

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Danguolė TREPULIENĖ

**ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Danguolė TREPULIENĖ

**ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ
MOTYVACIJĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Magistro darbo autorius Danguolė Trepulienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Gintaras Šaparnis
(vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Danguolė Trepulienė

Švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai

Magistro darbas.

Magistro darbe, remiantis moksline literatūra, išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai, apibūdintos pagrindinės *motyvacijos* sąvokos ir atskleisti *motyvacijos* ir *motyvavimo* terminų skirtumai, apžvelgtos motyvacijos teorijos ir išanalizuoti švietimo organizacijos darbuotojų valdymo ypatumai, sudarytas motyvaciją lemiančių veiksnių teorinis modelis, kuriuo remiantis sukurtas originalus tyrimo instrumentas. Anketa gali būti naudojama švietimo organizacijos pedagoginio personalo poreikiams nustatyti. Atliktas tyrimas identifikavo pagrindinius motyvaciją lemiančius veiksnius ir atskleidė jų raišką. Patvirtinta autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, jog vidinė mokytojų motyvacija yra stipresnė už išorinę. Tyrimo rezultatai gali būti panaudoti kuriant pedagogų skatinimo sistemas švietimo organizacijose.

SUMMARY

Danguolė Trepulienė

Employees' motivation determinants in educational organization

The master's work

The Master's work is dedicated to analyze human resources management's peculiarities on the ground of scientific literature, to describe the main motivation concepts and to reveal the difference between terms motivation and motivating. Furthermore, motivation theories are reviewed and employees' management peculiarities in educational organizations are analyzed. Finally, the motivation determinants theoretical model and on it based original research tool is created. The questionnaire might be used to define the needs of pedagogical personnel in educational organizations. Research helped to identify the main factors determining motivation and revealed their distinctness. Formed scientific research hypothesis, that teachers' inward motivation is stronger than outward motivation, is corroborated. Final research results might be used founding teachers' motivation systems in educational organizations.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai organizacijoje	10
1.2. Motyvacijos ir motyvavimo samprata	12
1.3. Motyvacijos teorijų apžvalga	18
1.4. Švietimo organizacijos darbuotojų valdymo ypatumai	24
2. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA	32
2.1. Tyrimo metodologija	32
2.2. Tyrimo imtis ir eiga	35
3. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI	38
3.1. Motyvaciją lemiančių veiksnių analizė	38
3.2. Švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksnių ryšys su demografiniais rodikliais	66
3.3. Motyvaciją lemiančių veiksnių kokybinio tyrimo duomenų analizė	69
IŠVADOS	73
REKOMENDACIJOS	76
LITERATŪRA	78
PRIEDAI	82

IVADAS

Tyrimo aktualumas

Pasitenkinimas darbu ir motyvacija lemia ilgalaikį švietimo sistemos augimą visame pasaulyje. Jie, kaip ir profesinės žinios ir gebėjimai, esminės kompetencijos, mokymo priemonės bei strategijos, yra lemiantys veiksniai, darantys įtaką pedagoginei sėkmei, taigi ir mokytojo motyvacijai dirbti. Profesinės žinios ir gebėjimai, pagrindinės kompetencijos ryškiausiai pasireiškia tuomet, kai darbas yra įvertinamas. Šiandien, remiantis daugelio tiek Lietuvoje, tiek užsienyje atliktų tyrimų duomenimis, mokytojas nesijaučia vertinamas. Visų pirma dėl prasto visuomenės požiūrio į mokytojo darbą. Teigiama, kad mokytojas turi dirbti iš pašaukimo, pasiaukojamai ir nereikalauti didesnio atlyginimo ar geresnių darbo sąlygų. Visuomenės nuomone, mokytojai nedirba tiek daug, kiek teigia dirbantys ir uždirba daugiau, nei vidutinis statistinis darbininkas ar tarnautojas, tad nesuprantama, kodėl mokytojai yra nepatenkinti savo darbo sąlygomis. Antra, pasak N. P. Ololube (2006), yra manoma, kad mokytojų poreikiai yra didesni nei Švietimo ministerijos ar vyriausybės skiriamos lėšos. Todėl viso pasaulio vyriausybės nuolat atsiduria aklavietėje sprenddami mokytojų atlyginimų kėlimo ir darbo sąlygų gerinimo klausimus. Dabartinė ekonominė situacija Lietuvoje ir visame pasaulyje neleidžia mokytojams didinti atlyginimų, mokėti priedų ar gerinti darbo sąlygas. Nors, į mokytojų streikuose, vykusiuose daugelyje šalių ES, iškeltus reikalavimus iš dalies buvo atsižvelgta, mokytojų atlyginimai buvo keliami, tačiau šiuo metu mokytojų reikalavimai tiek Lietuvoje, tiek kitose šalyse, kaip teigiama, viršija vyriausybės pajamas.

Įvairių organizacijų personalo motyvacijos tiek teoriniai, tiek praktiniai tyrimai yra populiarūs ir aktualūs visais laikais. Darbuotojų motyvacijai aiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų (Maslow; Herzberg; Vroom ir kt.), išleista nemažai psichologijos (Mayers, 2000; Robbins, 2007; Jucevičienė, 1996; Pacevičius, 1999; Kasiulis ir Barvydienė, 2001; Baršauskienė ir Janulevičiūtė, 1999 ir kt.) ir vadybos (Stoner ir kt., 2005; Dessler, 2001; Butkus, 2003; Sakalas, 2003; Bagdonas ir Bagdonienė, 2000; Gražulis, 2005; Šavareikienė, 2008 ir kt.) vadovėlių ir publikacijų, nagrinėta ir pedagogų motyvacijos tema (Rodzevičiūtė, 2008; Rupšienė ir Gustienė, 2005; Palujanskienė, 2002; Kontautienė, 2002; Teresevičienė ir Tandzegolskienė, 2001 ir kt.).

Kaip teigia J. Stoner ir kt. (2005), individą labiausiai skatina jam tuo metu aktualiausi, t.y. dominuojantys poreikiai. Todėl darbuotojų poreikius reikia tirti periodiškai. Mokytojų darbe šiuo metu vyksta didžiulės permainos, tokios, kaip atlyginimų kilimas, perėjimas prie etatinio darbo apmokėjimo, krūvių mažinimas ir kt., tad tikėtina, kad ir mokytojų motyvacija šiandien keičiasi ir nebeatitinka anksčiau tyrimais nustatytos. Tą patvirtina ir spaudoje pasirodantys straipsniai apie tai, kad „dar neseniai mokyklose verkiant trūko mokytojų, o dabar ugdymo įstaigų vadovai užversti

pedagogų prašymais priimti juos į darbą“ (Janužytė, 2009, p. 40). Švietimo ir mokslo ministerijos Pedagoginio rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo skyriaus vedėjo Mindaugo Briedžio teigimu, šiuo metu „darbo biržose – šimtai darbo negaunančių pedagogų, o mokyklų direktoriai nespėja rinktis iš visų norinčiųjų dirbti su vaikais“ (Janužytė, 2009, p. 40). Kokios permainos šalies rinkoje pastūmėjo mokytojus vėl grįžti į mokyklas? Ar mokytojo darbas tapo labiau vertinamu? Viena vertus, pedagogų algos iš mažiausių tapo vienomis patraukliausių rinkoje, nes šiuo metu visose ministerijose, išskyrus Švietimo, algos mažinamos. Kita vertus, prasidėjus krizei, specialistams mokytojavimas tapo stabilumo garantija. Požiūris į mokytojo profesiją šiomis dienomis pasikeitė radikaliai, nes dabar jau tarp norinčiųjų dirbti su vaikais atsirado net vyrų verslininkų (Janužytė, 2009, p. 41). Mokyklų vadovų teigimu, daugelis dabar mokyklose norinčių dirbti pedagogų šio darbo dirbti eina ne iš pašaukimo, o iš išskaičiavimo. Taigi vadovams labai svarbu pasirinkti motyvuotus, atsidavusius mokytojus, savo srities specialistus, pasiryžusius mokyklose nuversti kalnus. 2008 m. buvo pradėta programa „Renkuosi mokyti“, kurios tikslas buvo sudominti mokytojo darbu ne tik pedagogus, bet ir kitus savo srities specialistus. Atrenkant mokytojus, pasak programos koordinatorės Dagnės Vidžiūnaitės, „itin didelis dėmesys buvo kreipiamas į norinčiojo dirbti su vaikais motyvaciją. Daugeliui pinigai iš tiesų buvo gal penktoje vietoje – daug svarbesnis buvo noras realizuoti save, dalytis žiniomis, imtis iniciatyvos ir į gera keisti kai kuriose mokyklose nusistovėjusią tvarką“ (Janužytė, 2009, p. 41). Tačiau ar iš tiesų taip yra? ***Mokytojų motyvacijos ir poreikių tyrimas yra aktualus, norint išsiaiškinti, kokia yra šiandien mokytojų motyvacija dirbti ir kokie yra pagrindiniai mokytojų motyvaciją lemiantys veiksniai.***

Tyrimo problema

Pasak N. P. Ololube (2006), mokytojų motyvacijai turi būti teikiamas didelis dėmesys, nes efektyvi motyvacija skatina produktyvumą, kuris yra svarbus visoms švietimo sistemoms. V. J. Žilinskas ir J. Zakarienė (2007) teigia, kad, vertinant tyrimų, kurie atlikti 2004 m., duomenis, matyti, kad tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje vis svarbesni tampa socialiniai – psichologiniai metodai, susiję su žmonių santykiais organizacijose. Visą personalą ir pavienius darbuotojus veikia tokie dalykai, kaip tiriamųjų psichologinių ypatumų pažinimas, grupių socialinių charakteristikų nustatymas, su vadovo asmenybe susiję dalykai (asmeninis pavyzdys, autoritetas, kritika). Būtinoms sąlygoms, siekiant padidinti personalo darbo motyvaciją yra galimybės kelti kvalifikaciją, vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykių puoselėjimas, realios galimybės kilti karjeros laiptais organizacijose, būti įtrauktam į sprendimų priėmimą. Materialinis skatinimas yra svarbus, tačiau ne mažiau svarbūs yra ir kiti – saugumo, dvasinio pasitenkinimo, pripažinimo poreikių tenkinimas organizacijų veikloje. Darbuotojų iniciatyvumas galimas tik saugioje, kūrybiškoje, pagarbą pabrėžiančioje aplinkoje. Kaip šie teoriniai motyvavimo aspektai yra taikomi šiandien švietimo organizacijose? L.

Marcinkevičiūtė (2005) pabrėžia, kad organizacijose privaloma atlikti parengiamąjį darbą nustatant darbuotojų veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksniais, poreikius, norint kurti veiksmingus motyvavimo modelius. *Ar toks parengiamasis darbas yra atliekamas švietimo organizacijose? Ar mokyklų vadovai nustatinėja mokytojų poreikius? Ar mokyklose yra skatinimo tvarkos ir kaip jos veikia?*

Visi minėti aspektai sudaro šio darbo mokslinio problemiško pagrindą, kuri galima detalizuoti šiuo tyrimo klausimu – *kokie mokytojų motyvaciją lemiantys veiksniai yra svarbiausi?*

Tyrimas padės atskleisti Panevėžio miesto mokytojų motyvaciją lemiančius veiksniai.

Tyrimo objektas: švietimo organizacijos darbuotojų motyvacija.

Tyrimo dalykas: švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai.

Tyrimo tikslas. Ištirti Panevėžio miesto mokytojų motyvaciją lemiančius veiksniai.

Siekiant užsibrėžto tikslo yra keliami šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, išanalizuoti motyvacijos ir motyvavimo sampratą, apžvelgti motyvacijos teorijas remiantis mokslinės literatūros šaltiniais.
2. Empiriškai nustatyti:
 - a) Panevėžio miesto mokytojų motyvaciją lemiančius veiksniai;
 - b) Panevėžio miesto mokytojų motyvacijos stiprumą ir veiksniai, silpninančius motyvaciją;
 - c) Panevėžio miesto švietimo organizacijose taikomus mokytojų skatinimo būdus;
 - d) Panevėžio miesto mokytojų motyvacijos ir ją lemiančių veiksnių ryšį su demografiniais rodikliais (lytimi, amžiumi, mokyklos tipu, pedagogine kvalifikacija ir dėstomu dalyku).

Tyrimo hipotezės. Buvo iškeltos 3 hipotezės:

1. Vidinė mokytojų motyvacija yra aukštesnė nei išorinė.
2. Mokytojus geriau dirbti skatina nematerialinės skatinimo priemonės.
3. Profesijos mokytojų motyvacija yra žemesnė nei vidurinių mokyklų mokytojų.

Tyrimo tikslas ir hipotezės buvo iškeltos siekiant ištirti Panevėžio miesto vidurinių ir profesinių mokyklų mokytojų pasitenkinimą darbu, nustatant motyvaciją lemiančius veiksniai.

Tyrimo metodologija

Darbas remiasi šiomis pagrindinėmis teorinėmis nuostatomis:

1. Mokytojų argumentai dėl itin sudėtingo ir įtempto darbo bei blogų darbo sąlygų ir mažo atlyginimo yra suderinami su **J. Adamso teisingumo teorija**, kurioje teigiama, turi būti išlaikyta pusiausvyra tarp darbuotojo pastangų atlikti sunkų darbą, sugebėjimų lygio ir tarp atlygio bei pripažinimo.

2. **A. Maslow poreikių teorija**, teigianti, jog žmones skatina įvairūs poreikiai. A. Maslow poreikius pavaizdavo piramidės forma, kurios pagrindą sudaro fiziologiniai poreikiai, o viršūnę – savirealizacijos arba saviraiškos poreikiai.

3. **F. Herzberg dviejų veiksnių teorija**. A. Maslow teoriją papildė F. Herzberg, kuris, atlikęs tyrimą, paskelbė dviejų veiksnių – pasitenkinimo ir nepasitenkinimo – koncepciją. Nepasitenkinimo veiksnius F. Herzberg pavadino higieniniais (darbo užmokestis, darbo sąlygos), o pasitenkinimo veiksnius – motyvatoriais (laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė, paaukštinimo galimybės).

4. **D. McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija**. D. McClelland nustatė tris individo elgseną lemiančius aukštesnio lygio poreikius: pasiekimų, priklausymo grupei ir valdžios.

Šiame darbe atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad visos poreikių motyvacijos teorijos yra tarpusavyje susijusios, ir, remiantis išvadomis, kad visi motyvaciją lemiantys veiksniai yra skatinantys, atlikta **operacionalizacija** (1 priedas), kuria remiantis sudaryta tyrimo **anketa** (2 priedas).

Tyrimo metodika

Tiriamieji. Imtis pasirinkta atsitiktinė, apklausti 9 Panevėžio miesto mokyklų (7 vidurinių ir 2 profesinių mokyklų) mokytojai. Viso išdalyta 150 anketų, grįžo 133. Anketų grįžtamumas – 89 proc. Tyrimui buvo tinkama **131** anketa, nes 2 anketos buvo sugadintos.

Instrumentarijus. Apklausai atlikti parengta anketa.

Darbe taikyti tyrimo metodai:

✓ **Mokslinės literatūros analizė** buvo taikyta siekiant atskleisti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, išanalizuoti motyvacijos ir motyvavimo sąvokų skirtumus bei apžvelgti motyvacijos teorijų teorinius aspektus. Remiantis mokslinės literatūros analize buvo aprašyta tyrimo metodologija (2.1 sk.).

✓ **Anketinė apklausa raštu** atlikta siekiant ištirti mokytojų motyvaciją lemiančius veiksnius. Apklausai atlikti parengta anketa (2 priedas). Apklaustas 131 Panevėžio miesto devynių vidurinių ir profesinių mokyklų mokytojas. Tyrimas atliktas 2009 m. vasario – balandžio mėnesiais.

✓ Tyrimo duomenims apdoroti buvo naudojami tokie **statistinės analizės metodai**, kaip tyrimo instrumento patikimumo analizė, naudojant KMO ir *Bartlett* sferiškumo testą, motyvaciją lemiančių veiksnių faktorinė analizė, koreliacinė analizė, naudojant Spearman koreliacijos koeficientą. Anketinės apklausos raštu duomenys apdoroti naudojant SPSS 11.0 ir Microsoft Office Excel 2003 programinius paketus.

Teorinis ir praktinis rezultatų reikšmingumas

Remiantis moksline literatūra, išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai, apibūdintos pagrindinės *motyvacijos* sąvokos ir atskleisti *motyvacijos* ir *motyvavimo* terminų skirtumai, apžvelgtos motyvacijos teorijos ir išanalizuoti švietimo organizacijos darbuotojų valdymo ypatumai, sudarytas motyvaciją lemiančių veiksnių teorinis modelis, kuriuo remiantis sukurtas originalus tyrimo instrumentas, kuris gali būti naudojamas švietimo organizacijos pedagoginio personalo poreikiams nustatyti. Atliktas tyrimas identifikavo pagrindinius motyvaciją lemiančius veiksniai ir atskleidė jų raišką. Tyrimo rezultatai gali būti panaudoti kuriant pedagogų skatinimo sistemas švietimo organizacijose.

Darbo struktūra

Darbas susideda iš įvado, 3 dalių, išvadų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbo apimtis – 81 psl. (teorijos apimtis – 21 psl.). Literatūros sąrašas – 75 pavadinimai.

1. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai organizacijoje

Pasak J. Žaptoriaus (2007), norint suprasti motyvacijos esmę, būtina suvokti keletą esminių dalykų. Žmones veikia įvairi aplinka (mokykla, šeima, darbas), kurioje neįmanoma gerai jaustis, jei nėra motyvų. Motyvacija yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, ištekliai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama. „Žmogus gali būti nepaprastai motyvuotas siekti karjeros ir pagelbėti žmonėms kaip medikas profesionalas, tačiau šią motyvaciją dar turi papildyti jo moksliniai sugebėjimai, tobulinimosi ištekliai bei kitos sąlygos. Motyvacija nėra pastovi būseną, ją reikia nuolat papildyti. Motyvacijos teorija ir praktika nagrinėja procesus, kurie niekada nesibaigia, remiantis nuostata, kad motyvacija ilgainiui gali „išsisklaidyti“. Motyvacija – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje. Jei vadovai žino, kas skatina darbuotojus dirbti, gali pritaikyti darbo užduotis ir atlyginimą taip, kad priverstų žmones „tikėti“ (Žaptorius, 2007, p. 106). Taigi pirmiausia kiekvienos įmonės vadovas turi suprasti *žmogiškųjų išteklių valdymo* etapus bei naudą ir suvokti *darbuotojų motyvacijos* reikalingumą įmonėje.

Šiandieninė visuomenė yra organizacijų visuomenė. Visoms organizacijoms reikalingas valdymas, svarbus tiek valstybės administracinėms įstaigoms ir nevyriausybinėms bei pelno nesiekiančioms organizacijoms, tiek sveikatos apsaugos ir švietimo organizacijoms (Šavareikienė, 2008). Valdymo svarba vis auga, ateityje reikės daugiau ir geresnio valdymo, nes ligšiolinės organizacijos nereaguodavo į valdymo klaidas, nes jų darbuotojai, pasak F. Malik (2005), buvo kantrūs, o klientai geranoriški. Tokioms organizacijoms buvo lengva vadovauti, tuo tarpu šiandieninėje ir ateities organizacijoje valdymo klaidos bus netoleruojamos (Šavareikienė, 2008).

Valdymo sąvoka, anot R. Želvio (2003), yra tarptautinio žodžio „administravimas“ atitikmuo. Organizacijos vadovas yra ir administratorius, kuris valdo vadovaudamasis aukštesnių instancijų nurodymais ir vykdo jų sprendimus (išreikštus teisės aktais, normatyviniais dokumentais), ir lyderis, atstovaujantis savo organizacijos narių interesams.

Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka, atsiradusi Jungtinėse Amerikos valstijose, buvo plėtojama įvairių autorių ir traktuojama labai įvairiai. Vieni autoriai tiria tik organizacijoje atliekamus darbus, kiti domisi ir kitų organizacijų atliekamais darbais, vieni nagrinėja statistišką, kiti – dinamišką sistemą. Tokiai situacijai įtakos turi autorių požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo

sampratą. Šaltiniuose, kurių autoriai žmogiškųjų išteklių valdymą supranta plačiąja prasme, sunku išskirti specializuotas veiklas. Juose praktiškai analizuojamos įvairios organizacijų valdymo problemos per personalo veiklą (Levickienė, 2005).

J. Stoner ir kt. (2005) *žmogiškųjų išteklių valdymo* sąvoką apibūdina kaip vadybos funkciją, susijusią su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu. Tai yra patariamoji funkcija, o žmonių išteklių valdymo procesas – nuolat besitęsianti procedūra, kurios paskirtis – aprūpinti organizaciją reikiama žmonėmis reikiamoms pareigoms bei reikiamu laiku.

