

## Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų darbuotojų emocinės reakcijos į darbo apmokėjimo pokyčius

Žilvinas Židonis

*Mykolo Romerio universitetas,  
Ateities g. 20, LT 08303 Vilnius*

Jūratė Sutkuvienė

*Krosnos mokykla  
Ateities g. 37, LT 67443, Krosna, Lazdijų r.*

DOI:10.13165/VPA-19-18-2-01

**Anotacija.** Straipsnyje yra nagrinėjamas vienas iš radikaliausių ir kontraversiškesniausių pastarojo meto pokyčių Lietuvos švietimo sistemoje - etatinio darbo apmokėjimo įvedimas. Tiek švietimo politikos formuotojai, tiek įgyvendintojai, tiek patys švietimo darbuotojai į įvykius reagavo emociškai. Antra vertus, pasigendama išsamesnės analizės, kuri leistų į tai pažvelgti iš eilinių pokyčių priėmėjų (angl. change recipients) pozicijos. Šis straipsnis, atskleisdamas, kokias mokytojų emocijas sukėlė etatinio darbo apmokėjimo įvedimas ir kaip tos emocijos kito, siekia užpildyti šią spragą. Straipsnis remiasi prielaida, kad mokytojų emocinių reakcijų kaita turėtų vykti pagal E. Kubler-Ross (Cameron & Green, 2009) modelį, nuo šoko ir pykčio iki priėmimo ir palaikymo. Tačiau ši prielaida pasitvirtino tik iš dalies. Dėl didelio žiniasklaidos ir politikų dėmesio bei palaikymo šis pokytis tapo ne organizacijos, bet nacionalinio mąsto reikalu. Todėl dalies mokytojų emocinės reakcijos ir toliau laikui bėgant liko neigiamos arba, geriausiu atveju, indiferentiškos.

**Raktažodžiai:** pokyčiai, pasipriešinimas, emocinės reakcijos, etatinis mokytojų darbo apmokėjimas.

**Keywords:** change, resistance, emotional reactions, tenure-based pay for teachers

## Įvadas

Šiame straipsnyje yra siekiama atskleisti mokytojų emocines reakcijas ir jų kaitą į darbo apmokėjimo pokyčius. Etatinio darbo apmokėjimo sistemos įvedimas buvo vienas radikaliausių ir kontraversiškesnių pastarojo meto pokyčių Lietuvos švietimo sistemoje. Kaip ir šiuo atveju, viešosios politikos įgyvendinimo strategijų diskursą sudaro tokios temos kaip efektyvumas, veiksmingumas, rezultatyvumas, tačiau labai retai keliamas klausimas, o kaip gi jausis ir ką patirs eiliniai pokyčio priėmėjai (angl. *change recipients*), šiuo atveju paprasto Lietuvos miestelio mokytojai. Juk asmeniniame lygmenyje, bet kokie pokyčiai kelia grėsmę mūsų saugiam ir patogiam *status quo*, „padovanodami“ įtampas ir netikrumą. Natūralus noras būti saugumo zonoje sukelia pasipriešinimą. „Tikėtina, kad pokyčiams priešinasi žmonės, pasižymintys aukštu saugumo poreikio laipsniu, nes pokyčiai kelia pavojų jų saugumo jausmui“ (Robbins, 2010, p. 141–142). Kaip bebūtų, darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams yra beveik organiška, tačiau vargu ar pozityvi reakcija. Sohal (1998) teigia, kad pasipriešinimas yra sudėtingas, daugialypis reiškinys, kuris ir toliau daro tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Kita vertus, emocijos ir reakcija į kaitą gali būti tokie intensyvūs, jog literatūroje, nagrinėjančioje organizacijose vykstančius pokyčius, jos lyginamos su individualiu atsaku reaguojant į tokius trauminius pokyčius kaip mirtis ir gedėjimas (Henderson-Lonely, 1996).

Kaip bebūtų, pasipriešinimą pokyčiams reikia transformuoti, nes viena iš svarbiausių priežasčių, kodėl žlunga organizacijos iniciatyvos keistis, yra darbuotojų pasipriešinimas kaitai (Deloitte ir Touche, 1996). Nelygu kokia pasipriešinimo forma, vadovai turėtų atkreipti dėmesį į pasipriešinimo pokyčiams priežastis, kontekstą, turinį, procesą, rezultatą. Šiame straipsnyje yra tiriamos mokytojų emocinės reakcijos į pokyčius. „Mokykla yra atvira pasauliui: bendruomenės nariai domisi kintančia aplinka bei reaguoja į pasikeitimus“, teigiama „Geros mokyklos koncepcijoje“ (2015). Antra vertus, mokyklos gali būti pačios konservatyviausios organizacijos (Yilmaz ir Kilicoglu, 2013). Pokyčių valdymas – vienas iš didžiausių iššūkių šiandienos pasaulyje. Vadovai turi žinoti, kokį poveikį jų darbuotojų mintims, jausmams, elgesiui daro pokyčiai tam, kad galėtų priimti sprendimus, kurie sustiprina darbuotojų paramą ir padidina sėkmę kaitos procese (Thanh, Thi, 2014).

Šio straipsnio *tikslas* yra, remiantis teoriniais emocinių reakcijų į pokyčius modeliais, atskleisti, kokios buvo mokytojų reakcijos į etatinio darbo apmokėjimo sistemos įvedimą ir kaip šios reakcijos kito laikui bėgant, nuo 2018 m. kovo mėn., kada buvo visuomenei pristatyta nauja sistema iki 2018 m. rugsėjo mėn., kada sistema pradėta diegti mokyklose.

## Darbuotojų reakcija į pokyčius

Pasak Piderit (2000), reakcija į pokyčius yra susijusi su emociniu, kognityviniu ir elgesio komponentais; tačiau retai pasitaikančių reakcijų tyrimai apima visus tris komponentus. Kai kuriuose tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama darbuotojo požiūriui į pokyčius (Lines, 2004), o kiti tyrimai daugiausia atspindi jausmus, mintis apie pokyčius arba elgesio ketinimus. (Armenakis et al, 1993) Tyrimai, kuriuose nagrinėjama, kaip darbuotojai linkę elgtis, sutelkia dėmesį į pasipriešinimą pokyčiams (Guth ir MacMillan, 1986, cit. iš Peus et al, 2009). Pokyčiai sukelia didelį neapibrėžtumą ir stresą, kai darbuotojai pajunta, jog dėl netikrumo prarandama kontrolė. Tuomet žmogų apima jausmas, kad jis negali vykdyti pokyčio norima linkme. Neapibrėžtumas nusakomas kaip individo nesugebėjimas kažką tiksliai numatyti dėl žinių trūkumo apie esamus ar būsimus įvykius, kuris pažeidžia gebėjimą daryti įtaką ar kontroliuoti įvykius. Ir rezultatas yra neigiamas – nerimas, psichologinė įtampa, išmoktas bejėgiškumas ir mažesnis našumas (Bordia, Hunt ir Paulsen, 2004).

Greenberg ir Baron (2002) teigia, kad žmonių reakcija į organizacinius pokyčius gali būti apibendrinama nuo priėmimo (išreikšta kooperaciniu elgesiu (bendradarbiavimu) ir entuziazmu), vėliau abejingumo (pasyvus atsisraukimas / apatiškas elgesys, daroma tik tai, kas liepiama) dar vėliau pasyvaus pasipriešinimo (nesimokoma, protestuojama ir lėtinami procesai) ir galiausiai aktyvaus pasipriešinimo (gaištamas laikas, intensyvios klaidos ir sąmoningai sabotuojant procesą). Kelchtermans (2005) pastebi, kad grėsmė įprastoms ir vertingoms darbo sąlygoms sukelia (teigiamas ar neigiamas) emocijas ir mikropolitinius veiksmus (pvz., pasipriešinimo formas).

