. O jeigu ji yra turinti struktūrą, ji yra susivienijusi ir taip, sekantis žingsnis yra „nustokim skųstis, kažką darom“. Tokia dinamika visada būna nuo nepasitenkinimo, susigrupavimo, ieškojimo sprendimų ir jų suradimo, faktas, jie imsis veiksmų. Numatyti, kokių veiksmų bus imtasi, nebuvo sudėtinga,“ – atsakydamas į klausimą, ar teisingai elgėsi ministerija, paskelbdama, jog kolektyvinę sutartį pasirašyta su visomis profsąjungomis, išskyrus vieną.

Kalbėdamas apie tikimybę, jog A. Navicko profsąjunga sukels krizę dėl to, kad vienintelė nebuvo pasirašiusi kolektyvinės sutarties, A. Baranauskas sakė: „normalu, kad jeigu yra aktyviai veikianti organizacija, kuri atsisako bendradarbiauti ir dalyvauti reikale, tai aišku, kad tai yra rizika ir reikia ieškoti būdų tai rizikai suvaldyti. Ir aktyvi mažuma lieka dėmesio centre šalia pasyvios patenkintos daugumos. Ką mes ir matom. Aktyvi protesto mažuma turi būti eliminuojama, nes pasakymas, kad „daugumai gerai, ko jūs čia reikiat“, nepadės. Jeigu tu aktyviam žmogui sakai, kad jis yra nesvarbus, jis mobilizuoja dar toliau, dar toliau kovoti: „vis tiek įrodysim savo teisybę“. Šioj vietoj ką padarė ministerija: jeigu tu stoji į kovinę padėtį, tu provokuoji tą kovą.“

Pasak jo, tylos, neigimo ir menkinimo strategijos šioje situacijoje žmones, kurie ir taip yra aktyvūs, motyvuoja dar labiau eskaluoti situaciją, o kova provokuoja tolesnę kovą. „Vėliau net nebesvarbu, dėl ko kovoja, tai yra visų konfliktų psichologija. Toliau yra kovoja, kad atkeršytum, dėl pačios kovos. Ką mes matėm, kai atėjo naujas ministras – jis nekovojo. Jis atėjo kalbėtis, atėjo klausytis ir bendradarbiauti ir ta kova iš karto nugesė. Jis sakė: „taip, jūs teisūs“, ir kai žmogui sakai, kad jis yra teisingas, jam staiga kovinė dvasia išgaruoja. Kova kaip toks dalykas pasiteisina tik tuo atveju, kai turimas tikrai tvirtas palaikymas, tarkime, kontroliuojama žiniasklaida, resursai, bet kadangi šiuo atveju to nebuvo, tai nepasiteisino.“ – teigė ekspertas.

8 klaida: komunikacijos plano nebuvimas, nesuderintos žinutės. Anot A. Katausko, įprasta praktika, jog organizacijos turi krizių valdymo planus, bet ši krizė, pripažino jis, nebuvo tradicinė. Pasak eksperto, kai rengiamasi krizinėms situacijoms, neįmanoma numatyti visų niuansų, todėl

dažniausiai sutariama dėl principų, kas, kada, kaip komunikuos, neapsibrėžiant kokia krizė. „Ši krizė buvo visiškai netradicinė, nestandartinė. Dabar visos kitos organizacijos tikisi kažko panašaus ir ruošiasi panašioms dalykams. Bet šis atvejis buvo beprecedentis. Lietuvos istorijoje nebuvo tokių atvejų, kad kažkas užimtų ministeriją. Taip formavosi precedentas. Vadinasi, organizacija buvo priversta nuolat improvizuoti. Norint improvizuoti, tu turi turėti žmones, kurie geba analizuoti situaciją, kurie geba priimti sprendimus ir kurie geba komunikuoti,“ – teigė A. Katauskas.

Anot eksperto, tokio masto krizės visada yra sudėtinės, o komunikacija turi būti planuojama atsižvelgiant į jos sudėtingumą. „Pavyzdžiui, organizacijose, jeigu yra daromos krizių valdymo sistemos, yra daromas pirminis lygmuo, tai yra krizės, kurias gali išspręsti žemutinis lygmuo, tada yra didesnės, kuriose reikalingi aukštesnio lygmens ir kitokių kompetencijų žmonės, ir trečias lygmuo, tai yra tos krizinės situacijos, į ką turi įsitraukti patys aukščiausi vadovai su papildomais resursais, kurie yra reikalingi tai krizei išspręsti. Tai leidžia turėti tam tikrą atsitraukimo tašką. Kaip pavyzdį galiu pasakyti: išeina atstovas spaudo, pasako kažkokį dalyką, kuris lyg ir turėtų išspręsti problemą, arba, tarkime, patarėjas. Problema neišsprendė arba dar pablogėjo, tada išeina aukštesnio lygmens komunikatorius ir pasako: „atsiprašom, netiksliai mano patarėjas pasakė, mes turėjome omenyje kitką.“ Kai kuriais atvejais aukojamas atstovas spaudo ar dar kas nors.“ – rekomendacijas komunikacijos plano sudarymui pateikė ekspertas.

Anot A. Katausko, vienas iš svarbiausių dalykų, organizacijos valdomais komunikacijos kanalais – šiuo atveju interneto svetainėje smm.lt, platinama informacija turi būti derinama ir susieta su medijuotais kanalais plintančia informacija. „Pirmiausia, institucijų valdomi kanalai yra labai mažai pasiekiami. Jeigu mes pažiūrėtume populiarių interneto portalų, pvz. DELFI lankomumą ir ŠMM svetainės lankomumą, gautume skirtumą šimtais kartų. Antras dalykas, tai gali būti oficiali pozicija, į kurią galima referuoti esant reikalui, bet jeigu yra tradicinė medija dalyvaujanti veiksmu, tai privalo būti derinama. Organizacijos valdomas kanalas gali būti tik pagrindas, bazinė informacija, pagrindinė informacija,“ – kalbėjo ekspertas.

Pasak A. Katausko, Lietuvos institucijų ryški problema, jog jų ryšiai su žiniasklaida, gebėjimai su ja dirbti yra „žemiau kritikos ribos“. „Jie supranta bendravimą su žiniasklaida, tai išsiųsti tam tikrą informaciją, kur ministras važiuoja ir išplatinti kelis pranešimus spaudo. Žiniasklaida netgi ir šioje temoje aiškiai rodė, pačiame kritikos formavime, kad ji daugeliu atveju nežino, apie ką eina kalba. Nes nelabai suvokia modelį, ir tai yra logiška, jie nėra tos srities ekspertai. Ir šioje vietoje, matydama tokią situaciją, organizacija svarsto keletą variantų: jeigu jie yra pripažįstami kaip srities ekspertai, jie eina patys aktyviai komunikuoti. Jeigu jie nėra pripažįstami kaip ekspertai ar net kaltinami dėl krizės, yra paruošta komanda žmonių, kurie yra nesusiję, kurie gali būti žiniasklaidos pripažįstami kaip ekspertai arba gali atstovauti arba paaiškinti kai kuriuos niuansus,“ – kalbėjo ekspertas.

Abu ekspertai sutarė, jog premjero Sauliaus Skvernelio ir jo komandos žingsniai krizės metu ją pagilino. Ar buvo galima sudaryti krizės valdymo komandą, matant viešąją erdvę, kad tema išeina už vien ministerijos ribų? Vertindamas ministro pirmininko Sauliaus Skvernelio pasisakymus, jog mitingą organizuoja priešiškos Lietuvai jėgos iš Rusijos bei politiniai oponentai, A. Katauskas sakė, jog iš pradžių buvo galima spėti, jog ta buvo komunikacijos strategija: „bet po to, kai premjeras vos nepardavė savo namo už 120 tūkstančių, aš manau, kad tai buvo tiesiog prisišnekėjimas. Tai yra žmogus, kuris, mano nuomones, negali improvizuoti aštrioje kovoje, kalbėti, jam neatlaiko nervai“.

A. Baranauskas premjero S. Skvernelio komunikacijoje pasigedo empatijos. Anot jo, „rinkėjai iš premjero tikisi palaikymo, supratimo ir empatijos. Empatijos šioje vietoje turėjo būti daugiau. Ne būtina palaikant, bet sakant, kad „mes suprantam, kodėl jūs čia stovit“. Net ir supratimas tiems žmonėms yra svarbus. O kalbėti apie „žaliuosius žmogeliukus“, aišku, kad tai buvo klaida ir tik dar labiau įaudrino, pablogino situaciją.“

A. Katauskas dar kartą akcentavo psichologinį aspektą, šį kartą krizės komunikatorių pusėje. „Yra vienas dalykas, kurio niekas neįvertina ir apie kurį knygos per mažai rašo – tai yra psichologinis aspektas tų žmonių, kurie yra krizėje ir aplink krizę. Pirmiausia palūžta didieji žmonės. Jeigu problema nedidelė, ir greitai neišsprendžiama, ji pradeda didėti žmonių dirbančių su tuo galvose. Tu atsiduri uždarame rate, neturi sprendimo. Ir tada žmonės pervargsta nuo streso, nes jie tam nebuvo paruošti. Jie tam nebuvo pasiruošę, ministrė tam nebuvo pasiruošusi. Ir tada, kai vyksta tas procesas, niekas savo noru iš aplinkos, net jeigu ir galėtų, „nekiš nagų“, nes mato, kas vyksta su kitais. Ir čia visos krizių valdymo knygos „leikia pro langą“, nes niekas net nesiruošia daryti tai, ko reikia. Visi nori kiek įmanoma greičiau „uždaryti klausimą“. Ir kažkas turi pasakyti, kad ne, klausimas iš karto neužsidarys, nusiteikim ilgai krizei. Klausimas bus ilgas, ne vienos dienos klausimas. Bet mes turim susifokusuoti į krizės sprendimą,“ – psichologinius krizių valdymo aspektus atskleidė ekspertas.

Anot A. Katausko, „krizė niekados nėra komunikacinė krizė. Krizė visų pirma yra veiklos krizė“. O komunikacija yra einanti iš paskos ir gali paskatinti krizę arba šiek tiek prislopinti. Bet realiai krizę pradeda spręsti tikrai veikla. Ir kokia bebūtų krizė, jeigu nesiimama veiksmų spręsti jai ir nepradedama komunikuoti veiksmų, kurie atliekami, kad ta krizė išsispręstų, tol turim uždarą ratą. Ir, mano nuomone, šios derybos buvo tęsiamos per ilgai.“

A. Baranauskas teigia, jog kai yra blogai komunikuojama, visuomenei nerūpi, ar ministrė kažko nesupranta, ar komunikacijos vadovas. „Atsako vis tiek aukščiausias grandis – komunikacijos vadovas šiuo atveju tebedirba, ministrė nebe. Politikoje visada pats esi komunikatorius, tu priimi sprendimus čia ir dabar. Buvo daug kalbama, kad ministrė neturėjo palaikymo Seime. Aišku, kad jeigu tu neturi palaikymo savo komandoje, tau daug sunkiau priimti rizikingus, drąsius sprendimus, jeigu tu žinai, kad tavo nugaros nieks nepridengs,“ – kalbėjo ekspertas. A. Baranausko nuomone, sprendžiant iš to, kas ten vyko, kokia buvo situacija, ministerija neturėjo komunikacijos plano. Anot jo, „žmonės, užimantys aukščiausias pareigas turėtų derinti komunikaciją. Nederinti buvo klaida. Nuo S. Skvernelio nusisuko tie žmonės, kurie galėjo būti jo simpatikai, būtų užtekę tiesiog su jais pasikalbėti, ką vėliau padarė R. Masiulis. Matėm, kad jis nepakėlė alų, bet pažiūrėjo į akis, pasikalbėjo. Jis nekovojo, o tarėsi, sakė „aš jus suprantu ir mes dabar kartu kažką darykim“. Kovoje taip jau būna, kad kažkas laimi, kažkas pralaimi.“

9 klaida: konfrontacija su prezidentūra. A. Katausko nuomone, Prezidentė Dalia Grybauskaitė buvo viena iš geriausiai vertinamų Lietuvoje politikų, todėl jos nuomonė reformoms turi kritinę reikšmę. „Ir tam, ką palaiko Prezidentė, Lietuvoje yra žymiai paprasčiau dirbti, prisiminkime darbo kodeksus, kokie smūgiai buvo Butkevičiui, kai Prezidentė pasirašė veto. Prezidentūra paprastai, žiūrint į jos elgseną per pastaruosius 10 metų, karštai nereaguodavo niekada. Ji laukdavo tam tikro periodo, kurį laiką tylėdavo, kol pasakydavo savo nuomonę, kaip, ji mano, turėtų būti pasielgta dabar. Ir tai yra papildomas katalizatorius. Po Prezidentės pasakymo, kad ministrė neturi kompetencijos įgyvendinti reformai, komunikacijos specialistai kalbėjo, – viskas, laikas baigtas.“ – apie tai, kad Prezidentės nuomonė turėjo kritinę reikšmę ministrės atleidimui, kalbėjo A. Katauskas.