Skiriamos keturios vadybos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Vadybinio darbo esmę, pagal R. Želvį (2003), sudaro:

- ✓ Plano tam tikram darbui atlikti sudarymas;
- ✓ Žmonių ir išteklių šiam darbui organizavimas;
- ✓ Vadovavimas darbą atliekantiems žmonėms;
- ✓ Darbo eigos lyginimas su laukiamu rezultatu ir reikalingų pataisų įgyvendinimas.

Šiame darbe bus gilinamasi į vieną švietimo organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sudedamųjų dalių, t. y. – į darbuotojų motyvaciją. „Žmogiškieji ištekliai – vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos konkurencingumą“ (Matuzienė, Rakickienė, Uikienė, 2006, p. 81). Žmogiškieji ištekliai – tai individai su skirtingais asmeniniais siekiais, orientacija, motyvacija, vertybių suvokimu, pasirengimo darbui lygiu (Bakanauskienė, 2002). Individų žinių, sugebėjimų ir kitų savybių suderinimas yra vienas svarbiausių organizacijos valdymo uždavinių, nes tai garantuoja efektyvią ir pelningą organizacijos veiklą bei visuotinę organizacijos gerovę (Leonienė, 2001). Konkurencija, organizacijos prestižas aktualūs ir švietimo organizacijoms.

Pasak J. Palidaskaitės (2008, p. 10), „vadovai kuria organizacijos klimata, daro įtaką komandinei dvasiai, darbuotojų individualiai motyvacijai, remia ir vertina jų veiklą. Vadovų veikloje yra svarbus: jų dėmesys elgesio standartams ir vadovavimasis jais bei santykiai kolektyve. (...) Vadovavimas neigiamai veikia darbuotojus tik tuomet, kai jie jaučiasi nušalinti nuo organizacijos tvarkymo reikalų.“

Šiandien kiekvienam vadovui, siekiant organizacijos tikslų, reikia ne tik suvokti žmogaus veiksnio svarbą, bet ir mokėti jį valdyti. Jei darbuotojai jaučia pasitenkinimą dirbdami organizacijoje, jie labiau stengiasi sąžiningai dirbti, imasi iniciatyvos. Darbuotojų pasitenkinimas daugiausia priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paauskstinimo ir vykdomų darbų visų lygių organizacijose XXI-ojo amžiaus sąlygomis (Bielinis, 2005, p.37-38). Taigi, jei darbuotojai jaučia pasitenkinimą atliekamam darbui, tuomet vadovams lengviau vadovauti, jie gali daugiau dėmesio skirti prekių ir paslaugų kokybės gerinimui, naujų technologijų įdiegimui ir pritaikymui, taigi lengviau pasiekiami organizacijos tikslai (Jonušauskas ir Makštutis, 2007).

Šiuolaikinis pasaulis yra stipriai kintantis ir labai konkurencingas. Išvelgiamas ryšys tarp kompetentingų, atsidavusių darbuotojų ir organizacijos tapimo lydere. Tinkamai atrinktas, efektyviai dirbantis ir siekiantis tobulėti personalas yra laikomas konkurenciniu pranašumu. Apskritai yra manoma, kad organizacijos sugebėjimas išmokyti darbuotojus vis geriau atlikti savo darbą visuose organizacijos lygiuose, yra vienintelis jos konkurencinis privalumas. Nustatyta, kad tarp darbuotojų pasitenkinimo savo darbu ir klientų pasitenkinimo organizacija yra abipusis ryšys. Jei žmogiškųjų išteklių valdymas bus atliekamas nekokybiškai, organizacija gali susilaukti rimtų problemų, tokių, kaip prastai vertinama paslaugų kokybė, didelis skundų kiekis, padidėjusi darbuotojų kaita. Pasak L. Marcinkevičiūtės (2002), vadovai turi sudaryti sąlygas, kad darbas būtų patrauklus, kūrybingas. Darbuotojai turi jausti pagarbą ir pasitikėjimą, atvirumas ir nuoširdumas taip pat prisideda prie motyvacijos. Taigi vadovas privalo domėtis ne tik darbuotojų darbu, bet bendrauti su jais kaip su asmenybėmis ir tai rodyti kiekvieną dieną savo elgesiu.

Pasak J. Palidauskaitės (2008, p. 7), „motyvuoti darbuotojai sukuria patrauklią darbo aplinką (tai svarbu ieškant, išlaikant ir mokant darbuotojus), geriau mokosi, yra efektyvesni ir profesionaliau dirba. Tuo tarpu žemos motyvacijos rezultatas – apatija, vėlavimas, nenuosekli veikla, asmeninės atsakomybės vengimas.“ Taigi skatinti arba motyvuoti dirbti yra vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių.

1.2. Motyvacijos ir motyvavimo samprata

Analizuojant darbuotojų motyvaciją, vartojamos *motyvavimo, skatinimo, poreikių ir motyvų* sąvokos.

I. Bučiūnienės (1996) teigimu, **motyvacijos** sąvokos atsiradimas apie XX a. trečiąjį dešimtmetį sietinas su marketingu. Pradžioje motyvacija reiškė visumą veiksnių, darančių įtaką ekonomikos veikėjams, ypač vartotojų elgesiui. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie sąlygojo tai, kas verčia žmogų veikti. J. Palidauskaitės (2007, p. 35) manymu, „motyvacijos mokslas ir jo metodai siekė paaiškinti realias pirkėjų elgesio priežastis. Tai perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami postteiloristinių įmonių, kurios, siekdamos vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmonių išteklius.“

Tarptautinių žodžių žodyne (Vaitkevičiūtė, 2001, p. 656) motyvacija apibrėžiama kaip „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“.

S. P. Robbins (2003) *motyvacijos* sąvoką sieja su *poreikio* terminu. Anot autoriaus, motyvacija yra noras ką nors padaryti, kurį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.

Pasak V. Gražulio (2005), *motyvacijos* sąvoka bendraja prasme reiškia asmens psichologinę būseną arba vidinę paskatą (poreikį), lemiančią jo įsipareigojimą veikti siekiant kokių nors tikslų. Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka apibūdinama kaip asmens poreikis siekti asmeninių arba organizacijos tikslų. Anot D. Šavareikienės (2008), motyvacija – tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai. Pasak I. Matuzienės ir D. Šavareikienės (2005, p. 159), „motyvacija aiškina, kokios jėgos išjudina ir nukreipia žmogų, kaip pasirenkama ir kaip palaikoma veikla, pastangų intensyvumą ir atkaklumą realizuojant pasirinktą veiklos variantą“. Motyvacija ieško atsakymų į klausimus „kodėl?“, „dėl ko tai daroma ar taip elgiamasi?“, „ko siekiama tai darant?“.

D. Grauslytės (2008) nuomone, *motyvacija* – tai žmonių skatinimas veikti taip, kad jie ir organizacija pasiektų savo išsikeltus tikslus ir būtų patenkinti kiekvieno žmogaus poreikiai. Taigi motyvacija kyla ir iš paties žmogaus, kaip asmenybės. Net neskatinamo žmogaus motyvacija gali būti aukšta, paremta vidinėmis paskatomis, t. y. žmogus pats save skatina veikti vienaip ar kitaip.

Kai kurie mokslininkai motyvacijos sąvoką sutapatina su **motyvavimo** sąvoka. Anot R. Želvio (2003), *motyvavimas* – tai žmogaus aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis procesas. Pagal R. Razauską (1997), *motyvavimas* – tai darbuotojų motyvacijos poreikis (poreikio patenkinimo priemonės yra motyvavimo priemonės ir metodai). Tai yra savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.

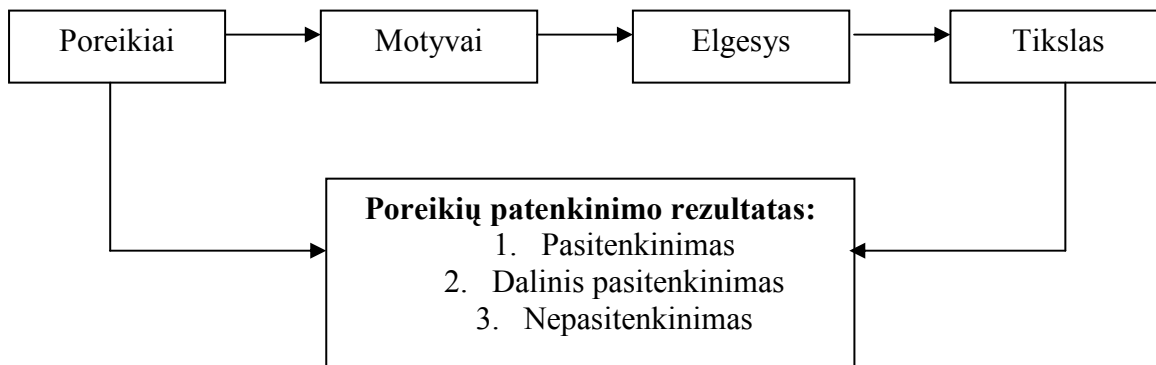
Svarbiausią vaidmenį motyvacijos teorijose vaidina **motyvas**. Iš žodžio *motyvas* kilo ir motyvacijos terminas (Stankevičienė ir Lobanova, 2006). Motyvas – tai vidinė paskata, akstinas, impulsas ar ketinimas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip elgtis, siekiant patenkinti tam tikrus poreikius (Šavareikienė, 2008, p. 19).

Motyvai kreipia žmogaus elgseną į tikslo siekimą (Kasiulis, Barvydienė, 2004). 1 paveiksle pavaizduotas elgesio per poreikius modelis rodo, kad, atsiradus tam tikram poreikiui, savaime iškeliamas motyvas, kodėl reikia tą poreikį patenkinti. Turėdamas motyvą, žmogus atitinkamai elgiasi, kol pasiekia tikslą arba ne ir patenkina poreikį, pajusdamas pasitenkinimą (ar dalinį pasitenkinimą), arba jo nepatenkina ir toliau jaučia nepasitenkinimą

Poreikiai, pasak J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2004), gali būti tenkinami tuo, ką žmogus gauna už darbą, t.y. atlygis, darbo aplinka (bendravimas) ir pačiu darbu (saviraiška).

Terminas „*motyvavimas*“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „*movere*“ ir paaiškina veiklos priežastis, t.y. motyvus (Gražulis, 2005). Motyvai dirbti gali reikštis sąmoningai ir nesąmoningai. Sąmoningai veikiama siekiant pripažinimo, didesnės atsakomybės, aukštų pareigų. Tačiau, pasak V. Gražulio (2005), tikrosios tokios veiklos priežastys dažnai yra paslėptos ir pasireiškia nesąmoningai. Apie darbuotojo motyvus galima spręsti tik per jo elgseną, per jo parodytą

aktyvumą, todėl, kaip teigia A. Sakalas (2003), darbo motyvai tiesiogiai pasireiškia gana retai. Motyvai nuolat keičiasi ir todėl tai yra pagrindas, verčiantis žmones siekti tam tikrų tikslų dėl asmeninių poreikių tenkinimo (Gražulis, 2005).



1 pav. Elgesio per poreikius modelis pagal H. Rodžers

Šaltinis: Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.

Motyvai skirstomi į vidinius ir išorinius. *Išoriniai motyvai* sužadina žmogui siekti įsigyti dar neturimą objektą, arba, atvirkščiai, išvengti jo. *Vidiniai motyvai* yra susiję su teikiamu pasitenkinimu jau turimu objektu, kuri norima išsaugoti, arba nepatogumais, kurių norima atsikratyti (Šavareikienė, 2008, p. 20). Pasak G. Felser (2006, p. 48), „motyvų turintys žmonės reaguoja į aplinkos dirgiklius, o jų neturintys – ne. Kuo stipresnė motyvacija, tuo silpnesnių paskatų reikia.“

Motyvai yra susiję su individo poreikių patenkinimu, todėl motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausia dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams (Želvys, 2003, p. 77). Pasak V. Gražulio (2005), pavaldinių asmeninių darbo motyvų nepaisymas gali turėti neigiamų pasekmių visai organizacijai.

Tiek išorinius, tiek vidinius veiksnius apskritai J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2004) grupuoja taip:

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

Individas, kaip sąmoninga asmenybė imasi veiklos skatinamas išorinių veiksnių: apčiuopiamo apdovanojimo sėkmės atveju arba bausmės nesėkmės atveju (Šavareikienė, 2008, p. 28).

Pasak J. Palidauskaitės (2008), dažnai skiriama *vidinė ir išorinė motyvacija*. Prie vidinės motyvacijos priskiriamas pats darbas, t. y. darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės, o prie išorinės – materialinės (atlyginimas, premijos) ir nematerialinės paskatos, kurios dar skirstomos į socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.). Toks motyvacijos skirstymas paremtas F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. Pasak I. Bučiūnienės (1996), išorinę motyvaciją stiprina higieniniai veiksniai, o motyvaciniai veiksniai stiprina vidinę motyvaciją, kuri yra žmogaus tobulėjimo šaltinis. G. Felser (2006) teigia, kad vidinė motyvacija remiasi savaiminiais faktoriais, nes kiekvienas žmogus kažką laiko svarbiu ir, norėdamas pasiekti tai, ko trokšta, į tai nukreipia visus savo veiksmus. Profesiniame gyvenime tai yra atsakomybės patikėjimas, sprendimų laisvė, tobulėjimo galimybės ar paprasčiausiai įdomus darbas. Visuotinai yra pripažinta, kad vidinė motyvacija yra patvaresnė už išorinę.

Kai kurie mokslininkai *motyvacijos* sąvoką rekomenduoja skirti nuo *motyvavimo* sąvokos kaip vadybos proceso dalies. Motyvavimas laikomas vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. J. Stoner ir kt. (2005) *motyvavimą* apibrėžia kaip žmonių elgesį veikiančią valdymo proceso dalį. B. Leonienė (2001) teigia, kad *motyvavimas* yra poveikis darbuotojų motyvacijai, jos nukreipimui norima linkme, taikant įvairius motyvavimo metodus ir priemones. D. G. Mayers (2000) teigimu, *motyvavimas* – tai tinkamų priemonių, suteikiančių žmogui energijos ir nukreipiančių jo elgesį, parinkimas. Kitaip tariant, motyvavimą šie mokslininkai laiko tik išoriniu darbuotojų *skatinimu*.

Pagal D. Šavareikienę (2008, p. 19), esama įvairių darbo motyvacijos tipų:

✓ „*Normatyvinė motyvacija* – atitinkamos darbuotojų elgsenos formavimas, panaudojant tokias socialines ir psichologines poveikio priemones, kaip įtikinėjimas, įtaiga, informavimas ar psichologinis poveikis;

✓ *Motyvacija bausme* – siekimas, naudojantis valdžia ir grasinimais, apriboti darbuotojų poreikių tenkinimą, jeigu nebus vykdomi atitinkami reikalavimai;

✓ *Skatinimas* – poveikis darbuotojui ne tiesioginis, bet per išorinę aplinką, naudojant motyvavimo priemones, kad būtų galima paskatinti jį atitinkamai elgtis.“

Pasak J. Žaptoriaus (2007), skatinimas yra jėgų grupė, veikianti žmogaus viduje ir išorėje, kuri skatina jo elgesį, nustato jo formą, kryptį, intensyvumą ir trukmę. „Vadovas,

norėdamas sėkmingai skatinti žmones, turi suprasti žmogaus psichologiją, pripažinti jį kaip socialinę būtybę tokį, koks jis yra su savo gabumais, privalumais, ribotumais bei silpnybėmis. Visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Skatinimo priemonės sudaro dvi dalys: 1) sąlygiškai pastovios, praktikos patvirtintos priemonės, kurių vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai; tai yra kolektyvo tradicijų dalis; 2) originalios priemonės; jų reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone“ (Žaptorius, 2007, p. 112).

Kiekvienai organizacijai būtina suprasti, kas skatina darbuotojus dirbti efektyviai. Šiandien nebeužtenka dirbančiuosius aktyvinti vien tik piniginais atlygiais, ne mažiau svarbus yra nefinansinis skatinimas. Tad aktualu išsiaiškinti vidines motyvuojančias jėgas (Mažeikaitė, Stoškus, 2006).

Pagrindiniai darbo motyvacijos uždaviniai pagal D. Šavareikienę (2008, p. 19), yra:

- ✓ „Įvertinti darbuotojus, pasiekusius reikšmingų darbo rezultatų;
- ✓ Parodyti organizacijos nuostatą siekti gerų rezultatų;
- ✓ Skatinti personalo veiklos kokybę;
- ✓ Naudoti įvairias nuopelnų pripažinimo formas;
- ✓ Didinti darbuotojų moralinį pasitenkinimą per jų veiklos vertinimą;
- ✓ Užtikrinti darbinio aktyvumo skatinimo procesą.“

Motyvacijos procesas reiškia motyvų sistemos, turinčios poveikį žmogaus elgesiui, sukūrimą, siekiant nukreipti jį reikalinga organizacijai kryptimi, reguliuojant darbuotojo veiklos intensyvumą, skatinant jo sąžiningumą, atkaklumą, stropumą, kai siekiama organizacijos tikslų (Šavareikienė, 2008, p. 20). Tirti veiklos motyvaciją, reiškia, analizuoti tas priežastis ir faktorius, kurie inicijuoja ir skatina žmogaus aktyvumą, nukreipia, palaiko (arba stabdo) ir įgalina užbaigti pradėtą veiklą (Pacevičius, 1999).

Taigi pirmiausia reikia išsiaiškinti, kas veikia darbuotoją tam tikrai veiklai. Darbuotoją vienaip ar kitaip elgtis skatina jo poreikiai, asmeniniai tikslai. Taip pat žmonėms yra svarbu, kokią darbą, kur ir su kuo dirba, t. y. darbo aplinka, organizacijos politika, darbo turinys ir pan. taigi reikia stengtis, kad darbuotojai gautų tai, ko jie pageidauja. Dar vienas svarbus veiksnys – tinkamas elgesys su darbuotojais. Žmonės neabejingi tam, kaip jie pasveikinami, priimami, išklausomi. Tad galima teigti, kad vadovo elgesys turi įtakos darbuotojų veiklos rezultatams. Išsiaiškinus darbuotojų poreikius, galima juos suskirstyti į grupes. Kadangi žmonių poreikiai paprastai būna skirtingi, tai motyvavimo priemonės turi būti taip pat skirtingos (Grauslytė, 2008).

Kaip geriausia motyvuoti darbuotojus, neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, nes motyvacija priklauso nuo individo, nuo sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta (Matuzienė ir Šavareikienė, 2005). J. Palidauskaitė (2008, p. 8) teigia, kad „motyvuojantys veiksniai darbinės karjeros metu gali kisti: skirtinga motyvacija esti ateinant į darbą, dirbant, rengiantis palikti darbo vietą. Motyvacija įsijungti į kolektyvą didesnė, kai organizacija siūlo galimybes mokytis ir kitaip šviestis, investuoja į kilimą karjeroje, turi tokią atlyginimo politiką, kuri atitinka darbuotojų lūkesčius. Kai asmuo nejaučia pasitenkinimo darbu, t. y. kai norai prasilenkia su esama tikrove, jo nuostatos keičiasi, gali sumažėti pastangos darbe, kruopštumas“.

Pasak J. Žaptoriaus (2007), darbo efektyvumą lemia tiek materialios paskatos (piniginės premijos), tiek moralinės (geri santykiai su bendradarbiais ir vadovu). Materialiniai ir psichologiniai stimulai efektyviausi tada, kai jie veikia vieningai. Vystydamiesi ir tobulėdami kartu, jie praturtina ir sustiprina vienas kitą. Neteisingas jų derinimas sukelia nepageidautinas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, kartais pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos.

Norėdami išvengti didelės darbuotojų kaitos ir demotivacijos, įmonių, o taip pat ir švietimo organizacijų, vadovai privalo taikyti ne atskiras priemones, o tobulesnius, racionalesnius ir logiškai orientuotus motyvavimo metodus (Mažeikaitė, Stoškus, 2006). Neužtenka panaudoti žmogiškuosius išteklius pagal jų turimą kvalifikaciją, reikia ir sudaryti sąlygas darbuotojo siekiams įgyvendinti, materialiai ir moraliai atlyginti už darbą, nes tai sąlygoja žmogaus pasitenkinimą darbu ir savo ruožtu jo darbo kokybę (Sakalas, 2003).

Jeigu darbuotojai vertinami neteisingai, organizacijoje gali iškilti didelių problemų, tokių kaip konfliktai, nepasitenkinimas ir kt. Todėl įvertinant šios žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijos vykdymo efektyvumą, reikia stebėti, ar nekyla konfliktų tarp viršininkų ir pavaldinių, neišprovokuojami netikę poelgiai (Dessler, 2001). Jeigu tokių problemų nekyla, vadinasi darbuotojų vertinimo funkcija atliekama efektyviai. Jeigu, deja, pasitaiko tokių atvejų, reikia ieškoti priežastinių ryšių ir keisti neteisingai pasirinktą vertinimo strategiją.