Oreg *et al* tyrime „Pokyčių dalyvių reakciją į organizacinius pokyčius; 60 metų kiekybinių tyrimų apžvalga“ (2011) pateikia trijų dalių pasipriešinimo pokyčiams apibrėžimą, kuriame nurodomi šios aiškios (angl. *explicit*) reakcijos į pokyčius: kaip dalyviai jaučiasi (emocinė reakcija), ką galvoja (kognityvinė reakcija) ar ką, reaguodami į pokyčius jie ketina daryti (bihevioristinė reakcija). Kadangi sėkmingi pokyčiai yra susiję su darbuotojų parama, mokslininkai dažnai sutelkia dėmesį į darbuotojų požiūrį į pokyčius (Voet, Kuipers, Groeneveld, 2016). Tokio požiūrio pavyzdžiai yra: pasipriešinimas pokyčiams (Van Dam, Oreg ir Schyns, 2008), ciniškas organizacinių pokyčių vertinimas (Rich ir Rubin, 2005), noras keistis (Tummers, 2011) ir įsipareigojimas pokyčiams (Herold et al, 2008). Neigiamomis emocijomis įvardijamas *stresas* (Amiot, Terry, Jimmieson, ir Callan, 2006; Bordia, Jones, Gallois, Callan ir Difonzo, 2006), *nerimas* (Oreg, 2006;), *nuovargis* (Paterson ir Cary, 2002). Teigiamos reakcijos nurodomos šios: *malonumas* (angl. *pleasantness*) (Bartunek et al, 2006), *su pokyčiais susijęs pasitenkinimas* ir *emociniai įsipareigojimo organizacijos pokyčiams aspektai* (Walker, Armenakis, ir Bernerth, 2007).

Manoma, kad organizacijai įsipareigoję darbuotojai yra linkę pokyčius priimti. Anot Vakola ir Nikalaou (2005), įsipareigojimas gali būti apibūdinamas bent trimis susijusiais veiksniais; organizacijos vertybių ir tikslų pripažinimu, pasiryžimu stengtis organizacijos vardu ir dideliu noru būti organizacijos nariu. Lau ad Woodman (1995) teigia, kad labai įsipareigojęs darbuotojas labiau linkęs priimti organizacijos pokyčius, jei jie suvokiami kaip naudingi, tačiau mokslininkai nurodė, kad įsipareigoję darbuotojai gali priešintis pokyčiui, jei jį suvokia kaip asmeninę grėsmę.

Kognityvinės reakcijos susijusios su dalyvio pokyčio vertės sau pačiam, organizacijai ar abiem vertinimu. Autoriai išskiria šias kognityvines reakcijas: *koks teigiamo požiūrio laipsnis į pokyčius* („Šiaip ar taip pokyčiai išėjo į gera“, Wanberg ir Banas, 2000), *prasingumas*, t. y., ką pokytis, dalyvio manymu, gali reikšti (Bartunek et al, 2006) ir *efektyvumas* (Bartunek, Greenberg ir Davidson), *pasitenkinimas sprendimais* (angl. *decision satisfaction*), įsipareigojimas pokyčiams (Bernerth, Armenakis, Feild ir Walker, 2007), *atvirumas pokyčiams, sąžiningumas* (angl. *perceived fairness*) (Axtell et al, 2002).

Biheioristinių reakcijų tyrėjai matavo pokyčių dalyvių įsitraukimo į *pokyčių vykdymą laipsnį* taip kaip ir *atsitraukimo*, nutraukiant darbą susijusį su pokyčiu (Bartunek et al, 2000; Oreg, 2003). Mokslininkai studijavo ir biheioristines intencijas: *palaikyti* pokyčius ar jiems *priešintis*. (Bovey ir Hede, 2001; Oreg, 2006). Kai kurie autoriai tyrinėjo *susitaikymą* kaip biheioristinės reakcijos į pokyčius rezultata (Amiot, Terry, Jimnieson, Collan, 2006). Anot Greenberg ir Baron (2002), žmonių reakcijos į pokyčius išsidėsto nuo *priėmimo* (bendravimo ir entuziazmo), *abejingumo* (pasyvaus nuolankumo, apatiško elgesio ir darymo tik to, kas liepiama) iki *pasyvaus pasipriešinimo* (nesimokymo, protestavimo ir procesų lėtinimo) ir *aktyvaus pasipriešinimo* (nėjimo į darbą, tyčinio klaidų darymo ir tyčinio proceso sabotavimo). (cit. iš Peus et al, 2009).

Mokslininkai išskiria keletą reakcijų į pokyčius kategorijų. Jos dažniausiai skiriasi dviem aspektais:

- aktyvios ir pasyvios reakcijos;
- konstruktyvios (vykdančios pokyčių diegimą) arba destruktivos (nevykdančios pokyčių diegimo).

Literatūra apie reakcijas į pokyčius daugiausiai susijusi su neigiamų reakcijų į pokyčius identifikavimu ir paaiškinimu, kas stabdo pokyčių įgyvendinimą. Mažiau yra žinoma apie pokyčius palaikančias reakcijas.

### **Pokyčio kontekstas: etatinio mokytojų darbo apmokėjimo modelis**

Nuo 2018 m. rugsėjo 1 dienos buvo įvesta etatinio apmokėjimo už darbą tvarka. Atlyginimai mokytojams skaičiuojami ne tik už pamokų krūvį, bet ir už visas darbo valandas. Šia reforma buvo siekiama didelių ir mažų mokyklų finansavimo išlyginimo

perskirstant lėšas, mokyimo lėšų, priskaičiuotų mokyklai, padalijimo mokyklai ir savivaldybei, naujas „įrankis“ apmokėjimą mokyklos žmonėms padaryti iš principo tokį patį kaip ir kitose organizacijose.

Švietimo ministrės J. Petrauskienės pranešime „Mokyklų finansavimas ir etatinis apmokėjimas (2018) nurodomos šios priežastys, kodėl reikia keisti finansavimo sistemą:

- jauni pedagogai neateina į mokyklas;
- mokytojų krūviai netolygūs, didelė dalis turi mažai pamokų;
- mokama tik už pamokas ir su jomis susijusią veiklą, nors iš tiesų mokytojai dirba daug daugiau.
- mokytojai „rūšiuojami“ pagal mokomus dalykus: daugiau pamokų ir didesnę atlyginimą gauna tik kai kurių dalykų mokytojai (pvz.: lietuvių k., matematikos).
- mokytojų algos skaičiuojamos ne kaip kitų dirbančiųjų – už įtvirtintą etatą, o už valandas pamokoms, dėl to atlyginimai krinta priklausomai nuo kiekvienos pamokos.

Mažėjant mokinių, finansavimas švietimui nemažėja, valstybės dotacija bendrajam ugdymui kasmet auga. 2015 m. mokinio krepšelis siekė 980 Eur, 2018 m. – 1 099 Eur, o bendra valstybės skiriamų lėšų suma sudarė 2015 m. 563 mln. Eur, 2018 m. – 611 mln. Eur. Iš jų didžioji dalis – 94 proc. – skiriami pedagogų atlyginimams.

