

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Jolita Bružienė

*Edukologijos studijų programos
(specializacija: švietimo vadyba)
EMMn-5 studentė*

**PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVAVIMO YPATUMAI ŠIUOLAIKINĖJE
BESIMOKANČIOJOJE ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE
(PEDAGOGŲ IR VADOVŲ POŽIŪRIS)**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė
doc. dr. Aušrinė Gumuliauskienė

Šiauliai, 2007

Darbas originalus.....J.Bružienė

(studento parašas)

TURINYS

ĮVADAS.....	3
1. PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVACIJOS PROBLEMA IR REIŠMINGUMAS PEDAGOGINĖJE , PSICHOLOGINĖJE, VADYBINĖJE LITERATŪROJE.....	5
1 Motyvacijos samprata.....	6
2 Motyvacijos teorijų apžvalga.....	9
3 Būdai motyvacijos lygiui padidinti	17
1.3.1. Vadovo vaidmuo motyvuojant personalą.....	21
1.4 Motyvacijos vaidmuo asmenybės saviugdai.....	26
2. BESIMOKANČIOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS YPATUMAI.....	32
2.1. Veiklos organizavimo principai	36
2.2. Bendradarbiavimo ypatumai	40
2.2.1. Darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimo ypatumai.....	41
2.2.2. Tarpusavio darbuotojų bendradarbiavimo ypatumai	42
3. PEDAGOGINIO PERSONALO IR VADOVŲ POŽIŪRIO Į MOTYVACIJOS REIŠMINGUMĄ IR BŪDUS BESIMOKANČIOJOJE ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE LYGINAMOJI ANALIZĖ.....	44
IŠVADOS.....	72
REKOMENDACIJOS.....	75
LITERATŪRA.....	76
PRIEDAI.....	80

ĮVADAS

Temos aktualumas:

Valstybėje siekiama esminės politinės, visuomeninės ir ekonominės gyvenimo pertvarkos. Lemiamas sėkmingos pertvarkos veiksnys – personalas. Jis – aktyvioji pertvarkos jėga. (Mokyklos strategija, 2003). Nuo personalo pasirengimo, iniciatyvos, motyvacijos, kvalifikacijos priklauso kiekvienos organizacijos ateitis bei tolimesni siekiai.

Švietimas – valstybės gyvavimo turinio sritis, daranti svarbų poveikį kitoms sritims, turinti įtakos dvasinei, kultūrinei to gyvavimo sanklodai, todėl daug lemianti valstybės ateitį (R.Bruzgelevičienė, 2001). Įvairių organizacijų bei švietimo institucijų pagrindinis tikslas - įgyti konkurencinį pranašumą, kuris yra organizacijos sėkmingo darbo garantas. Sėkmingai dirbančių organizacijų patirtis rodo, kad mūsų dienų sąlygomis itin svarbus konkurencinio pranašumo šaltinis yra darbuotojai. Turint „gerą“ personalą galima įgyvendinti naujoves, planuoti tolimesnę besimokančios organizacijos veiklą, užsiimti strategijos kūrimu ir veiklos tobulinimu. Didelė atsakomybė tenka vadovams, kurie turėtų orientuotis į bendradarbiavimą, darbuotojų motyvaciją ir atsakomybę. Vienas iš besimokančios organizacijos tikslų – didinti darbuotojų motyvaciją ir stengtis kuo geriau panaudoti jų potencialą.

Švietimo organizacijų žmonių išteklių valdymo pagrindinis uždavinys yra kuo efektyvesnis darbuotojų sugebėjimų panaudojimas visuomenės ir besimokančios švietimo organizacijos tikslų įgyvendinimui. Prioritetas skiriamas žmogaus kūrybinės, profesinės veiklos ir iniciatyvos motyvavimui. Švietimo koncepcijoje pabrėžiama, jog žmonės - pagrindiniai visuomenės bei organizacijos ištekliai. Žmonių išteklių požiūriu esmę detalizuoja individo asmeninio augimo ir vystimosi analizė, jo siekimas vis naujų ir aukštesnių kompetencijų, kūrybinio aktyvumo. Remiantis šiuo požiūriu, vadybinio proceso uždavinys - užtikrinti darbuotojų įgūdžių tobulinimo galimybes, padidinti jų atsakomybės jausmą, sukurti atmosferą, palankiai veikiančią jų indėlio didinimą, siekiant organizacijos tikslų. Taigi darbuotojų gebėjimų vystymas bei jų realizacija išlaisvina individų vidinį potencialą, motyvuoja juos bei sudaro galimybes didinti pasitenkinimą darbu.

Susipažinus su moksline literatūra, galima apibrėžti **temos aktualumą bei problemą**: šiandieninėje visuomenėje vykstant įvairiems pokyčiams, švietimo įstaigų vadovai susiduria su pedagoginio personalo motyvavimo problema. Daugeliui besimokančių organizacijų vadovų nėra

lengva pasirinkti būdus, kaip padidinti darbuotojų motyvaciją, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo.

Tyrimo objektas: Pedagoginio personalo veiklos motyvacijos ypatumai besimokančiojoje švietimo organizacijoje.

Tyrimo dalykas: Besimokančių švietimo organizacijų vadovų ir pedagoginio personalo požiūris į motyvavimo būdus.

Probleminiai klausimai (prielaidos):

1. Skirtingo tipo ugdymo institucijų pedagogų požiūriai į jų veiklos motyvaciją ir jos reikšmingumą beveik sutampa.
2. Skirtingo tipo ugdymo institucijų pedagogų požiūriai į jų veiklos motyvaciją ir jos reikšmingumą beveik sutampa su pedagogų ir vadovų požiūriais.
3. Skirtingo tipo ugdymo institucijų pedagogų požiūriai dėl besimokančios organizacijos bruožų skiriasi labiau nei pedagogų ir vadovų požiūriai.

Tyrimo tikslas:

Išsiaiškinti pedagoginio personalo motyvavimo reikšmingumą, būdus, ypatumus, tiriant švietimo organizacijos vadovų ir pedagogų požiūrį skirtingose ugdymo institucijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Siekiant išsiaiškinti pedagoginio personalo motyvavimo ypatumus šiuolaikinėje besimokančiojoje švietimo organizacijoje atlikti mokslinės literatūros šaltinių analizę.
2. Anketinės apklausos metodu išsiaiškinti besimokančių švietimo organizacijų vadovų ir pedagogų požiūrį į darbuotojų motyvavimo reikšmingumą ir būdus.
3. Palyginti pagrindinės mokyklos, gimnazijos, ikimokyklinių įstaigų ir suaugusiųjų mokymo centro pedagoginio personalo požiūrių į jų veiklos motyvavimą.
4. Pateikti pedagoginio personalo motyvavimo rekomendacijas besimokančių švietimo organizacijų vadovams.

Tyrimo metodai: Literatūros šaltinių analizė, anketavimas, duomenų statistinė analizė atlikta panaudojant statistinės analizės sistemą SPSS.

Tiriamieji: Naujosios Akmenės miesto ugdymo institucijų: pagrindinės mokyklos, gimnazijos, ikimokyklinių įstaigų, suaugusiųjų mokymo centro pedagogai ir Akmenės rajono ugdymo įstaigų vadovai. Tyrime dalyvavo 181 respondentas.

Tyrimas atliktas 2007m.vasario - kovo mėnesiais.

Darbo struktūra:

Magistro darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, rezultatų aptarimas, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai.

1. PEDAGOGINIO PERSONALO MOTYVACIJOS PROBLEMA IR REIKŠMINGUMAS PEDAGOGINĖJE, PSICHOLOGINĖJE, VADYBINĖJE LITERATŪROJE

Vienas iš svarbiausių XXI amžiaus bruožų yra visų sričių kokybė, kokybės vaidmens didėjimas. Žmonių požiūris į darbą, jų sąžiningumas, atsakomybė, darbinis aktyvumas iš esmės apsprendžia darbo rezultatus, kartu ir kokybę, jos lygio kilimo spartą. Darbuotojų darbo motyvacija yra didelis rezervas darbo efektyvumui kelti. Juk motyvacija – tai kas „judina“, lemia aktyvumą (M. Teresevičienė, G. Gedvilienė, V. Zuzavičiūtė, 2006).

Šiuolaikinių pokyčių kontekste keliami platesni ir aukštesni reikalavimai visų profesijų žmonėms. Žmogus turi būti pasiruošęs naujam iššūkiui, naujai aplinkai, netgi naujai karjerai. Be abejo, ir pedagogai taip pat nėra išimtis. Pedagoginis darbas sudėtingas ir sunkus, turi didžiulės reikšmės šiuolaikinei tautos ir visuomenės kultūrai, bendrai pažangai ir atskiro individo likimui dabartinėje mokslo, technikos, socialinio bei dvasinio gyvenimo situacijoje. Pedagogas yra pagrindinis švietimo ir besimokančios organizacijos veiksnys. Waler (1932) apibūdino mokymą kaip profesiją, kuri per visuomenės normas, valdančias pedagogo elgesį, ir subtilias psichologines įtakas, būdingas pačiam mokymui, sistemingai apriboja emocinį ir intelektualinį pedagogų augimą. Tačiau šiandien pedagogo asmeninis savivaizdis ir jo profesinis vaidmuo nepriklausomai egzistuoja vienas greta kito (Šiaučiukėnienė, O.Visockienė, P.Talijūnienė, 2006).

Pedagogo funkcijas ypač pabrėžia tai, kad jis turėtų būti nuolat atsinaujinantis, besitobulinantis ugdymo proceso veikėjas (G.Butkienė, A.Kepalaitė, 1996). Dėl atvirų mokyklos ribų, aplinkos globalizacijos pedagogas turi būti ne tik geras mokymo ir mokymosi proceso vadovas ir organizatorius klasėje, bet ir už jos ribų – mokyklinėje ir vietinėje bendruomenėje (Šiaučiukėnienė, O.Visockienė, P.Talijūnienė, 2006). Mokymas šiandien traktuojamas ir kaip labai komplikotas procesas. Mokymo jau nepavadinsi saugiu, patogiu ar lengvu darbu. Kas trečias pedagogas mokymą laiko stresiniu užsiėmimu. Patiriamų stresų pasekmės - apatija, cinizmas, nenoras tęsti pedagoginės veiklos. Šiaučiukėnienė, O.Visockienė, P.Talijūnienė (2006) teigia, jog, esama daug streso šaltinių. Pavyzdžiui, dideli kultūriniai ir socialiniai skirtumai. Kyla problemų mokant skirtingos motyvacijos, gebėjimų mokinius. Šios problemos taip pat susijusios su finansų mažinimu švietimo sistemai, todėl didėja mokinių skaičius klasėse, mokytojų darbo krūvis. Stresinis veiksnys yra ir pedagogo

asmenybė. Šiuo atveju kalbama apie mokytojo asmenybę prieš visuomenę, reikalaujančią didelio efektyvumo.

1.1 MOTYVACIJOS SAMPRATA

Motyvacija yra tai, ką žmogus jaučia, kai yra pakankamai pasiruošęs daryti veiksmą, kad priartėtų savo siekiamybės link. Psichologijos žodyne nurodoma, kad šis terminas reiškia „skatinimą“. Motyvavimo sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio *vovere* (judėti, versti). Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina žmones veikti, daryti. Tai yra – žmogaus aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis procesas. Reikia neužmiršti, kad motyvacija yra susijusi su sąmoninga žmogaus veikla ir yra neatskiriama nuo jo poreikių. Situaciją komplikuoja tai, kad žmonių poreikiai yra skirtingi. Kadangi žmonės yra skirtingi tai ir visiems reikia skirtingo motyvacijos stimulo.

Visada motyvacijai buvo skiriamas didelis dėmesys, tik skyrėsi motyvacijos turinys, formos ir metodai. XXI amžiuje, keičiantis pagrindinėms žmonijos egzistencijos vertybėms, kai orientuojamasi į veiksmų globalizaciją ir humanizaciją, keičiasi ir motyvacijos turinys bei formos. Surandami tokie veiklos motyvai, kurie priklauso nuo pačios žmogaus prigimties ir jo vertybinių orientacijų, nukreiptų stiprinti dvasingumą ir puoselėti žmogų supančią aplinką, nepažeidžiant jos natūralaus vieningumo (D.Šavareikienė ir V.Dubinas, 2003). Motyvacija yra tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai. O motyvas (lot. *motyvum*) yra skatinamoji priežastis, veiksnys, tam tikros veiklos argumentas (D.Šavareikienė ir V.Dubinas, 2003). Motyvai gali būti *konkretūs ir sąmoningi*, tačiau dažnai jie būna *nesąmoningi*. Dažnai žinoma darbuotojo veiklos priežastis (geras uždarbis, pripažinimas, geri santykiai su kolegomis, pasitenkinimas darbu). Tačiau tikrosios veiklos priežastys gali būti ir paslėptos, kartais jos nedeklaruojamos sąmoningai. Kaip išmatuoti motyvacijos lygį? Paprastai tikimasi atsakymą gauti, klausiant pagrindinių motyvų, tačiau dažniausiai negaunama patikimų atsakymų, nes: daugelis žmonių nežino, kokie jų veiklos motyvai yra aktualūs; kai kas atsako tai, ką nori išgirsti klausėjas; kai kas pasako tai, ką mano esant motyvu; kiti tiesiog nenori atskleisti savo motyvų ir juos slepia.

Dažnai veikia ne vienas, bet visas motyvų paketas (M.Teresevičienė, G. Gedvilienė, V.Zuzavičiūtė, 2006). Tai ir yra motyvacija. Ji gali būti *išorinė ir vidinė*. Львовский В.А, Морозова А.В vidinei motyvacijai priskiria atsakingumą, nepriklausomumą ugdant savo įgūdžius ir gebėjimus, o išorinei motyvacijai priskiria užmokesčio padidinimą, padėkas ir kt. Tam tikroje situacijoje veikiantys motyvai vadinami *aktyviaisiais motyvais*. Jie yra dominuojantys, lemiantys konkrečią veiklą. Greta

aktyvių motyvų yra ir *ipročio motyvų*. Jie yra bendri ir tik stiprina žmogaus nusistatymą, formuoja pagrindinę elgsenos kryptį. Todėl jie dažnai vadinami požiūriu (įsitikinimu, interesu, neigimu). Tarp motyvų grupių vyksta kaita, poveikis, dažnai konkurencinė kova.

Motyvuojami gali būti visi. Pirmasis motyvacijos lygis apibrėžia - individą. Antrasis - žmonių grupę ir trečiasis - plataus masto motyvacija (apima komandą). Dalis motyvavimo esmės yra užtikrinti, kad galutinis rezultatas būtų naudingas.

Hotorno eksperimentų išvados buvo pradžia naujos valdymo teorijos krypties, apimančios žmonių veiklos motyvavimo organizacijoje problemų tyrinėjimą. Šios krypties tyrimo objektas - žmonių poreikiai, kaip jų veiklos elgesio motyvai ir jų patenkinimo būdai. Individai siekia tikslų įvairiais elgesio būdais, tačiau jų elgesį lemia panašios priežastys - aktyvumo, veiklos šaltiniai, tai yra poreikiai. Poreikis – vidinė žmogaus būseną, tai įtampa – kurią sukelia ko nors stoka. Motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, t.y. įsisaugoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu. Poreikiai - tai visa tai, kas pažadina žmogų veiklai. (D.Šavareikienė ir V.Dubinas, 2003). Dauguma mokslininkų sutaria, kad iš principo visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius (fiziologinės kilmės) ir antrinius (psichologinės kilmės). Pastarieji paprastai suvokiami, sukaupus patirtį. Kadangi žmonių sukaupta patirtis yra skirtinga, todėl antriniai atskirų žmonių poreikiai skiriasi daug labiau nei pirminiai.

Kiekvienas žmogus yra nepakartojamas ir tik su didelėmis išlygomis galima žmones jungti į grupes, turinčias bendrus siekius, interesus. Norint žmones motyvuoti siekti kokio nors tikslo, turi žinoti jų poreikius. Poreikiai - personalo pažinimo ir motyvavimo pagrindas. Motyvacinio proceso startinė pozicija- darbuotojų nepasitenkinimas, kuris orientuoja žmones siekti savo tikslų, kad patenkintų poreikius. Motyvacijos procesas vyksta kaip uždaras ciklas: žmogus įsisaugonina poreikius, deda pastangas šioms poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį (D.Šavareikienė ir V.Dubinas, 2003). Taigi poreikis labai svarbus veiksnys organizacijų valdyme. Žmonės aktyviai sieks organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Iš to išplaukia dar vienas motyvavimo apibrėžimas. Motyvavimas - tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.

Motyvavimo per poreikius modelis:

Poreikiai → Motyvai → Elgesys Veiksmai → Rezultatai.

Poreikių patenkinimo laipsnis: 1. Patenkinti 2. Iš dalies patenkinti 3. Nepatenkinti. Kad elgsena būtų tinkamai stimuliuojama: - tikslas turi būti vertas dėmesio (motyvavimo stiprumas); turi būti stimulus tikslui siekti (atlyginimas); tikslas turi būti realus (realizavimo galimybė). Kai poreikis patenkinamas, jis daugiau nestimuliuoja veiklos, kol neatsiranda naujas deficitas.

Be skatinimo motyvacija yra būdas priversti žmones veikti - dirbti. Tačiau svarbu nepamiršti, jog motyvuojama veikla turi suteikti ir malonumą. Žmonės dirba tam, kad užsidirbtų pragyvenimui ir galėtų patenkinti būtiniausias savo kasdieninio gyvenimo reikmes. Tačiau dažniausiai darbine veikla siekiama ne vien tik patenkinti elementarius poreikius. Žmonės dirba ir tam, kad įgytų pripažinimą arba galią, panaudotų turimus gabumus ir talentus, galėtų pasitarnauti kitiems žmonėms. Galiausiai jie dirba todėl, kad pats procesas jiems teikia pasitenkinimą.

Svarbu žinoti, kokie veiksniai turi įtakos motyvacijai, kokie inicijuoja judėjimą link tikslo ir sukelia malonumo bei pasitenkinimo jausmą. Per didelę porciją gali sukelti inerciją. Per stipri motyvacija gali sukelti veiklos pablogėjimą: darbuotojai patiria psichologinę įtampą. Motyvacijos procesą galima pavaizduoti tokia seka (D.Šavareikienė ir V.Dubinas, 2003):

nepatenkintas poreikis - iškeltas tikslas - atliekami veiksmai - tikslo pasiekimas.

Motyvacijos sėkmė priklauso nuo patirties ir lūkesčių. Veiksmai, kurie atneša sėkmę, yra kartojami, jeigu vėl atsiranda poreikis. Sėkmė priklauso nuo to, kaip žmogus sugeba įvertinti dabartinės ir ankstesnės situacijos panašumą. Nepatenkintas poreikis gali motyvuoti elgesį, o dominuojantis poreikis yra pagrindinė elgesio motyvacija. Reikia vadovautis taisykle, patariančia stiprinti teigiamus ir minimalizuoti neigiamus poreikius. Stabilus pasitenkinimas gali būti pasiekiamas sukūriant palankias sąlygas ir naikinant tas, kurios sukelia nepasitenkinimą. Yra tiesioginis ryšys tarp motyvacijos ir poreikio patenkinimo: motyvacijos stiprinimas didina poreikio efektyvumą.

Egzistuoja trys motyvacijos strategijos (D.Šavareikienė ir V.Dubinas, 2003):

1. Skatinimas ir baismė. Žmonės dirba dėl atlyginimo: tiems, kurie dirba daug ir gerai - mokama gerai, kurie dirba nekokybiškai – baudžiami. Skatinimas gali būti realizuojamas įvairiai: darbo užmokesčio sistema, didinant darbuotojų atsakomybę ir savarankiškumą (vidinis atlygis), sudarant galimybes kilti karjeros laiptais (išorinis atlygis). Tačiau skatinimas motyvuoja tik tada, kai jis yra pelnytas ir kada darbuotojas suvokia jį.

2. Motyvavimas darbu. Jeigu darbas žmogui įdomus ir teikia jam pasitenkinimą, tai ir jo atliekamo darbo kokybė bus aukšta. Motyvavimas darbu yra pagrįstas atliekamo darbo suinteresuotumu, pasitenkinimo jausmu, galimybe realizuoti savo gebėjimus, priimant sprendimus ir vykdant užduotis.

3. Sisteminis vadovavimas. Darbo tikslai turi būti nustatomi kartu su pavaldiniais. Ypač svarbu grįžtamasis ryšys santykiuose su pavaldiniais. Kaip motyvacijos metodai gali būti naudojami: skatinimas pinigais; nuobaudų skyrimas; dalyvavimo jausmo ugdymas; motyvavimas darbu; laimėjimų pripažinimas ir atlyginimas; dalyvavimas valdyme; grupinio darbo skatinimas; darbuotojų bendradarbiavimo ugdymas; ribojančių veiksnių eliminavimas.

E.Ilijinas (2006) skiria tokius motyvus:

- motyvas kaip poreikis,
- motyvas kaip tikslas,
- motyvas kaip paskatinimas,
- motyvas kaip ketinimas,
- motyvas kaip pasitenkinimas.

Шемятихина Л.Ю., Ширинкина О.А. motyvus skirsto į tokias grupes: *administraciniai motyvai* (iv. standartai, nurodymai, reikalavimai, dokumentai); *organizaciniai motyvai* (valdžia, finansiniai dalykai); *ekonominiai motyvai* (uždarbis, premijos); *socialiniai - psichologiniai motyvai* (kolektyvo mikroklimatas, pilietiškumo, patriotiškumo jausmai, moralė, vadovo asmens pavyzdys, darbuotojų dalyvavimas valdyme ir kt.); *informaciniai - komunikaciniai motyvai*.

Psichologai motyvaciją dažnai vaizduoja kaip pagrindinį ženklą suteikiantį individui teisę: parodyti iniciatyvą atliekant tam tikrą užduotį; įdėti tam tikrą kiekį pastangų vykdant užduotį; atsisakyti eikvoti jėgas vykdant užduotį. (M.W.Johstan, G.W.Marshall, 2005).

1.2. Motyvacijos teorijų apžvalga

Iki šiol nėra sukurtos visiems priimtinos motyvacijos teorijos. Tai galima paaiškinti tuo, kad pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms ir tam tikru laiku. Svarbu, kas inicijuoja individo gyvybines galias realizacijos procese ir kiek pats individas pajėgus valdyti savo poreikių tenkinimo mastą. Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos.

Žmogaus aktyvumo determinizmo priežastis tyrė dar *senovės mąstytojai*- Aristotelis, Demokritas, Lukrecijus, Platonas, minėdami poreikį kaip gyvenimo mokytoją. Pavyzdžiui, Demokritas poreikį nagrinėjo kaip pagrindinę varomąją jėgą. Jis žmogaus aktyvios egzistencijos prasmę aiškino taip: „Viskas pasauly susiję taip, kad priežastis tampa pasekme, pasekmė yra priežastis naujai pasekmei“ (Ozolas, 1988). Aristotelis pasistūmėjo į priekį aiškindamas žmogaus elgesio mechanizmą. Jis manė, kad siekimas visada susijęs su tikslu, kurį objektas įkūnija mintyse ar vaizdinyje: „nėra nieko, kas neturėtų kokio nors tikslo“ (Kunzmann, 1999). Vėlesnio laikotarpio mokslininko P.Golbah nuomone, nesibaigiantys individo poreikiai tarnauja kaip šaltinis jo pastoviam aktyvumui palaikyti. Apie poreikių įtaką žmogaus aktyvumui rašė ir R.Woodworth (1918) - būtent dėl poreikių organizmas yra jautrus vieniems akstinams ir abejingas kitiems akstinams.

Taigi išanalizavus žmogaus aktyvumo determinizmo dominantes bendrąja prasme, išryškėja ypatingas poreikių vaidmuo. Poreikiai yra žmogaus aktyvumo varomoji jėga ir nulemia objekto santykius su subjektu. Pažymėtina išskirtinė poreikių savybė - jų nenutrūkstamumas. Nesibaigiantys poreikiai tarnauja kaip šaltinis pastoviam aktyvumui palaikyti.

Kaipgi apibrėžiamas žmogaus aktyvumo determinizmas *organizuotoje darbinėje veikloje*. Škotų pramonininkas R.Owen (1771-1858) pateko į istoriją kaip darbo žmogaus veiklos aktyvintojas (Von Fleet, 1991). Jis panaudojo keletą metodų netiesioginiams darbininkų poreikiams pagerinti. Savitos jo aktyvinimo formos davė teigiamų rezultatų. Tyrimo objektu laikęs darbinę veiklą, anglų matematikas CH Babbage (1792-1871) pasiūlė ir pagrindė savitą pažangią atlyginimų sistemą. Ši įgyvendinta priemonė leido geriau tenkinti darbuotojų poreikius, veikė kaip žmogaus aktyvumo determinantas.

Vienas žymiausių *mokslinio valdymo* mokyklos atstovų F.Taylor (1856-1915) pirmas pastebėjo savanorišką aktyvumo slopinimą gamybinėje veikloje (apsimesti, kad dirbi). Svarbiausiu akstiniu darbinėje veikloje jis laikė apdovanojimą. Plačiaja prasme apdovanojimas reiškė, kad darbdaviai kartais turi nusileisti darbininkų reikalavimams. F.Taylor pasekėjas Henry L.Gantt tvirtino, kad santykiai tarp vadovų ir darbuotojų turi būti abipusės naudos, o ne konflikto santykiai, ir ekonominio aktyvumo galutinis tikslas turi būti tarnavimas (socialinė atsakomybė), o ne pelnas. Žmogaus aktyvinimo galimybių paieškoje taip pat darbavosi pasaulinio garso tyrinėtojas Frank Gilbreth (1868-1924). Jo nuomone, darbo efektyvumas lemiamas bereikalingų judesių skaičiaus mažinimo bei nuovargio mažinimo, gerinant visus gamybinės aplinkos veiksnius. Būtent visi šie veiksniai determinuoja žmogaus aktyvumą. *Žmonių santykių koncepcijos* propaguotojai Mary Parker Follett, Elton Mayo laikėsi nuomonės, jog teisinga efektyvi darbo proceso kontrolė priklauso nuo paties darbuotojo, o ne nuo griežtos autoritarinės valdymo sistemos (Tausky, 1978). Toliau darbus tęsė tyrinėtojai, vadinamieji „*bihevizmo atstovai*“, kurie akcentuoja socialinės sąveikos, motyvacijos, valdžios, komunikacijų ir daugelį kitų organizacijos aspektų.

D.McGregor plėtodamas žmonių santykių koncepciją „socialinio žmogaus“ koncepciją pakeitė į „visuminio žmogaus“ koncepciją. Siekdamas atskleisti problemos esmę, autorius išskyrė du diametralius požiūrius į darbą ir pavadino juos „X teorija“ ir „Y teorija“. „X teorija teigia“, jog iš prigimties žmogus yra tingus ir stengiasi kiek galima mažiau dirbti. Šios teorijos esmė- kai darbuotojui darbas yra neįdomus, valdytojai priversti naudoti papildomas skatinimo ir bausmių sistemas. „Nenoras aktyviai veikti vis dėlto nėra įgimta savybė, bet „įgytos patirties pasekmė“, - teigia McGregor (1960). „Y teorija“ teigia, kad žmonės iš prigimties nėra nei pasyvūs, nei abejingi organizacijos poreikiams. Šios teorijos idėja yra ta, kad organizacijos, geriau išnaudojančios savo darbuotojų intelektą ir vaizduotę, įgauna papildomų pranašumų. Sudarius reikiamas sąlygas,

organizacijos darbuotojai sąmoningai siekia organizacijos iškeltų tikslų, prisiimdami ir atsakomybę, ir savikontrolę. Pagrindinis šios teorijos integracijos principas reikalauja, kad būtų sukurta kūrybinė atmosfera, kurioje „organizacijos nariai galėtų siekti savo tikslų, nukreipdami savo pastangas įmonės laimėjimams pasiekti“ (McGregor, 1960). Tuo tikslu išorinė kontrolė turi būti pakeista savikontrolė, organizacijos tikslai integruoti ir suvokiami kaip pačių darbuotojų tikslai, o laimėjimai patenkina darbuotojų savigarbos ir saviraiškos poreikius.

Toliau tęsdamas D.McGregor motyvacijos teorijos tradiciją, **W.Ouchi** pasiūlė savo modelį (Z teorija) kaip sėkmingai plėtoti darbuotojų potencialą ir sykiu veiksmingai siekti organizacijos tikslų. „Z teorija“: darbo vietos visam gyvenimui užtikrinimas, lėta ir laipsniška profesinė karjera, nuosaiki specializacija, sprendimų priėmimas konsensuso būdu, individuali atsakomybė, neformali kontrolė ir nuolatinis rūpinimasis darbuotojų gerove.

Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis:

- pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijos, dar vadinamos turinio teorijos;
- procesinės teorijos;

Trumpai aptariant šias teorijas galima būtų išskirti tokius skirtumus: turinio (poreikių) teorijos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys.

I. Turinio (Poreikių) teorijose yra akcentuojamas veiksnių, susijusių su asmens poreikiais, jų deficitu, motyvuojantysis poreikis. (A.Sakalas,2003).

Maslow poreikių teorija (1954) teigia, kad žmogaus motyvacijos pagrindą sudaro poreikių kompleksas, be to, poreikiai konkretaus individo išdėstyti hierarchine eile. Jis teigė, kad žmonės turi daug įvairių poreikių, tačiau juos visus pagal svarbą sąlyginai galima suskirstyti į 5 lygius: Fiziologiniai poreikiai, kurie yra būtini išgyvenimui (organizacijose gali būti patenkiami adekvačiu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis); Saugumo poreikiai - apsaugantis nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų aplinkos poreikis bei tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje taip pat bus patenkinti (draudimo, pašalpų sistema, darbo sutartys); Socialiniai - priklausomumo poreikiai apima meilės, prisirišimo poreikį, poreikį būti priimtam sau lygių, priklausyti kokiam tai socialinei grupei; Pagarbos poreikiai - savigarbos ir savo teigiamo įvaizdžio suformavimas bei kitų pagarba ir pripažinimas. Pagarbų požiūrį į save lemia pasitikėjimas savimi, dvasios stiprybė, savarankiškumas, savosios kompetencijos suvokimas, įgytas prestižas, statusas, pripažinimas, kitų žmonių pagarba ir pritarimas, išoriškai matoma žmogaus veikla. Saviraiškos poreikiai - tai noras realizuoti savo potencialą, augti ir tobulėti, kaip asmenybei; Tai nuolatinis savęs tobulinimo procesas, kuris susijęs su nuolatinėmis pastangomis, rizika ir atsakomybe. Apibendrinant teorijoje teigiama: 1. Aukštesniojo

lygio poreikiai pradeda veikti tik visiškai patenkinus žemesniojo lygio poreikius. Čia ir paaiškėja šios teorijos ribotumas, nes neatsižvelgiama į tai, kad darbuotojų vertybių sistema nevienoda - yra idealistų, kuriems socialinės vertybės svarbesnės nei materialinės. 2. Piramidės forma – pagrindo plotis priklauso nuo aplinkos ir darbuotojų vertybių sistemos. Taigi šios teorijos trūkumai: nepaaiškinta pačių poreikių kilmė, ne kiekvienam būdingi visi 5 lygiai, nebūtinai tokia tvarka poreikiai išsidėstę.

A. Maslow teoriją toliau rutuliojo **F.Herzbergas (20a. šeštasis dešimtmetis) savo dviejų veiksmų teorijoje**, kurioje nustatė veiksmus, sukeliančius darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbe. Nepasitenkinimą keliantys veiksniai yra susiję su darbo aplinka, o keliantys pasitenkinimą – su darbo turiniu. Išskyrė dvi grupes veiksmų: higieninius (palaikymo) ir motyvacinius (pasitenkinimo) veiksmus. *Higieniniai (palaikymo) veiksniai* susiję su aplinka, kurioje žmogus dirba. Higieniniams veiksniams kaip – nepasitenkinimo sukėlėjams, priskyrė vadovavimo stilių, įmonės politiką ir organizavimą, darbo vietos aprūpinimą ir sąlygas, kolegų, pavaldinių lygį, socialinius ir emocinius santykius su vadovais, statusą, prestižą, rangą, saugumą, atleidimo pavojų, atlyginimą, pajamas, profesijos sąlygotą išorinio gyvenimo standartą (A.Sakalas, 2003). „Higienos paskirtis - pašalinti pavojų žmogaus sveikatai, kurį gali sukelti supanti aplinka. Higiena ne gydo, greičiau ji užtikrina tas ar kitas prevencines priemones...“(Herzberg, 1993). Jei darbuotojai susiduria su šiais trūkumais, jie yra nepatenkinti. Higieniniai (palaikymo) veiksniai žmonių geriau dirbti nemotyvuoja, o apsaugo juos nuo nepasitenkinimo. *Motyvaciniai (pasitenkinimo) veiksniai* susiję su paties darbo pobūdžiu bei turiniu, atsilyginimu už darbo rezultatus ir motyvuoja žmones geriau dirbti. Jis nustatė, jog darbo užduoties turinys veikia motyvuojančiai. Šių veiksmų nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, tuo tarpu jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus efektyviau dirbti. Tai: 1. Sėkmė; 2. Karjera, profesinis augimas; 3. Pripažinimas; 4. Atsakomybė; 5. Kūrybinis ir dalykinis tobulėjimas;

Šia dviejų veiksmų teorija kritiškai atsiliepta apie bandymus motyvuoti dirbančius materialiniais akstiniais, nes tai leidžia susitaikyti su alinančiu darbu. Neigiamai įvertintas taip pat žmogiškųjų santykių vaidmuo, tvirtinant, kad geranoriški vadovai negali visiškai kompensuoti darbinio intereso nebuvimo. Herzberg (1993) siūlė: „darbai turi būti restruktūrizuojami tokiu būdu, kad maksimaliai padidintų darbininkų gebėjimus siekti tikslų, sąmoningai susietų su darbo procesu“.

Pagrindinis šių teorijų trūkumas, kad jose užprogramuotas poreikių stabilumas. Ne visiems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvacinių veiksmų suskirstymas. Vienas ir tas pats veiksnys vienam žmogui gali suteikti pasitenkinimą darbu, kitam nepasitenkinimą, taip pat šių abiejų veiksmų negalima apibūdinti kaip atskirų, nepriklausomų veiksmų.

Šios teorijos pritaikymas - tai yra suteikiama galimybė priimti savarankiškus sprendimus, siekiama pašalinti monotoniją ir rutinines operacijas, praplečiant darbą, padidinama atsakomybė, stengiamasi, kad žmonės pajautų, jog atlieka atskirą ir visiškai savarankišką darbą.