-  **1 klaida: reformą pristatė politikai, nesiremta ekspertų nuomone.**
-  **2 klaida: suformuoti per dideli suinteresuotų šalių lūkesčiai.**
-  **3 klaida: institucijos įvaizdžio susilpnėjimas.**
-  **4 klaida: atsiribojimas nuo problemos.**
-  **5 klaida: prieštaringos informacijos sklaida.**
-  **6 klaida: neįvertinta medių reikšmė.**
-  **7 klaida: profsąjungos ignoravimas.**
-  **8 klaida: komunikacijos plano nebuvimas, nesuderintos žinutės.**
-  **9 klaida: konfrontacija su prezidentūra.**

17 pav. Komunikacijos klaidos įgyvendinant švietimo reformą. Sudaryta autorės

Anot A. Katausko, ministrės nebūtų išgelbėjęs ir atsiprašymas. „Tokiose situacijose jau yra reikalaujama konkrečių veiksmų. Tai gali būti nors minimalūs veiksmai. Nes atsiprašyti ji neturėjo iš pat pradžių už ką. O kai žmonės jau buvo ministerijoje, tai nebūtų jų iškrapštę iš ten, tikrai. Plius, atsiprašymai yra gerai, tai yra vienas iš pirmųjų dalykų, kuris reikalingas, jeigu tu esi kaltas, atsakingas, tu atsiprašai. Jeigu tu nesi atsakingas už situaciją, bet tu joje dalyvauji – tu apgailestauji, kad taip susiklostė. Bet mano įsitikinimu, šioj vietoj tai jau nebebūtų padėję. Atsiprašymas neaišku už ką. Už tai, kad aš netinkamai su jumis bendravau? Tai dėk pareiškimą ant stalo.“ Komunikacijos specialisto nuomone, tada kai ministerijoje apsigyveno mokytojai, ir tada, kai ministrė ignoravo situaciją, jos atstatydinimo nebebuvo galima išvengti. Kad ministrė ignoravo situaciją, anot Katausko, rodo, kad ji išėjo iš ministerijos, kai realiai vienintelis variantas galėjo būti bandymas likti su mokytojais maksimaliai ir ieškoti sprendimo. Bet, specialisto nuomone, šiuo atveju ministrę vyriausybė šiek tiek ir „pakišo“. „Kai jau susiklostė ta situacija, kad ministerijoje gyvena mokytojai, viešoji erdvė absoliučiai juos palaiko, prasideda kalbos apie grandiozinį mitingą prie vyriausybės, ten jau išgelbėt ministrės nebebuvo šansų,“ – teigė jis.

„Man visoje šioje krizėje, kuri buvo, labiausiai trūko sveiko proto, gero pramąstymo, ir tiesiog paprasto suvokimo, su kuo susiduria tie žmonės. Ten jau buvo kalbama ne apie modelį. Vienu momentu viešojoje erdvėje ir vieną, ir kitą pusę įstūmė į kampą. Vieni ir kiti negalėjo atsitraukti, nes pralaimės. Ir Masiulio, kaip mediatoriaus įvedimas, mano nuomone, buvo labai logiškas ir vienas iš geriausių premjerų žingsnių,“ – krizės sprendinius įvertino A. Katauskas.

Išvados

1. Šiuolaikiniame viešajame valdyme vienu svarbiausių komponentų tapo demokratija, o kartu ir piliečių dalyvavimo, atviro ir skaidraus valdymo koncepcijos. Viešojo valdymo tyrimuose plėtojama atviro viešojo valdymo paradigma, kurio vienas svarbiausių komponentų – komunikacija. Užsienio mokslininkų darbuose tyrinėjami tradiciniai komunikacijos modeliai pritaikomi viešajam sektoriui, siekiant formuoti viešąją nuomonę sėkmingam viešojo valdymo reformų įgyvendinimui bei krizių komunikacijos teorijos ir atsako modeliai, pritaikomi viešojo sektoriaus krizių komunikacijoje. Ypatingai svarbus komunikacijos aspektas tyrinėjant viešojo valdymo krizes, tai parodė šiame darbe tirtas 2018 m. įgyvendintos švietimo reformos atvejis Lietuvoje.
2. Tiriant krizių komunikaciją viešajame valdyme 2018 m. švietimo reformos Lietuvoje atveju pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, derinant atvejo analizės ir pusiau struktūruoto ekspertinio interviu metodus. Šių metodų sintezė pasirinkta siekiant atskleisti krizių komunikacijos viešajame valdyme Lietuvoje platesnį kontekstą ir patirtį, įtraukiant išorinės ir vidinės valdžios institucijų aplinkos komponentus, žiniasklaidos įtaką, viešosios nuomonės formavimosi lauką ir jo įtaką viešojo valdymo reformos įgyvendinimui.
3. Atlikus krizių komunikacijos viešajame valdyme 2018 m. švietimo reformos Lietuvoje atvejo analizę nustatyti vyriausybės bei Švietimo ir mokslo ministerijos naudoti komunikacijos modeliai ir strategijos. Lyginant viešojoje erdvėje medijuotais kanalais plitusią informaciją ir tiesioginę sprendimų priėmėjų komunikaciją su suinteresuotomis šalimis, nustatyta, jog dažniausiai buvo naudojamos neigimo, situacijos menkinimo, kaltės perkėlimo strategijos. Tokia valdžios komunikacija ne sprendė, o gilino krizę ir iššaukė suinteresuotų šalių pasipriešinimą vykdomai reformai bei tolimesniems institucijų veiksams bandant suvaldyti krizę. Nustatyta, jog įgyvendinant švietimo reformą kilusių problemų ignoravimas sukėlė komunikacijos krizę tarp sprendimų priėmėjų – Švietimo ir mokslo ministrės bei premjero Sauliaus Skvernelio ir suinteresuotų šalių – švietimo darbuotojų profsąjungos ir pavienių pedagogų. Pristatant reformą buvo naudojamos propagandos, lūkesčių formavimas, teigiamo organizacijos ir jos vykdomos reformos įvaizdžio formavimo strategijos. Iškilus su reformos įgyvendinimu susijusioms problemoms, buvo pereita prie neigimo, kaltintojo puolimo, atsakomybės perkėlimo ir organizacijos įvaizdžio stiprinimo strategijų. Tokia komunikacija gilino suinteresuotų šalių pasipiktinimą ir pastūmėjo komunikacijos krizę į eskalacijos fazę, prie kurios didele apimtimi prisidėjo žiniasklaida. Krizės eskalacijos viešojoje erdvėje etape, kuomet Švietimo darbuotojų profsąjungai priklausantys mokytojai ėmė streikuoti, mitinguoti ir nakvoti ministerijoje, o tai plačiai transliavo žiniasklaida, pasirinktos tylos, neigimo, kaltintojo puolimo, situacijos menkinimo ir išsisukinėjimo strategijos. Suvaldyti krizei galiausiai pasirinktas ministrės atleidimas ir mediatoriaus – laikino ministro paskyrimas.
4. Atlikus ekspertinius interviu nustatytos 9 pagrindinės vyriausybės bei Švietimo ir mokslo ministerijos klaidos: reformą pristatė politikai, nesiremta ekspertų nuomone; suformuoti per dideli suinteresuotų šalių lūkesčiai; institucijos įvaizdžio susilpnėjimas; atsiribojimas nuo problemos; prieštaringos informacijos sklaida; neįvertinta medijų reikšmė; profsąjungos ignoravimas; komunikacijos plano nebuvimas, nesuderintos žinutės; konfrontacija su prezidentūra.

Rekomendacijos

Atlikus atvejo analizę ir pusiau struktūruotą ekspertinį interviu, nustačius sprendimų priėmėjų ir komunikatorių klaidas, pateikiamos rekomendacijos tolimesniam sėkmingam krizių komunikacijos viešųjų reformų įgyvendinime valdymui:

1. Rengiant ir pristatant viešojo valdymo reformas rekomenduojama pasitelkti nepriklausomus srities ekspertus, užtikrinti jų dalyvavimą komunikacijoje pristatant reformą suinteresuotoms šalims.
2. Užsitikrinti sąjungininkų paramą ir tarpinstitucinę komunikaciją ir bendradarbiavimą, politinį palaikymą.
3. Užtikrinti nuolatinius viešuosius ryšius ir organizacijos įvaizdžio formavimą dar prieš pradėdant įgyvendinti reformą. Įgyvendinimo metu nuolat juos peržiūrėti ir plėtoti, sudaryti viešųjų ryšių specialistų, gebančių taikyti pažangius komunikacijos metodus ir bendrauti su žiniasklaida, komandą.
4. Valdyti suinteresuotų šalių lūkesčius. Pirmiausia išsiaiškinti, ko iš reformos įgyvendinimo tikisi suinteresuotos šalys. Suformuoti prioritetus ir komunikuoti jų įgyvendinimą žingsnis po žingsnio. Vengti nepagrįstai didelių, neįgyvendinamų lūkesčių formavimosi.
5. Užtikrinti, jog organizacijos valdomais ir medijuotais kanalais būtų platinamos suderintos žinutės. Vengti prieštaringos informacijos plitimo. Nustatyti institucinius komunikacijos lygius krizės atveju, kad svarbiausią informaciją pateikti būtų paruošti aukščiausios grandies vadovai.
6. Įsiklausyti į protesto mažumos problemas jų neneigiant ir nemenkinant, išklaudyti visų suinteresuotų šalių lūkesčius ir siekti konsensuso net su mažiausiomis suinteresuotomis šalimis.
7. Kilus krizei vengti atsakingų asmenų atsiribojimo, užtikrinti dialogą tol, kol bus surastas visas šalis tenkinantis sprendimas.
8. Bendraujant su suinteresuotomis šalimis laikytis empatijos, supratimo, atvirumo ir skaidrumo principų.