Norint suvokti šios reformos mastą, kiek žmonių palietė šis pokytis, reikia žvilgtelti į skaičius. „Šiais mokslo metais Lietuvoje veikia 1 125 bendrojo ugdymo mokyklos, 738 darželiai, 297 neformaliojo vaikų švietimo įstaigos – iš viso 2 160 švietimo įstaigų. Jose dirba daugiau kaip 53 tūkst. pedagogų, iš jų 33 tūkst. bendrojo ugdymo mokyklose“ (Vyšniauskaitė, 2018). Švietimo ir mokslo ministrė J. Petrauskienė (2018) teigia, kad mokytojų menko uždarbio priežastis – nepilnas darbo krūvis. Mat tik 30 proc. mokytojų turi etatui prilygstantį darbo krūvį. O kas trečio mokytojo darbo užmokestis iki 500 Eur bruto (~ 420 Eur neto). Ministrė išvardija trejopą etatinio darbo apmokėjimo naudą.

- Atlyginimai nebesvyruos ir priklausys nuo bendro valandų skaičiaus.
- Bus užmokama už visus mokytojo atliktus darbus.
- Bus sudarytos galimybės kompetencijoms atskleisti, tobulėti ir perduoti patirtį kolegoms.

Tačiau ši reforma buvo kritikuojama jos įgyvendinimo ištakose. Įvedus etatinį mokytojų darbo užmokestį visuomenė pasidalina į dvi stovyklas: palaikančiųjų šį modelį ir kritikuojančiųjų. Į mokyklas, kurioms nepavyksta sklandžiai įgyvendinti naujo modelio, švietimo ir mokslo ministerija pradeda siųsti etatinio koordinavimo mobilies grupes, virtualioje erdvėje dalinasi gerąja patirtimi. Televizijoje ir interneto portaluose kalbinami mokyklų vadovai, keletas Seimo narių surengia spaudos konferenciją. Anot Švietimo ministrės J. Petrauskienės, šis pokytis yra labai jautri tema, nes paliečia daugiau negu 35 000 mokytojų atlyginimą. Ji teigia, kad šį pokytį, kuriame

yra daug grandžių – ir mokyklos bendruomenė, ir mokyklos finansininkas, ir pavauduotojas ugdymui, ir mokyklos vadovas, ir savivaldybė, ir savivaldybės švietimo skyrius – labai svarbu gerai valdyti (Jablonsienė, 2018). Prienų rajono Švietimo kultūros ir sporto skyriaus vedėjo R. Zailsko, beje, reformos šalininko, manymu, „švietimo ir mokslo ministerija jau du kartus pavėlavo įvesti mokytojų etatinį apmokėjimą. Pirmą kartą, kai po biomo pilotinio projekto, kuris, anot jo pasiteisino, ministerija jį „paliko stalčiuje“. O antrą kartą, kai priėmė įstatymo pataisą birželio mėnesį, tuomet, kai mokyklų vadovai jau atostogauja“ (Varanauskas, 2018). Vilniaus licėjaus direktoriaus Sauliaus Jurkevičiaus manymu, kalbant apie etatą „negalima tiksliai specifikuoti tam tikrų valandų už tam tikras veiklas“, nes jos nėra tiksliai pamatuojamos, pavyzdžiui, „negalite pasakyti, kiek jūs projektui sugaišite valandų“ (15min studijoje – Jurgita Petrauskienė ir Saulius Jurkevičius, 2018).

Įvedus etatą atsirado dar viena priedermė mokytojams – suskaičiuoti, kokiai veiklai kiek valandų ar minučių jis skiria. Kaip apie nereikalingą, perteklinę tokių skaičiavimų veiklą pasisako Šiaulių Ramuvos gimnazijos direktorius V. Giedraitis (2018). „Kiekvienas darbuotojas turi savo pareigybę ir tame pareigybės apraše yra surašytos pagrindinės funkcijos. Nėra atskirai, kiek ruošiasi kažkokiai tai veiklai, kiek vykdo šitą veiklą.“ Pasak S. Jurkevičiaus (2018), „mokyklos yra įklampinamos į neadekvačią tam tikrų veiklų aiškinimosi situaciją, kuri neatneša nei stabilumo mokyklose, nei produktyvaus darbo, o galiausiai sukelia daug keistų problemų“. Apie pačią etatinio apmokėjimo idėją S. Jurkevičius (2018) sako, kad ji buvo „pakankamai ydinga“ ir priimta „ypatingai ne laiku“. Švietimo ateities forumo prezidentė, profesorė V. Targamadžė (2018) teigia, kad „etatinis apmokėjimas nėra blogybė“. Svarbu, „kaip tu jį sumodeliuosi ir kaip tu pasiruoši jo įvedimui“ (Murauskaitė, 2018).

Šiame straipsnyje pateiktų duomenų analizė rodo, kad naujai įvestas darbo apmokėjimo modelis mokyklų bendruomenėse turėtų būti teigiamas ir seniai lauktas dalykas, tačiau vis dėlto sukėlė daug prieštarų emocijų.

### **Emocinis reakcijų į pokyčius aspektas**

Emocijos, anot J. H. Turnerio ir J. E. Stets (2005), yra žmones siejantys „kli-jai“, jos kelia išipareigojimus plataus masto socialinėms ir kultūrinėms struktūroms. Autorių nuomone, emocijos kuria socialines struktūras ir gyvybingų kultūrinių simbolių sistemas. Kita vertus, jos gali veikti žmones nepriklausomai nuo socialinių struktūrų ir kelti iššūkius kultūrinėms tradicijoms, nes jos sieja patirtis, elgsenas, sąveikas ir organizacijas, formuoja socialinius ryšius. J. H. Turneris ir J. E. Stets emocijas mato kaip esminę sąsają tarp socialinės realybės mikro ir makro lygmenų. A. Valantiejaus teigimu (2007, p. 29), „emocijos yra rutininė socialinio gyvenimo medžiaga, kuria remiantis formuojamos socialinės sąveikos“. M. Lewis ir J. M.

Haviland (1993) nurodo, kad atliekant sociologinę emocijų analizę reikia įvertinti, kaip žmonės apibrėžia situacijas ir vertina įvykius.

W. Bridges (2009) teigimu, emocijos traktuotinos ir kaip individų reakcijos į patiriamus pokyčius. Analizuodamas žmonių, darbe patiriančių pokyčius, emocinę reakciją ir būdingą elgseną, atskleidžia sąvokų „pokytis“ ir „perėjimas“ skirtumus. Pasak mokslininko, pokytis yra išorinis situacijos pasikeitimas, tai nauja padėtis, nauja struktūra, nauja komanda, naujos procedūros. Perėjimas yra vidinis psichologinis ir emocinis trijų etapų (pabaigos, neutralios zonos ir naujos pradžios) procesas, kurio metu internalizuojamos naujos situacijos detalės, asmuo susiduria su naujo mąstymo, elgesio, tapatumo priėmimo problema. Pabaigos etape atsisakoma įprasto veikimo, tačiau nauji veikimo būdai dar yra neaiškūs ir kelia abejonių. Šį etapą, anot W. Bridges, lydi šoko, pykčio, baimės, nerimo, liūdesio, pasimetimo reakcijos. Neutralios zonos etape veikimas sustingsta, vyksta persilaužimas tarp to, kas buvo, ir to, kas dar bus. Šiam etapui būdinga emocinė įtampa, tarpasmeniniai nesutarimai, vengimo elgsena. Naujos pradžios etapas reiškia vidinį žmogaus persiorientavimą, susijusį su naujų požiūrių suvokimu, naujomis vertybėmis.

