

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Gintarė Sirusaitė

Karjeros edukologijos magistrantūros studentė

**IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO
PEDAGOGŲ PROFESINĖS MOTYVACIJOS EDUKACINIS
TYRIMAS**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė

doc. dr. Daiva Malinauskienė

Šiauliai, 2010

Darbas originalus Gintarė Sirusaitė
(studento parašas)

SANTRAUKA

Darbo tema: IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ PROFESINĖS MOTYVACIJOS EDUKACINIS TYRIMAS

Magistro darbas

Globalizacija veikia spartų ekonominių, socialinių, kultūrinių, informacinių pokyčių vystymąsi. Nuolatinė visuomenės kaita kelia naujus reikalavimus Lietuvos švietimo sistemai ir vienai iš jos komponentų – pedagogams, kadangi jie yra svarbiausia grandis ugdymo procese.

Augant žinių poreikiui, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų veiklai yra keliami nauji reikalavimai, todėl ji tampa įvairialypė. Siekiant, kad pedagogai užtikrintų kokybišką ugdymo(si) procesą, reikia skatinti nuolatinę pedagogų profesinę motyvaciją.

Pedagogų darbo kokybė priklauso nuo jų motyvacijos, o pastaroji – nuo to, kaip pedagogai motyvuojami dirbti. Motyvuoti pedagogai sugeba dirbti produktyviau.

Tyrimo objektas – ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinė motyvacija.

Šis tiriamasis darbas atliktas, siekiant ištirti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinę motyvaciją.

Tyrimui buvo iškelta hipotezė: tikėtina, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinę motyvaciją labiausiai veikia darbo atlygis ir kvalifikacijos kėlimas.

Anketinė apklausa buvo atlikta 2009 metais, Šiaulių miesto lopšeliuose–darželiuose. Apklausoje dalyvavo 147 ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai. Taip pat buvo apklausti 25 ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai, tikslu išsiaiškinti jų nuomonę apie pedagogų profesinę motyvaciją.

Baigiamąjį darbą sudaro du skyriai: pirmajame skyriuje pateikta mokslinės literatūros analizė nagrinėjama tema, aptarta motyvacijos ir profesinės motyvacijos samprata ir reikšmingumas, darbo motyvacijos apibrėžtis ir analizė, profesinę motyvaciją veikiantys veiksniai; antrojoje baigiamojo darbo dalyje yra pateikiami tyrimo rezultatai, jų analizė, suformuluotos išvados ir rekomendacijos.

Atlikta statistinė tyrimo duomenų analizė leido patikrinti ir patvirtinti tyrimui iškeltą hipotezę ir įtakoją tyrimo išvadų bei rekomendacijų formulavimą.

SUMMARY

The theme: THE RESEARCH ON THE PROFESSIONAL MOTIVATION DEVELOPMENT OF PRE-SCHOOL EDUCATION TEACHERS

Master's work

Globalisation processes make influence on the rapid shifts of economic, social, cultural and informational development. Constant change of society raises new requirements for Lithuanian educational system and for one of its composite part – educators, as educators are the most important “resources”, which help to achieve good results in the educational system.

While the need to gain knowledge is growing, new requirements are made for the activities of educators in pre-school education; therefore, it becomes diverse. Seeking that the educators would assure qualified education process, it is important to encourage constant professional motivation of the educators.

The quality of educators' work depends upon their own motivation, and the latter – upon how they are motivated in their work. Only motivated educators are able to work productively.

The object of the research – professional motivation of pre-school educators.

This analytical work has been made seeking to investigate professional motivation of pre-school educators.

For this research the hypothesis was made: it is likely that professional motivation of pre-school educators is mostly related to such motivation factors as payment for work and raising qualification.

Questionnaire survey has been performed in 2009, in Šiauliai city day-nurseries and kindergartens. 147 pre-school educators and 25 tutors working in pre-school institutions have participated in this survey.

This final work consists two sections: the first section provides with the analysis of scientific literature on the investigated topic, discusses the concept and importance of motivation and professional motivation, determination and analysis of working motivation, factors making influence on professional motivation; while the second section of this work provides with the results of the research, their analysis, formulated conclusions and recommendations.

Performed statistical research data analysis allowed to check and prove the hypothesis raised for this research, and affected the formulation of research conclusions as well as recommendations.

TURINYS

SANTRAUKA

ĮVADAS.....	5
1. TEORINIAI PROFESINĖS MOTYVACIJOS PAGRINDAI.....	9
1.1. Motyvacijos ir profesinės motyvacijos samprata bei reikšmingumas.....	9
1.2. Profesinės (darbo) motyvacijos teorijų apibrėžtis ir analizė.....	12
1.2.1. Poreikių motyvacijos teorijos.....	13
1.2.2. Procesinės motyvacijos teorijos.....	16
1.3. Profesinę motyvaciją veikiantys veiksniai.....	19
1.3.1. Darbo atlygis.....	20
1.3.2. Karjeros planavimas, kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijų plėtojimas.....	22
1.3.3. Darbo sąlygos.....	25
1.3.4. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą.....	26
1.3.5. Komunikacija.....	27
2. IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ PROFESINĖS MOTYVACIJOS EDUKACINIS TYRIMAS.....	29
2.1. Tyrimo metodika, organizavimas ir imties charakteristika.....	29
2.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	30
IŠVADOS.....	50
REKOMENDACIJOS.....	52
LITERATŪRA.....	53
PRIEDAI.....	57

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Vykstanti globalizacija įtakoja spartų ekonominių, socialinių, kultūrinių, informacinių pokyčių vystymąsi. Nuolatinė visuomenės kaita kelia naujus reikalavimus Lietuvos švietimo sistemai, ir vienai iš jos komponentų – pedagogams, kadangi pedagogai yra svarbiausi „ištekliai“, kurie padeda užtikrinti kokybišką ugdymo(si) procesą (Žemaitaitytė, 2002).

Augant žinių poreikiui, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų veiklai yra keliami nauji reikalavimai, todėl ji tampa įvairialypė. Siekiant, kad pedagogai užtikrintų kokybišką ugdymo(si) procesą reikia skatinti nuolatinę pedagogų profesinę motyvaciją.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogui svarbu nuolat mokytis, atnaujinti savo žinias, kad galėtų dirbti besikeičiančioje visuomenėje, naujomis sąlygomis. Kadangi ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai yra vieni iš svarbiausių vaiko ugdymo subjektų, jiems tenka didelė atsakomybė formuojant pilnavertę ir visupusišką asmenybę. Čia ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams kyla svarbus uždavinys – dirbti efektyviai, atliepiant individualius vaiko poreikius, įsijaučiant į vaiko asmenybę, o tai pasiekti gali tik motyvuotas ir atsidavęs darbu pedagogas.

I. Kaffemanienė, Ž. Šadbaraitė (2005) teigia, jog aiškėja tendencija, kad pedagoginis darbas yra ypatinga profesinė veikla, kuri grįsta vertybiniu asmenybių bendravimu ugdymo procese ir siejama su pašaukimu. Pedagogo asmenybės raida neatsiejama nuo jo profesinio tobulėjimo, o asmenybės bruožai svarbūs pedagoginio darbo efektyvumui ir profesinei motyvacijai. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų darbo sėkmė priklauso ne tik nuo pedagoginių sugebėjimų, bet ir nuo požiūrio į darbą. Tik motyvuoti pedagogai sugeba produktyviai dirbti.

L. Rupšienė, D. Gustienė (2005, p.21) akcentuoja tai, jog „pedagogų darbo kokybė žymia dalimi priklauso nuo jų motyvacijos, o pastaroji – nuo to, kaip pedagogai motyvuojami dirbti“. Taigi pedagogų profesinis motyvavimas – viena iš pagrindinių švietimo vadovų funkcijų ir reikšminga švietimo vadybos problema.

Magistro darbe remiamasi nuostata, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinę motyvaciją įtakoja įvairūs motyvavimo veiksniai. Motyvuoti pedagogai yra ypatingai svarbūs, siekiant efektyvaus darbo, produktyvių rezultatų.

Motyvacijos klausimas yra aktualus jau daugelį metų. Pedagogų profesinę motyvaciją vienu ar kitu aspektu tyrinėjo daugelis Lietuvos ir pasaulio mokslininkų. Lietuvoje pedagogų mokymosi problemas analizavo L. Rupšienė (2005), D. Gustienė (2005), A. Palujanskienė (2002), M.Tereševičienė (2001, 2006), I. Tandzegolskienė (2001) ir kt. Darbo motyvacijos ypatumus

analizavo I. Bučiūnienė (1996), A. Sakalas (2000, 2001, 2003), A. Seilius (1998), P. Jucevičienė (1996) ir kt. Tačiau ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinė motyvacija kaip tyrimo objektas Lietuvoje dar nėra pakankamai ištirta. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinių kompetencijų turiniu ir jų raiškos įvairove Lietuvos ikimokyklinio ugdymo sistemoje domisi ir tyrinėja E. Jurašaitė-Harbison (2004). Todėl galima teigti, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinės motyvacijos tyrimas yra savalaikis ir gali būti aktualus sprendžiant šios srities problemas.

Tyrimo problema. Profesinė motyvacija priklauso nuo paties individo, sąlygų, laiko, ekonominės ir socialinės situacijos. Minėtos priežastys rodo, kad profesinė motyvacija yra nuolat kintanti, todėl sunku nustatyti, kokiais veiksniais geriausia motyvuoti pedagogus. Mokslinėje literatūroje akcentuojamas švietimo įstaigų vadovų požiūris, kad kiekvieno pedagogo poreikiai motyvacijai yra skirtingi ir nuolat kintantys. Pedagogai norėtų būti motyvuojami kitais būdais, nei juos motyvuoja ugdymo įstaigų vadovai.

Tyrimo objektas – ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinė motyvacija.

Tyrimo hipotezė: Tikėtina, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinę motyvaciją labiausiai veikia darbo atlygis ir kvalifikacijos kėlimas.

Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinę motyvaciją.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti profesinės motyvacijos teorinius pagrindus, mokslinių šaltinių analizės kontekste.
2. Empirinio tyrimo pagalba išsiaiškinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų ir vadovų nuomonę apie pedagogų profesinę motyvaciją skatinančius veiksnius, ypatingą dėmesį atkreipiant į atlygio ir kvalifikacijos kėlimo poveikį profesinei motyvacijai.
3. Atlikti lyginamąją ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų ir vadovų nuomonių analizę nagrinėjamu klausimu.
4. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, suformuluoti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo metodologija: atliekant tyrimą, remtasi humanistine asmenybės teorija. Humanistinės psichologijos krypties atstovai (A. H. Maslow, C. R. Rogers) akcentuoja žmogaus vertingumą, unikalumą ir savarankiškumą. Ši teorija išryškina nuolatinį žmogaus vystymąsi ir tobulėjimą, savirealizaciją asmeniniame ir profesiniame gyvenime. Humanistinės teorijos atstovai pabrėžia asmenybės atsakomybę už savo poelgius.

Tyrimo metodai:

- *Teoriniai*: mokslinės literatūros pasirinktu tyrimo aspektu analizė, interpretacija, lyginimas ir apibendrinimas.
- *Empiriniai*: anketinės apklausos metodas, kuris padėjo išsiaiškinti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinę motyvaciją įtakančius veiksnius, jų svarbą modeliuojant motyvacijos procesą. Anketa sudaryta mokslinės literatūros analizės pagrindu, koncentruojant dėmesį į išsikelto darbo tikslą, uždavinius, hipotezę.
- *Statistiniai*: Skaičiuoti absoliutieji (N) ir santykiniai (%) dažniai. Tyrimo duomenų kiekybinė aprašomoji analizė pateikta Microsoft Office Excel 2003 programa. Gauti duomenys buvo grupuojami, analizuojami, pateikiami grafikų pavidalu.

Tyrimo imtis ir organizavimas: tyrimas buvo atliktas 2009 metais, Šiaulių miesto lopšeliuose–darželiuose. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų atranka – atsitiktinė. Tiriamieji pasirinkti tikslinės atrankos būdu t. y., pasirinkti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai. Anketinėje apklausoje dalyvavo 172 ikimokyklinėse įstaigose dirbantys pedagogai ir vadovai (25 vadovai ir 147 pedagogai). Tyrimo metu buvo išdalinta 190 anketų, iš kurių 18 anketų negrįžo. Dėl šios priežasties, tyrimo analizei buvo apdorotos 172 anketos.

Darbo etapai:

- Pirmasis etapas (2008 m. rugsėjo – spalio mėn.) – formuluojama tyrimo tema, tikslas, uždaviniai ir keliama hipotezė.
- Antrasis etapas (2008 m. lapkričio – 2009 m. birželio mėn.) – atlikta pedagoginės, psichologinės, vadybinės ir metodinės literatūros analizė pasirinktu tyrimo aspektu.
- Trečiasis etapas (2009 m. rugsėjo – 2009 m. lapkričio mėn.) – remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, išskirti pagrindiniai profesinę motyvaciją lemiantys veiksniai, į kuriuos buvo atsižvelgta sudarant anketos klausimyną.
- Ketvirtasis etapas (2009 m. gruodžio mėn.) – atliktas kiekybinis tyrimas tema - ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinės motyvacijos edukacinis tyrimas.
- Penktasis etapas (2009 m. gruodžio mėn. – 2010 sausio mėn.) – apdorojamos anketos ir atliekama tyrimo duomenų analizė. Pateiktos išvados ir rekomendacijos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams ir vadovams.

Darbo naujumas / reikšmingumas: Analizuojant pedagoginę, mokslinę ir kt. literatūrą paaiškėjo, kad Lietuvoje yra atlikti šie tyrimai susiję su pedagogų profesine motyvacija: suaugusiųjų

mokymosi motyvacijos tyrimas (Abramauskienė, Kirliauskienė, 2006-2007), kurio tikslas – atskleisti muzikos ir pradinių klasių mokytojų mokymosi motyvaciją; pedagoginio profilio specialybių studentų mokymosi aukštojoje mokykloje motyvacija (Rupšienė, 1997), šio tyrimo tikslas – apibūdinti būsimųjų pedagogų studijų motyvaciją; mokytojų darbo motyvacijos ypatumų tyrimas (Tereševičienė, Tandzegolskienė, 2000), kurio tikslas – išanalizuoti motyvacijos esmę ir nustatyti mokytojų darbe labiausiai ir mažiausiai dominuojančius poreikius, jų priklausomybę nuo amžiaus ir darbo stažo (pagal A.Maslow motyvacinę teoriją).

Tačiau labai mažai pavyko rasti tyrimų, kuriuose analizuota ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinė motyvacija. Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinių kompetencijų turiniu ir jų raiškos įvairove Lietuvos ikimokyklinio ugdymo sistemoje domisi ir tyrinėja E. Jurašaitė-Harbison (2004). Todėl galima teigti, jog ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinės motyvacijos edukacinis tyrimas yra naujas, savalaikis ir aktualus.

Darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, 2 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 2 priedai. Darbe pateikiamos 5 lentelės, 21 paveikslas.

1. TEORINIAI PROFESINĖS MOTYVACIJOS PAGRINDAI

1.1. Motyvacijos ir profesinės motyvacijos samprata bei reikšmingumas

Kalbant apie profesinę motyvaciją, nesuklysimė, jei apibūdinami žmogaus veiklą skatinančius veiksnius, remsimės Maslow poreikių hierarchijos teorija. Jos pagrindinė idėja yra ta, kad poreikiai veda kiekvieną asmenybę į priekį, motyvuoja, todėl kalbant apie profesinę motyvaciją, svarbu suvokti pačios motyvacijos sampratą.

Daugelis mokslininkų skirtingai supranta motyvaciją. Jie pateikia įvairius aiškinimus, sampratas, todėl būtina pateikti autorių mintis apie motyvacijos sampratą, iškeliant esminius profesinės motyvacijos bruožus.

Motyvacijos sąvoka kyla iš žodžio motyvas. Motyvas yra veiksmo ir jo krypties priežastis, kuri kyla dėl žmogaus sąveikos su objektu, kuris patenkina jo poreikius, interesus, vertybes ir tikslus (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

D. G. Myers (2000) akcentuoja tai, jog psichologijoje motyvacija apibrėžiama kaip poreikis ar troškimas, kuris teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą. Pasak L. Jovaišos, „motyvacija – plati sąvoka, apimanti žmogaus poreikius, polinkius, troškimus, interesus, siekius, vertybes, pažiūras, įsitikinimus... Asmeninių poreikių patenkinimas turi labai didelę reikšmę pilnutei žmogaus veiklos motyvacijai. Poreikių tenkinimas konkrečioje situacijoje suformuoja tam tikrus reakcijų stereotipus ir jų sistemas, leidžiančias vienodai elgtis įprastinėje situacijoje“ (Gedvilienė, Stūronaitė, 1999, p. 150). Apibūdinamos motyvaciją I. Kaffemanienė, J. Ivoškutė (2005) akcentuoja tai, jog motyvacija yra procesas, kuris skatina individą elgtis taip, kad būtų pasiekti tikslai.

A. H. Maslow (2006), motyvacijos sąvoką apibrėžia, kaip nuolatinę, nesibaigiančią ir sudėtingą. Su šiuo motyvacijos sąvokos apibrėžimu sutinka A. Sakalas (2001) teigdamas, kad motyvacija yra nepastovi ir nuolat kintanti, priklausanti nuo individo, sąlygų ir laiko. D. Augienė (2009, p. 129) akcentuoja tai, jog, „motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai“. V. Spurga (2000, p. 56) mano, kad motyvacija tai tarpusavyje susijusių žmogaus veiklos motyvų sistema, kuri lemia jo veiklą. Autorius nurodo, jog motyvacija priklauso nuo asmens dorovinių, estetinių, religinių, kultūrinių ir kitų vertybių, aplinkos veiksnių, gyvenimo tikslų, patirties ir poreikių.

Pasak S. V. Owen, R. D. Froman ir H. Moscow „motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą“ (P. Jucevičienė, 1996, p. 98). Su šia motyvacijos sąvoka sutinka ir

G. Butkienė, A. Kepalaitė (1998), teigdamos, kad motyvacija yra veiksmų, elgesio žadinimas ir skatinimas, kuris vyksta žmogaus psichikoje. T. Šulgienė (2009) motyvacijos sąvoką įvardija kaip žmogaus norą nukreipti savo energiją tikslui pasiekti. B. Leonienė (2001) mano, kad, motyvacija – tai poreikis, vidinė paskata, skatinantys veikti norint pasiekti trokštamą tikslą. Tokios pačios nuomonės laikosi R. J. Czaja, R. G. Cummings (2009), motyvaciją apibrėždami kaip veiklą ar jėgą, kuri skatina žmones imtis konkrečių veiksmų siekiant tikslo.

G. Felser (2006) teigia, jog motyvacija - procesas, kuris neatsiejamas nuo asmeninės dispozicijos, motyvų, tikslų, vertybės bei identiteto. Autorius pažymi, kad motyvacija siejama su entuziazmu, energija ir aktyvumu.

S. P. Robbins (2003) mano, kad motyvacija tai noras veikti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Tokios pačios nuomonės laikosi G. R. Mills, S. A. Austin, D. S. Thomson ir kt. (2009) akcentuodami, jog motyvacija yra žmogaus veiksmų kompleksas, kuris skatina veikti norint patenkinti poreikį.

R.C.Appleby (2003, p. 205) akcentuoja tai, kad „motyvacija vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Paprasčiau motyvaciją galima būtų apibūdinti kaip tam tikro elgesio modelio siekimą“. Anot L. Jovaišos (1981, p. 99) - „motyvacija yra motyvų kaitos procesas, reguliuojantis asmenybės veiklos ir santykių kryptį, intensyvumą bei patvarumą, esant sąveikai tarp motyvuoto individo ir aktualios situacijos“. Šiam teiginiui pritaria ir J. Lapė, G. Navikas (2003), aiškindami, kad motyvacija nurodo veiksnius, kurie veikia ir nukreipia mūsų elgesį.

N.L.Gage ir D.C.Berliner (1994, p. 265) teigia, kad „motyvacijos sąvoka padeda mums suprasti ir paaiškinti kai kuriuos labai įdomius elgesio ir išmokymo faktus. Motyvacija paaiškina, kad elgesį gali pastiprinti, orientuoti į tikslą ir kodėl atitinkamai laiko yra skiriama vienai ar kitai užduočiai. Motyvacija yra priežastiniais ryšiais susieta su mokslo rezultatais – ji yra priemonė siekti mokslo pažangumo, ir kartu galutinis mokymo proceso rezultatas“. Šiai motyvacijos sąvokai pritaria ir J.A.F.Stoner, R.E.Freeman, D.R.Gilbert, Jr. (2005) akcentuodami tai, kad motyvavimas yra valdymo proceso dalis, kuri daro poveikį individų elgesiui.

Apžvelgus motyvacijos sampratą, galima teigti, jog motyvacija yra plati, nuolat kintanti ir priklausanti nuo žmogaus sąlygų ir laiko sąvoka. Mokslininkai, apibūdindami motyvaciją, nurodo du pagrindinius komponentus (elgesį ir kryptį). Motyvacija yra veikiamą motyvų. Ji apima motyvuose esančius poreikius, interesus, vertybes, kurie padeda sutelkti individui dėmesį konkrečiai veiklai ir nukreipia tam tikra linkme.

Išsiaiškinus pačios motyvacijos sampratą, jos esminius bruožus, galima analizuoti vieną iš motyvacijos aspektų – profesinę motyvaciją. Svarbus dėmesys, analizuojant profesinės motyvacijos sampratą, turėtų būti skiriamas asmens profesiniam pašaukimui.

R. Laužackas (2005) akcentuoja pašaukimo reikšmę profesinėje veikloje. Pasak V. Kavaliauskienės (2001, p. 19), „žodis *pašaukimas* pabrėžia ilgalaikį įsipareigojimą, atsakomybės prisiėmimą ir nebūtinai siejamas su atlyginimu, kaip pragyvenimo šaltiniu“. Autorė akcentuoja, kad pašaukimo terminas vartojamas tuomet, kai norima jį susieti su kokia nors veikla, suteikiančia žmogui dvasingumo.