Lietuvos švietimo įstaigose iškyla efektyvaus žmonių išteklių valdymo problema – daugelis švietimo organizacijos darbuotojų nėra patenkinti jų darbo vertinimu, darbo sąlygomis, atlygiu bei motyvavimo sistema. Pasak P. Zakarevičiaus ir kt. (2004), Lietuvos organizacijose personalo skatinimui, kurio svarba yra akivaizdi, skiriama bene mažiausiai dėmesio. L. Marcinkevičiūtė (2005) pabrėžia, kad organizacijose privaloma atlikti parengiamąjį darbą nustatant darbuotojų veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksnius, poreikius, norint kurti veiksmingus motyvavimo modelius. Ar toks parengiamasis darbas yra atliekamas švietimo organizacijose?

Pasak L. Marcinkevičiūtės ir R. Petrauskienės (2007), siekiant nustatyti ir įvertinti darbuotojų elgseną darbe ir motyvavimo raišką, sąveiką ir įtaką įmonių veiklai, būtina atlikti motyvavimo tyrimus, kuriais būtų įvertinami darbuotojų darbo, kultūriniai ir socialiniai aspektai, turintys didelę įtaką motyvavimui. Šalies darbuotojų motyvavimas yra nauja mokslinių tyrimų kryptis, orientuota į socialinės, kultūrinės ir ekonominės pažangos skatinimą.

1.3. Motyvacijos teorijų apžvalga

Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija gali būti analizuojami remiantis poreikių tenkinimo, proceso (vyksmo, eigos) ir pastiprinimo teorijų požiūriais. J. Palidauskaitės (2007) teigimu, motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausia dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams. Pasak N. P. Ololube (2006), *poreikių motyvacijos* sąvoka yra sunkiai apibrėžiama. Ji apima individui ir situacijai būdingus bruožus ir asmenybės esamos situacijos suvokimą. Organizacija auga priklausomai nuo darbuotojų motyvacijos. Pagrindinį vaidmenį, sąlygojantį darbuotojų darbo kokybę ir motyvaciją vaidina ir darbuotojų gebėjimai. Darbuotojų motyvacija yra veiksmų, paskatų, poreikių ir kitų priemonių visuma, skatinanti ir palaikanti darbuotojo norą savarankiškai siekti užsibrėžtų asmeninių tikslų (Ololube, 2006). G. Dessler (2001) motyvaciją apibrėžė kaip žmogaus norą įsitraukti į kokią nors veiklą. Apibendrinant pateiktas mokslininkų mintis, galima teigti, kad būtina atsižvelgti į tai, kas palaiko ir skatina darbuotojo elgesį, kokie veiksniai stiprina darbuotojo motyvaciją.

Tarp pasitenkinimo darbu ir motyvacijos egzistuoja tamprus ryšys. Pasitenkinimas darbu yra viena iš motyvavimo proceso dalių. Pasitenkinimas darbu remiasi pasitenkinimu, įgytu atliekant įvairias veiklas ir atlygiu už tai. Motyvacija pirmiausia yra susijusi su elgesiu siekiant užsibrėžtų tikslų. Taigi darbuotojas gali turėti žemą motyvaciją organizacijos atžvilgiu, tačiau tuo pat metu mėgti savo darbą, taigi ir gerai motyvuotas darbuotojas gali būti nepatenkintas savo darbo padėtimi (Ololube, 2006).

Įvairios motyvacijos teorijos skirtingai aiškina motyvacijos procesą. Pasak R. Adamonienės (2002), skirtingo motyvacijos proceso aiškinimo esmė priklauso nuo savito požiūrio vertinant įgimto ir įgyto santykį, motyvacijos proceso vertinimo, individualių skirtumų akcentavimo, siekimo išsiaiškinti, ar visi veiksmai turi tikslą, kokie iš jų yra motyvuoti ir kurie – nemotyvuoti. Tačiau visų motyvacijos teorijų pagrindas yra žmonių poreikių tenkinimas.

N. P. Ololube (2006), nuomone, žmogaus norą dirbti įtakoja nemažai veiksmų. Poreikių tenkinimo teorijos paaiškina žmogaus norus. Organizacijų valdyje poreikiai yra labai svarbus veiksnys. Žmonės noriau sieks organizacijos tikslų, jei žinos, jog taip kartu patenkins ir

savo poreikius. Taigi vadovai, norėdami motyvuoti savo pavaldinius siekti bendrų organizacijos tikslų, turi žinoti ir įvertinti jų poreikius (Sakalas, ir Šilingienė, 2000).

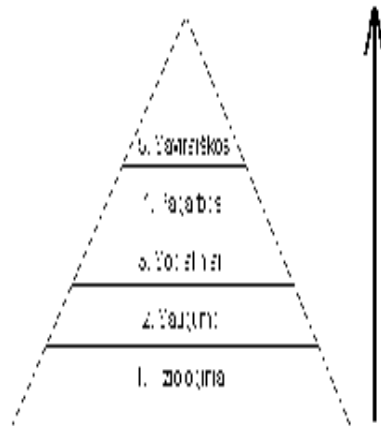
Motyvacijos tyrimuose bei praktikoje dažniausiai yra taikomos *poreikių teorijos*. Kaip rodo pats terminas, poreikių teorija nusako, ko žmogui reikia, kad gyvenimas būtų pilnavertis. Kitaip tariant, poreikių teorija yra pagrįsta žmonių poreikiais, susijusiais su darbu. Remiantis šia teorija, asmuo yra motyvuotas tuomet, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio, nes jau patenkintas poreikis nebemotyvuoja žmogaus (Stoner ir kt., 2005).

A. Maslow poreikių teorija. Žinomiausia, daugiausia darbdavių dėmesio susilaukusi teorija apie dirbančiųjų motyvaciją yra psichologijos profesoriaus Abracham Maslow žmogaus poreikių hierarchijos teorija. Autorius išklė hipotezę, jog žmones skatina įvairūs poreikiai. Juos A. Maslow suskirstė į 5 lygius pagal hierarchiją. Žemiausią lygį sudaro fiziologiniai poreikiai, kurių realizavimas skatina individą rūpintis savo asmeniniu saugumu, tapti socialinės grupės nariu, įgyti pripažinimą ir išreikšti save. Šiuos poreikius A. Maslow pavaizdavo piramidės forma (2 pav.), kurios pagrindą sudaro fiziologiniai poreikiai, o viršūnę – savirealizacijos arba saviraiškos poreikiai (Gražulis, 2005).

Pagal A. Maslow, fiziologiniai poreikiai yra būtini norint išgyventi. Asmeninio saugumo poreikiai – tai apsauga nuo fizinių ir psichologinių pažeidimų bei tikėjimas, kad fiziologiniai poreikiai bus patenkinti ateityje. Šie poreikiai pasireiškia tokiais siekiais, kurie garantuoja ramią aplinką, stabilų, numatomą gyvenimą be chaoso, būgštavimų ir grėsmių. Kartais žmogui padeda žinios apie tai, kaip elgtis grėsmės atveju. Socialiniai poreikiai – tai priklausomybės ir meilės poreikiai. Žmogus trokšta gerų ir nuoširdžių kontaktų su aplinkiniais, draugais, šeimos nariais. Meilės, kaip aukštesniosios vertybės, apibrėžimas papildomas tokiais bruožais, kaip sąžiningumas, natūralumas, pasižymintis nuostata akceptuoti kito žmogaus ir silpnąsias, ir stipriąsias puses, bendradarbiaujant ir lygiomis teisėmis bendraujant su mylimu asmeniu, pagarba jam, jo poreikiams ir individualumui. Pagarbos poreikis – tai savigarbos, asmeninės sėkmės, kompetencijos, aplinkinių žmonių pagarbos ir pripažinimo poreikis. A. Maslow nepaprastai svarbiu laiko pranašumo ir pagarbos siekį. Žmogus iš principo nuolat kažko siekia, siekia būti pripažintas ir gerbiamas, tačiau pastarieji poreikiai kyla tik tada, kai yra patenkinamieji du pirmieji. Saviraiškos poreikis – tai poreikis realizuoti savo potencialias galimybes, augant kaip žmogui, asmenybei, tai aukščiausioji poreikių forma, paremta įgimtomis galimybėmis ir gabumais.

Kaip teigia J. Stoner ir kt. (2005), A. Maslow nuomone, individą labiausiai skatina jam tuo metu aktualiausi, t.y. dominuojantys poreikiai. Todėl darbuotojų poreikius reikia tirti periodiškai. Mokytojų darbe šiuo metu vyksta didžiulės permainos, tokios, kaip atlyginimų kilimas, perėjimas prie etatinio darbo apmokėjimo, krūvių mažinimas ir kt., tad tikėtina, kad ir mokytojų

motyvacija šiandien keičiasi ir nebeatitinka anksčiau tyrimais nustatytos. Todėl šiandien toks mokytojų motyvacijos ir poreikių tyrimas vėl yra aktualus.



2 pav. A. Maslow poreikių piramidė

Iš A. Maslow teorijos galima suprasti, kad darbuotojams pirmiausia reikia algos ir saugios darbo aplinkos, po to reikia patenkinti darbuotojų saugumo poreikius. Tuomet vadovai gali taikyti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų jiems priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ir leistų pajusti pagarbą sau (Stoner ir kt., 2005).

J. Stoner ir kt. (2005) teigimu, A. Maslow poreikių hierarchija neapibūdina universalios žmonių motyvacijos proceso, tačiau ji tinka vienodos kultūros, panašių vertybių ir tos pačios socialinės grupės asmenų, pavyzdžiui, mokytojų, poreikiams tirti.

Pasak J. Žaptoriaus (2007, p. 115), „pagal poreikių teoriją, asmuo motyvuotas tuomet, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio: darbuotojams pirmiausia reikia algos ir saugios darbo aplinkos, po to vadovai gali naudoti tokias skatinimo priemones, kurios suteiktų jiems priklausomybės jausmą, galimybių tobulėti ir leistų pajusti kitų pagarbą sau. Tuomet darbuotojai motyvuojami saviraiškos arba savirealizacijos poreikio.“

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. A. Maslow teoriją papildė F. Herzberg, kuris, atlikęs tyrimą, paskelbė dviejų veiksnių – pasitenkinimo ir nepasitenkinimo – koncepciją. I. Bučiūnienės (1996) teigimu, geriausiai žmonės dirba tada, kai darbas jiems teikia didžiausią pasitenkinimą. Pasak I. Matuzienės ir D. Šavareikienės (2005), F. Herzberg visą vidinę motyvaciją sieja su pasitenkinimu darbu. K. Lukoševičiaus ir kt. (2001) nuomone, pasitenkinimą darbu galima suprasti kaip teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinį, rodantį, kaip darbuotojas vertina savo darbą. I. Matuzienės ir D. Šavareikienės (2005, p. 160) teigimu, „pasitenkinimas darbu yra dinamiškas reiškiny, susijęs su darbuotojų poreikių tenkinimu.“ R. Kontautienės (2002, p. 27)

teigimu, F. Herzberg nustatė, „jog tai, dėl ko žmonės darbe jaučiasi laimingi, nėra paprasčiausia priešybė to, kas nulemia jų nepasitenkinimą darbu arba priešingai.“

J. Žaptorius, 2007 teigimu, nepasitenkinimo veiksnius F. Herzberg pavadino higieniniais, o pasitenkinimo veiksnius – skatintojais arba motyvatoriais. Dviejų veiksmų teorija teigia, kad nepasitenkinimą darbu kelia *darbo užmokestis, darbo sąlygos ir kompanijos vykdoma politika, vadovavimo kokybė, santykiais su vadovais, santykiai su kolegomis, statusas* – visa tai, kas lemia darbo aplinką, o laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė, paaukštinimo galimybės – visa tai, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus priklauso pasitenkinimo darbu veiksmų grupei. I. Matuzienė ir D. Šavareikienė (2005) motyvacinių veiksmų grupę sieja su individo dvasinių poreikių tenkinimu, t. y. tuo, kas užtikrintų pasitenkinimą darbu, o kartu ir darbo sėkmę.

F. Herzberg nuomone, pasitenkinimą darbu nulemia šie motyvuojantys darbo turinio veiksniai, kuriuos suklasifikavo R. Kontautienė (2002, p. 27):

✓ *„Laimėjimas* – tai galimybės pasinaudoti savo gebėjimais įnešant į atliekamą darbą vertingų naujų idėjų bei galimybės jas išmėginti, patikrinti;

✓ *Atsakomybė* – tai darbo ir veiksmų laisvė priimant sprendimus;

✓ *Pripažinimas* – tai grįžtamojo ryšio atliktam darbui užtikrinimas, teigiamas jo vertinimas, papildomų atsakingų pareigų darbuotojui suteikimas;

✓ *Pažanga* – tai galimybių siekti karjeros organizacijoje, kurioje dirba, ir už jos ribų užtikrinimas bei specifinių užduočių, padedančių tapti ekspertais, skyrimas;

✓ *Darbo turinys* – tai susidomėjimas darbu, asmens įsitikinimas atliekamo darbo svarba ir prasmingumu;

✓ *Asmens augimas* – tai galimybė mokytis ir tobulėti.“

Nepakankamas vadovų dėmesys higieniniams veiksniams neišvengiamai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, dėl to jų darbo rezultatai prastėja. F. Herzberg suprato, kad žmogus, patirdamas motyvatorių gausą, lengviau taikosi su higieninių veiksmų trūkumais (Gražulis, 2005, p. 43). Kitaip tariant, žmonės, jaučiantys pasitenkinimą darbu, yra pakantesni nepasitenkinimą skatinantiems aplinkos veiksniams, tačiau, jei higienos veiksniai veikia stipriai, buvęs teigiamas požiūris į darbo turinį irgi gali pakisti, o tai darbą gali paversti nemėgiamu (Kontautienė, 2002).

A. Marčinskas ir A. Šikšnelytė (2002, p. 138) teigia, kad „pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais. Bendras darbuotojo pasitenkinimas darbu gali būti ir pakankamai aukštas, tačiau atskiri veiksniai jo gali netenkinti ir atvirkščiai. Kartu pasitenkinimas darbu yra ir jausmų rinkinys, todėl savo prigimtimi jis yra dinamiškas.“

P. Jucevičienė (1996) teigia, kad vadybos specialistai, kurie pripažįsta F. Herzberg teoriją, atkreipia dėmesį į tai, jog norint, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu, vadovai turi pasirūpinti, kad nepasitenkinimo nekeltų darbuotojus supanti aplinka ir užtikrinti maksimalias motyvuojančių veiksnių, susijusių su darbo turiniu, buvimo galimybes.

Tarp A. Maslow ir F. Herzberg teorijų yra nemažai bendrų bruožų. Abu pripažino žmogaus poreikių įvairovę ir pavaizdavo juos pagal tam tikrą hierarchiją. Dviejų veiksnių teorijos higieniniai faktoriai iš esmės atitinka fiziologinių, saugumo bei socialinių poreikių lygius pagal A. Maslow poreikių piramidę. Tuo pačiu, prie motyvatorių priskiriamus veiksnius galima palyginti su dviem aukščiausiais poreikių piramidės lygiais (Gražulis, 2005, p. 44).

Nors F. Herzberg teorijos kritikai šios teorijos nelaiko motyvacinė, kaip teigia P. Jucevičienė (1996), tačiau remiantis šia teorija galime tyrinėti įvairius žmonių pasitenkinimo darbu aspektus. P. Jucevičienės (1996) teigimu, pirmieji F. Herzberg teorijos tyrimų Lietuvoje rezultatai parodė, kad visi veiksniai, F. Herzberg laikomi higieniniais, Lietuvoje gali būti ir higieniniai ir motyvuojantys, nes jų nebuvimas lemia tiriamųjų nepasitenkinimą darbu, o buvimas – pasitenkinimą. Tokie motyvatoriai, kaip darbo esmė, tobulėjimo galimybė, atsakomybė už atliekamą darbą, pažangos, pripažinimo galimybė bei darbo prestižas, Lietuvoje taip pat yra motyvuojantys, tik skirtingai. Tyrimo, atlikto 1995 m. rezultatai parodė, kad daugumai respondentų Lietuvoje pasitenkinimą darbu lemia patraukli darbo esmė, galimybė tobulėti, pripažinimas. Tačiau Lietuvoje yra gana stiprus higieninių veiksnių motyvuojantis poveikis ir pasitenkinimas darbu labai priklauso nuo higienos veiksnių, o ne vien nuo motyvuojančių, susijusių su darbo turiniu.

D. McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija. D. McClelland nustatė tris individo elgseną lemiančius aukštesnio lygio poreikius:

1) Pasiiekimų (laimėjimų) poreikį, parodantį žmogaus troškimą nenusileisti ir siekti geriausių savo veiklos arba darbo rezultatų. Pasiiekimų poreikiai, lyginant su A. Maslow poreikių hierarchija, yra tarp pagarbos ir savirealizacijos poreikių (Gražulis, 2005).

2) Priklausymo grupei (bendrumo) poreikį, pasireiškiantį per individo norą palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su kitais žmonėmis, jausti bendrumą su jais ir darbo aplinkoje. A. Maslow piramidėje šie poreikiai atitinka socialinius poreikius (Gražulis, 2005).

3) Valdžios poreikis paaiškina individų norą daryti poveikį kitiems žmonėms bei savo organizacijai, prisiimti rizikos pasekmes ir siekti karjeros. A. Maslow poreikių piramidėje valdžios poreikis atsidurtų tarp pagarbos ir savirealizacijos poreikių.

Apibendrinant poreikių teorijas, galima teigti, kad žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas. Pasak J. Palidaukaitės (2007, p.35), „dauguma mokslininkų sutaria, jog iš principo visus poreikius galima skirstyti į dvi grupes: pagrindinius fizinius poreikius, vadinamus pirminiais

poreikiais, ir socialinius – psichologinius poreikius, vadinamus antriniais. Pirminiai poreikiai yra universalūs ir svarbūs žmogaus egzistencijai. Kadangi žmonių patirtis skirtinga, tai antriniai žmonių poreikiai yra kur kas įvairesni negu pirminiai.“ P. Jucevičienės (1996) teigimu, daugelis socialinių ir psichologinių poreikių pasireiškia tik asmenybei subrendus (pasiekimo, pagarbos, prisirišimo, pripažinimo, valdžios, pareigos, meilės, karjeros poreikis). Teigiama, jog kuo intensyvesni yra darbuotojo antriniai poreikiai, tuo sudėtingesnis jo motyvavimo mechanizmas.

Proceso teorijos akcentuoja tikslo siekimo motyvų svarbą (Stankevičienė ir Lobanova, 2006). Šių teorijų esminis klausimas yra „kaip motyvuoti?“. **J. S. Adamso teisingumo teorijoje** teigiama, „kad žmonės subjektyviai vertina atpildo už pastangas santykį, po to gretina jį su kitų žmonių atpildu už tą patį darbą. Jeigu pastebi didelį neatitikimą (kolegos buvo geriau įvertinti), atsiranda psichologinė įtampa. Ją būtina pašalinti, atstačius teisingumą. Priešingu atveju minėtas žmogus (darbuotojas) stengsis atstatyti teisingumo balansą, keisdamas darbo pastangas arba gaudamas jį patenkinantį atpildą. Manoma, kad tie, kurie tiki, kad jiems buvo atlyginta daugiau, negu tikėjosi, gali stengtis dar geriau dirbti, o tie, kurie įstikinę, kad gavo ne tiek, kiek tikėjosi, mažiau stengsis arba sieks, kad jiems būtų padidintas atlygis“ (Matuzienė ir Šavareikienė, 2005, p. 159).

Mokytojų argumentai dėl itin sudėtingo ir įtempto darbo bei blogų darbo sąlygų ir mažo atlyginimo yra suderinami su J. S. Adamso teisingumo teorija, kurioje teigiama, kad „žmogaus pasitenkinimo lygis susijęs su jo pastangų (indėlio), kurias atiduoda organizacijai, ir to, ką iš jos gauna, palyginimais, taip pat lyginant tai, ką gauna jis pats ir ką gauna kiti už tokį pat darbą“ (Kasiulis, Barvydienė, 2004, p. 37). J. S. Adams teisingumo teorija pabrėžia sąžiningumą ir teisingumą darbe, kurie yra pagrindiniai veiksniai, įtakoiantys darbuotojo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Taigi mokytojo darbe turi būti išlaikyta pusiausvyra tarp pastangų atlikti sunkų darbą, sugebėjimų lygio ir tarp atlygio, t.y. teisingo atlyginimo ir pripažinimo. Remiantis šios teorijos išvadomis, galima teigti, kad teisinga pusiausvyra padeda užtikrinti glaudžius ir produktyvius santykius su darbuotojais, o galutinis rezultatas yra motyvuoti darbuotojai. J. S. Adams teorija atitinka mintį „sąžiningas dienos darbas už gerą atlygį“ (Ololube, 2006).

Taigi darbuotojų motyvacijai aiškinti sukurta nemažai motyvacijos teorijų. Jos visos yra iš dalies teisingos, tačiau visiems priimtinos motyvacijos teorijos iki šiol nėra sukurta. Kaip teigia A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), „tai galima paaiškinti tuo, kad pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms ir tam tikru laiku. Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie

motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui. Taigi, nors nėra viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus“ (Sakalas, ir Šilingienė, 2000, p. 108). Kokie metodai darbuotojų motyvacijai didinti šiandien taikomi švietimo organizacijose?