D.C.McCelland poreikių teorija įvardinama – kaip įgytų poreikių teorija. (D.Šavareikienė ir V.Dubinas, 2003). Padaryta išvada, kad visoje individo gyvenimo eigoje formuojasi trys pagrindiniai poreikiai: valdžia, sėkmė, priklausomumas (narystė). Valdžios poreikis pasireiškia kaip noras daryti įtaką kitiems žmonėms ir kontroliuoti jų veiksmus, noras įgyti valdžią kitiems. Sėkmės (laimėjimų) poreikiai - tai noras spręsti sudėtingus uždavinius, sulaukti didelio pasisekimo, pranokti kitus, sėkmingai atlikti darbą. Analizuojant sėkmės poreikį svarbu paminėti J.Atkinson (1957) **siekių motyvacijos modelį**. Jis sudarė motyvacijos formulę, kuria išreiškiamos dvi individo elgesio tendencijos: siekti sėkmės ir išvengti nesėkmės. J.Atkinson įrodė, kad iki tam tikrų ribų sėkmės vertė tiesiogiai priklauso nuo užduoties sudėtingumo: kuo sunkesnė užduotis, tuo didesnė sėkmės vertė. D.McCelland tyrimai atskleidė, kad stiprus poreikis laimėti- troškimas nenusileisti ar pranokti – yra susijęs su darbuotojų motyvacija. Nustatytas akivaizdus stipraus poreikio laimėti ir darbo rezultatyvumo ryšys. Žmonės, turintys stiprų poreikį laimėti, maksimaliai realizuoja savo potencines galimybes darbe, kuris intriguoja, yra sudėtingas, reikalauja savęs išbandymo, bet kartu sukelia jiems pasitenkinimą. Jiems aktuali autonomija, darbų įvairovė ir grįžtamasis ryšys. Priklausomumo (narystės) poreikiai arba artimo bendrumo poreikis – noras užmegzti artimus asmeninius santykius, stengimasis išvengti konfliktų, geri santykiai su kitais, bendravimas su kitais. Šios grupės poreikių patenkinimas irgi didina darbuotojų darbo motyvaciją.

C.Alderfer ERG teorija - tai modifikuota Maslow poreikių hierarchijos teorija. C. Alderfer siūlo taikyti ne poreikių hierarchijos, bet kontinumo modelį. Pagal situaciją žmonės juda poreikių seka pirmyn ir atgal, patenkindami aukštesnius arba žemesnius savo poreikius. Ji suskirstė A.Maslow poreikių hierarchiją į 3 lygius: E – Egzistencijos poreikiai (fiziologiniai ir saugumo); R – santykių (bendravimo) poreikiai (priklausomumo ir pagarbos); G – augimo poreikiai (kūrybiškumo, saviraiškos); K.Alderferio poreikių teorija nuo A.Maslow teorijos skiriasi: 1. Vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai (pvz., tuo pat metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų (E), turėti draugų (R) ir galimybė įgyti naujų žinių (G). 2. Atvirkštinio proceso galimybė. Jeigu aukštesniajame poreikių lygyje esančiojo žmogaus žemesnio lygio poreikiai nepatenkinami, jis regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį (pvz., ne vienas darbuotojas sutinka kęsti netinkamą vadovo elgesį, jei už savo darbą gauna gerą atlyginimą).

Turinio motyvacijos teorijų raidos apžvalga parodė, jog darbo motyvacija turi tiesioginį poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Pažymėtina, jog teorijos akcentuoja žmonių skirtybes bei asmens pokyčius. Visų teorijų – ir A.Maslow poreikių hierarchijos teorijos, ir ERG teorijos, ir dviejų

veiksnių motyvavimo teorijos, ir įgytų poreikių teorijos misija - padėti suvokti organizacijos personalo motyvus ir taip skatinti efektyvesnei veiklai.

II. Procesinės motyvacijos teorijos stengiasi paaiškinti motyvavimo proceso esmę, veikimo principus, dinamiką, specifinio elgesio pasireiškimo modelius. Šio tipo teorijos neginčija poreikių egzistencijos, bet teigia, jog individualias individo ypatybes lemia ne vien jie. Proceso motyvacijos teorijos analizuoja, kaip žmonės pasirenka elgesio modelius ir priimto sprendimo efektyvumo vertinimą, siekdami patenkinti individualius poreikius. Svarbią vietą šiose teorijose užima sąvoka **atlyginimas**. Atlyginimas – tai ne tik pinigai, bet ir ką žmogus brangina, vertina. Kadangi žmonių vertybės yra labai skirtingos, todėl ir to paties atlyginimo supratimas gali būti skirtingas. Atlyginimas gali būti: *vidinis ir išorinis*. Vidinį atlyginimą suteikia pats darbas. Tai ir pasitenkinimas pasiektu rezultatu, turinčiu ir reikšmingu darbu, ir savigarba, draugystė ir bendravimas. Paprasčiausiai būdas užtikrinti vidinį atlyginimą- sudaryti geras darbo sąlygas, duoti aiškias užduotis. Išorinis atlyginimas- tai alga, paaukštinimas, tarnybinės padėties ir prestižo simboliai, pripažinimas, papildomi apdovanojimai. Jis priklauso ne nuo paties darbo, jį suteikia organizacija.

Didžiausią indėlį įnešė **V.Vroom vilčių (lūkesčių) teorija** (1964), kurioje buvo suformuota koncepcija, jog motyvacijos procesas tarsi susideda iš trijų tarpusavyje susijusių blokų: pastangų, vykdymo ir rezultatų. Jo nuomone, žmogaus motyvuotumą lemia lūkesčiai, atlyginimas ir valentingumas. Lūkesčiai leidžia tikėtis, kad į darbą įdėtos pastangos bus atitinkamai atlygintos. Atlyginimas susieja darbą su būsima nauda. Valentingumas parodo ryšio stiprumą tarp darbo atlikimo ir atlyginimo už jį. Apibendrinus galima teigti, jog valentingumas- tai motyvuojanti jėga, kylanti iš individo vidinio poreikio. Motyvaciją lemia visi trys veiksniai.

Aktyvus poreikis- tai ne vienintelė žmonių motyvų, siekiant tikslų, sąlyga, žmogus dar turi tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius. Akcentuojama trijų savitarpio ryšių reikšmė: Viltis (lūkesčiai): darbo sąnaudos – rezultatai (D- R); Tai tarp įdėtų pastangų ir gautų rezultatų santykis. Tai suvokta tikimybė, kad pastangos sąlygos efektyvų darbo procesą. Instrumentalumas: rezultatai - atlyginimas (R-A); Tai santykio tarp darbo proceso ir rezultato suvokimas. Viltis gauti už pasiektus rezultatus pageidaujamą atlyginimą: premiją, pripažinimą, vidinį pasididžiavimą. Čia kiekvieno darbuotojo viltys yra individualios. Valentingumas (V). Tai suvokta rezultato vertė. Tai santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, gavus atlyginimą. Jeigu valentingumas bus žemas, žmonių darbo motyvacija silpnės. V.Vroom motyvacijos modelis: viltis, kad pastangos duos norimą rezultatą → viltis, kad rezultatai duos laukiamą atlyginimą → laukiamas atlyginimo vertingumas → motyvacija. Jei bent vieno veiksnio reikšmė bus menka, žmonių motyvacija bei darbo rezultatai bus silpni. Taigi V.Vroom pateikta vilčių teorija paaiškina, kad

žmogus konkrečių pastangų įdeda tiek, kad galėtų gauti norimus rezultatus ateityje, t.y. veikia su tam tikra elgesio rezultata motyvuojančia jėga.

J. Adams teisingumo teorija (1965) teigia, kad individui, kaip integruotam organizacijos vienetui, nepaprastai reikšmingas poreikis gauti ekvivalentinį atlygį už savo veiksmus. Šis žmogaus ir organizacijos santykių momentas yra teisingumo teorijos pagrindas. „Jei gautas atlygis proporcingas jų įdėtoms pastangoms, darbuotojai jaučia pasitenkinimą bei yra motyvuojami“ (Adams, 1963). Organizacijos darbuotojai, vertindami individualų atlygį už pasiektus darbo rezultatus, siekia socialinio teisingumo. Atlyginimo lygybė vertinama santykiu „indėlis“ ir „atlygis“. Pagrindinė J. Adams modelio mintis - kad individas visada jaučia pusiausvyrą, kai jo atlygio ir indėlio santykis lygus kitų individų atlygių ir indėlių santykiui. Darbinio atlygio esmę sudaro ne tik darbo užmokestis, bet ir pripažinimas, kilimas karjeros laiptais, darbo sąlygų pagerinimas. Darbinis indėlis - tai išsimokslinimas, patirtis, pastangos bei sugebėjimai, kvalifikacijos lygis, darbo trukmė organizacijoje, amžius, socialinis statusas. Skiriamas *pirmos rūšies teisingumas*, kai lyginamos žmonių situacijos. *Antros rūšies teisingumas*, kai vertinama pagal standartą, kuriam teikiamas prioritetas. Pažeistas indėlio ir atlygio santykio balansas gimdo neteisingumo jausmą. Yra keletas neteisingumo šalinimo galimybių: atlygio pokytis - reikalavimas didesnio darbo užmokesčio; indėlio pokytis - dėti mažiau pastangų ir atvirkščiai; sampratos pokytis - dirbtinai paaukštinamas savo atliekamo darbo statusas; išėjimas iš darbo. Taigi svarbu ne vien tai, ar darbas (pastangos) ir atlyginimas atitinka vienas kitą, bet visų pirma ir tai, kad darbuotojas pats tą atitikimą pripažintų ir suvoktų.

Problema ta, kad teisybė suvokiama dažniausiai individualiai, todėl gražūs tik šios teorijos principai, o praktiškai juos taikyti gana komplikuoti.

E. Lawler – L. Porter modelis (1968) apima savyje vilčių ir teisingumo teorijų elementus. Sukurtame kompleksiniame darbo motyvacijos modelyje atsižvelgiama į 5 kintamuosius: pastangas; suvokimą; rezultatus, atlyginimą; pasitenkinimą. Šio modelio esmė- tvirtinimas, kad pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų ir charakterio ypatumų, nuo savo reikšmingumo suvokimo. Pastangų dydis priklauso nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas. Šis modelis nustato atlyginimo ir rezultato ryšius, t.y. žmogus patenkina savo poreikius, kai jis už pasiektus rezultatus apdovanojamas. Šios teorijos išvada- rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą. Šis modelis parodė, kaip svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, į kompleksinę visumą.

Taigi proceso motyvacijos teorijos, kaip darbuotojo individo elgsenos teorijos, suteikia galimybę pažvelgti į žmogaus pastangas darbe ir jo elgseną ribojančius veiksnius.

Dar skiriama **pastiprinimo motyvacijos teorijos** (D.Šavareikienė ir V.Dubinas, 2003).

Handy (1984) tezių esmė ta, kad ateityje žmogus negalės patenkinti visų ar daugumos savo ekonominių, socialinių bei statuso poreikių, orientuodamasis vien tik į darbą „iki gyvos galvos“. Žmonės iš esmės turi pervertinti savo pozicijas ir būti pasiruošę mokytis visą gyvenimą, kad galėtų save realizuoti naujomis sąlygomis. Pasikeitusi darbo aplinka pati generuoja naujas galimybes darbuotojui.

Pastiprinimo teorijos atsiradimas siejamas su profesoriaus B. F. Skinner (1971) vardu. Šios teorijos esmę jis aiškino tuo, kad požiūris į motyvaciją grindžiamas „**pasekmių dėsnium**“ – idėja, jog teigiamus rezultatus duodantis elgesys yra mielai kartojamas, o elgesio, sukeliančio neigiamas pasekmes, stengiamasi išvengti. Pastiprinimo teorija aiškina individo elgsenos pokyčius ateityje. Tinkamai parinktų paskatų sistema motyvuoja darbuotojus - jų elgesys dėsningai tampa pasikartojantis. Pastiprintas darbuotojų elgesys - tai rezultatyvios investicijos organizacijos veiklos efektyvumui didinti, maksimaliai panaudojant individų potencines galimybes. Remiantis pastiprinimo teorija bei analizuojant darbuotojų elgseną, ieškota metodų, kurie leistų modifikuoti elgesį norima kryptimi. Nustatyti keturi modifikavimo metodai: teigiamas pastiprinimas, mokymasis vengti, slopinimas, bausmė. Efektyvus *teigiamo pastiprinimo* naudojimas darbo procese virsta teigiama motyvacija.

Pastiprinimo teorijos išvirtinimo laikotarpiu motyvacijos teorijas papildė dar viena teorija- **tikslų nustatymo teorija**. Jos šalininkai E. Locke (1981), J.C. Naylor ir D.R. Ilgen (1984), M. ErezP. C.Early ir C.L. Hulin (1985), C. Shalley (1991) pabrėžia tikslų formulavimo naudingumo vaidmenį. Šios teorijos esminis teiginys- atskiri individai jaučiasi motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tam tikrų iškeltų tikslų, kuriuos patys priima ir tikisi pasiekti. Tikslų siekimas motyvuoja tiek atskiro individo, tiek ir komandos darbą.

Prie naujausių motyvavimo teorijų priskiriama **tikslo – kelio teorija** (A.Sakalas, 2003). Ji teigia, kad individo elgsena priklauso :

- nuo lūkesčių dėl savo elgsenos rezultatų;
- nuo asmeninio pasitenkinimo, nes jis susijęs su elgsenos rezultatais.

Tikslo - kelio teorijoje sujungiamos vadovo ir bendradarbių motyvavimo ir poveikio priemonės:

- Vadovas gali veikti bendradarbių pasirinktą kelią, optimizuoti darbo užmokestį ir pasitenkinimą siekiant tikslo;
- Vadovas per pasirinktąsias kelio įveikimo priemones gali didinti darbuotojų motyvuotumą;
- Vadovas nesikišdamas į priemonių pasirinkimą, gali didinti darbuotojų suinteresuotumą dirbti kūrybiškai;

- Didėja bendradarbio pasitenkinimas, nes jis pats gali pasirinkti tikslo siekimo kelią, priemones, mažinti klaidas.

1.3. Būdai motyvacijos lygiui padidinti

Žmogus – sudėtingiausias pasaulio reiškinys - yra daugelio mokslų objektas: anatomijos, fiziologijos, psichologijos, logikos, sociologijos, socialinės psichologijos ir kt. Jo elgsena laikomas bet koks aktyvumas, pradedant paprasčiausiais refleksais ir baigiant kūrybinių uždavinių sprendimu (V.Jakavičius, A Juška, 1996). Tikslą turinti sąmoninga žmogaus elgsena vadinama veikla. Asmenybė - žmogaus socialinė esmė, pasireiškianti per jo individualybę. Individualybė - nepakartojamų kiekvieno individų fizinių, psichinių ir socialinių skirtumų raiška. Kadangi žmonės yra asmenybės, todėl vienas motyvacijos sprendimas netiks kiekvienam žmogui. Kiekvienas turi rasti kelius, kuriais eidamas priverstų save norėti arba galvoti, kad nori daryti tai, ką reikia. Kas įkvepia vieną žmogų, nesujaudins kito. Вознесенский И. (2007) teigia, jog pedagogai taip pat skirtingi ir skiria tokius tipus: *profesionalai*- aukštos klasės specialistai, dirbantys dėl rezultato; *kūrėjai*- pateikia naujas idėjas ir jas įgyvendina, bet nelengvai pritampa kolektyve, nes principingi sau ir kitiems; *punktualai* - tai stropuoliai, kurie vertina darbe komfortą, tikslumą, veikos išplanavimą; *tradicijų puoselėtojai*- save laiko pasekėjais, lyderiais, formuoja aplinkos nuomonę.

Motyvaciją turi nepastovią ir sunkiai išaiškinamą prigimtį. Iššūkis kiekvienam yra suprasti motyvacijos dideles gudrybes, pirmenybes ir akibrokštus kiekvienoje iš nesuskaitomos daugybės situacijų. Motyvacijai dingus ar sumažėjus geriausia ją kelti mišriais būdais, nebijoti eksperimentuoti. Pastoviai taikomi tie patys motyvavimo būdai praranda savo efektyvumą, todėl jie turi būti nuolat keičiami, tobulinami. Svarbu rasti kombinuotą sujungimą, geriausiai motyvuojanti veiklą.

Įvairūs autoriai siūlo kelių būdų, motyvacijai pagerinti. Vienas iš jų darbo motyvacija - *tai dirbti darbą, kuris teikia malonumą*. „Jei mokant neatsiranda vietos malonumui, galime būti tikri, kad ir mokymasis mums visiškai nepavyko“ (Kenneth Eble). Nemaloni veikla gali iščiulpti paskutinį motyvacijos iš viso ką nors daryti lašą. Užuot kovojus su tuo ar bandant suaktyvinti motyvaciją geriausiai būtų atsisakyti tos nemalonios veiklos. Darbas turi suteikti ne tik sąlygas egzistuoti, bet ir malonumą, pasitenkinimą bendraujant su bendradarbiais. Šis aspektas įgyja ypatingą reikšmę. Taip sakė ir Carl Jung „ Jei darbas jums teikia džiaugsmą, jūs privalote puoselėti tai, kaip ir viską – kas teikia jums džiaugsmo gyventi“.

Motyvacijos jausmas darant kokį nors darbą iš dalies priklauso nuo to, *ar tas darbas atitinka sugebėjimų lygį*. Jai nors truputį ne - pajuntama, kad darbas tampa įkyrus. Jei per daug, tuomet pats darbas pradės veikti kaip demotyvatorius. Rasti teisingą lygmenį yra pats svarbiausias momentas, jei norima dirbti efektyviai. R.Grigas (1996) šį būdą pavadina- „maksimalus darbuotojo profesinis atitikimas darbo procesui“. Čia reikėtų neužmiršti kvalifikacijos kėlimo, kuris gali duoti papildomų pajamų, dvasinio pakilimo, suteikti galimybę atnaujinti savo interesus, įgyti naujų idėjų, išvelgti naują savo darbo perspektyvą. Galima būtų pridurti, jog *žmogiškojo kontakto norėjimas* yra vienas iš pagrindinių poreikių. Žmogui reikalingi santykiai, kurie patvirtintų, kad kažkam priklauso. O tai skatina buvimas tarp žmonių, su kuriais siejami profesiniai ryšiai. Dalyvaudamas žmogus kvalifikacijos kursuose, seminaruose, konferencijose, betobulėdamas turi galimybę patenkinti šį poreikį - turėti naujų kontaktų. Žmogiškojo kontakto poreikį organizacijos viduje patenkinti gali ir *grupinio darbo organizavimas* (R.Grigas, 1996). Darbo korporacija – tai puiki jėga, leidžianti pasidalinti darbu su kitais. Dirbti kartu – puikus būdas motyvuoti ne tik save, bet ir kitus. Profesinė izoliacija yra vienas iš veiksnių lemiančių motyvaciją

Žmogus negali dirbti nenuilstamai ar be galo. Persidirbimas gali nulemti stresą, santykių problemas, sumažėjusį darbingumą, susierzinimą. Būtina surasti optimalų darbų lygį ir kiekį, kad galima būtų palaikyti maksimalią motyvaciją. Jeigu jau sunku išlaikyti motyvacijos lygius, tai atsakymas - išeiti, kad „pakrauti organizmo baterijas“ (D.Šavareikienė, V.Dubinas, 2003).

Reikia jausti *skirtumą tarp stimulo trūkumo ir trumpo atsipalaidavimo poreikio*. Todėl svarbu rasti būdų, kuriais žmogus įkvepia save nuolatiniam užsiėmimui. Tam gali padėti keletas gyvenimo būdo pakeitimų, kurie gražins gyvenimo pusiausvyrą ir padės atsinaujinti. Tai galėtų būti: kontrastai, pasikeitimai, džiaugsmas, kūrybiškumas, pramogos, veikla.

„ Kai žmogus nežino, į kurią uostą plaukia, joks vėjas nebus palankus“ (Seneka). Gyvybiškai *svarbu turėti aiškų tikslą*. Kitaip lengva įklimpti į rutinos liūną, užmiršti uždegančius troškimus, viltis. Svarbu pagalvoti, ko siekiama, kaip tai pasiekama ir tada yra pateisinama veikla, asmeniniai uždaviniai. Kai žinoma, kokia kryptimi einama, galima lengviau sukcentruoti energiją. Užsibrėžti tikslai turi būti nuolatinis skatinimo šaltinis, tačiau problemų gali iškilti, jei pasirinkti tikslai yra netinkamo lygio. Tuomet reikia peržiūrėti ir atnaujinti tikslus. „Jeigu neturi tikslo, tai nieko neveiki, ir nepadarai nieko reikšminga, jei tikslas menkas“ (D.Didro).

Darbuotojų tikslų susitapatinimas su organizacijos tikslais irgi motyvuoja darbuotojus didinti savo darbo efektyvumą. (D.Šavareikienė, V.Dubinas, 2003).

Vaikai mokosi iš žmonių veikiančių aplink. Mokymasis iš pavyzdžio darbe yra taip pat naudingas suaugusiesiems. *Geras pavyzdys gali pasiūlyti naudingą darbų kryptį*- padeda įveikti situacijas, užduotis, kurios atrodo visai neįveikiamos. Žmogui įtaką daro kitų žmonių charakteriai. Jei

yra žmonės, kurie padės pajusti savo pačių entuziazmo spindulėlį, jų energija privers ir kitus jaustis energingais. Reikia inventorizuoti žmones, kurie veikia teigiamai arba neigiamai. Motyvacija gali nuo to labai priklausyti. Šiai minčiai pritarė Ralph Waldo Emerson „Be entuziazmo niekada nebuvo pasiekta nieko didingo“.

Motyvacijai padidinti gelbsti ir *tinkamas planavimas*. Darbo planavimas padeda, nes atrodo, jog instrukcijas duoda kažkas kitas. Tai atleidžia nuo apsisprendimo atsakomybės. Sprendimas yra padarytas pradėti veikti. Taigi kartais gali užtekti paprasto postūmio- susidaryti planą. Tvarkos savikontrolė padės dirbti.

Pinigai yra pats didžiausias motyvas, skatinantis dirbti. Laikomasi tokios nuomonės, kad darbo užmokesčio didinimas automatiškai nedidina darbo našumo ir efektyvumo, tačiau, kita vertus, nepakankamai apmokamas darbas ar nelaiku išmokami pinigai didina nepasitenkinimą, įtampą ir mažina darbo rezultatyvumą (D.Šavareikienė, V.Dubinas, 2003). Vis dėl to pinigai yra įvairių tikslų pasiekimo priemonė, tiesiogiai ar netiesiogiai susiję su daugelio poreikių patenkinimu. Tik retais atvejais prisirišimas prie darbo vietos darbuotojui yra aukščiau už finansines vertybes. Šiai minčiai pritaria Бакурадзе А.(2003) „Darbo prasmė tenkina pedagogus labiau nei darbo užmokestis, Jei būtų kitaip, kas šiandien dirbtų mokyklose?“. Kad pinigai efektyviai motyvuotų, specialistams pritraukti ir išlaikyti turi būti mokamas toks atlyginimas, kuris atitiktų darbo vertę. Svarbu susieti atlyginimą su darbo atlikimo kokybe. Darbą reikia susieti su atlyginimu ir jei netenkina, prašoma didesnio atlyginimo, arba ieškoma geriau apmokamo darbo. Seilius (1994) kalbėdamas apie tai teigia, kad darbo užmokesčio augimo tempai neturi viršyti darbo našumo augimo tempų; darbo užmokestis turi turėti motyvacinį efektą ir didinti norą kelti kvalifikaciją, ir dirbti siekiant bendro tikslo.

Vienas iš pačių mažiausiai motyvuotų patyrimų yra *nesėkmė*. Jos poveikis daug didesnis ir dažnai paveikia viską, kas seka po to. Kalbant apie motyvaciją svarbu atsižvelgti į nusivylimus. Svarbu įvertinti, kas nepasisėkė ir stengtis mokytis iš to. Čia taip pat svarbu neleisti nelaukiamam rezultatui pavirsti pusiau pastovia kliūtimi. Reikia mokytis iš patirties.

Izoliacija gali paveikti motyvaciją. Iš Maslow teorijos žinoma, kad *būti pripažintam* yra vienas iš pagrindinių žmogaus poreikių, kurį patenkinus motyvacija gali kilti.

Remiantis paskatinimo teorija manoma, jog *tinkamai parinktų paskatų sistema* motyvuoja darbuotojus - jų elgesys tampa dėsningai pasikartojantis. Anot D.Šavareikienės, V.Dubino (2003) pasaulinėje praktikoje naudojami pastiprinimo grafikai:

Pastovus pastiprinimas - skatinamas kiekvienas individo pageidaujamo elgesio pasireiškimo atvejis.

Dalinis pastiprinimas - taikomas atskirais atvejais: 1. Pastiprinimas su fiksuotu intervalu - atlyginimą darbuotojas gauna tam tikrais pastoviais intervalais. 2. Pastiprinimas su fiksuotu dydžiu -

jis taikomas už tam tikrą pageidaujamo elgesio pasireiškimų skaičių. Šiuo pagrindu paremta dauguma vienetinio darbo užmokesčio sistemų. 3. Pastiprinimas su kintančiu intervalu – pastiprinimas atliekamas įvairiais darbuotojui nenuspėjamais laiko tarpais. 4. Pastiprinimas su kintančiu lygiu- darbuotojo skatinimas vyksta už kintantį pageidaujamo elgesio pasikartojimų skaičių. Tinkamas tokių pastiprinimo grafikų naudojimas padeda motyvacijai bei pozityviai veikia darbo efektyvumą. Jie gali būti taikomi atskiriems individams bei jų grupėms motyvuoti.

Kitas būdas motyvacijos lygiui didinti - darbuotojų *dalyvavimas formuluojant organizacijos tikslus*. Tai sudaro galimybę išbandyti save, tuomet darbuotojai patys renkasi darbo metodus bei juos koreguoja, dalyvaudami organizacijos veikloje kaip kūrybiniai darbuotojai. Visa tai taip pat stiprina motyvacijos procesą bei užtikrina organizacijos rezultatyvumo didėjimą.

Dar vienas būdas motyvacijai didinti - *darbo užduočių dizainas*. Organizacijų vadovai suvokę, kokie darbinio užduočių aspektai motyvuoja darbuotojus bei didina jų veiklos rezultatyvumą, pertvarko užduotis. Praktikoje naudojami įvairūs darbo užduočių dizaino realizavimo būdai (D.Šavareikienė, V.Dubinas,2003): *mechanistinis darbo projektavimas* – darbo užduočių supaprastinimas, sumažinamas užduočių skaičius; *darbo užduočių rotacija* - sistemingas vienu užduočių keitimas kitomis, kuris reikalauja naujų įgūdžių. Rotacija veikia motyvuojančiai, kadangi paįvairina dirbančiųjų veiklą bei sumažina organizacijos darbo jėgos sąnaudas. Šiuolaikinėmis sąlygomis tai kartu didina organizacijos konkurencingumą; *darbo praplėtimas* - tai darbo užduočių sustambinimas. Kartu išplečiama darbuotojo atsakomybė, o tai sureikšmina darbuotojo indėlį bei vaidmenį. Taip sužadina vidinę motyvaciją ir dedama daugiau pastangų savo veiklai; *darbo užduočių praturtinimas* - tai dirbančiam suteikimas daugiau autonomijos bei atsakomybės, siekiant sustiprinti motyvaciją. Atsisakoma darbo užduočių kiekio ir dažnumo kaitaliojimo. Akcentuojama galimybė patiems darbuotojams kontroliuoti savo veiklos procesą, naudojant jiems patikėtus resursus, sprendžiant darbo organizavimo bei asmeninio tobulėjimo galimybių problemas, savarankiškai modeliuojant pastangų intensyvumo lygį. Tai efektyvu siekiant vieno iš pagrindinių žmonių išteklių vadybos tobulinimo tikslų- garantuoti aukštą motyvacijos lygį bei didinti darbuotojų pasitenkinimą, įgyvendinant strateginius organizacijos tikslus.

Darbinės veiklos motyvavimas moraliniu skatinimu susijęs su *asmenybės visuomeniniu įvertinimu*. Moralinio skatinimo formos (pagyrimas, vieša padėka, įvairios politinio skatinimo priemonės, apskritai nuoširdus vadovų ir darbuotojų bendravimas) priklauso nuo laisvės ir demokratijos principų supratimo visuomenėje, vadovų kvalifikacijos ir išradingumo.

Svarbu motyvuoti žmones, suteikiant jiems *palankias darbo sąlygas*. R. Grigas (1996) šį būdą įvardina kitaip – *darbo sąlygų komfortas*. Nepalankios fizinės bei psichologinės darbo sąlygos, didina darbuotojų sąnaudas, alina jų psichinę sveikatą. Užmokesčio didinimas dar

negarantuoja aukštesnio pragyvenimo lygio, kuomet infliacija „pagrobia“ didesnę atlygimo dalį. Taigi kyla dar viena specifinė problema - sukurti konkrečią materialinio aprūpinimo sistemą, garantuoti socialinę apsaugą.

Motyvacija nėra vien susijusi su *apdovanojimais*. Howell W., Dipboye (1986) skiria 2 pagrindinius darbo apdovanojimo būdus – kolektyvinį ir individualų. Individualaus apdovanojimo sistema paskatina individualizmą, ji gali privesti prie tarpusavio narių sąveikos slopinimo ir netgi prie atvirų konfliktų. Kolektyvinis apdovanojimas padidina darbuotojų motyvaciją, paskatina darbo pasidalijimą, pagerėja darbo kokybę. Nekompetentingai ir nesąžiningai atlikus pareigas gali būti skiriamos *nuobaudos*. Nuobaudos, jeigu jos naudojamos teisingai ir darbuotojams nėra netikėtos, motyvuoja juos pagerinti darbo rezultatus. (D.Šavareikienė, V.Dubinas, 2003). Didelę reikšmę turi tai, kaip ir kada baudžiama. R. Grigas tai vadina- „sumanus laisvės ir griežtumo derinimas“ ir paaiškina, kad didesnė profesinės elgsenos laisvė ir erdvė taikoma tiems darbuotojams, kurie nepriekaištingai laikosi darbo organizavimo Organizacijos narių produktyvaus darbo pagrindas - sudaryti sąlygas jų iniciatyvai ir kūrybiniam aktyvumui atsiskleisti. Tai didina visos veiklos efektyvumą ir konkurencines galimybes.

principų. Griežtumas ten, kur reglamentuoja būtinybę.

1.3.1. Vadovo vaidmuo motyvuojant personalą

Šiandien visiškai aišku, jog vadovų darbas lemia organizacijos egzistavimą. Šiai minčiai pritaria B. Simonaitienė (2003) teigdama, kad besimokančios organizacijos kūrimui ir palaikymui labai reikšmingas vadovų vaidmuo. Боршевцевая Л. (2005) teigia, kad visas motyvacijos plonybes geriausia išmano psichologai, bet yra klausimų ar dalykų į kuriuos atsakymą žino tik vadovas. L. Stoll, D. Fink klausia, kas yra geri vadovai – efektyvūs vadybininkai, kaitos skatintojai, švietimo programos koordinuotojai, politikai, pagalbininkai, prižiūrėtojai, administratoriai ar autoritetai? Ir patys atsako, jog viskas priklauso nuo aplinkybių. Mokymosi organizacijų vadovai kartu yra ir jų kūrėjai, vedliai, mokytojai. Būdami vedliai, vadovai nuolatos siekia ir įžvelgia didesnę tikslą bei visos organizacijos veiklos kryptį. (M.Fullan, 1998).

Efektyvus vadovavimas yra pagrindinis veiksnys nusprendžiantis, ar įvyks kas nors pozityvaus besimokančiojoje švietimo organizacijoje (L.Stoll, D.Fink, 1998). Taigi viena iš efektyviausių šiuolaikinio valdymo tipų yra motyvacinė vadyba (D.Šavareikienė, V.Dubinas, 2003). Motyvavimas ir valdymas - pagrindinis valdymo sėkmės garantas. Vadybos kokybės gerinimui didelę reikšmę turi organizacijos motyvacijos sistemos paruošimas ir jos tobulinimas. Vadybos procese

naudojami šiuolaikiniai valdymo metodai, apimantys įvairias poveikio priemones ir būdus valdomam objektui paveikti. (D.Šavareikienė, V.Dubinas, 2003). Išskiriami tokie valdymo būdai: organizaciniai administraciniai, kurie remiasi tiesiogine vadovo valdžia ir jo teisėmis; ekonominiai, naudojami darbuotojų socialiniam aktyvumui didinti, pagrįsti ūkiniais ir socialiniais psichologiniais akstiniais.

Organizacinių administracinių metodų realizavimui naudojamos trys formos: _

1. Įsakymai, potvarkiai, nuorodos, draudimai;
2. Konsultacijos, kompromisai;
3. Pasiūlymai, rekomendacijos, pasitarimai.

Organizacinis poveikis personalui įgyvendinamas reglamentuojant, normuojant bei instruokiant. Tiesioginio poveikio priemonės gali padidinti pavaldinių pasyvumą arba net sukelti paslėptą nepaklusnumą. Todėl efektyvesni yra netiesioginio poveikio metodai, kurie sukuria aktyvinimo atmosferą. Vis didesnę reikšmę vaidina socialiniai psichologiniai metodai, susiję su žmonių santykiais organizacijoje. Atskirų vykdytojų psichologinių ypatumų pažinimas, grupių ir komandų socialinių psichologinių charakteristikų nustatymas, su vadovo asmenybe susiję dalykai (asmenins pavyzdys, autoritetas, įtikinėjimas, kritika ir savikritika, ritualai) – visa tai nepaprastai veikia personalą ir atskirus jo narius.

Vadybos teorija ir praktika patvirtina, jog efektyviai motyvuoti galima tik turint sukurta motyvacijos modelį:

Poreikis - tikslas - veiksmas.

Personalo valdymo struktūrinių pokyčių inovacijos skatina darbo motyvacijos plėtojimą, kuriam keliami uždaviniai: 1. Darbo motyvacijos valdymas; 2. Moralinio skatinimo priemonių panaudojimas. 3. Darbo proceso normavimas ir tarifavimas. 4. Darbo užmokesčio sistemos paruošimas.

Žmonės – pagrindinis turtas. Kalbant apie motyvaciją reikėtų neužmiršti garsiųjų vadybos specialistų pozicijos. Jie į pirmą vietą iškelia žmones:

„Jeigu jūs neturite patikimos komandos, tai su kitais veiksniais mažai ką galima nuveikti“ (L.Jakoka).

„Gerbkite pavaldinių gerąsias savybes, būkite jiems atidūs. Atkreipkite dėmesį į juos, o ne į automatus - jie pagrindinis darbo našumo šaltinis“ (T.Piters, R.Votermen).

„Kada jau turime paruoštų protingų ir energingų žmonių personalą, kitas žingsnis turi būti jų kūrybinių gebėjimų stimuliavimas“ (A.Morita).

Vadovai turi prisiminti, kad darbo rezultatai bus geresni tada, kai darbuotojams ne tik bus išaiškinta, ko iš jų norima, bet ir suteikiama tai, ko jie nori. Vadovui svarbu panaudoti

išradingumą, taktą, būti dėmesingu darbuotojams, padėti spręsti jų problemas ir pakankamai motyvuoti juos. Nuolat stimuliuojama darbuotojų iniciatyva gali tapti veiklos pagrindu.