Vieni žmonės dirba jausdami pašaukimą savo darbui, kiti – tam, kad gautų atlygį. Ir vienus, ir kitus darbuotojus reikia motyvuoti atsižvelgiant į jų asmeninius poreikius, tačiau, dirbantiems be pašaukimo, organizacijos vadovai turėtų skirti didesnę dėmesį. Pašaukimą darbui turintis žmogus, bus labiau motyvuotas vykdyti profesinę veiklą.

I. Kaffemanienė, Ž. Šadbaraitė (2005), cituodamos L. Roth, teigė, kad profesine motyvacija laikomas individo savęs įprasminimas ir pasitenkinimas darbu. Šiai sampratai pritaria ir R. Kreitner, A. Kinicki, M. Buelens (2002), akcentuodami, jog individo profesinė (darbo) motyvacija yra susieta su pasitenkinimu darbu.

Kaip teigia A. Sakalas (2003), motyvavimas suprantamas kaip dinamiškos veiklos priežastis, kuri skatina mus eiti į priekį, siekti užsibrėžtų tikslų. Motyvai gali būti konkretūs ir sąmoningi, tačiau dažnai jie būna nesąmoningi. Dažnai mes žinome išorines bendradarbio veiklos priežastis (geras uždarbis, pripažinimas, geri santykiai su kolegomis, pasitenkinimas darbu). Tačiau tikrosios veiklos priežastys gali būti paslėptos, kartais jos nedeklaruojamos sąmoningai.

D. Šavareikienė (2008) profesinės motyvacijos procesą apibrėžia, kaip motyvų sistemos, darančios poveikį žmogaus elgesiui, sukūrimą, norint darbuotoją nukreipti naudinga organizacijai kryptimi, siekiant organizacijos tikslų. Autorė nurodo pagrindinius profesinės (darbo) motyvacijos uždavinius:

- įvertinti, paskatinti darbuotojus, pasiekusius reikšmingų rezultatų darbe;
- užakcentuoti organizacijos nuostatą- siekti gerų rezultatų;
- skatinti darbuotojų veiklos kokybę;
- naudoti įvairias gerų darbo rezultatų pripažinimo formas;
- didinti darbuotojų moralinį pasitenkinimą akcentuojant jų darbo kokybės įvertinimą;
- nepertraukiamai vykdyti darbinio aktyvumo skatinimo procesą (Šavareikienė, 2008).

E.Laumenskaitė, N.Petkevičiūtė (2004) kalbėdamos apie motyvaciją, ją išryškina kaip vidinę jėgą, kuri pasireiškia per asmeninės karjeros formavimąsi ir vystymąsi, ir kuri kyla iš individualių vertybių ir išipareigojimo jomis. Autorės pabrėžia, jog motyvaciją, kaip norą dirbti, lemia tam tikrų poreikių tenkinimas.

D. Augienė (2009, p. 87), cituodama H. Applebaum akcentuoja tai, kad „motyvacija – vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus“. Su šia motyvacijos sąvoka sutinka A. Palujanskienė (2002), įvardindama, jog pedagogų profesinis motyvavimas – skatinimas siekti gerų darbo rezultatų.

Stipriai motyvuoti darbuotojai yra užtikrinti savo tvirtumu ir didžiuojasi savo darbu (Harvard Business School Press, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad visas šiame skyriuje aptartas motyvacijos sąvokas įvairūs autoriai apibrėžia skirtingai. Tačiau dažniausiai profesinė motyvacija apibrėžiama, kaip tam tikras poveikis darbuotojams, jų elgesiui. I. Bučiūnienė (1996, p. 31), cituodama G. Cuendet, akcentuoja, kad „darbo motyvacija yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius“. Siekiant efektyviai motyvuoti pedagogus, svarbu suvokti profesinės motyvacijos veiksmus, veikiančius individo elgesį.

1.2. Profesinės (darbo) motyvacijos teorijų apibrėžtis ir analizė

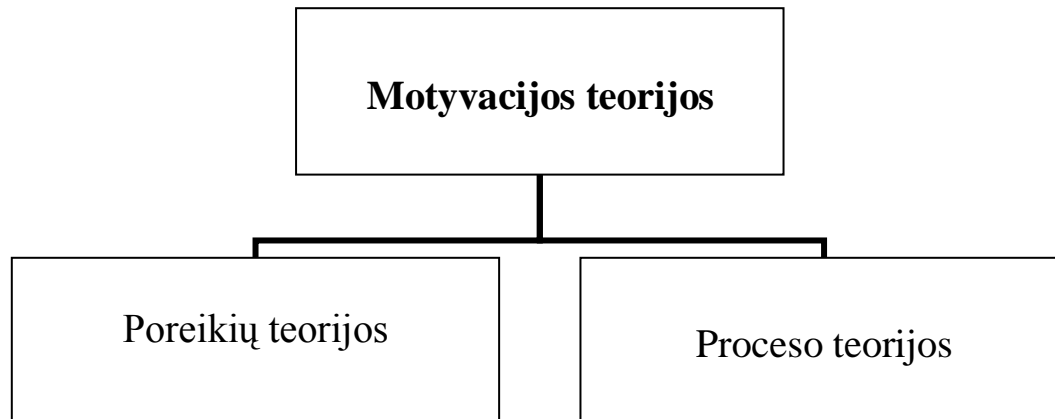
Motyvacijos teorija susiformavo XIX–XX a. sandūroje. Šios teorijos pradininkas – F.Tayloras. Mokslininkas atliko bandymą: darbininko buvo prašoma, kad jis atliktų darbą ypatingu būdu, už tai jam buvo siūlomas didesnis darbo atlygis. Darbininkui buvo parodyta, kaip atlikti darbą. Bandymo rezultatais liko patenkinti abu – ir darbininkas, ir darbdavys. Atlikus bandymą F.Tayloras padarė išvadą, kad individai protingi, ir jei jiems bus aiškinama, ko iš jų norima, ir suteikiama tai, ko jie nori, rezultatai bus geresni (Jucevičienė, 1996).

Ž. Želvys (2001) teigia, kad motyvai yra susieti su individo poreikių patenkinimu. Vienas įprasčiausių individų poreikių patenkinimo būdų – darbas. Žmonės dirba, kad užsidirbtų pragyvenimui ir galėtų patenkinti kasdieninio gyvenimo reikmes.

Pasak I. Bučiūnienės (1996) motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius užsibrėžtus tikslus tikisi pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio galimybės.

Motyvacijos teorijos atstovai išskiria ir įvairiai grupuoja individų poreikius. Dėl šios priežasties motyvacijos teorijos skiriasi. Jas galima klasifikuoti į dvi pagrindines kryptis: poreikių teorijas ir

proceso teorijas (žr. 1 pav.). Poreikių teorijos aprašo, kas skatina žmogų elgtis tam tikru būdu. Proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys (Teresevičienė, Tandzegolskienė, 2001).



1. pav. Motyvacijos teorijų pagrindinės kryptys (pagal P. Jucevičienę, 1996)

1.2.1. Poreikių motyvacijos teorijos

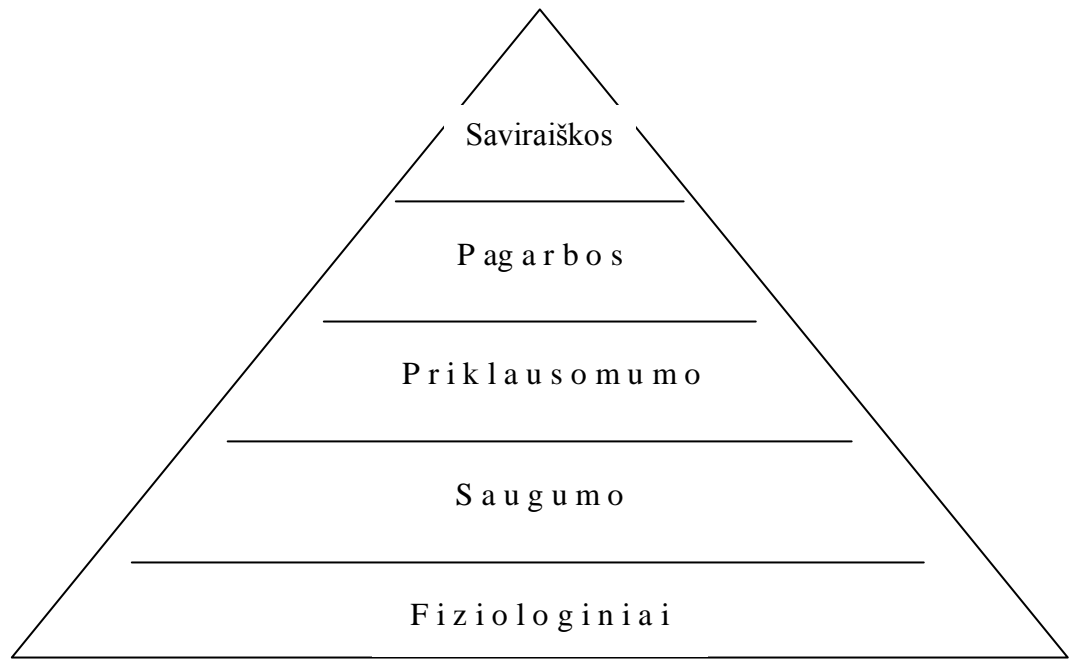
J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. (2005) teigė, kad poreikių teorija dėmesį telkia į tai, ko žmogui reikia, kad galėtų gyventi pilnavertį gyvenimą. Remdamiesi poreikių teorija autoriai pažymi, kad asmuo motyvuotas tada, kai jis ar ji gyvenime dar nėra pasiekę tam tikro pasitenkinimo lygio. Patenkintas poreikis jau nemotyvuoja. Tokiam poreikių teorijos aiškinimui pritaria A. Sakalas, V. Šilingienė (2000), teigdami, kad poreikis skatina žmones veiklai. Tikslas yra kaip poreikio patenkinimo būdas, į kurį atsižvelgdamas žmogus žino tolimesnius savo veiksmus.

A. Seilius (1998) teigė, kad poreikių motyvacijos teorijos remiasi identifikavimu tų vidinių pažadinių (poreikių), kurie priverčia žmones pasielgti taip, o ne kitaip.

Anot G. Dessler (2001), poreikių teorijose yra akcentuojami žmonių poreikiai – tai, kas motyvuoja žmones veiklai, nagrinėjami asmeniniai žmonių stimulai, tikslai, kuriuos tikisi pasiekti, norėdami patenkinti asmeninius poreikius.

P. Jucevičienė (1996) mano, kad poreikių teorijos akcentuoja veiksnius, kurie yra susiję su asmens stimulais, atlikimu ir neveiklumu. Autorė pabrėžia, jog labiausiai pripažintos poreikių teorijos yra **A. H. Maslow**, C. Alderfer, D. J. McClelland, F. Herzberg teorijos, kurios nusako specifinius poreikius motyvuojančius žmones.

S. P. Robbins (2006) teigimu, žinomiausias motyvacijos aiškinimo būdas yra A. H. Maslow poreikių hierarchijos teorija. Autorius pažymi, kad Maslow nustatė kiekviename žmoguje esančią penkių poreikių hierarchiją (žr. 2 pav.).



2 pav. A. H. Maslow poreikių hierarchijos piramidė (pagal Stoner, Freeman, Gilbert, Jr, 2005, p. 440)

A. H. Maslow išskyrė poreikius, kurie yra bendri visiems žmonėms:

1. **Fiziologiniai poreikiai** būtini norint išgyventi (maistas, gėrimas, pastogė, poilsis, seksas).
2. **Saugumo poreikiai.** Tai apsauga nuo fizinių ir psichologinių pažeidimų ir tikėjimas, kad fiziologiniai poreikiai bus patenkinti ateityje.
3. **Socialiniai poreikiai.** Noras priklausyti kokiai nors socialinei grupei. Prisirišimo ir palaikymo, bendravimo poreikis.
4. **Pagarbos poreikiai.** Savigarba, asmeninė individo sėkmė, pagarba ir pripažinimas.
5. **Saviraiškos poreikis.** Poreikis realizuoti savo potencialias galimybes (Seilius, 1998).

Šie poreikiai pasižymi hierarchine struktūra. Žemesnio lygio poreikiai turi būti patenkinti prieš aukštesnio lygio poreikius. Žmonės dirba tam, kad išliktų, dirbdami ir gaudami atlyginimą žmonės siekia patenkinti savo pagrindinius poreikius. tik po to, kai pagrindiniai poreikiai yra patenkunami, įgauna reikšmę kito lygio poreikiai (Seilius, 1998).

A. Maslow idėjos gali būti pritaikytos ir organizacijoje:

1. **Fiziologiniai poreikiai.** Užmokestis, pietūs, patalpos.
2. **Saugumo poreikiai.** Pašalpos, rūpinimasis vaikais, medicininė pagalba, papildomas užmokestis, pensijos.

3. **Socialiniai poreikiai.** Kavos pertraukėlės, sportinės varžybos, išvykos, darbo grupės.

4. **Pagarbos poreikiai.** Autonomija, atsakomybė, nepiniginis ir piniginis atlygis, prestižinis firmos pastatas.

5. **Saviraiškos poreikiai.** Pašaukimas, autonomija, autoritetas (Jucevičienė, 1996).

P. Jucevičienė (1996) teigia, kad jei žmogus užaugo aplinkoje, kurioje nebuvo galimybės pasireikšti jo poreikiams, tai jis negali „normaliai“ funkcionuoti. Taip pat yra darbe: kol darbuotojas neaptiko savo poreikių darbe, darbo aplinkoje, jis negali veikti taip efektyviai, kaip gali.

I. Bučiūnienė (1996) teigia, kad sunku paaiškinti darbuotojų demotyvaciją, nes pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A.Maslow teorijoje nėra numatytas, arba kodėl kai kurie individai, būdami patenkinti viename lygyje, nėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių.

Praplėsdamas A. H. Maslow poreikių teoriją, psichologas **C. Alderferis** suformulavo naują poreikių skirstymo modelį. Ši teorija vadinasi ERG (lietuviškai – **EGA**) teorija. Trijų raidžių kombinacija reiškia tris svarbiausias poreikių grupes:

E - egzistencijos poreikiai, kurie atitinka A. Maslow fiziologinius poreikius ir materialinę saugumo poreikių dalį.

G – giminystės poreikiai. Ji apima saugumo (žmonių tarpusavio santykius) ir socialinius poreikius.

A – augimo poreikiai. Juos sudaro pagarbos ir saviraiškos poreikiai (Jucevičienė, 1996).

J. A. Stoner, R. E. Freeman ir kt. (2005) bei A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) teigia, kad EGA teorijoje svarbiausia, kad žmogų gali veikti ne vienas, o keli poreikiai vienu metu ir, jei netenkinami aukštesniosios pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesnieji poreikiai, nors jie jau buvo patenkinti.

S. P. Robins (1993) teigimu, visos trys EGA (egzistencijos, giminystės ir augimo) poreikių grupės gali veikti vienu metu.

Harvardo universiteto mokslininkas **D. C. McClellandas** pasiūlė tris aktualius pagrindinius darbo motyvus arba poreikius. Šie poreikiai vadinami McClellando poreikių teorija.

1. **Pasiekimų poreikis** – siekimas pranokti, pastangos išsikovoti sėkmę.

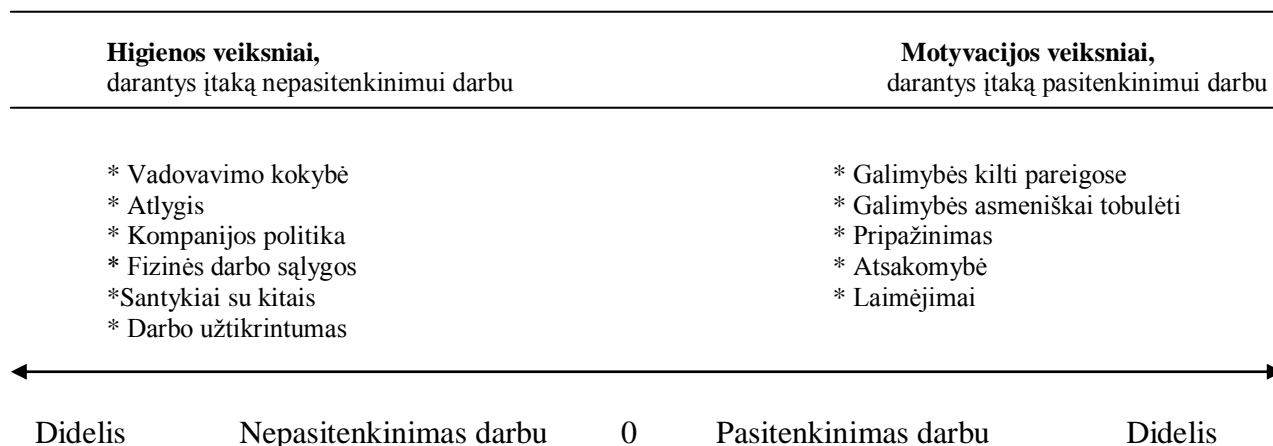
2. **Valdžios poreikis** – poreikis kitus priversti elgtis taip, kaip jie priešingu atveju nesielgtų.

3. **Poreikis priklausyti** – draugiškų ir artimų santykių troškimas (Robbins, 2006).

P. Jucevičienė (1996) teigia, kad motyvavimo modelių žinojimas vadovams padeda suvokti visų darbuotojų požiūrius į darbą. Pasak autorės, tokiu būdu vadovai gali nesunkiai sudaryti individualizuoto motyvavimo sąlygas.

Psichologas **F. Herzbergas** pasiūlė dviejų veiksnių teoriją, kuri kartais vadinama motyvacijos ir higienos veiksnių teorija. Jis buvo įsitikinęs, kad žmogaus santykis su darbu – vienas pagrindinių dalykų ir kad žmogaus nuostata dėl darbo gali lemti, ar jam pavyks, ar ne. Psichologas nagrinėjo klausimą – ko žmonės nori iš savo darbo (Robbins, 2006).

F. Herzbergas su kolegomis atliko tyrimą, kuriuo siekė ištirti darbuotojų požiūrį į jų darbą ir nustatė veiksnius, kurie kelia pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. F. Herzbergo dviejų veiksnių teorijos schema pateikiama 3 pav.



3 pav. **F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija (pagal Robbins, 2006, p. 69)**

Pasak P. Jucevičienės (1996), ši F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija dėl savo praktiškumo yra plačiai taikoma daugelyje organizacijų. Šios teorijos pagrindu darbui suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos. Darbas kuriamas taip, kad darbuotojas turėtų tinkamas sąlygas patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą bei tobulėjimą.

Apibendrinant galima pastebėti, kad sukurta A. H. Maslow poreikių teorija buvo pagrindas kurti kitoms poreikių teorijoms, kurios keičiantis laikui labiau prisitaikė prie žmonių poreikių. Visos minėtos poreikių teorijos yra panašios, nes aiškina, kas žmogų paskatina elgtis tam tikru būdu. Galima teigti, kad visos poreikių teorijos aiškina motyvaciją per žmogiškų poreikių patenkinimą.

1.2.2. Procesinės motyvacijos teorijos

Procesinės teorijos motyvaciją aiškinama kitaip nei poreikių teorija. Tačiau jos nepaneigia poreikių motyvacijos teorijų. Procesinės motyvacijos teorijos šalininkų nuomone, žmonių poelgius nusako ne tik poreikiai. Šios teorijos analizuoja, kaip žmogus paskirsto pastangas siekdamas tikslų ir

kaip pasirenka konkrečią elgseną. Procesinės teorijos akcentuoja, jog individų poelgiai yra jų laukimo ir suvokimo bei pasirinktos elgsenos galimų pasekmių funkcijos (Seilius, 1998).

Šiam procesinės motyvacijos teorijos modelio aiškinimui pritaria ir I. Bučiūnienė (1996), teigdamą, kad procesinės teorijos neginčija poreikių egzistavimo, bet laiko, kad žmogaus elgesį apsprendžia ne vien tik jie. Žmogaus elgesiui, ypač jo individualioms ypatybėms paaiškinti, remiamasi prielaida, kad asmenybės elgesys yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis funkcija. Reikšmingumas, kurį subjektas priskiria pasekmėms, nustatomas pagal jo vertybines nuostatas, kurios dažniausiai apibūdinamos kaip „motyvo“ sąvoką.

Žinomos trys pagrindinės procesinės motyvacijos teorijos:

- **Lūkesčių teorija** (vilčių arba laukimo);
- **Porterio ir Lowlerio modelis;**
- **Teisingumo teorija.**

Pasak S. P. Robbins (2006), išsamiausiai motyvaciją paaiškina **lūkesčių teorija**. Ši teorija teigia, kad tendencijos konkrečiai pasielgti intensyvumas priklauso nuo lūkesčio, kad ši veiksmą lydės konkretus rezultatas, ir nuo jo patrauklumo.