1.4. Švietimo organizacijos darbuotojų valdymo ypatumai

Kaita visuomenėje neabejotinai daro įtaką ir švietimo sferai. Šiandien švietimo organizacijų vadyba, kaip teigia Mečkauskienė (2008), jau nebeapsiriboja vien šalies mokslininkų rekomendacijomis. Lietuvos švietimas tampa globalaus pasaulio švietimo sudedamąja dalimi, o mokyklų vadovai aktyviai dalyvauja tarptautiniuose projektuose, konferencijose, seminaruose, keičiasi darbo patirtimi su savo partneriais užsienyje, siekdami mokyklų valdymą padaryti efektyvesniu.

Šiuo metu švietimo srityje vyksta milžiniškos permainos, diegiamos įvairios švietimo naujovės, svarstomas naujasis Švietimo įstatymo projektas, vyksta mokyklų tinklo reorganizacija. Tuo pačiu keičiasi ir švietimo organizacijų vadovų darbo pobūdis. Kaita reikalauja iš vadovo pažangaus mąstymo, nes organizacijos valdymas įgauna vis įvairesnių formų. Tik vadovai lyderiai gali sukurti harmoniją, nes jie pasižymi tuo, jog puoselėdami darną savyje, gali darniai bendradarbiauti su savo darbuotojais (Mečkauskienė, 2008).

Visas organizacijas, tarp jų ir švietimo, į vieną visumą jungia grupė žmonių, siekiančių tam tikro tikslo. Kiekvienoje organizacijoje dirba žmonės, atsakingi už tikslų įgyvendinimą, t.y. vadovai, kurių pagrindinė veikla yra vadyba. Taigi švietimo organizacijos vadovų veikla yra švietimo organizacijos vadyba (Želvytis, 2003). Pasak R. O. Dobranskienės (2002), mokyklos bendruomenės vadybos tikslas yra sukurti demokratišką, humanišką, savanorišką ir veiklų mokyklos bendruomenės gyvenimą, tvarkomą kolegialių bendruomenės grupių institucijų.

Tobulinant mokyklos valdymą, anot D. Hopkins, M. Ainscow ir M. West (1998), labai svarbu turėti aiškią mokyklos viziją, mokyti iš klaidų ir priimti tinkamus sprendimus, palaikyti teigiamus vadovų ir jų pavaldinių tarpusavio santykius, įtraukti kuo daugiau žmonių priimant sprendimus ir pripažinti, kad vadovavimas yra ne individualiai suteiktos pareigos, bet funkcija, kurią vykdyti gali padėti daugiau darbuotojų. Pasak V. Targamadzės (2001), labai svarbu, kad visa mokyklos bendruomenė būtų nukreipta į tikslų formulavimą ir įgyvendinimą, tad mokykloje vykstančius procesus būtina valdyti, norint jos veiklą optimizuoti.

Švietimo organizacijos, anot R. Želvio (2003), specifinės tuo, kad jų įstaigų vadovams netenka dirbti su visiškai nekvalifikuotais ir nemotyvuotais žmonėmis. Į mokyklas, specialistų

organizacijas, atėję dirbti nauji darbuotojai gali stokoti įgūdžių, tačiau turi atsinešę tam tikrą žinių bagažą ir didesnę ar mažesnę motyvaciją dirbti. Todėl švietimo organizacijose lengviau diegti dalyvavimo ir funkcijų perdavimo principus, jos rečiau susiduria su ekstremaliomis situacijomis. Čia sudarytos palankios sąlygos demokratiniam vadovavimo stiliui diegti. Kita vertus, R. Želvio (2003) teigimu, mokykla kaip viena iš konservatyviausių socialinių institucijų yra išsaugojusi klasikinio vadovavimo tradicijas, todėl darbuotojų dalyvavimo valdymo procese ir vadybinių funkcijų perdavimo procesas gali palyginti lėtai skintis kelią dėl per ankstesnius dešimtmečius susiklosčiusios organizacijos kultūros.

Pasak R. Mečkauskienės (2008), atsižvelgiant į laiko iššūkius buvo patvirtintas mokyklos vadovo kompetencijų aprašas (2007 m. sausio 15 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. ISAK-55). Jame įteisinamos mokyklos vadovo kompetencijos, kurias sudaro žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, galinčios sąlygoti vadovo profesinę veiklą ir turinčios įtakos sėkmingam darbui. Viena iš vadovo kompetencijų yra žmogiškųjų išteklių valdymas, kurią sudaro mokėjimas ir gebėjimas reglamentuoti darbuotojų funkcijas, sudaryti sąlygas darbuotojų karjerai ir kvalifikacijai tobulinti, vertinti darbuotojų veiklą, garantuoti darbuotojų saugumą, kurti jiems palankią darbo aplinką, būti mokyklos bendruomenės lyderiu.

R. Želvio (2003) nuomone, norint sėkmingai vadovauti švietimo organizacijai, jos vadovui būtinos specifinės žinios ir gebėjimai, nes pati švietimo institucija yra specifinė, ji skiriasi nuo pramonės ar verslo organizacijų. Svarbiausi švietimo organizacijų ypatumai, pasak R. Želvio (2003), kuris remiasi švietimo vadybos teoretikais, yra:

- ✓ „Daug sunkiau apibrėžti švietimo institucijų tikslus, kurie yra daug abstraktesnio pobūdžio, pvz., asmenybės ugdyimas, kultūros perdavimas ar augančios kartos socializacija.

- ✓ Švietime daug sunkiau nustatyti, ar tikslai pasiekiami, ar ne. Mokyklų „produkcijos“ negalima išmatuoti ir įvertinti kaip verslo produkcijos. Sėkmingos švietimo įstaigų veiklos rezultatai pasireiškia ne iš karto ir yra ilgalaikiai. Pavyzdžiui, asmenybės brandą ar socializacijos sėkmę galima įvertinti tik apžvelgus visą žmogaus gyvenimo kelią.

- ✓ Vis dažniau mokykla traktuojama kaip paslaugų organizacija, o dėl to, kas yra jos klientai, kyla diskusijos: mokiniai, jų tėvai, būsimieji darbdaviai, vietos bendruomenė ar valstybė?

- ✓ Švietimo organizacijos – tai specialistų organizacijos. Vadovai ir mokytojai turi maždaug vienodą profesinį pasirengimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaupę analogišką patirtį. Švietimo organizacijos hierarchinė piramidė yra daug plokštesnė nei kitų tipų organizacijų. Mokyklos direktorių nuo paprasto mokytojo skiria daug trumpesnis atstumas ir daug mažiau pakopų negu kompanijos prezidentą nuo paprasto darbininko. Mokytojų profesionalizmas suteikia

jiems autonomijos teisę įgyvendinant svarbiausią – ugdymo – uždavinį. Tačiau tuo pat metu nedidelis hierarchinės piramidės pakopų skaičius švietimo organizacijoje riboja mokytojų karjeros galimybes.

✓ Švietimo vadovai negali, o dažnai ir nenori pakankamai laiko skirti vadybiniam savo veiklos aspektams. Svarbiausiu jie laiko ne vadybinį, o pedagoginį darbą.“

Pagal R. O. Dobranskienę (2002), pagrindiniai mokyklos bendruomenės požymiai yra šie:

- ✓ Kompleksinė vertybių sistema, sudaranti mokyklos politikos pagrindą;
- ✓ Aplinka (santykiai su mokinių tėvais, kitomis organizacijomis);
- ✓ Struktūra (mokyklos darbo organizavimas);
- ✓ Įvairūs tarpasmeniniai santykiai;
- ✓ Lėšų paskirstymo būdai.

Taigi, švietimo kokybė susideda iš daugelio sudedamųjų dalių, tokių, kaip pradinių sąlygų (mokomosios aplinkos, vadovėlių ir mokomųjų priemonių, techninės įrangos, pedagoginio personalo) kokybė ir ugdymo proceso (mokymo per pamokas, mokytojų ir mokinių tarpusavio santykių, bendradarbiavimo su tėvais, mokyklos klimato) kokybė (Želvys, Būdienė ir Zabulionis, 2003).

Pasak R. Želvio (2003), atsižvelgiant į švietimo organizacijų specifiškumą, išskyla nemažai švietimo vadybos problemų, susijusių su vadovavimu švietimo įstaigai. Pasak vadinamųjų atitikimų arba situacinių teorijų šalininkų, sėkmingą vadovavimą lemia kelių esminių veiklos faktorių atitikimas, nes universalios gero vadovavimo teorijos iš principo neįmanoma sukurti. Kai kurie vadybos teoretikai teigia, kad trys veiksniai – vadovas, pavaldiniai ir užduotis – turi derėti tarpusavyje. Šių veiksnių derinimą gerai iliustruoja P. Hersey ir K. H. Blanchard situacinis vadovavimo modelis (1 lentelė), kurį R. Želvys (2003) pavaizdavo taip:

1 lentelė

Situacinis vadovavimo modelis

<i>Darbuotojų brandos lygis</i>			
<i>Aukštas</i>	<i>Vidutiniškas</i>	<i>Vidutiniškas</i>	<i>Žemas</i>
<i>Perduodantis vadovavimo stilius</i>	<i>Dalyvaujantis vadovavimo stilius</i>	<i>Įtikinantis vadovavimo stilius</i>	<i>Nurodantis vadovavimo stilius</i>
Darbuotojas motyvuotas ir pasirengęs darbui	Darbuotojas pasirengęs darbui, tačiau nepakankamai motyvuotas	Darbuotojas motyvuotas, tačiau nepakankamai pasirengęs darbui	Darbuotojas nemotyvuotas ir nepasirengęs darbui

Šaltinis: Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilniaus universiteto leidykla.

Autorių manymu, vienas ar kitas vadovavimo stilius turėtų būti taikomas pagal pavaldinių pasirengimo lygį. Darbuotojų pasirengimas vertinamas pagal du svarbiausius kriterijus: motyvaciją, t.y. psichologinį pasirengimą, ir turimas žinias bei įgūdžius. Darbuotojui, neturinčiam nei reikalingų darbo įgūdžių, nei pakankamos motyvacijos, taikytinas nurodantis vadovavimo stilius, kada vadovas konkrečiai nurodo, ką ir kaip daryti. Jei darbuotojas yra pakankamai motyvuotas, tačiau stokoja žinių ir įgūdžių, jam gali būti taikomas įtikinantis vadovavimo stilius, kai vadovas priima sprendimus, tačiau paaiškina jų prasmę ir stengiasi pagrįsti tokių sprendimų būtinumą. Įgudusį, tačiau stokojantį motyvacijos darbuotoją vadovas stengiasi pakviesti dalyvauti sprendimų priėmimo procese, kad šis pasijustų esąs atsakingas už pasiekiamus darbo rezultatus. Pasirengusiam darbui ir motyvuotam darbuotojui galima perduoti dalį įgaliojimų ir leisti savarankiškai atlikti pavedamas užduotis (Želvys, 2003).

Kodėl tokiomis dabartinėmis ekonominėmis sąlygomis Lietuvoje vis dar aktualus mokytojų motyvacijos klausimas, kai norinčiųjų dirbti mokyklose yra apstu? Lietuvos švietimo įstaigose nėra nustatomi bei įvardijami nauji motyvuojantys veiksniai, nėra išskiriama, kas šiuo metu yra aktualu konkrečiam asmeniui, kokie yra jo siekiai ir tikslai. Taigi jei švietimo organizacijose nebus sprendžiamos problemos, susijusios su mokytojų darbo vertinimu, motyvavimu, nepakankamu vadovų dėmesiu darbuotojų kvalifikacijai kelti ir kt., įstaigose gali kilti mažesnių ar didesnių organizacijos ir darbuotojų interesų konfliktų. Tradiciniai valdymo metodai, žema organizacijų kultūra nėra nukreipta darbuotojų poreikių išaiškinimui. Šių konfliktų taip pat gali kilti dėl neteisingai pasirinktų motyvacinių sistemų, t.y. dėl nepiniginių ir piniginių skatinimo priemonių. Pasak R. M. Ryan (1995), kai mokytojų poreikiai bus patenkinti, jie skatins psichologinę gerovę, o nuo to gerės ir darbo kokybė. Ir priešingai, jei poreikiai nepatenkinami, mokytojai tiesiog nustoja stengtis. I. U. Ubom ir M. T. Joshua (2004) teigimu, mokytojui nepatenkinus savo poreikių, atsiranda abejingas požiūris į darbą ir pasipriešinimas.

Vadovavimo stilius ir vadovo santykiai su darbuotojais daro didelę įtaką jų veiklai (Palidauskaitė, 2008). Tačiau vykstant sparčiai kaitai švietimo sferoje šiandien švietimo vadovui jau nebepakanka suderinti savo vadovavimo stilių su darbuotojų profiliu ir užduoties pobūdžiu. Greitai besikeičiančioje švietimo situacijoje šiandien svarbiausiu vadovo privalumu tampa sugebėjimas sėkmingai susitvarkyti su pokyčiais. Atsirado ir nauja vadybos kryptis – kaitos vadyba ir naujos teorijos, vadinamos dinamiškų santykių teorijomis, iš kurių švietimo organizacijai būdingiausia B.M.Bass transakcinio ir transformacinio vadovavimo koncepcija (Želvys, 2003).

Transakcinis vadovavimas pasižymi tuo, kad vadovas nustato, ką pavaldiniai turi daryti, išaiškina darbuotojams jų vaidmenis ir užduotis, įkvepia jiems pasitikėjimo, kad jie gali užsibrėžtus tikslus pasiekti, ir nurodo, kaip, juos pasiekus, bus patenkinami organizacijoje dirbančių žmonių

poreikiai. Tai daugiau tradicinis vadovavimo supratimas, besiremiantis logika ir racionalumu. Pagrindinis dėmesys skiriamas rezultatyviai sąveikai tarp vadovo ir pavaldinių. Į transakcinio vadovavimo sampratą telpa dauguma ligšiolinių vadovavimo modelių, kada vadovas nustato tikslus, nurodo būdus, kaip juos pasiekti, ir motyvuoja darbuotojus jiems įgyvendinti (Želvys, 2003, p.77). A. Mikoliūnienės (2002) teigimu, visi vadovai turi būti stiprios asmenybės, turi mokėti padėti ir įkvėpti, vadovas turi būti atsidavęs savo mokyklai. Vadovo tikslas, R. Želvio (2003) nuomone, yra ne iškelti savo pavaldiniams tikslus ir uždavinius bei nurodyti jų įgyvendinimo būdus, bet motyvuoti darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų. Pagrindinės šiuolaikinio vadovo charakteristikos yra:

- ✓ patrauklumas. Transformacinis vadovas neretai dar vadinamas charizmatiniu vadovu, sugebančiu patraukti kitus žmones;
- ✓ individualus dėmesys. Transformacinis vadovas individualizuoja savo santykius su pavaldiniais;
- ✓ kūrybiškumo skatinimas. Transformacinis vadovas skatina darbuotojų kūrybiškumą sprendžiant problemas (Želvys, 2003, p.77).

Pasak A. Palujanskienės (2002), mokytojų motyvavimu vadinamas pedagogų skatinimas siekti gerų darbo rezultatų (mokinių pažangumo). A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) teigia, kad pedagogų skatinimas yra viena iš švietimo vadybos funkcijų. Mokyklos vadovai, suprasdami, kad pedagogų motyvacija yra labai svarbus faktorius, atsispindintis visoje švietimo organizacijos veikloje bei jos rezultatuose, turėtų teisingai organizuoti mokytojų veiklą ir atsižvelgti į vidinius pedagogų aktyvumo darbui šaltinius, o ypač norą išreikšti save, tobulėti, jaustis pripažintu ir atsakingu. Šio darbo tiriamojoje dalyje nagrinėjamas ir švietimo organizacijų vadovų sugebėjimas patraukti mokytojus, tiriama, kiek vadovai skiria individualaus dėmesio savo darbuotojams ir ar skatina jų kūrybiškumą.

Anot R. Želvio (2003), mokytojai daugelyje šalių skundžiasi prastomis darbo sąlygomis, nepakankamu atlyginimu, žemu profesiniu statusu visuomenėje ir pan. tačiau pedagogo profesija yra pakankamai įdomi. Pavyzdžiui, mokytojų darbas, palyginti su kitų profesijų atstovais, yra pakankamai savarankiškas ir atsakingas, rezultatai yra pastebimi ir pripažįstami (mokinių laimėjimai konkursuose, olimpiadose), taip pat egzistuoja neblogų asmenybės augimo galimybių. Taigi pedagogų bendruomenė yra pakankamai išsilavinusi ir kūrybiška, jai būdingas individualumas, savarankiško darbo įgūdžiai, noras profesiskai tobulėti ir siekti tobulesnės mokyklos vizijos.

Visgi švietimo organizacijos vadovui tenka dirbti su nuolat prieštarigus jausmus išgyvenančiais darbuotojais, nes jis neįstengia pašalinti nepasitenkinimą keliančių higienos veiksnių

poveikio ir dėl to mokytojai visada išliks kažkiek nepatenkinti esama padėtimi. Kita vertus, pedagogų veiklai būdingi pasitenkinimo darbu veiksniai skatins juos branginti ir mėgti savo darbą.

Švietimo organizacijų vykdoma netoliaregiška, gyvenimo tik šia diena politika, kuriai būdingi materialūs prioritetai, o ne dėmesys personalui, gali ateityje sukelti didelių problemų švietimo sistemoje. Kai ne tik neperkamos naujos technologijos, t.y. nesudaromos sąlygos efektyviai dirbti, bet dar ir neskiriama dėmesio darbuotojams motyvuoti, vyrauja autoritariniai vadovavimo metodai, yra vienas iš tokių probleminių situacijų pavyzdys. Tokios politikos pasekmės skaudžios, nes formuojamas vienadienis kolektyvas, jo nariai dirba tol, kol jiems pasiūloma geresnė darbo vieta, galiausiai apskritai nebėra kam dirbti švietimo organizacijoje.

Pasak L. Rupšienės ir D. Gustienės (2005), bet kurios švietimo įstaigos darbas yra organizuojamas remiantis bendrais klientus aptarnaujančių organizacijų vadybos principais. Taigi motyvuojant mokytojus darbui taip pat reikėtų remtis bendraisiais vadybos principais, tačiau mokytojų motyvavimas turi tam tikrų ypatumų, kuriuos verta nagrinėti švietimo vadybos rėmuose.

Lietuvoje pirmieji darbo motyvavimo tyrimai buvo pradėti 1927 m. J. Vabalo-Gudaičio, A. Gučo). Atlikus darbo motyvacijos, elgesio ir darbuotojų skatinimo tyrimus Lietuvoje, pasak L. Marcinkevičiūtės (2004), nustatytos pagrindinės kliūtys, trukdančios skatinti darbuotojus atsižvelgiant į šiuolaikinio mokslo laimėjimus, t. y. darbuotojų gebėjimų neišnaudojimas, ribotos galimybės kelti kvalifikaciją, nepasitenkinimas darbo užmokesčiu.

Mokytojų motyvavimo tyrimai yra atliekami visame pasaulyje. Nigerijos mokytojų pasitenkinimo darbu ir motyvacijos mokyklos darbo efektyvumui įvertinti N. P. Ololube (2006) atliktas tyrimas atskleidė, kad tiek fiziologiniai, tiek saugumo, socialiniai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai yra reikšmingi ir aktualūs rodikliai Nigerijos mokytojams. Esminiai motyvuojantys veiksniai žmogui yra augimo, pažangos, didėjančios atsakomybės ir savarankiško darbo poreikiai. Jei mokykla nori gerinti mokymo kokybę, tai svarbiausi dalykai yra mokytojų motyvacija ir jų gebėjimų didinimas. Mokytojai, turėdami aukštą motyvaciją ir patenkinę savo asmeninius poreikius, gali sukurti gerą psichologinę ir fizinę aplinką klasėje. Pavyzdingi mokytojai, būdami patenkinti savo darbu, geba integruoti savo profesines žinias (dalyko ir pedagogikos), bendravimo ir asmenines žinias (etikos, gebėjimo mąstyti). Ne mažesnę įtaką išipareigojimui mokytis daro profesinių kompetencijų įvertinimas, reikšmingas ir įvairiapusis darbas, savarankiškų užduočių atlikimas ir dalyvavimas sprendimų priėmime, bendradarbiavimas, teigiamas grįžtamasis ryšys, normalus darbo krūvis, atitinkamas apmokėjimas už darbą, mokymosi galimybės. Išorinės paskatos kyla iš darbinės aplinkos, kai tuo tarpu tikrieji poreikių tenkintojai yra vidinės paskatos, kurios skatina didesnę efektyvumą ir tenkina mokytojų aukštesnio lygio poreikius (Ololube, 2006).

V. Ramachandran, M. Pal ir kt. (2005) Indijoje, Tonk apskrityje, Rajasthan atlikto mokytojų pasitenkinimo ir motyvacijos tyrimo metu išskirtos 5 priežastys, sukeliančios nepasitenkinimą:

- ✓ mokytojų – mokinių santykiai;
- ✓ infrastruktūros problemos;
- ✓ nepastovus atlyginimas;
- ✓ darbas su asocialiais vaikais;
- ✓ prastas pamokų lankomumas.