Didžioji dalis motyvacijos ateina iš vidaus. Bet negalima sakyti, kad motyvuojantys faktoriai negali būti inicijuojami iš išorės. Egzistuoja daugybė motyvavimo modelių, kurie priklauso nuo vadovo, kurią motyvacinės vadybos koncepciją jis susikurs ir pasirinks. Juk motyvavimo procesas priklauso nuo objekto, tikslų, personalo ypatumų ir jo žinių. Taip pat visuose vadybos motyvacijos modeliuose turi atsispindėti asmenybių kultūra, darbuotojų šeimyninė padėtis, socialinė aplinka, tautos mentalitetas. Vadovas, atsižvelgdamas į darbuotojų motyvaciją bei norėdamas paveikti jo elgesį darbe, turi parinkti atitinkamas motyvavimo priemones. Vadovas ruošia motyvacijos modelius, atsižvelgdamas į kiekvieną darbuotoją ir į grupes.

Analizuojant šiuolaikinę patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi. Jos tikslas – *suvienyti darbuotojus ir kreipti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas*. Darbuotojų motyvavimo priemonės nėra veiksmingos, jeigu taikomos atskirai, - jos turi sudaryti vientisą sistemą. Vadovams svarbu *vesti kartu apžvalgas su personalu*. Tai suteikia galimybę nustatyti sunkumus, nubrėžti naujus tikslus ir išsiaiškinti bet kokias problemas. Kai individas ateina į organizaciją, labai svarbu tinkamai suderinti organizacijos tikslus, lūkesčius, faktiškus resursus su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis, t.y. rasti jų pusiausvyrą. Gerovės sąlyga – *suvienyti visus organizacijos narius*, kartu ir jų energiją, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Tam padeda organizacijos kultūra.

Darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, o tai didina jų aktyvumą, kartu ir pasitenkinimą darbu.

Sėkmės garantas – *suteikti darbuotojams laisvę* – atsisakyti racionalumo apribojimų, leisti atsiskleisti jų saviraiškos ir kūrybingumo poreikiams, kurie neišsemiami ir yra naujovių, efektyvesnės veiklos šaltinis.

Anot Фишман Л. И. (2000) svarbu vadovui atkreipti dėmesį į kontrolės kokybę. Kalbant apie pagrindinius valdymo principus, išskiriamas motyvacijos principas - kuo sumaniau vadovai panaudoja *bausmių ir skatinimo sistemą*, tuo bus efektyvesnė motyvavimo sistema, aktyvinanti darbuotojus siekti organizacijos, o kartu ir kiekvieno asmeninių tikslų.

Vadovas privalo *išreikšti užsitarnavusiam darbuotojui padėką*. Svarbu neatidėlioti, bet padėkoti iškart, kad darbuotojo teigiamos emocijos asocijuotųsi su gerai ir laiku atliktu darbu. Efektas tuo didesnis, kuo mažesnis laiko tarpas tarp poelgio ir padėkos (D.Šavareikienė ir V.Dubinas, 2003). Padėka - geriausia komplimentas (Бакурадзе А., 2003). Neužtarnautas skatinimas neturi vertės.

Padrašinantis vadovavimas yra keistai paradoksalus dalykas, nes jis tuo pat metu yra griežtas, ir švelnus. Jis griežtas, nes žmonės turi kelti sau ir kitiems didelius etinius ir moralinius asmeninius bei profesinius reikalavimus, ir drauge švelnus, nes tam, kad žmonės padėtų vieni kitiems tuos reikalavimus įgyvendinti, reikalingas pasitikėjimas, pagarba, atlidumas, ir galiausiai tikėjimas žmogaus gebėjimu būti atsidavusiam (Christopher Day, Carol Hall, Pfilip Gammage, Martin Coles , 1998).

Vadovas turi būti pats entuziastingas, tai irgi veiks darbuotojus motyvuojančiai. Svarbu, kad darbuotojai matytų, jog vadovas negaili nei laiko nei jėgų tikslams pasiekti. Jis negali pasirodyti bejėgis bet kokiomis sąlygomis, nes tai persiduos darbuotojams.

Vadovas, kuris nori, kad jo ugdymo įstaiga dirbtų sėkmingai turi *skatinti pavaldinių iniciatyvą ir pareigingumą*, nuolat pabrėždamas, jog tiki savo darbuotojais (Бакурадзе А., 2003).

Viena sunkiausių motyvavimo užduočių – *santykiai su individais*. Vadovams svarbu panaudoti visus žmogaus sugebėjimus ir elgtis su juo kaip su asmenybe. Kiekvienas yra skirtingas, ir norint pasiekti geriausio rezultato, reikia su kiekvienu elgtis skirtingai. Motyvuojant reikia atsižvelgti į kiekvieno individualius poreikius. Renkantis tinkamą motyvacijos būdą reikia gerai pažinti asmenį, užmegzti su juo santykius tam, kad motyvacija būtų efektyvesnė. Asmens motyvavimas tai ne tik pozityvaus požiūrio didinimas, - dažnai tai negatyvumo pašalinimas.

Personalo valdymą suprantame kaip bendradarbių santykių organizavimą ir koordinavimą siekiant nustatyto tikslo. Skiriamos dvi pagrindinės valdymo funkcijos: norų formavimas (tikslo nustatymas, planavimas, sprendimo priėmimas) ir norų įgyvendinimas (organizavimas, motyvavimas, kontrolė, koregavimas).

Pavaldinių darbo rezultatyvumas priklauso ir nuo *kolektyvo psichologinio klimato* bei nuo *vadovo naudojamo valdymo stiliaus*. Geras vadovas - tai visų pirma geras psichologas. Vadovui svarbu išsiaiškinti negatyvius darbuotojų tarpusavio santykių, organizacijos struktūros ir darbo metodų reiškinis.

Vadovo veikla turi būti orientuota *sumažinti pavaldinių nepasitenkinimą*, naudojant įvairius motyvavimo svertus, siekiant didinti jų pasitenkinimą darbu. Tam naudojamas darbo praturtinimas, skiriant sudėtingesnes, įvairesnes darbo užduotis, didesnės atsakomybės, daugiau savarankiškumo reikalaujantį darbą. Kartais darbuotoją reikia kontroliuoti, grasinti bausmėmis, visai stengtis priversti įgyvendinti organizacijos iškeltus tikslus, kitu atveju darbas žmogui- natūralus poreikis, todėl išorinė kontrolė nėra svarbiausia ir pagrindinė poveikio priemonė; žmogus gali pats kontroliuoti savo veiklos rezultatus, siekti atsakomybės bei išradingumo, dar kitu atveju darbuotojui pasiūlomas sudėtingesnis darbas, kurį atlikdamas jis panaudoja savo vidinį potencialą ir leidžia

atsiskleisti asmenybei. Tai pagrindinis rezultatyvumo augimo veiksnys, motyvuojantis darbuotoją didinti savo darbo našumą.

Pagrindinis personalo vadybos elementas yra darbo vieta. Svarbų vaidmenį vaidina *gerų darbo sąlygų užtikrinimas*. Skirtini techniniai, organizaciniai ir ekonominiai uždaviniai, susiję su darbo vietos projektavimu, organizavimu, atestacija, operatyviu planavimu, taip pat su kapitalo įdėjimu ir darbo išteklių planavimu. Dar vienas iš svarbių personalo vadybos uždavinių yra *sukurti palankias sąlygas, kad būtų geriau panaudojami kiekvieno organizacijos nario kūrybiniai gabumai*.

Veiksmingam vadovavimui nuolat reikia geresnių būdų, kaip motyvuoti, vadovauti ir kelti mokymo lygį besimokančiose organizacijose, kur didelė asmenybių ir kompetencijų įvairovė. Tam svarbi vadovo užduotis- tai *mokymosi proceso sukūrimas*, kurio dėka visi organizacijos nariai galėtų produktyviai spręsti svarbias problemas ir tobulinti mokymosi meistriškumą. Vadovai atsakingi už sukūrimą organizacijų, kuriose žmonės nuolatos plėstų savo gebėjimus suvoktų, grynintų viziją ir tobulintų turimus bendrus idėjinius modelius- kitaip tariant, vadovai atsako už visų narių mokymąsi. (Senge'as). Vadovo užduotis – mokymosi proceso sukūrimas, kurio dėka visi organizacijos nariai galėtų produktyviai spręsti svarbias problemas ir tobulinti mokymosi meistriškumą (B.Simonaitienė,2003). Fullan (1992) patarimai vadovui, kaip sukurti “mokymosi“ mokyklą: 1. Suprasti mokykloje vyraujančią kultūrą. 2. Vertinti turimus mokytojus: skatinti jų profesinį tobulėjimą. 3. Plėsti tai, kas atrodo vertinga. 4. Remti tai, kas yra vertinga. 5. Skatinti bendradarbiavimą. 6. Skatinti iniciatyvą, bet neįsakinėti. 8. Palaikyti ryšį su aplinka. 8. Biurokratija turi būti naudojama darbui lengvinti, o ne varžyti.

L.Stoll, D.Fink, (1998) skiria kelis vadavimo tipus: *vadovavimas mokant* – vadovai teikia išteklius, padeda organizuoti mokymo procesą, noriai bendrauja ir yra nuolat matomi; *transakcinis vadovavimas* - pagrįstas paslaugų mainais- pedagogo paslaugos mainomos į įvairius atlygius (darbo užmokestis, pripažinimas, apdovanojimas), kuriuos kontroliuoja vadovas. Vadovo vaidmuo – sutelkti darbuotojus, kad jie siektų organizacijos tikslų; *transformacinis vadovavimas* - siekiama aktyvesnio bendradarbiavimo ir energingo visų narių dalyvavimo procese, o ne vien tam tikrų užduočių atlikimo; *skatinamasis vadovavimas* turi 4 prielaidas: 1. optimizmas - žmonės pasirenka elgesį, vadovas pritaria; 2. vadovas gerbia kiekvieno žmogaus individualybę; 3. žmonės priklauso vienas nuo kito, todėl pasitikėjimas tampa „aukščiausiaja motyvacijos forma“; 4. vadovai sąmoningai remia, rūpinasi, skatina.

C. Permot-Gand pateikia penkis motyvavimo priesakus: 1. Motyvuoti vizija ir pavyzdžiu; 2. Motyvuoti kompetencija ir pasitikėjimu; 3. Motyvuoti naudingumo jausmu ir įpareigojimu; 4. Motyvuoti tinkamai įvertinant sėkmę; 5. Motyvuoti iššūkiais ir viltimi.

Remiantis tikslo – kelio teorija (A.Sakalas, 2003), skiriami šeši strateginiai uždaviniai.

Vadovas turi:

1. Žinoti ir sekti pagrindinius bendradarbių darbo rezultatus;
2. Didinti bendradarbių aktyvumą siekiant tikslo;
3. Visokeriopai turi padėti bendradarbiams siekti nustatytų tikslų;
4. Išsiaiškinti bendradarbių lūkesčius, prireikus pakreipti juos reikiama linkme;
5. Mažinti trikdžių skaičių;
6. Pasiekus įmonės tikslus, sudaryti sąlygas didinti darbuotojų pasitenkinimą.

Motyvacinėje vadyboje personalo motyvacijos prioritetai yra orientuoti į rezultatą ir pastangas ir prioritetas skiriamas žmogaus kūrybinės, profesinės veiklos ir iniciatyvos motyvavimui.

Taigi motyvacija, kaip darbuotojų aktyvinimas, - yra svarbiausia vadovo valdymo funkcija. Kvalifikuota vadyba – tai nėra įsakymų, reikalavimų, paremtų prievarta ir instrukcijomis, taikymas, bet žmonių prigimties, socialinių procesų dėsningumą visapusiškas pažinimas, žmonių poreikių, interesų ir lūkesčių žinojimas pagal tai valdomojo poveikio konstravimas bei realizavimas (Seilius, 1994).

1.4. Motyvacijos vaidmuo asmenybės saviugdai

Žvelgiant iš teorinės psichologijos perspektyvos, žmogus yra labai sudėtinga būtybė su daugeliu dimensijų bei sluoksnių, kurių kiekvienas turi savo viršūnę ir sukuria savotišką dalinį „Aš“. W.Mischel teigia, jog asmenybės sąvokos turinys apima būdingą elgesio stilių, kuris apibrėžia kiekvieno individo prisitaikymą prie gyvenimo sąlygų. Anot J.Pikūno (1994), gyvenimo eigoje žmogus turi palaipsniui kilti nuo biologinio (organizmo) vystimosi iki intelektualaus subrendimo ir savo gyvenimo uždavinių bei prasmės atskleidimo, nuo psichinio vegetavimo iki prasmingų darbų ir žygių. Jau žiloje senovėje žinota, jog, siekiant tobulėti, reikia nuolat analizuoti save, savo poelgius ir savo santykius su kitais žmonėmis bei aplinka. O tai ir yra saviugda L.Jovaiša (1987) teigia, jog saviugda - tai specialiai organizuota, tikslinga individo veikla, skirta asmenybei tobulinti.

Žmogus vystosi visą gyvenimą, o šio vystimosi sėkmę daugiausia lemia saviugdosa įgyvendinimas. Pažadinti žmogų saviugdai gali tiek jo įgimtos galios, tiek auklėjimas, tiek jo mokymosi ir darbo aplinka. R.Baublienė (2003) teigia, kad saviugda gali būti savarankiškas ugdomasis darbas arba neorganizuota ir trumpalaikė saviugda, nebūtinai turinti ilgalaikius savęs kūrimo tikslus – pakanka vien savęs tobulinimo pastangų, kad ši veikla būtų įvardyta kaip saviugda.

Autorė dar priduria, jog saviugda gali būti kreipiama į kompetenciją (fizinę, intelektinę, emocinę, socialinę, profesinę, moralinę, religinę) arba į charakterio bruožų tobulinimą. Remiantis R. Baublienės mintimis, saviugda gali būti suprantama kaip bendras asmenybės tobulėjimas, bet gali būti ir konkretizuota saviugda, t.y. nusiteikimas konkretiems saviugdodos veiksams siekiant susiformuoti kokius nors atskirus asmenybės bruožus ar sėkmingai atlikti kokią nors veiklą. Kaip teigia J. Pikūnas, sugebėjimas dirbti ir mylėti, plėtoti aiškia tapatybės sampratą, įkoduoti etinius dėsnius į moralės kodeksą, pajusti savo ir kitų asmenų vertingumą, gyventi apoloniškai ir autentiškai, pasirinkti savęs aktualizavimo ir brendimo kelią bei gyvenimo misiją - tai asmenybės gyvenimo prasmė.

„Aprūpintas laisve, sąmone ir sąžine žmogus tampa tuo, kuo jis save padaro“, pastebi S.Kierkegaardas. Saviugda prasideda nuo savistabos, savianalizės, savikritikos, savęs įvertinimo ir siekių susiformavimo. L.Jovaiša (1987) rašo, kad saviugdodos būdai – tai žodinių ir vaizdinių priemonių naudojimo variantai savęs tobulinimui (pvz.: savistaba, transdukcija, savikontrolė, savikritika, savitvarda, įsipareigojimai ir kt.). V.Spurga (1992) akcentuoja savimonės formavimąsi, lemiantį asmenybės poreikius, vertybines orientacijas, pasaulėžiūrą ir dorovę, socialinį kryptingumą, motyvacinę struktūrą ir kt. J.Vabalo - Gudaičio teigimu(1983) kelias į savimonę eina per savivoką, savistabą bei savityrą.

Žmogaus tapsmą asmenybe nusako šie kriterijai: savimonės atsiradimas, savarankiškumo atsiradimas - asmuo pats priima sprendimus, pasireiškia tam tikra motyvų hierarchija, atsiranda vyraujantys motyvai, išryškėja vertybinės orientacijos, pasireiškia atsakomybė. Kaip teigia V. Spurga (1992), savo ruožtu labai svarbūs saviugdodos komponentai yra savęs pažinimas, savęs vertinimas, savojo „Aš“ suvokimas. Jo teigimu, tik susiformavus savimonei ir suvokus savąjį „Aš“ atsiranda poreikis ir motyvai saviugdai, padedantys aktyviai mobilizuoti savo psichines ir fizinės jėgas, įveikti kylančius sunkumus.

L. Jovaiša asmenybę apibrėžia kaip bendrą psichikos struktūrų organizaciją, pasireiškiančią veiklos galimybių, kryptingumo ir būdo ypatumais. Jis išskiria tris sudėtines tarpusavyje susijusias asmenybės struktūros dalis:

1. asmenybės kryptingumą, kuris atsiskleidžia per elgesio motyvus;
2. asmenybės veiklos formas, kurias lemia temperamentas ir charakteris;
3. asmenybės galimybes, kurias lemia gabumai ir patirtis (Lapė, 2003).

Asmenybės kryptingumas yra visa tai, ko žmogus siekia ir to siekimo priežastis (M.Tereševičienė, G.Gedvilienė, V.Zuzavičiūtė, 2006). Individo dalyvavimas bet kokioje veikloje yra nulemtas pirmiausia jo poreikių bei jo galimybių tuos poreikius patenkinti. Knowles (1970), integruodamas motyvacijos teorijas taip pat teigia, kad kiekvieno elgesio faktą lemia poreikiai ir aplinka. Motyvas gimsta iš valingo, patraukiamąją jėgą turinčio išorinio objekto ir individo

atitinkamo poreikio sąveikos (R.Baublienė, 2003). Organizmo gerovė yra susijusi su ritmiškai kylančių poreikių patenkinimu (J.Pikūnas, 1994). L.Jovaiša (1993) motyvą laiko veiksmo ir jo krypties priežastimi. Aktyvumo bei skatulių reikšmę pabrėžia J.Laužikas (1981) savo motyvo sampratoje: „motyvais laikome įvairius vidinius ir išorinius individo aktyvumo išgyvenimus, daugiau ar mažiau įsisąmonintus skatulius“. Į asmenybės motyvus įeina aktyvumas, poreikiai, interesai, polinkiai, įsitikinimai, idealai, vertybės, nuostatos ir kt. (M.Tereševičienė, G.Gedvilienė, V.Zuzavičiūtė, 2006). Poreikius sudaro žmogaus potencialo bazinės charakteristikos: sveikata, moralė, kūrybiniai gebėjimai, išsimokslinimas ir profesinis meistriškumas. Anot R.Baublienės (2003) individo aktyvumas – tai aktyvumas ne išorinio užimtumo, o vidinio aktyvumo, produktyvaus žmoniškųjų galių naudojimo prasme. Būti aktyviam - vadinasi išskleisti gebėjimus, talentą, tą gausybę žmoniškųjų gabumų, kuriais, kad ir skirtingai, yra apdovanotas kiekvienas žmogus. Asmenybės aktyvumo stimulai kyla iš žmogaus vidaus bei išorinės aplinkos požymių. Taigi žmogus yra gebėjimų, žinių, įgūdžių bei kito potencialo savininkas. Asmenybę skatina ne vienas, o daug motyvų. Tai ir yra motyvacija. Motyvaciją apibūdina du dalykai: poreikis (kaip vidinis motyvacijos aspektas) ir tikslas (kaip išorinis). Motyvacija nurodo veiksmus (motyvus), kurie inicijuoja asmenybės elgesį, suteikia jai kryptį, intensyvumą, ir palaiko tą elgesį. Motyvacijos galimybės yra labai plačios ir, R.Baublienė (2003) teigia, jog saviugdosa motyvaciją veikia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. A.Gučo (1990) nuomone, motyvacija- tai visos vidinės ir išorinės sąlygos, skatinančios individo aktyvumą, lemiančios jo pastangų intensyvumą ir pastovumą. J.Pikūnas (1994) pastebi, kad dėl vidinių ir išorinių faktorių susidaranti motyvavimo sistema yra individuali, nes kiekvienas asmuo turi specifinį genomą, paveldėjimą ir praeitį, polinkius, sugebėjimus bei trūkumus. W.L.Gage ir D.C.Berliner (1994) nuomone, motyvacija yra svarbi, nes, viena vertus, parodo, kas gali elgesį pastiprinti, antra vertus, kaip galima elgesį orientuoti į tikslą. Taigi motyvai atlieka kelias funkcijas: Pirmiausia motyvai skatina žmogaus elgesį ir jį nukreipia. Be to, motyvai padeda pajusti asmenybės veiklos prasmę, dalyvauja ją kontroliuojant ir keičiant. Taigi asmenybės motyvaciją skatina poreikiai, potraukiai, siekiai, sukeliantys aktyvumą ir nusakantys to aktyvumo kryptį. Žmogaus motyvaciją veikia biologiniai, kognityviniai, emociniai, ir socialiniai faktoriai (Lapė, Navikas, 2003). Socialinis motyvas - komunikacijos poreikių tenkinimas. Profesinis motyvas- pagilinti profesines žinias. Individualusis aspektas susijęs su estetinėmis vertybėmis, asmenybės ugdymosi procesu. (Trečiokienė, 1993)

Vienas svarbiausių vidinės motyvacijos veiksnių, anot Kočiūno (1992), yra vertybinė orientacijos. Vertybe vadinama tai, kas, žmogaus manymu, jo gyvenime yra svarbiausia (R. Želvys, 1995). Materialinės, ekonominės, biologinės, socialinės, kultūrinės ir dvasinės vertybės – tai spektras, kuriame žmogus gali formuoti savo elgesį ir uždavinius. (J.Pikūnas, 1994). Neįsisavinęs vertybių

žmogus negali tapti asmenybe. Kiekvienas iš savo patirties žino, kokie įvairūs būna žmonės, todėl vieno asmens vertybės gali labai skirtis nuo kito asmens vertybių (R.Želvys, 1995). Vertybes psichologai dalija į tarpines (instrumentines) ir galutines vertybes (Rokeach, 1973). Nelygstamos, galutinės vertybės, tokios kaip vidinės harmonijos siekis, pagarba laisvei ir lygybei, glūdi pačioje asmenybėje, tačiau kūrybingumas, atsakingumas, sąžiningumas, naudingumas yra tos vertybės, kurios nepuoselėjamos pakeičia asmenybę- netampama atsakingais, draugiškais, kūrybingais. I.Kon (1964) nuomone, individo vertybinės orientacijos daro poveikį socialinių vaidmenų pasirinkimui ir jų realizacijai, tačiau kartu vyksta ir atvirkštinis procesas- socialinės rolės veikia asmenybės savybes. Kiekvienas pedagogo teiginys, kiekvienas pedagoginis jo veiksmas ar susilaikymas nuo veiksmo yra pagrįsti vertybėmis (Terence H., McLaughlin, 1997)

Turėdamas motyvaciją saviugdai žmogus gali atskleisti savo potencialias galimybes, tapti subrendusia, save realizuojančia asmenybe, o savo gyvenimą padaryti autentišką ir vertingą. A.Maslow (1954) šį kelią į savęs supratimą, savo galimybių atskleidimą ir realizavimą vadina keliu į gyvenimo pilnatvę. Saviugda padeda žmogui tapti laisvam, kuriančiam ir atsakingam, išreiškiančiam save, jaučiančiam savo vertę ir savo būklės prasmę. Visiška savipilda reikalauja ne tik poreikių patenkinimo, bet ir pasaulėžiūros platumo bei esminių uždavinių suvokimo.(J.Pikūnas, 1994). Turint omeny ateities žinių visuomenę, didėja paties individo ir saviugdos savarankiškumo reikšmė. Kaip teigia P.Jucevičienė (1997), žinių visuomenėje aukšto lygio edukacinės technologijos leidžia ugdomajam, pasiekusiam pakankamą žinojimo lygį, pačiam užsiimti saviugdą vykimo organizavimu. Remiantis dabartinių Lietuvos mokslininkų mintimis, saviugdą galima apibrėžti kaip kryptingą tobulėjimą, kai žmogus, adekvačiai įvertinęs savo asmeninį lygį ir galimybes, pats nusistato tobulėjimo kryptį, išsikelia tikslus, pasirenka priimtinius ugdymosi būdus ir, aktyviai siekdamas užsibrėžto tikslo, tobulina savo asmenybę, plečia ir gilina žinojimą bei tobulina veiklos būdus.

Saviugdai būdingas pasiryžimas, tikslų išsikėlimas ir jų vykdymas, o tam reikia veiklios valios. Pasirinkti gyvenimo tikslą ir numatyti jo siekimo būdus dažniausiai padeda protas ir jausmai, bet galutinį jo pasiekimą vis dėlto lemia valia (Butkienė, Kepalaitė, 1996).

Žmogaus patyrimas, žinios, įpročiai, gebėjimai, kaip ir visas asmenybės vystimasis, yra nenutrūkstamas vyksmas. R.Baublienė (2003) mano, jog į saviugdą būtina žvelgti ugdymosi per visą gyvenimą koncepcijos kontekste. Apsisprendimas kažką keisti individo viduje ar aplink gali duoti puikių rezultatų, jei tik tinkamai tas keitimas bus suplanuotas ir vykdomas. Kaip tik nuolatinis keitimasis atveria plačius horizontus, naujas galimybes, neleidžia kasdienybės rutinai ir nuoboduliui užvaldyti sąmonės. Nuolatinis keitimasis tai ir yra ugdymasis per visą gyvenimą, kuris atlieka individo ir visuomenės tarpusavio ryšio palaikymo funkcijas bei rūpinasi esančios švietimo sistemos trūkumų taisymu. Anot D.Beresnevičienės (1995), asmenybei plėtojantis bei nuolat mokantis iš savo ar kitų

patirties, susiklosto aukštesnieji saviaktualizacijos siekimo, savo intelektualinių ir kūrybinių galių išlaisvinimo poreikiai. Žmogus jaučia, kad jis gali padaryti kažką daugiau negu yra padaręs, gali tobulinti savo asmenybę. Siekiant didesnio socialinio pripažinimo daugiau bendrauti, išreikšti save, tenkinti savo estetinius bei saviaktualizacijos poreikius, kyla ir noras mokytis. Toks žmogus nori mokytis saviugdosi tikslais.

Žmogaus elgesį darbe lemia įvairiausi vidiniai ir išoriniai prieštaringi, kartais sunkiai paaiškinami veiksniai, kuriuos apskritai galima sugrupuoti taip:

- pats individas, jo amžius, darbo stažas, paveldėtos savybės, gyvenimiška patirtis, profesinis pasirengimas, gabumai, sugebėjimai, auklėjimas ir pan.;
- darbo grupė: grupės normos, tarpasmeniniai santykiai, konfliktiškumo lygis;
- organizacija: kultūra, tikslai, veiklos pobūdis;
- visuomeninė arba socialinė, ekonominė, technologinė ir ekologinė aplinka, kuri veikia šiuos anksčiau minėtus lygius.

Anot Gage ir Berliner (1994), elgesys priklauso nuo individo savybių ir aplinkos, nuo jų tarpusavio sąveikos ir nuo to, kaip asmenybė vertina savo elgesį. Asmens veiksmuose atpažįstamas ne vien noras valdyti (Herrschaftswille, M.Scheleris), bet taip pat ir noras atrasti prasmę (Wille zum Sinn, V.Franklis).

Ilgalaikės motyvacijos pagrindinis poreikis - tai vidinis žmonių savirealizacijos tobulėjimo poreikis. Dirbančio žmogaus pastangų laipsnis priklauso nuo apdovanojimo vertės (žmogui ji svarbi tiek kiek patenkina jo poreikį). Tačiau darbo rezultatui turi įtakos žmogaus gebėjimai, individualios savybės. Kai į organizaciją patenka asmenys, turintys didelių nesklandumų savyje, joje atsiranda problemų. (J.Pikūnas, 1994). Darbuotojų motyvavimas yra realizuojamas priklausomai nuo organizacijos bei darbuotojų poreikių ir būtinumo, nulemto aplinkos. Savo prigimtimi ir gyvenimo patirtimi kiekvienas žmogus yra nepakartojama individualybė, todėl jis privalo stengtis individualizuoti visus savo darbus bei uždavinius, remdamasis globaline išmintimi ir kultūra.

Vadovui labai svarbu suprasti žmogaus prigimtį, jo elgesio priežastis, kad galima būtų motyvuoti darbuotoją sėkmingai veiklai. Ne kiekvienas pakankamai žinių bei sugebėjimų turintis žmogus puikiai dirbs. Svarbu išsiaiškinti darbuotojų individualius poreikius. Vieniems nepaprastai svarbu jaustis saugiams, kiti trokšta pripažinimo ir prestižo. Dar kitus jaudina darbo užmokesčio dydis, ketvirtieji siekia savirealizacijos. Kiekviena asmenybės tipologija turi ir privalumų ir trūkumų. Visas jas galima kritikuoti, tačiau kiekvienoje randamas raktas asmenybei pažinti, kartu ir tinkamam elgesio būdai su ja pasirinkti. Anot J.Pikūno, (1994) pilnutinis suaugusio žmogaus identitetas turi jungti šeimos istoriją, tautines šaknis, profesiją, pasaulėžiūrą ir gilų norą būti tuo, kuo jis gali ir nori būti dabartinio laiko suteiktomis sąlygomis.

Saviugdosa prielaidos atsiranda, kai savęs vertinimo vyksme susiformuoja žmogaus savimonė, o individo aktyvumas išreiškiamas siekiant savo realųjį „Aš“ keisti pagal idealiojo „Aš“ įvaizdį (R.Baublienė, 2003). Žmogus gali atskleisti realizuoti savo galimybes, tobulėti, kūrybiškai mąstyti tik nevaržomas aplinkos (Seilius, 1994)

Mūsų dienomis saviugdosa sampratą išreiškia ugdymosi per visą gyvenimą teorija, kurioje išryškinama tiek pačios asmenybės galios, tiek aplinkos poveikis, pabrėžiama paremiančių edukacinių sistemų įtaka ugdymosi kryptingumui, aktyvumui ir gilumui.

2. BESIMOKANČIOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS YPATUMAI

Ypač aktyvūs kaitos procesai vyksta paskutiniu laiku, kai prasidėjo ekonomikos globalizavimas ir internacionalizavimas, o technologijose vis svarbesnis vaidmuo tenka modernioms kompiuterizuotoms informacinėms technologijoms. Nuolatiniai pokyčiai vyksta ir pagrindinėje bazinėje socialinių ekonominių sistemų ląstelėje - organizacijoje.

Žmonių grupės, sudarančios visuomenę ne visuomet gali būti pavadintos organizacijomis. Anot P.Zakarevičiaus (2003) žmonių grupė organizacija tampa tik tuomet, kai jos

narius vienija sąmoningi santykiai, derinantys visas jų pastangas siekiant bendrų tikslų. *Organizacijos*, kaip socialinės sistemos, idėją pirmasis suformulavo Ch.Barnard (1938). Jis teigė, kad darbuotojų aktyvumas, darbo kokybė ir kiti rezultatai priklauso ne tik nuo motyvacijos, bet ir nuo daugelio kitų organizacijos veiksnių, kurie tarpusavyje susieti tarpiais ryšiais. Todėl jis organizaciją pradeda traktuoti kaip žmonių sistemą, kurioje kiekvienas žmogus, žmonių grupės, susieti tarpusavyje tarpiais ryšiais, o visų jų veikla sąmoningai koordinuojama. M.Arimavičiūtė (2005) teigia, kad organizacija, tai žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo veiklos tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. Autorių grupė (L.Bagdonienė, E.Bagdonas, E.Kazlauskienė, J.Zemblytė, 2005) organizaciją laiko - sąveikaujančią hierarchizuotą žmonių grupę, turinčią tam tikrų išteklių ir susibūrusią siekti bendrų tikslų. F.S.Butkus (2006) teigia, jog dažnai organizacija suprantama, kaip įteisinta žmonių bendrija, turinti pripažintą pavadinimą, įstatus arba nuostatus, apibrėžtą narystę. Bet organizacijų teorija žmonių bendriją organizacija paverčiančiu bruožu laiko bendrą tikslą, kurio sąmoningai siekia visi tos bendrijos nariai. Visi minėti autoriai akcentuoja t. y. išskiria vieną iš pagrindinių organizacijos bruožų - siekimą bendrų tikslų.

Tikslams pasiekti visų organizacijos narių veiksmai turi būti suderinti, o tam jau ir prisireikia tuos veiksmus valdyti. Organizacijos personalą sudaro vykdytysis ir vadybinis personalas (P.Zakarevičius, 2003). Vykdytysis personalas - darbuotojai, kurie atlieka darbus, realizuojančius organizacijos paskirties funkcijas. Vadybinis personalas - tai darbuotojai, atliekantys organizacijos valdymo funkcijas. F.S.Butkus (2006) pabrėžia, kad jau įsijungdamas žmogus į organizaciją savanoriškai prisiima tam tikrus apribojimus: darbo laiką ir vietą, darbo tvarką, būtinybę turėti vadovą. Tenkindamas saugumo poreikį, žmogus leidžia vadovui keisti jo elgesį įsakymu, ir ne tik įsakymu, o ir instrukcijomis, standartais, normomis ir kitomis priemonėmis, literatūroje dažniausiai vadinamomis administraciniais, organizaciniais ar teisiniais valdymo metodais.

Švietimo organizacijos yra atviros sistemos, kurios privalo derintis prie besikeičiančių išorės sąlygų, norėdamos išlikti ilgalaikės ir efektyvios. („Švietimo vadybos įvadas“, 1996)

Šiuolaikinė ir ateities mokykla neišvengiamai turi tapti besimokančia organizacija, kad būtų galima pervesti švietimo sistemas į kokybiškai naują funkcionavimo lygmenį, kuris užtikrintų šaliai konkurencingumą globalizacijos procesų ir pasaulinės informacinės visuomenės sąlygomis (B.Simonaitienė, 2003). Organizacijoms būdingos lankstesnės technologijos, kur nuo siauros profesinės specializacijos pereinama prie platesnių veikos sričių, darbuotojams būtini daugialypiai įgūdžiai. Lankstumas sąlygoja naujus reikalavimus mokyklai: kokių žinių ir įgūdžių privalu išmokti ateinančioms kartoms. (B. Simonaitienė, 2003).

Institucija gyvybinga ir aktuali tiek, kiek geba atsiverti artimo ir tolimo pasaulio vertybėms, kiek geba jas suvokti, vertinti, atsirinkti, įsisavinti, kiek aktyvus jos atsparumas neigiamai aplinkos įtakai (R.Dobraskienė, 2004). Autorė teigia, kad ugdymo įstaiga kaip organizacija, yra kuriama visuomenės, kuri turi atitikti socialines funkcijas ir siekti tam tikrų tikslų. Mokykla kaip organizacija negali egzistuoti be ateinančių iš visuomenės žmonių: vaikų, mokytojų, valdytojų. Organizacija, siekdama įsitvirtinti visuomenėje, priimdama sprendimus turi stengtis, kad grupiniai interesai, visos organizacijos interesai susiderintų su visuomenės interesais. Antraip visuomenė slopins organizacijos veiklą ir tikėtis gerų rezultatų negalima (P.Zakarevičius, J.Kvedaravičius, T.Augustauskas, 2004). Uždaviniai iškyla pačioje besimokančiojoje švietimo organizacijoje, juos iškelia pati besimokanti organizacija ir visuomenė (Львовский ВА. Морозова АВ).