Literatūros sąrašas

1. Building an open and innovative Government for better policies and service delivery. Paris: OECD, 8-9 June 2010. Žiūrėta 2015, vasario 3 per internetą: <http://www.oecd.org/gov/46560128.pdf>
2. Coombs & Holladay. (2015). Public relations' „Relationship Identity“ in research: Enlightenment or illusion. *Public Relations Review*, 41(5), 689-695.
3. Coombs, W. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148.
4. Coombs, W. (2015). What Equivocality Teaches Us about Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(3), 125-128.
5. Coombs, W. T. (2007). Protecting organizational reputations during a crisis: The development and application of Situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
6. Coombs, W. Timothy. (2014). *Applied crisis communication and crisis management: Cases and exercises*. Thousand Oaks [Calif.]: Sage.
7. Drennan, Lynn T., & McConnell, Allan. (2007). *Risk and crisis management in the public sector (elektroninis išteklius)* (Routledge masters in public management series). London: Routledge.
8. Dumpytė, Karolina, & Valackienė, Asta. (2015). Viešojo sektoriaus sampratos pagrindimas sumanaus viešojo valdymo kontekste. *Technologijų Ir Verslo Aktualijos - 2015 : Studentų Mokslinių Darbų Konferencijos Pranešimų Medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2015 Balandžio 24 D*, 344-349.
9. Ferguson, D., Wallace, J., & Chandler, R. (2012). Rehabilitating Your Organization's Image: Public Relations Professionals' Perceptions of the Effectiveness and Ethicality of Image Repair Strategies in Crisis. *Journal of Public Relations Research* 1(6), 1-19.
10. Ferguson, D., Wallace, J., & Chandler, R. (2018). Hierarchical consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners' perceptions of effective and preferred crisis communication strategies. *Journal of Public Relations Research*, 30(5-6), 251-272.
11. Gaulė, E. (2006). Administracinių reformų viešajame sektoriuje raida: Konvergencijos ir divergencijos paieškos. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, (18), 17-25.
12. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: Samprata ir dimensijos. *Viešoji Politika Ir Administravimas = Public Policy and Administration*, 13(3), 372-385.
13. Gavelin, K., Burall, S., Wilson, R. (2009). Open Government: beyond static measures. Žiūrėta 2015, vasario 5 per internetą: <http://www.oecd.org/gov/46560184.pdf>.
14. Goodsell, C. (2003). The Concept of Public Space and Its Democratic Manifestations. *The American Review of Public Administration*, 33(4), 361-383.
15. Harvard business essentials: Crisis management: Master the skills to prevent disasters(Harvard business essentials). (2004). Boston: Harvard business school press.
16. Hiebert R.E., *Informing the People. A Public Information Handbook*, New York, 1981
17. Kapucu, N., & Ustun, Y. (2018). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548-561.
18. Kirtiklis, Kęstas. (2015). Mediatizacijos teorijos statuso komunikacijos tyrimuose problema. *Informacijos Mokslai / Information Sciences*, 71, 25-35.

19. Kiurienė, Violeta. (2015). ATVIRAS VIEŠASIS VALDYMAS: SAMPRATA IR DIMENSIJOS. *Studies in Modern Society*, 6(1), 202-211.
20. Kooiman, J. *Governing as Governance*. Sage, 2003.
21. Lee M. (ed.), *Government Public Relations. A leader, Public Administration and Public Policy/136*, Taylor & Francis Group, 2008.
22. Linkevičiūtė-Rimavičienė, Jolita. (2009). Spaudos vaidmuo kuriant pilietinę visuomenę. *Informacijos Mokslai / Information Sciences*, 51, 70-83.
23. Liu, & Fraustino. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. *Public Relations Review*, 40(3), 543-546.
24. Liu, B. F., Horsley, S. and Levenshus, A. B. , 2009-05-21 "Government and Corporate Public Relations Practitioners: Peas in a Pod or Polar Opposites?" Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Marriott, Chicago, IL Online <PDF>. 2017-09-11 from http://citation.allacademic.com/meta/p297008_index.html
25. Liu, B., & Horsley, J. (2007). The Government Communication Decision Wheel: Toward a Public Relations Model for the Public Sector. *Journal of Public Relations Research*, 19(4), 377-393.
26. Lynn, L. E., Heinrich, C. J., Hill, C. J. Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2000, Vol. 10, No 2, p. 233–262.
27. Mcdermott, P. (2010). Building open government. *Government Information Quarterly*, 27(4), 401-413.
28. Mergel, I., & Gascó, M. (2015). Opening Government: Designing Open Innovation Processes to Collaborate With External Problem Solvers. *Social Science Computer Review*, 33(5), 599-612.
29. Monika Bogdał, Communication management in public sectors: the case of the Polish energy sector, *Comunicação Pública*, vol.8 n14 | 2013, 7-23.
30. Pierre, J., Peters, B. G. *Governing Complex Societies. Trajectories and Scenarios*. Palgrave – Macmillan, 2005.
31. Pivoras, Saulius. (2011). Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešojo Politika Ir Administravimas*, 10(1), 27-41.
32. Raipa, Alvydas. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešojo Politika Ir Administravimas*, 30, 22-33.
33. Rhodes, R. A. W. *Governance and Public Administration*. In: Pierre, J. (ed.). *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*. Oxford: University of Oxford Press, 2000, p. 54–90.
34. Statneckytė, Simona. (2013). MEDIATIZACIJOS ĮTAKA POLITINĖS KOMUNIKACIJOS KULTŪRAI. *Bridges / Tiltai*, 64(3), 153-164.
35. Strömbäck, J. (2008). Four Phases of Mediatization: An Analysis of the Mediatization of Politics. *The International Journal of Press/Politics*, 13(3), 228-246.
36. *The handbook of crisis communication (Handbooks in communication and media)*. (2012). Chichester: Wiley-Blackwell.
37. Tokakis, Polychroniou, & Boustras. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety Science*, 113, 37-43.
38. Ulmer, Robert R, Sellnow, Timothy Lester, & Seeger, Matthew Wayne. (2011). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity* (2nd ed.). Los Angeles [Calif.]: Sage.

39. Valackienė, Asta, & Trofimovas, Viktoras. (2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje: Tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (73), 121-141.
40. Zheng, Liu, & Davison. (2018). Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review*, 44(1), 56-64.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Gritėnas, P. (2017) Naujosios Vyriausybės švietimo reforma: kas keisis jau dabar (Naujienu portalas 15min). Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/naujosios-vyriausybes-svietimo-reforma-kas-keisis-jau-dabar-233-777234>. Žiūrėta 2019 m. balandžio 15 d.
2. Stundys, V. (2016) Švietimas XVII Vyriausybės programoje: kas mūsų laukia? (Dienraščio „Lietuvos žinios“ el. Versija) Prieiga per internetą: <https://www.lzinios.lt/Komentarai/svietimas-xvii-vyriausybes-programoje-kas-musu-laukia-/234977> Žiūrėta 2019 m. balandžio 15 d.
3. Samoškaitė, E. (2017) Premjeras neatviravo, kaip įgyvendins vyriausybės programą (Naujienu portalas lrt.lt) Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/lietuvoje/2/164846/premjeras-neatviravo-kaip-igyvendins-vyriausybes-programa>. Žiūrėta 2019 m. balandžio 15 d.
4. Pabiržis, D. (2018) Vyriausybės reformos: švietime mažins regionų atskirtį, sveikatos sistemoje – dėmesys šeimos gydytojams („Verslo žinios“ el. versija) Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2018/04/16/vyriausybes-reformos-svietime-mazins-regionuatskirti-sveikatos-sistemoje-demesys-seimos-gydytojams>. Žiūrėta 2019 m. balandžio 15 d.
5. Majauskienė, D. (2018) Streikuosiantys mokytojai: įvedus etatinį apmokėjimą už tą pačią algą teks dirbti daugiau (Naujienu portalas DELFI). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/education/streikuosiantys-mokytojai-ivedus-etatini-apmokejima-uz-ta-pacia-alga-teks-dirbti-daugiau.d?id=78032173>. Žiūrėta 2019 m. balandžio 20 d.
6. Antanavičius, U. (2018). 15min paaiškina: kodėl streikuoja mokytojai ir ko jie reikalauja (Naujienu portalas 15min)? Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/15min-paaiskina-kodel-streikuoja-mokytojai-ir-ko-jie-reikalauja-56-1060656>. Žiūrėta 2019 m. balandžio 15 d.
7. BNS (2018a) Lapkričio 12 dieną švietimo darbuotojai pradės neterminuotą streiką (Dienraščio „Lietuvos žinios“ el. versija). Prieiga per internetą: <https://www.lzinios.lt/Svietimas/lapkricio-12-diena-svietimo-darbuotojai-prades-neterminuota-streika/275228>. Žiūrėta 2019 m. balandžio 20 d.
8. Gafurova, J. (2018) Pedagogai skelbia streiką (Dienraščio „Respublika“ el. Versija) Prieiga per internetą: http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/kitos_lietuvos_zinios/pedagogai_skelbia_streika/. Žiūrėta 2019 m. balandžio 20 d.
9. Miliūtė, R. (2018) Nušvilpta švietimo ministrė teisinasi ir pirštu beda į kitus (LRT televizijos laida „Dienos tema“). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/nusvilpta-svietimo-ministre-teisinasi-ir-pirstu-beda-i-kitus.d?id=79236471>. Žiūrėta 2019 m. balandžio 20 d.
10. Pocyte, K. (2018a) Mokytojai pradėjo streiką: užteks dejuoti. (Naujienu portalas DELFI). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/education/mokytojai-pradejo-streika-uzteks-dejuoti.d?id=79556923>. Žiūrėta 2019 m. balandžio 20 d.
11. Urbonaitė-Vainienė, I. (2018). Vykstant mokytojų streikui pasisakė ir Petrauskienė: algos tikrai mažos. Naujienu portalas DELFI). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/education/vykstant-mokytoju-streikui-pasisake-ir-petrauskiene-algos-tikrai-mazos.d?id=79561923>. Žiūrėta 2019 m. balandžio 20 d.
12. BNS (2018b) Sauliaus Skvernelio kirtis mokytojams – nemato pagrindo pedagogų streikui (Dienraščio „Lietuvos rytas“ el. versija). Prieiga per internetą:

- <https://www.lrytas.lt/lietuvsdiena/aktualijos/2018/11/09/news/sauliaus-skvernelio-kirtis-mokytojams-nemato-pagrindo-pedagogu-pagrindui-8176619/>. Žiūrėta 2019 m. balandžio 20 d.
13. Majauskienė, D. (2018) Streikuosiantys mokytojai: įvedus etatinį apmokėjimą už tą pačią algą teks dirbti daugiau. (Naujienų portalas DELFI). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/education/streikuosiantys-mokytojai-ivedus-etatini-apmokejima-uz-ta-pacia-alga-teks-dirbti-daugiau.d?id=78032173>. Žiūrėta 2019 m. balandžio 20 d.
 14. Pocytė, K. (2018b). Petrauskienės susitarimas su mokytojais – už uždaru durų. (Naujienų portalas DELFI). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/petrauskienes-susitarimas-su-mokytojais-uz-uzdaru-duru.d?id=79647865>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.
 15. Jurčenkaitė, I. (2018a) Tiesa ar melas? Andrius Navickas: „Profesijos siūlymai į protokolą dėl etatinio apmokėjimo neįtraukti“. (Naujienų portalas 15min) Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/tiesa-ar-melas-andrius-navickas-profesijos-siulymai-i-protokola-del-etatinio-apmokejimo-neitraukti-56-1065620>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.
 16. LRT radijo laida „Ryto garsai“ (2018) S. Skvernelis mokytojus ragina nesitikėti, kad etatinis apmokėjimas bus panaikintas. (Naujienų portalas 15min) Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/s-skvernelis-mokytojus-ragina-nesitiketi-kad-etatinis-apmokejimas-bus-panaikintas-233-1065890>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.
 17. Jakučionis, S. (2018) Streikas įsibėgėja: jau streikuoja 5 tūkst. Mokytojų. (Naujienų portalas diena.lt) Prieiga per internetą: <https://m.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/streikas-isibegeja-jau-streikuoja-5-tukst-mokytoju-890832>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.
 18. Jurčenkaitė, I. (2018b) Susitarimu tobulinti etatinį apmokėjimą pasipiktinę mokytojai spaudė į kampą ministrę. (Naujienų portalas 15min) Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/a-navickas-tikina-kad-sutarimas-del-etatinio-apmokejimo-modelio-tobulinimo-dar-labiau-papiktino-mokytojus-233-1063530>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.
 19. Jakučionis, S. (2018) Skvernelis: opozicija nori pašalinti Petrauskienę dėl vykdomų reformų. (Naujienų portalas DELFI). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/skvernelis-opozicija-nori-pasalinti-petrauskiene-del-vykdomu-reformu.d?id=79653419>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.
 20. Skėrytė, J. (2018) Derybų su ministre nesulaukę streikuojantys mokytojai nakvoja ministerijoje. (Naujienų portalas diena.lt) Prieiga per internetą: <https://www.diena.lt/naujienos/lietuva/salies-pulsas/derybu-su-ministre-nesulauke-streikuojantys-mokytojai-nakvoja-ministerijoje-891031>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.
 21. ELTA, (2018). Skvernelis: streikuojantiems mokytojams nei vaikai, nei tėvai nėra vertybė. (Naujienų portalas DELFI). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/skvernelis-streikuojantiems-mokytojams-nei-vaikai-nei-tevai-nera-vertybe.d?id=79716771>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.
 22. Pocytė, K. (2018c) Ministrė dar neįtikino mokytojų: situacija apgailėtina, vėl liksime nakvoti. (Naujienų portalas DELFI). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/ministre-dar-neitikino-mokytoju-situacija-apgailėtina-vel-liksime-nakvoti.d?id=79728951>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.

23. BNS (2018 c) Streikuojanti profesinė sąjunga užsiima šou – J. Petrauskienė. (Dienraščio „Lietuvos žinios“ el. Versija) Prieiga per internetą: <https://www.lzinios.lt/Svietimas/streikuojanti-profesine-sajunga-uzsiima-sou-j-petrauskiene/277059>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.
24. Damulytė, J. (2018) Mokytojų streikai kirto per S.Skvernelio reitingus. (Naujienų portalas 15min) Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/mokytoju-streikai-kirto-per-s-skvernelio-reitingus-56-1075140>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.
25. Pakalkienė, R. (2018) Mokytojų derybos ŠMM: ar bus pasiektas susitarimas. (Dienraščio „Lietuvos žinios“ el. Versija) Prieiga per internetą: <https://www.lzinios.lt/Svietimas/mokytoju-derybos-smm-ar-bus-pasiektas-susitarimas/276998>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.
26. BNS (2018 d) Saulius Skvernelis streiką vadina politikavimu. (Dienraščio „Lietuvos žinios“ el. Versija) Prieiga per internetą: <https://www.lzinios.lt/Svietimas/saulius-skvernelis-streika-vadina-politikavimu/277036>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.
27. Brunalas, B. (2018a) Skvernelis priekaištuoja dėl iškraipytų žodžių apie mokytojų streiką: tai propaganda. (Naujienų portalas DELFI). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/skvernelis-priekaištuoja-del-iskraipytu-zodziu-apie-mokytoju-streika-tai-propaganda.d?id=79598473>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.
28. Brunalas, B. (2018b) S. Skvernelis sureagavo į raginimus atsiprašyti mokytojų. (Dienraščio „Respublika“ el. Versija) Prieiga per internetą: http://www.respublika.lt/lt/naujienos/lietuva/lietuvos_politika/sskvernelis_sureagavo_i_raginimus_atsiprasyti_mokytoju/. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.
29. BNS (2018e) Mokytojai streikavo prie Seimo. (Dienraščio „Lietuvos žinios“ el. Versija) Prieiga per internetą: <https://www.lzinios.lt/Svietimas/mokytojai-streikavo-prie-seimo/277093>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.
30. Gudavičius, S. (2018) D. Grybauskaitė abejoja dėl J. Petrauskienės darbo, ši nežada trauktis. („Verslo žinios“ el. versija) Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2018/11/30/d-grybauskaite-suabejojo-arj-petrauskiene-gali-liktiministre#ixzz5nKEFK2Hj>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.
31. Jurčenkaitė, I., Želnienė, L. (2018) Per langus sulipę mokytojai užėmė ministeriją – premjeras nesikiš, tik ragina laikytis tvarkos. (Naujienų portalas 15min) Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/smm-apsauga-bando-isprasyti-mokytojus-is-ministerijos-jie-nepasiduoda-56-1067988>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.
32. Jablonskaitė, D. (2018) Ministrė atleista, bet etatinis apmokėjimas išliks: Andrius Navickas žada streikuoti bent iki Kūčių. (Naujienų portalas 15min) Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/svietimas/pav-233-1068898>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.
33. Murauskaitė, A. (2018) ŠMM nakvoję mokytojai supyko: jiems prieš nosį buvo užvertos posėdžio su ministre durys. (Dienraščio „Lietuvos rytas“ el. versija). Prieiga per internetą: <https://www.lrytas.lt/lietuvosdiena/aktualijos/2018/11/29/news/rytas-smm-isauso-mokytojai-nepalieka-poziciju-galbut-nakvosime-dar-ne-viena-nakti--8389937/>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.
34. Pumprickaitė, N., LRT televizijos laida „Dienos tema“, LRT.lt (2018) Grybauskaitė: skambinau ir Petrauskienei, ir Skverneliui, tačiau premjeras žadėjo susitvarkyti pats. (Naujienų portalas DELFI). Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/grybauskaite-skambinau-ir-petrauskienei-ir-skverneliui-taciau-premjeras-zadejo-susitvarkyti-pats.d?id=79851781>. Žiūrėta 2019 m. gegužės 7 d.

35. Septynioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seimo 2016 m. gruodžio 13 d. nutarimu Nr. XIII-82 „Dėl Lietuvos Respublikos vyriausybės programos“, TAR, 2016, Nr. 2016-28737.
36. Švietimo ir mokslo ministerija, (2016) Švietimo reformos pristatymas. El. leidinys, prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/Svietimo%20reformos%20pristatymas.pdf>
Žiūrėta 2019 m. balandžio 15 d.

Priedai

1 Priedas. Švietimo ir mokslo ministerijos pranešimų spaudai chronologija

7 lentelė ŠMM pranešimų spaudai santraukos. Sudaryta autorės. Šaltinis: smm.lt

	Data	Pavadinimas	Komunikatorius	Turinys
1.	2018 kovo 21 d.	Pristatomas mokytojų etatinio darbo užmokesčio modelis	Ministrė Jurgita Petrauskienė	Mokytojams padidins socialinį saugumą, profesinį augimą ir profesijos patrauklumą. Kaip ir visiems kitiems dirbantiems, mokytojams atlyginimas bus skaičiuojamas už etatą. Vadovas savarankiškai spręs, kaip veiksmingiau paskirstyti etatus, kad visi mokytojai dirbtų jų kompetencijas atitinkančius darbus. Aukštesnės kvalifikacijos mokytojai dirbs jų kompetencijas atitinkantį darbą: daugiau laiko jų etate sudarys metodinė veikla, pagalba pradedantiems mokytojams. Nauja užmokesčio sistema sukurs palankų startą jauniems mokytojams – bus įvestas pradedančiojo mokytojo etatas Iki šiol atlyginimai nebuvo patrauklūs jauniems mokytojams, jiems paprastai mokyklos skirdavo mažą darbo krūvį. Įvedus etatinį, jie turės tą patį valandų skaičių etate – 36 val. Iš viso etatinio darbo apmokėjimo modelio įvedimui bus skirti 95 mln. ir jis pilnai bus įvestas 2019 m. rugsėjo 1 d. Nuo 2018 m. rugsėjo 1 d. įvedant šį modelį mokytojų atlyginimams iš valstybės biudžeto skiriama 17, 4 mln. Eur. Artimiausiu metu modelį įgyvendinantys teisės aktų projektai bus teikiami svarstyti Seimui.
2.	2018 kovo 22 d.	Mokytojams pristatytas mokytojų etatinio darbo užmokesčio modelis	švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė	Kas trečias mokytojas uždirba 420 eur į rankas, nes krūviai maži. Ir nors mokytojo darbas neapsiriboja pamokomis ar pasirengimu joms, mokytojams neatlyginama už kitus darbus – darbą su tėvais, renginius, ekskursijas su vaikais. Norime, kad darbo krūvis būtų stabilus ir būtų atlyginama už visus mokytojo darbus. Tai mokytojams suteiktų daugiau stabilumo, o profesija taptų patrauklesnė jauniems specialistams
3.	2018 balandžio 19 d.	Švietimo struktūrinė reforma: švietimą įdarbiname ateičiai	švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė.	Nuo šių metų rugsėjo 1 d. keičiasi mokytojų darbo apmokėjimo sistema, įvedamas etatinio apmokėjimo modelis, leisiantis sureguliuoti pedagogų darbo krūvius ir atlyginti už visus darbus mokyklos bendruomenei. Vidutiniai mokytojų atlyginimai 2019 m. sieks 1 000 eurų.
4.	2018 gegužės 02 d.	Vyriausybė pritarė mokytojų etatinio darbo apmokėjimo startui	Ministras Pirmininkas Saulius Skvernelis	Vyriausybė šiandien pritarė Švietimo ir mokslo ministerijos pateiktam siūlymui įteisinti mokytojų etatinį darbo apmokėjimą ir teiks Seimui tvirtinti įstatymų pataisas. Etatinio modelį rengė darbo grupė, kurioje dirbo ir mokytojų profesinių sąjungų atstovai.