Švietimo kaitos ir mokytojų emocijų santykis nėra vienkryptis, bet abipusis reiškiny. Pasak Hargeaves (2004, p. 287), pokyčiai ir emocijos reiškia „judėjimą“. Jie visada eina greta ir įtraukia vieni kitus. „Jausmai yra impulsai veikti, žaibiškos pastangos ką nors pakeisti gyvenime. [...] Žodžio *emotion* (emocija) šaknis yra *motere*. Šis lotynų kalbos žodis reiškia „judėti“. [...] Taigi, polinkis veikti būdingas kiekvienai emocijai“ (Goleman, 2003). Visų mokyklų atnaujinimo arba visapusiškos mokyklos reformos tyrimai parodė, kad mokytojams reikia emociniu požiūriu saugių mokymosi ir ugdymo vietų (Beatty, 2007), taip pat reikalinga emocinė parama, kad būtų galima pagrįstai rizikuoti, neatsižvelgiant į galimas neigiamas pasekmes (Schmidt ir Datnow 2005).

Manytina, kad mokytojų emocijos švietimo kontekste šiuo metu yra politinis aspektas, nes mokytojai dažnai suvokia savo profesinį identitetą kaip pavojų. Atlikus literatūros apžvalgą galima teigti, kad vyraujančios mokytojų emocijos yra prieraišumas, meilė ir rūpinimasis, kurios kyla iš mokytojų santykių su mokiniais. Pozityvios emocijos yra džiaugsmas, pasitenkinimas ir malonumas, kurios asocijuojamos su mokinių pažanga, ypač tų, kurie iš pradžių kovojo. Mokytojai taip pat yra patenkinti, kai iš buvusių mokinių, kolegų, ir t. t. gauna teigiamą grįžtamąjį ryšį. Šį pasitenkinimą dažnai lydi pasididžiavimo jausmas. Kitos teigiamos emocijos yra jaudulys ir entuziazmas, kurios kyla iš mokymo nenuspėjamumo. [...] Dažniausios neigiamos emocijos (Sutton, Wheatley, 2003, cit. iš Šarić, 2015) yra nusivylimas (nevilts) ir pyktis. Jos atsiranda, kai yra kliudoma pasiekti tikslus. Įprastos kliūtys – blogas mokinių elgsenys, nesilaikymas taisyklių ir kolegų bei moksleivių tėvų nebendravimas. Pyktis gali kilti iš tikėjimo, kad mokinių žemi pasiekimai yra siejami su kontroliuojamais faktoriais (pvz.: tingumu ir nedėmesingumu).

Mokytojų pyktis kyla nesulaukus institucinio ar platesnės bendruomenės palaikymo ir kai kas nors jiems kliudo pasiekti savo tikslus. Be nerimo mokytojai patiria vienatvę, kuri atsiranda, nes mokytojai užsidaro klasėse ir nebendrauja arba mažai bendrauja su savo kolegomis ir jiems stinga grįžtamojo ryšio. Oplatka (2007) nurodo, jog kultūrinės normos neleidžia mokytojams laisvai reikšti savo emocijų, nes iš jų tikimasi, kad jie rūpinsis savo mokiniais, bus empatiški ir norintys padėti. Į darbo dieną įtraukiama mokyklos reforma reikalauja ne tik patirties, bet ir sumanumo. Dar nepamirškime ir laiko. Todėl bet kokia reforma yra milžiniškas, dažnai bauginantis, papildomas darbas, kurį mokytojai atlieka, kartais įdiegdami kaip organiškas, profesionalias naujoves, o kartais kaip ne mažiau profesionaliai prisitaikydami prie iš viršaus nuleistų nepagrįstų reikalavimų, kurie tampa besikeičiančio apibrėžimo „geras“, profesionalus pasirodymas dalimi (Wexler, 2002).

Nors emocinės reakcijos skiriasi, visas jas jungia keturios pagrindinės savybės. Pirma, emocijos visada turi objektą: visada yra kažkas, kas sukėlė emocinę reakciją. Antra, yra šešios pagrindinės emocijų kategorijos: pyktis, baimė, džiaugsmas, meilė, liūdesys ir nustebimas, penkios, iš kurių gali būti skirstomos į subkategorijas (1 lentelė). Trečia, emocinė išraiška yra universali. Ketvirta, kultūriškai apspręsta, kada ir kaip žmonės reiškia emocijas.

1 lentelė. Šešios pagrindinės emocijų kategorijos ir jų subkategorijos

Pyktis	Baimė	Džiaugsmas	Meilė	Liūdesys	Nuostaba
Pasišlykštėjimas	Panika	Linksmumas	Švelnumas	Nusivylimas	
Pavydas	Nerimas	Pasitenkinimas	Ilgesys	Nepaisymas	
Pasipiktinimas		Pakerėjimas	Aistra	Nusiminimas	
Susierzinimas		Optimizmas		Gėda	
Įtūžis		Pasididžiavimas		Kentėjimas	
Kančia		Palengvėjimas		Gailestis	
		Entuziazmas			

Šaltinis: Greenberg ir Baron (2000) pagal Vos (2006)

Emocijos gali būti teigiamos ir neigiamos. Tai priklauso nuo to, kaip asmuo interpretuoja įvykius ir yra išbiromos santykiuose su kitais. Todėl emocijos yra veikiantys / veiksnūs mechanizmai, įgalinantys prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Tuo būdu jos įvairiose situacijose saugo žmogaus vertybes, taip pat praneša, kada reikia keistis (Antonacopoulou ir Gabriel, 2001). Emocijos suprantamos kaip patirtis, kurią sukelia mokytojų įsitvirtinimas profesinėje aplinkoje ir sąveika su ja. Grossberg (1992) manymu, pasipiktinimas kyla iš negatyvių tarpusavio santykių su kitais, kurie formuoja pasipiktinimo mikropolitiką, kurioje jėga naudojama represiniam ir išnaudojimo tikslams. Mikropolitika yra susijusi su hierarchijos sukūrimu



ir derybomis: valdžios, rango, nuolatinės ar socialinės padėties įgijimu ir išlaikymu (Goman, 1951, p. 297).

## Empirinio tyrimo dizainas ir rezultatų analizė

### Tyrimo dalyviai

Tyrimui buvo pasirinktos trys švietimo įstaigos – dvi miestelių ir viena miesto (mokinių skaičiui mažėjant A ir B gimnazinės klasės tapo C gimnazijos skyriais). A mokykloje, kurios 11 ir 12 klasės 2015 metais tapo C gimnazijos skyriumi, mokosi 132 mokiniai ir dirba 32 mokytojai. B mokykloje, kurios 11 ir 12 klasės 2014 metais buvo prijungtos prie C gimnazijos, mokosi 157 mokiniai ir dirba 26 mokytojai. Tyrime dalyvavo 6 mokytojai: 5 moterys ir 1 vyras (2 lentelė).

2 lentelė. Tyrime dalyvavę mokytojai

Mokytojo kodas	Ugdymo įstaiga	Pareigos	Kvalifikacinė kategorija	Lytis	Pedagoginis darbo stažas	Ugdymo įstaigos vieta
R1	A	Geografijos mokytojas	Vyr. mokytojas	Moteris	30	Miestelio mokykla
R2	A	Lietuvių k. ir literatūros mokytojas	Mokytojas metodininkas	Moteris	14	Miestelio mokykla
R3	B	Istorijos mokytojas	Vyr. mokytojas	Vyras	30	Miestelio mokykla
R4	B	Anglų k. mokytojas	Vyr. mokytojas	Moteris	12	Miestelio mokykla
R5	C	Tikybos mokytojas	Vyr. mokytojas	Moteris	24	Miesto mokykla
R6	C	Istorijos mokytojas	Vyr. mokytojas	Moteris	22	Miesto mokykla

Šaltinis: sudaryta autorių

Trumpiausias interviu truko 14 min. 16 sek., ilgiausias – 38 min, 17 sek., penki interviu vyko mokyklose, kur dirba informantai, vienas – švietimo centre. Prieš pradėdant tyrimą buvo sudarytas interviu gidas (3 lentelė), kuriame yra išdėstyti pagrindiniai tyrimo klausimai (Arksey, Knight, 1999, p. 45). Nepaisant pagrindinės temos daugelis konkrečių klausimų buvo formuluojami kaip pokalbis, atsižvelgiant į tai, ką respondentas sako (Rubin, Rubin, 2012, p. 31).