Mokyklą kaip besimokančią organizaciją formuoja svarbiausi dvasiniai pagrindai (R. Dobraskienė, 2004):

filosofija - bazinių, moralinių, procesinių vertybių sistema;

misija - joje formuojamas mokyklos paskirties supratimas, darbo specifika;

bendri tikslai - kadru, programinė, išorinė politika; *strategija* - ji atspindi mokyklos kultūrą (mokyklos tvarką, žmonių tarpusavio santykius, bendravimo būdus, normas, mokyklos kultūroje egzistuojančias pedagoginę, vadovavimo, mokinių kultūrą).

Senge (1990) teigia, kad besimokančią organizaciją apibūdina *įsitikinimai*, *atvirumas* ir *jautrumas* (padeda išvelgti, kur organizacija yra, padeda jai judėti kartu su aplinka, saugo nuo uždarumo ir konkurencijos) bei tam tikros būtinos *kompetencijos*. Šis ratas yra besimokančios organizacijos esmė, tai yra svarbūs ne tik konkurencijos pokyčiai, bet ir mąstymo pokyčiai individo ir komandos lygmenyse. Jucevičienė siūlo mokyklą vadinti - save ugdanti organizacija - kuri ne tik kelia sau naujus plėtojimosi tikslus, bet ir užtikrina savo narių kvalifikacinį augimą. J. Dutton (2000) teigia, kad besimokanti organizacija yra atvira, aiški, prieinama visiems nariams, kurianti naujoves, kurios prieinamos visiems ir padedančios efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų.

Švietimo institucija savo prigimtimi ir veikla skiriasi nuo verslo institucijų. Ji nėra aktyviai rinkoje konkuruojanti verslo ir paslaugų institucija. Jos tapimas besimokančia organizacija siejasi ne su „žūtbūtinu“ išlikimu rinkoje, o daugiau su moraliniu įsipareigojimu, pilietine branda, su funkcionavimu bendroje ekosistemoje: mieste, valstybėje, visuomenėje. (B.Simonaitienė. 2003). Želvys (1999) apibendrinęs egzistuojančią pažiūrų įvairovę, išskiria dominuojančius požiūrius į švietimo organizacijų specifika:

mokyklos yra tokios organizacijos kaip ir visos kitos;

mokyklos iš esmės skiriasi nuo kitų organizacijų.

Skirtumą įrodo švietimo institucijų tikslai (asmenybės ugdymas, moksleivių rengimas darbinei veiklai arba aukštesnei studijų pakopai). Jie sunkiau apibrėžiami nei kitų organizacijų. Taip pat švietime labai sunku nustatyti, ar tikslai pasiekiami, ar ne.

Misija tai institucijos paskirtis, atspindinti jos egzistavimo prasmę, siekiant atsakyti į klausimus, kokia tai institucija, ką ji daro dabar ir siekia daryti ateityje (M. Arimavičiūtė, 2005). Ch. Barnard 1936 metais savo išleistoje knygoje „The functions of executive“ sako, kad kiekvienos organizacijos bendras pagrindinis tikslas, dažnai vadinamas misija arba paskirtimi, turi būti nukreiptas už organizacijos ribų, į išorę, ir išreikštas tos organizacijos darbo produkto vartotojų poreikius, atspindinčiais žodžiais. Ne pelno siekiančiose organizacijose, taip pat ir besimokančiose organizacijose, paskirties klausimą suprasti iš tiesų gerokai kebliau. Tas keblumas kyla iš sunkiai suvokiamos darbo produkto esmės. Besimokančios organizacijos atveju - iš turinčio menkų žinių ir nemokančio nei jų daugiau gauti, nei naudotis jomis žmogaus, mokant padaromas žmogus, ne tik turintis tam tikrą visumą sutvarkytų, tinkamų naudojimui žinių, bet ir įvaldęs tam tikrus būdus, kaip gauti naujų žinių ir kaip gyvenime naudotis turimomis. Mokyklos darbo vartotojas – moksleivis. Išmokytas žmogus reikalingas ir būsimiems darbdaviams, ir jo darbo produktų vartotojams bei artimiesiems. Paslaugos tiekimo ypatybė yra ta, kad pirmiausia ji turi būti pradėta teikti tada, kai to panori vartotojas, ir todėl paslaugos tiekėjas yra glaudžiai „prižiūstas“ prie paklausos. Kita ypatybė - paslauga teikiama artimai bendraujant su vartotoju. Reikia prisiminti, kad paslauga yra veiksmas, pasikeitimai laike, todėl jo kiekio ir kokybės bruožai yra nuolat kintantys ir sunkiai tiksliai nusakomi, taigi abiemis veikloje dalyvaujančioms pusėms visada paliekantys erdvę skirtingai vertinti ir būti nepatenkintoms, taip ir nesuradus tikros tiesos (F. S. Butkus, 2006).

B. Simonaitienė skiria tokius besimokančios organizacijos bruožus (2003):

Strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavimas (dalyvaujant visiems organizacijos nariams) organizuojamas kaip mokymosi procesas. Šis bruožas pabrėžia, kad organizacijos strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas dalyvaujant visiems organizacijos nariams: šioje procedūroje kiekvienas organizacijos narys įtraukia ir įprasmina nors dalelytę savo tikslų, norų, lūkesčių.

Padalinių, grupių ir individų tinklai - tarp bendradarbiavimui ir mokymuisi. Šis bruožas pabrėžia, kad bendra veikla (bendradarbiavimas) sudaro sąlygas tobulėti mokantis vienam iš kito.

Besimokanti organizacija yra lanksti ir atvira. Tai reiškia, kad besimokanti organizacija pati kuria tinklus, sąjungas, projektus su išorės partneriais arba tampa tokių tinklų nare.

Informacijos rinkimas, vertinimas ir sklaida. Ši veiklos charakteristika pabrėžia, kad organizacijoje egzistuoja komunikacijos kanalai, kuriais visomis kryptimis sklinda informacija; kiekvienas organizacijos narys moka ir gali prieiti prie jam reikiamos informacijos, veikia grįžtamojo ryšio mechanizmas, palaikomas dialogas, gerbiama kito nario nuomonė ir išmanymas.

Mokymąsi skatinančio organizacijos klimato kūrimas, palaikymas ir galimybė tobulėti kiekvienam organizacijos nariui. Pabrėžiama, kad organizacijoje vyrauja nuolatinio tobulėjimo nuostata: vertinama, tiriama ir analizuojama organizacijos veikla, studijuojama išorinė (įstatymai, teorijos, tyrimai ir t.t.) ir vidinė (patirtis, tyrimai ir t.t.) informacija bei, tuo pagrindu, kuriamos naujos žinios, kurias įsisavina visi organizacijos nariai mokydamiesi pavieniui ir komandomis. Įgytos ir reflektuotos žinios yra taikomos tobulinant organizacijos veiklą ir siekiant strateginių tikslų.

Kaip teigia P. Zakarevičius (2003), sudėtingose šiandienos ir ateities sąlygose sėkmingai gyvuoti gali tik nuolat besivystančios ir besimokančios organizacijos – žinių organizacijos. Šių organizacijų vystimosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijų personalo kokybinės sudėties, jo psichologinių nuostatų, aktyvumo ir kitų charakteristikų. Visi šiuolaikinių organizacijų tyrinėtojai vieningai teigia, kad šiandien ir ypatingai ateityje pagrindiniu organizacijų tobulėjimo, vystimosi resursu tampa informacija.

Левит М.В. (2000) išskiria „geros“ mokyklos bruožus: vyrauja „Aš“ ir „Mes“ harmonija; pagarba viskam, kuo džiaugiasi visi, už kiekvieno asmens pasiekimus; visi pasiruošę naudingoms, svarbioms naujovėms, sudaromos sąlygos kiekvieno asmens kūrybinei veiklai; pasitikėjimo mokykla su kvalifikuota, organizuota, neambicinga administracija.

Nėra dviejų vienodų organizacijų – kiekviena iš jų turi skirtingą istoriją, unikalią veiklos ir kultūros terpę, kurią sudaro tikslų, vertybių ir asmenybių junginys. Kiekvienoje institucijoje gyvuoja sava motyvacija, skatinanti mokymąsi, programų kūrybiškumą, ir produktyvumą. („Švietimo vadybos įvadas“, 1996)

2.1. Veiklos organizavimo principai besimokančiojoje švietimo organizacijoje

Ugdymo įstaigos tapsmas besimokančia organizacija daugiau siejasi su jos socialine atsakomybe, pilietine branda, moraliniu įsipareigojimu, su jos funkcionavimu mieste, valstybėje, visuomenėje (B.Simonaitienė, 2003). Mokyklos kaip besimokančios organizacijos strategija lemia planingą švietimo kaitą – reformą (Fullan, 1993), mokyklos kultūros kaitą (Dalin, Rolf, Kleekamp, 1993), pedagogo profesinę ir institucinę raidą (Hargearves, 1995), bendradarbiavimo

kultūrą (Hargearves, 1999), visų organizacijos narių mokymąsi ir veikimą komandose (Everard ir Morris, 1997) ir besimokančios bendruomenės santykius (Stoll ir Fink, 1996).

Mokymosi organizacija, jei nori apskritai išlikti, turi būti dinamiškais ryšiais susijusi su aplinka (M. Fullan, 1998). A. M. Juozaitis ir R. Vilimienė (2000) pastebi, kad reikia atidžiai stebėti aplinką, analizuoti savo organizacijos pajėgumus, nes jų pagrindu yra priimami sprendimai dėl perspektyvinės veiklos krypčių. Į organizacijos pajėgumų sampratą įdedami ne tik turimi organizacijos materialiniai, intelektiniai, laiko ištekliai, bet ir žmonių nusiteikimai, jų motyvacijos darbui lygis. Autoriai pažymi, jog svarbiausia, kad būtų aiškūs organizacijos veiklos principai. Ypač gerai jei šie veiklos principai yra apibrėžiami daugumos organizacijoje dirbančių žmonių. Svarbu aiškumas. Gerai, kai veikla sutelktinė - žmonėms ne tik smalsu, bet tiesiog būtina dalyvauti bendruose svarstymuose, nes tai jų pačių veikla. Leithwood (1996) irgi akcentuoja organizacijos aplinkos tyrimą ir mokymąsi siekiant išlikti atsinaujinančia, išradinga ir aktyvia rinkoje.

Nors ir labai dinamiška būtų mokymosi organizacija, tačiau ji neišvengiamai privalo būti glaudžiai susijusi su visa aplinka. O joje dirbantys individai privalo gebėti nuolat iš naujo kurti mokymosi partnerystes. Kad taip būtų, reikia aiškiai suvokti ir įvertinti mokymosi organizacijas su aplinka siejantį ryšį - bene akivaizdžiausią sudėtingos, besikeičiančios tikrovės ypatybę. Akivaizdžiai matoma, kad išorinės pagalbos ir paramos kvalifikacijai kelti ieškojimas - tai organizacijos gyvybingumo ženklas (M. Fullan, 1998). Tos organizacijos, kurios pasikliauja tik savo jėgomis, nieko nepasiekia.

Vadybinėje literatūroje ypač pabrėžiama bendros vizijos svarba. O pagal Fullaną (1998), kad bendra vizija būtų veiksminga, žmonės turi turėti savas vizijas. Asmeninės vizijos kūrimas - tai mokymo veiklos tobulinimo perspektyvų numatymas. Tokie asmeniui svarbūs ir pozityvūs vaizdiniai tampa galingais stimulais organizacijos pokyčiams. Vizija - viena iš esminių organizacijos strategijos sudedamųjų dalių, nes tik turėdami aiškią organizacijos perspektyvą, galime stipriau sutelkti žmones bendram tikslui (A.M. Juozaitis ir R. Vilimienė, 2000).

Besimokančios organizacijos koncepcija yra konceptualiai nauja paradigma, mokymąsi organizacijoje traktuojanti ne kaip formalizuotą akademinę veiklą, o, laikantis tarpdisciplininių teorijų požiūrio, kaip nuolatinę vidaus ir išorės refleksiją, generuojant organizacijos funkcijų alternatyvas bei ieškant organizacijos vystimosi perspektyvų. (B. Simonaitienė, 2003). B. Simonaitienė (2003) išskiria kelias besimokančios organizacijos charakteristikas. Pirmoji charakteristika – *mokymasis*. Tai centrinė organizacijos kultūros vertybė. Mokymasis - nuolatinis procesas, kiekvieno (tiek individo, tiek organizacijos) siekis ir egzistavimo būvis. Besimokanti organizacija vertina mokymąsi, tarpusavio priklausomybę ir komandinį darbą, atvirą profesinių nesutarimų išraišką, pavienio žmogaus idėjas ir iniciatyvas, vienu paramą kitiems, diskusiją ir gebėjimą klausytis kitų ir t. t. (Nias,

Southworth, Campbell, 1992). Šiandien mokymasis suprantamas kaip vienas iš natūraliausių žmogaus veiklos būdų, apimantis visą gyvenimą. Knygoje „Karjera šiandien ir rytoj“ autorės teigia „abejonių nekelia tai, kad gebėjimas ir motyvacija nuolat mokytis turi tapti pagrindiniu kiekvieno žmogaus siekiu“. Vadovai atsako už visų besimokančios organizacijos narių mokymąsi (B.Simonaitienė,2003). Jo užduotis – mokymosi proceso sukūrimas, kurio dėka visi organizacijos nariai galėtų produktyviai spręsti svarbias problemas ir tobulinti mokymosi meistriškumą. Dixon (1993) skiria tris mokymosi lygius: individo, komandos ir sistemos. Mokslinėje edukologinėje literatūroje yra pateikiami skirtingi mokymosi organizacijoje būdai: refleksija, veikos tyrimas, partnerystė, bendradarbiavimas su moksleiviais ir kolegomis, kursai ir t.t. Antroji besimokančios organizacijos charakteristika - *mokymosi tikslingumas ir rezultatas*. Pedagogai sprendžia dvigubą problemą: kaip geriausiai parengti ugdytinius ateičiai, kaip vystyti ir tobulinti programą ir kaip tai padaryti kuo geriau nuolat besikeičiančiame pasaulyje. Šių dienų besimokančių organizacijų programą veikia naujoji mokymosi paradigma akcentuojanti mokymąsi. O tam prireikia nuolatinio pedagoginio personalo mokymosi, nuolatinio kompetencijų tobulinimo ir vystymo. Fullan (1998) taip pat kaip ir B. Simonaitienė akcentuoja pedagogams būtinus kaitos valdymo gebėjimus. Jie reikalingi todėl, kad tobulėjimo ir tobulinimo procesai dinamiški, sudėtingi ir iš anksto nežinomi. Šiai nuomonei pritaria ir M. Arimavičiūtė „sėkmingos organizacijos savo personalą vertina kaip išteklius ir juos stengiasi tobulinti, saugoti ir telkti“ (2005).

Bendradarbiavimas yra būtinas asmens mokymuisi. Taigi pedagogai turi ne tik turėti savarankišką tikslą ir viziją, bet ir mokėti aktyviai bendradarbiauti, vengti tariamos partnerystės ir produktyviai dirbti su kitais pedagogais, administratoriais, tėvais bei verslo ir visuomenės tarnybomis. Norint valdyti kaitą, svarbi tiek individo, tiek institucijos kompetencija. Todėl tolesnė personalo profesionalizacija tampa pagrindine strategija ir besimokančiojoje organizacijoje turi būti diegiama kaip kasdienė praktika bei įtvirtinta instituciniais būdais. Trečioji besimokančios organizacijos charakteristika - *mokymosi veikla ir procesai*. Ji įvardina patį mokymosi organizacijoje procesą, tačiau, kad jis vyktų yra labai svarbios mokymosi sąlygos, procedūros, mokymosi organizacijos lygiai, besimokančiųjų amžius, mokymosi palaikymo ir skatinimo mechanizmas. Apibendrinant: akcentuojamas mokymasis ir aktyvi besimokančiojo pozicija; mokymasis šių dienų sampratoje yra nauja darbo forma, produktyvios veiklos sąlyga ir garantas, o darbas- mokymosi situacija. *Mokykla kaip besimokanti organizacija nuolat kuria ir palaiko partnerystės ir mokymosi santykius organizacijos viduje ir išorėje, apmąsto ir tiria savo perspektyvas bei patirtį, gautus duomenis transformuoja į žinias, prieinamas visiems organizacijos nariams bei reikšmingas ugdymo tikslams pasiekti*. (B.Simonaitienė, 2003). Besimokanti organizacija - tai eksperimentuojanti, lanksti, sugebanti greitai reaguoti į aplinkos pokyčius ir procesus bei įtakojanti išorinę aplinką, atvira

komunikacijai organizacija, kurioje mokymasis, vykstantis permanentiškai, yra esminė organizacijos kultūros dalis, individo – grupės – organizacijos lygmenyse orientuotas į organizacijos tikslus, strategiją ir vizijos siekį. Visos veiklos tokioje organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas, bendradarbiavimo, darbo ir mokymosi galimybė (Bukantaitė, 2005).

Mokyklos kaip besimokančios organizacijos veiklos komponentai (B.Simonaitienė, 2003):

1. Mokyklos strateginė vizija, politika ir kultūra. Besimokančios organizacijos strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas yra sąmoningai organizuojamas kaip mokymosi procesas, be to, dalyvaujant visiems organizacijos nariams. Kitas svarbus dalykas – nuolatinė refleksija ir situacijos kritinė analizė. Hopkins, Ainscow, West (1998) teigimu, lemiamą organizacijos tobulėjimo prielaidą yra nuolatinis apmąstymas, kaip siejasi atliekamas veiksmas ir tobulinimas. Besimokanti organizacija savo veiklą turi grįsti bendradarbiavimu ir bendru mokymusi. Akivaizdu, kad bendra veikla be siekiamo rezultato turėtų būti išnaudojama kaip galimybė mokytis tobulinant profesines galias, plėtojant bendrą visos ugdymo įstaigos veiklą ir siekiant pagrindinio ugdymo tikslo. Organizacijos nario vaidmuo nepastovus, pareigos neapibrėžtos, laisvos funkcijų ir padalinių ribos. Labai svarbu ugdymo įstaigos partnerystė su išorėje esančiomis organizacijomis. Atvirumas – tai sąlygos dvikrypčiams mainams: kritikai, informacijai, grįžtamajam ryšiui. Atvira organizacija ne tik atvira išorinei informacijai, bet teikia informaciją apie save. Besimokanti organizacija tampa aktyvia informacijos mainų dalyve, mokymosi ir studijų objektu kitoms organizacijoms. Kitas svarbus aspektas tai informacijos kaupimo ir skleidimo mechanizmai ir struktūros besimokančiojoje organizacijoje. Ugdymo įstaigos turėtų pasižymėti ypatingu mokymąsi skatinančiu klimatu. Dinamiška aplinka reikalauja nuolatinio žinių ir gebėjimų atnaujinimo, todėl turėtų būti sudaromos sąlygos nuolatiniai profesinei raidai, turimų gebėjimų lavinimui, tolesnei profesinei veiklai svarbių kompetencijų plėtočiai.

2. Edukacinė aplinka ir technologijos – moksleiviams mokytis padedančios strategijos. Ugdymo įstaigos turi nuolat skanuoti dinamišką aplinką ir sudaryti sąlygas jaunuomenei ugdytis tokias kompetencijas, kurios būtinos visuomenės „ateities“ piliečiui. Ugdymo įstaigose kaip besimokančiojoje organizacijoje ugdytiniui suteikiama teisė būti partneriu organizuojant mokymosi veiklas ir kuriant edukacines savo mokymuisi aplinkas. Taip pat akcentuojamas organizacijos atvirumas ir lankstumas jos viduje – dinamiški mokymosi scenarijai, aktyvūs ir grupiniai mokymo(si) metodai bei informacinės technologijos. Pedagogų veiklos „laukas“ yra ne mažiau svarbus informacijos šaltinis siekiant patobulinti mokymą(si) nei išorinės naujovės. Akcentuotinas mokymuisi būtinų gebėjimų ugdymas.

3. *Pedagoginio personalo kompetencijos ypatumai.* Kompetentingas, nuolat besimokantis, sau labai reiklus personalas - tai besimokančios organizacijos bruožas. Mokymasis turi vykti nuolat, visą žmogaus gyvenimą, ir turi būti kiekvieno - tiek individo, tiek organizacijos siekis ir egzistavimo būvis (Flood, 1993). Besimokančios organizacijos tyrinėtojai akcentuoja žmonių gebėjimus kaip prielaidą organizacijai būti besimokančia (Senge, 1990; Fullan, 1999; Senge, Lucas, Smith, Dutton, Kleiner, 2000). Mokėjimas valdyti save ir kitus, klausinėjimas ir svarstymas, komunikaciniai ir komandinio darbo gebėjimai kūrybiškumas, novatoriškumas, gebėjimas valdyti informaciją ir kt. gebėjimai.

4. *Materialieji ir organizaciniai (mokymosi) ištekliai.* Besimokančiojoje organizacijoje turi būti vystomos ir tobulinamos struktūros taip, kad žmonės turėtų tokius išteklius kokių jiems reikia. Tai apimtų patalpas, įrangą, informacijos prieinamumas ir sklaidą, finansiniai ištekliai.

Visos veikos besimokančiojoje organizacijoje traktuojamos kaip mokymosi procesas; akcentuojamas bendradarbiavimas kaip galimybė mokytis; ypač svarbus tampa darbas su informacija; besimokanti organizacija turi pasižymėti lankstumu ir išskirtiniu požiūriu į visų organizacijos narių mokymąsi (B.Simonaitienė, 2003)

2.2. Bendradarbiavimo ypatumai besimokančiojoje švietimo organizacijoje

Sugebėjimas bendradarbiauti tampa vienu svarbiausių postmodernios visuomenės reikalavimų. Tačiau, anot Fullan (1998), bendradarbiavimo procesas yra sunkiausiai suvokiamas iš visų pokyčių. Jis nėra savaime tobulas, jis nereiškia sutarimo, jis nereiškia, kad esminiai nesutarimai yra negalimi, jis nereiškia, kad individas turi paklusti daugumos arba kitų valiai.

Besimokanti organizacija remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti. Dauguma besimokančios organizacijos tyrėjų aptaria šią charakteristiką. Adleson (1996) teigia, kad tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra organizacijos egzistavimo sąlyga. Bendradarbiavimas, Hargreaves (1995) teigimu, yra esminis naujojo profesionalizmo bruožas ir sąlyga pakeisti organizacijose egzistuojančią individualizmo kultūrą. Jis pabrėžia, kad bendradarbiavimo kultūros sąlygomis vienodai vertinami ir atskiri asmenys, ir grupės, t.y. vertinama individo nuomonė, kritika, pozicija, kuriama asmens pagarbos ir pasitikėjimo atmosfera. Pagal M. Fullan (1998) bendradarbiavimo kultūra netoleruoja grupinio mąstymo, o priešingai – skatina nuomonių įvairovę. Sengei (1994) bendradarbiavimas tai mokymasis komandomis, siekiant išspręsti kilusią problemą ar patobulinti organizaciją. Schrage'o (1990) pateikia tokį apibrėžimą - „bendradarbiavimas - tai

bendros kūrybos procesas: du ar daugiau individų, turinčių vienas kitą papildančių įgūdžių, veikia kartu kurdami bendrą supratimą, kurio nė vienas iš jų neturėjo anksčiau ir nebūtų galėjęs savarankiškai pasiekti.“

M. Fullan (1998) skiria mažo masto ir platesnio masto bendradarbiavimą. Mažo masto bendradarbiavimui reikalinga nuostata ir gebėjimas kurti ir plėtoti produktyvius darbinius santykius, sudaryti darbo komandas organizacijos viduje. Bendradarbiavimą platesniu mastu sudaro gebėjimas dirbti organizacijose, kuriančiose ir palaikančiose partnerystės ryšius su įvairiomis švietimo organizacijomis ir kitoms kultūroms priklausančiais asmenimis ir organizacijomis. B. Simonaitienė (2003) dar išskiria padalinių ir atskirų individų bendradarbiavimą. Remiantis šių abiejų autorių nuomone galima išskirti: atskirų individų bendradarbiavimą; grupinį bendradarbiavimą ir tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Anot, Senge (1994) bendradarbiavimui būdinga: kitų klausymas (girdėjimas), savo nuomonės išsakymas, nuomonių įvairovės sujungimas į vientisą visumą - konceptualizavimas, gebėjimas išsakyti kritiką ir ją priimti, savo galių žinojimas (savęs pažinimas), įsipareigojimas bendrai veiklai ir t. t. Autorė B.Simonaitienė (2003) tikrajam bendradarbiavimui priskiria: komandinį mokymąsi, konsultavimą, tyrimą veiklos metu, kolegiškus aptarimus arba profesinius dialogus, planavimą, abipusį stebėjimą ir grįžtamąjį ryšį.

V. Mikoliūnienė (2000) teigia, jog galima apibūdinti keturis veiksnius, turinčius įtakos organizacinio bendravimo efektingumui: *formalūs bendravimo kanalai* (informaciniai biuleteniai, reguliarūs priminimai, susirinkimai, standai, įsakymai ir kt.); *priežiūros hierarchija institucijos viduje*; *darbo specializacija* palengvina bendravimą skirtingų grupių viduje; *informacijos nuosavybė* (tokia informacija suteikia tam tikros galios ją turintiems individams: jie gali dirbti geriau už savo kolegas).

Bendradarbiavimas sudaro vieną iš besimokančios organizacijos bruožų - padalinių, grupių ir individų tinklai - terpė bendradarbiavimui ir mokymuisi.(B.Simonaitienė, 2003).

2.2.1. Darbuotojų ir vadovų bendradarbiavimo ypatumai besimokančiojoje švietimo organizacijoje

Besimokančios organizacijos vystimasis - tai ilgalaikis pokyčių vyksmas pakelti ugdymo instituciją į aukštesnį lygį ir kartu gerinti darbo rezultatus ir žmonių pasitenkinimą. Toks vystimasis susitelkia į darbuotojų darbo santykių kokybę ir pokyčius. (V.Mikoliūnienė,2000). Anot, Želvio (1999) vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį išsilavinimą, panašią

vertybių skalę ir yra sukaupę panašią patirtį. Todėl sprendimai besimokančiojoje organizacijoje negali būti priimami taikant paprastos hierarchinės struktūros principus. Jei ugdymo institucijos nori dirbti efektyviai, jose daug labiau nei kitose organizacijose turi būti atsižvelgiama į personalo nuomonę. V. Mikoliūnienė (2000) pritaria Želvio nuomonei teigdama, kad svarbu valdymas bendradarbiaujant, kuris remiasi valdymo galios dalijimusi ir pavaldinių dalyvavimu.

Andy's Hargreavesas patvirtino mintį, kad bendradarbiavimo kultūros yra svarbiausias ugdymo institucijos efektyvumo elementas. Remiantis jo darbais galima išskirti tokias mokymo kultūras: 1. *Paskiras individualizmas* - pedagogas yra izoliuojamas, saugomas nuo išorės poveikių. Stiprėja netikrumas, atskirtas pedagogas negauna pozityvaus grįžtamojo ryšio ir paramos. 2. *Tariamasis kolegiškumas*, kai bendradarbiavimo formas nustato administruotojai, kadangi bendradarbiavimo forma primesta iš aukščiau, tikro kolegiškumo būti negali. 3. *Bendradarbiavimo kultūra* - būdinga tarpusavio parama, bendras darbas ir esminis sutarimas dėl švietimo vertybių, padeda ir skatina pedagogui tobulėti.

Besimokančios organizacijos gyvenimui ypatingos reikšmės turi kompetentinga, racionali, demokratiniais principais grindžiama jos vadyba, kurioje įvairiais lygmenimis dalyvauja visi bendruomenės nariai (V. Mikoliūnienė, 2000). Vadovams tenka asmeninė atsakomybė už demokratinio klimato kūrimą ir demokratiškų santykių mokyklos bendruomenėje plėtotę.

Vadovams efektingas bendravimas yra svarbus kaip bendra valdymo proceso - planavimo, organizavimo, vadovavimo ir priežiūros - gija. (V. Mikoliūnienė, 2000). Pagal Fullan ugdymo institucijos tobulinimas (efektyvumas) esti tikras ir visiškas jei pedagogai ir administratoriai dažnai stebi vieni kitų darbą, vieni kitiems pateikia naudingų įvertinimų. Pedagogai ir administratoriai kartu planuoja, tiria, vertina bei rengia mokomąją medžiagą.

Vadovui, stiprinant pedagogo veiksnį ugdymo institucijoje, reikėtų skirti įvairius bendravimo tinklus: vertikalųjį, kai informacija keliauja aukštyn ar žemyn per institucijos komandavimo grandinę, horizontalųjį, kuris padeda koordinuoti ir spręsti problemas, puoselėja darbuotojų pasitenkinimą. Susidaro neformalaus bendravimo tinklas. (Mikoliūnienė)

M. Fullan (1998) pataria vadovams skatinti bendradarbiavimą, iniciatyvą, bet neįsakinėti besimokančiojoje organizacijoje. Jis teigia, jog vadovai privalo negailėti laiko bendrauti su ugdytiniais, pedagogais, visuomene.

2.2.2. Tarpusavio darbuotojų bendradarbiavimo ypatumai besimokančiojoje švietimo organizacijoje

Sėkmingas besimokančios organizacijos darbas yra pagrįstas stipriais ir nenutrūkstamais išorės paramos grupių ir mokyklos vidaus komandų ryšiais (M.Fullan,1998). Autorius teigia, kad pedagogai turi aktyviai bendradarbiauti su kitais mokytojais, administratoriais, tėvais, verslo ir visuomenės tarnybomis. Pedagogai geriausiai išmoksta iš kitų kolegų ir lengviausiai priima jų kritiką, todėl idealu, jei pedagogai savo grupėje gali stebėti vienas kitą (Hopkins D., Ainscow M., West M.,1998).

Besimokančiojoje organizacijoje turi būti sukurta struktūra pedagogų mokymosi skatinimui, palaikymui bei mokymui mokytis (B.Simonaitienė, 2003). Nes, pasak V. Mikoliūnienės (2000), ugdymo institucijoje darbuotojų pastangos, išvalgumas ir kūrybiškumas - sėkmės pagrindas, o pranašumą išlaiko – pedagogų energija ir protas. Kad šiuos dalykus išjudintų, vadovai privalo turėti viziją, suteikti galią pedagogams, skatinti dirbti komandomis bei švelniai kurstyti konkurencijos ugnį. Talentus atskleisti padeda sėkmingas bendravimas ir bendradarbiavimas. Bendradarbiavimas yra būtinas asmens mokymuisi, kaip teigia B. Simonaitienė (2003). V. Mikoliūnienė (2000) pamini, jog svarbiausia - darbuotojų tarpusavio bendravimas. R.Želvys (1995) bendravimą laiko – viena iš universalių vertybių, kurias vertina beveik visa žmonija. Šios vertybės nepasiekus, sunkiai įgyvendinami kiti svarbūs žmogaus poreikiai- gerai vertinti ir gerbti save, pasiekti visišką asmenybės saviraišką. Bendravimas- tai tarpusavio sąveikos ugdymas, sudėtingi, įvairialypiai žmonių kontaktai, atsirandantys iš bendros veiklos poreikių (S.Dapkienė, 2002). Jis apima keitimąsi informacija, bendros sąveikos strategijos parengimą, kito žmogaus suvokimą ir supratimą. Kiti autoriai Pikūnas ir Palujanskienė (2001) bendravimą apibūdina „tai procesas, kuriame reiškiasi skirtingos patirties partneriai. Jie sukuria santykius, tuo pačiu metu siūsdami ir gaudami pranešimus, kuriuos veikia fizinės ir psichologinės kliūtys“. B.Simonaitienė (2003) papildo – „taip sukurama daugiau galimybių prasmingiems darbo santykiams ir kolegiškai darbo paramai tarp pedagogų“. Bendradarbiavimui yra būtini palankūs santykiai (Fullan, 1998) ir atitinkami gebėjimai. Palankūs santykiai yra daugiau psichologinė kategorija (B.Simonaitienė, 2003), tuo tarpu, Senge (1994) akcentuoja daugiau vadybinius (struktūrinius) sprendimus - ryšių kūrimą. Asmeninis meistriškumas ir grupinis meistriškumas besimokančiose organizacijose papildo vienas kitą. Vadovui svarbu sudaryti sąlygas, kad darbuotojai galėtų bendrauti ir keistis idėjomis kurdami. Organizacijos nariai turi jausti vienas kito paramą ir pasitikėjimą, jie turi nebijoti dalintis savo abejonėmis, kalbėti apie problemas. Tai darbas komandomis, keitimasis grupinio mokymosi metodu bei sprendimų priėmimai diskusijose ir debatuose. M. Fullan (1998) aiškina, jog bendradarbiavimą galima suprasti kaip bendradarbių priežiūrą - suprantamą kaip dviejų kolegų arba mažos grupelės kolegų partnerystę. Partnerystės santykiai organizacijoje reiškiasi labai įvairiomis veiklomis (bendri projektai, problemų sprendimas,

mokymasis drauge poroje ir komandoje ir t. t.), o realizuojami per formalius ir neformalius tinklus (B.Simonaitienė, 2003). Pasak V. Mikoliūnienės (2000) bendravimas - ugdymo institucijos gyvenimo kraujas.

Pedagogai turi mokėti aktyviai bendradarbiauti, vengti tariamos partnerystės ir produktyviai dirbti su kitais pedagogais (B.Simonaitienė, 2003). M. Fullan (1998) taip pat pataria ir įspėja, kad reikia saugotis - grupinio mąstymo - nekritiško pritarimo naujai idėjai arba akivaizdaus nepritarimo slopinimo.

Pagal B. Simonaitienę (2003), pedagogai bendradarbiai atlieka tokias užduotis: sistemingai kontroliuoja kieno nors darbą, savo darbui imasi idėjų iš kitų, mokosi stebint ir aptariant kitų darbus, mokosi duodant patarimų kitiems žmonėms. O pagal Fullan ugdymo institucijos tobulinimas (efektyvumas) esti tikras ir visiškas jei: ugdytojai dažnai, nuolatos ir kaskart konkrečiau bei tiksliau kalbasi apie ugdymą. David Hopkins, Mel Ainscow, Mel West (1998) pritaria šiai nuomonei „pedagogai geriausiai išmoksta iš kitų kolegų ir lengviausiai priima jų kritiką, todėl idealu, jei pedagogai savo grupėje gali stebėti vienas kitą“. Ilgametė psichologų bei psichoterapeutų darbo patirtis teigia: harmoningi tarpusavio santykiai pasirodo besą svarbesni už finansinę gerovę, brangių ar madingų daiktų turėjimą, aukštas pareigas ar garsų vardą. Ši patirtis skatina žmones ypatingai saugoti ir puoselėti tokią žmogaus vertybę kaip bendravimas (R. Želvys, 1995).