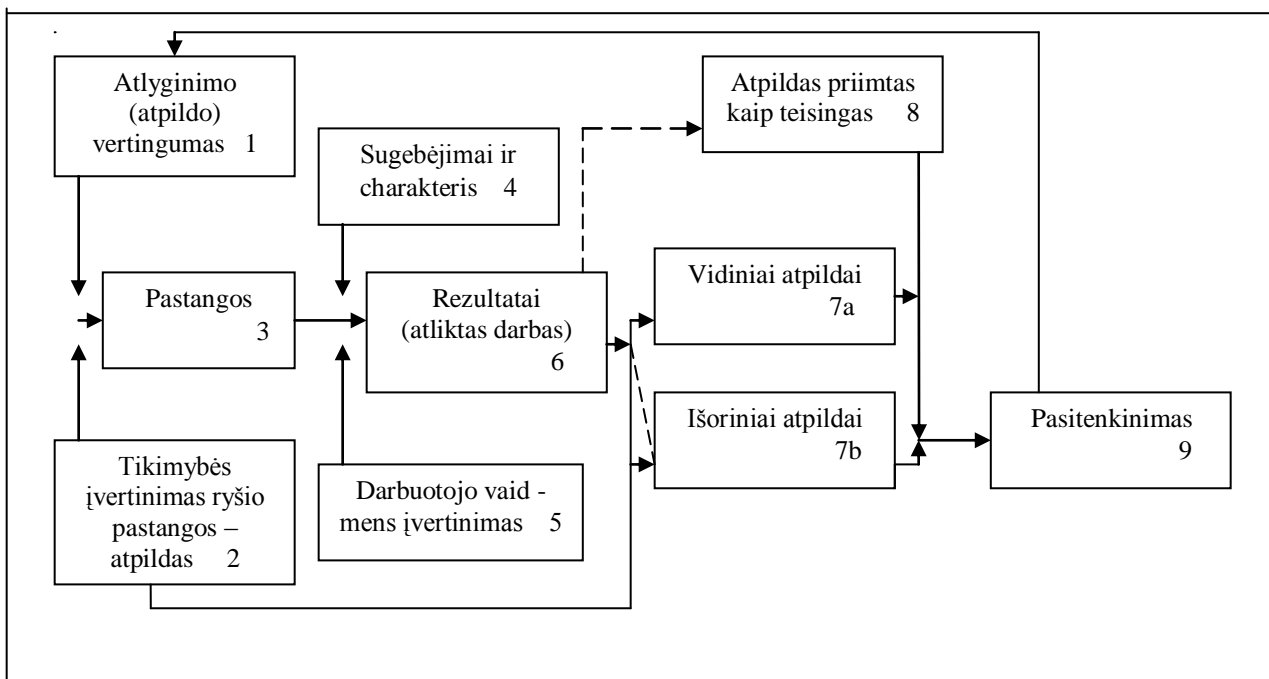
A. Seilius (1998) teigė, kad lūkesčių teorija yra paremta samprata, jog atsiradęs aktyvus poreikis nėra vienintelė būtina žmogaus motyvacijos tikslo siekimo sąlyga. Žmogus turi tikėtis, kad pasirinktas elgsenos tipas patenkins norus.

Psichologas, organizacijos elgesio specialistas **V. Vroomas** ištyrė, kad žmogaus motyvaciją lemia trys veiksniai:

- **Patrauklumas** (Būtinybė, kurią žmogus teikia potencialiam rezultatui ar atpildui, kurio gali sulaukti darbe);
- **Ryšys su veiklos rezultatais** (Kiek žmogus tiki, kad pasiekęs tam tikrą darbo rezultatų jis susilauks pageidaujamo atlygio);
- **Ryšys tarp pastangų ir veiklos rezultatų** (Žmogus įsivaizduoja tikimybę, kad tam tikros pastangos jam duos atitinkamus veiklos rezultatus) (Robbins, 2006).

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert, Jr. (2005) teigė, kad šiuos tris veiksnius galima vertinti kaip tris klausimus: Jei aš padarysiu šį darbą, koks bus rezultatas? Ar verta dėl jo stengtis? Kokios mano galimybės pasiekti man vertingą rezultatą? Mokslininkai pažymi, kad pagal vilčių teoriją, pavieniai asmenys motyvuojami, tuomet, kai mato palankų jiems svarbių dalykų junginį ir jų laukiamą atlygį už pastangas.

P. Jucevičienė (1996) teigė, kad organizacijos elgsenos tyrinėtojai **L. W. Porter ir E. Lowler** išplėtė V. Vroomo darbą, išvystydami **lūkesčių motyvacijos modelį** (žr. 4 pav.). Mokslininkai J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. (2005), I. Bučiūnienė (1996), S. P. Robbins (2006), A. Seilius (1998) sutaria, jog šios teorijos esmė – rezultatyvus darbas ir į jį įdėtos pastangos suteikia žmogui pasitenkinimą. Žmonės, vadovaudamiesi lūkesčiais, pasirenka kaip elgtis iš alternatyvių poelgių, suvokdami, ką iš kiekvieno galima laimėti.



4 pav. **L. W. Porter ir E. E. Lawler darbo motyvacijos schema (pagal Seilių, 1998, p. 130)**

A. Seilius (1998), L. W. Porterio ir E. E. Lawlerio darbo motyvacijos modelio shemą aiškina, jog darbuotojų darbo pasiekimai priklauso nuo trijų kintamųjų: įdėtų pastangų (3), sugebėjimų ir charakterio (4), bei darbuotojų vaidmens įvertinimo ir suvokimo. Įdėtų pastangų lygis priklauso nuo atlyginimo vertingumo (1) ir nuo to, kiek žmogus tiki ryšiu tarp įdėtų pastangų ir galimo atpildo (2). Reikiamo atlikto darbo rezultatas (6) priklauso nuo vidinių atpildų (pasitenkinimas darbu, kompetencija, savigarba) (7a), ir išorinių atpildų (vadovo pagyrimas, premija, pakėlimas tarnyboje) (7b).

Autorius pažymi, kad punktyrinė linija tarp atlikto darbo rezultatų ir išorinių atpildų parodo ryšį tarp darbuotojo darbo rezultatų ir atpildo. Kita punktyrinė linija tarp darbuotojo darbo rezultatų ir atpildo (priimto kaip teisingo) (8) paaiškina įvertinimo už darbo rezultatus teisingumo laipsnį. Pasitenkinimas (9) reiškia vidinių, išorinių atlygių ir teisingo atpildo rezultatą.

Pasak A. Seiliaus (1998), šios teorijos išvada – rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą.

Teisingumo teoriją išvystė **J. S. Adams**. Ši teorija yra pagrindinė socialinės nelygybės teorija, kuri aiškina, kokią įtaką daro neteisingas atlygis už darbą darbo kokybei, požiūriui į darbą (Jucevičienė, 1996).

S. P. Robbins (2006, p. 74) nuomone, „Teisingumo teorija teigia, kad darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlį), ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau lygina savo indėlio ir atlygio santykį su atitinkamų kolegų indėlio ir atlygio santykiu. Teigiama, kad egzistuoja teisingumas, jei darbuotojų nuomone šis indėlio ir atlygio santykis yra toks pat kaip ir jų kolegų. Tada jie mano, kad situacija yra teisinga ir kad egzistuoja teisingumas. Jei šie santykiai nėra lygūs, egzistuoja neteisybė...“

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. (2005, p. 447) akcentuoja, kad „žmonės yra skirtingi, todėl ir jų metodai suvokiamai neteisybei pašalinti ar sumažinti yra skirtingi...Teisingumo teorija rodo, kaip svarbu, kad vadovai pažintų darbuotojus ir pripažintų, jog darbai atliekami žmonių santykių kontekste. Tik tuomet jie gali pradėti vertinti teisingumo „skaičiavimus“, kuriuos atliko jų darbuotojai“.

Apibendrinant tris žinomiausias procesinės motyvacijos teorijas galima teigti, kad jos visos stengiasi paaiškinti motyvacinio proceso vyksmą ir iššaukia specifinę elgesį. Motyvavimo priemonės ir metodai tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, jų elgesį, nes kiekvienas žmogus turi savo veiksmų ir suvokimo sistemą.

1.3. Profesinę motyvaciją veikiantys veiksniai

Švietimo įstaigos vadovams, kaip ir kitų sričių specialistams, kyla nuolatinis uždavinys, kaip motyvuoti savo darbuotojus, jog būtų pasiekti efektyvūs rezultatai, darbo veiklos rodikliai atspindėtų šių dienų poreikius. Kalbant apie pedagogų profesinę motyvaciją, negalime išskirti tik jiems vieniems būdingų akcentų, kadangi profesinė motyvacija susideda iš įvairių komponentų, kurie svarbūs bet kurios profesijos specialistui.

B. Leonienė (2001), R. Heller (2000), P. Jucevičienė (1996), V. Baršauskienė (1999), B. Janulevičiūtė (1999), R. Želvys (2001) akcentuoja, kad darbo atlygis ir kvalifikacijos kėlimas yra labiausiai profesinę motyvaciją veikiantys veiksniai. E. Jurašaitė-Harbison (2005), V. Kučinskas (2006), G. Poderienė (2006), A. Sakalas (2000), V. Šilingienė (2000), A. Seilius (1998), S. P. Robbins (2006), P. Jucevičienė (1996) mano, kad profesinei motyvacijai daro poveikį darbo sąlygos, komunikacija, darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą. L. Šimanskienė (2002) savo darbuose kalba apie tai, kad profesinei motyvacijai turi poveikį ir organizacijos įvaizdis, organizacijos kultūra ir pati vadovo asmenybė.

Pasak Seiliaus (1998), visi įstaigų vadovai, žino apie būtinybę paveikti savo darbuotojus, kad jie dirbtų organizacijos naudai. Tačiau, pasak autoriaus, daugelis jų klaidingai įsitikinę, kad užtenka tik materialinių paskatų, kurie veikia tik iki tam tikros ribos.

B. Leonienė (2001) akcentuoja tinkamų skatinimo metodų pasirinkimo svarbą. Vadinasi, pagrįstai tvirtinama, kad „su medumi pagausi daugiau musių negu su actu“. Teigiamo poveikio priemonės ne tik įkvėpia darbuotojus daryti tai, ko nori vadovas, bet ir teikia galimybę jiems pasijusti svarbiems.

A. Seilius (1998) teigia, kad kiekvienas organizacijos vadovas, norėdamas pasiekti efektyvių tikslų, privalo koordinuoti darbuotojų darbą ir skatinti juos jį atlikti. Autorius nurodo, kad vadovai sprendimus įgyvendina naudodamiesi motyvacijos principais.

Pasak I. Bučiūnienės (1996, p. 38), „motyvuoti darbuotojus šiuolaikinėmis sąlygomis – tai duoti jiems atlyginimą, proporcingą jų indėliui, bet ne mažiau svarbu padėti suprasti subjektyvųjį darbo naudingumą ir jį vystyti. Nepakanka gerinti matomus, objektyvius darbo ir jo užmokesčio veiksnius, būtina įvertinti mentalinių veiksnių darbe pasireiškimą“. A. Sakalas (2001) teigia, kad kiekvienam darbuotojui galima surasti motyvatorių, kuriuo būtų galima sudominti darbuotoją siekti organizacijai keliamų rezultatų. Autorius nurodo, jog motyvacinių veiksnių buvimas sąlygoja darbuotojų pasitenkinimą ir skatina žmones geriau dirbti.

I. Kaffemanienė, Ž. Šadbaraitė (2005), remdamosios įvairių autorių tyrimų duomenimis akcentuoja, kad dauguma pedagogų yra patenkinti savo profesija, jų pasitenkinimą darbu lemia įvairūs motyvai. Autorės pažymi, kad pedagogų teigiamą profesinę motyvaciją, bei pasitenkinimą darbu lemia noras mokyti vaikus, piniginis atlygis, karjera.

Kiekvienas profesinę motyvaciją veikiantis veiksnys, kuris svarbus analizuojant pedagogų, kaip ir kitų sričių specialistų, profesinę motyvaciją, bus aptartas detaliau.

1.3.1. Darbo atlygis

Įprasta, kad vienas iš pagrindinių darbuotojų motyvaciją skatinančių veiksnių yra atlygis už darbą. B. Leonienė (2001) mano, kad pinigai žmones ypatingai veikia tik tol, kol nepatenkinti jų esminiai, t.y. fiziologiniai ir saugumo, poreikiai. Autorė akcentuoja, kad turinčius pakankamai lėšų papildomai uždirbami pinigai veikia mažiau, nes svarbesni tampa – socialiniai motyvatoriai.

Lietuvos Respublikos Darbo Kodekso (2002) patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatyme Nr. IX-926, str. 186., nurodyta, kad „darbo užmokestis yra atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį. Darbo užmokestis apima pagrindinį darbo užmokestį ir

visus papildomus uždarbius, bet koku būdu tiesiogiai darbdavio išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą. Darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo darbo kiekio ir kokybės, įmonės, įstaigos, organizacijos veiklos rezultatų bei darbo paklausos ir pasiūlos darbo rinkoje. Vyrams ir moterims už tokį pat ar lygiavertį darbą mokamas vienodas darbo užmokestis. Darbo užmokestis mokamas pinigais“ (LR Darbo Kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas Nr. IX-926).

I. Bakanauskienė (2008) akcentuoja tai, kad atlygis už darbą - atsilyginimas darbuotojams už jų atliktą darbą organizacijos naudai.

Anot A. Tiepliakovos (2008), atlygis už darbą turi garantuoti darbuotojo socialinį prestižą, kuris priklauso nuo jo turimos kvalifikacijos, bei skatinti vykdyti valdymo sprendimus, skatinti darbuotojų stabilumą.

Atlygis už darbą yra reikšmingiausias darbuotojo ir darbdavio santykių matmuo. Veiksniai, kurie lemia atlygio už darbą dydį, yra šie: darbuotojo laikas ir energija, skiriami organizacijai; darbo turinys ir vertingumas organizacijai; darbuotojo kompetencija; darbo kokybė; paklausa ir pasiūla darbo rinkoje; atlygio už darbą dydis analogiškose organizacijose. Visi atlygio už darbą valdymo požiūriai įvertina organizacijos galėjimą mokėti, pragyvenimo lygį, teisinius reikalavimus, profesinių sąjungų derėjimosi galią (Bakanauskienė, 2008).

Pasak R. Heller (2000), sėkminga atlygio sistema turi skatinti darbuotojus gerinti darbą. Vadovai turi rūpestingai nustatyti atlyginimus, parinkdami tinkamiausią jų rūšį. A.Sakalas, V.Šilingienė (2000), nurodo, kad darbo užmokestis yra laikomas pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone.

B. Leonienės (2001, p. 151) nuomone, atlygis už darbą vis dar neprarado motyvacinės reikšmės. Per mažas atlyginimas už darbą - dažniausias darbuotojų nepasitenkinimą keliantis veiksnys. „Pastebėta, kad net asmenims, užimantiems aukštas pareigas ir gaunantiems pakankamai didelį atlyginimą, leidžiantį netgi neribotai vartoti, pajamų sumažėjimas sužadina poreikį ieškoti galimybių daugiau uždirbti“. Autorė akcentuoja, kad materialinio atlygio veiksmingumas didėja tuomet, kai žmonės mato ryšį tarp atlyginimo už darbą ir darbo našumo. Išsakytai B. Leonienės nuomonei pritaria P. Jucevičienė (1996), teigdama, kad norint, jog darbuotojų skatinimas didesniu darbo atlygiu būtų sėkmingas, darbuotojas turi tikėti, kad už savo darbą jis gauna pakankamai. Svarbu suvokti, kad „šiuolaikinėje, greitai besikeičiančioje aplinkoje atlyginimo už darbą sistema turi būti dinamiška, nes veiksniai, kurie yra motyvuojantys ir efektyvūs šiandien, ateityje gali prarasti savo vertę darbuotojų akyse“ (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad atlyginimas už darbą yra vienas iš pagrindinių profesinę motyvaciją veikiančių veiksnių. Svarbu, kad vadovo ir darbuotojo darbo santykiai būtų

paremti tarpusavio sutarimu ir atlygio už darbą sistemos nustatymu, t.y. darbuotojas turi žinoti, kokį atlygį gaus už darbą. Atlyginimo už darbą sistemą reikia nuolatos sekti ir taikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, akcentuojant darbuotojų poreikius.

1.3.2. Karjeros planavimas, kvalifikacijos kėlimas ir kompetencijų plėtojimas

Permainos moksle ir technikoje, socialinės transformacijos skatina keistis ir kelia naujus reikalavimus pedagogo karjerai – tobulėti ir mokytis visą gyvenimą, prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių gyvenimo sąlygų (Laužackas, Gedvilienė, Tūtlys ir kt., 2008). Tokios pačios nuomonės yra ir R. Adamonienė (2002), akcentuodama tai, jog pedagogas suvokdamas ir priimdamas visuomenės reikalavimus, jaučia poreikį savo profesiniam augimui.

Anot K. Stankevičienės, I. Bielinienės, B. Zimblienės ir kt. (2009), šiandienos visuomenėje įsitvirtina naujas požiūris į pedagogo poziciją bei kompetencijas. Vienas po kito pedagogus pasiekia svarbūs dokumentai, reglamentuojantys kvalifikacijos tobulinimą, kompetencijų plėtojimą bei pedagogų atestacijos vykdymą. Šiandien siekiama suvokti, kaip pedagogų kompetencija turi atliepti naujos demokratiškos visuomenės modelį, kokius naujus vaidmenis formuoja praktinėje mokytojo ir ikimokyklinio ugdymo pedagogo veiklos procese.

K. Kaminskas (2000) akcentuoja, kad pedagogo profesinės kompetencijos tobulinimo sistema yra laikoma viena iš svarbiausių sričių. Autorius pabrėžia, jog profesinės kompetencijos tobulinimas tampa vienu svarbiausiu profesinio augimo veiksmu, kuris yra susijęs su švietimu ir yra būtina sąlyga didinti pedagogo kaip visuomenės kaitos dalyvio vaidmenį.

Teigiama, kad viena svarbiausių ir pagrindinių ugdymo sistemos efektyvaus funkcionavimo sąlygų – pedagogo kompetencija, jos plėtojimas (Jurašaitė – Harbison, 2000).

K. Stankevičienė, I. Bielinienė, B. Zimblienė, ir kt. (2009, p. 62) pažymi, kad „Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme kompetencija apibrėžiama kaip mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma“.

R. Laužackas, K. Pukelis akcentuoja, kad „„kvalifikacijos“ ir „kompetencijos“ sąvokų skirtumai nėra tokie dideli, kad darytų įtaką kasdieniam vartojimui... „kvalifikacijos“ sąvoką vartojame, kai kalbame apie tai, ką žmogus rengiasi įgyti arba įgija švietimo sistemoje. Kitaip tariant, kvalifikacija yra įgyjama, o kompetencija – laipsniškai formuojasi profesinėje veikloje“ (Stankevičienė, Bielinienė, Zimblienė, 2009, p. 62).

Pasak R. Želvio (2001, p. 34), „kvalifikacijos tobulinimas – turimų profesinių žinių bei įgūdžių atnaujinimo ir plėtojimo procesas. Visi švietimo organizacijose dirbantys pedagogai turi

teisę nustatyta tvarka tobulinti savo kvalifikaciją. Norint gauti aukštesnę kvalifikacijos kategoriją, dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose būtinas. Pedagogai turi galimybę patys pasirinkti tobulinimosi kursų temas, laiką ir vietą, tačiau privalo asmeninius interesus derinti su organizacijos poreikiais“.

E. Jurašaitė-Harbison (2005) mano, kad pedagogai turi daug galimybių nuolat kelti savo kvalifikaciją dalyvaudami įvairiuose kursuose, seminaruose, pedagogų tarybos posėdžiuose, stebėdami kolegų veiklą ir kt. Autorė mano, jog pedagogų mokymasis per tokius renginius vadinamas formalium mokymusi. Tačiau yra žinoma, jog pedagogas mokosi kiekvieną dieną neformaliai (komunikuodamas su kolegomis, ruošdamasis veiklai ir kt.).

A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) nuomone, Lietuvoje karjeros planavimas yra aktuali problema, nauja sritis, kadangi tai – neišvystyta personalo motyvavimo priemonė. Veikiant ekonomikai, įmonės labiau susirūpinusios savo išlikimu bei ekonomine padėtimi, todėl neskiria reikiamo dėmesio ne tik darbuotojų karjeros, bet ir apskritai viso personalo motyvavimui. Remiantis D. Hopkinsu, pedagogų kvalifikacijos kėlimas paremtas individualia ir motyvuota jų pačių iniciatyva, aktyvumu ir atsakomybe (Barkauskaitė, 2001). Pedagogai yra motyvuoti tobulinti ir kelti savo profesinę kvalifikaciją siekdami išlikti konkurencingais tarp kolegų.

K. Kaminskas (2000) išskiria pedagogo profesinės kompetencijos tobulinimo pakopas ir formas:

1. Etapinės formos:

- a) tradicinis kvalifikacijos kėlimas kursų ir seminarų metu;
- b) rengimas ir dalyvavimas projektuose ar pedagoginiuose eksperimentuose...;
- c) užsienio seminarai ir stažuotės.

2. Nuolatinis profesinis tobulinimasis:

- a) dalyvavimas dalykinės asociacijos ar sąjungos veikloje;
- b) mokyklos lygio kėlimas (metodiniai būreliai, mokyklos tarybos renginiai ir pan.);
- c) mokytojo saviugda, t.y. mokytojas mokytojui;
- d) individuali mokytojo saviugda (Kaminskas, 2000, p. 78).

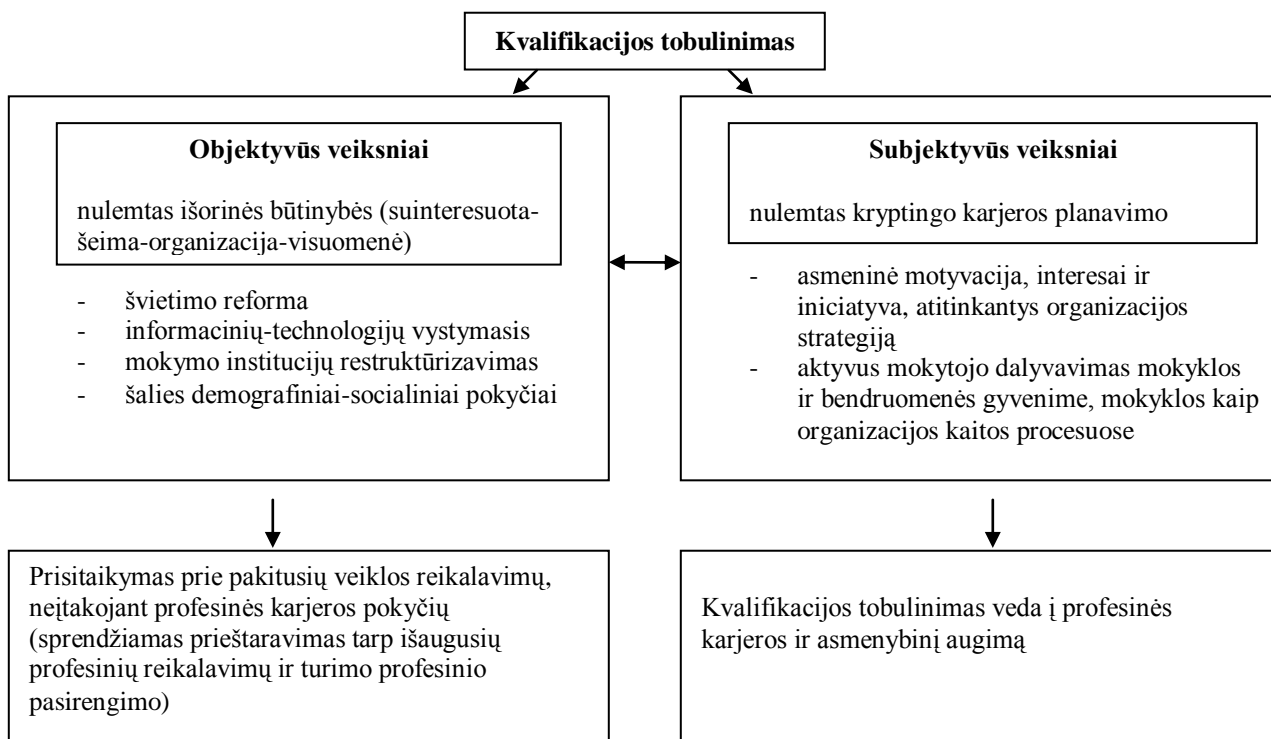
E. Jurašaitė-Harbison (2005, p. 12) teigia, kad „D. C. Lortie (2002), atlikdamas klasikinį sociologinį mokytojo pedagogo mokymosi tyrimą, išskyrė tokias pakopas: a) formalus mokymasis; b) profesinė adaptacija (mediated entry); c) mokymasis veikiant (learning-by-doing)“. Autorė nurodo, kad formalusis mokymasis yra orientuotas į specifinių profesinių pedagogų kompetencijų ugdymą. Neformalusis mokymasis prasideda tuomet, kai pedagogas pats pradeda ieškoti būdų, kaip išspręsti iškilusias profesines problemas.