3 lentelė. Interviu gidas

Pagrindiniai klausimai	Palydintys klausimai (komentarai, priminimai)	Literatūros šaltiniai
Įvadinė dalis		
1. Papasakokite, kaip jūs esate susijęs su darbu švietime.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kada pradėjote dirbti mokykloje?</li> <li>• Kokios jūsų veiklos sritys be pamokų vedimo?</li> <li>• Kur arba kokiose mokyklose dar dirbate?</li> </ul>	
<b>I. Pokyčio (etatinio mokytojo apmokėjimo įvedimo) apibūdinimas</b>		
2. Ką jūs manote apie etatinio apmokėjimo įvedimą mokykloje?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip galėtumėte apibūdinti jo būtinumą ir prasmingumą?</li> <li>• Kokius teigiamus aspektus išvelgiate?</li> <li>• Kokius neigiamus aspektus išvelgiate?</li> </ul>	
Komunikacija		
3. Kaip jūsų mokykloje yra komunikuojama apie etatinio darbo apmokėjimą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip jums buvo pranešta apie šį pokytį?</li> <li>• Kaip jautėtės?</li> </ul>	Bordia, Hunt, Paulsen (2003)
4. Kokius jausmus jums kelia etatinio apmokėjimo įvedimas?		Cameron & Green (2009)
5. Kaip reaguojate susidūrę su neaiškia situacija?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pateikite neaiškios situacijos pavyzdį.</li> <li>• Kur ieškote pagalbos?</li> </ul>	Carnall (2003)
Pokyčio aptarimas		
6. Kaip pasikeitusios darbo sąlygos paveiks jūsų darbą?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokie teigiami aspektai?</li> <li>• Kokie neigiami?</li> <li>• Kokius jausmus jums sukelia?</li> </ul>	
<b>II. Dalijimasis atsakomybe</b>		
7. Kas jus motyvuoja dirbti ir keistis?		Carnall (2003)
<b>III. Eksperimentavimo galimybė</b>		
8. Kaip jūs apibūdintumėte mokyklos vadovo pasitikėjimą jumis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esate nuolatos kontroliuojamas.</li> <li>• Esate tik konsultuojamas, esant reikalui.</li> <li>• Jums leidžiama dirbti savarankiškai.</li> </ul>	Pranckūnienė (2018)
<b>IV. Refleksija ir įvertinimas</b>		
9. Kokie paskatinimai yra taikomi jūsų švietimo įstaigoje?		Cameron & Green (2009)

V. Etatinio mokytojų apmokėjimo ateities perspektyvos		
10. Kaip jūs valdote savo emocijas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip stiprinote teigiamas?</li> <li>• Kaip slopinate neigiamas?</li> </ul>	Jiang, Vanas, Volet, Wang (2016)

Šaltinis: sudaryta autorių

### Trimo duomenų analizė: mokytojų emocinės reakcijos

Etatinis mokytojų darbo apmokėjimo modelis Seime buvo patvirtintas vasarą mokytojams atostogaujant. Pavasarį darbo krūviai buvo nepaskirstyti ir mokytojai nežinojo, kokių krūvį turės rugsėjo mėnesį ir kas jų laukia grįžus į mokyklą rudenį. Mokytoja R5 štai kaip vertina situaciją:

*„Mes išėjome atostogauti iš tiesų nežinodami, kas bus ir ką rasim. ... o kaip bus, o kaip ten skaičiuos. Kai išėjom atostogauti, tos informacijos ir nežinojom. Kai parėjom, kai mus pasikvietė, tada jau tapo aišku.“*

Tačiau ne tik darbo krūvis mokytojams kėlė nerimą, bet ir vadovų sąžiningumas skirstant jį. Mokytoja R3 reakcija:

*„Kas bus, kurie neturėsime to etato, kurie parodys ar neparodys kaip ten dirba? Ar nebus piktnaudžiavimo tarp pačių administracijos darbuotojų? Kad šitam duodam, anam neduodam.“*

Atlikus empirinį tyrimą, kuriame buvo remtasi Adam Hayes ir Hopson (1976) pokyčių kreive pirmiausia reikia konstatuoti, kad neapibrėžtumas mokyklose buvo viena iš svarbiausių savybių etatinio mokytojų apmokėjimo už darbą įvedimo etape. „Neapibrėžtumas – pagrindinė rinkos savybė, su kuria susiduria rinkos dalyvis, suvokiantis, kad jis neturi ir negali turėti visos informacijos, todėl negali tiksliai numatyti savo veiksmo, sprendimo padarinių ar jų tikimybės“ (*Verslo žinių žodynas*). Neapibrėžtumą mokslo metų pradžioje nusako mokytoja R4: *„tokio sąmyšio ir kolegų išverstų akių, ir nežinomybės tikrai jautėsi ir matėsi. Tai neigiama buvo, jog tas startas rugsėjo pradžioje buvo nežinomybė.“*

Šis pavyzdys iliustruoja, kad mokyklose tvyranti nežinia kėlė įtampą ne tik atostogų metu, bet ir sugrįžus po jų. Teko pastebėti ir perėjimą iš vienos emocinės fazės į kitą. Jei pokytis yra išorinis veiksnys, tai perėjimas (angl. *transition*) vidinis (Young, Lokhart, 1995).

Vykdomo pokyčio metu pavyko užfiksuoti šias mokytojų išgyventas emocijas: *neigimą, pyktį susitaikymą, eksperimentavimą ir atradimą*. Skirtingais pokyčio įvedimo etapais reakcijos buvo netapačios. Respondentų buvo prašoma apibūdinti jų reakcijas sužinojus apie pokytį, išeinant atostogų, kai etatinio apmokėjimo modelis dar nebuvo patvirtintas ir pradėjus dirbti, kai pokytis buvo įgyvendinamas.

Patirtis su asmenimis ir organizacijomis rodo, kad perėjimo procese asmenys, kurie patiria reikšmingus pokyčius, gali užtrukti nuo aštuoniolikos iki 24 mėnesių (Young, Lokhart, 1995). Šio pokyčio – etatinio mokytojų apmokėjimo už darbą modelio įvedimo – trukmė buvo fiksuojama nuo kovo mėnesio iki spalio vidurio.