Reikia pažymėti, kad Indijoje mokytojai yra valstybės tarnautojai, tai yra etatinė tarnyba su pastoviu atlyginimu ir premijomis. Tyrimo metu sužinota, kad mokytojai apkraunami papildomais darbais, o tiesioginis darbas yra nevertinamas, o tai smukdo jų motyvaciją. Įdomu tai, kad nė vienas mokytojas neatsiliepė apie mokyklos direktorių blogai. Motyvuotą mokytoją Indijoje supranta šiek tiek kitaip, nei Lietuvoje. Mokymas jiems tėra tik darbas, už kurį jie gauna pinigus, vien tai, kad jie kiekvieną dieną ateina į darbą, paklūsta administracijai, teisingai pildo įrašus, jau rodo, kad jie yra motyvuoti. Sąvoka motyvacija nesiejama su mokymu ar vaikais ir jų mokymusi (Ramachandran, Pal ir kt, 2005).

Lietuvoje mokytojų motyvacijos tema tyrimus daugiausia atliko M. Teresevičienė ir I. Tandzegolskienė (2000 metais), R. Adamonienė (2002), R. Kontautienė (2002), A. Palujanskienė (2002), L. Rupšienė ir D. Gustienė (2005 metais). Pasak L. Rupšienės ir D. Gustienės (2005), pedagogų motyvavimas, kaip tyrimo objektas, yra aktualus ir Lietuvoje nėra pakankamai moksliskai ištirtas. A. Palujanskienė (2002) mokytojų motyvavimu vadina pedagogų skatinimą siekti gerų darbo rezultatų (mokinių pažangumo).

R. Kontautienė (2002), atlikdama pedagogų pasitenkinimo darbu motyvuojančių ir higienos veiksnių raiškos tyrimą, rėmėsi F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija ir siekė išsiaiškinti, ar bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų darbas yra skatinantis. Tyrimu taip pat norėta atkreipti vadovų dėmesį į tai, kurie bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų pasitenkinimą darbu skatinantys veiksniai veikia nepakankamai ir kuo vadovai turi pasirūpinti, kad užtikrintų maksimalias motyvuojančių veiksnių buvimo galimybes. Motyvatorių raiškos tyrimas parodė, jog dauguma pedagogų yra patenkinti savo profesija ir yra įsitikinę savo darbo reikšmingumu ir svarba, o tai reiškia, kad mokytojų veiklai būdingi motyvatoriai savaime skatina jų susidomėjimą darbu. Laimėjimo motyvatorius gana dažnai veikia nepakankamai, nes pedagogai dėl įvairių priežasčių negali savo darbe realizuoti visų savo sugebėjimų. R. Kontautienė (2002) nustatė, jog mokyklų vadovams reikėtų didesnę dėmesį skirti pripažinimo motyvatoriaus veikimui užtikrinti, nes asmeninio pripažinimo sulaukia labai nedaug pedagogų. Labiausiai mokytojai nepatenkinti

atlyginimu už darbą, nesaugumu dėl darbo perspektyvų, nuolat jaučiamu nerimu, įtampa ir baime dėl ateities. Deja, kaip teigia R. Kontautienė (2002), mokyklų vadovai šių nepasitenkinimą keliančių veiksnių pašalinti negali, todėl jiems tenka susitaikyti su mokytojų reiškiamu nepasitenkinimu dėl esamos padėties.

2. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

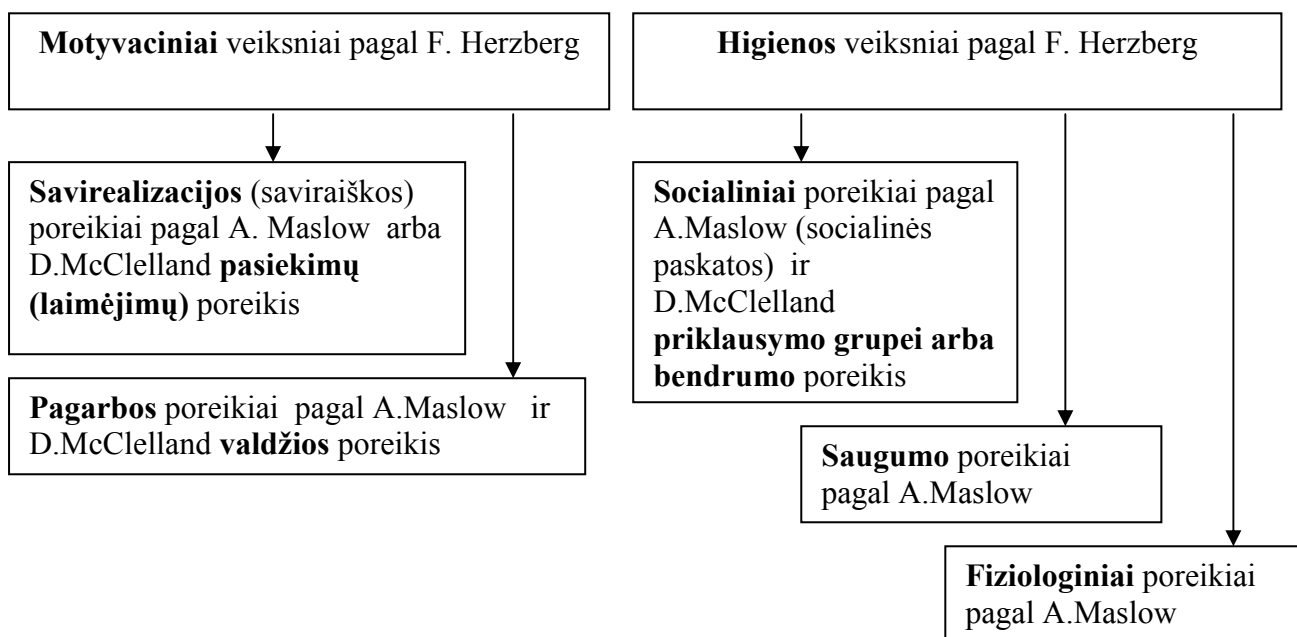
2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo pagrindas yra poreikių tenkinimo, teisingumo ir pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai, išsamiau nagrinėti pirmojoje darbo dalyje. Remiantis šiame darbe išanalizuotomis motyvacijos teorijomis bei G. Dessler (2001), D. Grauslytės (2008), V. Gražulio (2005), P. Jucevičienės (1996), A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000), A. Sakalo (2003), J. Stoner, R. Freeman ir D. Gilbert (2005), D. Šavareikienės (2008), L. Rupšienės ir D. Gustienės (2005), F. S. Butkaus (2003), N. P. Oloolube (2006), V. Ramachandran ir M. Pal (2005), J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2004), R. Kontautienės (2002), L. Marcinkevičiūtės (2002, 2005), M. Teresevičienės ir I. Tandzegolskienės (2001), J. Palidauskaitės (2008) ir kt. darbais atlikta **operacionalizacija** (1 priedas). Operacionalizacija paremta išvada, jog visos poreikių motyvacijos teorijos yra tarpusavyje susijusios ir visi motyvaciją lemiantys veiksniai yra skatinantys.

Pirmiausia, atliekant operacionalizaciją, reikėjo išskirti motyvacijai įtaką darančius veiksniai. Remiantis **F. Herzberg dviejų veiksmų teorija**, buvo išskirtos 2 pagrindinės tyrimo charakteristikos (3 pav.), t.y. motyvaciniai ir higienos veiksniai. Pasak V. Gražulio (2005), dviejų veiksmų teorijos higieniniai faktoriai iš esmės atitinka fiziologinių, saugumo bei socialinių poreikių lygius pagal A. Maslow poreikių piramidę. Tuo pačiu, prie motyvatorių priskiriamus veiksmus galima palyginti su dviem aukščiausiais poreikių piramidės lygiais. Be to, **D. McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorijoje** pasiekimų ir valdžios poreikiai, lyginant su A. Maslow poreikių hierarchija, yra tarp pagarbos ir savirealizacijos poreikių, o priklausymo grupei poreikiai A. Maslow piramidėje atitinka socialinius poreikius (Gražulis, 2005). Todėl motyvaciniai ir higienos veiksniai buvo atitinkamai išskaidyti.

Profesorė P. Jucevičienė (1996), kuri, apibendrindama nuo 1993 m. Lietuvoje keletą metų atliktų tyrimų rezultatus, teigia, jog visi F. Herzberg veiksniai, laikomi higieniniais, Lietuvoje gali būti ir higieniniai, ir motyvuojantys (skatintojai), kadangi jų nebuvimas lemia respondentų nepasitenkinimą darbu, o buvimas – pasitenkinimą. 2003-2005 m. Lietuvoje atlikti tyrimai taip pat leidžia daryti išvadą, kad respondentų elgesiui poveikį turi visi veiksniai, nepriklausomai nuo to, ar jie priskiriami motyvaciniais, ar higieniniams (Gražulis, 2005).

Toliau motyvacijai turinčios įtaką charakteristikos buvo išplėtos tyrimo kriterijais (2 lentelė). Kriterijus šiame tyrime yra motyvacijai įtaką darančių veiksmų vertinimo pagrindas, sudarytas remiantis įvairių mokslininkų darbais, analizuotais mokslinės literatūros analizės dalyje.



3 pav. Motyvaciją lemiančių veiksnių ryšys (pagal F. Herzberg, A. Maslow ir D. McClelland)

Nustatytuose 20 kriterijū, kurie atskleidė kiekvieną charakteristiką, toliau buvo išskirti indikatoriai (teiginiai), padedantys tiesiogiai nustatyti indikatą arba tiriamą reiškinį (Kardelis, 2005). Kiekvienas klausimas sudarytas atsižvelgiant į tyrimo specifikaciją, t.y. tai, kad tiriamieji yra darbuotojai, dirbantys švietimo organizacijose, t.y. – pedagogai. Dėl šių indikatorių tinkamumo buvo apsispręsta remiantis moksline literatūra ir konsultuojantis su mokytojais.

Pasak I. Luobikienės (2000, p. 154), apklausos metodas tyrimuose yra taikomas tada, kai „tyrimo dalykas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai: poreikiai, interesai, motyvacija, nuotaikos, vertybės, įsitikinimai ir kt.“ G. Merkio (1995) teigimu, apklausa raštu dar vadinama anketavimu, o klausimų tekstas – anketa. Taigi tiriamajam reiškiniui nuodugniau pažinti (Kardelis, 2005) buvo sudaryta **anketa** (2 priedas), remiantis atlikta operacionalizacija.

Anketą sudaro dvi dalys – demografinė ir diagnostinė. Anketos įžangoje yra pagrįstas tyrimo aktualumas, respondentai motyvuojami bei pristatyta, kas atlieka tyrimą. Anketos pirmajame puslapyje pabrėžtas tyrimo anonimiškumas, nes vis tik tiriamą sritį yra gana specifiška. Apklausos metu taip pat siekta išsiaiškinti ir tas demografines charakteristikas, kurios galėtų turėti įtakos mokytojų poreikiams ir motyvacijai, t. y. amžių, kvalifikacinę kategoriją, lytį, išsilavinimą, pedagoginio darbo stažą, kokį dalyką dėsto. Diagnostiniame bloke iš viso respondentams pateikta 117 teiginių, siekiant atskleisti jų požiūrį į išskirtus kriterijus. Teiginių išdėstymas anketoje yra ne pagal kriterijų išdėstymo tvarką, kad respondentai, prieš atsakydami į klausimus, pamąstyti.

Motyvacinių ir higienos veiksnių charakteristikų kriterijai

Motyvaciniai veiksniai pagal F. Herzberg	<i>Savirealizacijos (saviraiškos) poreikiai pagal A. Maslow arba D. McClelland pasiekimų (laimėjimų) poreikis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo turinys • Atsakomybė už atliekamą darbą • Laimėjimas • Pripažinimo galimybė • Pažangos galimybė • Asmens augimas
	<i>Pagarbos poreikiai pagal A. Maslow ir D. McClelland valdžios poreikis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo prestižas • Statusas
Higienos veiksniai pagal F. Herzberg	<i>Socialiniai poreikiai pagal A. Maslow (socialinės paskatos) ir D. McClelland priklausymo grupei arba bendrumo poreikis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Narystė grupėje • Vadovavimo stilius • Bendradarbiavimas su kolegomis
	<i>Saugumo poreikiai pagal A. Maslow</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo kultūra • Bendras organizacijos psichologinis klimatas • Darbo sąlygos • Tobulėjimo galimybės • Darbo vietos garantijos • Mokytojų psichologinė savijauta
	<i>Fiziologiniai poreikiai pagal A. Maslow</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atlyginimas • Skatinimo už darbą sistema • Fiziologinė aplinka

Mokytojams skirtame klausimyne buvo pasirinktas penkių pakopų atsakymo formatas, laipsniuojant pritarimą ar nepritaringumą pateiktiems teiginiams (3 lentelė).

Penkių pakopų atsakymo formatas anketoje

<i>Ar sutinkate su teiginiais?</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau, abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
Pedagoginis darbas mokykloje yra įdomus	○	○	○	○	○
Jaučiu pasitenkinimą dirbdamas mokykloje	○	○	○	○	○

Anketoje mokytojų buvo prašoma penkių balų skalėje įvertinti savo motyvaciją dirbti mokytoju, savo kompetenciją, savo profesinę sėkmę darbe, vadovų dėmesingumą, sugebėjimą išsiklausyti į mokytojų poreikius, norus, interesus, vadovų kompetenciją ir mokytojų psichologinę savijautą darbe.

Tyrimu siekta sužinoti respondentų nuomonę apie motyvaciją keliančias priemones, todėl anketoje, prieš tai apklausus kelių mokyklų mokytojus, buvo išvardytos pagrindinės motyvavimo priemonės, šiuo metu taikomos mokyklose. Respondentų buvo klausama, ar šios motyvavimo priemonės yra šiuo metu taikomos jų darbovietėje ir ar jos skatina (paskatintų) juos siekti aukštesnių savo veiklos rezultatų.

Remiantis prielaida, kad ne visi motyvacijai įtaką darantys veiksniai buvo paminėti anketoje, respondentų buvo paprašyta atsakyti į du atvirus klausimus:

1. Kokios *motyvavimo priemonės* (finansinės ir nefinansinės) paskatintų Jus dirbti geriau ir siekti aukštesnių savo veiklos rezultatų?

2. Dėl kokių priežasčių *mažėja* Jūsų *motyvacija darbui*?

Buvo atlikta kokybinė šių klausimų analizė.

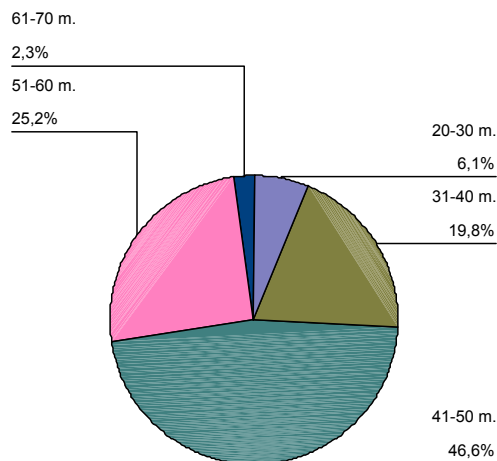
2.2. Tyrimo imtis ir eiga

Socialinių mokslų tyrėjai K. Kardelis (2005), I. Luobikienė (2006) ir R. Tidikis (2003) teigia, kad atliekant empirinį tyrimą labai svarbu tinkamai suformuoti tyrimo imtį, kad ši būtų reprezentatyvi. Imties reprezentatyvumas yra susijęs su imties didumu. Šio tyrimo populiacija jau yra apibrėžta darbo pavadinime – Panevėžio miesto mokytojai. Imtis pasirinkta atsitiktinė, apklausti 9 Panevėžio miesto mokyklų (7 vidurinių ir 2 profesinių mokyklų) mokytojai. Viso išdalyta 150 anketų, grįžo 133, tinkama naudoti – **131** anketa. 2 anketos buvo sugadintos, nes tiriamieji neatsakė į 2 puslapių klausimus. Siekiant užmegzti artimesnį kontaktą su tiriamaisiais, anketas dalijo ne tik tyrėja, bet ir kiti asmenys – mokytojai, kurie dirba tiriamosiose mokyklose. Taigi anketų grįžtamumas buvo pakankamai aukštas ir siekė 89 proc. Tai buvo pasiekta būtent dėl to, kad anketas dalijo pati tyrėja ir jai artimai pažįstami mokytojai, vertinami mokyklų, kuriuose jie dirba, kolektyvuose. Kiekvieno mokytojo buvo prašoma asmeniškai užpildyti anketas. Kadangi klausimyno apimtis buvo pakankamai didelė ir reikalavo nemažai laiko, tai mokytojams buvo sudarytos sąlygos anketas užpildyti neskubant, per kelias dienas ar net savaites. Tik keli mokytojai atsisakė anketas pildyti, grįsdami tuo, kad yra labai užsiėmę ir neturi laiko.

Tyrimas buvo atliktas **2009 m. vasario – balandžio mėnesiais**.

Didžioji dalis tiriamųjų buvo moterys – 124, vyrų – 7, o tai, žinant švietimo įstaigų specifiką, nekelia nuostabos.

Pagal amžių respondentai buvo suskirstyti į grupes. 4 pav. matome, kad labiausiai išsiskyrė 41-50 metų amžiaus grupė, kuri sudaro net 46,6 proc. Jaunų mokytojų, kurių amžius 20-30 m., mokyklose yra tik 6,1 proc.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Demografinių kintamųjų bloke respondentų buvo prašoma pažymėti jų pedagoginio darbo stažą, išsilavinimą, kvalifikacinę kategoriją ir dėstomą dalyką.

5 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal dėstomus dalykus

<i>Dėstomas dalykas</i>	<i>Mokytojų skaičius</i>	<i>Mokytojų skaičius, procentais</i>
Technologijos	6	4,6
Kūno kultūra	2	1,5
Muzika	4	3,1
Etika	1	0,8
Tikyba	4	3,1
Ekonomika	4	3,1
Geografija	3	2,3
Istorija	5	3,8
Biologija	7	5,3
Fizika	5	3,8
Chemija	2	1,5
Matematika	13	9,9
Lietuvių kalba	13	9,9
Anglų kalba	15	11,5
Vokiečių kalba	3	2,3
Rusų kalba	3	2,3
Informacinės technologijos	4	3,1
Pradinėse klasėse	39	29,8
Profesijos dalykai	11	8,4
Kiti dalykai	8	6,1

83,2 proc. mokytojų turi aukštąjį išsilavinimą, 14,5 proc. yra baigę magistratūros studijas, o 2,3 proc. studijuoja aukštojoje mokykloje. 52,7 proc. mokytojų turi mokytojo

metodininko kvalifikacinę kategoriją, 36,6 proc. – vyresniojo mokytojo, o 10,7 proc. yra tik mokytojai.

Mokytojų pasiskirstymas pagal dėstomus dalykus pateiktas 5 lentelėje. Daugiausia apklausta pradinių klasių mokytojų (beveik 30 proc.), anglų kalbos (beveik 12 proc.) ir lietuvių kalbos bei matematikos (po beveik 10 proc.) mokytojų.

Tyrimui svarbus yra mokytojų pasiskirstymas pagal darbovietę, kurioje jie dirba, tad 6 lentelėje pateikiamas mokytojų, dirbančių vidurinėse ir profesinėse mokyklose, skaičius. Pažymėtina, kad 2 mokytojai dirba ir pagrindinėse mokyklose, o 5 – gimnazijose.

6 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą

<i>Mokyklos tipas</i>	<i>Mokytojų skaičius</i>	<i>Mokytojų skaičius, procentais</i>
Vidurinė mokykla	106	80,9
Profesinė mokykla	25	19,1
Viso:	131	100

3. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJĄ LEMIANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Motyvaciją lemiančių veiksnių analizė

Anot V. J. Žilinsko ir J. Zakarienės (2007), būtinos sąlygos, siekiant padidinti personalo darbo motyvaciją yra galimybės kelti kvalifikaciją, realios galimybės kilti karjeros laiptais organizacijose, būti įtrauktam į sprendimų priėmimą, vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykių puoselėjimas. Motyvaciją lemia ir daugelis kitų veiksnių.

Siekiant nustatyti švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančius veiksnus, atlikta faktorinė analizė. Faktorinė analizė taikoma dideliams stebimų kintamųjų kiekiui sumažinti, juos pakeičiant tiesiogiai nestebimais (latentiniais) faktoriais (Janilionis, 2008). Teoriniame modelyje (operacionalizacijoje) kiekvienam motyvaciją lemiančiui veiksmui buvo išskirti tam tikri faktoriai, tačiau, pagal V. Janilionį (2008), egzistuoja ir tiesiogiai nestebimi faktoriai, kuriais galima paaiškinti stebimų kintamųjų tarpusavio koreliaciją. G. D. Garson (2009) teigia, jog faktorinės analizės užduotis – atsižvelgiant į tarpusavio koreliaciją, suskirstyti indikatorius į grupes, kurias vienija neidentifikuotas faktorius. Šiam faktoriui pavadinimą suteikia tyrėjas, išanalizavęs grupės sudėtį. Taigi faktorinė analizė buvo atlikta siekiant patikrinti teoriniame modelyje išskirtus faktorius.