3. PEDAGOGINIO PERSONALO IR VADOVŲ POŽIŪRIO Į MOTYVACIJOS REIKŠMINGUMĄ IR BŪDUS BESIMOKANČIOJOJE ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE LYGINAMOJO ANALIZĖ

Tyrimo objektas: Pedagoginio personalo veiklos motyvacijos ypatumai besimokančiojoje švietimo organizacijoje.

Tyrimo dalykas: Besimokančių švietimo organizacijų vadovų ir pedagoginio personalo požiūris į motyvavimo būdus.

Tyrimo tikslas:

Išsiaiškinti pedagoginio personalo motyvavimo reikšmingumą, būdus, ypatumus, tiriant švietimo organizacijos vadovų ir pedagogų požiūrį skirtingose ugdymo institucijose.

Tyrimą sudarė trys etapai:

1. *Tyrimo instrumento parengimas* (priedas Nr.1). Anketa (klausimynas) skirta pedagogams ir vadovams. Klausimynas suskirstytas į 6 blokus t.y.: labiausiai įtakojantys motyvai;

motyvacijos reikšmingumas; vadovų įtaka darbuotojų motyvacijai; konkretūs motyvavimo būdai ugdymo institucijose, būdingiausi besimokančio organizacijos bruožai.

2. Anketavimas. Tyrimas buvo atliktas 2007m. vasario - kovo mėn. Anketa buvo išdalinta Naujosios Akmenės miesto ugdymo įstaigų pedagogams ir Akmenės rajono ugdymo įstaigų vadovams. Apklausoje dalyvaujantiems respondentams pirmiausia buvo paaiškinta, kokių tikslų atliekamas tyrimas. Po to buvo pateikta trumpa anketos užpildymo instrukcija.

3. Duomenų apdorojimo būdai. Tyrimo duomenys apdoroti statistiškai, naudojant SPSS (Statistical Package for Social Sciences); panaudoti kiekybiniai matematinės statistikos metodai. Susisteminta informacija pateikta lentelėse bei grafikuose.

Tikrinant prielaidą, palyginti tiriamųjų grupių (pedagogų ir vadovų) motyvacijos būdų vertinimo rodikliai. Prielaidai tikrinti naudotas Stjudento skirstinys.

Tiriant ranginius kintamuosius turinčius dydžius, prielaidos tikrintos skaičiuojant daugiaparametrinį Kruskal-Wallis kriterijų. Taikant šį metodą, atliktas motyvacijos vertinimo palyginimas tarp keturių ugdymo institucijų tipų bei palyginimas pedagogų ir vadovų požiūrių į motyvaciją.

Visi skaičiavimai atlikti pasirinkus reikšmingumo lygmenį $\alpha=0,05$.

Siekiant iširti, kas labiausiai motyvuoja pedagogų veiklą, pasirinktas apklausos anketinis metodas, kurio metu skirtingų ugdymo įstaigų vadovai bei pedagogai pateikė savo požiūrį į tyrimo objektą charakterizuojančius veiksnius.

Tyrimo geografija ir imtis: Iš viso buvo apklaustas 181 tiriamasis: Naujosios Akmenės miesto ugdymo įstaigų pedagogai ir Akmenės rajono ugdymo įstaigų vadovai. Respondentų pasiskirstymas pateiktas 1 lentelėje.

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas

Statusas	Skaičius	Procentas
Pedagogai	149	82,3
Vadovai	32	17,7
Iš viso	181	100,0

Respondentai skirstomi dar į keturias grupes pagal ugdymo institucijos, kurioje jie dirba tipą: ikimokyklinės įstaigos, pagrindinę mokyklą, gimnaziją ir suaugusiųjų mokymo centrą. Šis pasiskirstymas buvo naudojamas lyginant motyvacijos skirtumus skirtingose ugdymo institucijose. Respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo įstaigos tipą, pateiktas 2 lentelėje.

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal ugdymo įstaigos tipą

Mokyklos tipas	Skaičius	Procentas
Ikimokyklinė įstaiga	35	23,5
Pagrindinė mokykla	47	31,5
Gimnazija	34	22,8
Suaugusiųjų mokymocentras	33	22,1
Iš viso	149	100,0

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Mokyklos tipas	Skaičius		Procentas	
	Vyr.	Mot.	Vyr.	Mot.
Lytis				
Ikimokyklinė įstaiga	-	35	-	100
Pagrindinė mokykla	3	44	6,8	93,2
Gimnazija	3	31	9,8	90,2
Suaugusiųjų mokymo centras	6	27	22,2	77,8
Vadovai	6	26	23,1	76,9
Iš viso	18	163	11	89

Analizuojant duomenis lyties aspektu nustatyta, jog apklausoje dalyvavo 89% (163) moterų ir 11% (18) vyrų. Galima išvelgti specifinę moterų profesinę situaciją. Šiandieninėje švietimo sistemoje vyrauja patriarchalinės visuomeninės nuostatos, t.y. ši paslaugų sritis tradiciškai priskiriama moteriai.

Duomenų rinkimas. Anketos buvo išplatintos visų ugdymo institucijų pedagogams ir vadovams asmeniškai. Duomenų rinkimas vyko sklandžiai.

Tyrimo duomenų analizė

Skirtingo tipo ugdymo institucijų pedagogų požiūrių į motyvą analizė.

Vienas iš klausimų buvo „kas darbuotoją labiausiai motyvuoja pedagoginėje veikloje?“. Juo siekta išsiaiškinti reikšmingiausius pedagoginės veiklos motyvus.

Išanalizavus anketos duomenis, 4 lentelėje pateikiame motyvus, apie kuriuos respondentai atsiliepė kaip dažnai skatinančius dirbti, atsakymų dažnio mažėjimo tvarka.

4 lentelė. Skirtingo tipo ugdymo institucijų pedagogų motyvų vertinimo procentinė išraiška

Ikimokyklinė įstaiga		Pagrindinė mokykla		Gimnazija		Suaugusiųjų mokymo centras	
Motyvas	Teigiama įvertinusių %	Motyvas	Teigiama įvertinusių %	Motyvas	Teigiama įvertinusių %	Motyvas	Teigiama įvertinusių %
Gera sąveika su	97,1	Gera sąveika su	91,5	Gera sąveika su	91,2	Gera sąveika su	90,9

ugdytiniais		ugdytiniais		ugdytiniais		ugdytiniais	
Gerai santykiai su bendradarbiais	85,7	Jų profesiniai laimėjimai	87,2	Jų profesiniai laimėjimai	85,3	Gerai santykiai su bendradarbiais	87,9
Vadovo pasitikėjimas jais	79,4	Gerai atsiliepiamai apie jų darbą	80,9	Gerai atsiliepiamai apie jų darbą	70,6	Jų profesiniai laimėjimai	75,8
Darbą motyvuoja aiškūs ugdymo institucijos tikslai	68,6	Gerai santykiai su bendradarbiais	72,3	Jų veiklos pripažinimas	67,6	Jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems	72,7
Gerai atsiliepiamai apie jų darbą	65,7	Jų veiklos pripažinimas	68,1	Jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems	67,6	Veiklos įvertinimas	72,7
Jų veiklos pripažinimas	64,7	Jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems	68,1	Savirealizacijos poreikis ir galimybės	64,7	Gerai atsiliepiamai apie jų darbą	71,0
Ugdymo įstaigos įvaizdis	63,6	Vadovo pasitikėjimas jais	61,7	Veiklos įvertinimas	64,7	Jų veiklos pripažinimas	66,7
Jų profesiniai laimėjimai	63,6	Veiklos įvertinimas	59,6	Gerai santykiai su bendradarbiais	63,6	Vadovų skatinimai už pasiekimus	66,7
Jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems	62,9	Tinkami darbo nurodymai, instrukcijos	57,4	Vadovo pasitikėjimas jais	58,8	Vadovo pasitikėjimas jais	63,6
Veiklos įvertinimas	62,9	Darbą motyvuoja aiškūs ugdymo institucijos tikslai	51,1	Jų ir vadovo santykiai	52,9	Darbą motyvuoja aiškūs ugdymo institucijos tikslai	54,5
Skatina pasitikėjimas vadovu	62,9	Vadovų skatinimai už pasiekimus	46,8	Darbą motyvuoja aiškūs ugdymo institucijos tikslai	52,9	Darbo krūvis	51,5
Tinkami darbo nurodymai, instrukcijos	61,8	Jų asmeninis autoritetas bendruomenėje	44,7	Skatina pasitikėjimas vadovu	52,9	Tinkami darbo nurodymai, instrukcijos	51,5
Jų ir vadovo santykiai	60,0	Savirealizacijos poreikis ir galimybės	44,7	Saviaktualizacijos poreikis ir galimybės	47,1	Jų asmeninis autoritetas bendruomenėje	50,0
Vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, dirbti komandoje	58,8	Darbo krūvis	36,2	Vadovų skatinimai už pasiekimus	47,1	Savirealizacijos poreikis ir galimybės	48,5
Darbą motyvuoja ugdymo institucijos tradicijos	58,8	Darbą motyvuoja ugdymo institucijos tradicijos	36,2	Tinkami darbo nurodymai, instrukcijos	45,5	Jų ir vadovo santykiai	48,5
Vadovų patarimai, pagalba	54,3	Ugdymo įstaigos įvaizdis	34,0	Ugdymo įstaigos įvaizdis	44,1	Vadovų skatinimai novacijoms	45,5
Savirealizacijos poreikis ir galimybės	52,9	Saviaktualizacijos poreikis ir galimybės	34,0	Jų asmeninis autoritetas bendruomenėje	44,1	Saviaktualizacijos poreikis ir galimybės	42,4
Darbo krūvis	44,1	Skatina pasitikėjimas vadovu	31,9	Darbą įtakoja ugdymo institucijos vertybės	41,2	Vadovų patarimai, pagalba	42,4
Jų asmeninis autoritetas	42,9	Vadovų skatinimai novacijoms	28,3	Darbo krūvis	38,2	Skatina pasitikėjimas	39,4

bendruomenėje						vadovu	
Vadovų reikalavimai, įsakymai ir užduotys	42,9	Jų ir vadovo santykiai	27,7	Vadovų patarimai, pagalba	36,4	Darbą įtakoja ugdymo institucijos vertybės	36,4
Darbą įtakoja ugdymo institucijos vertybės	42,4	Vadovų patarimai, pagalba	27,7	Darbą motyvuoja ugdymo institucijos tradicijos	36,4	Veiklos rezultatų aptarimas, refleksija	33,3
Veiklos rezultatų aptarimas, refleksija	38,2	Vadovų gebėjimas naudotis jų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus	25,5	Vadovų skatinimai novacijoms	35,3	Vadovų gebėjimas naudotis jų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus	33,3
Dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmimo	38,2	Darbą įtakoja ugdymo institucijos vertybės	25,5	Vadovų reikalavimai, įsakymai ir užduotys	35,3	Vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, dirbti komandoje	33,3
Vadovų gebėjimas naudotis jų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus	38,2	Vadovų reikalavimai, įsakymai ir užduotys	23,4	Lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras	30,3	Karjeros galimybės	30,3
Vadovų skatinimai už pasiekimus	38,2	Veiklos rezultatų aptarimas, refleksija	19,6	Karjeros galimybės	29,4	Dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmimo	30,3
Saviaktualizacijos poreikis ir galimybės	35,3	Vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, dirbti komandoje	17,4	Vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, dirbti komandoje	29,4	Ugdymo įstaigos įvaizdis	27,3
Vadovų skatinimai novacijoms	24,2	Dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmimo	14,9	Dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmimo	26,5	Darbą motyvuoja ugdymo institucijos tradicijos	27,3
Lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras	18,8	Karjeros galimybės	12,8	Veiklos rezultatų aptarimas, refleksija	17,6	Vadovų reikalavimai, įsakymai ir užduotys	27,3
Jų darbo kontrolė	17,6	Lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras	8,5	Skatina darbuotojų tarpusavio konkurencija	17,6	Lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras	18,2
Karjeros galimybės	5,9	Skatina darbuotojų tarpusavio konkurencija	6,4	Jų darbo kontrolė	11,8	Jų darbo kontrolė	18,2
Skatina darbuotojų tarpusavio konkurencija	5,7	Jų darbo kontrolė	0,0	Vadovų gebėjimas naudotis jų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus	11,8	Skatina darbuotojų tarpusavio konkurencija	15,2

Analizuodami 4 lentelėje pateiktus duomenis, matome, kad pedagogų veiklos motyvacijos pirmasis motyvų dešimtukas visose keturiose ugdymo institucijose yra labai panašus: *gera sąveika su ugdytiniais, geri santykiai su bendradarbiais, vadovo pasitikėjimas jais, aiškūs ugdymo institucijos tikslai, geri atsiliepimai apie jų darbą, jų veiklos pripažinimas, jų profesiniai laimėjimai, jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems, veiklos įvertinimas*. Skirtingose ugdymo institucijose į pagrindinių motyvų dešimtuką pateko dar po vieną skirtingą motyvą: ikimokyklinėse įstaigose – *ugdymo įstaigos įvaizdis*, pagrindinėje mokykloje – *tinkami darbo nurodymai, instrukcijos*, gimnazijoje – *savirealizacijos poreikis ir galimybės*, suaugusiųjų mokymo centre – *vadovų skatinimai už pasiekimus*.

Anketoje buvo pateiktas 31 motyvas. Tyrimu siekta išsiaiškinti jų reikšmingumą pedagogams. Tyrimo duomenys rodo, kad ikimokyklinių ugdymo įstaigų pedagogus labiausiai motyvuoja: 1. *gera sąveika su ugdytiniais* (97,1%); 2. *geri santykiai su bendradarbiais* (85,7%); 3. *vadovo pasitikėjimas jais* (79,4%); 4. *aiškūs ugdymo institucijos tikslai* (68,6%); 5. *geri atsiliepimai apie jų darbą* (65,7%).

Mažiausiai šio tipo ugdymo institucijos pedagogus motyvuoja: 1. *tarpusavio konkurencija* (5,7%); 2. *karjeros galimybės* (5,9%); 3. *darbo kontrolė* (17,6%); 4. *lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras* (18,8%); 5. *vadovų skatinimas novacijoms* (24,2%).

Išryškėjo 4 motyvai, kurie yra vienodo reikšmingumo (po 38,2%). Tai: 1. *veiklos rezultatų aptarimas, refleksija*; 2. *dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmime*; 3. *vadovų gebėjimas naudotis darbuotojų patirtimi, žiniomis, priimant sprendimus*, bei 4. *vadovų skatinimai už pasiekimus*.

Savirealizacijos poreikis ir galimybės yra reikšmingi 52,9% pedagogų, t.y. vos daugiau nei pusė respondentų.

Tyrimo duomenys rodo, kad pagrindinės mokyklos pedagogus labiausiai motyvuoja: 1. *gera sąveika su ugdytiniais* (91,5%); 2. *jų profesiniai laimėjimai* (87,2%); 3. *geri atsiliepimai apie darbą* (80,9%); 4. *geri santykiai su bendradarbiais* (72,3%); 5. *jų veiklos pripažinimas* (68,1%).

Mažiausiai šio tipo ugdymo institucijos pedagogus motyvuoja: 1. *darbo kontrolė* (0,0%); 2. *tarpusavio konkurencija* (6,4%); 3. *lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras* (8,5%); 4. *karjeros galimybės* (12,8%); 5. *dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmime* (14,9%).

Aiškūs ugdymo institucijos tikslai yra reikšmingi 51,1% pedagogų, t.y. vos daugiau nei pusė respondentų.

Tyrimo duomenys rodo, kad gimnazijos pedagogus labiausiai motyvuoja: 1. *gera sąveika su ugdytiniais* (91,2%); 2. *jų profesiniai laimėjimai* (85,3%); 3. *geri atsiliepimai apie jų*

darbą (70,6%); 4. jų veiklos pripažinimas ir 5. jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems (po 67,6%).

Mažiausiai gimnazijos pedagogus motyvuoja: 1. vadovų gebėjimas naudotis jų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus ir 2. darbo kontrolė (po 11,8%); 3. tarpusavio konkurencija ir 4. veiklos rezultatų aptarimas, refleksija (po 17,6%); 5. dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmime (26,5%).

Vadovų ir pedagogų santykiai yra reikšmingi 51,1% pedagogų, t.y. vos daugiau nei pusė respondentų.

Tyrimo duomenys rodo, kad suaugusiųjų mokymo centro pedagogus labiausiai motyvuoja: 1. gera sąveika su ugdytiniais (90,9%); geri santykiai su bendradarbiais (87,9%); 3. jų profesiniai laimėjimai (75,8%); 4. jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems ir 5. veiklos įvertinimas (po 72,7%).

Mažiausiai suaugusiųjų mokymo centro pedagogus motyvuoja: 1. tarpusavio konkurencija (15,2%); 2. darbo kontrolė ir 3. lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras (po 18,2%); 4. vadovų įsakymai, reikalavimai ir užduotys ir 5. ugdymo institucijos tradicijos (po 27,3%).

Asmeninis autoritetas bendruomenėje yra reikšmingas 50,0% pedagogų, t.y. pusė respondentų.

Procentinė ikimokyklinio ugdymo įstaigų, pagrindinės mokyklos, gimnazijos, suaugusiųjų mokymo centro motyvų reikšmingumo išraiška rodo šias tendencijas:

1. Labiausiai visų ugdymo institucijų pedagogus motyvuoja *socialinės vertybės* (motyvai). Tai galima hipotetiškai susieti su respondentų lytimi ir didėjančiu socialinių vertybių reikšmingumu demokratėjančioje visuomenėje.
2. Svarbūs visų ugdymo institucijų pedagogams motyvai susiję su pedagoginės veiklos rezultatais (*profesiniai laimėjimai, geri atsiliepimai apie darbą, jų veiklos pripažinimas, jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems*). Tai liudija apie pedagogų profesinės veiklos kryptingumą ir socialinį atsakingumą.
3. *Aiškūs ugdymo institucijos tikslai, veiklos įvertinimas ir pripažinimas* liudija apie pedagogų veiklos kryptingumą ir prasmės reikšmingumą jų profesinėje veikloje ir tuo pačiu apie jų profesinio tobulėjimo svarbą.
4. Ganėtinai vidutiniškai reikšmingi *vadovų ir pedagogų santykiai* rodo, kad nėra susiformavusios gilios bendradarbiavimo tradicijos, nors tai yra ganėtinai svarbus efektyvumo elementas ugdymo institucijose.
5. *Tarpusavio konkurencija* mažiausiai skatina pedagogų veiklą. Tai būtų galima sieti su darbuotojų saugumo poreikio laidavimo reikšmingumu profesinėje veikloje. Šie duomenys

prieštarauja visuomenėje vyraujančiai nuostatai, kad konkurencija yra reikšmingas darbuotojų stimulus. Galima daryti prielaidą, kad pedagogams svarbesnis yra saugumo užtikrinimas nei konkurencija.

6. *Karjeros galimybės* labai neryškiai motyvuoja ugdymo įstaigų pedagogus. Galima daryti prielaidą, jog konkurencijos baimė, nesuinteresuotumas (arba nepakankamos) karjeros galimybės liudija apie tam tikrą inerciją ir sąstingį ugdymo įstaigose. Tai iš dalies patvirtina ir ganėtinai vidutiniškai reikšmingas savirealizacijos poreikis, t.y. profesinės pedagogų aspiracijos ir ambicijos nėra aukštos.
7. *Darbo kontrolė* visiškai arba labai neryškiai motyvuoja pedagogus. Tai rodo darbuotojų asmeninę, profesinę atsakomybę jų profesinėje veikloje.
8. *Vadovų gebėjimas naudotis darbuotojų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus* mažai motyvuoja pedagogus. Tai rodo, kad pedagogai nepakankamai įtraukiami į ugdymo institucijos valdymą.

Norėdami nustatyti motyvus, kurie labiausiai skiriasi ugdymo institucijose, naudojame Kruskal-Wallis daugiaparametrinį kriterijų. Kadangi šis kriterijus analizuoja ne vieną atsakymą į klausimą, bet visus tris ir lygina jų pasiskirstymą skirtingose grupėse, gavome pilnesnį vaizdą apie motyvus, kurie labiausiai skiriasi tiriamųjų grupėse. 5 lentelėje pateikiame motyvus, skirtingai vertinamus skirtingose ugdymo institucijose, skirtumų mažėjimo tvarka.

5 lentelė. Motyvų vertinimo skirtumai skirtingose institucijose

Motivas	χ^2	df	p
Ugdymo įstaigos įvaizdis	13,803	3	0,003
Darbą motyvuoja ugdymo institucijos tradicijos	11,016	3	0,012
Vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, dirbti komandoje	10,546	3	0,014
Skatina pasitikėjimas vadovu	8,905	3	0,031
Jų ir vadovo santykiai	8,123	3	0,044
Gerai santykiai su bendradarbiais	8,036	3	0,045
Jų profesiniai laimėjimai	7,513	3	0,057
Vadovų patarimai, pagalba	7,405	3	0,060
Karjeros galimybės	6,756	3	0,080
Vadovų skatinimai už pasiekimus	6,317	3	0,097
Vadovų gebėjimas naudotis jų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus	6,198	3	0,102
Dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmime	6,039	3	0,110
Lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras	6,001	3	0,112
Jų darbo kontrolė	5,900	3	0,117
Veiklos rezultatų aptarimas, refleksija	5,787	3	0,122
Vadovų reikalavimai, įsakymai ir užduotys	4,908	3	0,179
Darbą įtakoja ugdymo institucijos vertybės	3,788	3	0,285

Savirealizacijos poreikis ir galimybės	3,659	3	0,301
Vadovo pasitikėjimas jais	3,613	3	0,306
Darbą motyvuoja aiškūs ugdymo institucijos tikslai	3,419	3	0,331
Vadovų skatinimai novacijoms	2,763	3	0,430
Gerai atsiliepiamai apie jų darbą	2,584	3	0,460
Tinkami darbo nurodymai, instrukcijos	2,558	3	0,465
Darbo krūvis	2,526	3	0,471
Veiklos įvertinimas	1,604	3	0,658
Gera sąveika su ugdytiniais	1,377	3	0,711
Saviaktualizacijos poreikis ir galimybės	1,208	3	0,751
Skatina darbuotojų tarpusavio konkurencija	0,844	3	0,839
Jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems	0,611	3	0,894
Jų asmeninis autoritetas bendruomenėje	0,315	3	0,957
Jų veiklos pripažinimas	0,177	3	0,981

Tyrimo rezultatai rodo, kad visose keturiose ugdymo institucijose pedagogai panašiai vertina šių motyvų reikšmingumą: *jų veiklos pripažinimas, jų asmeninis autoritetas bendruomenėje, jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems, darbuotojų konkurencija.*

Daugiausia pedagogų nuomonės skiriasi vertinant motyvų reikšmingumą: *ugdymo įstaigos įvaizdis, ugdymo institucijos tradicijos, vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, darbas komandoje, pasitikėjimas vadovu, pedagogų ir vadovo santykiai, geri santykiai su bendradarbiais.*

Visoms ugdymo institucijoms vertinant motyvą „*ugdymo įstaigos įvaizdis*“ didžiausias skirtumas fiksuojamas tarp ikimokyklinių įstaigų (63,6%) ir suaugusiųjų mokymo centro (27,3%) pedagogų (4 lentelė). Tai rodo, kad šis motyvas skirtingai veikia šių besimokančių švietimo organizacijų darbuotojus. Gimnazijos (44,1%) ir pagrindinės mokyklos (34,0%) pedagogams šis motyvas užima tarpinę padėtį. Analizuojant pedagogų nuomonę apie kitą motyvą „*ugdymo institucijos tradicijos*“ išryškėja panaši tendencija. Labiausiai šis motyvas vėl motyvuoja ikimokyklinių įstaigų pedagogus (58,8%), o mažiausiai reikšmės šis motyvas turi suaugusiųjų mokymo centro (27,3%) pedagogams. Remiantis šiais skirtumais galime teigti, jog ikimokyklinių įstaigų pedagogus motyvuoja ne tik asmeniniai poreikiai, bet jiems taip pat svarbu pati ugdymo įstaiga, jos populiarumas, konkurencingumas, nuo kurio priklauso jų ugdymo įstaigos likimas. Faktas, kad mieste yra keletas konkurencingų ikimokyklinių įstaigų, tikriausiai lėmė šių motyvų aktualumą ikimokyklinių įstaigų pedagogams. O suaugusiųjų mokymo centro situacija visai kita, nes mieste šio tipo ugdymo institucija – vienintelė. Tikėtina, kad čia dirbantiems pedagogams nėra taip svarbi pati ugdymo įstaiga. Analizuojant motyvą „*vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, darbas komandoje*“, reikšmingumo skirtumus pastebime tarp ikimokyklinių įstaigų (58,8%) ir pagrindinės mokyklos (17,4%) pedagogų. Tai rodo, kad ikimokyklinių įstaigų pedagogams svarbesnis tarpusavio

bendradarbiavimas, nei pagrindinės mokyklos pedagogams. Galime daryti prielaidą, kad ikimokyklinių įstaigų vadovams pedagogus yra lengviau sutelkti bendrai veiklai.

Besimokančios organizacijos kūrimui ir palaikymui labai reikšmingas vadovų vaidmuo. Kaip pedagogus veiklai skatina *pasitikėjimas vadovu*? Nuomonės pasiskirstė taip: ikimokyklinės įstaigos - 62,9%; gimnazija - 52,9%; suaugusiųjų mokymo centras - 39,4%; pagrindinė mokykla - 31,9%. Labiausiai išsiskyrė ikimokyklinių įstaigų ir pagrindinės mokyklos pedagogų požiūriai. Toliau analizuojant matome, kad pedagogų požiūris taip pat išsiskyrė vertinant *vadovo ir darbuotojų santykius*. Didžiausi skirtumai fiksuojami tarp ikimokyklinių įstaigų (60,0%) ir pagrindinės mokyklos (27,7%) pedagogų požiūrių. Galima teigti, jog pagrindinės mokyklos pedagogų veiklai vadovo ir darbuotojo santykiai tokios stiprios įtakos neturi, kaip ikimokyklinių įstaigų pedagogams. Priežastys to gali būti įvairios: vadovo autoritetas bei jo vadovavimo stilius ugdymo įstaigoje, institucijos bendruomenės narių skaičius (didelė ar maža bendruomenė) ir kt. Motyvą „gerus santykius su bendradarbiais“ svarbiausiu laiko suaugusiųjų mokymo centro (87,9%) pedagogai. Kaip minėjome, jiems nėra labai svarbu jų ugdymo institucijos įvaizdis, bet vienas iš prioritetų - tarpusavio santykiai. Ikimokyklinių įstaigų pedagogams (85,7%) šis motyvas taip pat aktualus. Didžiausias skirtumas vertinant šio motyvo reikšmingumą fiksuotas lyginant kitų tipų institucijas su gimnazijos (63,6%) pedagogų požiūriu. Galime teigti, kad gimnazijos pedagogams svarbesni yra profesiniai motyvai, nei tarpusavio santykiai.

Skirtingų ugdymo įstaigų pedagoginio personalo požiūris į motyvacijos įtaką asmeniui

Taip pat tyrimu siekta išsiaiškinti motyvacijos reikšmę asmeniui apskritai. Kadangi žmonės yra skirtingi tai ir skirtingai suvokia motyvaciją bei jos reikšmingumą. Respondentai įvertino motyvacijos reikšmingumą, atsakydami „Taip“, „Ne“, „Nežinau“. Duomenys pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Motyvacijos reikšmingumo asmeniui vertinimo skirtingo tipo ugdymo institucijose skirtumai

Motyvacijos reikšmingumas	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Sudaro galimybes pasireikšti kūrybiškumui	11,683	3	0,009
Sudaro galimybes savirealizacijai	9,480	3	0,024
Skatina profesinį tobulėjimą	4,315	3	0,229
Didina pasitikėjimą savimi	3,437	3	0,329
Didina veiklos efektyvumą	2,781	3	0,427
Sudaro galimybes saviaktualizacijai	1,866	3	0,601
Skatina bendradarbiavimą	1,342	3	0,719
Didina asmens atsakomybę	0,503	3	0,918

Tyrimo rezultatai rodo, kad visose keturiose ugdymo institucijose pedagogai beveik vienodai vertina motyvacijos reikšmingumą asmeniui. Panašiai pedagogus motyvuoja ir reikšmės turi skatinimas jų *atsakomybės didėjimui, bendradarbiavimui, saviaktualizacijai, veiklos efektyvumui, pasitikėjimui savimi bei profesiniam tobulėjimui.*

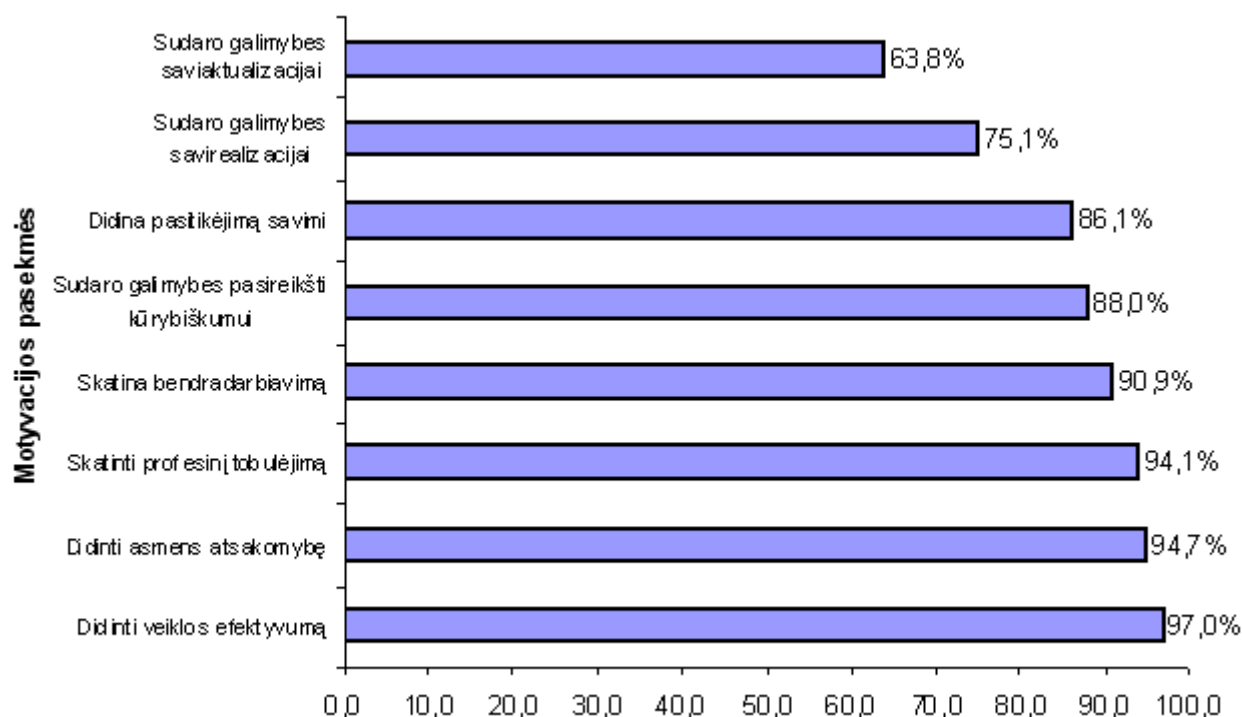
Keturių tipų ugdymo institucijose dirbantys pedagogai skirtingai vertina motyvacijos reikšmę *pasireikšti kūrybiškumui bei savirealizacijai (6 lentelė).*

7 lentelė. Skirtingo tipo švietimo institucijų pedagogų motyvacijos reikšmingumo vertinimo procentinė išraiška

Motyvacijos reikšmingumas	Ikimokyklinės įstaigos	Pagrindinė mokykla	Gimnazija	Suaugusiųjų mokymo centras
	%	%	%	%
Sudaro galimybes pasireikšti kūrybiškumui	91,4	93,6	94,1	72,7
Sudaro galimybes savirealizacijai	74,3	83,0	85,3	57,6

Analizuojant šiuos du rodiklius (7 lentelė), gimnazijos pedagogai juos įvertino aukščiausiai. Šis pasirinkimas rodo, kad šiems pedagogams svarbu patenkinti savo kūrybiškumo bei savirealizacijos poreikius t.y. pasireikšti kūrybiškumui ir savirealizacijai. Žemiausiai šiuos abu rodiklius įvertino suaugusiųjų mokymo centro pedagogai ir tai parodo, kad šiems pedagogams motyvacija kūrybiškumui ir savirealizacijai nėra taip svarbu kaip kitų ugdymo įstaigų pedagogams. Tarpinės vienodas abiem rodikliams pozicijas iliustruoja pagrindinės mokyklos ir ikimokyklinių įstaigų pedagogų nuomonės.

Analizuojant tik teigiamus atsakymus apie motyvacijos reikšmingumą asmeniui (1 pav.), galima daryti išvadą, kad motyvacija labiausiai didina veiklos efektyvumą (97% respondentų). Respondentų nuomone, motyvavimas yra judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina žmones veikti, daryti. Tai yra – žmogaus aktyvumą skatinantis procesas. Pedagogai mano, jog motyvacija - tai ir veiklos kryptį lemiantis procesas sudarantis galimybes saviaktualizacijai (63,8%) ir savirealizacijai (75,1%). Šie procesai susiję su asmenybės saviraiškos poreikių patenkinimu. Tyrimo duomenų analizė rodo, jog motyvacija didina asmens atsakomybę (94,7%). Viena iš motyvacinės vadybos rekomendacijų yra – „suteikti darbuotojui daugiau atsakomybės, kuri stiprintų jo motyvaciją“. Remiantis rezultatais, galima rekomenduoti vadovams suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės, nes tai juos efektyviai motyvuotų.



1 pav. Respondentų teigiamų atsakymų apie motivacijos reikšmingumą procentinė išraiška

Skirtingų ugdymo institucijų pedagoginio personalo požiūris į vadovo veiksmų įtaką darbuotojų motyvacijai

Anketoje buvo pateikta 17 klausimų, kuriais siekta išsiaiškinti, kokie vadovo veiksmai labiausiai motyvuoja darbuotojus. Į klausimus respondentai atsakė, pasirinkdami vertinimus „labai reikšminga“, „reikšminga“, „nereikšminga“.

8 lentelė. Vadovų veiksmų įtakos vertinimų pasiskirstymas pagal ugdymo institucijos tipą.