				naujas mokytojų darbo užmokesčio modelis užtikrins didesnę socialinę saugumą, profesinį mokytojų augimą ir profesijos patrauklumą. Etatai mokyklose bus planuojami ne tik pagal dalykus ir ugdymo programas, bet ir pagal mokytojų kompetencijas. Aukštesnės kvalifikacijos mokytojai dirbs labiau jų kompetencijas atitinkantį darbą: daugiau laiko jų etate turėtų sudaryti metodinė veikla, pagalba pradedantiems mokytojams. Vidutiniškai mokytojų atlyginimai didės apie 200 eurų, ši sistema pagerins ugdymo kokybę, sukurs palankų startą jauniems mokytojams. Esu tikras, kad šiandien priėmėme labai svarbų sprendimą, kuris buvo įrašytas esminių Vyriausybės darbų sąrašė
5.	2018 gegužės 7 d.	Rengiantis įvesti mokytojų etatinį darbo apmokėjimą – priemonės mokykloms į pagalbą	švietimo ir mokslo ministrės patarėjas Arminas Varanauskas	pradeda veikti nemokama telefono linija ir speciali interneto svetainė www.etatinis.lt. kviečiame gegužės 8 d., antradienį, 15 val. dalyvauti tiesioginėje transliacijoje apie etatinį modelį #ValandaSuEtatiniu ŠMM socialinio tinklo „Facebook“ paskyroje. Klausimus galima siųsti iš anksto el.p. etatinis@smm.lt. Transliacijos metu gyvai atsakins ministrės patarėjas Arminas Varanauskas ir Aidas Aldakauskas, ŠMM Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento direktorius.
6.	2018 gegužės 18 d.	J. Petrauskienė: 95 mln. eurų papildomai atnešantis etatinis modelis – sutarties su profesinėmis sąjungomis dalis	švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė.	Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelis rengtas daugiau kaip metus, diskutuojant ir tariantis su pedagogų profesinių sąjungų atstovais ir kitais socialiniais partneriais. Visos mokytojų profesinės sąjungos, išskyrus vieną, pritarė etatinio modeliui. Jo įvedimas numatytas ir pernai pasirašytoje švietimo šakos kolektyvinėje sutartyje. Sutartį pasirašė 6 profesinės sąjungos, prie sutarties neprisijungė tik Lietuvos švietimo darbuotojų profesinė sąjunga.
7.	2018 gegužės 21 d.	<u>Sukurta mokytojų atlyginimų skaičiuoklė</u>		Nuo šiol kiekvienas mokytojas gali pasiskaičiuoti preliminarų būsimą atlyginimą perėjus prie etatinio darbo apmokėjimo. Šalia pateikta ir speciali skaičiavimo programa mokyklų vadovams, ji padės skaičiuojant ir tolygiai paskirstant mokytojų darbo valandas.
8.	2018 gegužės 29 d.	Seimas pritarė mokytojų etatinio darbo užmokesčio įstatymo projekto pateikimui	Petrauskienė	Ta pati žinutė, kaip pradžioje: stabilumas, socialinis saugumas, atlyginimų augimas. Šiuo metu vyksta parengiamieji darbai, kurie mokytojams ir mokyklų vadovams padės lengviau ir laiku pasiruošti etatinio įvedimui. (SMM)
9.	2018 birželio 06 d.	Pasikonsultuoti telefonu dėl etatinio galima ir po darbo valandų		Pratęsiamas konsultacijų telefono dėl etatinio mokytojų darbo apmokėjimo laikas. Konsultacijos dėl mokytojų etatinio darbo užmokesčio nemokamu telefonu 8 800 20018 nuo šiol teikiamos iki 20 val. kiekvieną darbo dieną. Pasikonsultuoti galima ir tiesiogiai su paskirtais mokyklų direktoriais, juos pedagogai gali pasikviesti ir į mokyklas, jų kontaktai ir registracijos forma skelbiama

				etatinis.lt https://www.etatinis.lt/konsultaciju-grafikas/ .
10.	2018 birželio 18 d.	Seimo komitetas pritarė pataisoms, įteisinančioms etatinį mokytojų darbo apmokėjimą	švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė.	Mokytojas atlieka gausybę papildomų darbų, už kuriuos iki šiol nebuvo atlyginama. Pagaliau turime pereiti prie teisingesnės ir socialiai stabilesnės apmokėjimo sistemos ir, kaip ir daugeliui dirbančiųjų, mokėti už visą etatą, o ne tik kelias darbo valandas per dieną Tikimasi, kad nauja apmokėjimo sistema sudarys sąlygas geresnei ugdymo kokybei Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelis rengtas daugiau kaip metus tariantis su pedagogų profesinių sąjungų atstovais ir kitais socialiniais partneriais.
11.	2018 birželio 26 d.	Seimas pritarė siūlymui įvesti mokytojų etatinio darbo užmokesčio modelį ir keisti mokyklų finansavimą		Nuo ateinančių mokslo metų atlyginimai mokytojams bus pradėti skaičiuoti, kaip ir daugumai dirbančiųjų: už etatą, nebe už atskiras valandas.
12.	2018 birželio 29 d.	Seimui pritarus startuoja mokytojų etatinio darbo užmokesčio modelio įvedimas	švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė, dviejų regionų mokyklų vadovų teigiami atsiliepimai.	Seimas šios dienos plenariniame posėdyje pritarė bene dešimtmetį šalies mokytojų lauktam etatinio darbo užmokesčio sistemos modeliui. Šiam modeliui įvesti iki 2020 m. etapais bus skirti 95 mln. Eur, leisiantys padidinti mokytojų atlyginimus apie 20 proc. Džiaugiuosi, kad Seimui užteko politinės valios priimti kelioms dešimtims tūkstančių šalies mokytojų ilgai lauktą ir svarbų sprendimą. Atlygis už darbą yra bene svarbiausias ir jautriausias kiekvieno darbuotojo klausimas. Mes kalbame apie mokytojus, kurių rankose yra mūsų vaikai, jų ateitis, visos mokyklos ateitis ir gerovė. Todėl itin svarbu, kad modelio įvedimas nebuvo atidėtas ir dabar visi kartu galime dideliais žingsniais judėti pirmyn, „Etatinis užmokestis yra teisingesnė apmokėjimo sistema.“ „Kiekviena mokykla etatinio modelio sistemoje gali surasti tą „grūdą“, kuris padėtų jos mokytojams tapti laimingesniems, saugesniems“. Konsultantus kviečiasi 30 mokyklų
13.	2018 rugpjūčio 02 d.	Dažniausi mitai apie etatinį mokytojų darbo užmokestį		Sudarytas vizualinis „mitų“ sąrašas, kurie paneigti paaiškinimais.
14.	2018 rugpjūčio 23 d.	Pokyčius dėl etatinio modelio įvedimo pajus visa mokyklos bendruomenė: mokiniams daugiau pagalbos ir veiklų mokykloje	Švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė	Nauja apmokėjimo sistema prisidės ir stiprinant ugdymo kokybę: mokytojai daugiau laiko galės skirti darbui su mokiniais ne tik pamokų metu, darbui su tėvais, pasirengimui pamokoms ir kitoms veikloms. Paveiksliukas „Etatinio užmokesčio naudos“.

15.	2018 rugpjūčio 30 d.	Nuo rugsėjo įvedant etatinį modelį, mokytojų darbo užmokesčio fondas auga vidutiniškai 10 proc.	Švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė	Nuo rugsėjo mokytojų atlyginimų fondas papildys 17,4 mln. eurų, iš viso iki 2020 m. – 95 mln. eurų. Tai leis palaipsniui iki 2020 m. mokytojų atlyginimus vidutiniškai padidinti 20 proc., po maždaug 10 proc. jie kils 2018 ir 2019 metais. „Savivaldybės pasiekus papildomoms lėšoms mokytojų atlyginimams, mokyklų vadovų ir savivaldybių atsakomybė, kad lėšos būtų paskirstytos teisingai bei atsakingai. Nes atlyginimų fondui skiriamos lėšos bus ir naudojamos tik mokytojų atlyginimams, ūkiui ir administravimui išlaikyti jos nenukeliaus“
16.	2018 rugsėjo 05 d.	Etatinio darbo užmokesčio klausimais mokytojus konsultuoja ir profesionalūs teisininkai	Švietimo ir mokslo ministrės patarėjas Arminas Varanauskas	Etatinio modelio ir darbo teisės klausimais mokytojus, profesinių sąjungų atstovus ir mokyklų vadovus konsultuos profesionalūs teisininkai. Šios konsultacijos vyks elektroniniu paštu etatinis@teisesklinika.lt, bus rengiamos vaizdo konferencijos mokytojams. „Daug klausimų mokytojams ir mokyklų vadovams kyla dėl netikslių teisės aktų interpretacijų, skirtingų skaičių naudojimų. Norime padėti mokykloms, kad jos gautų teisingus atsakymus į klausimus, kylančius dėl naujo mokytojų darbo apmokėjimo modelio. Šios konsultacijos bus nemokamos ir ilgalaikės“
17.	2018 rugsėjo 12 d.	Speciali etatinio koordinavimo grupė prižiūrės ir teiks pagalbą dėl naujo modelio įvedimo	Švietimo ir mokslo ministrės patarėjas Arminas Varanauskas	Naujai sudaryta etatinio koordinavimo grupė stebės modelio įgyvendinimą ir teiks rekomendacijas mokykloms bei savivaldybėms, kaip spręsti kylančius sunkumus. Į koordinavimo grupę, kuriai vadovauja švietimo ir mokslo viceministras Gražvydas Kazakevičius, įeina mokytojų profesinių sąjungų nariai, mokyklų vadovai, savivaldybių atstovai, ministerijos darbuotojai. Iš viso 33 nariai. Darbo grupės nariai stebės, kaip įgyvendinamas etatinio modelis ir panaudojamos savivaldybėms skirtos lėšos mokytojų atlyginimų fondui. Spalį bus atliekama Savivaldybių pasitvirtintų lėšų paskirstymo tvarkų apžvalga. Taip pat lapkritį numatoma atlikti mokytojų atlyginimų tyrimą ir sudaryti atlyginimų žemėlapių pagal savivaldybes, kaip įsisavinami keturiems šių metų mėnesiams skirti 17,4 mln. eurų pirmam etatinio etapui įgyvendinti.
18.	2018 rugsėjo 17 d.	Etatinio koordinavimo mobilios grupės išvyksta konsultacijų į regionus		Etatinio modelio koordinavimo grupė pradės konsultacijų turą po Lietuvą – grupės nariai lankysis savivaldybėse, kur susitiks su mokyklų vadovais, švietimo specialistais ir tarsis dėl pagalbos įvedant etatinį mokytojų darbo apmokėjimo modelį.
19.	2018 rugsėjo 18 d.	Etatinis: 93 proc. mokyklų patvirtino mokinių duomenis, skaičiuojami mokytojų atlyginimai	švietimo ir mokslo ministrės patarėjas Arminas Varanauskas,	Didžioji dalis mokyklų baigia pasiruošimo darbus pereinant prie etatinio apmokėjimo: formuoja mokytojų etatus, skirsto darbo valandas, teikia švietimo registrui mokinių skaičius. Švietimo įstaigų duomenis mokinių

			Su mokyklomis bendraujanti ir jas konsultuojanti Visagino Gerosios vilties progimnazijos direktorė	registre jau yra patvirtinusios 93 proc. Mokyklų. „Lankantis skirtingų rajonų mokyklose ir savivaldybėse matome, jog klausimų likę yra gerokai mažiau. Vieni jau visai pasiruošę, pasakoja kolegoms, kiek auga pedagogų atlyginimai. „Situacija dėl etatinio tampa aiškesnė, daugelis jau pastebi ir finansų padidėjimą.“ Labai gerai, kad etatinis išryškino įvairias mokytojų veiklas, iki šiol jie daug darbų dirbo gaudami apmokėjimą tik iš dalies
20.	2018 rugsėjo 25, 26, 27	Mobilios etatinio konsultacijų grupės tęsia susitikimus	A. Varanauskas, regioninės politikos departamento direktorius Aidas Aldakauskas	Kilo klausimų, susijusių su švietimo pagalba ir mokyklų administravimu, taip pat su etatų viršijančiu papildomu darbu Mokykloms kyla klausimų, ką daryti turint daug didelį darbo stažą ir aukštas kvalifikacines kategorijas turinčių mokytojų – dėl jų aukšto darbo užmokesčio koeficiento mokyklos nesugeba išlaikyti tokio lygmens finansavimo. Mažai tikėtina, kad koks nors pokytis praeitų be tam tikro skausmo ir suprantama, kad jeigu kartais nėra aiškių instrukcijų, dalis mokyklų vadovų jaučiasi nesaugūs ir ieško bet kokių minčių paneigti realybę – etatinio apmokėjimo įgyvendinimą. Susitikimo pabaiga vis tik nuteikė optimistiškai, nes šių mokslo metų sunkumai, su kuriais susiduriame, kitąmet nebebus sunkumais
21.	2018 rugsėjo 28	ŠMM: mokytojų atlyginimų vėlavimui nėra priežasčių	ministrės patarėjas Arminas Varanauskas	Kitą savaitę pedagogams pradedami mokėti pirmieji šiais mokslo metais atlyginimai, suskaičiuoti pagal naują - etatinio – darbo užmokesčio modelį. „Mokytojams tikrai nereikia nuogąstauti, ar atlyginimai bus pervesti laiku. Etatinio lėšos atlyginimams iš savivaldybių laiku pasieks mokyklų sąskaitas.
22.	2018 spalio 02 d.	ŠMM: vis dar yra savivaldybių ir mokyklų, kurios nesirengia etatiniam, kenčia mokytojai	A. Varanauskas	Labai sudėtinga situacija yra Trakų savivaldybės mokyklose. Pirmadienio duomenimis, nei vienoje mokykloje nebuvo atnaujintos/pasirašytos darbo sutartys su mokytojais. Keista situacija yra susiklosčiusi Plungės savivaldybėje, kur taip pat nei vienoje mokykloje dėl pasikeitusių darbo sąlygų dar neatnaujintos darbo sutartys su mokytojais. Komplikuota padėtis Prienų rajono savivaldybėje - čia darbo sutarčių su mokytojais nėra atnaujinę 94 proc. mokyklų. Mažeikių rajono savivaldybėje tokių mokyklų per 80 proc. „Tokio aplaidumo priežastimi yra įvardijama tai, kad ministerija neva nėra pasirašiusi įsakymo dėl lėšų skyrimo. Bet savivaldybė ir kiekviena mokykla mato lėšas informacinėje sistemoje ir absoliučiai daugumai savivaldybių čia bėdų nekilo, tad sunku patikėti, kad tai lemtų objektyvios priežastys“. A. Varanauskas išskiria ir Kalvarijos savivaldybės Kalvarijos gimnaziją bei Šalčininkų raj. J. Sniadeckio gimnaziją, kur sutartys su mokytojais nėra atnaujintos, kadangi nėra sutarimo su