Nekoreliuotiems kintamiesiems faktorinė analizė neturi prasmės (Čekanavičius, Murauskas, 2002), todėl pirmiausia reikėjo įsitikinti, ar kintamieji turi tarpusavio ryšį. Naudojant Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) matą, galima įvertinti, ar duomenys tinka faktorinei analizei. Pagal mokslinėje literatūroje nustatytas KMO reikšmių gradacijas, jei KMO yra didesnis nei 0,9, tai faktorinė analizė puikiai tinka, jei tarp 0,8 ir 0,9 – gerai tinka, jei tarp 0,7 ir 0,8 – tinka, 0,6 ir 0,7 – tinka pakenčiamai, 0,5 ir 0,6 – tinka blogai, jei mažiau nei 0,5 – faktorinė analizė nepriimtina. Pagal V. Janilionį (2008), jei KMO – mažesnis nei 0,6, o pagal V. Čekanavičių ir G. Murauską (2002), KMO turėtų būti ne mažesnis kaip 0,7. Tyrime laikoma, kad jei KMO mažesnis už 0,6, tuomet stebimiems kintamiesiems faktorinė analizė netaikytina.

Faktorinė analizė atlikta tokiais faktorinės analizės logiką atitinkančiais etapais:

1. Duomenų patikrinimas, ar jie tinka faktorinei analizei.
2. Faktorių išskyrimas.
3. Faktorių interpretavimas.

Dėl didelės švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksnių klausimyno apimties, faktorinė analizė buvo atlikta tarp atskirų operacionalizacijos metu parinktų

kriterijų, kai kuriuos apjungiant į vieną. Viso buvo išskirti 28 veiksniai (22 lentelė). Į faktorius sukurtę kintamųjų rinkiniai atspindi bendras latentines pedagogų motyvaciją lemiančių veiksnių charakteristikas. Pagal faktorinės analizės taisykles, išskirtų veiksnių grupių ir pačių veiksnių pavadinimai buvo parinkti iš dalies subjektyviai, atsižvelgiant į teoriniame modelyje išskirtus kriterijus bei grupes sudarančius kintamuosius, ypač – į pirmuosius.

22 lentelė

Švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai

		Veiksnių grupė	Veiksniai
Motyvaciniai veiksniai	Savirealizacijos ir pasiekimų bei pagarbos poreikiai	1. Darbo turinys	Teisingas pedagogo profesijos pasirinkimas
			Pedagogų pastangos gerai atlikti savo darbą
			Pedagogų įsitikinimas, kad jų darbas yra įdomus ir prasmingas
		2. Laisvė ir atsakomybė	Pedagogų atsakomybė už savo veiklą
			Pedagogų galimybės savirealizacijai užtikrinimas
		3. Laimėjimas	Pedagogų profesinė sėkmė
			Pedagogų galimybė imtis iniciatyvos ir įgyvendinti naujas idėjas
		4. Pripažinimas	Teigiamo grįžtamojo ryšio iš vadovų pusės užtikrinimas
			Atsakingų ir svarbių funkcijų delegavimas pedagogams
		5. Asmens tobulėjimas	Galimybių tobulėti ir mokytis pedagogams sudarymas
Galimybės pedagogams kelti savo kvalifikaciją			
Galimybės pedagogams siekti karjeros			
Higienos veiksniai	Socialiniai, saugumo ir fiziologiniai poreikiai	6. Bendradarbiavimas	Galimybių dalyvauti stabilių darbo grupių veikloje sudarymas pedagogams
			Pedagogų bendradarbiavimo sąlygos
		7. Vadovavimas organizacijai	Aukšta vadovų kompetencija
			Vadovų dėmesys pedagogams
			Gero darbo organizavimo užtikrinimas iš vadovų pusės
		8. Saugumo užtikrinimas	Palankus bendras organizacijos psichologinis klimatas
			Geros darbo sąlygos
			Gera pedagogų psichologinė savijauta
			Normalus darbo krūvis
		9. Fiziologinių poreikių tenkinimas	Darbo vietos garantijos
Teisingas atlyginimas			
10. Skatinimas	Pedagogų skatinimas nematerialinėmis priemonėmis		
	Pedagogų skatinimas materialinėmis priemonėmis		
	Kitų pedagogus skatinančių priemonių taikymas		

Motyvaciniai veiksniai (pagal F. Herzberg). Kaip jau minėta teorinėje darbo dalyje, pagal F. Herzberg, motyvaciją lemia du veiksniai – **motyvaciniai ir higienos**. Motyvaciniais veiksniams dar galima priskirti *savirealizacijos poreikius* pagal A. Maslow bei *pasiekimų poreikius* pagal D. McClelland. Šiems poreikiams apibūdinti buvo išskirti 6 kriterijai (žr. 2 lentelę):

- ✓ Darbo turinys;
- ✓ Atsakomybė už atliekamą darbą;
- ✓ Laimėjimas;
- ✓ Pripažinimo galimybė;
- ✓ Pažangos galimybė;
- ✓ Asmens augimas.

Kriterijus „Darbo turinys“

Pagal atliktą operacionalizaciją, šį bloką sudaro 4 klausimai, išskaidyti į 12 teiginių, kuriais siekiama išsiaiškinti, ar mokytojams darbas yra įdomus, ar jam patinka būti mokytoju, ar mokytojas pats stengiasi gerai atlikti savo darbą, ar jį laiko svarbiu ir prasmingu ir ar artimiausiu metu ketina pasilikti dirbti mokykloje.

Bloko „Darbo turinys“ faktorinės analizės rezultatai pateikti 7 lentelėje. Šio bloko KMO koeficientas yra lygus 0,78. Remiantis G. D. Garson (2009) teorija ir atlikus *Bartlett* sferiškumo testą, gauta kriterijaus *p* reikšmė $p=0,000$ (yra mažesnė už 0,05) rodo, kad kintamieji yra statistiškai reikšmingai koreliuoti. Taigi abu rodikliai rodo, jog duomenys labai gerai tinka faktorinei analizei. Atlikus kintamųjų bendrumo (*Comunalities*) testą, kintamųjų bendrumas svyravo nuo 0,313 iki 0,665, o tai pagal V. Čekanavičių ir G. Murauską (2002) reiškia, kad atrinktose pagrindinėse komponentėse išliko pakankamai daug informacijos apie kintamąjį, nes jo bendrumas ne mažesnis kaip 0,20.

Atlikus operacionalizaciją, buvo išskirti 4 veiksniai, pateikti klausimais, apibūdinančiais kriterijų „Darbo turinys“. Tuo tarpu analizuojant šio bloko duomenis, gautus faktorinės analizės metu, *pagrindinių komponentių analizės (Principal Components)* metodu, išskirti 3 faktoriai, paaiškinę 53,81 proc. visų kintamųjų sklaidos.

Pasuktos komponentų matricos (Rotated Component Matrix) analizė parodė, kad teiginiai į faktorius sukrito prasmingai. Atlikus faktorių sukimą, jų struktūra optimizuojama. Sukimas atliktas *Varimax* metodu – tai ortogonalus (nekoreliuojančių) faktorių sukimas, kuris maksimizuoja faktoriaus svorius kintamųjų atžvilgiu. Sukimo metu pasikeičia faktorių svoriai ir kiekvieno faktoriaus paaiškinama bendrosios dispersijos dalis. Faktorius ir kintamasis laikomi stipriai susiję, jei faktoriaus svoris didesnis arba lygus 0,6 ir visiškai nesusiję, jei svoris mažesnis už 0,3 (Janilionis, 2008).

Visų trijų faktorių *Cronbach alpha* koeficientai (žr. 7 lentelė) rodo, jog teiginiai išskirtuose faktoriuose yra tarpusavyje prasmingai susiję, o viso kriterijaus „Darbo turinys“ analizės rodikliai rodo, kad tyrimo instrumentas yra patikimas šiam reiškiniui tirti.

Kriterijaus „Darbo turinys“ faktorinės analizės rezultatai (N=131)

Faktorius	Indikatoriai	L (faktorių sudarantys svoriai)	N	Cronbach α	Sklaida, %	Vidurkis
1. Teisingas pedagogo profesijos pasirinkimas	Jaučiu pasitenkinimą dirbdamas mokykloje	0,745	6	0,69 (Pastaba: išmetus neigiamą teiginį)	22,66	3,83
	Pedagoginis darbas mokykloje yra įdomus	0,726				4,08
	Mano, kaip mokytojo, darbas yra svarbus	0,584				4,27
	<i>Dažnai pagalvoju, kad reikėtų mesti mokytojo darbą</i>	-0,573				2,45
	Man patinka būti klasės auklėtoju	0,553				3,22
	Ateityje ir toliau ketinu dirbti mokytoju	0,547				4,05
2. Pedagogų pastangos gerai atlikti savo darbą	Dedu visas pastangas darbui atlikti	0,797	3	0,66	16,71	4,24
	Aš keliu sau aukštus tikslus ir stengiuosi juos pasiekti	0,740				4,03
	Darbui skiriu visą savo darbo laiką	0,712				4,17
3. Pedagogų įsitikinimas, kad jų darbas yra prasmingas ir įdomus	Man patinka ruošti individualias užduotis mokiniams	0,790	3	0,65	14,44	3,63
	Niekada neatsisakau papildomų, kad ir neapmokamų, darbų	0,668				3,74
	Mano pagrindinė veikla – darbas su mokiniais – yra prasminga	0,647				3,99
Viso:					53,81	

Taigi faktoriai buvo parinkti naudojant ortogonalų Varimax sukimą. Faktoriams buvo parinkti pavadinimai (žr. 7 lentelė), atsižvelgiant į juos sukritusius teiginius. Po sukimo pirmasis faktorius yra stipriai susijęs su 2 kintamaisiais, kurių svoriai yra didesni už 0,6 ir glaudžiai susijęs su dar 4 kintamaisiais, kurių svoriai yra didesni už 0,5. Šis faktorius koreliuoja su kintamaisiais, kuriuos apibendrintai galima būtų apibūdinti kaip *teisingą pedagogo profesijos pasirinkimą*, antrasis faktorius koreliuoja su kintamaisiais, kurie parodo mokytojo *pedagogų pastangas gerai atlikti darbą*, o trečiojo faktoriaus kintamieji parodo, ar *pedagogo darbas yra prasmingas ir įdomus*. Pavadinimai buvo perfrazuoti į klausimus, o faktoriai interpretuoti:

1) *Ar teisingai pasirinkta mokytojo profesija?* Pasak V. Rudzikienės (2005), tiriant socialinius – ekonominius reiškinius, plačiai naudojami statistiniai vidurkiai, kurie apibūdina reiškinį vienu rodikliu bei išreiškia jo tendencijas ir dėsningumus. S. A. Martišius ir G. P. Vaičiūnas (2001) teigia, kad vidurkiai atspindi tai, kas bendra visai visumai. Pirmojo bloko „Darbo turinys“ teiginių vidurkiai pateikti 7 lentelėje, kurioje matyti, jog 2 šio klausimo teiginiai („Jaučiu

pasitenkinimą dirbdamas mokykloje“ ir „Pedagoginis darbas mokykloje yra įdomus“) itin stipriai susiję su pirmuoju faktoriumi (8 lentelėje jie paryškinti). Pasak A. Teresevičienės ir I. Tandzegolskienės (2001), mokytojo darbo sėkmė priklauso ne tik nuo pedagoginių sugebėjimų, bet ir nuo jo požiūrio į darbą. Iš respondentų atsakymų į šiuos klausimus matyti, kad dauguma mokytojų (susumavus „*visiškai sutinku*“ ir „*sutinku*“ atsakymus, kurie sumuojami visame darbe, - 71,8 proc.) jaučia pasitenkinimą dirbdami mokykloje ir jiems pedagoginis darbas yra įdomus (taip teigia 87,8 proc. respondentų). 86,3 proc. mokytojų mano, kad šis darbas yra svarbus ir toliau jį ketina dirbti 79,4 proc. mokytojų (8 lentelė).

2) Ar mokytojas stengiasi gerai atlikti savo darbą? Šio faktoriaus indikatorių faktoriniai svoriai (visi didesni nei 0,7) rodo, kad visi trys teiginiai stipriai atspindi faktorių. Rezultatų analizė rodo, kad beveik visi mokytojai stengiasi gerai atlikti savo darbą:

- a) jam skiria visą savo darbo laiką (83,9 proc.);
- b) deda visas pastangas darbui atlikti (95,4 proc.);
- c) kelia sau aukštus tikslus ir stengiasi juos pasiekti (81,7 proc.).

8 lentelė

Respondentų atsakymų į pirmojo faktoriaus teiginius pasiskirstymas, proc. (N=131)

Faktorius	Indikatoriai	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nežino, abejoja	Sutinka	Visiškai sutinka
1. Teisingas pedagogo profesijos pasirinkimas	<i>Jaučiu pasitenkinimą dirbdamas mokykloje</i>	0	3,8	24,4	56,5	15,3
	<i>Pedagoginis darbas mokykloje yra įdomus</i>	0,8	1,5	9,9	64,9	22,9
	Mano, kaip mokytojo, darbas yra svarbus	0	0,8	13,0	44,3	42,0
	Man patinka būti klasės auklėtoju	6,9	17,6	30,5	36,6	8,4
	Ateityje ir toliau ketinu dirbti mokytoju	0,8	0,8	19,1	51,9	27,5
	<i>Dažnai pagalvoju, kad reikėtų mesti mokytojo darbą</i>	14,5	44,3	26,7	10,7	3,8

3) Ar mokytojo darbas yra įdomus ir prasmingas? Kaip ir antrajame faktoriuje, trečiojo faktoriaus indikatoriai stipriai su juo susiję (L didesnis už 0,6). Ar mokytojams tikrai mokytojo darbas yra įdomus, parodo tai, ar jam *patinka ruošti individualias užduotis mokiniams*, nes užduočių ruošimas atima labai daug laisvo laiko. Rezultatai parodė, kad 67,2 proc. mokytojų tai daryti patinka. 70,2 proc. mokytojų *niekada neatsisako papildomu, kad ir neapmokamu, darbu*. Vėl gi tai

parodo, kad šie mokytojai tikrai atsidavę savo darbui ir myli jį. 76,3 proc. mokytojų mano, kad darbas su mokiniais yra prasmingas.

IŠVADA. Apibendrinant galima teigti, kad dauguma mokytojų mano, jog nesuklydo pasirinkę pedagogo profesiją, kuri jiems yra įdomi ir prasminga. Beveik visi mokytojai stengiasi savo darbą atlikti gerai.

Kriterijus „Laisvė ir atsakomybė“

Pagal atliktą operacionalizaciją, šį bloką sudaro 3 klausimai, išskaidyti į 6 teiginius, kuriais siekiama išsiaiškinti, ar mokytojams yra suteikiama galimybė savo veikloje pačiam priimti sprendimus ir ar jis jaučia atsakomybę už savo darbo rezultatus.

Bloko „Atsakomybė už atliekamą darbą“ faktorinės analizės rezultatai pateikti 9 lentelėje. Duomenys yra tinkami faktorinei analizei, jei, kaip teigia V. Janilionis (2008), KMO koeficientas yra ne mažesnis nei 0,6, o šiuo atveju jis yra 0,68. Pagal *Bartlett* sferiškumo testą, gauta kriterijaus *p* reikšmė $p=0,000$ rodo, kad kintamieji yra koreliuoti. Atlikus kintamųjų bendrumo (*Comunalities*) testą, kintamųjų bendrumas svyravo nuo 0,433 iki 0,717, taigi pagrindinėse komponentėse išliko pakankamai daug informacijos apie kintamąjį.

Analizuojant šio bloko duomenis *pagrindinių komponentių analizės (Principal Components)* metodu, išskirti 2 faktoriai, paaiškinę 59,62 proc. visų kintamųjų sklaidos (9 lentelė). Pažymėtina, kad tik vienas teiginys teoriniame modelyje buvo atskirtas nuo kitų ir sudarė trečiąją veiksnį, o atliekant faktorinę analizę jis buvo priskirtas prie vieno iš dviejų faktorių.

Pasuktos komponentų matricos (Rotated Component Matrix) analizė parodė, kad teiginiai į faktorius sukrito prasmingai (*L* svyruoja nuo 0,593 iki 0,800). *Cronbach alpha* koeficientai rodo, jog teiginiai išskirtuose faktoriuose yra tarpusavyje prasmingai susiję (0,58 ir 0,74).

Pirmasis faktorius koreliuoja su kintamaisiais, kuriuos apibendrintai galima būtų apibūdinti kaip *pedagogų atsakomybę už savo veiklą*, o antrasis faktorius koreliuoja su kintamaisiais, kurie parodo mokytojo *pedagogų savirealizacijos galimybes*. Sprendimų nebijo priimti atliekant sudėtingus darbus, susijusius su naujomis idėjomis 69,5 proc. mokytojų. Už savo darbo rezultatus jaučia atsakomybę net 99,3 proc. mokytojų, o savo nuomonę išdrįsta pareikšti sprendžiant įvairius klausimus mokyklos metodinėse tarybose 72,5 proc. mokytojų. J. Ruškus (2008) savo straipsnyje „Kaip pasipriešinsime žmogaus nuvertėjimui“ kelia klausimą: „*Ar begali nualintas, neįvertintas ir galių sistemoje neturintis pedagogas būti kūrybiškas, susitelkęs puoselėti vaiko prigimtines galias?*“. Klausimas retoriškas, tačiau, pasirodo, mokytojai taip pat gali dirbti

kūrybiškai (taip teigia 78,6 proc. respondentų) ir pasirinkti, kokiais metodais, pagal kokią medžiagą dirbti (85,5 proc.).

9 lentelė

Kriterijaus „Laisvė ir atsakomybė“ faktorinės analizės rezultatai (N=131)

Faktorius	Indikatoriai	L	N	Cronbach α	Sklaida, %
1. Pedagogų atsakomybė už savo veiklą	Nebijau priimti sprendimų atliekant sudėtingus darbus, susijusius su naujų idėjų generavimu	0,788	3	0,58	31,95
	Aš jaučiu atsakomybę už savo darbo rezultatus	0,691			
	Galiu pareikšti savo nuomonę sprendžiant įvairius klausimus mokyklos metodinėse tarybose	0,593			
2. Pedagogų galimybės savirealizacijai užtikrinimas	Darbe man suteikiama galimybė dirbti kūrybiškai	0,800	3	0,74 (Pastaba: išmetus neigiamą teiginį)	27,67
	Laisvai galiu pasirinkti, kokiais metodais, pagal kokią medžiagą dirbti	0,727			
	<i>Pasiekčiau daug geresnių rezultatų, jei man leistų pasirinkti, kaip dirbti</i>	-0,609			
				Viso:	59,62

IŠVADA. Taigi apibendrinant galima pasakyti, kad mokytojams yra suteikiama veiklos laisvė ir jie jaučia atsakomybę už atliekamą darbą.

Pedagoginis darbas, pasak A. Palujanskienės (2002), yra ypatinga veiklos sritis, nes mokytojas yra savo darbo meistras. Jis pačiu savimi veikia ir kitus žmones – savo ugdytinius. Mokytojas mokinius veikia savo jausmais, žiniomis, puoselėjamosiomis vertybėmis, patyrimu, demonstruojamais įgūdžiais. A. Adamonienės (2000) teigimu, save išreiškiantis pedagogas pedagoginio proceso metu išgyvena stiprių teigiamų jausmų antplūdį. Teigiami jausmai, pastoviai patiriami pedagogo darbe, darbo didžiulį poveikį jo asmenybės profesiniam atsiskleidimui (Malinauskas, 2000). Taigi toliau nagrinėjama, ar mokytojui yra suteikiama galimybė pajusti laimėjimo ir pripažinimo poreikius, augti, tobulėti ir taip siekti dar didesnių laimėjimų.

Kriterijus „Laimėjimas“

Pagal operacionalizaciją, šį bloką sudaro 3 klausimai, išskaidyti į 10 teiginių, kuriais siekiama išsiaiškinti, ar mokytojai darbe gali pasinaudoti savo sugebėjimais, ar jie yra kompetentingi ir ar jaučiasi pasiekę profesinės sėkmės.

10 lentelėje pateikti duomenys rodo tinkamumą faktorinei analizei. KMO koeficientas lygus 0,76. Pagal *Bartlett* sferiškumo testą, gauta kriterijaus *p* reikšmė $p=0,000$ rodo, kad kintamieji yra koreliuoti. Atlikus kintamųjų bendrumo (*Comunalities*) testą, kintamųjų bendrumas svyravo nuo 0,433 iki 0,820.