Vadovo veiksmai	χ^2	df	p
Skatinti darbuotojus finansiškai	24,657	3	0,001
Stengtis, kad pokyčiai būtų naudingi asmeniškai darbuotojams	20,624	3	0,001
Naudoti apdovanojimus darbuotojams skatinti	14,399	3	0,002
Sutelkti darbuotojų dėmesį į savo ugdymo įstaigos poreikius	14,258	3	0,003
Skatinti kolektyvą komunikuoti, bendrauti	9,326	3	0,025
Skatinti motyvaciją per konkurenciją	7,622	3	0,055
Rūpintis darbuotojų saugumu	6,226	3	0,101
Derinti darbuotojų interesus	6,075	3	0,108
Padėti ir patarti savo darbuotojams	4,808	3	0,186
Akcentuoti teigiamas darbuotojo savybes	4,465	3	0,215
Informuoti personalą visais svarbiais darbo klausimais	3,687	3	0,297
Naudoti spaudimą, griežtus reikalavimus	3,534	3	0,316

Vertinti darbuotojų veiklą	3,084	3	0,379
Motyvacija yra viena esminių vadybos funkcijų	2,770	3	0,429
Skatinti darbuotojus novacijoms	1,762	3	0,623
Sudaryti sąlygas darbuotojams tobulėti	1,009	3	0,799
Naudotis personalo patirtimi ir žiniomis priimant sprendimus	0,416	3	0,937

Skirtingose ugdymo institucijose dirbantys pedagogai panašiai mano, kad norėdamas stiprinti darbuotojų motyvaciją, vadovas turi naudotis personalo patirtimi ir žiniomis priimant sprendimus, sudaryti sąlygas darbuotojams tobulėti, skatinti darbuotojus novacijoms, vadovaujant vadovui svarbu motyvuoti darbuotojus, vertinti darbuotojų veiklą.

Ryškiausi skirtumai vertinant vadovo motyvavimo būdus ir jų reikšmingumą darbuotojui pasireiškia dėl šių motyvavimo būdų: finansinio ir nefinansinio darbuotojų skatinimo, darbuotojų dėmesio sutelkimo į ugdymo įstaigos poreikius, kolektyvo komunikacijos, bendravimo skatinimo.

9 lentelė. Vadovų veiksmų įtakos reikšmingumo procentinė išraiška skirtingose ugdymo institucijose

Vadovo veiksmai	Ikimokyklinė įstaiga	Pagrindinė mokykla	Gimnazija	Suaugusiųjų švietimo centras
	%	%	%	%
Skatinti darbuotojus finansiškai	82,9	100,0	94,1	97,0
Stengtis, kad pokyčiai būtų naudingi asmeniškai darbuotojams	74,3	93,6	94,1	90,9
Naudoti apdovanojimus darbuotojams skatinti	71,4	93,6	85,3	90,9
Sutelkti darbuotojų dėmesį į savo ugdymo įstaigos poreikius	94,3	95,7	100,0	84,8
Skatinti kolektyvą komunikuoti, bendrauti	97,1	97,9	91,2	97,0

Finansinis skatinimas yra įvairių tikslų pasiekimo priemonė, tiesiogiai ar netiesiogiai susijęs su daugelio poreikių patenkinimu. Išsiskyrė švietimo institucijų darbuotojų požiūrio skirtumai į skatinimą finansiškai: pagrindinė mokykla (100,0%), suaugusiųjų mokymo centras (97,0%), gimnazija (94,1%) ir ikimokyklinės įstaigos (82,9%). Tai rodo, kad pagrindinės mokyklos pedagogams finansinis skatinimas yra labai svarbus, ikimokyklinių įstaigų pedagogams tai mažiau reikšminga. Jiems svarbiausia skatinimas bendrauti, komunikuoti, sutelkti dėmesį į savo ugdymo įstaigos poreikius. Analizuodami tyrimo rezultatus, galime daryti išvadą, kad vadovams taikant motyvacijos modelius, svarbu tinkamai suderinti organizacijoje vykdomus pokyčius su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis. Reikšmingiausia tai gimnazijos pedagogams (94,1%), o mažiausiai reikšminga - ikimokyklinių įstaigų pedagogams (74,3%). Motyvacijos teorijos pažymi įvairių apdovanojimų reikšmę. Pagrindinės mokyklos pedagogams (93,6%) šis motyvacijos būdas

aktualesnis nei kitų švietimo organizacijų pedagogams. Mažiausiai reikšmingas šis motyvacijos būdas ikimokyklinių įstaigų pedagogams (71,4%). Galima daryti išvadą, kad ikimokyklinių įstaigų darbuotojams mažiausiai aktualus finansinis ir nefinansinis vadovų skatinimas, o jų veiklą labiau motyvuoja įvairūs kiti veiksniai. Gimnazijos pedagogų nuomone, ugdymo įstaigos poreikiai yra patys svarbiausi (100,0%) todėl šioje ugdymo įstaigoje pedagogus galima lengviau ir stipriau sutelkti bendram tikslui, kas yra organizacijos sėkmingo darbo garantas. Suaugusiųjų mokymo centro darbuotojams tai mažiausiai aktualu (84,8%), jiems svarbiau finansinis skatinimas ir tarpusavio santykiai (97,0%).

Pedagoginio personalo valdymas suprantamas kaip bendradarbių santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo. Harmoningi tarpusavio santykiai pasirodė besą svarbiausi pagrindinės mokyklos pedagogams (97,9%). Galima daryti prielaidą, kad šio tipo ugdymo institucijoje pedagogai jaučia vienas kito paramą ir pasitikėjimą, jie nebijo dalintis savo abejonėmis, kalba apie problemas. Todėl vadovui ypač svarbu sudaryti palankias sąlygas pedagogų bendravimui. Harmoningų santykių svarba pasiskirsto tokia seka pagal vertinimą: ikimokyklinių įstaigų pedagogai (97,1%), suaugusiųjų mokymo centro pedagogai (97,0%) ir gimnazijos pedagogai (91,2%). Koks bebūtų pedagogų pasirinkimas, besimokanti organizacija remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama institucijos tobulėjimo.

Motyvų reikšmingumo skirtumai švietimo institucijose

Anketoje respondentai turėjo įvertinti 10 motyvų pagal reikšmingumą nuo 1 (reikšmingiausio) iki 10 (mažiausiai reikšmingo). Mažesnis vidurkis reiškia reikšmingesnę motyvą.

10 lentelė. Respondentų darbo motyvų vertinimo vidurkiai (pedagogų požiūris)

Ikimokyklinė įstaiga		Pagrindinė mokykla		Gimnazija		Suaugusiųjų švietimo centras	
Motyvas	Vertinimo vidurkis	Motyvas	Vertinimo vidurkis	Motyvas	Vertinimo vidurkis	Motyvas	Vertinimo vidurkis
Kokybiškas darbo atlikimas	3,06	Darbo užmokestis	3,28	Asmeniniai profesiniai laimėjimai	3,30	Darbo užmokestis	2,30
Geras ugdymo įstaigos mikroklimatas	3,71	Kokybiškas darbo atlikimas	3,55	Kokybiškas darbo atlikimas	3,30	Kokybiškas darbo atlikimas	4,03
Darbo užmokestis	4,06	Asmeniniai profesiniai laimėjimai	4,66	Darbo užmokestis	4,30	Asmeniniai profesiniai laimėjimai	4,24

Tarpusavio bendradarbiavimas	4,56	Geras ugdymo įstaigos mikroklimatas	4,72	Galimybė nuolat tobulėti	4,73	Bendradarbių pripažinimas	4,88
Galimybė nuolat tobulėti	5,26	Galimybė nuolat tobulėti	5,77	Tarpusavio bendradarbiavimas	5,91	Geras ugdymo įstaigos mikroklimatas	5,39
Asmeniniai profesiniai laimėjimai	5,41	Tarpusavio bendradarbiavimas	5,89	Geri santykiai su vadovu	5,97	Tarpusavio bendradarbiavimas	6,06
Bendradarbių pripažinimas	5,79	Bendradarbių pripažinimas	6,11	Bendradarbių pripažinimas	6,24	Visuomenės pripažinimas	6,12
Geri santykiai su vadovu	6,03	Geri santykiai su vadovu	6,60	Visuomenės pripažinimas	6,61	Galimybė nuolat tobulėti	6,73
Visuomenės pripažinimas	7,91	Visuomenės pripažinimas	6,62	Geras ugdymo įstaigos mikroklimatas	6,91	Karjeros galimybės	7,30
Karjeros galimybės	8,82	Karjeros galimybės	7,79	Karjeros galimybės	7,73	Geri santykiai su vadovu	7,70

Analizuodami 10 lentelėje pateiktus duomenis, matome, kad visose ugdymo institucijose, į labiausiai reikšmingą motyvų trejetuką patenka *darbo užmokestis, kokybiškas darbo atlikimas ir asmeniniai profesiniai laimėjimai*. Remiantis šiais duomenimis galime pasakyti, kad vis tik darbo užmokestis yra vienas iš didžiausių motyvų, skatinančių dirbti. Tačiau jiems nenusileidžia ir pedagoginio darbo prasmė. Čia susipynę profesiniai motyvai (kokybiškas darbo atlikimas) su asmeniniais profesiniais laimėjimais. Šie motyvai pedagogams padeda pajusti asmenybės veiklos prasmę, padeda jiems tapti kuriančiais ir atsakingais, išreiškiančiais save, jaučiančiais savo vertę.

Mažiausiai respondentai vertina *karjeros galimybių* reikšmę. Gauti rezultatai, dar kartą patvirtina, kad šių ugdymo institucijų pedagogams karjera nėra tokia aktuali.

Atlikus pastarųjų duomenų statistinę analizę, kuri pateikiama 11 lentelėje, matome, kad skirtingose ugdymo institucijose pedagogų nuomonė panaši, vertinant *bendradarbių pripažinimo, karjeros galimybių ir kokybiško darbo atlikimo* motyvų įtaką jų darbui.

11 lentelė. Darbo motyvų vertinimo pasiskirstymas skirtingo tipo ugdymo institucijose

Motyvus	χ^2	df	p
Geras ugdymo įstaigos mikroklimatas	26,869	3	0,000
Darbo užmokestis	12,968	3	0,005
Geri santykiai su vadovu	12,574	3	0,006
Galimybė nuolat tobulėti	11,625	3	0,009
Asmeniniai profesiniai laimėjimai	10,327	3	0,016

Tarpusavio bendradarbiavimas	9,867	3	0,020
Visuomenės pripažinimas	8,531	3	0,036
Bendradarbių pripažinimas	6,692	3	0,082
Karjeros galimybės	3,883	3	0,274
Kokybiškas darbo atlikimas	2,596	3	0,458

Motyvų *geras ugdymo įstaigos mikroklimatas, darbo užmokestis, geri santykiai su vadovu, galimybė nuolat tobulėti, asmeniniai profesiniai laimėjimai, tarpusavio bendradarbiavimas, visuomenės pripažinimas* svarbumą įvairios ugdymo institucijos įvertino skirtingai. (Duomenys pateikti 10 lentelėje, mažesnis vidurkis reiškia reikšmingesnę motyvą.) Motyvas „*geras ugdymo įstaigos mikroklimatas*“ daugiausiai reikšmingas ikimokyklinių įstaigų darbuotojams (3,71) (10 lentelė), toliau seka pagrindinės mokyklos darbuotojai (4,72), trečioje vietoje pagal reikšmingumą suaugusiųjų mokymo centro pedagogų (5,39) vertinimas ir mažiausiai reikšmingu šį motyvą laiko gimnazijos pedagogai (6,91). Pedagogų nuomonė nesutapo ir dėl *darbo užmokesčio* svarbumo. Vertinant šio motyvo svarbą aukščiausiai jis įvertintas suaugusiųjų švietimo centro pedagogų (2,30), toliau nuomonių reikšmingumas pasiskirstė sekančiai: pagrindinė mokyklos pedagogai įvertino 3,28, ikimokyklinių įstaigų pedagogai – 4,06 ir mažiausiai reikšmingu šį motyvą laiko gimnazijos pedagogai 4,30. Nevienodai svarbu skirtingų institucijų pedagogams ir *geri santykiai su vadovu*. Gimnazijos pedagogams tai aktualiausia (5,97). Galima teigti, kad jų bendras darbas ir sutarimas su vadovais dėl švietimo vertybių padeda ir skatina šiuos pedagogus tobulėti. Vertinant šį motyvą mažiausiai reikšmingu jį laiko suaugusiųjų švietimo centro pedagogai (7,70). Ikimokyklinių įstaigų (6,03) ir pagrindinės mokyklos (6,60) pedagogų nuomonės beveik sutapo.

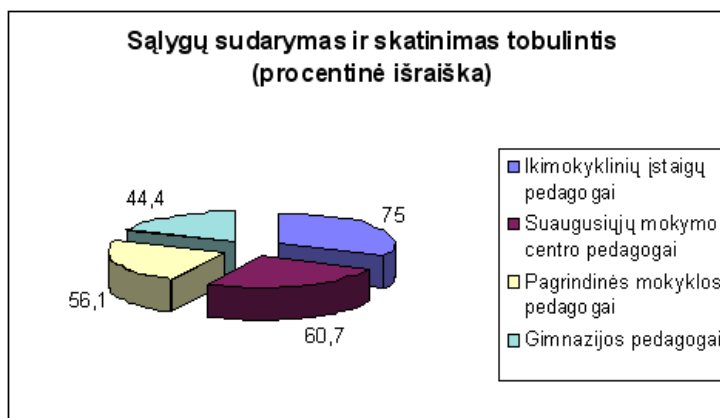
Žmogaus patyrimas, žinios, įpročiai, gebėjimai, kaip ir visas asmenybės vystymasis, yra nenutrūkstamas vyksmas tai yra - *nuolatinis keitimasis* - ugdymasis per visą gyvenimą. Tokią galimybę tobulėti aukščiausiai vertina gimnazijos pedagogai (4,73), toliau seka – ikimokyklinių įstaigų pedagogų vertinimas (5,26), sekantys – pagrindinės mokyklos pedagogai (5,77) ir mažiausiai tai reikšminga yra suaugusiųjų mokymo centro pedagogams (6,73). Analizuojant tyrimo duomenis pastebime, kad pedagogų, dirbančių skirtingose ugdymo institucijose, nuomonė išsiskyrė dėl *asmeninių profesinių laimėjimų* reikšmingumo. Mažiausiai tai reikšminga ikimokyklinių įstaigų pedagogams (5,41), o aktualiausia gimnazijos pedagoginiam personalui (3,30). Suaugusiųjų mokymo centro darbuotojų (4,24) ir pagrindinės mokyklos (4,66) pedagogų vertinimas aukštesnis negu ikimokyklinių įstaigų darbuotojų.

Bendradarbiaujant tarpusavyje kuriami ir plėtojami produktyvūs darbiniai santykiai. Skirtingos ugdymo institucijos tarpusavio bendradarbiavimo reikšmingumą įvertino sekančiai: reikšmingiausias šis motyvas yra – ikimokyklinių įstaigų darbuotojams (4,56), toliau seka-

pagrindinės mokyklos pedagogai (5,89), sekantys – gimnazijos darbuotojai, o mažiausiai reikšmingu laiko suaugusiųjų mokymo centro pedagogai (6,06). Dėl ugdymo institucijos atvirumo, aplinkos globalizacijos, pedagogai pasireiškia ne tik mokyklinėje aplinkoje, bet ir visuomenėje. Šiuo atveju kalbama apie pedagogo atsakomybę prieš visuomenę, reikalaujančią didelio efektyvumo. *Visuomenės pripažinimas* taip pat skirtingai įtakoja pedagogų veiklos efektyvumą skirtingose ugdymo įstaigose. Labiausiai visuomenės pripažinimas motyvuoja suaugusiųjų mokymo centro pedagogus (6,12), toliau gimnazijos (6,61) ir pagrindinės mokyklos (6,62) pedagogus. Mažiausiai reikšmingas šis motyvas yra ikimokyklinių įstaigų pedagogams (7,91).

Konkretūs motyvacijos būdai skirtingose ugdymo institucijose.

Analizuojant gautus duomenis, pastebime, kad visų keturių ugdymo institucijų pedagogai dažniausiai paminėjo tą patį motyvavimo būdą - *sąlygų sudarymas ir skatinimas tobulintis*. Ikimokyklinių įstaigų pedagogai - 75%. Suaugusiųjų mokymo centre - 60,7 % pedagogų. Pagrindinėje mokykloje 56,1% pedagogų ir gimnazijos pedagogai - 44,4 %.



Kaip matome daugiausiai šį būdą paminėjo ikimokyklinių įstaigų pedagogai, o mažiausiai gimnazijos pedagogai. Remiantis pedagogų nuomone, galime teigti, jog šis motyvas visose ugdymo institucijose taikomas dažniausiai.

Skirtingo tipo švietimo institucijų pedagogų požiūris į besimokančios švietimo organizacijos bruožus

Nuolatiniai pokyčiai vyksta visose besimokančiose švietimo organizacijose. Anketose respondentams buvo pateikta 14 besimokančios organizacijos bruožų. Pedagogai turėjo įvertinti ar tie bruožai „būdingi“, „nežymiai būdingi“ bei „nebūdingi“ jų ugdymo institucijai.

12 lentelė. Besimokančios organizacijos bruožų vertinimas skirtingo tipo ugdymo institucijose

Besimokančios organizacijos bruožai	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Nuolatinis mokymasis	18,392	3	0,000
Komandinis darbas	14,815	3	0,002
Gebėjimas naudotis technologijomis	12,394	3	0,006
Persidengusi vizija	11,882	3	0,008
Kritiškas ir kūrybinis mąstymas	11,453	3	0,010
Organizacijos gebėjimas adekvačiai vertinti padėtį ir kaitą	10,768	3	0,013
Darbuotojų dalyvavimas institucijos valdyme	10,694	3	0,014
Ryšiai su visuomene	9,809	3	0,020
Atsakomybė	7,729	3	0,052
Visiems prieinama įvairi informacija	6,454	3	0,091
Visuotinė mokymosi strategija	5,555	3	0,135
Keitimasis idėjomis	2,313	3	0,510
Organizacijos atvirumas pokyčiams	1,529	3	0,676
Bendradarbiavimas	1,326	3	0,723

Nagrinėdami 12 lentelės duomenis, matome, kad skirtingose ugdymo institucijose dirbantys pedagogai vienodai išskiria šešis iš keturiolikos pateiktų besimokančios organizacijos bruožų. Tai- *atsakomybė, visiems prieinama informacija, visuotinė mokymosi strategija, keitimasis idėjomis, organizacijos atvirumas pokyčiams, bendradarbiavimas*. Skirtingai respondentai vertina aštuonis besimokančios organizacijos bruožus. Tai - *nuolatinis mokymasis, komandinis darbas, gebėjimas naudotis technologijomis, persidengusi vizija, kritiškas ir kūrybinis mąstymas, organizacijos gebėjimas adekvačiai vertinti padėtį ir kaitą, darbuotojų dalyvavimas institucijos valdyme bei ryšiai su visuomene*. (Skirtumų rodikliai aptariami priede Nr. 2)

Kompetentingas, *nuolat besimokantis*, sau labai reiklus personalas - tai besimokančios organizacijos bruožas. Mokymasis turi vykti nuolat. Šis bruožas labiausiai būdingas gimnazijai (88,2%), toliau sektų pagrindinė mokykla (85,1%), sekantis būtų suaugusiųjų mokymo centras (81,8%) ir galiausiai - ikimokyklinės įstaigos (51,4%). Kaip matome, šis bruožas ikimokyklinėse įstaigose ženkliai skiriasi nuo kitų ugdymo įstaigų.

Sėkmingas besimokančios organizacijos darbas yra pagrįstas stipriais ir nenutrūkstamais įvairių komandų ryšiais. Pedagogai turi mokėti aktyviai bendradarbiauti, vengti tariamos partnerystės ir produktyviai dirbti su kitais pedagogais. Analizuojant duomenis apie *komandinį darbą* skirtingose ugdymo įstaigose, didžiausią skirtumą pastebime tarp ikimokyklinių

įstaigų (74,3%) ir suaugusiųjų mokymo centro (30,3%) darbuotojų vertinimo. Pastarajai ugdymo įstaigai šis bruožas nėra itin būdingas. 61,8% gimnazijos pedagogų mano, jog jų organizacijai šis bruožas būdingas ir mažesnė pagrindinės mokyklos pedagogų dalis (57,4%) mano, jog komandinis darbas būdingas jų organizacijai.

Norint valdyti kaitą, svarbi tiek individo, tiek institucijos kompetencija. Personalo profesionalizacija tampa pagrindine organizacijos strategija. Pedagogai savo *gebėjimą naudotis technologijomis* įvertino skirtingai: gimnazija (94,1%), suaugusiųjų mokymo centras (84,8%), pagrindinė mokykla (68,4%) ir ikimokyklinės įstaigos (62,9%). Galime hipotetiškai teigti, jog šis bruožas besimokančioms organizacijoms priklauso nuo ugdytinių amžiaus ir ugdymo specifikos.

Besimokančios organizacijos strategijos formavimas, vykdymas, vertinimas ir tobulinimas yra organizuojamas dalyvaujant visiems organizacijos nariams. *Persidengusi vizija* mažiausiai būdinga suaugusiųjų mokymo centrui (24,2%), truputį ryškesnė – pagrindinei mokyklai (31,9%), toliau sektų - ikimokyklinės įstaigos (45,7%) ir daugiausiai būdinga gimnazijai (58,8%). Galime teigti, kad gimnazijoje pedagogai daugiausia dalyvauja strategijos, vizijos, tikslų ir uždavinių formavime, o mažiausiai- suaugusiųjų mokymo centre.

Dinamiška aplinka reikalauja pedagogų *kritiško ir kūrybinio mąstymo*. Ši kompetencija labiausiai ryški gimnazijoje (61,8%). Nuo jos ženkliai atsilieka suaugusiųjų mokymo centras (24,2%). Pagrindinė mokykla (57,4%) ir ikimokyklinės įstaigos (54,3%) šią kompetenciją įvaldžiusios apylygiai.

Institucija gyvybinga ir aktuali tiek, kiek geba atsiverti artimo ir tolimo pasaulio vertybėms, kiek geba jas suvokti, vertinti, pasirinkti, įsisavinti. Tirtų ugdymo įstaigų pedagogai skirtingai vertina savo *organizacijos gebėjimą adekvačiai vertinti padėtį ir kaitą*. Daugiausia šis bruožas būdingas gimnazijai (73,5%), mažiau - ikimokyklinėms įstaigoms (54,3%), pagrindinei mokyklai (44,7%) ir mažiausiai būdinga suaugusiųjų mokymo centrui (39,4%).

Kiekvienas organizacijos narys įtraukia ir įprasmina nors dalelytę savo tikslų, norų, lūkesčių savo besimokančios organizacijos veikloje. Analizuojant atsakymus galima teigti, jog trims organizacijoms (suaugusiųjų mokymo centrui (18,2%), gimnazijai (26,5%), pagrindinei mokyklai (34,0%)) nėra labai būdingas jų *darbuotojų dalyvavimas institucijos valdyme*. Labiausiai šis bruožas būdingas ikimokyklinėms įstaigoms (57,1%).

Besimokanti organizacija, siekdama įsitvirtinti visuomenėje, priimdama sprendimus turi stengtis, kad grupiniai interesai, visos organizacijos interesai derėtų su visuomenės interesais. Ikimokyklinės įstaigos (74,3%) daugiausia *palaiko ryšį su visuomene*, nedaug atsilieka gimnazija (73,5%), toliau sektų pagrindinė mokykla (53,2%) ir mažiausiai būdingas šis bruožas suaugusiųjų mokymo centrui (42,4%).

Nėra dviejų vienodų organizacijų – kiekviena iš jų turi skirtingą istoriją, unikalią veiklos ir kultūros terpę, kurią sudaro tikslų, vertybių ir asmenybių junginys. Kiekvienoje institucijoje gyvuoja sava motyvacija, skatinanti mokymąsi personalo individualiai, tiek visos organizacijos.

Skirtingo tipo ugdymo institucijų pedagogų ir vadovų požiūrių į motyvaciją analizė.

Viena iš efektyviausių šiuolaikinio valdymo tipų yra motyvacinė vadyba. Egzistuoja daugybė motyvavimo modelių, kurie didele dalimi priklauso nuo vadovo. Vadovas, atsižvelgdamas į darbuotojų ir organizacijos poreikius bei norėdamas įtakoti jų veiklą, turi parinkti atitinkamas motyvavimo priemones, būdus. 13 lentelėje pateikiame pedagoginio personalo ir vadovų motyvų vertinimus (atsakymų dažnio mažėjimo tvarka).

13 lentelė. Vadovų ir pedagogų motyvų vertinimo procentinė išraiška

Pedagogai		Vadovai	
Motyvas	Tei-gia-ma-i įvertinusių %	Motyvas	Tei-gia-ma-i įvertinusių %
Gera sąveika su ugdytiniais	99,3	Gerai atsiliepiama apie jų darbą	100
Jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems	99,3	Jų profesiniai laimėjimai	100
Veiklos įvertinimas	98,7	Jų veiklos pripažinimas	100
Gerai atsiliepiama apie jų darbą	98,6	Jų asmeninis autoritetas bendruomenėje	100
Jų profesiniai laimėjimai	98,6	Gerai santykiai su bendradarbiais	100
Gerai santykiai su bendradarbiais	98,0	Gera sąveika su ugdytiniais	100
Tinkami darbo nurodymai, instrukcijos	98,0	Karjeros galimybės	100
Jų veiklos pripažinimas	97,3	Jų ir vadovo santykiai	100
Vadovo pasitikėjimas jais	97,3	Vadovų gebėjimas naudotis jų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus	100
Saviaktualizacijos poreikis ir galimybės	96,6	Vadovų patarimai, pagalba	100
Vadovų skatinimai novacijoms	96,6	Veiklos įvertinimas	100
Darbą motyvuoja aiškūs ugdymo institucijos tikslai	96,0	Vadovų skatinimai už pasiekimus	100
Jų asmeninis autoritetas bendruomenėje	93,9	Ugdymo įstaigos įvaizdis	96,9
Vadovų patarimai, pagalba	92,6	Tinkami darbo nurodymai, instrukcijos	96,9
Veiklos rezultatų aptarimas, refleksija	92,5	Dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmimo	96,9
Darbą įtakoja ugdymo institucijos vertybės	92,5	Vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, dirbti komandoje	96,9
Ugdymo įstaigos įvaizdis	91,2	Vadovo pasitikėjimas jais	96,9
Vadovų skatinimai už pasiekimus	91,2	Darbą motyvuoja aiškūs ugdymo institucijos tikslai	96,9

Jų ir vadovo santykiai	89,9	Skatina pasitikėjimas vadovu	96,9
Darbą motyvuoja ugdymo institucijos tradicijos	89,8	Jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems	93,8
Darbo krūvis	88,5	Veiklos rezultatų aptarimas, refleksija	93,8
Vadovų gebėjimas naudotis jų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus	88,5	Vadovų skatinimai novacijoms	93,8
Vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, dirbti komandoje	88,4	Vadovų reikalavimai, įsakymai ir užduotys	93,8
Skatina pasitikėjimas vadovu	87,9	Lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras	90,6
Dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmimo	87,2	Jų darbo kontrolė	90,6
Lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras	82,8	Darbą įtakoja ugdymo institucijos vertybės	90,6
Vadovų reikalavimai, įsakymai ir užduotys	82,6	Savirealizacijos poreikis ir galimybės	90,3
Karjeros galimybės	77,0	Darbą motyvuoja ugdymo institucijos tradicijos	87,5
Skatina darbuotojų tarpusavio konkurencija	69,1	Saviaktualizacijos poreikis ir galimybės	87,1
Jų darbo kontrolė	62,2	Darbo krūvis	81,3
Savirealizacijos poreikis ir galimybės	46,6	Skatina darbuotojų tarpusavio konkurencija	71,9

13 lentelės duomenys rodo, kad vadovai daugumą motyvų laiko labiau motyvuojančiais jų pedagogus nei patys pedagogai.

Vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį išsilavinimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaupę panašią patirtį. Norėdami nustatyti motyvus, kuriuos skirtingai vertino vadovai ir pedagogai naudojome daugiaparametrinį Kruskall –Wallis kriterijų.

14 lentelė. Motyvų vertinimų skirtumai tarp vadovų ir darbuotojų

Motyvas	χ^2	df	p
Gera sąveika su ugdytiniais	14,286	1	0,001
Karjeros galimybės	14,204	1	0,001
Vadovų skatinimai už pasiekimus	11,352	1	0,001
Vadovų skatinimai novacijoms	11,101	1	0,001
Jų darbo kontrolė	10,197	1	0,001
Vadovų gebėjimas naudotis jų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus	8,528	1	0,003
Geri atsiliepimai apie jų darbą	6,424	1	0,011
Jų veiklos pripažinimas	5,122	1	0,024
Darbo krūvis	4,581	1	0,032
Veiklos rezultatų aptarimas, refleksija	4,196	1	0,041
Vadovų patarimai, pagalba	4,117	1	0,042
Jų profesiniai laimėjimai	3,861	1	0,049
Lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras	3,284	1	0,070
Jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems	3,064	1	0,080

Vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, dirbti komandoje	3,059	1	0,080
Gerai santykiai su bendradarbiais	2,593	1	0,107
Saviaktualizacijos poreikis ir galimybės	2,460	1	0,117
Darbą motyvuoja ugdymo institucijos tradicijos	2,014	1	0,156
Jų asmeninis autoritetas bendruomenėje	1,859	1	0,173
Dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmime	1,377	1	0,241
Ugdymo įstaigos įvaizdis	1,205	1	0,272
Darbą įtakoja ugdymo institucijos vertybės	0,645	1	0,422
Vadovo pasitikėjimas jais	0,421	1	0,516
Skatina pasitikėjimas vadovu	0,340	1	0,560
Veiklos įvertinimas	0,258	1	0,612
Tinkami darbo nurodymai, instrukcijos	0,240	1	0,624
Savirealizacijos poreikis ir galimybės	0,193	1	0,660
Jų ir vadovo santykiai	0,139	1	0,709
Skatina darbuotojų tarpusavio konkurencija	0,138	1	0,711
Vadovų reikalavimai, įsakymai ir užduotys	0,082	1	0,775
Darbą motyvuoja aiškūs ugdymo institucijos tikslai	0,077	1	0,782

Labiausiai skiriasi šių motyvų vadovų ir darbuotojų vertinimas: *sąveika su ugdytiniais, karjeros galimybės, skatinimas už pasiekimus, skatinimas novacijoms, darbo kontrolė, gebėjimas naudotis darbuotojų patirtimi, priimant sprendimus, geri atsiliepimai apie darbą, darbo krūvis, pagalba ir profesiniai laimėjimai*. Analizuojant pastebime (13 lentelė), jog motyvas „gera sąveika su ugdytiniais“ pedagogus motyvuoja mažiau (99,3%), nei mano jų vadovai (100%). Nesutapo vadovų ir pedagogų nuomonė dėl *karjeros galimybių* reikšmingumo. Vadovai mano, kad jų darbuotojams karjera yra labai reikšminga (100%), o pedagogai šį motyvą vertino tik 77,0%. Vadovai mano, kad jų *skatinimas savo darbuotojus už pasiekimus* motyvuoja pedagogus veiklai visu 100%, o pedagogai įvertino šį motyvą tik 91,2%. Svarbu neužmiršti naujovių, kad besimokančios organizacijos prisiderintų prie įvairiapusės kaitos reikalavimų. Pedagogai motyvą „*vadovų skatinimas novacijoms*“ įvertino kaip labiau motyvuojantį (96,6%), nei vadovai (93,6%). Vadovams reikėtų atkreipti dėmesį, kad jų darbuotojams naujovės yra svarbesnės, nei jie (vadovai) mano.

Kitas, ypač su vadovais susijęs, motyvas yra *darbo kontrolė*. Didesnė profesinės elgsenos laisvė ir erdvė taikoma tiems darbuotojams, kurie neprikaištingai laikosi darbo organizavimo principų. Griežtumas reikalingas ten, kur reglamentuoja būtinybė. Mūsų tyrimas parodė, jog vadovai mano, kad jų darbuotojams darbo kontrolė yra gana svarbus motyvas (90,6%). Tačiau, pedagogų nuomonė, rodo ką kita. Pedagogai šį motyvą laiko žymiai mažiau motyvuojančiu jų veiklą (62,2%).

Dauguma autorių teigia, kad jei ugdymo institucijos nori dirbti efektyviai, jose daug labiau nei kitose organizacijose turi būti atsižvelgiama į personalo nuomonę. Anot vadovų, jų

gebėjimas naudotis personalo patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus, pedagogus motyvuoja 100%, o patys pedagogai šį motyvą laiko mažiau motyvuojančiu - 88,5%. Darbinės veiklos motyvavimas susijęs su asmenybės įvertinimu. Tyrime su tuo susiję sekantys du motyvai, apie kuriuos vadovai ir pedagogai mano skirtingai - t. y. vadovai mano, kad pedagogus *geri atsiliepimai apie jų darbą* skatina 100%, patys pedagogai šį motyvą vertina kaip mažiau reikšmingą - 98,6%. Anot vadovų, *veiklos pripažinimas* motyvuoja pedagogus 100%. Pedagogai šį motyvą vertina kaip mažiau reikšmingą - 97,3%. *Darbo krūvis*, pedagogų nuomone, juos motyvuoja labiau (88,5%), nei mano jų vadovai (81,3%). Galime teigti, kad pedagogams aktualu surasti optimalų darbų santykį, kad galima būtų palaikyti maksimalią motyvaciją.

Kiekvienas asmuo, atlikęs savo veiklą, nori gauti grįžtamąją informaciją apie ją, kad galėtų keisti tai, kas netinkama. Vadovai *veiklos rezultatų aptarimą ir refleksiją* laiko reikšmingesniu motyvu (93,8%), nei pedagogai (92,5%).

Mokymosi organizacijų vadovai kartu yra ir jų kūrėjai, vedliai, mokytojai. Pedagogų ir vadovų nuomonės išsiskyrė, vertinant *vadovų patarimus, pagalbą* savo darbuotojams. Vadovai mano, jog jų pagalba, patarimai pedagogus motyvuoja 100%, o patys pedagogai įvertina juos kaip mažiau reikšmingu (92,6%).

Kalbant apie *profesinius laimėjimus*, vadovai vertina šį motyvą 100%, patys pedagogai 98,6%.

Iš 12 motyvų, kuriuos vadovai ir pedagogai vertina skirtingai, tik du motyvai (darbo krūvis ir skatinimai novacijoms) pedagogų yra laikomi reikšmingesniais, nei mano jų vadovai. Visus kitus vertintus motyvus vadovai laiko labiau motyvuojančiais jų darbuotojus, nei patys pedagogai. Vadovams reikėtų atkreipti dėmesį į esančius skirtumus.

Pedagoginio personalo ir vadovų požiūris į motyvacijos įtaką asmeniui

Tyrimo rezultatai rodo, kad visų keturių ugdymo institucijų pedagogai ir vadovai vienodai vertina motyvacijos reikšmingumą asmeniui dėl *asmens atsakomybės, saviaktualizacijos galimybių sudarymo, bendradarbiavimo skatinimo, veiklos efektyvumo, pasitikėjimo savimi didinimo, profesinio tobulėjimo skatinimo* (15 lentelė). Vadovų ir pedagoginio personalo motyvacijos reikšmingumo asmeniui vertinimas labiausiai išsiskyrė dviejų motyvų reikšmingumo vertinime. Vertindami motyvacijos reikšmingumą kaip *galimybę pasireikšti asmens kūrybiškumui*, vadovai rečiau įvertino kaip reikšmingą (68,8%), negu pedagogai (88,6%). O motyvacijos reikšmingumas - kaip *galimybė pasireikšti savirealizacijai* – vadovai dažniau įvertino (93,8%) negu pedagogai (76,4%). Duomenys pateikiami priede Nr.3.