V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999) teigė, kad motyvuotas darbuotojas stengiasi tobulinti savo sugebėjimus, įgyti kuo daugiau žinių ir kelti kvalifikaciją. R. Laužackas, G. Gedvilienė, V. Tūtlys ir kt. (2008), pritaria šiai nuomonei, kad profesinę kvalifikaciją būtina nuolat tobulinti, nes ji nulemia ugdymo proceso sėkmę.

A. Sakalas (2003) mano, kad darbuotojas pats geriausiai žino, kokių profesinių tikslų jis nori pasiekti, suvokia savo galimybes ir todėl gali objektyviausiai planuoti savo karjerą. Darbuotojo ir organizacijos tikslai suderinami individualiai kalbant su vadovu. Įstaigai tokie motyvuoti, žinantys, ko siekia, darbuotojai yra labai vertingi.

R. Laužackas ir kt. akcentuoja „du profesinės kvalifikacijos tobulinimo tikslus: profesinį prisitaikymą ir profesinį tobulėjimą. Profesinio prisitaikymo bruožas – reaguoti į pasikeitusius kvalifikacinius reikalavimus, kai sprendžiamas prieštaravimas tarp mokytojai išaugusių reikalavimų ir jo pasirengimo... Profesinės kvalifikacijos tobulinimas sudaro galimybes „judėti horizontaliai“ (veikla susijusi su profesiniu specializavimusi) arba „vertikaliai“ (užimti pareigas, kurias vykdyti reikia naujų mokėjimų), t. y. vykdyti tas veiklos funkcijas, kurias atitinka papildomai įgyta kvalifikacija“. Autoriai pažymi, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo tikslas yra atnaujinti ir pagilinti bendrąsias ir dalykines kompetencijas atsižvelgiant į vis sudėtingėjančius pedagoginio darbo reikalavimus (Laužackas, Gedvilienė, Tūtlys ir kt., 2008, p. 31).

R. Laužackas, G. Gedvilienė, V. Tūtlys ir kt., (2008, p. 31-32) teigia, kad „kvalifikacijos tobulinimas yra orientuotas į prisitaikymą prie kintančių sąlygų, jis nedaro įtakos teigiamoms karjeros pokyčiams, nes tam reikalinga ir aktyvi asmeninė pozicija“. Autoriai mano, kad kvalifikacijos tobulinimas yra nulemtas dviejų esminių veiksnių: išorinės būtinybės (aplinkos keliamų reikalavimų), ir paties žmogaus vidinės motyvacijos (apsisprendimo, sąmoningo suvokimo kryptingai siekti karjeros ją planuojant). Kvalifikacijos tobulinimą lemiantys veiksniai, planuojant profesinę karjerą pavaizduoti 5 paveiksle.



5 pav. **Kvalifikacijos tobulinimą lemiantys veiksniai, planuojant profesinę karjerą (pagal Laužacką, Gedvilienę, Tūtį ir kt., 2008, p. 31)**

Apibendrinant šį skyrių, galima daryti išvadą, kad pedagogo kvalifikacijos tobulinimas ir kėlimas yra vienas svarbiausių profesinės motyvacijos veiksnių. Kvalifikacijos kėlimas – priemonė, kuri didina pedagogų potencialą ir gerina adaptaciją besikeičiančiomis ekonominėmis, socialinėmis sąlygomis. Teigiamas požiūris į pedagogų kvalifikacijos tobulinimą ir kėlimą svarbus pedagogams, ugdymo įstaigoms ir švietimo politikams. Svarbu suvokti, jog nuolatinis pedagogų mokymosi poreikis užtikrina kokybiškesnį ugdymo(si) procesą.

1.3.3. Darbo sąlygos

Ugdymo institucijos darbo sąlygos vaidina ypatingą vaidmenį pedagogams dirbant ir mokantis. Neformalus pedagogų mokymasis priklauso nuo komunikavimo su administracija, kolegomis ir ugdytinių tėvais stiliaus. Todėl ugdymo institucijoje turi būti sudarytos tokios darbo sąlygos, kurios motyvuotų pedagogus nuolat tobulėti ir mokytis (Jurašaitė-Harbison, 2005).

Anot L. Jovaišos, „darbo sąlygos – visuma išorinių ir vidinių darbo veiksnių, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką pedagoginės veiklos rezultatams. Išoriniai veiksniai yra šie: 1) bendrieji: ekonominiai, organizaciniai, aplinkos (apšvietimas, triukšmas ir kt.); 2) darbo vietos: pastovumas, techniniai įrengimai ir kt.; 3) specialūs: pavienis ar grupinis darbas, bendradarbiavimo sąlygos ir kt.

vidiniai veiksniai: 1) sveikata ir fizinis išsivystymas; 2) išsilavinimas bei pasirengimas darbui; 3) motyvacija, nuostatos; 4) charakteris; 5) gebėjimai. Organizuojant darbą mokykloje, svarbu sudaryti tinkamas sąlygas panaudoti visiems veiksniams“ (Interaktyvus socialinio pedagogo terminų žodynėlis). V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999) teigė, jog darbo aplinkos kokybė yra svarbus motyvuojantis faktorius, kuriame atsispindi organizacijos rūpinimasis darbuotoju.

V. Kučinskas, G. Poderienė (2006), akcentuoja tai, kad ugdymo įstaigos darbo sąlygoms turi būti skiriamas didelis dėmesys, kad nenukentėtų pedagogų veiklos produktyvumas ir nebūtų pažeista socialinė lygybė.

E. Jurašaitė-Harbinson (2005) teigia, kad, puiku, kai ugdymo institucija sudaro sąlygas tobulėti kiekvienam pedagogui. Tačiau tai padaryti nėra lengva, nes kiekvienas pedagogas turi savo mokymosi stilių ir pirmenybę teikia skirtingiems mokymosi šaltiniams. Autorė nurodo, kad iškilus problemoms, viena pedagogų grupė ieško atsakymų knygose, periodiniuose leidiniuose, internete, o analizuodami savo pačių patyrimą renkasi individualius mokymosi šaltinius. Tokiems pedagogams reikia bibliotekos ar turtingo metodinio kabineto, kuriame galėtų naudotis kompiuteriu. Autorė nurodo, kad pedagogams, kurie linkę dalytis savo problemomis ar sumanymais su kolegomis, geriausia mokytis grupėse, aptariant, diskutuojant, stebint veiklą, ieškant geros patirties pavyzdžių. Norint, kad pedagogai efektyviai dirbtų ir mokytųsi jiems reikia ne vien tik materialinių darbo sąlygų užtikrinimo, bet ir tarpusavio komunikavimo.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) akcentuoja tai, kad tinkamos ir darbingos aplinkos sukūrimas tai sąlygų sudarymas dirbti įdomų, atsakingą darbą, gerų santykių su vadovais ir kolegomis užtikrinimas.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbo sąlygos tai visuma išorinių ir vidinių darbo faktorių. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai organizuodami darbą, privalo sudaryti sąlygas, jog visi šie faktoriai tarpusavyje sąveikautų. Jei bus tinkamai sudarytos darbo sąlygos, pedagogai jausis saugūs, daugiau laiko skirs profesiniam ir asmeniniam tobulėjimui. Tinkamų darbo sąlygų sudarymas, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius parodo organizacijos rūpinimąsi kiekvienu bendruomenės nariu. Tai svarbus veiksnys pedagogų motyvavimo sistemoje.

1.3.4. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą

Bet kuri įstaiga ar organizacij yra žmonių grupė, kuri siekia bendrų tikslų, tam tikrų rezultatų, todėl labai svarbu, kad sprendimų priėmime dalyvautų visi bendruomenės nariai.

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman ir D. R. Gilbert, Jr. (2005) akcentuoja net geriausių kokybės programų žlugimą, jei į jas neįsitraukia darbuotojai.

Kaip teigia A. Seilius (1998, p. 218), „dalyvavimas organizacijoje – tai vadovo iniciuota ir visų darbuotojų sąmoningai palaikoma organizacijos nuolatinio tobulėjimo filosofija, sukurta visiems dalyvaujant, ir sąmoningai įgyvendinama per organizacijos misiją, tikslus bei strategiją, identifikuojant kiekvieno individo išlikimą su organizacijos išlikimu, derinant individų interesus su organizacijos interesais, o individams sąmoningai atsisakant kai kurių savo teisių ir laisvių organizacijos naudai“. Autorius siūlo skatinti darbuotojų bendradarbiavimą, suteikiant jiems balsą ar galimybę dalyvauti, priimant svarbius, su darbu susijusius sprendimus. Tokio pobūdžio veikla padidins darbuotojų profesinę motyvaciją ir kels bendrą organizacijos produktyvumą. Darbuotojai geriau už vadovus išmano savo darbo specifiką, todėl darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą duos gerų rezultatų.

Šiai nuomonei pritaria ir S. P. Robbins (2006) akcentuodamas, kad darbuotojai, kurie dalyvauja priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, turės didesnę savarankiškumą, galimybę kontroliuoti savo darbą, bus suinteresuotesni, atsidavę organizacijai, produktyvesni ir labiau patenkinti savo darbu.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą darbuotojui leis pasijusti pilnaverčių jos nariu, kurio nuomonė ir darbinė veikla yra svarbi visos organizacijos egzistavimui. Dirbant tokiu principu darbuotojai pasijus naudingi, atsidavę organizacijai, patenkinti savo darbu ir padidins organizacijos produktyvumą, savo dalyvavimu problemų sprendimuose padės pasiekti gerų rezultatų.

1.3.5. Komunikacija

Dar vienas iš svarbių veiksnių, kuris veikia profesinę motyvaciją yra komunikacija. Ją plačiau išnagrinėjo įvairūs pedagogai ir psichologai.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) mano, kad komunikacijos sąvoka yra kur kas platesnė nei vien tik pasikeitimas informacija. Komunikacija organizacija visuomet sąlygoja žmogiškas aspektas, t. y. noras ar nenoras komunikuoti, simpatijos, antipatijos ir pan.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) bei S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005), komunikaciją organizacijoje apibūdina kaip procesą, kurio metu du ar grupė žmonių keičiasi informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais siekiant bendro organizacijos tikslo.

S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005, p. 189–190) nurodo, kad „kiekviena organizacija turi formaliai patvirtintą struktūrą, kuria remiantis realizuojami organizaciniai komunikaciniai santykiai.

Informacijos judėjimas formaliais perdavimo kanalais griežtai atitinka organizacijos hierarchinę struktūrą. Formali komunikacija organizacijoje gali būti dvejopa: vertikali ir horizontali. Vertikali komunikacija dar skirstoma į komunikaciją „aukštyn“ ir komunikaciją „žemyn“.

Neformali komunikacija vyksta asmeninių ir socialinių santykių tikslais, kurie susiformuoja spontaniškai, jungiantis žmonėms į neformalias struktūras organizacijoje. Pažymėtina, kad dažnai šiais kanalais perduodama informacija sklinda daug greičiau, tačiau ji gali būti ir daug labiau iškraipoma“.

A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) vertikalią komunikaciją apibūdina kaip skirtingų hierarchinių lygių pasikeitimą informacija. Autoriai nurodo, kad informacija juda „žemyn“, kai žmogus, užimantis aukštesnę poziciją organizacijos hierarchinėje sistemoje, siunčia informaciją žmonėms, kurie toje organizacijoje užima žemesnes vietas. Komunikacija „aukštyn“ vyksta tuomet, kai žmogus, užimantis žemesnę poziciją organizacijos hierarchinėje sistemoje, siunčia informaciją žmonėms, kurie toje organizacijoje užima aukštesnes vietas.

S. P. Robbins (2006) horizontalią komunikaciją apibrėžia, kaip komunikavimą tarp tos pačios organizacijos darbo grupės narių, tarp to paties lygio darbo grupių, tarp to paties lygio vadovų arba tarp horizontaliai lygiaverčių darbuotojų.

Anot R. C. Appleby (2003), komunikacija tai priemonė skirta organizacijoje dirbantiems žmonėms keisti svarbią informaciją apie įmonės veiklą. Tai procesas, kurio metu du ar daugiau žmonių keičiasi idėjomis, faktais bei emocijomis. Šiai nuomonei pritaria A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) pažymėdami, jog komunikacijos procesas užima labai svarbią vietą ne tik organizacijų veikloje, bet ir žmonių gyvenime.

P. Jucevičienė (1996), komunikaciją apibūdina, kaip informacijos perdavimo ir priėmimo tarp žmonių procesą. Autorė pabrėžia, kad šis procesas labai svarbus kiekvienos organizacijos elgsenai, nes šiuo procesu realizuojami žmogiškieji kontaktai.

S. P. Robbins (2006, p. 148) teigia, jog „komunikavimas skatina *motyvaciją*, aiškindamas darbininkams, ką reikia padaryti, kaip sekasi vykdyti savo užduotis ir kaip galima pagerinti darbą...“. Su šiuo teiginiu sutinka I. Bučiūnienė (1996), akcentuodama tai, jog darbuotojams labai svarbu žinoti informaciją apie jų darbo tikslus, jų darbo kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad komunikacija turi didelę reikšmę ne tik organizacijai, bet ir apskritai visų žmonių gyvenime. Komunikacijos dėka darbuotojas sužinos apie bendrus organizacijos tikslus ir savo vietą organizacijoje. Todėl, siekiant efektyvios organizacinės veiklos, būtina užtikrinti gerą darbo mikroklimatą. Pedagogams labai svarbu komunikuoti su kolegomis, nes dalinimasis darbo patirtimi įgalina pedagogus užtikrinti kokybiškesnį ugdymo procesą.

2. IKIMOKYKLINIO IR PRIEŠMOKYKLINIO UGDYMO PEDAGOGŲ PROFESINĖS MOTYVACIJOS EDUKACINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodika, organizavimas ir imties charakteristika

Tyrimo tikslas – ištirti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinę motyvaciją.

Tyrimo etapai:

- 2009 m. gruodžio 18 dieną iš Šiaulių universiteto, Edukologijos fakulteto dekanato buvo gautas leidimas atlikti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinės motyvacijos edukacinį tyrimą Šiaulių miesto lopšeliuose – darželiuose.
- 2009 m. gruodžio 18 – 21 dienomis buvo applančytos ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir išdalinta 190 anketų. Tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu, paaiškinta anketos pildymo tvarka. Tiriamieji anketas galėjo parsinešti į namus arba pildyti darbo vietose.
- Anketos buvo dviejų tipų: ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams ir vadovams. Vadovų anketos klausimyną sudarė 45 klausimai, o pedagogų – 49.
- 2009 m. gruodžio 22 – 28 dienomis anketos buvo surinktos. Tiriamieji anketas užpildė teisingai. Iš 190 išplatintų anketų susigražinome 172.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinės motyvacijos nustatymui buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. Buvo parengtos mišraus tipo anketos ikimokyklinių ugdymo įstaigų vadovams ir ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams (žr. 1; 2 priedą). Anketos klausimyną sudarė darbo autorė. Sudarant anketos klausimyną, teiginiai buvo atrenkami remiantis moksliniais literatūros šaltiniais.

Anketos struktūrą sudaro dvi dalys:

1. Demografinių klausimų apie tiriamuosius grupę, kurią sudaro klausimai apie tiriamąjį. Šioje dalyje tiriamųjų buvo prašoma nurodyti savo lytį, amžių, išsilavinimą, kvalifikacinę kategoriją, darbo stažą ir kt. Vardo ir pavardės nurodyti nereikėjo, nes anketa anoniminė.
2. Diagnostinių klausimų apie tiriamuosius grupę, kurią sudaro klausimai, glaudžiai susieti su analizuojama tyrimo problema:
 - klausimai, susiję su profesinę motyvaciją veikiančiais veiksniais.
 - klausimai, susiję su darbo atlygio sistema.
 - klausimai, susiję su pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistema.

Tyrimo vieta ir imtis

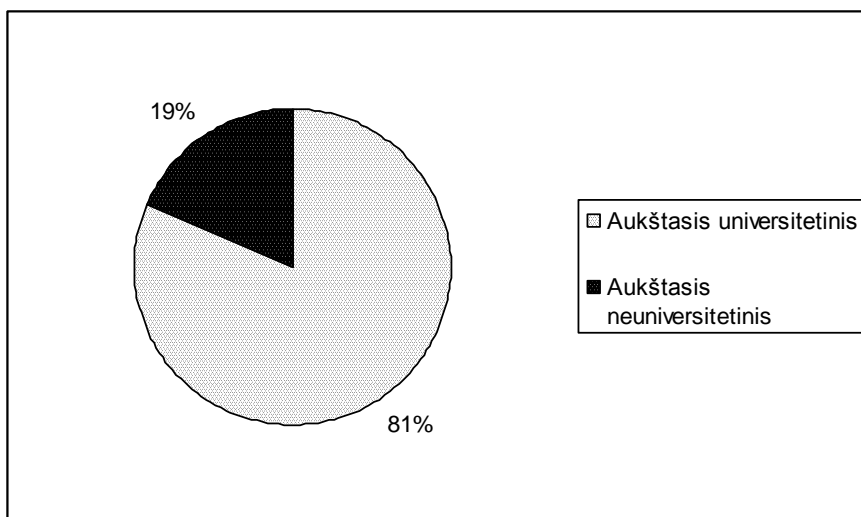
Tyrimas buvo atliktas 2009 metais gruodžio mėnesį, Šiaulių miesto lopšeliuose–darželiuose. Šiaulių miesto lopšelių–darželių atranka atsitiktinė. Tiriamieji pasirinkti tikslinės atrankos būdu, t. y., pasirinkti ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai ir ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai. Anketinėje apklausoje dalyvavo 172 ikimokyklinėse įstaigose dirbantys pedagogai ir vadovai (25 vadovai ir 147 pedagogai), tačiau ne visos anketos sugrįžo. Iš 190 išplatintų anketų sugražintos 172, tai rodo, kad anketų grįžtamumo lygis tyrimo duomenų aprobavimui yra ganėtinai aukštas (91%). Tyrimo rezultatų analizei buvo apdorotos 172 anketos. Remiantis anketoje pateiktų demografinių klausimų bloku, aptariamas apklausoje dalyvavusių tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, kvalifikacinę kategoriją, darbo stažą.

Analizuojant anketinėje apklausoje dalyvavusių tiriamųjų pasiskirstymą pagal lytį, nustatyta, jog tyrime 100 % dalyvavo moterys.

Analizuojant tiriamųjų pasiskirstymą pagal amžių, anketoje buvo išskirtos keturios amžiaus grupės: iki 25 metų, 25-40 metų, 41-55 metų, virš 55 metų. Daugiausia tiriamųjų, t. y. 52% pedagogų ir 44 % vadovų, priklauso 41–55 metų amžiaus grupei. 33 % pedagogų ir 16 % vadovų priklauso 25–40 metų amžiaus grupei. Tyrimo duomenys leido nustatyti, kad beveik pusė vadovų 40% yra vyresni nei 55 metų, tuo tarpu tarp pedagogų tokių tik 9 %. Pedagogų grupė, lyginant su vadovais, išsiskiria jaunesniu amžiumi.

2.2. Tyrimo rezultatų analizė

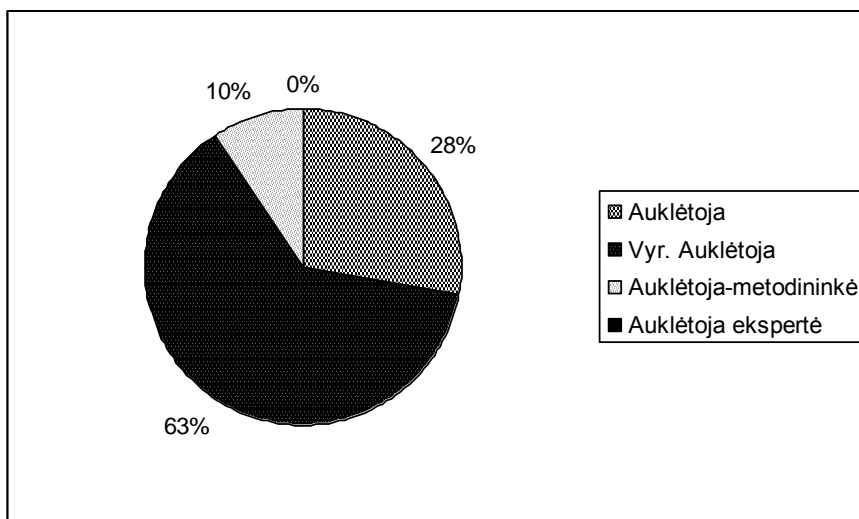
Atlikto tyrimo metu apklausti 147 ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai. Jų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 6 paveiksle.