Analizuojant šio bloko duomenis *pagrindinių komponentių analizės (Principal Components)* metodu, išskirti 3 faktoriai, paaiškinę 62,47 proc. visų kintamųjų sklaidos (10 lentelė). Teoriniame modelyje antrasis veiksnys visiškai atitiko faktorinę analizę.

10 lentelė

Kriterijaus „Laimėjimas“ faktorinės analizės rezultatai (N=131)

Faktorius	Indikatoriai	L	N	Cronbach α	Sklaida, %
1. Pedagogų profesinė sėkmė	Kolegos giria mano darbą, sulaukiu jų pripažinimo	0,815	5	0,76	25,40
	Manau, kad palyginus su kitais, mano darbo rezultatai yra geri	0,748			
	Manau, mane lydi profesinė sėkmė	0,747			
	Mano vedamos pamokos beveik visuomet yra vykusios	0,614			
	Manau, kad esu kompetentingas dalyvauti svarbių sprendimų priėmime	0,506			
2. Pedagogų galimybė imtis iniciatyvos ir įgyvendinti naujas idėjas	Mokykloje yra skatinamos įvairios naujos idėjos, iniciatyvos	0,851	3	0,76	23,63
	Turiu progų įnešti vertingą indėlį į mokyklos gyvenimą	0,844			
	Darbe galiu save realizuoti	0,665			

Pasuktos komponentų matricos (Rotated Component Matrix) analizė parodė, kad teiginiai į faktorius sukrito prasmingai (*L* svyruoja nuo 0,506 iki 0,900). *Cronbach alpha* koeficientai rodo, jog dviejuose išskirtuose faktoriuose teiginiai yra tarpusavyje prasmingai susiję (po 0,76). Pirmasis faktorius apibūdina *profesinę sėkmę* darbe, antrasis – *galimybę realizuoti save*.

Iš 11 lentelėje pateiktų rezultatų matosi, kad mokytojai patiria profesinę sėkmę darbe. Patys mokytojai mano, kad darbas atitinka jų turimus sugebėjimus (taip teigia 64,9 proc. respondentų), tačiau per mažai dėmesio ir pripažinimo sulaukia iš kolegų. Tai natūralu, nes mokytojas dirba savarankiškai ir tik retai turi galimybių pasikviesti į savo pamokas kolegas. Vis tik tai švietimo įstaigos vadovas turėtų paskatinti didesnę gerosios patirties sklaidą tarp mokytojų, kad būtų suteikiama galimybė sulaukti pripažinimo ir pagyrimų iš kolegų. Kaip teigia A. Palujanskienė (2002), save išreiškiantis mokytojas yra kompetentingas, nes turimos pedagoginės žinios teikia pasitikėjimo savimi, o nuolatinis mokymasis – galimybę prisitaikyti prie nuolat vykstančių pokyčių

visuomenėje. Kaip parodė tyrimas, mokytojai turi galimybių realizuoti save mokyklose, jų santykiai su mokiniais yra geri (net 92,3 proc.), tad ir jų kompetencija, galima teigti, yra gera.

11 lentelė

Respondentų atsakymų į kriterijaus „Laimėjimas“ teiginius pasiskirstymas, proc. (N=131)

Faktorius	Indikatoriai	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nežino, abejoja	Sutinka	Visiškai sutinka
1. Pedagogų profesinė sėkmė	Kolegos giria mano darbą, sulaukiu jų pripažinimo	0	4,6	48,1	42	5,3
	Manau, kad palyginus su kitais, mano darbo rezultatai yra geri	0	0,8	24,4	68,7	6,1
	Manau, mane lydi profesinė sėkmė	0	1,5	36,6	56,5	5,3
	Mano vedamos pamokos beveik visuomet yra vykusios	0	3,1	32,1	61,1	3,8
	Manau, kad esu kompetentingas dalyvauti svarbių sprendimų priėmime	0	1,5	25,2	61,1	12,2
2. Pedagogų galimybė imtis iniciatyvos ir įgyvendinti naujas idėjas	Mokykloje yra skatinamos įvairios naujos idėjos, iniciatyvos	6,1	9,9	22,1	53,4	8,4
	Turiu progų įnešti vertingą indėlį į mokyklos gyvenimą	2,3	9,2	25,2	55,0	8,4
	Darbe galiu save realizuoti	0	4,6	22,1	55,0	18,3

IŠVADA. Mokytojai patiria profesinę sėkmę darbe, turi galimybių realizuoti save ir yra kompetentingi, tačiau trūksta kolegų palaikymo.

Kriterijus „Pripažinimas“

Kiekvienas darbuotojas nori būti pripažintas ir įvertintas, nes pripažinimo galimybė reiškia patenkintą laimėjimo poreikį. Tyrime siekta išsiaiškinti, ar mokytojai jaučiasi pripažinti. Tam buvo iškelti trys klausimai, išskaidyti į 9 teiginius.

12 lentelėje pateikti duomenys rodo tinkamumą faktorinei analizei. KMO koeficientas lygus 0,83. Pagal *Bartlett* sferiškumo testą, gauta kriterijaus *p* reikšmė $p=0,000$ rodo, kad kintamieji yra koreliuoti. Atlikus kintamųjų bendrumo (*Comunalities*) testą, kintamųjų bendrumas svyravo nuo 0,625 iki 0,869.

Analizuojant šio bloko duomenis *pagrindinių komponentių analizės (Principal Components)* metodu, išskirti 3 faktoriai, paaiškinę 74,22 proc. visų kintamųjų sklaidos (12 lentelė). *Pasuktos komponentų matricos (Rotated Component Matrix)* analizė parodė, kad teiginiai į faktorius sukrito prasmingai (*L* svyruoja nuo 0,569 iki 0,929). *Cronbach alpha* koeficientai rodo, jog teiginiai išskirtuose faktoriuose yra tarpusavyje prasmingai susiję (0,83 ir 0,86).

Pirmasis faktorius labai prasmingai koreliuoja su 4 kintamaisiais, kuriuos apibendrintai galima būtų apibūdinti kaip *teigiamo grįžtamojo ryšio iš vadovų pusės užtikrinimas*, o antrasis faktorius koreliuoja su kintamaisiais, kurie parodo, ar mokytojams yra *deleguojamos svarbios ir atsakingos funkcijos*, kurios leistų patenkinti pripažinimo poreikį. Į trečiąjį faktorių įkrito tik vienas teiginys, kuris buvo pateiktas anketoje tik kaip atvirktinis, reiškiantis, jog vadovai mokytojams deleguoja tik nesvarbias funkcijas, todėl toliau faktorinėje analizėje nenagrinėjamas.

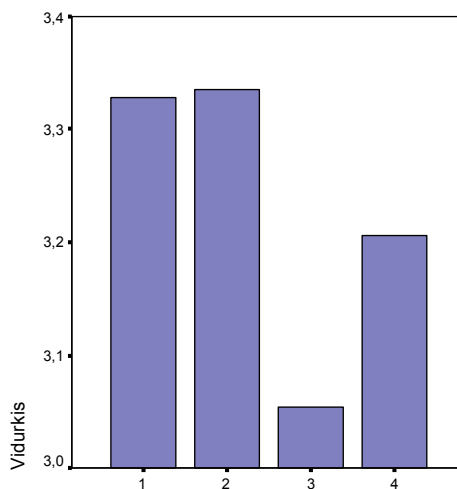
12 lentelė

Kriterijaus „Pripažinimas“ faktorinės analizės rezultatai (N=131)

Faktorius	Indikatoriai	L	N	Cronbach α	Sklaida, %
1. Teigiamo grįžtamojo ryšio iš vadovų pusės užtikrinimas	Sulaukus gero įvertinimo už atliktą darbą, visuomet atlyginama bent jau žodine padėka	0,821	4	0,86	32,14
	Gerai atliktas darbas mano darbovietėje visuomet sulaukia gero įvertinimo	0,816			
	Iš administracijos sulaukiu geranoriškų patarimų darbo klausimais	0,797			
	Kaip man sekasi dirbti, visuomet savalaikiai sužinau iš administracijos	0,787			
2. Atsakingų ir svarbių funkcijų delegavimas pedagogams	Esu įtrauktas į svarbių mokyklai sprendimų priėmimą	0,884	4	0,83	28,17
	Vadovai man dažnai deleguoja svarbias funkcijas, kai aš pats turiu priimti reikšmingus sprendimus	0,861			
	Mano asmenine nuomone remiamasi sprendžiant svarbius mokyklai klausimus (rengiant mokyklos veiklos, strateginį planą ir pan.)	0,699			
	Man patiki rengti įvairius pranešimus, atlikti tyrimus ar eksperimentus mokyklos mastu	0,569			
	<i>Man vadovai dažnai papildomai paskiria nereikšmingas ir nesvarbias užduotis (nunešti ar parnešti ką nors iš Švietimo sk. ir pan.)</i>	0,929	1		13,91
Viso:					74,22

Iš gautų rezultatų (5 pav.) galima spręsti, kad mokytojai nedažnai sulaukia teigiamo grįžtamojo ryšio. Su teiginiu, kad „Gerai atliktas darbas darbovietėje visuomet sulaukia gero įvertinimo“ sutinka tik 45 proc. respondentų, 38,9 proc. abejoja, o 16 proc. nesutinka. Na o sulaukę

gero įvertinimo už atliktą darbą, mokytojai ne visuomet sulaukia gero atlyginimo. Kalbama ne tik apie piniginį atlygį, bet ir bent jau apie žodinę vadovų padėką. Su pirmuoju teiginiu sutinka tik pusė respondentų (51,2 proc.), o kiti abejoja (28,2 proc.), kad jiems yra atlyginama arba nesutinka (20,6 proc.).



1. *Sulaukus gero įvertinimo už atliktą darbą, visuomet atlyginama bent jau žodine padėka*
2. *Gerai atliktas darbas mano darbovietėje visuomet sulaukia gero įvertinimo*
3. *Iš administracijos sulaukiu geranoriškų patarimų darbo klausimais*
4. *Kaip man sekasi dirbti, visuomet savalaikiai sužinau iš administracijos*

5 pav. Pirmojo faktoriaus „Teigiamo grįžtamojo ryšio iš vadovų pusės užtikrinimas“ kintamųjų vidurkis (N=131)

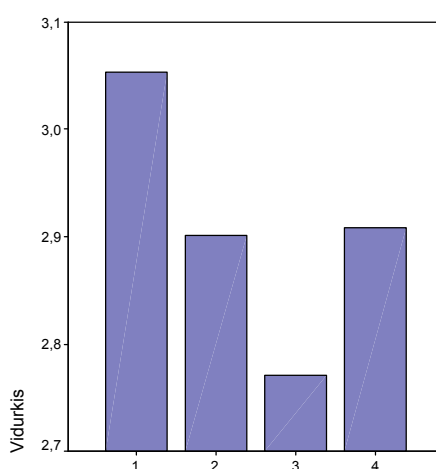
Panašūs rezultatai ir 3 teiginio, taigi švietimo organizacijų administracija per daug nesistengia geranoriškai patarti mokytojams darbo klausimais (44,3 proc. – sutinka su teiginiu, 30,5 proc. – abejoja, 25,1 proc. – nesutinka). Dar mažesni rezultatai 4 teiginio. Su tuo, kad *administracija savalaikiai informuoja mokytojus apie tai, kaip jiems sekasi dirbti*, t. y. suteikia grįžtamąjį ryšį, sutinka tik 35,1 proc. respondentų, abejoja – 33,6 proc., nesutinka – 31,3 proc.

Čia pasitvirtina R. Želvio (2003) teiginys, kad mokytojo profesija reikalauja savarankiškumo. Vadovai dažnai tik vieną kartą per metus privalomai patikrina mokytojo pamoką ir įvertina jo darbą (dažniausiai raštu, tik formaliai užpildydamas reikiamą popierių), o apie visą mokytojo veiklą vadovas sprendžia iš kitų šaltinių. Taigi grįžtamojo ryšio iš vadovų mokytojai retai sulaukia.

Antrojo faktoriaus kintamųjų vidurkiai (6 pav.) rodo dar žemesnius rezultatus. Tai reiškia, kad mokytojams vadovai nepatiki atsakingų ir svarbių funkcijų, neįtraukia į svarbių mokyklai sprendimų priėmimą (įtraukti tik 39,7 proc. respondentų), anot V. Filak ir K. M. Sheldon (2003), profesinės žinios ir kompetencijos atsiskleidžia tuomet, kai susiduriama su sudėtinga

užduotimi. Tik 27,5 proc. respondentų turi galimybę jaustis svarbiais ir savarankiškai priimti reikšmingus sprendimus, 26 proc. mokytojų teigia, kad jų nuomone vadovai remiasi sprendžiant svarbius mokyklai klausimus. Pranešimus rengia, įvairius tyrimus atlieka tik 32,9 proc. mokytojų. Vadovai neskiria mokytojams ir nereikšmingų užduočių (taip teigia 75,5 proc. respondentų).

Rezultatai parodo, kad vadovai nepasitiki mokytojais, kaip gebančiais priimti mokyklai svarbius sprendimus ir nepripažįsta jų kvalifikacijos bei vadybinių sugebėjimų. Tai patvirtina ir L. Rupšienės ir D. Gustienės (2005) atliktas tyrimas, kurio rezultatuose aptariamas silpnas vadovų palaikymas, nevertinamas mokytojo darbas ir netinkamas požiūris į eilinį mokytoją.



1. Esu įtrauktas į svarbių mokyklai sprendimų priėmimą
2. Vadovai man dažnai deleguoja svarbias funkcijas, kai aš pats turiu priimti reikšmingus sprendimus
3. Mano asmenine nuomone remiamasi sprendžiant svarbius mokyklai klausimus (rengiant mokyklos veiklos, strateginį planą ir pan.)
4. Man patiki rengti įvairius pranešimus, atlikti tyrimus ar eksperimentus mokyklos mastu

6 pav. Antrojo faktoriaus „Atsakingų ir svarbių funkcijų delegavimas pedagogams“ kintamųjų vidurkis (N=131)

IŠVADA. Apibendrinant galima teigti, kad mokytojai nedažnai sulaukia teigiamo grįžtamojo ryšio, neturi galimybės jaustis svarbiais ir savarankiškai priimti reikšmingus sprendimus, taigi pripažinimo galimybė yra gana maža, o tai reiškia, kad šis motyvacinis veiksnys švietimo organizacijose vadovų menkai naudojamas kaip motyvaciją keliantis.

Kriterijus „Asmens tobulėjimas“

Vienas iš labiausiai motyvuojančių veiksnių, patenkinančių laimėjimų ir pasiekimų poreikį, yra pažangos galimybė, t.y. galimybė siekti karjeros organizacijoje ir už jos ribų. Atliekant tyrimą buvo iškeltas klausimas, „Ar mokytojas turi galimybių siekti karjeros mokykloje ir už jos

ribų?“. Į šį klausimą atsakymų buvo ieškota pasitelkiant 3 kriterijaus „Pažangos galimybė“ teiginius.

Atliekant faktorinę analizę, šio bloko KMO buvo mažesnis nei 0,5, tad bandyta sujungti du kriterijus – „Pažangos galimybės“ ir „Asmens augimo“, nes galimybė tobulėti ir mokytis yra labai svarbūs veiksniai mokytojo, kaip asmenybės, augime, nes galimybė kelti kvalifikaciją, savišvieta yra susijusi su pažanga, didina pasiekimų ir laimėjimų galimybę. Teoriniame kriterijaus „Asmens augimas“ modelyje buvo iškeltas klausimas „Ar mokytojas turi galimybių tobulėti?“, kuriam išsiaiškinti sudaryti 8 teiginiai. Sujungus kriterijus, faktorinė analizė pavyko, gautas KMO siekė 0,79. Apibendrintai kriterijus pavadintas „Asmens tobulėjimu“. Analizuojant šio kriterijaus duomenis pagrindinių komponentų analizės (*Principal Components*) metodu, išskirti 3 faktoriai, paaiškinę 61,95 proc. visų kintamųjų sklaidos. Pasuktos komponentų matricos (*Rotated Component Matrix*) analizė parodė, kad teiginiai į faktorius sukrito prasmingai (*L* svyruoja nuo 0,551 iki 0,874). *Cronbach alpha* koeficientai rodo, jog teiginiai išskirtuose faktoriuose yra tarpusavyje prasmingai susiję (13 lentelė).

13 lentelė

Kriterijaus „Asmens tobulėjimas“ faktorinės analizės rezultatai (N=131)

Faktorius	Indikatoriai	L	N	Cronbach α	Sklaida, %
1. Galimybių tobulėti ir mokytis pedagogams sudarymas	Mokykloje sudaromos sąlygos savišvietai	0,867	5	0,81	24,66
	Visuomet randu laiko savišvietai mokykloje	0,760			
	Darbe sudaromos sąlygos tobulėti ir mokytis iš kitų (pvz., lankyti kitų mokytojų pamokas)	0,751			
	Mano dabartinės pareigos yra tas darbas, kuriame galima daug ko išmokti, augti kaip asmenybei	0,622			
	Darbe sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją (vykti į seminarus, kursus)	0,551			
2. Galimybės pedagogams kelti savo kvalifikaciją	Žinau, kiek dienų per metus galiu nemokamai kelti savo kvalifikaciją seminaruose	0,859	3	0,70	19,82
	Žinau, kiek lėšų yra skirta mano kvalifikacijos kėlimui	0,805			
	Mokykloje man suteikiama galimybė atestuotis ir įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją	0,631			
3. Galimybės pedagogams siekti karjeros	Šiuo metu mano užimamos pareigos yra naudingos, norint siekti karjeros Švietimo ar kitose srityse	0,874	2	0,76	17,47
	Darbe aš turiu galimybę siekti aukštesnių pareigų	0,861			
Viso:					61,95

83 proc. mokytojų sutinka, kad mokykloje jie gali atestuotis ir kelti savo kvalifikacinę kategoriją, tačiau siekti aukštesnių pareigų ar kilti karjeros laiptais mokytojai galimybių nemato (23 proc. mokytojų mano turintys galimybių siekti aukštesnių pareigų mokykloje ir tik 13 proc. teigia, kad dabartinės pareigos yra naudingos, norint siekti karjeros Švietimo srityje).

Vertinant teiginį „*Darbe sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją (vykti į seminarus, kursus)*“, galima konstatuoti, kad mokyklose yra sudaromos sąlygos kvalifikacijai kelti. Su tuo sutinka 84,7 proc. respondentų. 9 mokytojai nesutinka su teiginiu, o 11 abejoja. Taip pat mokytojai žino, kiek lėšų yra skirta kvalifikacijos kėlimui (su teiginiu sutinka 65,7 proc. mokytojų, nesutinka – 15,3 proc., abejoja, ar žino – 19,1 proc.) ir kiek dienų per metus gali nemokamai kelti savo kvalifikaciją (žino – 77,1 proc., nežino – 10,7 proc., abejoja – 12,2 proc.). Mokyklose sudaromos sąlygos tobulėti ir mokytis iš kitų. Taip teigia 76,3 proc. mokytojų, o su teiginiu nesutinka 13,8 proc. mokytojų. Su teiginiu, jog „*dabartinės pareigos yra tas darbas, kuriame galima daug ko išmokti ir augti kaip asmenybei*“ sutinka 63,3 proc. mokytojų, nesutinka – 10,7 proc., o nežino ar abejoja – 26 proc. mokytojų. Mokyklose sudaromos sąlygos savišvietai (su teiginiu sutinka 77,1 proc. mokytojų, nesutinka – 10,7 proc., o abejoja – 12,2 proc.), tačiau pastebima, kad mokytojai ne visuomet randa tam laiko (tik 51,5 proc. mokytojų randa laiko savišvietai, 25,2 proc. tam neranda laiko, o 23,7 proc. – abejoja).

IŠVADA. Apibendrinant galima teigti, kad mokytojai turi galimybių darbe tobulėti, augti kaip asmenybei ir siekti dar didesnių laimėjimų, tačiau reikėtų mažinti darbo krūvius, kad mokytojai daugiau laiko galėtų skirti savišvietai.

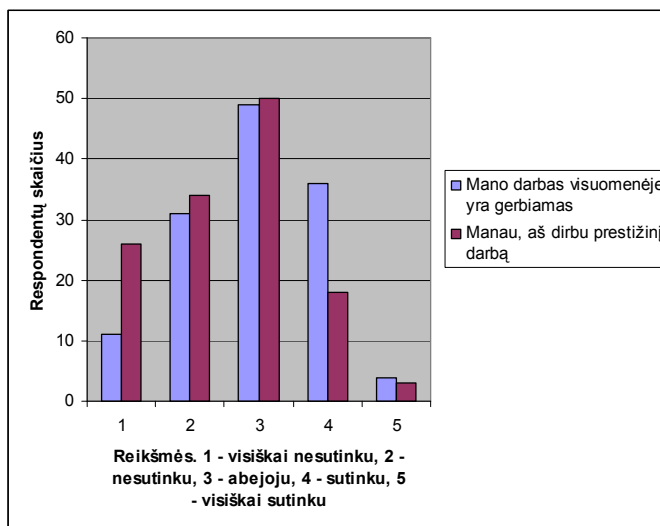
Motyvaciniams veiksniams dar galima priskirti *pagarbos poreikius* pagal A. Maslow bei *valdžios poreikį* pagal D. McClelland. Šiems poreikiams apibūdinti buvo išskirti 2 kriterijai (žr. 2 lentelę) – *darbo prestižas* ir *statusas*. Šių dviejų kriterijų faktorinė analizė negalima, nes KMO yra mažesnis už 0,6. Tuomet statuso, arba socialinio rango grupėje kriterijų, bandyta priskirti prie *socialinių poreikių* ir „*Narystės grupėje*“ kriterijaus, o darbo prestižas nagrinėtas atskirai.