4 lentelė. Mokytojų emocinės reakcijos sužinojus apie galimą etatinio apmokėjimo įvedimą

Emocija	Požymis	Citata
Neigimas	Nenoras keistis	„Pirma reakcija – atstūmimo reakcija. Nieko nesinori keisti. Buvo gerai, kaip buvo.“
Pyktis	Ryšio su aukštesnėse grandyse esančiais nebuvimas	„Neišaiškinimas priveda mokytojus prie piktumo“. „Gumuliauskas (aut. pastaba – Seimo narys Arūnas Gumuliauskas), kuris dabar yra atsakingas Seime už istorinės atminties išsaugojimą, [...] kalbėjo apie etatinį ir užgarrantavo, kad bus informuoti, bet taip nebuvo.“ „Informatyvumo tokio, nuoseklumo tokio nebuvo. Ir tada čia profsąjungos atsiranda ir verda. Nors aš esu ir profsąjungos narė, bet tokio vieningumo irgi nematau. Paskui intrigos tokios gaunasi.“ „O kad mažos mokyklėlės irgi išlaikytų savo tą statusą. Bet tai nuogirdos tik. Aš neturiu faktų.“ „Mažom mokyklėlėms bus gerai. Tikrai mažom mokyklėlėms bus gerai ir Gumuliauskas taip sakė, kad atkreipti dėmesį į mažas mokyklėles reikia, kad tolygus būtų tas apmokėjimas. [...] mes – žemesnioji grandis, mokytojai – esame palikti likimo valiai. [...] visai neatsižvelgiama, nediskutuojama su mumis. [...] niekas neatsiklausė mūsų, to mokytojo.“
Šokas	Patikimos informacijos nebuvimas	„Su dideliu nerimu, sudėtingai. [...] kas bus, kurie parodys, neparodys, kaip ten dirba.“ „Ar nebus piktnaudžiavimo tarp pačių administracijos darbuotojų: kad šitam duodam, anam neduodam.“
Susitaikymas	Pokyčiai šiandien yra norma	„Ką dariau iki šiol, tą patį darau ir dabar. Man kažkokio stimulo, kad man dabar mokės, tai aš dabar tai darysiu, nebuvo.“ „Bet iš esmės, tai pats darbas, pačios pareigos visiškai nepasikeitė.“ „Kai visi žmonės dirba etatais, tai lygiai taip pačiai normalu, kad ir mokytojai dirba etatais.“ „Esu atvira pokyčiams. Tikriausiai tai priimi, kad tai yra natūralu. Negali stovėti vietoj. Iš pradžių atrodo blogai, kad nereikia, bet iš tiesų, tai...“
Indiferentiškumas	Tebus taip, kaip bus	„Aš jau kai tiek metų išdirbusi, kažkaip tai nedramatizavau. Galvojau kaip bus, taip bus.“

Šaltinis: sudaryta autorių

Mokytojams sužinojus apie galimą etatinio apmokėjimo už darbą įvedimą (4 lentelė), fiksuojamos penkios emocinės reakcijos: *neigimas*, *pyktis*, *šokas*, *susitaikymas* ir *indiferentiškumas*, kurios vėliau kinta. *Neigimo* atveju nenorima nieko keisti, nes „buvo gerai, kaip buvo“. Šokas ištinka prisipažįstant, kad išgyvenamas sudėtingas laikotarpis, vyksta nuogaustaujant, kad darbo vertinimo kriterijai neaiškūs ir tai galimai sudarys galimybes vadovams neteisingai skirstyti atsakomybes, valandas, pinigus ir t. t. svarstant ar nebus piktnaudžiaujama *Pykčio* emocija apninka, kai prieš akis nežinomybė, neaišku, kas ir kaip bus, kai Seimo nariai netęsi pažadų, kai suvokiama, kad už darbą bus atlyginama neteisingai: mažų mokyklėlių mokytojams už darbą numatyti didesni atlyginimai, negu kad gimnazijų mokytojams, kad vykdydama reformas švietimo ministerija nediskutuoja su mokytojais. *Susitaikymas* fiksuojamas, kai galvojama, kad „*pačios pareigos visai nepasikeitė*“ arba kai pokyčiams esi atviras ir juk „negali stovėti vietoje“. *Desperacija* iliustruojama ateityje labai daug ko nesitikint ir turint didelį darbo stažą.

Atostogų metu mokytojai įvardija tris patirtas emocijas: *neigimo*, *netikrumo* ir *desperacijos* (5 lentelė).

5 lentelė. Mokytojų emocinės reakcijos prieš išeinant atostogauti

Emocija	Požymis	Citata
<b>Neigimas</b>	Pokytis neįmanomas per tokį trumpą laiką	„Buvau tikra, kad jo tikrai nebus, nes laiko yra labai mažai.“
<b>Netikrumas</b>	Pokyčiai ir asmeniniame, ir visuomeniniame gyvenime	„Kitų metų atostogas Turkijoje – per didelė finansinė našta.“ „Svarsčiau netgi galimybę vaikus prižiūrėti.“ „Gimnazijos pavaduotojas pasiūlė paimti dar šešias pamokas, [...] kad nebūtų blogiau, tikėjaisi, reikia dirbti daugiau.“
<b>Desperacija</b>	Negalvojimas apie ateitį	„Aš ramiai išėjau. [...] Aš atsiskaičiau, kas man reikia padaryti, aš dviejose stovyklose dirbau, programas rašiau.“

Šaltinis: sudaryta autorių

*Neigimą* iliustruoja įsitikinimas, kad pokytis neįvyks, nes tiesiog jam nėra pakankamai laiko. *Netikrumo* reakciją apibūdina abejonės dėl pakankamo atlyginimo, rūpestis dėl kito darbo šio netekus, laisvalaikio įpročių patenkinimo ir galimybės turėti didesnę darbo krūvį. *Desperacijos* reakcija – tarsi ir nusiramėjimas, atsiskaičius už viską, kas priklauso, ir žvelgiant į atostogas, kurių metu taip pat reikės dirbti.

Grįžę iš atostogų mokytojai išgyvena tris emocijas: *pyktį*, *abejotimą* ir *susitaikymą* (6 lentelė).

## 6 lentelė. Mokytojų emocinės reakcijos mokytojams sugrižus iš atostogų

Emocija	Požymis	Citata
Pyktis	Papildomų pareigų primetimas	„Kolegos pyko: kodėl mums, kodėl mes patys tai turime daryti (aut. pastaba – darbo grafikų sudarymas)?“
Abejojimas, netikrumas	Darbo keitimo alternatyvos svarstymas	„Ar verta bus dirbti mokykloje? [...]Turint 30 metų stažą, turint kategoriją, ar tai atsvers?“
Susitaikymas	Aiškumas dėl krūvio	„Kai pasiskirstėm valandas, kažkaip ramiau tapo.“ „Kai sužinojai, kad tiek ir tiek pamokų turėsi, aiškiau, lengviau ir geriau jau buvo.“ „Aš kaip dirbau taip dirbu“.

Šaltinis: sudaryta autorių

Gavę pirmą atlyginimą mokytojai išgyvena šias emocijas: pyktį, susitaikymą, eksperimentavimą ir atradimą (7 lentelė).

## 7 lentelė. Mokytojų emocinės reakcijos, gavus pirmą atlyginimą

Emocija	Požymis	Citata
Pyktis	Atlyginimo sumažėjimas	„Aš turiu vieną valandą mažiau, gaunu mažiau. Bet visi gauna 60 eurų daugiau. Tai kur čia tas man gerbūvio padidėjimas?“
	Žurnalistų nekompetencija	„Pykstu, kad laikraščiai, spauda, jie tokį negatyvą daro. Mokytoją parodo verkiantį. [...] Tokie pikti jie (aut. pastaba – komentarai), kiek tie mokytojai gali gauti. Jie ilgas atostogas turi ir panašiai.“
	Policininkų ir mokytojų išėjimas į pensiją	„Žiūrėkit, policijoj ar kariuomenėj, sueina 45 metai ir išeina į užtarnautą poilsį ir pensiją gauna, o mokytojas – 65 dabar.“
Susitaikymas	Galimybė išeiti iš darbo	„Bet šiaip noras, mintis išeiti iš mokyklos yra. Yra etatas, bet taip pat yra begalinis krūvis didžiulis.“
	Status quo	„Man ... niekas nepasikeitė. Prisdėjo tik tos bendruomeninės valandos. Tai aš nejauciu kažkokio skirtumo.“
Eksperimentavimas	Neaiškios atlyginimo padidėjimo priežastys	„Atlyginimas padidėjo, bet kadangi aš turiu labai daug pamokų, reikėtų buhalterijoje konkrečiau aiškintis. Bet šiaip tai, nenuvylė.“
		„Atlyginimas mane šiemet nudžiugino. Bet ar tai todėl, kad etatinis įvestas, nes pati dėjau daug pastangų ir sutikdama būti klasės auklėtoja ir kvalifikacijos kelimas, tai yra vyr. mokytojo vardo apsigynimas.“