6 pav. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų išsilavinimas (N=147)

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis (81 %) ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų yra aukštos kvalifikacijos, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Vadinasi, šiose ugdymo įstaigose dirba kvalifikuoti, gerai savo darbą išmanantys specialistai. Ketvirtadalis (19 %) pedagogų nėra įgiję aukštojo universitetinio išsilavinimo, todėl jų profesinis tobulėjimas dar gali vystytis formaliojoje plotmėje. Ši dalis pedagogų puikiai gali save realizuoti pradėdami aukštojo universitetinio mokslo studijas, o šį išsilavinimą jau turintys pedagogai gali tęsti formaliuosius mokslus gilindami savo žinias aukštesnėje studijų pakopoje, t. y. magistrantūroje, doktorantūroje. Tyrimo rezultatai parodė, jog visi tyrime dalyvavę ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai (N=25) yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Svarbus aspektas, kalbant apie pedagogo profesinį išprusimą, yra jo turima kvalifikacinė kategorija. Ji parodo pedagogo veiklos pobūdį, žinių išmanymą. Taip pat kvalifikacinių kategorijų sistema padeda diferencijuoti pedagogų atlyginimus – vieną iš pagrindinių profesinės motyvacijos veiksnių. Tokiu būdu didinama ilgalaikio darbo švietime ir savęs tobulinimo motyvacija. Svarbu tai, kad visi pedagogai turi vienodas galimybes įgyti atitinkamą kvalifikacinę kategoriją, tačiau skiriasi pasirenkamos kvalifikacijos tobulinimo sąlygos, pedagogų iniciatyvumas, švietimo įstaigų administracijos požiūris ir pan. 7 paveiksle pavaizduotas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas.

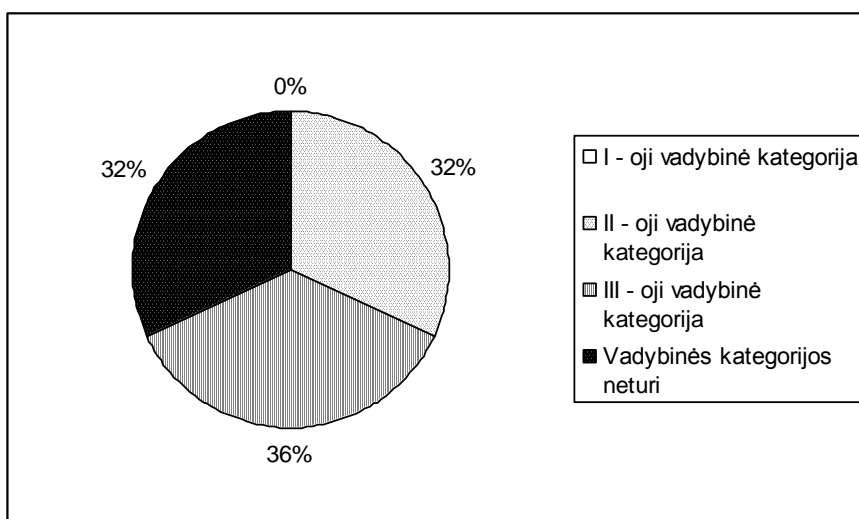


7 pav. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų kvalifikacinės kategorijos (N=147)

Iš 7 paveikslo matyti, kad 63 % apklaustų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų turi antrąją, vyriausiojo auklėtojo, kvalifikacinę kategoriją. Ketvirtadalis (28 %) pedagogų yra pirmosios, auklėtojo, kvalifikacinės kategorijos, o 10 % tiriamųjų turi net trečiąją, auklėtojo metodininko, kvalifikacinę kategoriją. Tyrimo metu nenustatyta pedagogų, turinčių aukščiausiąją

ketvirtą, auklėtojo eksperto, kvalifikacinę kategoriją. Tokių tiriamųjų pasiskirstymą gali lemti pedagogų amžius. Kaip jau buvo minėta, daugiau nei pusė apklaustųjų pateko į 41–55 metų amžiaus grupę. Nedidelę tiriamųjų dalį sudarė jauni pedagogai, todėl kelti savo kvalifikacinę kategoriją jiems dar pats laikas. Tyrimo rezultatai rodo, kad didelė dalis ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų jau tobulinasi, kėlė savo kvalifikaciją, vadinasi, siekiama kilti karjeros laiptais, didinti savo konkurencingumą.

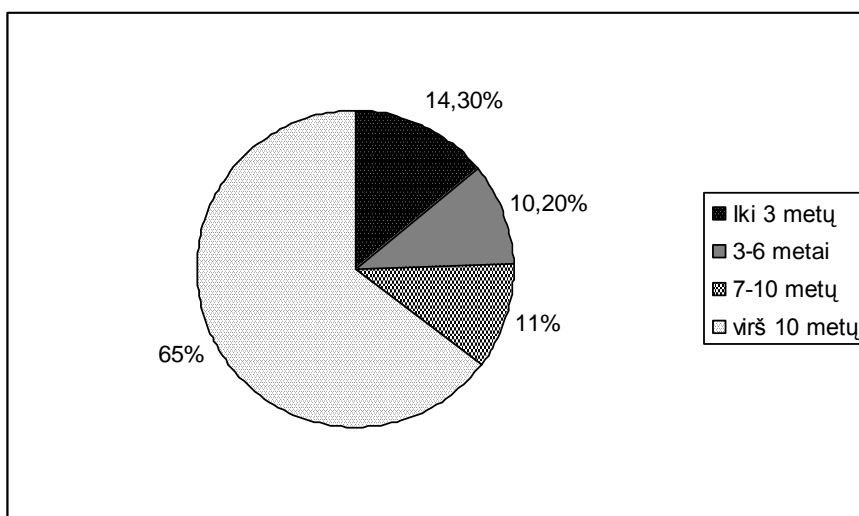
8 paveiksle pavaizduotas ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas.



8 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kvalifikacinės kategorijos (N=25)

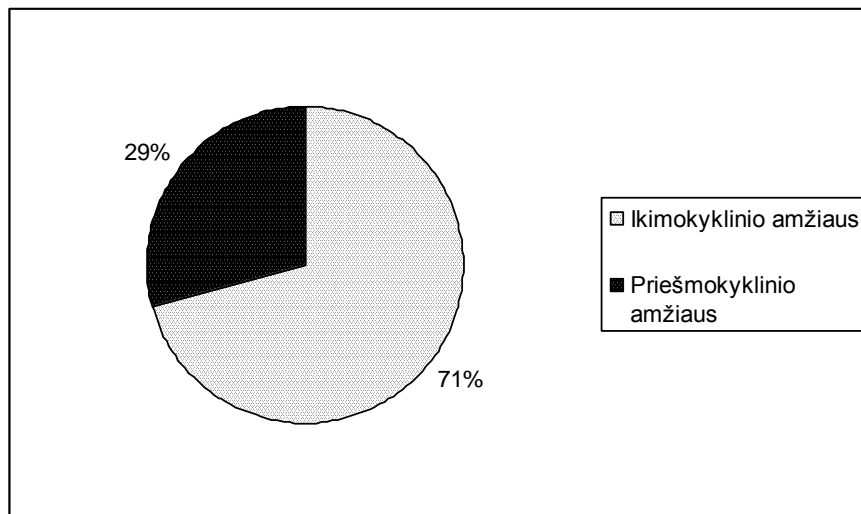
Iš 8 paveikslo matyti, kad 36 % apklaustų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų turi III-ąją vadybinę kategoriją. 32 % tiriamųjų yra įgiję II-ąją vadybinę kategoriją. Lygiai tiek pat (32 %) ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų kvalifikacinės kategorijos dar nėra įgiję. Tokių tiriamųjų pasiskirstymą gali lemti vadovų darbo stažas ugdymo įstaigoje. Šią tiriamųjų dalį sudarė jauni, neseniai užėmę ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų pareigas, todėl galimybę įgyti vadybinę kategoriją jie turės. Tyrimo metu nenustatyta vadovų, turinčių pačią žemiausiąją, I-ąją, vadybinę kategoriją. Tyrimo rezultatai rodo, kad daugiau nei pusė apklaustų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai jau tobulinasi, kėlė savo vadybinę kategoriją.

9 paveiksle vaizduojamas tiriamųjų darbo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje stažas.



9 pav. **Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų darbo stažas** (N=147)

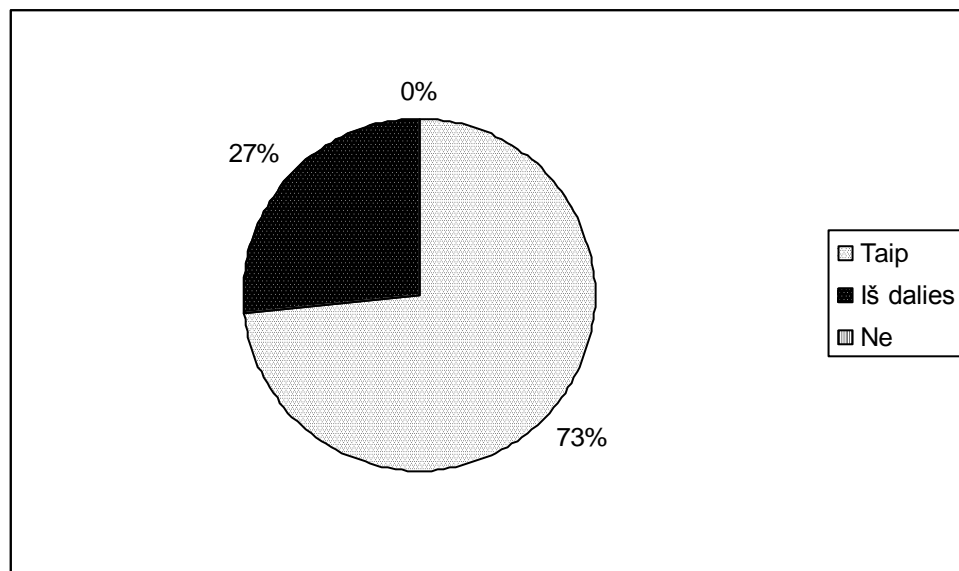
Tyrimo rezultatai parodė, kad net 65 % pedagogų ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirba jau daugiau nei 10 metų. Kitos tiriamųjų grupės pagal išdirbtą laiką pasiskirsto panašiai lygiais dydžiais. Mažiausia dalis (10,2 %) pedagogų, dirbančių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje nuo 3 iki 6 metų. Išdirbtas laikas vienoje įstaigoje rodo sukauptą patirtį. Vadinasi, pedagogus atitinkami veiksniai laiko pasirinktoje darbo vietoje. Ištikimybę darbui gali lemti pašaukimas pasirinktai profesijai, geros darbo sąlygos, tinkama motyvavimo sistema, suteikiamos galimybės tobulėti ir pan. Tikslūs veiksniai, sąlygojantys tirtų pedagogų darbą, bus įvardinti tolesnėje analizėje. Susiejant anksčiau aptartus dalykus, t. y. pedagogų išsilavinimą, turimas kvalifikacines kategorijas, su darbo stažu, galima pastebėti, kad pedagogai gana vangiai kelia profesinę kvalifikaciją. Kadangi didžioji dalis ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų dirba ikimokyklinio ugdymo įstaigoje daugiau nei 10 metų, galėtų būti įvairesnis pasiskirstymas pagal kvalifikacines kategorijas, nes auklėtojų metodininkių tėra nedidelė dalis, o auklėtojų eksperčių visai nėra tirtose ugdymo įstaigose. Lemti tai gali pedagogų amžius, nors vyresnių nei 55 metai tiriamųjų buvo tik 9 %. Manoma, kad vyresniame amžiuje sumažėja noras tobulėti, kelti savo kvalifikaciją. Tačiau šiuo atveju, amžius nėra lemiamas kriterijus, nes nėra dominuojantis veiksnys. Įtaką daryti gali laiko stoka, nuolat kintantys reikalavimai pedagogams, darbo pasaulio kaita, motyvacijos trūkumas ir pan. Šiuos veiksnius tyrimu bandyta nustatyti. Anksčiau įvardytą pedagogų tobulinimosi vangumą gali įtakoti ir darbo pobūdis, t. y. darbas su mažais vaikais (žr. 10 pav.)



10 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal darbą su skirtingo amžiaus vaikais** (N=147)

Iš 10 paveikslo matyti, kad net 71 % respondentų dirba su pačiais mažiausiais, ikimokyklinio amžiaus, vaikais. Suprantama, toks darbas atima daug laiko ir kantrybės, todėl noras intensyviai tobulintis gali sumažėti. Ikimokyklinio amžiaus vaikai reikalauja didesnio dėmesio, reikia ne tik mokyti juos, bet ir prižiūrėti, daugiau rūpintis jų saugumu, higiena ir pan. Šis rodiklis gali būti svarbi priežastis, nulemianti anksčiau minėtus kvalifikacinius pasiekimus.

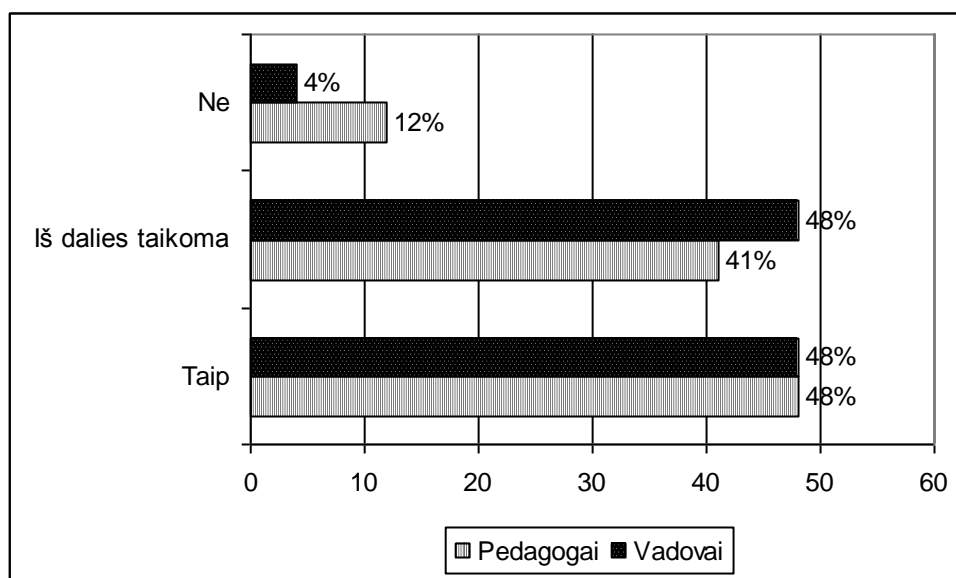
11 paveiksle pateikiami ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimo darbu rezultatai.



11 pav. **Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų pasitenkinimas darbu** (N=147)

Duomenys rodo, kad didžioji dalis (73 %) tiriamųjų yra patenkinti savo darbu, o nepatenkintų atliekama veikla nebuvo. Galima manyti, kad ištirtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų profesinė motyvacija stipri, nes jie džiaugiasi savo darbu ir dirba jame daug metų.

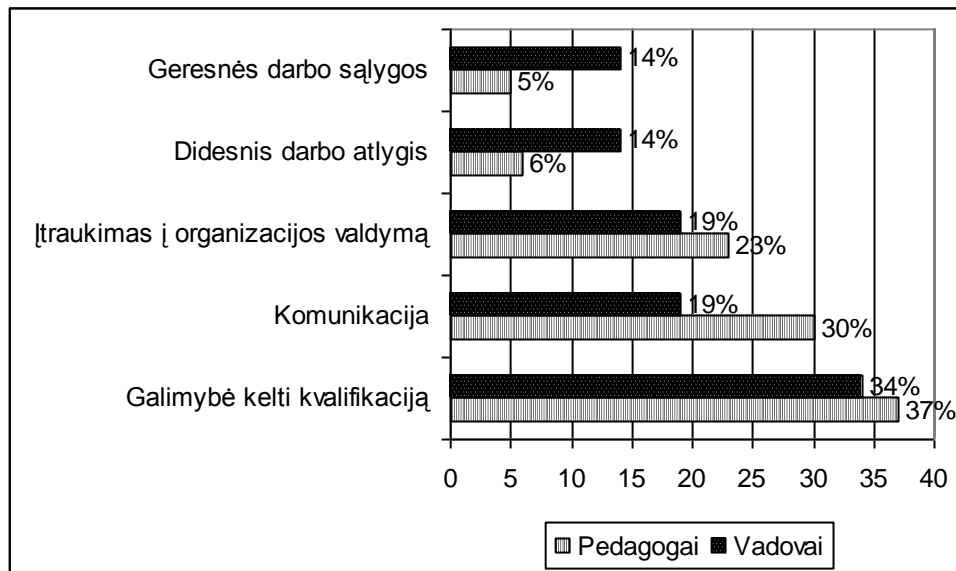
12 paveiksle pateikiamas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų ir įstaigų vadovų nuomonės apie ugdymo įstaigoje taikomą motyvacijos sistemą palyginimas. Tokiu būdu lengva išvelgti, kaip sutampa įstaigos vadovo ir darbuotojų nuomonė atitinkamais klausimais. Jei nuomonės skiriasi radikalčiai, galima daryti prielaidą, kad tokioje darbo vietoje nėra komunikacijos tarp vadovo ir darbuotojų, nėra supratimo, o tokiu atveju ir darbuotojo profesinė motyvacija gali būti žema.



12 pav. Ugdymo įstaigos vadovų ir pedagogų nuomonė apie taikomą motyvacijos sistemą
(N=172)

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, ištirtose ugdymo įstaigose vadovų ir darbuotojų nuomonės beveik visiškai sutampa. Kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose motyvacijos sistema taikoma arba taikoma iš dalies, mano beveik visi tiriamieji. Tik 12 % pedagogų ir 4 % vadovų mano, kad jų įstaigose nėra jokios motyvacijos kėlimo sistemos. Galima manyti, kad ištirtuose lopšeliuose–darželiuose palaikoma komunikacija, nes per ją realizuojami žmoniškieji santykiai. Jei įstaigoje užtikrinamas tinkamas mikroklimatas, darbuotojas jaučiasi, kad yra reikalingas, jo darbas vertinamas, o už įdėtą pastangą tinkamai atsilyginama, tai ir motyvacija darbui bus didelė, bus nuolat stengiamasi, tobulėjama. Kiekvienam dirbančiajam reikia skirtingo paskatinimo – vienam algos padidėjimas prilygs aukščiausiam įvertinimui, o kitam ir šiltas padėkos ar pagyrimo žodis privers

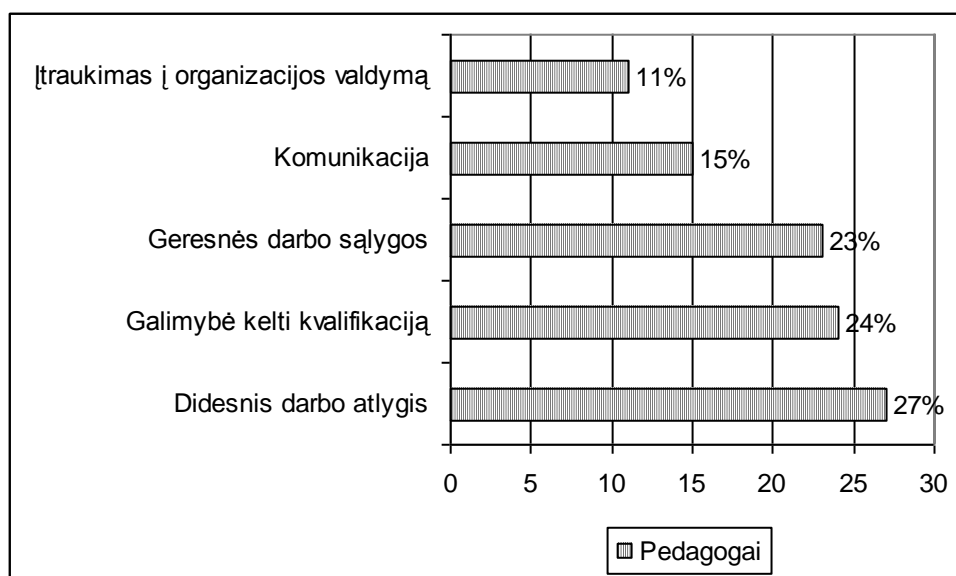
stengtis. 13 paveiksle pateikiami konkretūs profesinės motyvacijos veiksniai, taikomi ištirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose.



13 pav. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose taikomi profesinės motyvacijos veiksniai (N=172)

Akivaizdu, kad ištirtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai suvokia, kad neužtenka vien materialinių paskatų motyvuoti savo darbuotojus gerai dirbti. Šį faktą rodo tyrimo rezultatai – 34 % vadovų patvirtino, kad jų įstaigoje taikomas pagrindinis profesinės motyvacijos veiksnys yra galimybė kelti kvalifikaciją, tą patvirtino ir patys pedagogai (37 %). Kad ugdymo įstaigose įtraukimas į organizacijos valdymą taip pat svarbus profesinės motyvacijos veiksnys, patvirtino 19 % vadovų ir 23 % pedagogų. Vadinasi, valdančiųjų ir vykdančiųjų asmenų nuomonės didžiaja dalimi sutampa, o tai leidžia išvengti betarpiško bendravimo ir vienas kito lūkesčių supratimo buvimą. Dar vienas svarbus profesinės motyvacijos veiksnys yra komunikacija, tą patvirtino 19 % vadovų ir 30 % pedagogų. Vadinasi, žmoniškasis faktorius dalintis gera patirtimi, idėjomis, pasiekimais ir pan. vis dar svarbus. Šiek tiek didesnė dalis vadovų nei pedagogų prie jų įstaigoje taikomų profesinės motyvacijos skatinimo veiksnių priskyrė ir didesnę darbo atlygį, bei geresnes darbo sąlygas. Tačiau akivaizdu, kad apklaustų ikimokyklinio ugdymo įstaigų tiriamųjų atveju, materialieji profesinės motyvacijos skatinimo veiksniai yra mažiau svarbūs nei nematerialieji, t. y. kvalifikacijos kėlimas, komunikacija ir įtraukimas į organizacijos valdymą.