15 lentelė. Vadovų ir darbuotojų motyvacijos reikšmingumo asmeniui vertinimo skirtumas

Motyvacijos pasekmė	χ^2	df	p
Sudaro galimybes pasireikšti kūrybiškumui	8,628	1	0,003
Sudaro galimybes savirealizacijai	4,822	1	0,028
Didinti asmens atsakomybę	2,918	1	0,088
Sudaro galimybes saviaktualizacijai	2,568	1	0,109
Skatina bendradarbiavimą	1,245	1	0,265
Didinti veiklos efektyvumą	0,886	1	0,347
Didina pasitikėjimą savimi	0,086	1	0,770
Skatinti profesinį tobulėjimą	0,039	1	0,844

Vadovų ir pedagoginio personalo požiūris į vadovo veiksmų įtaką darbuotojų motyvacijai

Motyvacija, kaip darbuotojų aktyvinimas, - yra svarbi vadovo valdymo funkcija. Egzistuoja daugybė motyvavimo modelių, kurie priklauso nuo vadovo, kurią motyvacinės vadybos koncepciją jis susikurs ir pasirinks. Vadovas, atsižvelgdamas į darbuotojų poreikius bei norėdamas paveikti jų veiklą, turi parinkti atitinkamas motyvavimo priemones. Analizuojant šiuolaikinę patirtį, galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas tampa bendrosios strategijos dalimi.

16 lentelė. Vadovo veiksmų įtakos vertinimas (vadovų ir darbuotojų požiūrio skirtumas)

Vadovo veiksmai	χ^2	df	p
Skatinti darbuotojus novacijoms	11,876	1	0,001
Motyvacija yra viena esminių vadybos funkcijų	8,830	1	0,003
Derinti darbuotojų interesus	5,617	1	0,018
Naudoti spaudimą, griežtus reikalavimus	5,556	1	0,018
Sutelkti darbuotojų dėmesį į savo ugdymo įstaigos poreikius	2,554	1	0,110
Padėti ir patarti savo darbuotojams	1,441	1	0,230
Rūpintis darbuotojų saugumu	1,061	1	0,303
Sudaryti sąlygas darbuotojams tobulėti	0,704	1	0,402
Skatinti kolektyvą komunikuoti, bendrauti	0,644	1	0,422
Naudoti personalo patirtimi ir žiniomis priimant sprendimus	0,561	1	0,454
Vertinti darbuotojų veiklą	0,518	1	0,472
Skatinti motyvaciją per konkurenciją	0,351	1	0,553
Informuoti personalą visais svarbiais darbo klausimais	0,041	1	0,840
Stengtis, kad pokyčiai būtų naudingi asmeniškai darbuotojams	0,010	1	0,920
Akcentuoti teigiamas darbuotojo savybes	0,009	1	0,923
Naudoti apdovanojimus darbuotojams skatinti	0,005	1	0,946
Skatinti darbuotojus finansiškai	0,000	1	0,986

Analizuodami 16 lentelės duomenis, matome, kad vadovai naudoja įvairius pedagoginio personalo motyvavimo būdus ir metodus. Iš 17 anketose pateiktų darbuotojų motyvavimo būdų vadovai ir pedagogai statistiškai vienodai įvertino 13 motyvavimo būdų. Keturių motyvavimo būdų vadovų veiksmų (*darbuotojų skatinimas novacijoms, motyvacijos, kaip esminės vadybos funkcijos, darbuotojų interesų derinimo ir spaudimo, griežtų reikalavimų*) įtaka buvo vertinta statistiškai skirtingai.

Darbuotojų skatinimą novacijoms (98,0%) (vadovų nuomone 96,90%) ir motyvacija, kaip esminę vadybos funkciją (96,6%) (anot vadovų 93,5%) reikšmingiau įvertino pedagogai. O darbuotojų interesų derinimo (100%) (pagal pedagogus 98,6%) ir griežtų reikalavimų bei spaudimo naudojimo metodą (46,9%) (pagal pedagogus 27,2%) reikšmingesniais motyvacijos būdais laiko vadovai. Duomenys pateikti priede Nr.4.

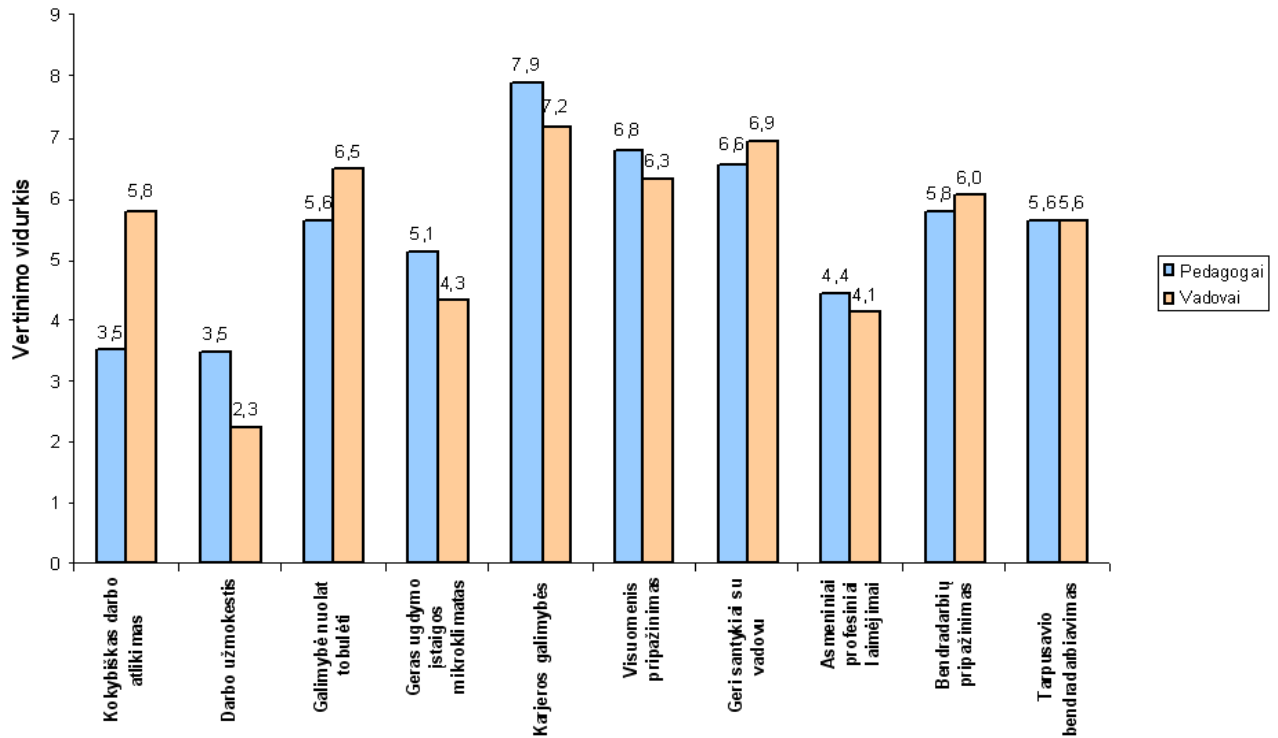
Motyvų reikšmingumo skirtumai tarp vadovų ir pedagogų

Anketose tiek pedagogai (apie save), tiek vadovai (apie savo darbuotojus) turėjo įvertinti 10 motyvų pagal reikšmingumą nuo 1 (reikšmingiausio) iki 10 (mažiausiai reikšmingo).

17 lentelė. Respondentų darbo motyvų vertinimo vidurkiai (darbuotojų ir vadovų požiūriai)

Motyvai	Pedagogai		Vadovai		t	df	p
	Vidurkis	St. nuokry-pis	Vidurkis	St. nuokry-pis			
Kokybiškas darbo atlikimas	3,49	2,55	5,81	2,35	-4,726	177	0,001
Darbo užmokestis	3,47	2,56	2,25	1,88	3,093	58,9	0,003
Galimybė nuolat tobulėti	5,63	2,43	6,47	2,21	-1,791	177	0,075
Geras ugdymo įstaigos mikroklimatas	5,13	2,62	4,31	2,24	1,637	177	0,103
Karjeros galimybės	7,90	2,66	7,19	2,90	1,358	177	0,176
Visuomenis pripažinimas	6,80	2,71	6,31	2,95	0,914	177	0,362
Geri santykiai su vadovu	6,57	2,25	6,94	2,96	-0,659	39,1	0,514
Asmeniniai profesiniai laimėjimai	4,44	2,89	4,13	2,93	0,550	177	0,583
Bendradarbių pripažinimas	5,79	2,47	6,03	2,21	-0,511	177	0,610
Tarpusavio bendradarbiavimas	5,63	2,26	5,63	2,38	0,002	177	0,998

17 lentelėje apskaičiuotas Studento kriterijus (t) rodo, kad pedagogų ir vadovų reikšmingas motyvų vertinimo vidurkių skirtumas fiksuotas tik vertinant du motyvus – *kokybišką darbo atlikimą*, kurį beveik dvigubai silpniau vertina vadovai (5,8) nei pedagogai (3,5) ir *darbo užmokestį*, kurio svarbą daugiau kaip 50% labiau vertina vadovai (6,5) nei pedagogai (2,3). (2pav.)



2pav. Pedagogų ir vadovų motyvų vertinimo vidurkiai

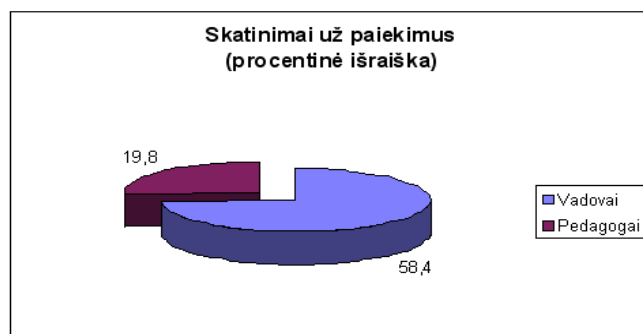
2 paveiksle pavaizduoti motyvų vertinimo vidurkiai. Mažesnis vidurkis reiškia reikšmingesnę motyvą.

17 lentelės ir 2 paveikslo analizė parodė, kad vadovai mano, jog jų darbuotojus labiausiai motyvuoja *darbo užmokestis* (2,3), *asmeniniai profesiniai laimėjimai* (4,1) bei *geras ugdymo įstaigos mikroklimatas* (4,3), o mažiausiai motyvuoja *karjeros galimybės* (7,2) ir *geri santykiai su vadovu* (6,9). Pedagogai stipriausiais motyvais laiko *darbo užmokestį* (3,5) ir *kokybišką darbo atlikimą* (3,5), o silpniausia paskata laiko *karjeros galimybes* (7,9) ir *visuomenės pripažinimą* (6,8). Vadovų ir pedagogų nuomonės sutapo dėl *darbo užmokesčio* ir *karjeros galimybių* motyvų.

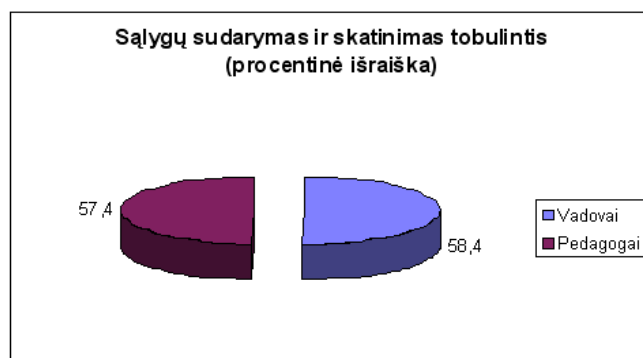
Vadovų ir pedagogų konkretūs motyvacijos būdai skirtingose ugdymo institucijose.

Tiek vadovų, tiek pedagogų buvo prašyta išvardinti konkrečius motyvacijos būdus naudojamus jų ugdymo institucijoje. Analizuojant duomenis išrinkti dažniausiai paminėti motyvai naudojami skirtingose ugdymo institucijose.

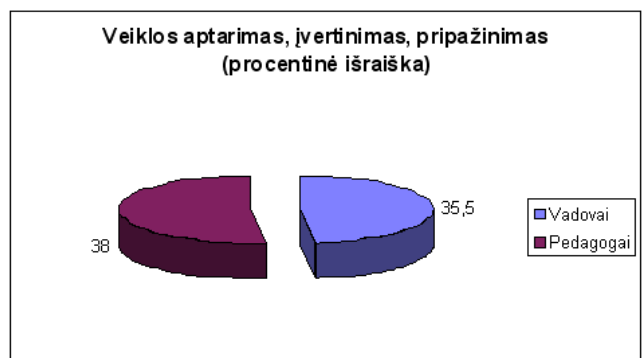
58,4 % vadovų teigia, jog naudoja *įvairius skatinimus už pasiekimus* ir tik 19,8 % pedagogų paminėjo, kad šis motyvavimo būdas taikomas jų institucijoje. Vadovų ir pedagogų nuomonės dėl šio būdo taikymo nesutampa. Vadovai mano, jog savo darbuotojus skatina dažniau. Tuo tarpu tik penktadalis darbuotojų tai patvirtina.



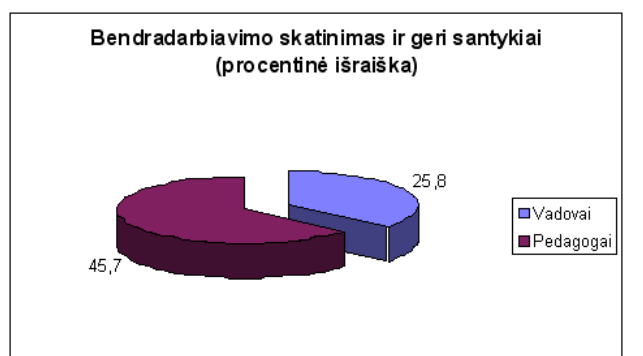
Kitas gana dažnai minimas motyvavimo būdas - *sąlygų sudarymas ir skatinimas tobulintis*. 58,4% vadovų paminėjo, jog naudoja šį būdą darbuotojams motyvuoti ir 57,8 % pedagogų pritarė šiai nuomonei. Vadovų ir pedagogų nuomonės dėl šio motyvo panašios. Tai rodo, kad šis motyvas tikrai taikomas apklaustose ugdymo įstaigose.



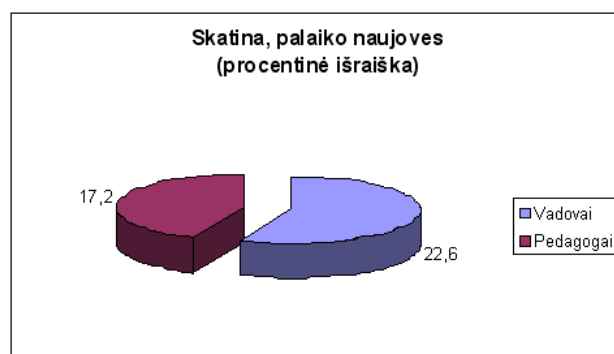
Motyvavimo būdus – *veiklos aptarimas, įvertinimas, pripažinimas* – naudoja 35,5 % vadovų, o 38 % pedagogų paminėjo šį būdą, kaip naudojamą jų institucijoje. Vadovų ir pedagogų nuomonė nelabai skiriasi. Tai rodo, kad šis motyvavimo būdas taip pat naudojamas šiose ugdymo institucijose.



Motyvavimo būdas – *bendradarbiavimo skatinimas ir geri santykiai*. 25,8 % vadovų paminėjo šį būdą kaip naudojamą pedagogams motyvuoti ir 45,7 % pedagogų teigia, kad šis motyvas naudojamas jų institucijoje. Daugiau pedagogų mano, kad šis būdas naudojamas motyvacijai skatinti. Vadovai tam skiria daug mažiau dėmesio.



22,6 % vadovų skatina, palaiko naujoves savo ugdymo institucijose ir 17,2 % pedagogų pamini šį būdą, kaip taikomą jų institucijoje. Nuomonės čia skiriasi nedaug.



Vadovų ir pedagogų požiūris į besimokančios organizacijos bruožus

Besimokančių organizacijų vystymosi galimybės, pokyčių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijų vadovų, personalo kokybinės sudėties, jų psichologinių nuostatų, aktyvumo ir kitų charakteristikų. Anketose pedagogams ir vadovams buvo pateikta 14 besimokančios organizacijos bruožų. Jie turėjo įvertinti ar tie bruožai „būdingi“, „nežymiai būdingi“ bei „nebūdingi“ jų ugdymo institucijai.

18 lentelė. Vadovų ir pedagogų požiūrio į besimokančios organizacijos bruožus skirtumas

Besimokančios organizacijos bruožas	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Keitimasis idėjomis	5,810	1	0,016
Visiems prieinama įvairi informacija	4,537	1	0,033
Nuolatinis mokymasis	2,793	1	0,095
Kritiškas ir kūrybinis mąstymas	2,652	1	0,103
Komandinis darbas	2,327	1	0,127
Visuotinė mokymosi strategija	0,852	1	0,356
Atsakomybė	0,778	1	0,378
Darbuotojų dalyvavimas institucijos valdyme	0,746	1	0,388
Persidengusi vizija	0,444	1	0,505
Organizacijos atvirumas pokyčiams	0,306	1	0,580
Gebėjimas naudotis technologijomis	0,225	1	0,635
Organizacijos gebėjimas adekvačiai vertinti padėtį ir kaitą	0,157	1	0,692
Ryšiai su visuomene	0,093	1	0,760
Bendradarbiavimas	0,043	1	0,836

Analizuodami 18 lentelėje pateiktus duomenis, matome, kad ir vadovai, ir pedagogai išskiria 12 tų pačių besimokančios organizacijos bruožų iš 14. Taigi jų požiūris labai panašus. Tik vadovų ir pedagogų požiūris į *keitimąsi idėjomis bei informacijos prieinamumą* statistiškai reikšmingai skyrėsi ($p < 0,05$).

19 lentelė. Vadovų ir pedagogų požiūrio į besimokančios organizacijos bruožus skirtumai

Besimokančios organizacijos bruožas	Atsakymas	Pedagogai		Vadovai	
		n	%	n	%
Keitimasis idėjomis	Būdinga	99	67,3	14	45,2
	Nežymiai būdinga	45	30,6	15	48,4
	Nebūdinga	3	2,0	2	6,5
Visiems prieinama įvairi informacija	Būdinga	77	53,1	23	74,2
	Nežymiai būdinga	58	40,0	7	22,6
	Nebūdinga	10	6,9	1	3,2

Daugiau vadovų (74,2%), įsitikinę, kad *visiems darbuotojams yra prieinama įvairi informacija*. Tik šiek tiek daugiau negu pusė (53,1%) pedagogų sutinka su tokia vadovų nuomone. Vertindami *keitimosi idėjomis bruožą* atsargesni buvo vadovai. Tik 45,2 % vadovų mano, kad tai būdingas jų organizacijai bruožas, tuo tarpu pedagoginis personalas tuo įsitikinęs kur kas labiau (67,3%).

IŠVADOS

Atlikto tyrimo metu gautų duomenų pagrindu galime suformuluoti šias pagrindines išvadas:

1. Tyrimas patvirtino pirmą prielaidą, kad skirtingo tipo ugdymo institucijų pedagogų požiūriai į jų veiklos motyvaciją ir jos reikšmingumą beveik sutampa.
2. Tyrimas patvirtino prielaidą, kad skirtingo tipo ugdymo institucijų pedagogų požiūriai į jų veiklos motyvaciją ir jos reikšmingumą beveik sutampa su pedagogų ir vadovų požiūriais.
3. Skirtingo tipo ugdymo institucijų pedagogų motyvų vertinimas yra panašus:

- labiausiai pedagogus motyvuoja *socialinės vertybės* (motyvai) (pvz. gera sąveika su ugdytiniais). Tai galima hipotetiškai susieti su respondentų lytimi ir didėjančiu socialinių vertybių reikšmingumu demokratėjančioje visuomenėje.

- svarbūs pedagogams motyvai susiję su pedagoginės veiklos rezultatais (*profesiniai laimėjimai, geri atsiliepimai apie darbą, jų veiklos pripažinimas, jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems*). Tai liudija apie pedagogų profesinės veiklos kryptingumą ir socialinį atsakingumą.

- *tarpusavio konkurencija* mažiausiai skatina pedagogų veiklą. Tai būtų galima sieti su darbuotojų saugumo poreikio laidavimo reikšmingumu profesinėje veikloje. Šie duomenys prieštarauja visuomenėje vyraujančiai nuostatai, kad konkurencija yra reikšmingas darbuotojų stimulas. Galima daryti prielaidą, kad pedagogams svarbesnis yra saugumo užtikrinimas nei konkurencija.

- *karjeros galimybės* labai neryškiai motyvuoja ugdymo įstaigų pedagogus. Galima daryti prielaidą, jog konkurencijos baimė, nesuinteresuotumas (arba nepakankamos) karjeros galimybės liudija apie tam tikrą inerciją ir sąstingį ugdymo įstaigose. Tai iš dalies patvirtina ir ganėtinai vidutiniškai reikšmingas savirealizacijos poreikis, t.y. profesinės pedagogų aspiracijos ir ambicijos nėra aukštos.

- *darbo kontrolė* visiškai arba labai neryškiai motyvuoja pedagogus. Tai rodo darbuotojų asmeninę, profesinę atsakomybę jų profesinėje veikloje.

Vadovai daugumą motyvų laiko labiau motyvuojančiais jų pedagogus nei patys pedagogai. Iš pateiktų motyvų, kuriuos vadovai ir pedagogai vertina skirtingai, tik du motyvai (*darbo krūvis ir skatinimai novacijoms*) pedagogų yra laikomi reikšmingesniais, nei mano jų vadovai.

4. Pedagogų požiūriai į labiausiai įtakojančius motyvus skiriasi mažiau, nei lyginant vadovų ir pedagogų požiūrius. Pedagogų vertinimas labiausiai skiriasi vertinant šešis motyvacijos būdus: *ugdymo įstaigos įvaizdis, ugdymo institucijos tradicijos, vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, darbas komandoje, pasitikėjimas vadovu, pedagogų ir vadovo santykiai, geri santykiai su bendradarbiais*. Vadovų ir darbuotojų vertinimas labiausiai skiriasi vertinant 12 motyvacijos būdų: *gera sąveika su ugdytiniais, karjeros galimybės, skatinimas už pasiekimus, skatinimas novacijoms, darbo kontrolė, gebėjimas naudotis darbuotojų patirtimi, priimant sprendimus, geri atsiliepimai apie darbą jų veiklos pripažinimas, darbo krūvis, veiklos rezultatų aptarimas, patarimai pagalba ir profesiniai laimėjimai*.

5. Vertinant motyvacijos įtaką asmeniui, skirtingų ugdymo įstaigų pedagogų požiūriai ir vadovų ir pedagogų požiūriai yra panašūs.
6. Vertinant vadovo motyvavimo būdus visų ugdymo institucijų pedagogų požiūriai labiau išsiskyrė, nei vadovų ir pedagogų požiūriai. Pedagogų ryškiausi skirtumai, vertinant vadovo motyvavimo būdus ir jų reikšmingumą darbuotojui, pasireiškia dėl penkių motyvavimo būdų: *finansinio ir nefinansinio darbuotojų skatinimo, darbuotojų dėmesio sutelkimo į ugdymo įstaigos poreikius, kolektyvo komunikacijos, bendravimo skatinimo*. Vadovų ir pedagogų nuomonės skiriasi dėl keturių vadovo veiksmų: *darbuotojų skatinimas novacijoms, motyvacijos, kaip esminės vadybos funkcijos, darbuotojų interesų derinimo ir spaudimo, griežtų reikalavimų*.
7. Visose ugdymo institucijose pedagogams labiausiai reikšmingi 3 motyvai tai: *darbo užmokestis, kokybiškas darbo atlikimas ir asmeniniai profesiniai laimėjimai*. Mažiausiai vertinama *karjeros galimybių* reikšmė.
8. Skirtingų ugdymo institucijų pedagogų nuomonė dėl motyvų reikšmingumo skiriasi labiau nei vadovų ir pedagogų. Pedagogų nuomonė panaši vertinant tik tris motyvus: *bendradarbių pripažinimo, karjeros galimybių ir kokybiško darbo atlikimo* iš 10. Vadovų ir pedagogų požiūriai nesutapo dėl dviejų motyvų: *kokybiškas darbo atlikimas ir darbo užmokestis* iš 10 motyvų.
9. Skirtingų ugdymo institucijų pedagogų požiūris yra panašus: labiausiai paplitęs visose keturiose ugdymo įstaigose yra vienas ir tas pats motyvavimo būdas – *tinkamų sąlygų sudarymas ir skatinimas tobulintis*. Vadovų ir pedagogų požiūris į konkrečius motyvavimo būdus ugdymo įstaigose skiriasi.
10. Tirtos ugdymo institucijos yra besimokančios organizacijos kūrimosi etape. Pedagogų požiūriai į savo ugdymo instituciją, kaip besimokančią švietimo organizaciją, skiriasi. (vienodai išskiria šešis iš keturiolikos pateiktų besimokančios švietimo organizacijos bruožų). Vadovų ir pedagogų požiūriai į savo ugdymo instituciją, kaip besimokančią švietimo organizaciją yra panašūs (išskiria dvylika tų pačių besimokančios švietimo organizacijos bruožų iš keturiolikos). Tyrimas patvirtino trečią prielaidą, kad skirtingo tipo ugdymo institucijų pedagogų požiūriai dėl besimokančios organizacijos bruožų skiriasi labiau nei pedagogų ir vadovų požiūriai.
11. Besimokančių švietimo organizacijos narių produktyvaus darbo pagrindas - sudaryti sąlygas jų iniciatyvai ir kūrybiniam aktyvumui atsiskleisti. Tai didina visos veiklos efektyvumą ir konkurencines galimybes.

12. Sudėtingose šiandienos ir ateities sąlygose sėkmingai gyvuoti gali tik nuolat besivystančios ir besimokančios švietimo organizacijos.

Rekomendacijos

1. Turėti darbuotojų veiklos motyvavimo sistemą.

2. Tirti motyvacijos ir konkrečių jos būdų reikšmingumą. Tuo pagrindu taikyti konkrečius motyvacijos būdus.
3. Taikant motyvacijos modelius, svarbu tinkamai suderinti organizacijoje vykdomus pokyčius su kiekvieno darbuotojo lūkesčiais bei galimybėmis.
4. Labiau įtraukti darbuotojus į ugdymo institucijos valdymą, deleguoti jiems daugiau atsakomybės už patikėtas veiklas.
5. Motyvavimo funkciją laikyti ne mažiau reikšminga negu kitos vadybos funkcijos.
6. Remiantis tyrimo rezultatais, galima rekomenduoti vadovams suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės, nes tai juos efektyviai motyvuotų.
7. Pastoviai taikomi tie patys motyvavimo būdai praranda savo efektyvumą, todėl jie turi būti nuolat keičiami, tobulinami.
8. Vadovams reikėtų atkreipti dėmesį, kad jų darbuotojams naujovės yra svarbesnės, nei jie (vadovai) mano.
9. Pedagogams aktualu surasti optimalų darbų santykį, kad galima būtų palaikyti maksimalią motyvaciją, todėl vadovai turi kreipti ypatingą dėmesį į darbuotojų darbo krūvį.
10. Vadovams reikėtų atkreipti dėmesį, kad dauguma motyvų jie laiko reikšmingesniais, nei jų darbuotojai.
11. Svarbu vadovui žinoti, kokie veiksniai turi įtakos jo darbuotojų motyvacijai, kokie inicijuoja judėjimą link tikslo ir suteikia veiklai reikšmingumo, kryptingumo.

1. Arends R.I. (1998). Mokomės mokyti. Vilnius. Margi Raštai.
2. Arimavičiūtė M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.
3. Bagdonienė L., Bagdonas E., Kazlauskienė E., Zemblytė J. (2005). Organizacijų vadyba. Kaunas. Technologija.
4. Baublienė R. (2003). Asmenybės raida ir nuolatinė saviugda. Kaunas. Lietuvos kūno kultūros akademija.
5. Beresnevičienė, D. (1995). Nuolatinis mokymasis Lietuvoje: Psichologijos pagrindai. Vilnius. Pedagogikos institutas.
6. Bitinas B. (1998). Ugdymo tyrimų metodologija. Vadovėlis. Vilnius. Jošara.
7. Bižys N., Linkaitytė G., Valiukevičiūtė A. (1996). Pamokos mokytojui. Vilnius. Margi raštai.
8. Bobrova L., Stašinskienė I., Pocevičienė R. (2004). Kursinių, bakalauro, magistro darbų, baigiamųjų projektų rengimo ir gynimo metodinės rekomendacijos. Šiauliai. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
9. Боршевцевская Л.(2005). Мотивация. Журнал „Директор школы“ №. 10.
10. Bruzgelevičienė R. (2001). Lietuvos švietimo kaita. Vilnius. Garnelis.
11. Bučiūnienė I. (1997). Personalo motyvavimas. Kaunas. Technologija.
12. Bukantaitė D. (2005). Besimokančios tinklinės organizacijos modeliavimas. Kaunas. Vytauto Didžiojo Universiteto leidykla.
13. Бакурадзе А.(2003). Магия воодушевления или в чем заключается умение мотивировать педагогов на эффективную работу. Журнал „Директор школы“ №. 6
14. Butkienė G., Kepalaitė A. (1996). Mokymasis ir asmenybės brendimas. Vilnius. Margi raštai.
15. Butkus F.S (2006). Darbas vadyba gyvenimas. Vilnius.
16. Charles C.M. (1999). Pedagoginio tyrimo įvadas. Vilnius. Alma Litera.
17. Dapkienė S. (2002). Klasės bendruomenės ugdymas. //Edukologijos mokslo keliu. Šiauliai. Šiaulių universiteto leidykla.
18. Day C., Hall C., Gammage P., Coles M. (1998). Pradinės mokyklos ugdymo turinio vadyba. Vilnius. Margi raštai.
19. Dalin P., Rolff H.G., Kleelamp B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius. Tyto Alba.
20. Dessler G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika.
21. Dobranskienė R. (2004). Mokyklos bendruomenės vadyba. Klaipėda.
22. Dumčienė A. (1993). Metodinės rekomendacijos pedagogo saviugdai. Kaunas.
23. Everard B., Morris G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Poligrafija ir informatika.

24. Фишман Л.И.(2000). Как ненадо управлять школой. Журнал „Директор школы“ №. 8.
25. Fullan M. (1998) Pokyčių jėgos. Vilnius. Tyto Alba.
26. Gage N. L., Berliner D. C. (1994). Pedagoginė psichologija. Vilnius Alna litera
27. Gumuliauskienė A., Augienė D., Bobrova L., Macaitienė R., Eitutytė D. (2002). Karjera šiandien ir rytoj. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
28. Hargreaves A. (1999). Keičiasi laikai, keičiasi mokytojai. Vilnius. Tyto alba.
29. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). Kaita ir mokyklos tobulinimas. Vilnius.
30. Howell W., Dipboye (1986). Essentials of industrial and organizational psychology. Cole Publishing Company. Pasific Grove.
31. Ильин Е. (2006). Мотивация и мотивы. Беларусь. Минск.
32. Individuali karjeros vadyba (2006). Verslo Žinios.
33. Jakavičius V., Juška A. (1996). Mokyklos pedagogika. Kaunas. Šviesa.
34. Jaunųjų mokslininkų darbai. (2004). VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
35. Johnston M.W., Marshall G.W. (2005). Relationship selling and sales management. John Wiley& Sons.
36. Jucevičienė P. (1988). Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui. Kaunas. Technologija.
37. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas. Technologija.
38. Jucevičius R. Jucevičienė P. Janiūnaitė B. Cibulskas G. (2003). Mokyklos strategija. Kaunas . Žinių visuomenės institutas.
39. Juozaitis A.M., Vilimienė R. (2000). Nevyriausybines organizacijos: nuo aiškios strategijos link efektyvios veiklos. Vilnius. Danielius.
40. Kasiulis J., Tarvydienė V. (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas. Technologija.
41. Левит М.В. (2000) Как сделать хорошую школу? Москва. Педагогический поиск.
42. Lietuvos edukologija. (1997) Vilnius. Leidybos centras.
43. Львовский В.А. Морозова А.В. Современная система мотивации педагогов стимулирующая развитие школы. http://www.centri-ro.ru/opt/bak_02.html
44. Maslow A. H. (2006). Motyvacija ir asmenybė. Vilnius. Apostrofa.
45. Malik F. (2005). Vadovauti Veikti Gyventi. Mūsų knyga.
46. McLaughlin T.H. (1997). Šiuolaikinė ugdymo filosofija. Kaunas. Technologija.
47. Mikoliūnienė V. (2000). Vadovas mokyklos kaitos procese. Vilnius.
48. Pikūnas J. (1994). Asmenybės vystymasis. Kelias į savęs atradimą. Kaunas. Vytauto Didžiojo universitetas.

49. Pikūnas J., Palujanskienė A. (2001). Asmenybės vystymasis. Kaunas. Vytauto Didžiojo universitetas.
50. Psichologijos žodynas. (1993). Vilnius . Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
51. Pukelis K., (1995). Mokytojų rengimas ir tautos kultūra. Kaunas. Aušra
52. Robbins S.P. (2003) Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir Informatika.
53. Sakalas A. (2003). Personalo vadyba. Vilnius. Margi raštai.
54. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas. Technologija.
55. Seilius A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
56. Senge P., Cambron-McCabe N., Lucas T., Smith B., Dutton J., Kleiner A., (2000). Schools that learn. New York. United States of America. First Currency Paperback Editon.
57. Simonaitienė B. (2003). Mokykla besimokanti organizacija. Kaunas. Technologija.
58. Spurga V. (1999). Saviugdų pagrindai. Vilnius. Lietuvos etinės kultūros draugija „Ethos“.
59. Stoll L., Fink D. (1998). Keičiame mokyklą. Vilnius . Margi raštai.
60. Šavareikienė D., Dubinas V. (2003) Integruota Vadybos proceso motyvacija. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
61. Шемятихина Л.Ю. Ширинкина О.А. Мотивационные технологии в управлении педагогическим коллективом как условие профессионального развитие. <http://209.85.129.104/search?q=cache:4Jset0n5vIsJ:www.rsvpu.ru/news/conf1/2/>
62. Šiaučiukėnienė L., Visockienė O., Talijūnienė P. (2006). Šiuolaikinės didaktikos pagrindai. Kaunas. Technologija.
63. Švietimo vadybos įvadas (1996). Kaunas. Technologija.
64. Terence H. McLaughlin (1997). Šiuolaikinė ugdymo filosofija. Kaunas. Technologija.
65. Teresevičienė M., Gedvilienė G. (1999). Mokymasis bendradarbiaujant. Vilnius. Garnelis.
66. Teresevičienė M., Gedvilienė G., Zuzavičiūtė V. (2006) Andragogika. Kaunas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
67. Vengrienė B. (2006). Paslaugų vadyba. Vilniaus. Universiteto leidykla.
68. Вознесенский И. (2007). Мотивация педагогов. Журнал „Работа и зарплата“.
69. Zakarevičius P. (2003). Pokyčiai organizacijose. Priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas. Vytauto Didžiojo universitetas.
70. Zakarevičius P. (1998). Vadyba Genezė Dabartis Tendencijos. Kaunas. Vytauto Didžiojo Universiteto leidykla.
71. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004). Organizacijų vystymosi paradigma. Kaunas. Vytauto Didžiojo Universitetas.