<b>Atradimas</b>	Džiaugsmas dėl padidėjusio atlyginimo	„Daug ramiau ir šiemet, kol kas viskas atrodo geriau.“ „Kada pamatai, kad žymiai padidėjęs atlyginimas, tai tikrai džiugu.“
------------------	---------------------------------------	--

Šaltinis: sudaryta autorių

Pykčiu reaguojama sumažėjus atlyginimui, spaudai rodant mokytoją verkiantį, lyginant policininkų ir mokytojų pensinį amžių. *Susitaikymas* fiksuojamas, kai niekas nekinta. *Eksperimentavimas* įvyksta, kai svarstomos padidėjusio atlyginimo priežastys: ar todėl, kad etatinis įvestas, ar todėl, kad daugiau dirbama? *Atradimas* konstatuojamas, kai džiaugiamasi atlyginimui padidėjus.

Septynių mėnesių laikotarpyje keturių etapų skalėje respondentai patiria skirtingus emocinius išgyvenimus. Penketas iš jų vienaip ar kitaip įprasmina pokytį, pripranta prie jo ir pradeda gyventi juo. Atspirties taškas – gauti atlyginimai; keturiems iš jų (R1, R2, R3, R4), kurie dirba miestelio mokyklose (A ir B) bei gimnazijos skyriuose, atlyginimas padidėjo. C mokykloje dirbantiems mokytojams: R5 atlyginimas išliko toks pats, o R6 jis sumažėjo.

Svarbu, kad skirtingais etapais mokytojai kvestionuoja savo tolimesnį darbą mokykloje: R3 svarsto mokytojavimo vertę, R1 kitą darbą renkasi kaip alternatyvą šio netekus, R6 mato galimybę dirbti kitur, nes mokykloje turint etatą „*begalinis krūvis, didžiulis*“.

Kitokio darbo alternatyvą skirtingomis aplinkybėmis svarsto 50 procentų apklaustųjų (R1, R3 ir R6). Įdomu, kad emocinė regresija stebima net tam (R1, R4), kam atlyginimas po etatinio apmokėjimo modelio už darbą įvedimo padidėjo.

#### 8 lentelė. Mokytojų emocinių reakcijų raida

Mokykla	Mokytojas	Sužinojus apie pokytį	Per atostogas	Grįžus iš atostogų	Gavus pirmą atlyginimą
A	R1	Indiferentiškumas	Nerimas	Susitaikymas	Atradimas
A	R2	Neigimas	X	Susitaikymas	Atradimas
B	R3	Šokas	Nerimas	Abejojimas	Eksperimentavimas
B	R4	Susitaikymas	Neigimas	Pyktis	Eksperimentavimas
C	R5	Susitaikymas	X	X	Susitaikymas
C	R6	Pyktis	Desperacija	Susitaikymas	Pyktis

Gavus pirmą atlyginimą, emocijų kreivė kyla aukštyr mažesnių mokyklų mokytojams (R1, R2, R3, R4, 8 lentelė), nes atlyginimai jiems padidėjo. Gimnazijos mokytojams užmokestis už darbą arba lieka tame pačiame lygmenyje (R5), nes „*man [...] niekas nepasikeitė*“, arba krinta žemyn (R6), nes „*man sumažėjo viena pamoka ir aš gaunu 24 eurus mažiau. [...] visi gauna 60 eurų daugiau. Tai kur čia tas man ger-*

*būvio padidėjimas?*“ Klausimas mokyklų vadovams, kodėl taip atsitiko. Tos pačios ugdymo įstaigos direktorė (R9) interviu pasakys: „*Pavaduotojas paskaičiavo, kad atlyginimas vienai mokytojai padidėjo 360 eurais*“. Toks netolygumas daugiau negu keistas, turint omenyje tai, kad mokytoja R6 su mokiniais rengia ir dalyvauja „*pilietiš-kumo projektuose bei renginiuose*“, aukštas vietas pelno „*nacionaliniuose konkursuose*“ ir t. t. Tokie atlyginimų netolygumai supriešina C ugdymo įstaigos mokytojus kaip ir miesto, ir miestelių mokyklų mokytojus visoje šalyje: „*mažom mokyklėlėms bus gerai*“ (R6). Tai, kad mokytojų bendruomenė buvo segmentuojama ir vienai jos dalių atlyginimai yra didesni, niekaip nepasitarnauja teisingumo principui. Graži iniciatyva atkreipti dėmesį į mažas mokyklas, „*Gumuliauskas taip sakė, [...] kad tolygus būtų tas apmokėjimas*“, virto mokytojų bendruomenės supriešinimu.

## Išvados

1. Emocijos, kurias skirtingais etapais patiria skirtingų mokyklų mokytojai, yra netapačios ir įvairiais etapais skalėje progresuoja iš neigiamų į teigiamas bei regresuoja priešinga kryptimi. Šame straipsnyje nustatyta, kad pusė respondentų – mokytojų, sužinoję apie galimą etatinio apmokėjimo įvedimą, *susitaiko* su pokyčiu, nes esant dideliam darbo stažui nelabai kas ir stebina, nauji uždarbio skaičiavimai niekaip nekoreliuoja su darbu, kurį reikia atlikti, mokytojams dirbti etatais yra normalu, nes juk daugybės profesijų atstovai dirba etatais. Pokytį šiame etape *neigia* tie, kurie yra linkę išlaikyti *status quo* ir baiminasi dėl nežinios. *Pyktį* inspiruoja ne visada objektyvūs etatinio apmokėjimo svarstymai spaudoje, neištesėti Seimo nario pažadai ir nujaučiamas teisingumo principo pažeidimas arba mokytojų bendruomenės segmentavimas.
2. Atostogų metu mokytojų emocijas lemia netikrumas. Į *nerimo* fazę patenka tie, kurie išvis nežino, ar turės darbo, nes dirba mažose mokyklėlėse, kur mokinių skaičius kasmet traukiasi, arba įsipareigoja dirbti daugiau dėl stabilaus arba didesnio atlyginimo. Į *neigimo* stadiją patenkama, kai dėl įgyvendinimo skubos reforma jau nebetraktuojama kaip galima realybė. *Susitaikymas* fiksuojamas tuomet, kai nėra kada galvoti apie ateitį, nes dirbti reikia ir vasarą, ir per atostogas. Su galimu ateities scenarijumi – etatinio apmokėjimo už darbą modeliu *susitaiko* gimnazijos mokytojas, nes vienaip ar kitaip čia – darbo vieta garantuota, ko nepasakysi apie miestelių mokytojų galimybes.
3. Grįžę iš atostogų su nauja realybe – prasidėjusiu reformos įgyvendinimu – *susitaiko* du miestelio mokytojai, nes jau aiškus darbo krūvis ir vienas gimnazijos mokytojas, nes niekas nepasikeitė. Vienas miestelio mokytojas *abejojimo* zonoje svarsto už ir prieš, ar verta dirbti pedagoginį darbą. Dėl papildomų darbų, *pyktis* apima jo kolegą.