				profesinėmis sąjungomis. Kalvarijos mokykloje nėra suderinta darbo apmokėjimo sistema, o kitos – mokytojai nebuvo tinkamai informuoti apie darbo sąlygų pasikeitimą. Taip pat etatinio įvedimas išryškino kitą problemą – didelėje dalyje mokyklų steigėjui pritarus, yra daroma daugiau klasės komplektų, negu skiriama lėšų. Patarėjas A. Varanauskas sako, kad mokytojų atlyginimas dėl etatinio tikrai nemažėja. Bet mokytojų atlyginimai (kaip ir iki šiol) galėjo mažėti dėl kitų objektyvių priežasčių: jei sumažėjo mokytojo darbo krūvis dėl mažėjančio klasių ir pamokų skaičiaus; Visose savivaldybėse atlyginimai didėja skirtingai. Savivaldybėse yra skirtingas mokinių mažėjimas, skirtingai sukomplektuotos mokyklos ir klasės ir tai lemia skirtingą didėjimą. Mokytojų atlyginimas priklauso nuo turimo krūvio, už kurio dalybas atsako direktorius, bei turimą stažą ir kvalifikacinę kategoriją. I etapo etatinio įvedimo metu galėjo atsirasti finansavimo netolygumų mokyklose, kuriose dirba daug mokytojų, turinčių didelį stažą ir aukštas kvalifikacines kategorijas, taip pat pradinio ugdymo programas vykdančiose mokyklose, specialiosiose mokyklose.
23.	2018 spalio 06 d.	Kalvarijos gimnazijoje – neįtikėtina situacija dėl mokytojų darbo apmokėjimo, ji sprendžiama tik atvykus ministerijos atstovams	Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento direktorius, koordinavimo grupės ekspertas A. Aldakauskas.	Gimnazija iki šiol nėra patvirtinusi mokyklos darbo apmokėjimo sistemos. Jos niekaip nepavyksta suderinti su mokytojų interesams mokykloje atstovaujančia Lietuvos švietimo darbuotojų profesine sąjunga, o jai priklausančios mokyklos mokytojai atsisako pasirašyti darbo sutarčių pakeitimus, kol tokios sistemos nėra - tačiau neskubama jos ruošti. „Atrodo, kad yra susidariusi pato situacija, todėl labai buvo svarbu kartu išsiaiškinti priežastis ir judėti sutarimo link. Viso susitikimo metu mūsų kažkodėl nepaliko nuojauta, jog šioje mokykloje veikiančiai profesinei sąjungai yra reguliuojama iš centrinės būstinės patariant „nepasirašyti“, laikant tuos žmones tarsi įkaitais, idant tolesniam politikavimui dėl etinio apmokėjimo būtų „blogų“ pavydžių“, - sako A. Aldakauskas
24.	2018 spalio 8 d.	Susidomėjus ministerijai, savivaldybėse paspartėjo darbo sutarčių su mokytojais pasirašymas	ministrė Jurgita Petrauskienė	„Tenka apgailestauti, kad procesui paspartinti reikalingas ministerijos įsikišimas, nors savivaldybės ir mokyklos sutarčių, darbo apmokėjimo sistemos klausimus turėjo būti išsprendusios kur kas anksčiau, nekeldamos nereikalingų įtampų mokytojams. Kita vertus, džiugu, kad pagaliau baigiami sudėti visi taškai ant i“, - sako šiandien Mažeikių ir Plungės švietimo įstaigose apsilankiusi švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė. Etatinio koordinavimo grupė toliau lankysis ir kitose mokyklose, kuriose sunkiau sekasi įsivesti etatinį.
25.	2018 spalio 11 d.	Zarasų gimnazijoje vis dar neskubama pasirašyti atnaujintų	Švietimo kokybės ir regioninės	Zarasų „Ąžuolo“ gimnazijoje iki šiol nepavyksta suderinti darbo apmokėjimo sistemos su darbuotojams atstovaujančia A. Navicko

		sutarčių su mokytojais	politikos departamento direktorius, koordinavimo grupės ekspertas A. Aldakauskas.	vadovaujama profesine sąjunga, nepasirašytos atnaujintos ir sutartys su mokytojais, nesuderinta darbo apmokėjimo sistema, nors jau baigia įpusėti antras mokslo metų mėnuo ir mokytojai jau yra gavę atlyginimus už rugsėjį. „Be to, kad šioje mokykloje neišbaigta ir nesutvarkyta darbo teisės bazė, kaip ir lankantis Kalvarijos mokykloje, Zarasuose nepaliko nuojauta, jog šioje mokykloje veikiančiai profesinei sąjungai yra reguliuojama iš centrinės būstinės patariant „nepasirašyti“, laikant tuos žmones tarsi įkaitais, tyčia vilkinant, nesprendžiant ir nekeičiant situacijos, - sako Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento direktorius Aidis Aldakauskas.
26.	2018 spalio 12 d.	Ministrė J. Petrauskienė: svarbu nepamiršti, kad mokytojai dirba 42 savaites	Ministrė J. Petrauskienė	Ministerija vis dar gauna nusiskundimų, kad mokytojams skirstant krūvį yra neįvertinamos visos mokytojų atliekamos veiklos. Norint 2017–2018 mokslo metais turėtų savaitinį darbo krūvį paversti metinėmis valandomis, buvusį savaitinį krūvį reikia dauginti iš 42, o ne iš 36, kaip kartais daroma. Buvęs metinis krūvis mokytojams neturi mažėti, jei tam nėra objektyvių priežasčių, pavyzdžiui, sumažėjo mokinių, mokytojas nebeturi vadovauti klasei ir pan. Etatinio mokytojų apmokėjimų įvedimas ir savaitinių valandų perskaičiavimas į metines nėra priežastis mažinti darbo krūvį.
27.	2018 spalio 12 d.	Situacija savivaldybėse po mėnesio įvedus etatinį: pinigų labiausiai pritrūko toms mokykloms, kuriose išskaidytos klasės	Ministrė J. Petrauskienė	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.
28.	2018 lapkričio 8 d.	Pirmieji etatinio rezultatai: vidutinis mokytojų atlyginimas pakilo beveik 14 procentų	Ministrė J. Petrauskienė	Vidutinis mokytojų atlyginimas šiais mokslo metais padidėjo daugiau kaip 110 eurų, arba beveik 14 proc., palyginti su pernai metais, ir siekia 934 Eur neatskaičius mokesčių, rodo patikslinta bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų atlyginimų analizė. Atlyginimai augo 70 proc. mokytojų. „Vienas pagrindinių etatinio apmokėjimo tikslų – socialiai teisingesnis darbo apmokėjimas, orientuotas į mokinių pasiekimų atskirties mažinimą. Etatiniu apmokėjimu taip pat siekiama sukurti patrauklesnes sąlygas jauniems specialistams įsidarbinti mokykloje ir gauti adekvatų atlygį. Šuo etapu svarbu subalansuoti mokytojų krūvius. Dabar atidžiai stebime situaciją Lietuvos mokyklose, yra sudaryta etatinio koordinavimo darbo grupė, kuri analizuoja visus gaunamus duomenis bei formuluoja pasiūlymus, kaip galima visą šią sistemą tobulinti. Nuo kito rugsėjo mokyklų laukia antrasis etatinio įvedimo etapas, tad iki jo turime patobulinti šią sistemą,

				kad ji veiktų sklandžiau“, - sako švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė.
29.	2018 lapkričio 12 d.	ŠMM atstovai lankėsi streiką paskelbusioje Vilniaus „Žemynos“ progimnazijoje: mokytojai savo padėtimi nesiskundžia, streikuoja solidarizuodamiesi su kolegomis	Švietimo ir mokslo ministro patarėjas A. Varanauskas.	„Kalbėjomės su mokyklos mokytojais, situacija kiek neįprasta – padėtimi mokykloje ir atlyginimais jie nesiskundžia, prie streikuojančių mokyklų prisidėjo solidarizuodamiesi su kolegomis Lietuvoje, jų nuomone, naujoji apmokėjimo sistema nėra teisinga. Yra sudaryta darbo grupė, kuri analizuoja etatinio įvedimo patirtis ir problemas, ir ką reiktų koreguoti etatinio modelyje, kad jis maksimaliai atlieptų mokytojų lūkesčius“, – sako švietimo ir mokslo ministro patarėjas A. Varanauskas. „Dauguma mokyklų susitvarkė darbo apmokėjimo sistemas, su mokytojais pasirašė sutartis. Tačiau pavienėse mokyklose vis dar yra neišspręstų klausimų. Suprantame, kad ne viskas tobula, matome problemas, spręsimė jas. Ir toliau lankysimės streikuojančiose mokyklose, susitiksimė su pedagogais, aiškinsimės padėtį dėl etatinio, krūvių paskirstymo mokyklose, atlyginimų skaičiavimo ir kitų kylančių problemų“, - sako A. Varanauskas.
30.	2018 lapkričio 13 d.	Mokytojų atlyginimų analizė parodė, kad atlyginimai labiausiai augo jauniems mokytojams	Ministrė J.Petrauskienė	„Etatinio tikslas - tolygesnis etatų paskirstymas mokykloje, nes iki šiol labai maža dalis mokytojų turėjo pilną krūvį. Mokytojų atlyginimas didžiąja dalimi ir priklauso nuo krūvio. Neįvedus etatinio modelio, mokytojų atlyginimai būtų stipriai mažėję, nes kasmet mažėja mokinių ir klasių“, - sako švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė.
	2018 lapkričio 14 d.	Prie streiko prisijungusioje Žiežmarių gimnazijoje visų mokytojų atlyginimai vidutiniškai didėjo 100 Eur	Švietimo kokybės ir regioninės politikos departamento direktorius Aidas Aldakauskas.	Šiandien streikuoja per 20 švietimo įstaigų iš 2000, iš viso jose dirba 45 tūkst. pedagogų. Rytoj 14 val. etatinio modelio tobulinimo klausimai bus aptariami Švietimo ir mokslo ministerijoje vykstančiame Etatinio koordinavimo darbo grupės posėdyje, į kurį pakviesti ir visų švietimo profesinių sąjungų atstovai. Tai jau antras šios darbo grupės posėdis, pirmasis susitikimas vyko spalį.
31.	2018 lapkričio 14 d.	Ketvirtadienį į posėdį renkasi Etatinio koordinavimo grupė, kurioje dalyvauja visų mokytojų profesinių sąjungų atstovai		Darbo grupė, į kurią įeina visų mokytojų profesinių sąjungų, mokyklų vadovų asociacijų, ministerijos, savivaldybių atstovai, rengia pasiūlymus dėl etatinio modelio tobulinimo.
32.	2018 lapkričio 15 d.	Etatinio koordinavimo grupė sutarė tobulinti modelį	Ministrė J.Petrauskienė	Sutarta per dvi savaites pateikti konkrečius pasiūlymus. „Negalime tikėtis, kad tokio dydžio pokytis, brendęs dešimtmetį, būtų įgyvendintas be kylančių klausimų. Turime atidžiai pasižiūrėti, kas neveikia, galbūt nepakankamai aiškus etatinio aprašas. Sutarkime, ką ir kaip tikslinti. Pokyčio įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo mūsų visų, nes