14 paveiksle pateikiami konkretūs profesinę motyvaciją veikiantys veiksniai, kurių pedagogai pageidautų kad būtų taikomi jų darbovietėse.

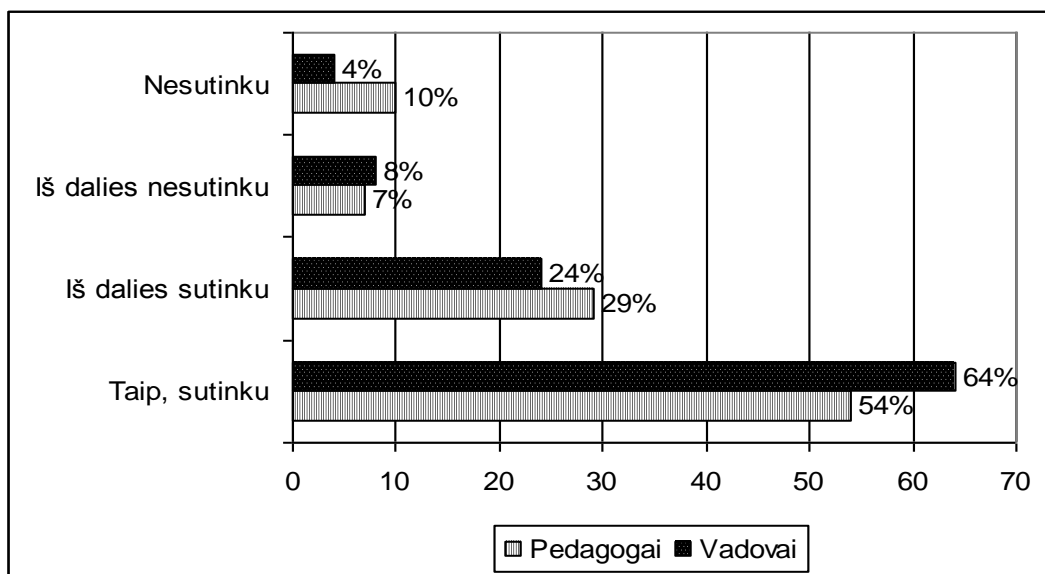


14 pav. **Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams reikšmingiausi profesinės motyvacijos veiksniai** (N=147)

Tyrimas atskleidė tendenciją, kad svarbiausi pedagogams profesinės motyvacijos veiksniai yra didesnis darbo atlygis (26%) ir galimybė kelti kvalifikaciją (24 %). Įdomu tai, kad pedagogai prioritetiniu veiksniu laiko – didesnę darbo atlygį, kuris, kaip matosi iš 13 pav., tik 6 % tiriamųjų nuomone taikomas, kaip motyvavimo priemonė. Tiriamieji taip pat mano, kad puikia motyvavimo priemone būtų geresnės darbo sąlygos – 23 %. Tik 15 % visų apklaustų pedagogų mano, kad komunikacija yra veiksminga motyvavimo priemonė ir tik 11 % tiriamųjų pasisakė, kad efektingas motyvavimo veiksnys būtų įtraukimas į organizacijos valdymą.

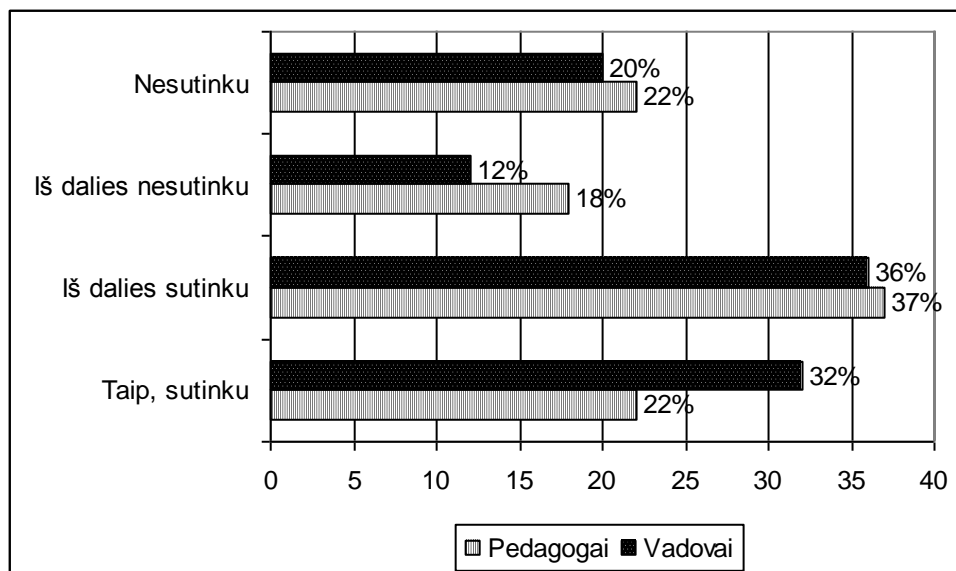
Galime daryti prielaidą, jog pedagogai būtų paskatinti dirbti efektyviau, jei gautų didesnę darbo atlygį, būtų sudaryta galimybė kelti kvalifikaciją bei būtų sukurtos geros darbo sąlygos. Komunikaciją bei įsitraukimą į organizacijos valdymą tiriamieji nelaiko prioritetiniu motyvavimo veiksniu. Palyginus ikimokyklinio ugdymo įstaigose taikomus motyvacijos veiksnius su pedagogų pageidaujamais galima pastebėti, kad pedagogai norėtų būti motyvuojami kitais būdais, nei juos motyvuoja ugdymo įstaigų vadovai.

15, 16 ir 17 paveiksluose pateikiama informacija apie pedagogų ir vadovų nuomones materialaus profesinio motyvavimo veiksnio, t. y. darbo atlygio, atžvilgiu.



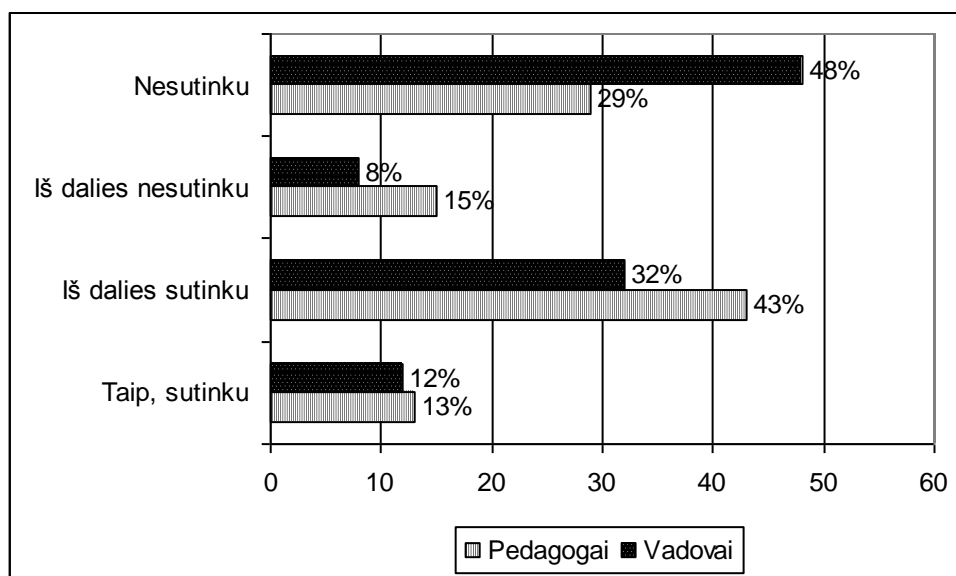
15 pav. Pedagogų ir vadovų nuomonė, apie gaunamą pastovų nekintantį darbo atlygį (N=172)

Iš 15 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad daugiau nei pusė vadovų (64 %) ir pedagogų (54 %) sutinka, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje jiems mokamas pastovus ir nekintantis darbo atlygis. Iš dalies su šiuo teiginiu sutinkančiųjų santykis taip pat panašus – vadovų 24 %, pedagogų 29 %. Tik nedidelė dalis tiriamųjų mano, kad jų atlygis už darbą kinta ir nėra pastovus. Galima daryti išvadą, kad didžioji dalis ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų yra patenkinti finansiniu motyvavimu. Šiai nuomonei pritaria ir įstaigų vadovai, teigdami, kad moka savo darbuotojams pastovų ir nekintantį atlygį už darbą.



16 pav. Pedagogų ir vadovų nuomonė, apie darbo atlygio atitikimą kvalifikacijai ir darbo sudėtingumui (N=172)

Iš 16 paveiksle pateiktų rezultatų matyti, kad didesnė dalis pedagogų ir vadovų sutinka arba iš dalies pritaria faktui, kad jų gaunamas atlygis už darbą atitinka turimą kvalifikaciją ir darbo sudėtingumą. Tačiau šiuo atveju, jei lyginsime rezultatus su tiriamųjų nuomone apie gaunamą pastovų darbo užmokestį, pritariančių ir nepritariančių teiginiui santykis nežymiai skiriasi. Gan didelė dalis pedagogų ir vadovų pritarė arba iš dalies pritarė, kad pedagogai negauna jų kvalifikaciją ir darbo sudėtingumą atitinkančio atlygio. Galima manyti, kad pedagogai jaučiasi labiau vertesni didesnės algos. Svarbu pastebėti, kad daugiau manančių, jog gauna atlygį už darbą ne pagal savo vertę, buvo pedagogų. Žinoma, tik nedidelė dalis vadovų gali sąžiningai pareikšti, kad mato ir supranta, jog jų darbuotojai uždirba mažiau nei yra verti. Jie šį veiksnį gali racionaliai pagrįsti, atsižvelgdami į bendrą šalies ekonominę ir švietimo padėtį, įstaigos vidaus tvarkos taisykles ir pan.

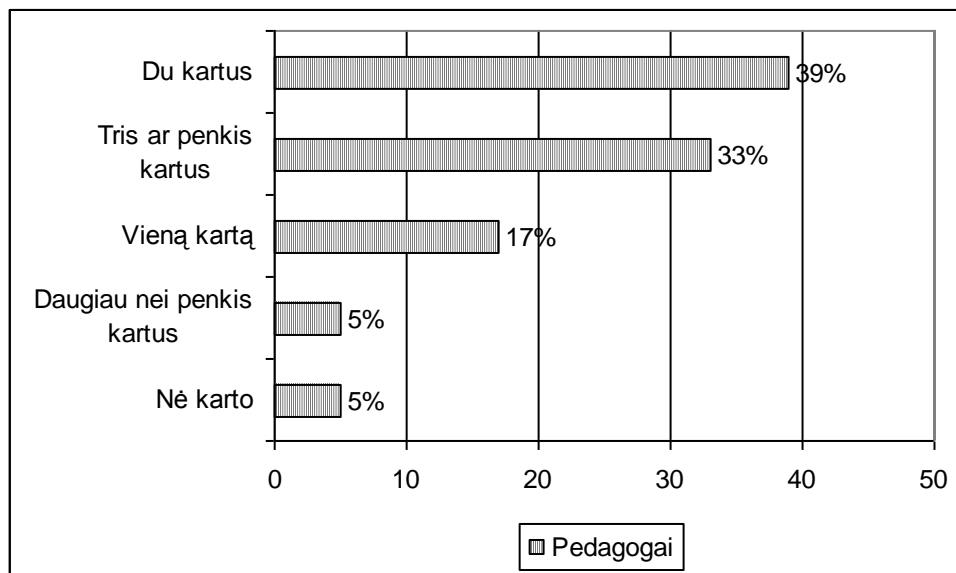


17 pav. **Pedagogų pasitenkinimas gaunamu darbo atlygiu** (N=172)

Apklaustos rezultatai rodo, kad didžioji dalis vadovų nėra patenkinti gaunamu pedagogų atlygiu už darbą. Net 48 % ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų griežtai nepatenkinti pedagogų atlyginimu. Priešingą nuomonę išreiškė ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai – 43 % jų iš dalies yra patenkinti savo atlyginimu už darbą, o 13 % visiškai nesuka sau galvos dėl atlygio, nes juo yra visiškai patenkinti. Šiuo atveju, vadovų ir pedagogų nuomonės išsiskyrė labiau, nors 32 % vadovų pripažino esantys iš dalies patenkinti pedagogų atlygiu. Akivaizdus faktas, kad sėkminga atlygio sistema turi skatinti darbuotojus gerinti darbą, o vadovai turi rūpestingai nustatyti atlyginimus, parinkdami tinkamą jų rūšį. Norint, kad skatinimas darbo užmokesčiu (daugiau pinigų už didesnę darbą) būtų sėkmingas, jis turi būti toks, kad darbuotojas būtų įsitikinęs, jog už savo darbą jis gauna pakankamai. Analizuojamu atveju matyti, kad didesnė, nors labai nežymiai (56 % -

patenkinti, 44 % - nepatenkinti), dalis pedagogų patenkinti darbo atlygio sistema, nors įstaigų vadovams reikėtų susimąstyti ir pagalvoti, kaip atnaujinti atlyginimo už darbą sistemą, adaptuojant ją prie besikeičiančios aplinkos, nepamirštant darbuotojų poreikių.

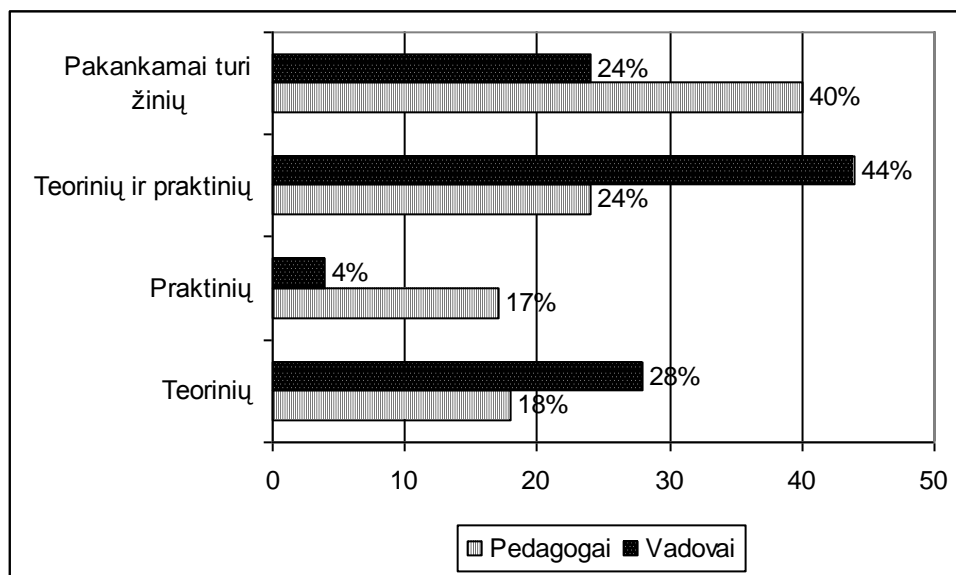
Išanalizavus ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų ir vadovų nuomones apie darbo aplinką ir profesinę motyvaciją veikiančius veiksnius, tikslinga būtų pereiti prie duomenų, susijusių su kvalifikacijos tobulinimu, analizės. 18 paveiksle pirmiausia vaizduojamas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų aktyvumas dalyvaujant kvalifikaciniuose renginiuose.



18 pav. Praėjusiųjų metų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų dalyvavimas kvalifikaciniuose renginiuose (N=147)

Iš 18 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad didelė dalis pedagogų rūpinasi savo profesiniu tobulėjimu ir aktyviai dalyvavo kvalifikacijos kėlimo kursuose. 39 % ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų mokymuose dalyvavo 2 kartus, o 33 % - net 3 ar 5 kartus. Tik nedidelė tiriamųjų dalis (5 %) buvo itin aktyvūs ir savo kvalifikaciją praėjusiais metais tobulino įvairiuose renginiuose daugiau nei 5 kartus. Tokia pati pedagogų dalis, t. y. 5 %, visai niekur praėjusiais metais nedalyvavo, niekur netobulino jau turimų ir nesiekė įgyti naujų įgūdžių. Pedagogai puikiai žino taisykles, kad norint gauti aukštesnę kvalifikacijos kategoriją, dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo renginiuose būtinas. Jie turi galimybę patys pasirinkti tobulinimosi kursų temas, laiką ir vietą, tačiau privalo asmeninius interesus derinti su organizacijos poreikiais. Rezultatai parodė, kad didžiajai daliai ištirtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų toks mąstymas priimtinas ir jie stengiasi pritaipyti prie kintančių darbo rinkos sąlygų, semtis kiek galima

daugiau naujovių, galinčių ne tik pajavairinti jau taikomus darbo su vaikais metodus, bet ir padidinti asmeninį konkurencingumą darbo vietos išsaugojimo ir kilimo karjeros laiptais atžvilgiu. Būtina akcentuoti, kad kvalifikacijos tobulinimas yra tarsi nulemtas dviejų pagrindinių veiksnių: išorinės būtinybės (aplinkos keliamų reikalavimų) ir besimokančiojo vidinės motyvacijos, apsisprendimo, sąmoningo suvokimo kryptingai siekti karjeros ir ją planuoti. Šį faktą patvirtino ir apklausos rezultatai – kas nori, tas mokosi ir net labai intensyviai. Pedagogui būtina suvokti, kokių žinių ir gebėjimų jam trūksta, ir ieškoti būdų, kaip jų išmokyti, o taip pat reikia kritiškai pažvelgti į sukaupą žinių bagažą ir nuspręsti, ką reikia atnaujinti (žr. 19 pav.).



19 pav. Žinios, kurių trūksta ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams (N=172)

19 paveiksle pateikti duomenys parodo įdomią situaciją – 40 % pedagogų mano, kad jie turi pakankamai teorinių ir praktinių žinių, reikalingų užtikrinti sklandų darbą. Tuo pačiu metu 44 % ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų mano, kad pedagogams trūksta tiek teorinių, tiek praktinių žinių. Pedagogai taikydami savo žinias praktiškai yra įsitikinę, kad jų užtenka darbui atlikti. Tik 24 % vadovų mano, kad jų vadovaujamos įstaigos pedagogams žinių užtenka. Tolygiai pasiskirsto ir pedagogų, manančių, kad visgi jiems trūksta atitinkamo pobūdžio žinių. Įdomus rezultatas vadovų nuomonės, kad jų darbuotojams trūksta praktinių žinių – tik 4 % lopšelių–darželių vadovų taip mano. Akivaizdu, kad vadovai daugiausia nori pedagogų teorinių ir praktinių žinių dėmės. Racionalus variantas, kai įvairius darbo metodus moki taikyti praktikoje, bet tuo pačiu metu sugebi juos pagrįsti teorijomis. Iš apklausos rezultatų matyti, kad tokios dėmės įstaigų vadovai darbuotojų gretose ir pasigenda. Atitinkamai aukštas pedagogų pasitikėjimo savo turimomis žiniomis lygis gali nulemti pedagogų kvalifikacijos kėlimo motyvaciją – kam mokytis, jei ir taip daug žinau. Nors

ankstesni tyrimo rezultatai tik patvirtina faktą, kad lopšelių–darželių pedagogai stengiasi tobulėti ir pakankamai noriai tai daro. Griežtas vadovų požiūris į pedagogų žinių trūkumą gali sąlygoti tipiškas vadovų maksimalizmas, noras, kad jų darbuotojai būtų patys geriausi. Be to, vadovai mato, kokie kvalifikacijos kėlimo kursai siūlomi jų darbuotojams, ir kokia pedagogų dalis juose dalyvauja. Vadovas, šalia paties asmens vidinės motyvacijos tobulėti stiprumo, turi būti vienas iš tų, kuriems labiausiai rūpi jo darbuotojų sugebėjimai – juk kvalifikuotas darbuotojas geriau atliks savo darbą.

1 lentelėje pateikiami apklausos metu surinkti duomenys apie informacijos, kur ir kaip kelti kvalifikaciją, gavimo šaltinius.

1 lentelė

Informacijos apie kvalifikacijos tobulino kursus šaltiniai (N=172)

Klausimas	Respondentai	Taip, sutinku		Iš dalies sutinku		Iš dalies nesutinku		Nesutinku	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Iš ugdymo įstaigos administracijos	Pedagogai	124	84	20	14	2	1	1	1
	Vadovai	-	-	-	-	-	-	-	-
Iš pedagogų profesinės raidos centro internetinės svetainės	Pedagogai	70	48	51	35	12	8	14	10
	Vadovai	19	76	4	16	1	4	1	4
El. paštu iš Šiaulių miesto švietimo centro	Pedagogai	110	75	28	19	3	2	6	4
	Vadovai	23	92	2	8	-	-	-	-
Iš miesto savivaldybės administracijos interneto svetainės	Pedagogai	60	41	73	50	7	5	7	5
	Vadovai	23	92	2	8	-	-	-	-
Iš kolegų	Pedagogai	67	46	75	51	1	4	4	3
	Vadovai	9	36	10	40	1	4	5	20

Analizuojant 1 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad pedagogai apie įvairius kvalifikacijos kėlimo kursus sužino daugiausia iš ugdymo įstaigos, kurioje dirba, administracijos (84 %). Kitas svarbus ir dažnai informuojantis apie mokymus šaltinis, pedagogų manymu, yra Šiaulių miesto švietimo centras, informuojantis pedagogus elektroniniu paštu (75 %). Trečias informacijos šaltinis, kur pedagogai sužino apie kvalifikacijos kėlimo kursus yra pedagogų profesinės raidos centro internetinės svetainės (48 %). Daug informacijos, kaip matyti iš apklausos rezultatų, ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai gauna iš kolegų (46 %), o 41 % lopšelio–darželio auklėtojų informacijos, kur tobulintis, paieško savo miesto savivaldybės administracijos interneto svetainėje. Apklausos metu paaiškėjo, kad 10 % pedagogų jokios informacijos neranda pedagogų profesinės raidos interneto svetainėse, o maža dalis respondentų negauna informacijos apie mokymus iš kitų

minėtų informavimo šaltinių. Paaiškėja, kad daugiausia pedagogus informuoja savos aplinkos žmonės – pirmiausia ugdymo įstaigos administracija, o taip pat ir kolegos.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų manymu, daugiausia informacijos apie kvalifikacijos tobulinimo kursus jie gauna iš Šiaulių miesto švietimo centro elektroniniu paštu (92 %) ir susiranda miesto savivaldybės administracijos interneto svetainėje (92 %). Taip pat didelė dalis vadovų (76 %) informacijos apie įvairius mokymus randa pedagogų profesinės raidos centro internetinėse svetainėse. Keista, bet tik 36 % lopšelių–darželių vadovų patvirtino, kad informacijos apie kvalifikacijos kėlimo kursus gauna iš kolegų, o net 20 % jų patvirtino, kad su kolegomis iš viso nesidalija informacija apie mokymus. Tokį neigiamą procentą gali nulemti darbo planavimo ir vadovavimo principai – kiekvienas savo lauke generolas, todėl ir vadovai tarpusavyje nenoriai dalijasi savo darbuotojų tobulinimo planais.