4. Gavę pirmą atlyginimą respondentai išsiskirsto į keturis polius. Vienos miestelio mokyklos mokytojai džiaugiasi padidėjusiu atlyginimu ir atsiduria *atradimo* zonoje. Kitos miestelio mokyklos mokytojai *eksperimentavimo* zonoje svarsto, ar atlyginimas padidėjo todėl, kad dirbama daugiau, ar todėl, kad ir dirbama daugiau, ir pasikelta kvalifikacinė kategorija. Gimnazijos mokytojų įvertis gavus pirmą atlyginimą kiek kuklesnis, nes pirmu atveju niekas nepasikeitė ir su situacija *susitaikoma*, o antruoju atveju atlyginimui sumažėjus respondentas bloškiamas į *pykčio* zoną.
5. Tyrimo metu mokytojų fiksuotos reakcijos „neišsiteko“ Adams, Hayes ir Hopson (1996) pokyčių kreivėje esamų reakcijų skalėje. Ją papildė dar keturios: *indiferentiškumas*, *abejonė*, *desperacija* ir *nerimas*.

## Literatūra

1. Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., Walker, H. J. (2007). *Organizational Change Receptient's Belief Scale. Development of an Assessment Instrument*. The Journal of Applied Behavioral Science, 43, 481–505.
2. Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L. and Callan, V. J. (2006). *Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger*. Journal of Management, 32, 552.
3. Arksey, H., Knight, P. (1999) *Interviewing for Social Scientists*. London. SAGE Publications.
4. Axtell, C. et al (2002). *Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on Employee openness and well-being*. Journal of Occupational Organizational Psychology, 75, 217–231.
5. Bartunek, J. M., Rynes, S. L., Ireland, R. D. (2006). *What Makes Management Research Interesting. Why Does It Matter?* Academy of Management Journal, 49 (1).
6. Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Walker, H. J. (2007). *Justice, Cynicism, and Commitment. A Study of Important Organizational Change Variables*. The Journal of Applied Behavioral Science, 43 (3), 303–326.
7. Bordia, P., Hunt, E. and Paulsen, N. (2004). *Uncertainty during Organizational Change: Is it All about Control*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13 (3).
8. Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V., J., Difonzo, N. (2006). *Management are Aliens. Rumours and Stress During Organizational Change*.
9. Bovey, W. H., Hede, A. (2001). *Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes*. Leadership & and Organization Development Journal, 22 (8).
10. Cameron, E., Green, M. (2009). *Making Sense of Change Management*. London. Kogan Page.
11. Carnall, C. A. (2003). *Managing change in organizations*. London: FT Prentice Hall.

12. Kelchtermans, G. (2005). *Teacher's Emotions in Educational Reformas: Self-understanding, vulnerable commitment and micropolitical literacy*. Teaching and Teacher Education, 21 (8), 995–1006.
13. Kotter, J. P., Schlesinger, L. S. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, July–August, 130–138.
14. Kotter, J. P. (2007). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, Review.
15. Kotter, J. P. (2003). *The Power of Feelings. An Interview with John P. Kotter*. Leader to Leader.
16. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija (2018). *10 metų apie etatinį* [Žiūrėta 2018-10-05]. Prieiga per internetą [https://www.etatinis.lt/wp-content/uploads/2018/08/mitai\\_3.pdf](https://www.etatinis.lt/wp-content/uploads/2018/08/mitai_3.pdf)
17. Oreg, Sh., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). *Change Recipients' Reactions to Organisational Change. A 60-Year Review of Quantitative Studies*. Journal of Applied Psychological Studies.
18. Oreg, Sh. (2006). *Personality, Context, and Resistance to Organizational Change*. European Journal of Work and Organizational Psychology. 15 (1), 73-101.
19. Oreg, Sh. (2003). *Resistance to Change: Developing an Individual Difference Measure*. Journal of Applied Psychology, 88 (4), 680–693.
20. Paterson, J. M., Cary, J. (2002). *Organizational Justice, Change Anxiety and Acceptance of Downsizing: Preliminary Tests of an AET-Based Model Motivation and Emotion*, 26 (1).
21. Petrauskienė J. (2018). *Mokyklų finansavimas ir etatinis apmokėjimas*. [Žiūrėta 2018-10-10]. Prieiga per internetą <https://www.etatinis.lt/wp-content/uploads/2018/09/Etatinio-ir-finansavimo-pranesimas-LRS.pdf>
22. Peus, C., Frey, D., Gekhardt, M., Fischer, P., Traut-Mattauch, E., (2009). *Leading and Managing Organizational Change Initiatives*. Management Review, 20 (2), Special Issue: Management of Change, 158–175.
23. Piderit, S. K. (2000). *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change*. Academy of Management Review, 25 (4), 783–794.
24. Pranckūnienė E. (2018). *Pasitikėjimo lūžiai mokytojų ir mokytojų vadovų profesiniame gyvenime: daktaro disertacija*. Vytauto Didžiojo universitetas.
25. Robbins, S. P. (2010) *Kaip vadovauti žmonėms. Visa tiesa ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto Alba.
26. Rubin, H. J., Rubin, I., S. (2012). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. (3-asis papild. leidimas). London: SAGE.
27. Šarić, M. (2015). *Teachers' emotions: a research review from a psychological perspective*. Journal of Contemporary Educational Studies, 4, 10–26.
28. Than, H., T. T., Thi, C. H. (2014). *Factors Affecting Employees's Attitudes and Tendency to Resign Caused by Organizational Change*. Journal of Economic Development. ISSN 1859-1124.

29. Valstybinė švietimo strategija. (2016). ŠMM. [Žiūrėta 2018-09-10] Prieiga per internetą: [https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020\\_svietstrat.pdf](https://www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/02/Valstybine-svietimo-strategija-2013-2020_svietstrat.pdf)
30. Van der Voet, J., Kuipers, B., Groeneveld, S. (2016). *A change Management Perspective. Theory and Practice of Public Sector Reform*, 79–99. London: Routledge.
31. Vyšniauskaitė, M. (2018). Švietimas skaičiais. Lietuvos laisvosios rinkos institutas.
32. Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000). *Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing Workplace*. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.

Teacher's emotional reactions to radical introduction of  
new tenure-based pay system in Lithuania

**Žilvinas Židonis, Jūratė Sutkuvienė**

Abstract

This paper aims to investigate emotional responses to radical introduction of new tenure-based pay system in Lithuania. The research is focused on the period of time from change initiative introduction to very first attempts to implement it in organizations. Through qualitative inquiry, this research identified the course and dynamics of emotional states experienced by teachers. The paper is based on proposition that emotional responses should follow the pater outline in Kubler-Ross (Cameron & Green, 2009) model. However, the empirical results showed that teacher's resistance to and rejection of change even increased, due to such factors as high publicity, lack of internal communication, and due to very short implementation time.

*Žilvinas Židonis* – Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo fakulteto Viešojo administravimo instituto docentas, socialinių mokslų daktaras.

E. paštas: [zzidonis@mruni.eu](mailto:zzidonis@mruni.eu)

*Žilvinas Židonis* – Doctor of Social Sciences, Associate Professor at the Institute of Public Administration, Faculty of Public Governance, Mykolas Romeris University.

E-mail: [zzidonis@mruni.eu](mailto:zzidonis@mruni.eu)

*Jūratė Sutkuvienė* – Krosnos mokykos direktoriaus pavaduotoja ugdymui

E. paštas: [sssjurate@yahoo.com](mailto:sssjurate@yahoo.com).

*Jūratė Sutkuvienė* – Vice-Principal for Studies at Krosna School

E-mail: [sssjurate@yahoo.com](mailto:sssjurate@yahoo.com).