72. Želvys R. (1995). Bendravimo psichologija. Vilnius. Valstybinis leidybos centras.
73. Želvys R.(1999). Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius. Garnelis.
74. Želvys R. (2001). Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius.
75. Žilienė D.O. (2005). Mokytojas istorijos kryžkelėse. Vilnius.

Priedas Nr.1

Gerbiamas respondente,

Ši anketa yra parengta, ruošiant magistro darbą tema „Pedagoginio personalo veiklos motyvavimo ypatumai šiuolaikinėje besimokančiojoje organizacijoje“. Prašytume Jūsų atsakyti į klausimus, kurių pagalba bus galima padaryti objektyvias išvadas apie pedagoginio personalo veiklos motyvavimo ypatumus šiuolaikinėje besimokančiojoje organizacijoje ir jų pagrindu parengti rekomendacijas pedagoginio personalo veiklos motyvavimo efektyvinimui. Tikimės iš Jūsų objektyvių atsakymų. Dėkojame.

Jūsų amžius
Lytis	<input type="checkbox"/> vyras <input type="checkbox"/> moteris
Išsilavinimas
Darbo stažasm.
Jūsų švietimo institucijos tipas

1. Pedagoginėje veikloje jus labiausiai motyvuoja:

(Tinkamą variantą žymėti ×)

Dažnai Retkarčiais Niekada

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Lyderis, kuris yra jūsų veiklos orientyras. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ugdymo įstaigos įvaizdis. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Geri atsiliepimai apie jūsų darbą. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Jūsų profesiniai laimėjimai (mokinių pasiekimai). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Jūsų veiklos pripažinimas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Jūsų asmeninis autoritetas bendruomenėje. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Geri santykiai su bendradarbiais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Gera sąveika su ugdytiniais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Darbo krūvis. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Jūsų darbo kontrolė. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Savirealizacijos poreikis ir galimybės. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Saviaktualizacijos poreikis ir galimybės. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Jūsų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Tinkami darbo nurodymai, instrukcijos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Karjeros galimybės. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Veiklos rezultatų aptarimas, refleksija. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Jūsų ir vadovo santykiai. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18. <i>Dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmime.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. <i>Vadovų gebėjimas naudotis jūsų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. <i>Vadovų patarimai, pagalba.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. <i>Jūsų veiklos įvertinimas.</i>			
22. <i>Vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, dirbti komandose.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. <i>Vadovų skatinimai už pasiekimus.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. <i>Vadovų skatinimai novacijoms.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. <i>Institucijos vadovo pasitikėjimas jumis.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. <i>Jūsų darbą įtakoja ugdymo institucijos vertybės.</i>			
27. <i>Jūsų darbą motyvuoja aiškūs ugdymo institucijos tikslai.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. <i>Jūsų darbą motyvuoja ugdymo institucijos tradicijos.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. <i>Vadovų reikalavimai, įsakymai ir užduotys.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. <i>Jūs skatina darbuotojų tarpusavio konkurencija.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. <i>Jūs skatina pasitikėjimas vadovu.</i>			

2. Motyvacija bet kuriam asmeniui reikšminga, nes:

	Taip	Ne	Nežinau
1. Didina veiklos efektyvumą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Didina asmens atsakomybę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Skatina profesinį tobulėjimą.			
4. Sudaro galimybes pasireikšti kūrybiškumui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sudaro galimybes saviaktualizacijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sudaro galimybes savirealizacijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Didina pasitikėjimą savimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Skatina bendradarbiavimą.			

3. Sudėliokite Jūsų darbo motyvus svarbos tvarka (nuo 1 (reikšmingiausias) iki 10 (mažiausiai reikšmingas)) :

- ▽ *Asmeniniai profesiniai laimėjimai.*
- ▽ *Darbo užmokestis.*
- ▽ *Visuomenės pripažinimas.*
- ▽ *Kokybiškas darbo atlikimas.*
- ▽ *Karjeros galimybės.*
- ▽ *Gerai santykiai su vadovais.*
- ▽ *Tarpusavio bendradarbiavimas.*
- ▽ *Galimybė nuolat tobulintis.*
- ▽ *Geras ugdymo įstaigos mikroklimatas.*
- ▽ *Bendradarbių pripažinimas.*

4. Kiek reikšmingi vadovų veiksmai Jūsų darbo motyvacijai

Labai reikšminga Reikšminga Nereikšminga

1. Motyvacija yra viena esminių vadybos funkcijų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Naudotis personalo patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Padėti ir patarti savo darbuotojams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vertinti darbuotojų veiklą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Skatinti kolektyvą komunikuoti, bendradarbiauti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Skatinti darbuotojus novacijoms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sudaryti sąlygas darbuotojams tobulintis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sutelkti darbuotojų dėmesį į savo ugdymo įstaigos poreikius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Naudoti apdovanojimus darbuotojams skatinti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Stengtis, kad pokyčiai būtų naudingi asmeniškai darbuotojams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Informuoti personalą visais svarbiais darbo klausimais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Naudoti spaudimą, griežtus reikalavimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Akcentuoti teigiamas darbuotojo savybes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Rūpintis darbuotojų saugumu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Skatinti darbuotojus finansiškai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Derinti darbuotojų interesus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Skatinti motyvaciją per konkurenciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Institucijos patirtis – išvardinkite konkrečius motyvacijos būdus, taikomus Jūsų institucijoje.

1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____

6. Pažymėkite Jūsų, kaip besimokančios organizacijos, būdingiausias bruožus.

	Būdinga	Nežymiai būdinga	Nebūdinga
1. Nuolatinis mokymasis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gebėjimas naudotis technologijomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bendradarbiavimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Keitimasis idėjomis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kritiškas ir kūrybinis mąstymas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Atsakomybė.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Darbuotojų dalyvavimas institucijos valdyme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Visuotinė mokymosi strategija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Organizacijos atvirumas pokyčiams.			
10. Organizacijos gebėjimas adekvačiai vertinti padėtį ir kaitą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Persidengusi vizija (visų įtraukimas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Komandinis darbas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Visiems prieinama įvairi informacija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ryšiai su visuomene.			

Dėkojame už Jūsų atsakymus.

Gerbiami vadovai,

Ši anketa yra parengta, ruošiant magistro darbą tema „Pedagoginio personalo veiklos motyvavimo ypatumai šiuolaikinėje besimokančiojoje organizacijoje“. Prašytume Jūsų atsakyti į klausimus, kurių pagalba bus galima padaryti objektyvias išvadas apie pedagoginio personalo veiklos motyvavimo ypatumus šiuolaikinėje besimokančiojoje organizacijoje ir parengti rekomendacijas pedagoginio personalo veiklos motyvavimo efektyvinimui. Tikimės iš Jūsų objektyvių atsakymų. Dėkojame.

Jūsų amžius	
Lytis	<input type="checkbox"/> vyras	<input type="checkbox"/> moteris
Išsilavinimas	
Darbo stažasm.	
Vadovavimo institucijai stažas m.	
Jūsų švietimo institucijos tipas.	

1. Kokios motyvacijos labiausiai įtakoja Jūsų darbuotojų veiklą (Tinkamą variantą žymėti ×)
 Labai reikšminga Reikšminga Nereikšminga

1. Motyvacija yra viena esminių vadybos funkcijų.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Naudotis personalo patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Padėti ir patarti savo darbuotojams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vertinti darbuotojų veiklą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Skatinti kolektyvą komunikuoti, bendradarbiauti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Skatinti darbuotojus novacijoms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sudaryti sąlygas darbuotojams tobulintis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sutelkti darbuotojų dėmesį į savo ugdymo įstaigos poreikius.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Naudoti apdovanojimus darbuotojams skatinti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Stengtis, kad pokyčiai būtų naudingi asmeniškai darbuotojams.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Informuoti personalą visais svarbiais darbo klausimais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Naudoti spaudimą, griežtus reikalavimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Akcentuoti teigiamas darbuotojo savybes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Rūpintis darbuotojų saugumu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Skatinti darbuotojus finansiškai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Derinti darbuotojų interesus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Skatinti motyvaciją per konkurenciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Motyvacija bet kuriam asmeniui reikšminga, nes:

	Taip	Ne	Nežinau
1. Didina veiklos efektyvumą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Didina asmens atsakomybę.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Skatina profesinį tobulėjimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Sudaro galimybes pasireikšti kūrybiškumui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sudaro galimybes saviaktualizacijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sudaro galimybes savirealizacijai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Didina pasitikėjimą savimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Skatina bendradarbiavimą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Pedagoginėje veikloje Jūsų darbuotojus labiausiai motyvuoja

	Dažnai	Retkarčiais	Niekada
1. Lyderis, kuris yra jų veiklos orientyras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ugdymo įstaigos įvaizdis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Geri atsiliepimai apie jų darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jų profesiniai laimėjimai (mokinių pasiekimai).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jų veiklos pripažinimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Jų asmeninis autoritetas bendruomenėje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Geri santykiai su bendradarbiais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Gera sąveika su ugdytiniais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Darbo krūvis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jų darbo kontrolė.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Savirealizacijos poreikis ir galimybės.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Saviaktualizacijos poreikis ir galimybės.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Jų darbo naudingumas ir reikšmingumas kitiems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tinkami darbo nurodymai, instrukcijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Karjeros galimybės.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Veiklos rezultatų aptarimas, refleksija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Jų ir vadovo santykiai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Dalyvavimas ugdymo institucijos sprendimų priėmime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Vadovų gebėjimas naudotis jų patirtimi ir žiniomis, priimant sprendimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Vadovų patarimai, pagalba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Jų veiklos įvertinimas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Vadovų skatinimas bendrauti tarpusavyje, dirbti komandose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Vadovų skatinimai už pasiekimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Vadovų skatinimai novacijoms.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Institucijos vadovo pasitikėjimas jais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Jų darbą įtakoja ugdymo institucijos vertybės.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Jų darbą motyvuoja aiškūs ugdymo institucijos tikslai.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Jų darbą motyvuoja ugdymo institucijos tradicijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Vadovų reikalavimai, įsakymai ir užduotys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Juos skatina darbuotojų tarpusavio konkurencija.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Juos skatina pasitikėjimas vadovu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Sudėliokite Jūsų darbuotojų motyvus svarbos tvarka (nuo reikšmingiausio (1) iki mažiausiai reikšmingo (10)):

- ▽ *Asmeniniai profesiniai laimėjimai.*
- ▽ *Darbo užmokestis.*
- ▽ *Visuomenės pripažinimas.*
- ▽ *Kokybiškas darbo atlikimas.*
- ▽ *Karjeros galimybės.*
- ▽ *Gerai santykiai su vadovais.*
- ▽ *Tarpusavio bendradarbiavimas.*
- ▽ *Galimybė nuolat tobulintis.*
- ▽ *Geras ugdymo įstaigos mikroklimatas.*
- ▽ *Bendradarbių pripažinimas.*

4. Kokius taikote būdus savo darbo praktikoje darbuotojams motyvuoti?

1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____

6. Pažymėkite Jūsų, kaip besimokančios organizacijos, būdingiausius bruožus.

Būdinga Nežymiai būdinga Nebūdinga

	Būdinga	Nežymiai būdinga	Nebūdinga
1. <i>Nuolatinis mokymasis.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <i>Gebėjimas naudotis technologijomis.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. <i>Bendradarbiavimas.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <i>Keitimasis idėjomis.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. <i>Kritiškas ir kūrybinis mąstymas.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. <i>Atsakomybė.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. <i>Darbuotojų dalyvavimas institucijos valdyje.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. <i>Visuotinė mokymosi strategija.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. <i>Organizacijos atvirumas pokyčiams.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. <i>Organizacijos gebėjimas adekvačiai vertinti padėtį ir kaitą.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. <i>Persidengusi vizija (visų įtraukimas).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. <i>Komandinis darbas.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Visiems prieinama įvairi informacija.

14. Ryšiai su visuomene.

Dėkojame už Jūsų atsakymus.

Priedas Nr.2

Nuolatinis mokymasis

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinė	Valid	Būdinga	18	51,4	54,5	54,5
		Nežymiai būdinga	14	40,0	42,4	97,0
		Nebūdinga	1	2,9	3,0	100,0
		Total	33	94,3	100,0	
	Missing	System	2	5,7		
	Total	35	100,0			
PagrMokykla	Valid	Būdinga	40	85,1	87,0	87,0
		Nežymiai būdinga	6	12,8	13,0	100,0
		Total	46	97,9	100,0	
	Missing	System	1	2,1		
	Total	47	100,0			
Gimnazija	Valid	Būdinga	30	88,2	93,8	93,8
		Nežymiai būdinga	2	5,9	6,3	100,0
		Total	32	94,1	100,0	
	Missing	System	2	5,9		
	Total	34	100,0			
SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	27	81,8	81,8	81,8
		Nežymiai būdinga	5	15,2	15,2	97,0
		Nebūdinga	1	3,0	3,0	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Gebejimas naudotis technologijomis

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinė	Valid	Būdinga	22	62,9	64,7	64,7
		Nežymiai būdinga	9	25,7	26,5	91,2
		Nebūdinga	3	8,6	8,8	100,0
		Total	34	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total	35	100,0			
PagrMokykla	Valid	Būdinga	32	68,1	69,6	69,6
		Nežymiai būdinga	13	27,7	28,3	97,8
		Nebūdinga	1	2,1	2,2	100,0

		Total	46	97,9	100,0	
	Missing	System	1	2,1		
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	32	94,1	97,0	97,0
		Nežymiai būdinga	1	2,9	3,0	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
		Missing	System	1	2,9	
	Total		34	100,0		
SuaugMokymoCe ntras	Valid	Būdinga	27	81,8	81,8	81,8
		Nežymiai būdinga	5	15,2	15,2	97,0
		Nebūdinga	1	3,0	3,0	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Bendradarbiavimas

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinė	Valid	Būdinga	27	77,1	77,1	77,1
		Nežymiai būdinga	8	22,9	22,9	100,0
		Total	35	100,0	100,0	
PagrMokykla	Valid	Būdinga	40	85,1	87,0	87,0
		Nežymiai būdinga	6	12,8	13,0	100,0
		Total	46	97,9	100,0	
		Missing	System	1	2,1	
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	27	79,4	81,8	81,8
		Nežymiai būdinga	6	17,6	18,2	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
		Missing	System	1	2,9	
	Total		34	100,0		
SuaugMokymoCe ntras	Valid	Būdinga	27	81,8	81,8	81,8
		Nežymiai būdinga	6	18,2	18,2	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Keitimasis idėjomis

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinė	Valid	Būdinga	27	77,1	77,1	77,1
		Nežymiai būdinga	7	20,0	20,0	97,1
		Nebūdinga	1	2,9	2,9	100,0
		Total	35	100,0	100,0	
PagrMokykla	Valid	Būdinga	31	66,0	67,4	67,4
		Nežymiai būdinga	15	31,9	32,6	100,0
		Total	46	97,9	100,0	
		Missing	System	1	2,1	
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	21	61,8	63,6	63,6
		Nežymiai būdinga	11	32,4	33,3	97,0
		Nebūdinga	1	2,9	3,0	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
		Missing	System	1	2,9	
	Total		34	100,0		

SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	20	60,6	60,6	60,6
		Nežymiai būdinga	12	36,4	36,4	97,0
		Nebūdinga	1	3,0	3,0	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Kritiškas ir kūrybinis mastymas

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikmokyklinė	Valid	Būdinga	19	54,3	57,6	57,6
		Nežymiai būdinga	13	37,1	39,4	97,0
		Nebūdinga	1	2,9	3,0	100,0
		Total	33	94,3	100,0	
	Missing	System	2	5,7		
	Total		35	100,0		
PagrMokykla	Valid	Būdinga	27	57,4	58,7	58,7
		Nežymiai būdinga	18	38,3	39,1	97,8
		Nebūdinga	1	2,1	2,2	100,0
		Total	46	97,9	100,0	
	Missing	System	1	2,1		
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	21	61,8	63,6	63,6
		Nežymiai būdinga	11	32,4	33,3	97,0
		Nebūdinga	1	2,9	3,0	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		34	100,0		
SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	8	24,2	24,2	24,2
		Nežymiai būdinga	25	75,8	75,8	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Atsakomybė

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikmokyklinė	Valid	Būdinga	33	94,3	97,1	97,1
		Nežymiai būdinga	1	2,9	2,9	100,0
		Total	34	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
		Total		35	100,0	
PagrMokykla	Valid	Būdinga	39	83,0	84,8	84,8
		Nežymiai būdinga	6	12,8	13,0	97,8
		Nebūdinga	1	2,1	2,2	100,0
		Total	46	97,9	100,0	
	Missing	System	1	2,1		
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	26	76,5	78,8	78,8
		Nežymiai būdinga	7	20,6	21,2	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
		Total		34	100,0	
SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	24	72,7	72,7	72,7
		Nežymiai būdinga	9	27,3	27,3	100,0

Total	33	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Darbuotojų dalyvavimas institucijos valdyme

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinė	Valid	Būdinga	20	57,1	57,1	57,1
		Nežymiai būdinga	11	31,4	31,4	88,6
		Nebūdinga	4	11,4	11,4	100,0
		Total	35	100,0	100,0	
PagrMokykla	Valid	Būdinga	16	34,0	35,6	35,6
		Nežymiai būdinga	25	53,2	55,6	91,1
		Nebūdinga	4	8,5	8,9	100,0
		Total	45	95,7	100,0	
	Missing	System	2	4,3		
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	9	26,5	27,3	27,3
		Nežymiai būdinga	22	64,7	66,7	93,9
		Nebūdinga	2	5,9	6,1	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		34	100,0		
SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	6	18,2	18,2	18,2
		Nežymiai būdinga	20	60,6	60,6	78,8
		Nebūdinga	7	21,2	21,2	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Visuotinė mokymosi strategija

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinė	Valid	Būdinga	12	34,3	35,3	35,3
		Nežymiai būdinga	17	48,6	50,0	85,3
		Nebūdinga	5	14,3	14,7	100,0
		Total	34	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		35	100,0		
PagrMokykla	Valid	Būdinga	25	53,2	55,6	55,6
		Nežymiai būdinga	18	38,3	40,0	95,6
		Nebūdinga	2	4,3	4,4	100,0
		Total	45	95,7	100,0	
	Missing	System	2	4,3		
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	16	47,1	48,5	48,5
		Nežymiai būdinga	16	47,1	48,5	97,0
		Nebūdinga	1	2,9	3,0	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		34	100,0		
SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	13	39,4	39,4	39,4
		Nežymiai būdinga	15	45,5	45,5	84,8
		Nebūdinga	5	15,2	15,2	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Organizācijas atvirums pokyčiams

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinē	Valid	Būdinga	21	60,0	61,8	61,8
		Nežymiai būdinga	12	34,3	35,3	97,1
		Nebūdinga	1	2,9	2,9	100,0
		Total	34	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		35	100,0		
PagrMokykla	Valid	Būdinga	28	59,6	62,2	62,2
		Nežymiai būdinga	16	34,0	35,6	97,8
		Nebūdinga	1	2,1	2,2	100,0
		Total	45	95,7	100,0	
	Missing	System	2	4,3		
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	23	67,6	69,7	69,7
		Nežymiai būdinga	9	26,5	27,3	97,0
		Nebūdinga	1	2,9	3,0	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		34	100,0		
SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	19	57,6	57,6	57,6
		Nežymiai būdinga	10	30,3	30,3	87,9
		Nebūdinga	4	12,1	12,1	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Organizācijas spējas adekvāti vērtēt padētj ir kaitā

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinē	Valid	Būdinga	19	54,3	59,4	59,4
		Nežymiai būdinga	11	31,4	34,4	93,8
		Nebūdinga	2	5,7	6,3	100,0
		Total	32	91,4	100,0	
	Missing	System	3	8,6		
	Total		35	100,0		
PagrMokykla	Valid	Būdinga	21	44,7	46,7	46,7
		Nežymiai būdinga	22	46,8	48,9	95,6
		Nebūdinga	2	4,3	4,4	100,0
		Total	45	95,7	100,0	
	Missing	System	2	4,3		
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	25	73,5	75,8	75,8
		Nežymiai būdinga	7	20,6	21,2	97,0
		Nebūdinga	1	2,9	3,0	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		34	100,0		
SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	13	39,4	39,4	39,4
		Nežymiai būdinga	15	45,5	45,5	84,8
		Nebūdinga	5	15,2	15,2	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Persidengusi vizija

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinė	Valid	Būdinga	16	45,7	47,1	47,1
		Nežymiai būdinga	15	42,9	44,1	91,2
		Nebūdinga	3	8,6	8,8	100,0
		Total	34	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		35	100,0		
PagrMokykla	Valid	Būdinga	15	31,9	32,6	32,6
		Nežymiai būdinga	28	59,6	60,9	93,5
		Nebūdinga	3	6,4	6,5	100,0
		Total	46	97,9	100,0	
	Missing	System	1	2,1		
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	20	58,8	60,6	60,6
		Nežymiai būdinga	13	38,2	39,4	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
		Missing	System	1	2,9	
		Total		34	100,0	
SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	8	24,2	24,2	24,2
		Nežymiai būdinga	21	63,6	63,6	87,9
		Nebūdinga	4	12,1	12,1	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Komandinis darbas

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinė	Valid	Būdinga	26	74,3	74,3	74,3
		Nežymiai būdinga	7	20,0	20,0	94,3
		Nebūdinga	2	5,7	5,7	100,0
		Total	35	100,0	100,0	
PagrMokykla	Valid	Būdinga	27	57,4	60,0	60,0
		Nežymiai būdinga	17	36,2	37,8	97,8
		Nebūdinga	1	2,1	2,2	100,0
		Total	45	95,7	100,0	
	Missing	System	2	4,3		
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	21	61,8	63,6	63,6
		Nežymiai būdinga	11	32,4	33,3	97,0
		Nebūdinga	1	2,9	3,0	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		34	100,0		
SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	10	30,3	30,3	30,3
		Nežymiai būdinga	19	57,6	57,6	87,9
		Nebūdinga	4	12,1	12,1	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Visiems prieinama įvairi informacija

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinė	Valid	Būdinga	18	51,4	52,9	52,9
		Nežymiai būdinga	14	40,0	41,2	94,1
		Nebūdinga	2	5,7	5,9	100,0
		Total	34	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		35	100,0		
PagrMokykla	Valid	Būdinga	26	55,3	56,5	56,5
		Nežymiai būdinga	17	36,2	37,0	93,5
		Nebūdinga	3	6,4	6,5	100,0
		Total	46	97,9	100,0	
	Missing	System	1	2,1		
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	21	61,8	65,6	65,6
		Nežymiai būdinga	10	29,4	31,3	96,9
		Nebūdinga	1	2,9	3,1	100,0
		Total	32	94,1	100,0	
	Missing	System	2	5,9		
	Total		34	100,0		
SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	12	36,4	36,4	36,4
		Nežymiai būdinga	17	51,5	51,5	87,9
		Nebūdinga	4	12,1	12,1	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Rysiai su visuomene

InstitTipas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikimokyklinė	Valid	Būdinga	26	74,3	74,3	74,3
		Nežymiai būdinga	7	20,0	20,0	94,3
		Nebūdinga	2	5,7	5,7	100,0
		Total	35	100,0	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		46	97,9	100,0	
PagrMokykla	Valid	Būdinga	25	53,2	54,3	54,3
		Nežymiai būdinga	20	42,6	43,5	97,8
		Nebūdinga	1	2,1	2,2	100,0
		Total	46	97,9	100,0	
	Missing	System	1	2,1		
	Total		47	100,0		
Gimnazija	Valid	Būdinga	25	73,5	75,8	75,8
		Nežymiai būdinga	7	20,6	21,2	97,0
		Nebūdinga	1	2,9	3,0	100,0
		Total	33	97,1	100,0	
	Missing	System	1	2,9		
	Total		34	100,0		
SuaugMokymoCentras	Valid	Būdinga	14	42,4	42,4	42,4
		Nežymiai būdinga	18	54,5	54,5	97,0
		Nebūdinga	1	3,0	3,0	100,0
		Total	33	100,0	100,0	

Priedas Nr.3**Didinti veiklos efektyvumą**

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Taip	143	96,0	97,3	97,3
		Ne	2	1,3	1,4	98,6
		Nežinau	2	1,3	1,4	100,0
		Total	147	98,7	100,0	
	Missing	System	2	1,3		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Taip	32	100,0	100,0	100,0

Didinti asmens atsakomybę

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Taip	141	94,6	95,3	95,3
		Ne	3	2,0	2,0	97,3
		Nežinau	4	2,7	2,7	100,0
		Total	148	99,3	100,0	
	Missing	System	1	,7		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Taip	27	84,4	87,1	87,1
		Ne	2	6,3	6,5	93,5
		Nežinau	2	6,3	6,5	100,0
		Total	31	96,9	100,0	
	Missing	System	1	3,1		
	Total		32	100,0		

Skatinti profesini tobulėjimą

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Taip	141	94,6	94,6	94,6
		Ne	4	2,7	2,7	97,3
		Nežinau	4	2,7	2,7	100,0
		Total	149	100,0	100,0	
Vadovas	Valid	Taip	30	93,8	93,8	93,8
		Ne	1	3,1	3,1	96,9
		Nežinau	1	3,1	3,1	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Sudaro galimybes pasireikšti kurybiškumui

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Taip	132	88,6	88,6	88,6
		Ne	10	6,7	6,7	95,3
		Nežinau	7	4,7	4,7	100,0
		Total	149	100,0	100,0	
Vadovas	Valid	Taip	22	68,8	68,8	68,8
		Ne	4	12,5	12,5	81,3
		Nežinau	6	18,8	18,8	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Sudaro galimybes saviaktualizacijai

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Taip	96	64,4	65,3	65,3
		Ne	19	12,8	12,9	78,2
		Nežinau	32	21,5	21,8	100,0
		Total	147	98,7	100,0	
	Missing	System	2	1,3		
		Total	149	100,0		
Vadovas	Valid	Taip	25	78,1	80,6	80,6
		Ne	2	6,3	6,5	87,1
		Nežinau	4	12,5	12,9	100,0
		Total	31	96,9	100,0	
	Missing	System	1	3,1		
		Total	32	100,0		

Sudaro galimybes savirealizacijai

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Taip	113	75,8	76,4	76,4
		Ne	16	10,7	10,8	87,2
		Nežinau	19	12,8	12,8	100,0
		Total	148	99,3	100,0	
	Missing	System	1	,7		
		Total	149	100,0		
Vadovas	Valid	Taip	30	93,8	93,8	93,8
		Ne	1	3,1	3,1	96,9
		Nežinau	1	3,1	3,1	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Didina pasitikejimą savimi

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Taip	128	85,9	85,9	85,9
		Ne	13	8,7	8,7	94,6
		Nežinau	8	5,4	5,4	100,0
		Total	149	100,0	100,0	
Vadovas	Valid	Taip	27	84,4	84,4	84,4
		Ne	2	6,3	6,3	90,6
		Nežinau	3	9,4	9,4	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Skatina bendradarbiavimą

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Taip	135	90,6	90,6	90,6
		Ne	10	6,7	6,7	97,3
		Nežinau	4	2,7	2,7	100,0
		Total	149	100,0	100,0	
Vadovas	Valid	Taip	27	84,4	84,4	84,4
		Ne	2	6,3	6,3	90,6
		Nežinau	3	9,4	9,4	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Priedas Nr.4

Motyvacija yra viena esminių vadybos funkcijų

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	51	34,2	34,9	34,9
		Reikšminga	90	60,4	61,6	96,6
		Nereikšminga	5	3,4	3,4	100,0
		Total	146	98,0	100,0	
	Missing	System	3	2,0		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	21	65,6	67,7	67,7
		Reikšminga	8	25,0	25,8	93,5
		Nereikšminga	2	6,3	6,5	100,0
		Total	31	96,9	100,0	
	Missing	System	1	3,1		
	Total		32	100,0		

Naudoti personalo patirtimi ir žiniomis priimant sprendimus

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	52	34,9	35,9	35,9
		Reikšminga	93	62,4	64,1	100,0
		Total	145	97,3	100,0	
	Missing	System	4	2,7		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	14	43,8	45,2	45,2
		Reikšminga	16	50,0	51,6	96,8
		Nereikšminga	1	3,1	3,2	100,0
		Total	31	96,9	100,0	
	Missing	System	1	3,1		
	Total		32	100,0		

Padėti ir patarti savo darbuotojams

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	67	45,0	45,6	45,6
		Reikšminga	76	51,0	51,7	97,3
		Nereikšminga	4	2,7	2,7	100,0

		Total	147	98,7	100,0	
	Missing	System	2	1,3		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	18	56,3	56,3	56,3
		Reikšminga	14	43,8	43,8	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Vertinti darbuotojų veiklą

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	55	36,9	37,2	37,2
		Reikšminga	84	56,4	56,8	93,9
		Nereikšminga	9	6,0	6,1	100,0
		Total	148	99,3	100,0	
		Missing	System	1	,7	
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	13	40,6	40,6	40,6
		Reikšminga	19	59,4	59,4	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Skatinti kolektyvą komunikuoti, bendrauti

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	75	50,3	51,0	51,0
		Reikšminga	68	45,6	46,3	97,3
		Nereikšminga	4	2,7	2,7	100,0
		Total	147	98,7	100,0	
		Missing	System	2	1,3	
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	19	59,4	59,4	59,4
		Reikšminga	12	37,5	37,5	96,9
		Nereikšminga	1	3,1	3,1	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Skatinti darbuotojus novacijoms

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	50	33,6	33,8	33,8
		Reikšminga	95	63,8	64,2	98,0
		Nereikšminga	3	2,0	2,0	100,0
		Total	148	99,3	100,0	
		Missing	System	1	,7	
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	22	68,8	68,8	68,8
		Reikšminga	9	28,1	28,1	96,9
		Nereikšminga	1	3,1	3,1	100,0

Total	32	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Sudaryti sąlygas darbuotojams tobulėti

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	100	67,1	67,6	67,6
		Reikšminga	47	31,5	31,8	99,3
		Nereikšminga	1	,7	,7	100,0
		Total	148	99,3	100,0	
	Missing	System	1	,7		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	24	75,0	75,0	75,0
		Reikšminga	8	25,0	25,0	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Sutelkti darbuotojų dėmesį į savo ugdymo įstaigos poreikius

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	51	34,2	34,7	34,7
		Reikšminga	89	59,7	60,5	95,2
		Nereikšminga	7	4,7	4,8	100,0
		Total	147	98,7	100,0	
	Missing	System	2	1,3		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	16	50,0	50,0	50,0
		Reikšminga	15	46,9	46,9	96,9
		Nereikšminga	1	3,1	3,1	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Naudoti apdovanojimus darbuotojams skatinti

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	53	35,6	35,8	35,8
		Reikšminga	75	50,3	50,7	86,5
		Nereikšminga	20	13,4	13,5	100,0
		Total	148	99,3	100,0	
	Missing	System	1	,7		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	8	25,0	25,0	25,0
		Reikšminga	24	75,0	75,0	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Stengtis, kad pokyčiai būtų naudingi asmeniškai darbuotojams

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	65	43,6	44,2	44,2
		Reikšminga	67	45,0	45,6	89,8
		Nereikšminga	15	10,1	10,2	100,0

		Total	147	98,7	100,0	
	Missing	System	2	1,3		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	13	40,6	40,6	40,6
		Reikšminga	17	53,1	53,1	93,8
		Nereikšminga	2	6,3	6,3	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Informuoti personalą visais svarbiais darbo klausimais

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	95	63,8	64,2	64,2
		Reikšminga	51	34,2	34,5	98,6
		Nereikšminga	2	1,3	1,4	100,0
		Total	148	99,3	100,0	
	Missing	System	1	,7		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	21	65,6	65,6	65,6
		Reikšminga	11	34,4	34,4	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Naudoti spaudimą, griežtus reikalavimus

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	5	3,4	3,4	3,4
		Reikšminga	35	23,5	23,8	27,2
		Nereikšminga	107	71,8	72,8	100,0
		Total	147	98,7	100,0	
	Missing	System	2	1,3		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	4	12,5	12,5	12,5
		Reikšminga	11	34,4	34,4	46,9
		Nereikšminga	17	53,1	53,1	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Akcentuoti teigiamas darbuotojo savybes

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	56	37,6	37,8	37,8
		Reikšminga	89	59,7	60,1	98,0
		Nereikšminga	3	2,0	2,0	100,0
		Total	148	99,3	100,0	
	Missing	System	1	,7		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	12	37,5	37,5	37,5

Reikšminga	20	62,5	62,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Rūpintis darbuotojų saugumu

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	78	52,3	52,7	52,7
		Reikšminga	69	46,3	46,6	99,3
		Nereikšminga	1	,7	,7	100,0
		Total	148	99,3	100,0	
	Missing	System	1	,7		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	20	62,5	62,5	62,5
		Reikšminga	12	37,5	37,5	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Skatinti darbuotojus finansiškai

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	87	58,4	58,8	58,8
		Reikšminga	53	35,6	35,8	94,6
		Nereikšminga	8	5,4	5,4	100,0
		Total	148	99,3	100,0	
	Missing	System	1	,7		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	18	56,3	56,3	56,3
		Reikšminga	14	43,8	43,8	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Derinti darbuotoju interesus

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	68	45,6	45,9	45,9
		Reikšminga	78	52,3	52,7	98,6
		Nereikšminga	2	1,3	1,4	100,0
		Total	148	99,3	100,0	
	Missing	System	1	,7		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	7	21,9	21,9	21,9
		Reikšminga	25	78,1	78,1	100,0
		Total	32	100,0	100,0	

Skatinti motyvacija per konkurencija

Darbuotojas			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pedagogas	Valid	Labai reikšminga	4	2,7	2,7	2,7
		Reikšminga	85	57,0	58,2	61,0

		Nereikšminga	57	38,3	39,0	100,0
		Total	146	98,0	100,0	
	Missing	System	3	2,0		
	Total		149	100,0		
Vadovas	Valid	Labai reikšminga	1	3,1	3,3	3,3
		Reikšminga	19	59,4	63,3	66,7
		Nereikšminga	10	31,3	33,3	100,0
		Total	30	93,8	100,0	
	Missing	System	2	6,3		
	Total		32	100,0		