2 lentelėje pateikiami rezultatai į klausimą, kokios trukmės kvalifikacijos kėlimo kursai geriausiai tinka pedagogams ir vadovams.

2 lentelė

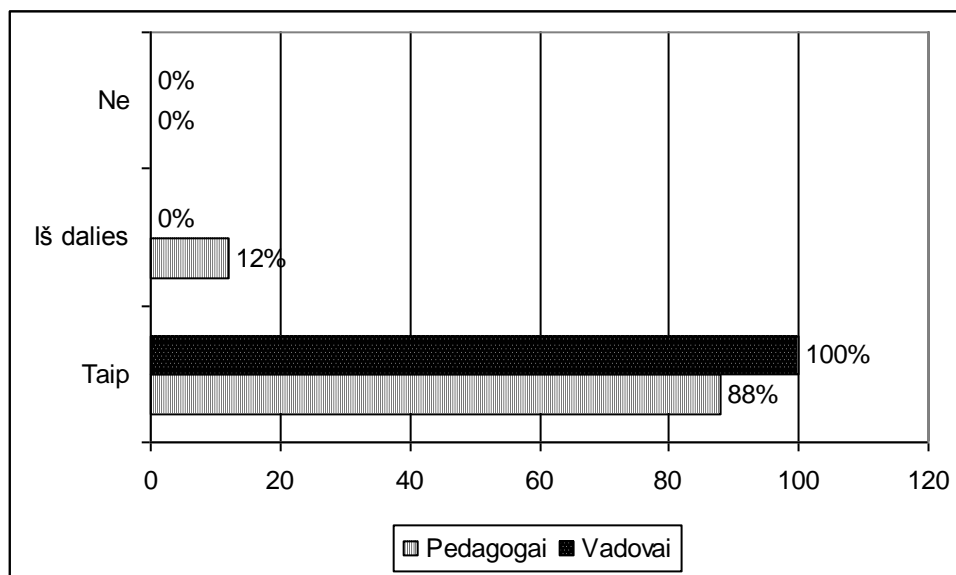
Kvalifikacijos tobulinimo kursų trukmė (N=172)

Klausimas	Respondentai	Taip, sutinku		Iš dalies sutinku		Iš dalies nesutinku		Nesutinku	
		N	%	N	%	N	%	N	%
6 val. trukmės	Pedagogai	116	79	20	14	6	4	5	3
	Vadovai	19	76	3	12	-	-	3	12
8 val. trukmės	Pedagogai	49	33	47	32	13	9	38	26
	Vadovai	6	24	7	28	1	4	11	44
16 val. trukmės (2 d.)	Pedagogai	32	22	51	35	18	12	46	31
	Vadovai	7	28	5	20	1	4	12	48
24 val. trukmės (3 d.)	Pedagogai	15	10	47	32	29	20	56	38
	Vadovai	4	16	8	32	1	4	12	48
Tęstiniai	Pedagogai	59	40	37	25	19	13	32	22
	Vadovai	16	64	7	28	-	-	2	8

Apklausos metu norėta išsiaiškinti, kokios trukmės kvalifikacijos kėlimo kursai, pedagogų ir jų vadovų nuomone, geriausi, ir jiems tinka. Iš pateiktų rezultatų 2 lentelėje matyti, kad 79 % pedagogų ir 76 % vadovų tinkamais įvardija mokymo kursus, trunkančius 6 valandas. Puikiai vadovų (64 %) ir jų darbuotojų (40 %) nuomonė sutampa akcentuojant tęstinių mokymo kursų tinkamumą. Minint kitos trukmės mokymo kursus tiek vadovų, tiek pedagogų nuomonės pasiskirstė panašiai vienodai. Lopšelio–darželio auklėtojos prie netinkamos trukmės mokymų priskyrė 24 valandų (38 %) ir 16 valandų (31 %) trukmės kursus. Tas pačias kvalifikacijos tobulinimo kursų

trukmės grupės, kaip labiausiai netinkamas, įvardijo ir ugdymo įstaigų vadovai (po 48 %). Taip pat netinkamos trukmės mokymo kursų vadovai nurodė tuos, kurie trunka 8 valandas (44 %). Taigi, tiek darbdaviui, tiek darbuotojui, šios apklausos atveju, naudingiausi ir tinkamos trukmės pasirodė tęstiniai kvalifikacijos kėlimo kursai ir trunkantys 6 valandas mokymai. Tokiu būdu per daug nenukenčia darbo našumas, nepervargsta ir patys besimokantys pedagogai, o ir vadovams nereikia per daug sukti galvos, kaip ir kuo pakeisti į mokymus laikinai išvykusius pedagogus.

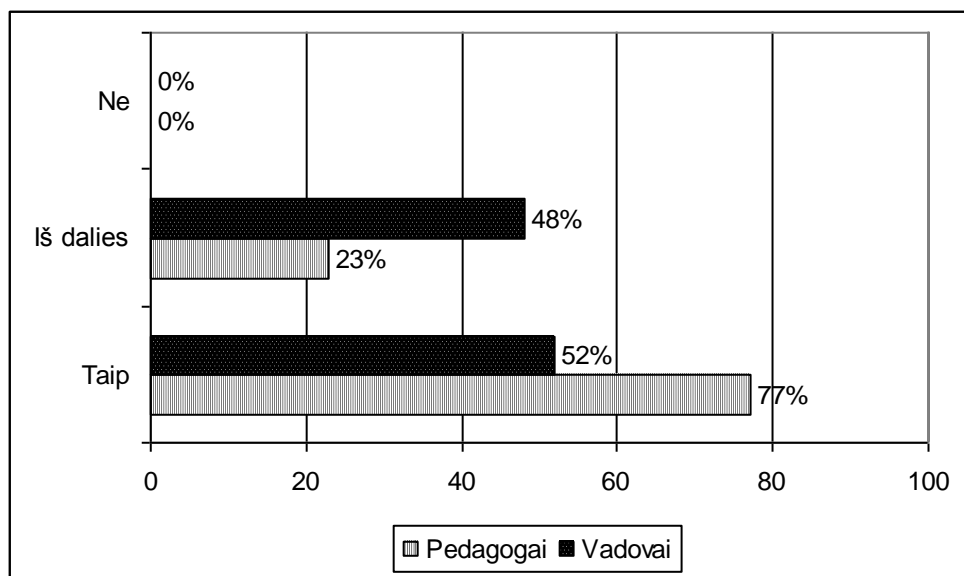
20 paveiksle pateikti duomenys padės suprasti, ar ikimokyklinio ugdymo įstaigose sudaromos sąlygos pedagogams kelti savo kvalifikaciją.



20 pav. Sąlygos pedagogams kelti kvalifikaciją darbo vietoje (N=172)

Apklausos duomenys parodė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai 100 % pareiškė, kad jie sudaro sąlygas savo įstaigoje pedagogams kelti kvalifikaciją. Panašiai mano ir pedagogai – 88 % visiškai sutinka su šiuo teiginiu, o 12 % iš dalies sutinka, kad jiems sudaromos sąlygos tobulintis. Teigiamas darbdavio požiūris į besimokantį darbuotoją – svarbus profesinės motyvacijos skatinimo veiksnys. Jei darbuotojas jau administracijos ir kolegų palaikymą, noras mokytis pas jį bus didesnis.

Ar darbuotojas tobulins savo žinias, priklauso ne vien nuo sudaromų sąlygų. Didelė dalis apsisprendimo kelti kvalifikaciją priklauso ir nuo paties asmens motyvacijos (žr. 21 pav.).



21 pav. Pedagogų motyvacija kelti kvalifikaciją (N=172)

Iš 21 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad 77 % pedagogų sutinka, kad yra stipriai motyvuoti kelti kvalifikaciją ir didinti savo vertę. Likę 23 % pedagogų mano, kad motyvuoti tobulinimuisi jie yra tik iš dalies. Vadovų nuomonė šiuo klausimu taip pat teigiama – 52 % jų visiškai pritaria, kad jų pedagogai motyvuoti kelti kvalifikaciją, o 48 % mano, kad tik iš dalies motyvuoti. Vadinasi, respondentų skaičius tolygiai pasiskirstė. Nemotyvuotų pedagogų ir vadovų, manančių, kad jų darbuotojai neturi motyvacijos tobulintis, neatsirado. Galima daryti prielaidą, kad akcentuojami mokymosi visą gyvenimą principai yra priimtini ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogams ir jie teigiamai nusiteikę kelti savo kvalifikaciją.

Pagrindiniai veiksniai tobulinimuisi palankūs, t. y. sąlygos mokytis sudaromos, asmeninė motyvacija teigiama, todėl belieka tik išsiaiškinti pagrindinius motyvus, kurie veikia kvalifikacijos kėlimą (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

Kvalifikacijos kėlimo motyvai (N=172)

Klausimas	Respondentai	Taip, sutinku		Iš dalies sutinku		Iš dalies nesutinku		Nesutinku	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Galimybė gauti didesnę darbo užmokestį	Pedagogai	94	64	41	28	3	2	9	6
	Vadovai	11	44	8	32	-	-	6	24
Mokymosi visą gyvenimą suvokimas	Pedagogai	96	65	48	32	-	-	3	2
	Vadovai	18	72	6	24	1	4	-	-

3 lentelės tęsinys 46 puslapyje

3 lentelės tęsinys

Noras išlikti konkurencingam tarp kolegų	Pedagogai	69	47	66	45	7	5	5	3
	Vadovai	14	56	10	40	1	4	-	-
Vadovo skatinamas	Pedagogai	40	27	70	48	22	15	15	10
	Vadovai	-	-	-	-	-	-	-	-
Profesinės kompetencijos tobulinimas	Pedagogai	117	80	8	19	-	-	2	1
	Vadovai	21	84	4	16	-	-	-	-
Galimybė kilti karjeros laiptais	Pedagogai	57	39	58	39	16	11	16	11
	Vadovai	6	24	14	56	2	8	3	12

Iš 3 lentelėje pateiktų apklausos rezultatų matyti, kad didžioji dalis (80 %) pedagogų pagrindiniu jų kvalifikacijos kėlimo motyvu laiko profesinės kompetencijos patobulėjimą. Vadinas, pedagogams svarbiausia ne materialinė patobulėjusios kvalifikacijos pusė, o kokybinė kvalifikacijos kėlimo nauda – atsinaujinusios žinios, naujų mokymo metodų taikymas ir savo veiklos analizavimo bei vertinimo sugebėjimai. Vienodo svarbumo motyvai pedagogams yra atsiradusi galimybė gauti didesnę atlyginimą (64 %) ir mokymosi visą gyvenimą svarbumo suvokimas (65 %). 47 % pedagogų nusprendžia kelti savo kvalifikaciją norėdami išlikti konkurencingais tarp kolegų, o 27 % jų sutinka bei 48 % pritaria iš dalies, kad mokytis pasiryžta paskatinti vadovų. Dar viena dalis (39 %) lopšelio–darželio auklėtojų pradeda lankyti kvalifikacijos tobulinimo užsiėmimus tikėdamiesi lengviau kilti karjeros laiptais. Panašiai išsidėsto ir ugdymo įstaigų vadovų nuomonė. Pagrindinį pedagogų kvalifikacijos kėlimo motyvą, kaip ir patys pedagogai, jie įvardija patobulėsiančią profesinę kompetenciją (84 %). Taip pat labai svarbus motyvas, vadovų manymu, yra mokymosi visą gyvenimą suvokimas (72 %). Ne mažiau lemiamos reikšmės tobulinimuisi turi ir noro likti konkurencingam kolegų tarpe (56 %) bei padidėsiančio darbo užmokesčio (44 %) motyvai. Visi motyvai daugiau ar mažiau svarbūs, bet, kaip paaiškėjo, svarbiausias tiek pedagogų, tiek vadovų nutarimu yra profesinės kompetencijos tobulinimo motyvas. Galimas darbo užmokesčio padidėjimas pedagogų sprendimu atsidūrė tik trečioje motyvų grupės vietoje, o vadovų sprendimu – tik ketvirtoje vietoje. Vadinas, materialieji veiksniai ne visada nulemia apsisprendimą.

11 % pedagogų galimybę kilti karjeros laiptais įvardijo kaip nelemiantį apsisprendimo mokytis motyvą. 10 % tiriamųjų nusprendė, kad vadovo skatinimas taip pat nedaro jiems didelės įtakos pradedant kvalifikacijos tobulinimą, o net 6 % pedagogų nurodė, kad jie pradeda mokytis tikrai ne dėl didesnės algos tikimybės. Tarp vadovų buvo 24 % manančių, kad užmokesčio didėjimo galimybė neturėtų lemti kvalifikacijos kėlimo proceso, o 12 % jų nurodė, kad tikėjimasis iškart kilti karjeros laiptais taip pat neturėtų būti pagrindiniu tobulėjimo motyvu. Svarbiausia tobulėti kaip

asmenybei, specialistui, o palaipsniui ir materiali bazė pakils iki aukštos kvalifikacijos specialisto lygio.

Motyvai, nulemiantys kvalifikacijos kėlimo noro atsiradimą, labai svarbūs, tačiau atsiranda dažnai įvairių kliūčių, trukdančių, net esant aukštam motyvacijos laipsniui, tobulinti profesinę kvalifikaciją. Pagrindinės tokios kliūtis pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė

Veiksniai, trukdantys dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo kursuose (N=172)

Klausimas	Respondentai	Taip, sutinku		Iš dalies sutinku		Iš dalies nesutinku		Nesutinku	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Informacijos stoka	Pedagogai	13	9	52	35	39	27	43	29
	Vadovai	1	4	3	12	3	12	18	72
Laiko stoka	Pedagogai	48	33	51	35	28	19	20	14
	Vadovai	6	24	12	48	1	4	6	24
Nepalankus vadovo požiūris	Pedagogai	2	1	23	16	43	29	79	54
	Vadovai	-	-	-	-	-	-	-	-
Didelis darbo krūvis	Pedagogai	46	31	48	33	36	25	17	12
	Vadovai	8	32	11	44	2	8	4	16
Finansų trūkumai	Pedagogai	115	78	30	20	2	1	-	-
	Vadovai	21	84	4	16	-	-	-	-
Nepatogus kursų laikas	Pedagogai	39	27	66	45	26	18	16	11
	Vadovai	5	20	13	52	3	12	4	16
Kursų, seminarų stoka	Pedagogai	40	27	52	36	35	24	20	14
	Vadovai	13	52	6	24	2	8	4	16

Iš lentelėje pateiktų rezultatų paaiškėja, kad pagrindinis veiksnys, trukdantis pedagogams dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo kursuose yra finansų trūkumas (78 %). Panašiai vienodai trukdančius dalykus pedagogai dar įvardijo laiko stoką (33 %) ir didelį darbo krūvį (31 %). Vienodo laipsnio trukdis pedagogams yra nepatogus kursų laikas ir seminarų pasirinkimo stoka (27 %). Tik 1 % pedagogų įvardijo trukdantį tobulinimuisi veiksni – nepalankų vadovo požiūrį. Vadinasi, tiriamieji nejaučia vadovo neigiamo nusiteikimo jų mokymosi atžvilgiu. Šią nuostatą patvirtino net 54 % pedagogų, pasisakydami, kad nepalankus vadovo požiūris nėra pagrindinis veiksnys trukdantis tobulėti. 29 % pedagogų taip pat nemano, kad informacijos stoka jiems trukdo mokytis. Kaip parodė ankstesnė apklausos rezultatų analizė, pedagogai gauna ir gali susirasti pakankamai daug informacijos, o ir vadovai juos puikiai informuoja. Vienintelis veiksnys, kuris tikrai riboja pedagogų lankymosi kvalifikacijos tobulinimo kursuose galimybes yra finansų trūkumas, nes nebuvo nė vieno respondento, kuris pasisakytų už tai, kad jam finansai, reikalingi mokslams, nesvarbūs.

Kaip ir pedagogai, vadovai taip pat pagrindinį veiksnių trukdantį dalyvauti pedagogams kursuose, įvardijo finansų trūkumą (84 %). Vadovų manymu, trūksta ir kursų, seminarų, iš kurių pedagogai lengviau galėtų pasirinkti, ko jiems reikia (52 %). Svarbūs veiksniai, ribojantys jų darbuotojų mokymosi laisvę, yra tikrai didelis darbo krūvis (32 %) bei laiko stoka (24 %). Iš rezultatų matyti, kad dažnai pedagogų ir jų vadovų nuomonė įvairiais aspektais sutampa, o tai leidžia daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose pakankamai išplėtotą vidinę komunikaciją. Kaip darbe visi vieni kitus puikiai supranta ir atsižvelgia į norus, darbas vyksta sklandžiau ir nejaučiama didelio spaudimo. Didelė dalis vadovų paneigė, kad pedagogų dalyvavimą kursuose gali apriboti informacijos stoka (72 %). Patys vadovai, kaip parodė tyrimo rezultatai, stengiasi informuoti pedagogus apie įvairius vykstančius kvalifikacijos tobulinimo kursus bei naujoves švietimo ir darbo srityse.

Atlikus įvairių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinės motyvacijos veiksnių analizę, beliko išsiaiškinti bendrą pedagogų ir ugdymo įstaigų vadovų nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimą (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

**Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų ir vadovų nuomonė
apie kvalifikacijos tobulinimą (N=172)**

Klausimas	Respondentai	Taip, sutinku		Iš dalies sutinku		Iš dalies nesutinku		Nesutinku	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Ugdymo įstaiga suteikia galimybę tobulėti ir gilinti profesines žinias savarankiškai	Pedagogai	99	67	37	25	9	6	2	1
	Vadovai	19	76	5	20	1	4	-	-
Kvalifikaciniai kursai, seminarai yra nereikalingi, jie neskatina tobulėti	Pedagogai	2	1	15	10	34	23	96	65
	Vadovai	-	-	2	8	2	8	21	84
Kvalifikaciniai kursai, seminarai neturi įtakos pedagogų darbo kokybei	Pedagogai	6	4	22	15	34	23	85	58
	Vadovai	-	-	3	12	3	12	19	76
Jei nereikalautų vadovas pedagogai nedalyvautų kvalifikaciniuose kursuose, seminaruose	Pedagogai	2	1	13	9	25	17	107	73
	Vadovai	-	-	2	8	6	24	17	68
Kvalifikaciniai kursai labai reikalingi pedagogų darbui	Pedagogai	79	54	62	42	5	3	1	1
	Vadovai	15	60	10	40	-	-	-	-

Iš 5 lentelės duomenų matyti, kad didžioji dalis pedagogų (67 %) ir vadovų (76 %) sutinka, kad ugdymo įstaiga tikrai suteikia galimybę tobulėti ir gilinti profesines žinias savarankiškai. Taip

pat bendros nuomonės pedagogai (65 %) ir vadovai (84 %) yra teikdami, kad kvalifikaciniai kursai ir seminarai yra labai reikalingi ir skatina visapusiškai tobulėti. Panašiai abi respondentų grupės įvardijo kvalifikacinių kursų teigiamą įtaką pedagogų darbo kokybei. Su tuo, kad kvalifikacijos kėlimo mokymai neturi įtakos darbo kokybei, sutiko tik 4 % pedagogų. Teiginiui, kad, jei vadovas nereikalautų, tai pedagogai ir nedalyvautų kvalifikaciniuose kursuose, seminaruose, nepritarė 73 % pedagogų ir 68 % ugdymo įstaigų vadovų. Jau ankstesnė tyrimo rezultatų analizė parodė, kad pedagogų tikrai neveikia vadovų spaudimas tobulintis, o jie, vadovai, tokio spaudimo ir nedaro. Buvo įrodyta, kad pedagogai patys pakankamai motyvuoti kelti savo kvalifikaciją savarankiškai be spaudimo. Daugiau nei pusė visų tiriamųjų pritarė, kad kvalifikaciniai kursai labai reikalingi pedagogų darbui. Tik mokydamasis pedagogas tobulins savo darbo metodus, stengsis atnaujinti žinias, o viską, kas išmokta, pritaikys darbe, pagerės rezultatai ir bus pasiekta abipusė nauda tiek pedagogų, tiek įstaigų vadovų atžvilgiu. Nereikia bijoti investuoti į žmogiškuosius išteklius, nes tokios investicijos anksčiau ar vėliau bet kuriuo atveju atsipirks ir atneš didelės kokybinės naudos.