				švietimo sistema daugiapakopė, dalyvauja savivaldybės, mokyklos. Kai kurios švietimo įstaigos etatinio įvedimo klausimus išsprendė per pirmą mėnesį, kitos uždelsė, gal buvo ir nenoro. Geras grupės narių siūlymas keistis gerą patirtimi, padėti vieni kitiems“, - grupės posėdyje kalbėjo švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė. Dauguma darbo grupės narių pabrėžė, kad streikas neadekvati priemonė sprendžiant etatinio tobulinimo klausimus.
33.	2018 lapkričio 15 d.	Atnaujinta informacija apie streike dalyvaujančias mokyklas		
34.	2018 lapkričio 15 d.	Ministrė susitiko su streikuojančiais mokytojais: problemos – ne tik sisteminės		Švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė šiandien lankėsi Kaišiadoryse, susitiko su dviejų streikuojančių mokyklų – Kaišiadorių A. Brazausko gimnazijos ir V. Giržado progimnazijos - mokytojais. „Su mokytojais aptarėme problemas, jos abiejose įstaigose labai skirtingos, didžioji dalis nėra susiję su streiko reikalavimais. Tai darbo kultūros, tarimosi, bendradarbiavimo dalykai – jei tokios problemos mokykloje egzistavo ir anksčiau, etatinio įvedimas jas iškelė į paviršių, užaštrino. Galima parengti tobuliausius teisės aktus, bet jei jie nebus tinkamai įgyvendinami, jei mokyklose nebus tinkamos darbo kultūros, jie neveiks. Didelė bėda mokyklose yra tiesiog nesusikalbėjimas.“
35.	2018 lapkričio 20 d.	Ministrė Jurgita Petrauskienė kviečia susitikti visų profesinių sąjungų vadovus		Švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė rytoj, trečiadienį, į susitikimą kviečia visų mokytojų interesams atstovaujančių profesinių sąjungų vadovus. Susitikime bus aptariami siūlymai dėl etatinio modelio įgyvendinimo tobulinimo.
36.	2018 lapkričio 21 d.	ŠMM: su profesinėmis sąjungomis sutarta dėl etatinio darbo apmokėjimo koregavimo	Ministrė J. Petrauskienė	Įvykusiame ministrės Jurgitos Petrauskienės ir visų mokytojų profesinių sąjungų vadovų susitikime sutarta atsižvelgti į pagrindinius mokytojų siūlymus ir tobulinti etatinio modelio įgyvendinimą. „Gavome visų mokytojų profesinių sąjungų siūlymus, išgirdome streikuojančius mokytojus ir imamės modelio korekcijų. Tikimės, kad susitarimai ir etatinio korekcijos leis mokytojams sugrįžti į klases, ir konstruktyvus darbas mokyklose tęsis.“ – kalbėjo J. Petrauskienė. Sutarti principiniai susitarimai bus sudėti į susitikimo protokolą, kurį pasirašys visos profsąjungos ir šis susitarimas taps kolektyvinės sutarties dalimi.
37.	2018 lapkričio 26 d.	ŠMM su mokytojų profesinėmis sąjungomis derina susitarimų protokolą		Švietimo ir mokslo ministerija parengė ir visoms profesinėms sąjungoms penktadienį išsiuntė susitarimų protokolą, parengtą po lapkričio 21 d. ministerijoje įvykusio susitikimo. Kitas

				susitikimas su profsajungomis planuojamas ketvirtadienį, lapkričio 29 dieną. Šiandien streikas vyksta 70 švietimo įstaigų. Devyniose iš šių mokyklų streikuoja 1–3 pedagogai. Streiką tęsia 63, prisijungė 7, nutraukė – 11.
38.	2018 lapkričio 28 d.	ŠMM komentaras dėl streiko ir atnaujinta streiko statistika	Švietimo ir mokslo viceministras Gražvydas Kazakevičius	„Toliau derinsime punktus ir tikimės susitarti iki galo. Norime pagaliau užbaigti šį reikalą, kad vaikai ir mokytojai greičiau grįžtų į įprasto darbo vėžes.“ Rytoj, lapkričio 29 d., 13.30 val. švietimo ir mokslo ministrė Jurgita Petrauskienė susitiks su visomis profesinėmis sąjungomis.
39.	2018 lapkričio 29 d.	Švietimo ir mokslo ministrė susitiks su profesinėmis sąjungomis, po susitikimo rengiama trumpa spaudos konferencija		Švietimo ir mokslo ministerijoje vyks visų švietimo profesinių sąjungų vadovų ir švietimo ir mokslo ministrės Jurgitos Petrauskienės, Švietimo ir mokslo ministerijos, kitų institucijų atstovų susitikimas. Toliau bus derinami susitarimai dėl etatinio įgyvendinimo tobulinimo.
40.	2018 lapkričio 29 d.	Su profesinėmis sąjungomis pasiekti susitarimai dėl etatinio įgyvendinimo tobulinimo	Ministrė J. Petrauskienė	Su visomis mokytojus atstovaujančiomis profesinėmis sąjungomis sutarta dėl etatinio įgyvendinimo tobulinimo. A.Navicko vadovaujamos profesinės sąjungos reikalavimai, kurie nėra tiesiogiai susiję su etatinio apmokėjimo sistema, pareikalautų gerokai virš 200 mln. Eurų. Streiką ketina tęsti 70, prisijungti viena, nutraukti irgi viena švietimo įstaiga. Streikuos apie 1500 mokytojų.
41.	2018 lapkričio 30 d.	ŠMM: profesinėms sąjungoms patvirtinti išsiųstas susitikimo su visomis profesinėmis sąjungomis protokolas		Susitikime, kuriame dalyvavo visos mokytojams atstovaujančios profesinės sąjungos, pasiekti konkretūs susitarimai dėl etatinio ir mokyklų finansavimo tobulinimo. Neprieita prie vieningo sutarimo dėl reikalavimų, susijusių su didžiuliu papildomu finansavimu švietimui, kuris siekia beveik 300 mln. Eur per metus.
42.	2018 lapkričio 30 d.	Dėl ministerijoje esančių streikuojančių mokytojų		Kaip ir kiekviena valstybinė įstaiga, Švietimo ir mokslo ministerija savaitgaliais nedirba, pastatas yra uždaromas, darbuotojų jame nebūna. Savaitgaliais ministerijoje budi ir tvarką prižiūri apsaugos darbuotojai. Ministerijoje apsistoję streikuojantys mokytojai nėra vejami iš pastato, nors ministerijos patalpos ir nėra pritaikytos nuolatiniam gyvenimui. Jie bet kada gali išeiti iš ministerijos.
43.	2018 gruodžio 3 d.	Susitikimas su profesinėmis sąjungomis		Šiandien ryte Švietimo ir mokslo ministerijoje prie apskrito stalo dar kartą sėdo švietimo ir mokslo

				ministrė Jurgita Petrauskienė, streikuojančios švietimo profesinės sąjungos atstovai. „Labai tikiuosi, kad pavyks sutarti ir grįžti mokykloms į įprastą darbo ritmą“, – sakė ministrė Jurgita Petrauskienė. Po lapkričio 29 d. įvykusio posėdžio, kurio metu sutarta dėl etatinio tobulinimo darbų, protokolas išsiųstas derinti visoms švietimo profsąjungoms. Liko nesutarta dėl finansinės reikalavimų dalies: poreikis vieneriems metams siekia beveik 300 mln. Eur. Dėl to bus svarstoma šiandien Vyriausybės posėdyje.
44.	2018 gruodžio 3 d.	Dėl streikuojančių mokytojų ministerijoje		Pirmadienio ryte paskelbus, kad susitikimų, susirinkimų dėl profesinės sąjungos pateiktų reikalavimų Švietimo ir mokslo ministerijoje nevyks, nes finansiniai reikalavimai peržengia Švietimo ir mokslo ministerijos kompetencijos ribas ir tęsti reikalavimų nagrinėjimą ministerijoje nebėra pagrindo, mokytojai paprašyti išsikelti iš ŠMM patalpų. Tai pat šiandien ministerijos darbo taryba kreipėsi į ministerijos administraciją dėl tinkamų darbo sąlygų užtikrinimo.
45.	2018 gruodžio 4 d.	ŠMM pasirašytas susitarimų protokolas su profesinėmis sąjungomis	Gruodžio 3 d. atleista ministrė J. Petrauskienė; Lietuvos švietimo profesinės sąjungos vadovas Audrius Jurgelevičius	Švietimo ir mokslo ministerija bei 3 profesinės sąjungos (Lietuvos švietimo ir mokslo profesinė sąjunga „Solidarumas“, Lietuvos švietimo profesinė sąjunga, Lietuvos mokytojų, švietimo ir mokslo profesinė sąjunga) šiandien pasirašė susitarimų protokolą, kuriame išdėstyti pagrindiniai sutarimai, kaip bus tobulinamas etatinio modelio įgyvendinimas ir mokyklų finansavimo tvarka. Iš ŠMM pusės parašą ant protokolo padėjo ministrė Jurgita Petrauskienė. Audrius Jurgelevičius dėkojo ministrei ir jos komandai už konstruktyvų dialogą. „Šitais parašais mes parodysime pavyzdį. Turiu vilties, kad parašus padės ir tie, kurie dabar to nepadarė,“ – kalbėjo A. Jurgelevičius
46.	2018 gruodžio 5 d.	Dėl A. Navicko organizuojamų renginių ŠMM		Švietimo ir mokslo ministerija informuoja, kad ministerijoje vyksta tik ministerijos organizuojami renginiai arba renginiai, kurių laikas ir vieta yra suderinti su ministerijos administracija. Ministerijos, kaip ir kitų valstybės institucijų, patalpos nėra vieša erdvė kitų organizacijų pasitarimams ir susitarimams rengti. Kaip jau buvo skelbta anksčiau, pagal ministerijos vidaus taisykles, į ministeriją įleidžiami tik asmenys, atvykstantys į ministerijos rengiamus pasitarimus, susitikimus, pas konkrečius ministerijos atstovus. Žiniasklaidos atstovai į ministeriją įleidžiami pateikus pažymėjimus, ministerija neriboja žiniasklaidos teisės gauti informaciją iš streikuojančių mokytojų. Apgailėstaujame, jei streikuojantys mokytojai atsako įsileisti žurnalistus į pedagogų užimtą Kolegijų salę – ministerija tokios teisės neriboja.
47.	2018 gruodžio 6 d.	ŠMM pateikia skaičiavimus, kiek reikėtų lėšų		Patikslintais Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis, norint įgyvendinti visus Lietuvos švietimo darbuotojų profesinės sąjungos