IŠVADOS

1. Tyrimo hipotezė – tikėtina, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinę motyvaciją labiausiai veikia darbo atlygis ir kvalifikacijos kėlimas – pasitvirtina iš dalies. Šalia minėtų profesinės motyvacijos veiksnių atsiranda dar vienas svarbus veiksnys – darbo sąlygos.
2. Analizuojant mokslinę literatūrą, nustatyta, kad žmogaus profesinė motyvacija glaudžiai susieta su pasitenkinimu darbu. Pedagogų profesinis motyvavimas – tai skatinimas siekti gerų darbo rezultatų. Motyvacija aptariama, kaip asmeninės karjeros formavimo ir vystymo vidinė jėga, kylanti iš asmens vertybių sistemos. Stipriai motyvuoti darbuotojai pasižymi ne tik tvirtumu, bet ir didžiuojasi savo darbu. Darbo atlygis ir kvalifikacijos kėlimas yra labiausiai profesinę motyvaciją veikiantys veiksniai. Tačiau egzistuoja ir kiti veiksniai – komunikacija, darbo sąlygos, darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą, organizacijos įvazdis, kultūra ir pati vadovo asmenybė.
3. Atlikus lyginamąją tiriamųjų nuomonių analizę, nustatyta, kad tiek pedagogai, tiek jų vadovai pripažino, kad ugdymo įstaigose taikoma stipri profesinės motyvacijos sistema, kurios pagrindiniai veiksniai yra kvalifikacijos kėlimas, įtraukimas į organizacijos valdymą ir komunikacija.
4. Pedagogų pageidaujamų profesinę motyvaciją veikiančių veiksnių analizė parodė, kad pedagogai norėtų būti motyvuojami didesniu darbo atlygiu, geresnėmis darbo sąlygomis ir sudaroma galimybe kelti kvalifikaciją.
5. Atlikus tyrimo rezultatų analizę matyti, kad didelė dalis pedagogų rūpinasi savo profesiniu tobulėjimu ir nuolat aktyviai dalyvauja kvalifikacijos kėlimo kursuose.
6. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių pedagogų pagrindiniu kvalifikacijos kėlimo motyvu laiko profesinės kompetencijos tobulėjimą. Pagrindinis veiksnys, trukdantis pedagogams dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo kursuose yra finansų trūkumas. Tą patį veiksnių pagrindiniu įvardijo ir ugdymo įstaigų vadovai.
7. Tyrimas parodė, kad didelė dalis pedagogų ir vadovų mano, kad pedagogai negauna jų kvalifikaciją ir darbo sudėtingumą atitinkančio atlygio. Pedagogai jaučiasi vertesni didesnio atlygio už darbą.
8. Didžioji dalis tiriamųjų sutinka, kad ugdymo įstaiga tikrai suteikia galimybę tobulėti ir gilinti profesines žinias savarankiškai, o kvalifikaciniai kursai ir seminarai yra labai reikalingi ir skatina visapusiškai tobulėti.

9. Tyrimas parodė, kad pedagogų tikrai neveikia vadovų spaudimas tobulintis, o jie, vadovai, tokio spaudimo ir nedaro. Pedagogai patys pakankamai motyvuoti kelti savo kvalifikaciją savarankiškai be spaudimo.

REKOMENDACIJOS

1. Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų poreikiai yra kintantys, todėl vadovai turėtų analizuoti individualius pedagogų poreikius periodiškai, nes kitu atveju motyvacinė sistema efektyviai neveikia.
2. Kadangi motyvacija aptariama kaip asmeninės karjeros formavimo ir vystymo vidinė jėga, kylanti iš asmens vertybių sistemos, svarbu skatinti pedagogus motyvuotai dirbti, siekiant karjeros galimybių švietimo sistemoje.
3. Reguliariai rengti, organizuoti nemokamus kvalifikacijos tobulinimo kursus, seminarus, kurie skatintų profesinių kompetencijų tobulinimą. Nepakankamas ugdymo įstaigų finansavimas, menkina norinčių tobulintis pedagogų galimybę dalyvauti juose. Dėl šios priežasties nukenčia ugdymo(si) procesas, jo kokybė.
4. Tirti pedagogų saviugdos poreikius ir skatinti jų norą kelti kvalifikaciją, tobulinti profesinius gebėjimus. Kiekviena ikimokyklinio ugdymo įstaiga kasmet galėtų parengti perspektyvines kvalifikacijos gaires, siekiant išsiaiškinti pedagogų saviugdos poreikius, kad ugdymo administracija imtųsi atitinkamų priemonių.
5. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose tikslinga pereiti nuo pavienių profesinę motyvaciją veikiančių veiksnių prie kompleksinių. Toks profesinę motyvaciją veikiančių veiksnių kompleksinis taikymas, pagerins ir išlaikys pedagogų motyvacijos lygį.
6. Pedagogų profesinės raidos centro darbuotojams vertėtų atlikti panašaus pobūdžio tyrimą apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinę motyvaciją, pasibaigus ekonominiam sunkmečiui. Tuomet būtų galima padaryti lyginamąją analizę apie dirbančių ikimokyklinėse įstaigose pedagogų profesinę motyvaciją prieš ir po ekonominio sunkmečio.
7. Rekomenduojama ateities tyrimuose, stiprinant profesinę motyvaciją neapsiriboti labiausiai profesinę motyvaciją veikiančiais veiksniais – darbo atlygiu, kvalifikacijos kėlimu, bet analizuoti ir kitus pedagogų profesinę motyvaciją stiprinančius veiksnius: įsitraukimą į organizacijos valdymą, darbo sąlygas, komunikaciją, organizacijos įvaizdį, organizacijos kultūrą ir paties vadovo asmenybę.

LITERATŪRA

1. Adamonienė R. (2002). Profesijos pedagogo saviugdos motyvacija. *Pedagogika*, 59, p. 117-123.
2. Appleby R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibės leidykla.
3. Augienė D. (2009). Karjera: nuo profesijos pasirinkimo iki profesinės veiklos organizacijoje. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
4. Bakanauskienė I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
5. Barkauskaitė M. (2001). Mokytojų kvalifikacijos kėlimas – nuotolinio mokymosi pagrindas. *Pedagogika*, 52, p. 63 – 67.
6. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
7. Bučiūnienė I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
8. Butkienė G., Kepalaitė A. (1998). Mokymasis ir asmenybės brendimas. Vilnius: Margi raštai.
9. Czaja R. J., Cummings R. G. (2009). Designing Competitions: How To Maintain Motivation For Losers. Database: Education Research Complete. [žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=30&hid=111&sid=f7b21398-b9fd-483c-86c9-3705749a72ef%40sessionmgr4>>
10. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Felser G. (2006). *Motyvacijos būdai*. Vilnius: Alma littera.
12. Gage N.L., Berlinger D.C. (1994). *Pedagoginė psichologija*. Vilnius: Alma Littera.
13. Gedvilienė G., Stūronaitė J. (1999). Stojančiųjų į aukštesniąją pedagogikos mokyklą motyvacija. *VI Tarptautinė mokslinė konferencija Ugdymo kaita ir šiuolaikinės pedagoginės technologijos*. Vilnius, 1999 m. rugsėjo 23 – 25 d.
14. Harvard Business School Press (2006). *Kaip motyvuoti žmones našiam darbui*. Vilnius: Verslo žinios.
15. Heller R. (2000). *Grupių valdymas*. Vilnius: Alma littera.
16. Jovaiša L. (1981). *Asmenybė ir profesija*. Kaunas: Šviesa.
17. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
18. Jurašaitė-Harbinson E. (2005). Kaip pedagogas kvalifikaciją kelia kiekvieną dieną. *Žvirblių takas*, 6 p. 12 – 18.
19. Kaffemanienė I., Ivoškutė J. (2005). Specialiojo pedagogo profesinės motyvacijos veiksniai. *Specialusis ugdymas*, 2 (13), p. 55 – 67.

20. Kaffemanienė I., Šadbaraitė Ž. (2005). Specialiojo pedagogo profesinės motyvacijos veiksniai. *Specialusis ugdymas*, 2 (13), p. 139 – 149.
21. Kaminskas K. (2000). Prielaidos pedagogų kvalifikacijos turinio ir formų kaitai. *Pedagogika*, 41, p. 76 – 84.
22. Kavaliauskienė V. (2001). *Pedagoginis pašaukimas ir jo ugdymas*. Klaipėda, Klaipėdos universiteto leidykla.
23. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. London: Mc Graw – Hill.
24. Kučinskas V., Poderienė G. (2006). *Ugdymo aplinkos ergonomika*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
25. Lapė J., Navikas G. (2003). *Psichologijos įvadas*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
26. Laumenskaitė E., Petkevičiūtė N. (2004). Asmeninė motyvacija kaip profesinės karjeros pagrindas. *Profesinis rengimas: Tyrimai ir realijos*, 8. p. 72-83.
27. Laužackas R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija*. Kaunas, Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
28. Laužackas R., Gedvilienė G., Tūtlys V., Juozaitienė D. (2008). Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai. *Pedagogika*, 89, p. 29-43.
29. Leonienė B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
30. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas Nr. IX-926 (2002). [žiūrėta 2009-12-07]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=334771#straipsnis186>.
31. Luobikienė I. (2005). *Sociologinių tyrimų metodologija*. Kaunas: Technologija.
32. Maslow A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
33. Mills G. R., Austin S. A., Thomson D. S., Devine-Wright. H. (2009). Applying a Universal Content and Structure of Values in Construction Management. Database: Business Source Complete. [žiūrėta 2010-01-12].
34. Myers D. G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
35. Pacevičius J. (1999). Darbo motyvacija ir jos stiprinimo būdai. *Studijuojantiems psichologiją. I psichologijos sąsiuvinis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
36. Palujanskienė A. (2002). Vidinė profesijos pedagogo motyvacija darbo veikloje. *Pedagogika*, 59, p. 111-116.

- Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?vid=16&hid=3&sid=1ca005e2-f424-4285-861a-ea0f0fccff64%40sessionmgr4>>
37. Psichologijos žodynas (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla.
 38. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
 39. Rupšienė L., Gustienė D. (2005). Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas. *Pedagogika*, 80, p. 21-28.
 40. Sakalas A. (2001). *Personalo vadyba*. Kaunas: Technologija.
 41. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
 42. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
 43. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulumo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
 44. Socialinio pedagogo terminų žodynelis [interaktyvus]. Vilniaus socialinės komunikacijos institutas [Žiūrėta 2009-11-19]. Prieiga per internetą: <http://www.vpu.lt/socpedagogika/zodynemis/d.html>.
 45. Spurga V. (2000). Saviugdų motyvų formavimas. *Pedagogika*, 40, p. 56-65.
 46. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
 47. Stankevičienė K., Bielinienė I., Žimblienė B., Gudelevičienė D., Novicka A., Bisikirskienė V. (2009). Ikimokyklinio ugdymo pedagogo profesijos kompetencijos įsivertinimas. Database: Education Research Complete. [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=17&hid=2&sid=fd246536-f5b8-4fe8-9509-3155a9c90cc3%40sessionmgr13>>
 48. Stoner A. F., Freeman R. E., Daniel R. G. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 49. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
 50. Šavareikienė D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
 51. Šimanskienė L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda, Klaipėdos universiteto leidykla.
 52. Šulgienė T. (2009). *Kaip padidinti darbuotojų motyvaciją ir darbo efektyvumą?* [žiūrėta 2009-09-03]. Prieiga per internetą: <<http://gyvenimas.delfi.lt/career/article.php?id=21903403>>
 53. Teresevičienė M., Gedvilienė G., Zuzevičiūtė V. (2006). *Andragogika*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
 54. Teresevičienė M., Tandzegolskienė I. (2001). Mokytojų darbo motyvacijos ypatumai. *Pedagogika*, 50, p. 12-21.
 55. Tiepliakova A. (2008). *Vadybos pagrindai*. Kuršėnai: Šiaurės Lietuva.

56. Želvys R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
57. Žemaitaitytė I. (2002). Neformaliajame suaugusiųjų švietime besimokančiųjų motyvacija ir dalyvavimo galimybės. *Pedagogika*, 59, p. 142-147.

PRIEDAI

ANKETA PEDAGOGAMS

***Gerbiami ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogai,
Kviečiame Jus dalyvauti apklausoje ir pareikšti Savo nuomonę apie ikimokyklinio ir
priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinę motyvaciją.
Apklausa yra anoniminė, todėl nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia.
Būtume labai dėkingi, jei atsakytumėte į kiekvieną klausimą pareikšdami savo nuomonę ir
užpildytumėte anketą iki galo, nes tai padidins tyrimo rezultatų tikslumą.
Iš anksto dėkojame už atsakymus!***

Klausimai apie jus:

Jums tinkamus atsakymus pažymėkite kryželiu:

**1. Jūsų lytis:**☐ Moteris☐ Vyras**2. Jūsų amžius:**☐ iki 25 metų;☐ 25 – 40 metai;☐ 41 - 55 metai;☐ virš 55 metų.**3. Jūsų išsilavinimas:**☐ aukštasis universitetinis;☐ aukštasis neuniversitetinis (aukštesnysis; spec. vidurinis);☐ kita _____**4. Jūsų kvalifikacinė kategorija:**☐ Auklėtoja;☐ Vyr. auklėtoja;☐ Auklėtoja-metodininkė;☐ Auklėtoja-ekspertė;☐ Kita (įrašykite)_____**5. Jūsų darbo stažas šioje ugdymo įstaigoje:**☐ Iki 3 metų;☐ 3 - 6;☐ 7 – 10;☐ virš 10 metų.**6. Su kokio amžiaus vaikais dirbate?**☐ Ikimokyklinio amžiaus☐ Priešmokyklinio amžiaus**7. Ar esate patenkinta (as) savo darbu?**☐ Taip☐ Iš dalies☐ Ne

Motyvacijos sistema

8. Ar Jūsų ugdymo įstaigoje yra taikoma motyvacijos sistema?

☐ Taip ☐ Iš dalies taikoma ☐ Ne ☐ Kita (įrašykite) _____

(Jeigu atsakėte ne, pereikite prie 10 klausimo).

9. Kurie profesinę motyvaciją veikiantys veiksniai yra taikomi Jūsų ugdymo įstaigoje?

- ☐ galimybė kelti kvalifikaciją
- ☐ didesnis darbo atlygis
- ☐ komunikacija (bendravimas)
- ☐ įtraukimas į organizacijos valdymą
- ☐ geresnės darbo sąlygos
- ☐ kita (įrašykite) _____

10. Kurie profesinę motyvaciją veikiantys veiksniai Jums yra reikšmingiausi?

(Galite pažymėti kelis Jums tinkančius variantus).

- ☐ galimybė kelti kvalifikaciją
- ☐ didesnis darbo atlygis
- ☐ komunikacija (bendravimas)
- ☐ įtraukimas į organizacijos valdymą
- ☐ geresnės darbo sąlygos
- ☐ kita (įrašykite) _____

Darbo atlygis

11. Įvertinkite pateiktus teiginius apie Jūsų darbo atlygį	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Gaunu pastovų nekintantį darbo atlygį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo atlygis atitinka mano kvalifikaciją bei darbo sudėtingumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu patenkintas (-a) gaunamu darbo atlygiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kvalifikacijos tobulinimas

12. Kiek kartų per praėjusius metus dalyvavote kvalifikaciniuose renginiuose?

- ☐ Nė karto;
- ☐ Vieną kartą;
- ☐ Du kartus;
- ☐ Tris ar penkis kartus;
- ☐ Daugiau nei penkis kartus.

13. Jūsų nuomone, kokių žinių Jums trūksta darbe?

- ☐ Teorinių žinių;
- ☐ Praktinių žinių;
- ☐ Teorinių ir praktinių žinių;
- ☐ Pakankamai turiu žinių;
- ☐ Kita (įrašykite) _____

Informacija apie kvalifikacijos tobulinimo kursų

14. Iš kur gaunate informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo kursus:	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Iš ugdymo įstaigos administracijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogų profesinės raidos centro internetinėje svetainėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ugdymo įstaiga gauna kvalifikacijos tobulinimo kursų grafiką el.paštu iš Šiaulių švietimo centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miesto savivaldybės administracijos internetinėje svetainėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iš kolegų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iš kitur _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kokios trukmės kvalifikacijos tobulinimo kursai Jūsų nuomone yra tinkamiausi:	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
6 val. trukmės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 val. trukmės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 val. trukmės (2 dienos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 val trukmės (3 dienos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tęstiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kvalifikacijos kėlimo motyvai

16. Ar ugdymo įstaigoje, kurioje dirbate yra sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją?

☐ Taip ☐ Iš dalies ☐ Ne

17. Ar Jūs esate motyvuotas kelti savo kvalifikaciją?

☐ Taip ☐ Iš dalies ☐ Ne

18. Įvertinkite kvalifikacijos kėlimo motyvus:	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Galimybė gauti didesnę darbo užmokestį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymosi visą gyvenimą suvokimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noras išlikti konkurencingam tarp kolegų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo skatinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesinės kompetencijos tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė kilti karjeros laiptais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kvalifikacijos tobulinimo kursų reikšmė profesiniam tobulėjimui


19. Įvertinkite, kurie veiksniai trukdo dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo kursuose, seminaruose:	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Informacijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepalankus vadovo požiūris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didelis darbo krūvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansų trūkumai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepatogus kursų laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kursų, seminarų stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Įvertinkite pateiktus teiginius apie kvalifikacijos tobulinimą	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Ugdymo įstaiga suteikia galimybę tobulėti ir gilinti profesines žinias savarankiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikaciniai kursai, seminarai yra nereikalingi, jie neskatina tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikaciniai kursai, seminarai neturi įtakos mano darbo kokybei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jei nereikalautų vadovas, aš nedalyvaučiau kvalifikaciniuose kursuose, seminaruose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikaciniai kursai labai reikalingi mano darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dėkojame už atsakymus ☺

ANKETA VADOVAMS

Gerbiami ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai,
Kviečiame Jus dalyvauti apklausoje ir pareikšti Savo nuomonę apie ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinę motyvaciją.
Apklausa yra anoniminė, todėl nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia.
Būtume labai dėkingi, jei atsakytumėte į kiekvieną klausimą pareikšdami savo nuomonę ir užpildytumėte anketą iki galo, nes tai padidins tyrimo rezultatų tikslumą.
Iš anksto dėkojame už atsakymus!

Klausimai apie jus:Jums tinkamus atsakymus pažymėkite kryželiu: **1. Jūsų lytis :**

- ☐ Moteris ☐ Vyras

2. Jūsų amžius :

- ☐ iki 25 metų; ☐ 25 – 40 metai; ☐ 41 - 55 metai; ☐ virš 55 metų.

3. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ aukštasis universitetinis; ☐ aukštasis neuniversitetinis (aukštesnysis; spec. vidurinis);
☐ kita _____

4. Jūsų kvalifikacinė kategorija :

- ☐ I – oji vadybinė kategorija;
☐ II – oji vadybinė kategorija;
☐ III – oji vadybinė kategorija;
☐ Vadybinės kategorijos neturiu;
☐ Kita (įrašykite) _____

5. Jūsų darbo stažas šioje ugdymo įstaigoje:

- ☐ Iki 3 metų; ☐ 3 - 6; ☐ 7 – 10; ☐ virš 10 metų.

6. Ar esate patenkinta (as) savo darbu?

- ☐ Taip ☐ Iš dalies ☐ Ne

Motyvacijos sistema

7. Ar Jūsų ugdymo įstaigoje yra taikoma motyvacijos sistema?

☐ Taip ☐ Iš dalies taikoma ☐ Ne ☐ Kita (įrašykite) _____
(Jeigu atsakėte ne, pereikite prie 9 klausimo).

8. Kurie profesinę motyvaciją veikiantys veiksniai yra taikomi Jūsų ugdymo įstaigoje?

- ☐ galimybė kelti kvalifikaciją
- ☐ didesnis darbo atlygis
- ☐ komunikacija (bendravimas)
- ☐ įtraukimas į organizacijos valdymą
- ☐ geresnės darbo sąlygos
- ☐ kita (įrašykite) _____

Darbo atlygis

9. Įvertinkite pateiktus teiginius apie pedagogų darbo atlygį	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Pedagogai gauna pastovų nekintantį darbo atlygį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo atlygis atitinka pedagogų kvalifikaciją bei darbo sudėtingumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogai patenkinti gaunamu darbo atlygiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita (įrašykite) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kvalifikacijos tobulinimas

10. Kiek kartų per praėjusius metus Jūsų vadovaujamos ugdymo įstaigos pedagogai dalyvavo kvalifikaciniuose renginiuose?

- ☐ Nė karto;
- ☐ Vieną kartą;
- ☐ Du kartus;
- ☐ Tris ar penkis kartus;
- ☐ Daugiau nei penkis kartus.

11. Jūsų nuomone, kokių žinių darbe trūksta Jūsų vadovaujamos ugdymo įstaigos pedagogams?

- ☐ Teorinių žinių;
- ☐ Praktinių žinių;
- ☐ Teorinių ir praktinių žinių;
- ☐ Pakankamai turi žinių;
- ☐ Kita (įrašykite) _____

Informacija apie kvalifikacijos tobulinimo kursus

12. Iš kur gaunate informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo kursus:	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Pedagogų profesinės raidos centro internetinėje svetainėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ugdymo įstaiga gauna kvalifikacijos tobulinimo kursų grafiką el.paštu iš Šiaulių švietimo centro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miesto savivaldybės administracijos internetinėje svetainėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iš kolegų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iš kitur _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Kokios trukmės kvalifikacijos tobulinimo kursai Jūsų nuomone yra tinkamiausi:	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
6 val. trukmės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 val. trukmės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 val. trukmės (2 dienos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 val trukmės (3 dienos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tęstiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kvalifikacijos kėlimo motyvai

14. Ar Jūsų vadovaujamoje ugdymo įstaigoje yra sudarytos sąlygos pedagogams kelti kvalifikaciją?

☐ Taip ☐ Iš dalies ☐ Ne

15. Ar pedagogai yra motyvuoti kelti savo kvalifikaciją?

☐ Taip ☐ Iš dalies ☐ Ne

16. Įvertinkite kvalifikacijos kėlimo motyvus:	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Galimybė gauti didesnę darbo užmokestį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymosi visą gyvenimą suvokimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noras išlikti konkurencingam tarp kolegų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesinės kompetencijos tobulinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė kilti karjeros laiptais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kvalifikacijos tobulinimo kursų reikšmė profesiniam tobulėjimui

17. Įvertinkite, kurie veiksniai trukdo pedagogams dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo kursuose, seminaruose:	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Informacijos stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiko stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didelis darbo krūvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansų trūkumai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepatogus kursų laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kursų, seminarų stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Įvertinkite pateiktus teiginius apie kvalifikacijos tobulinimą	Taip, sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Ugdymo įstaiga suteikia galimybę tobulėti ir gilinti profesines žinias savarankiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikaciniai kursai, seminarai yra nereikalingi, jie neskatina pedagogų tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikaciniai kursai, seminarai neturi įtakos pedagogų darbo kokybei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jei nereikalautų vadovas, pedagogai nedalyvautų kvalifikaciniuose kursuose, seminaruose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikaciniai kursai labai reikalingi pedagogų darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dėkojame už atsakymus ☺