		įgyvendinti streikuojančiųjų reikalavimus		reikalavimus, papildomai iš valstybės biudžeto vieneriems metams reiktų ne mažiau kaip 302 mln. Eur.
48.	2018 gruodžio 11 d.	Numatomos etatinio modelio pataisos: jis turi būti aiškesnis ir paprastesnis	Rokas Masiulis, laikinai einantis švietimo ir mokslo ministro pareigas	Mokytojų darbo užmokesčio sistema bus tobulinama, labiau ją apibrėžiant, konkretizuojant, kad ji būtų aiškesnė, paprastesnė ir nepaliktų erdvės plačioms interpretacijoms ją įgyvendinant mokyklose. „Įvyko pirmas darbo grupės susitikimas, norėjome išgirsti siūlymus, rekomendacijas, ką galima toliau tobulinti, kad modelis būtų aiškesnis, paprastesnis, nekeliantis įtampų. Akivaizdu, kad jis turėtų būti aiškiau apibrėžtas, pageidaujama aiškesnių kriterijų, kaip atlyginti už darbus. Diskusija buvo konstruktyvi, racionali, ketvirtadienį vėl susitikime“, - po susitikimo sakė R. Masiulis.
49.	2018 gruodžio 13 d.	Darbo grupė tarėsi dėl aiškesnės etato struktūros	Rokas Masiulis, laikinai einantis švietimo ir mokslo ministro pareigas	„Nepasieksime visiškai tobulos sistemos, tačiau labai svarbu nugalinti kampus, kad kuo geriau veiktų mokyklose ir tobulinti tiek, kiek reikės pagal poreikius“, - sakė ministras Rokas Masiulis. Tartasi dėl streikuojančios profesinės sąjungos reikalavimų, susijusių su mokytojų darbo užmokesčio didinimu, kaip juos įgyvendinti prioritetų tvarka ir koku laikotarpiu.
50.	2018 gruodžio 18 d.	Darbo grupė sutarė dėl mokytojų darbo krūvio sandaros principų	Rokas Masiulis, laikinai einantis švietimo ir mokslo ministro pareigas	Šiandien Švietimo ir mokslo ministerijoje vykusiame darbo grupės posėdyje aptarta etatinio mokytojų darbo krūvio sandara, sutarta dėl jos sudarymo principų.
51.	2018 sausio 15 d.	Ministras Pirmininkas Saulius Skvernelis pristatė švietimo, mokslo ir sporto ministrą Algirdą Monkevičių	Naujai paskirtas Švietimo, mokslo ir sporto ministras Algirdas Monkevičius	Sausio 15 d. Ministras Pirmininkas Saulius Skvernelis Švietimo, mokslo ir sporto ministerijoje pristatė švietimo, mokslo ir sporto ministrą Algirdą Monkevičių. „Ateinu su nuostata – tartis su visa švietimo bendruomene. Ne vadovauti, o stebėti, patarti, padėti. <...> Manau, mums pavyks įgyvendinti Vyriausybės planus, ir numatyti rezultatai bus pasiekti. Stengsimės judėti į priekį ir sukurti palankią nuotaiką švietimo bendruomenėje – daugiau pasitikėjimo ir bendradarbiavimo“, – sakė ministras A. Monkevičius.

2 Priedas. Ekspertinio interviu klausimai

1. Rengiantis etatinio modelio įdiegimui Švietimo ir mokslo ministerija savo interneto svetainėje jį pristatė kaip panacėją, išspręsiančią visas mokytojų problemas. Tokį pat požiūrį transliavo ir vyriausybės vadovas Saulius Skvernelis. Buvo skelbiama, jog modelis padidins socialinį saugumą, pritrauks jaunus mokytojus, leis atlyginti mokytojams už darbą, kuris anksčiau nebuvo apmokamas. Kokius visuomenės lūkesčius, Jūsų nuomone, suformavo tokia komunikacija? Ar galėjo ŠMM pasirinkti kitokį komunikacijos būdą?

2. Ar, Jūsų nuomone, už etatų apskaičiavimą atsakingi mokyklų vadovai buvo tinkamai informuoti, kaip tai daryti? Ar apskritai racionalu buvo sisteminės reformos įgyvendinimą palikti mokyklų vadovų atsakomybei?
3. Prasidėjus mokslo metams ėmė aiškėti, kad dalyje mokyklų etatai apskaičiuojami netinkamai, o kai kuriems mokytojams atlyginimai netgi sumažėjo. Tuo tarpu ministerija ir vyriausybė ir toliau skleidė modelį liaupsinančius informacinius pranešimus bei teigė, kad atlyginimai didėja. Kokią reakciją visuomenėje paprastai sukelia toks komunikacijos būdas?
4. Paaiškėjus, jog dalyje mokyklų modelis diegiamas netinkamai, ministrė Jurgita Petrauskienė kaltę dėl to suvertė išimtinai mokyklų vadovams. Buvo teigiama, jog „ne teisės aktai kalti, kad yra neteisingai įgyvendinami“. Ar teisingą komunikacijos būdą pasirinko ministrė? Kokią strategiją paaiškėjus modelio trūkumams rekomenduotumėte taikyti Jūs, kaip ekspertas?
5. Susidaro įspūdis, kad viešai kalbėdami apie švietimo reformą ŠMM komunikacijos skyrius, ministrė J. Petrauskienė ir premjeras S. Skvernelis nebuvo suderinę pranešimų. Ar, Jūsų nuomone ar žiniomis, ministerija buvo parengusi komunikacijos planą su visuomene nesėkmingo modelio įvedimo atveju? Ar, Jūsų nuomone, tokį planą diegiant reformas valdžios institucijoms privaloma turėti? Kokia yra įprasta praktika Lietuvos valdžios institucijose?
6. Nuo pat pradžių, pristatydamą modelį, ŠMM skelbė, jog jį rengiant dalyvavo visos profsąjungos, kurios pasirašė kolektyvinę sutartį, išskyrus A. Navicko vadovaujamą LŠDPS. Ar buvo galima numanyti, jog nesutarimas su viena profsąjungų ateityje sukels krizę?
7. Minėta profsąjunga dar gegužės mėnesį rengė išpėjamąjį streiką, į kurį ministrė J. Petrauskienė sureagavo kaip į nereikalingą įtampą tarp mokytojų kurstymą. Ar teisingą taktiką, Jūsų nuomone, pasirinko ministrė? Kaip tai paveikė tolimesnį suinteresuotų šalių požiūrį į ją, kaip problemų sprendėją?
8. Spalio mėnesį paaiškėjus, kad dalyje mokyklų dar nepasirašytos darbo sutartys su mokytojais, ministerija ėmė atvirai skelbti, jog nepaklusniems pedagogams „diriguoja“ minėta profsąjunga. Kokių pasekmių turėjo kaltinantis požiūris į profsąjungos veiklą?
9. Lapkričio 2 dieną profsąjungai paskelbus apie planuojamą streiką bei vėliau jau prasidėjus protestams, ŠMM vengė skelbti pranešimus apie realią situaciją, vietoje to vėl buvo viešinami modelio privalumai bei skelbiama, kad streikuoja vos kelios mokyklos, kad problema nėra masinė. Ko siekė vyriausybė, pasirinkdama tylos, neigimo ir situacijos menkinimo strategijas? Ar šios strategijos pasiteisino?
10. Prasidėjus streikams buvo rengiami susitikimai su profsąjungomis, todėl tarsi negalima sakyti, kad nebuvo kalbamasi. Po kiekvieno jų skelbta, jog pasiektas susitarimas, tuo tarpu viešoje erdvėje A. Navickas kas kartą pareiškėdavo, jog jo vadovaujamos profsąjungos pasiūlymai ignoruojami. Kokią nuomonę visuomenėje formavo prieštaringos informacijos sklaida? Ko tikėjosi ŠMM tokiu elgesiu bei kokios buvo to pasekmės?
11. Ar, Jūsų nuomone, komunikacijos klaidos buvo ministrės J. Petrauskienės asmeninė problema, ar valdžios institucijų vidinės komunikacijos brokas? Ar šioje situacijoje kitas ministras būtų pasiekęs kito rezultato?
12. Kaip vertinate premjero S. Skvernelio komunikaciją įsisiūbavus streikui, jog mokytojai pažeidžia įstatymus, jiems nerūpi vaikai. Kokios visuomenės reakcijos buvo galima tikėtis? Kaip premjeras galėjo išvengti reitingų kritimo?
13. Kodėl, Jūsų nuomone, mokytojai susilaukė tokio plataus visuomenės palaikymo?
14. Mokytojams apsigyvenus ministerijoje ministrė neskubėjo eiti derėtis, laikėsi nustatytos darbotvarkės. Mitinguose taip pat nesirodė ir premjeras. Ar tokia elgsena krizės kontekste pateisinama? Kokį politikų įvaizdį ji kuria?

15. Kaip vertinate vyriausybės pasirinktą „kieta“ poziciją, nepripažįstant klaidų ir neigiant problemą? Galbūt kaltės prisiėmimo ir atsiprašymo strategija būtų veiksmingesnė?
16. Kaip vertinate premjero sprendimą atleisti tris vyriausybės ministrus iš karto? Ko, Jūsų nuomone, tokiu žingsniu buvo siekiama? Ar buvo įmanoma J. Petrauskienei išsaugoti postą? Kaip tai paveikė paties premjero reputaciją?
17. Kaip vertinate premjero teiginį, kad ministrė J. Petrauskienė tapo drąsiai vykdytų reformų auka? Ar gali būti, kas įgyvendinantis reformas politikas visuomenės pasmerkiamas likti „atpirkimo ožiu“ ir paaukoti karjerą? Ar visgi buvo galima to išvengti?
18. Ar, Jūsų nuomone, neigiamą viešąją nuomonę apie vyriausybės darbą pagilino valdančiųjų nesusikalbėjimas su Prezidentūra ir Prezidentės kritika? Kiek tikėtina, kad turėdama Prezidentės palaikymą, vyriausybė reformą būtų įgyvendinusi sėkmingiau? Kodėl?
19. Kaip vertinate premjero teiginius, jog krizę organizuoja politiniai oponentai ir net priešiškos jėgos iš Rusijos? Ar tinkamas šiuo atveju bandymas suversti kaltę iš pradžių švietimo bendruomenei, vėliau žiniasklaidai, politiniams oponentams? Kokį premjero komunikacijos lygį tai parodo?
20. Laikinai į Švietimo ir mokslo ministro pareigas paskirtas Rokas Masiulis su mokytojais susitarė per mažiau nei dvi savaites. Ką, Jūsų nuomone ir žiniomis, jis darė kitaip?
21. Kokią įtaką, Jūsų nuomone, valdžios institucijų komunikacijai daro šiuolaikinė žiniasklaida – naujienų portalai, socialiniai tinklai? Su kokiais komunikacijos iššūkiais šioje aplinkoje susiduria šiuolaikiniai politikai? Kaip žiniasklaida prisidėjo prie šios krizės eskalavimo?
22. Kokias nepaminėtas valdžios vidinės ar išorinės komunikacijos klaidas matote šios reformos įgyvendinimo atveju?
23. Kokios būtų Jūsų rekomendacijos sėkmingai viešojo valdymo reformų komunikacijai?