Kriterijus „Darbo prestižas“

Teoriniame modelyje buvo išskirti 2 teiginiai, kurie faktorinei analizei netiko, nes KMO koeficientas lygus 0,5.

Iš 7 paveikslo matyti, kad mokytojai abejoja, ar dirba prestižinį darbą ir ar jų darbas visuomenėje yra gerbiamas. Kad darbas prestižinis, sutinka tik 16 proc. respondentų, o kad visuomenė gerbia jų darbą, pasisako 30,6 proc.

IŠVADA. Galima teigti, kad mokytojo darbas nėra prestižinis ir visuomenėje nėra gerbiamas, tad yra vienas iš demotyvuojančių veiksnių (tą patį parodė kokybinis tyrimas, kurio metu nemažai respondentų paminėjo tai, kad mokytojo darbo negerbia mokiniai ir tėvai).



7 pav. Kriterijaus „Darbo prestižas“ teiginių palyginimas

Norint nustatyti švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksnių procentinę raišką, buvo atlikta teigiamų atsakymų (sudėjus 4 – sutinku ir 5 – visiškai sutinku) analizė (6 priedas), perfrazavus neigiamą prasmę turinčius 2.3.4 ir 2.3.5 faktorius (žr. 5.2 priedą) teiginius. Išnagrinėjus rezultatus, galima daryti šias išvadas:

1. Pedagogams švietimo organizacijose geriausiai užtikrinama veiklos laisvė ir atsakomybė (teigiamų atsakymų į faktorius „Laisvė ir atsakomybė“ bendras vidurkis - 83,22 proc.). Dauguma pedagogų (99,3 proc.) jaučia atsakomybę už savo darbo rezultatus ir stengiasi gerai atlikti savo darbą (87 proc.). Mokytojams yra užtikrinama galimybė save realizuoti darbe (82,05 proc.), dirbti kūrybiškai (78,6 proc.). Antroje vietoje atsiduria pats darbas, t. y., ar žmogus teisingai pasirinko pedagogo profesiją, ar šis darbas yra jam įdomus, ar jis mano, kad darbas, kurį jis dirba, yra prasmingas (teigiamų atsakymų į faktorius „Darbo turinys“ bendras vidurkis – 79,34 proc.). Teisingai mokytojo profesiją pasirinkę mano 79,8 proc. respondentų, 71,23 proc. yra įsitikinę, kad jų darbas prasmingas ir įdomus. „Laimėjimo“ faktorius pagal bendrą teigiamų atsakymų vidurkį (61,95 proc.) yra trečioje vietoje. Kadangi pedagogai atsakingai žiūri į savo darbą, stengiasi gerai jį atlikti, tai galima teigti, jog būtent dėl to daugiau nei pusė mokytojų (61,3 proc.) mano patiriantys profesinę sėkmę darbe. Galima teigti, kad „laimėjimo“ faktorius rodikliai nėra tokie aukšti todėl, kad vis tik yra nemažai šių faktorių menkinančių veiksnių, tokių, kaip konkurencinė kova tarp kolegų (38,2 proc. teigia, kad vyrauja savitarpio pagalba ir nėra

konkurencijos, tik 47,3 proc. respondentų teigia, kad kolegos giria jų darbą) ir gana prastos galimybės mokyklose imtis iniciatyvos, įgyvendinti naujas idėjas (su tuo sutinka tik 62,6 proc.) ir taip patirti laimėjimo pojūtį.

2. Pirmuosius veiksnius, tokius kaip „Teisingas pedagogo profesijos pasirinkimas“, „Pedagogų pastangos gerai atlikti savo darbą“, „Pedagogų įsitikinimas, kad jų darbas yra įdomus ir prasmingas“, „Pedagogų atsakomybė už savo veiklą“, „Pedagogų savirealizacija“, „Pedagogų profesinė sėkmė“ ir „Iniciatyvos“ remiantis mokslinė motyvacijos teorija apžvalga galima priskirti prie **vidinės motyvacijos**. Rezultatai rodo, kad Panevėžio miesto mokytojų vidinė motyvacija yra gana aukšta (75 proc.). Tą patvirtina ir respondentų savo motyvacijos dirbti mokytoju vertinimas 5 balų sistemoje (5 – labai gerai, 4 – gerai, 3 – vidutiniškai, 2 – blogai, 1 – labai blogai) - 76,3 proc. respondentų savo motyvaciją dirbti mokytoju įvertino gerai ir labai gerai.

Higienos veiksniai (pagal F. Herzberg). Higienos veiksniams galima priskirti *socialinius, saugumo ir fiziologinius poreikius* pagal A. Maslow (*priklausymo grupei arba bendrumo poreikius* pagal D. McClelland). Teoriniame modelyje šiems poreikiams apibūdinti iš viso buvo išskirta 12 kriterijų (žr. 2 lentelę). **Socialiniai** poreikiai apibūdinti 3 kriterijais, **saugumo** – 6, o **fiziologiniai** – 3. Kiekvienam jų buvo bandoma atlikti faktorinė analizė.

Kriterijus „Bendradarbiavimas“

Socialiniams poreikiams pagal A. Maslow dar galima priskirti *priklausymo grupei arba bendrumo poreikius* pagal D. McClelland. Socialinių poreikių bloką sudaro šie kriterijai: narystė grupėje, vadovavimo stilius ir bendradarbiavimas su kolegomis. Atliekant faktorinę analizę, bandyta sujungti 2 kriterijus: *narystės grupėje* ir *bendradarbiavimo su kolegomis*. Faktorinė analizė pavyko, tačiau teiginiai, sukritę į trečiąjį faktorių, mažai su juo susiję ir sunkiai interpretuojami, tad išmetus juos, atlikta faktorinė analizė tik su prasmingais teiginiais. Gauti rezultatai pateikti 14 lentelėje.

14 lentelėje pateikti duomenys rodo tinkamumą faktorinei analizei. KMO koeficientas lygus 0,68. Pagal *Bartlett* sferiškumo testą, gauta kriterijaus p reikšmė $p=0,000$ rodo, kad kintamieji yra koreliuoti. Atlikus kintamųjų bendrumo (*Comunalities*) testą, kintamųjų bendrumas svyravo nuo 0,326 iki 0,827. Analizuojant šio bloko duomenis *pagrindinių komponentų analizės (Principal Components)* metodu, išskirti 2 faktoriai, paaiškinę 62,76 proc. visų kintamųjų sklaidos. Bendrai juos galima pavadinti „**Bendradarbiavimu**“. *Pasuktos komponentų matricos (Rotated Component Matrix)* analizė parodė, kad teiginiai į faktorius sukrito prasmingai (L svyruoja nuo 0,554 iki 0,909).

Cronbach alpha koeficientai rodo, jog teiginiai išskirtuose faktoriuose yra tarpusavyje prasmingai susiję.

14 lentelė

Kriterijaus „Bendradarbiavimas“ faktorinės analizės rezultatai (N=131)

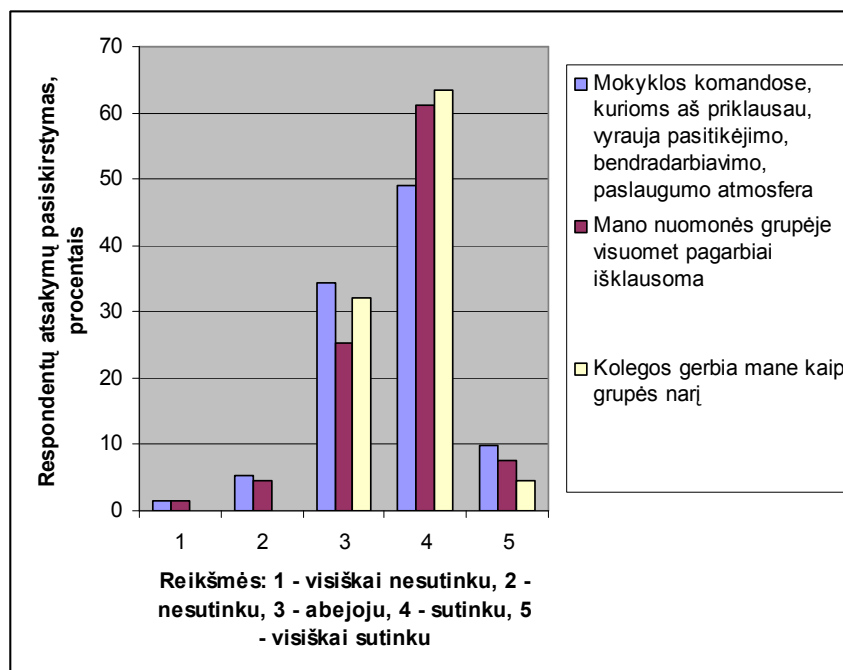
Faktorius	Indikatoriai	L	N	Cronbach α	Sklaida, %
1. Galimybių dalyvauti stabilių grupių veikloje sudarymas pedagogams	Mokyklos komandose, kurioms aš priklausau, vyrauja pasitikėjimo, bendradarbiavimo, paslaugumo atmosfera	0,787	4	0,68	34,82
	Mano nuomonės grupėje visuomet pagarbiai išklausoma	0,786			
	Kolegos gerbia mane kaip grupės narį	0,688			
	<i>Mokykloje sudaromos galimybės dalyvauti įvairių grupių veikloje</i>	0,554			
2. Pedagogų bendradarbiavimo sąlygos	Bendradarbiai yra paslaugūs, padeda iškilus sunkumams	0,909	2	0,76	27,94
	Tarp kolegų vyrauja ne konkurencinė, o savitarpio pagalbos atmosfera	0,861			
				Viso:	62,76

Pirmasis faktorius labai prasmingai koreliuoja su 3 kintamaisiais (L svyruoja nuo 0,688 iki 0,787), kuriuos galima apibūdinti kaip „*galimybių dalyvauti stabilių grupių veikloje sudarymas pedagogams*“. 4 teiginys „*Mokykloje sudaromos galimybės dalyvauti įvairių grupių veikloje*“ iškrenta iš interpretuojamo konteksto, nes tai susiję su vadovų kompetencija. Į antrąjį faktorių sukrito teiginiai, apibūdinantys mokytojų tarpusavio bendravimą, tad faktorius pavadintas „*Pedagogų bendradarbiavimo sąlygos*“.

Respondentų atsakymų į faktoriaus „*Galimybių dalyvauti stabilių grupių veikloje sudarymas pedagogams*“ teiginius pasiskirstymas pateiktas 8 paveiksle, iš kurio matyti, kad švietimo organizacijose veikiančių grupių aplinka yra stabili, jose vyrauja pasitikėjimo ir bendradarbiavimo atmosfera (su tuo sutinka ~60 proc.), mokytojų nuomonės visuomet pagarbiai išklausoma (su tuo sutinka ~70 proc.), tad kolegos gerbia vieni kitus.

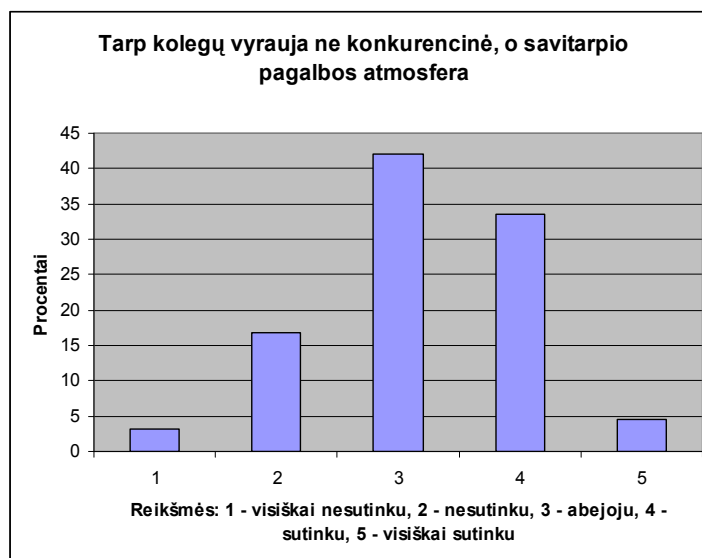
Kad bendradarbiai yra paslaugūs ir padeda iškilus sunkumams, teigia 70,3 proc. respondentų, tačiau nagrinėjant antrąjį kintamąjį iš „*Pedagogų bendradarbiavimo sąlygos*“ faktoriaus, galima konstatuoti, kad vis gi tarp kolegų vyrauja daugiau konkurencinė, o ne savitarpio pagalbos atmosfera, nes kolegų geranoriškumu abejoja daugiau kaip 40 proc. respondentų (9 pav.).

Virš 70 proc. respondentų sutinka, jog mokyklose sudaromos galimybės dalyvauti įvairių grupių veikloje.



8 pav. Kriterijaus „Galimybių dalyvauti stabilių grupių veikloje sudarymas pedagogams“ teiginių palyginimas (N=131)

Tokius kriterijaus „Bendradarbiavimas“ rezultatus galima paaiškinti tuo, kad mokytojai yra pasiskirstę grupelėmis draugystės principu ir jose yra stabili aplinka. Iškilus sunkumams, pirmiausia kreipiamasi į tos pačios grupelės narius, tuo tarpu bendraujant su kitais bendradarbiais jaučiama konkurencija.



9 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas, procentais (N=131)

IŠVADA. Švietimo organizacijose egzistuojančių grupių aplinka yra stabili ir tai yra motyvuojantis veiksnys, tačiau už susidariusių individualių komandų ribų jaučiama konkurencija.

Kriterijus „Vadovavimas organizacijai“

Bene didžiausią teiginių skaičių (17) teoriniame modelyje turintis kriterijus „Vadovavimas organizacijai“ faktorinei analizei tiko. 3 priede pateiktoje faktorinės analizės duomenų rezultatai rodo kriterijaus „Vadovavimas organizacijai“ tinkamumą faktorinei analizei. KMO koeficientas lygus 0,92. Pagal *Bartlett* sferiškumo testą, gauta kriterijaus *p* reikšmė $p=0,000$ rodo, kad kintamieji yra koreliuoti. Atlikus kintamųjų bendrumo (*Comunalities*) testą, kintamųjų bendrumas svyravo nuo 0,481 iki 0,818. Analizuojant šio bloko duomenis *pagrindinių komponentių analizės (Principal Components)* metodu, išskirti 3 faktoriai, paaiškinę 67,84 proc. visų kintamųjų sklaidos.

15 lentelė

Faktoriaus „Aukšta vadovų kompetencija“ respondentų atsakymų pasiskirstymas (N=131)

Teiginiai	Reikšmės, proc.					Vidurkis
	1	2	3	4	5	
Jaučiu, kad mano nuomonė yra svarbi vadovams	3,8	14,5	44,3	35,1	2,3	3,18
Vadovai atsižvelgia į mano reikalavimus, poreikius	1,5	14,5	35,1	45,8	3,1	3,34
Vadovai vertina mano, kaip mokytojo, darbą	2,3	3,1	35,9	54,2	4,6	3,56
Vadovai pastebi mano pastangas ir palankiai jas vertina	2,3	9,2	31,3	51,9	5,3	3,49
Vadovai skiria dėmesio mano asmeniniams interesams, siekiams, kvalifikacijos kėlimo ir karjeros klausimams	2,3	10,7	29,8	48,9	8,4	3,5
Organizuojant darbą, atsižvelgiama į man tinkamą darbo laiką, derinant jį su mokinių poreikiais	3,8	18,3	26	46,6	5,3	3,31
Vadovai mano nesėkmės ir klaidas aptaria konfidencialiai	3,1	7,6	41,2	42,7	5,3	3,4
Vadovų vadovavimo stilius yra palaikantis, skatinantis geriau dirbti	4,6	16	26,7	45	7,6	3,35

Pastaba: reikšmių paaiškinimas: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – abejoju, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Pasuktos komponentų matricos (Rotated Component Matrix) analizė parodė, kad teiginiai į faktorius sukrito labai prasmingai (L svyruoja nuo 0,559 iki 0,827). Cronbach alpha koeficientai rodo, jog teiginiai išskirtuose faktoriuose yra tarpusavyje labai prasmingai susiję (0,91; 0,87; 0,79). Faktoriai pagal į juos sukritusius teiginius, pavadinti „Aukšta vadovų kompetencija“, „Vadovų dėmesys pedagogams“, „Gero darbo organizavimo užtikrinimas iš vadovų pusės“.

Kriterijaus „Vadovavimas organizacijai“ respondentų atsakymai į pirmojo faktoriaus „Aukšta vadovų kompetencija“ teiginius pavaizduoti 15 lentelėje. Rezultatai rodo, vidutiniškai pusė mokytojų (51,5 proc.) sutinka, kad vadovų kompetencija yra gera, t. y., vadovai atsižvelgia į mokytojų reikalavimus, poreikius, pastebi pastangas ir palankiai jas įvertina, skiria dėmesio asmeniniams interesams, organizuodami darbą atsižvelgia į mokytojų poreikius. 33,8 proc. tuo abejoja, o 14,7 proc. – nesutinka, kad vadovų kompetencija yra gera. Mokytojai daugiau abejoja nei sutinka tik tuo, kad jų nuomonė yra svarbi vadovams (44,3 proc. abejoja, 35,1 proc. sutinka, kad svarbi ir tik 2,3 proc. visiškai su tuo sutinka). Tokius rezultatus patvirtina ir vadovų kompetencijos bendras vidurkis, siekiantis tik 3,4.

Respondentų tyrimo metu buvo paprašyta balais nuo 1 iki 5 įvertinti vadovų kompetenciją bei vadovų dėmesingumą mokytojui, sugebėjimą išsiklausyti į mokytojo poreikius, norus, interesus. Atlikus koreliacinę analizę, panaudojant *Spearman* ranginės koreliacijos koeficientą, nustatyta, kad tarp „Vadovų kompetencijos“ ir „Vadovų dėmesingumo mokytojui, sugebėjimo išsiklausyti į mokytojo poreikius, norus, interesus“ egzistuoja statistinis sąryšis (reikšmingumo koeficientas lygus 0,00, Spearman – 0,619). Rezultatai, pateikiami 16 lentelėje, rodo, kad mokytojai vadovų kompetenciją vertina vidutiniškai gerai. 52,3 proc. mano, kad vadovų kompetencija yra gera, 33,2 proc. tuo abejoja, o 14,6 proc. mano, kad vadovų kompetencija yra bloga ir jie visiškai nedėmesingi mokytojų poreikiams ir norams. Pažymėtina, kad mažiau nei pusė mokytojų (44,3 proc.) vadovų dėmesingumą jiems įvertino gerai ir labai gerai. Rezultatai sutampa su respondentų atsakymais į pirmojo faktoriaus „Aukšta vadovų kompetencija“ teiginius.

16 lentelė

Respondentų nuomonė apie vadovų kompetenciją, domėjimąsi mokytojo poreikiais ir mokytojų psichologinę savijautą darbe, procentais (N=131)

Teiginiai <i>Balais nuo 1 iki 5 (1 balas – labai blogai, 5 balai – labai gerai) įvertinkite :</i>	Balai					Vidurkis
	1	2	3	4	5	
vadovų dėmesingumą Jums, sugebėjimą išsiklausyti į Jūsų poreikius, norus, interesus	2,3	19,8	33,6	35,9	8,4	3,28
vadovų kompetenciją	0	6,9	32,8	40,5	19,8	3,73
Bendras vidurkis:	1,2	13,4	33,2	38,2	14,1	3,5
savo psichologinę savijautą darbe	0,8	9,2	34,4	46,6	9,2	3,54

Atlikus koreliacinę analizę, taip pat nustatytas statistinis sąryšis tarp „Vadovų kompetencijos“ (reikšmingumo koeficientas lygus $p=0,00$, Spearman koef. – 0,456) ir „*Mokytojo psichologinės savijautos darbe*“ bei tarp „Vadovų dėmesingumo mokytojui, sugebėjimo išsiklausyti į mokytojo poreikius bei norus“ ($p=0,00$, Spearman koef. - 0,557) ir „*Mokytojo psichologinės*

savijautos darbe“. Taigi galima teigti, kad nuo vadovų kompetencijos (4 balais įvertino 38,2 proc.) priklauso ir mokytojo psichologinė savijauta darbe (4 balais įvertino 46,6 proc.).

Kriterijaus „Vadovavimas organizacijai“ respondentų atsakymai į antrojo faktoriaus „Vadovų bendravimas su mokytojais“ teiginius pavaizduoti 17 lentelėje. Iš 15 ir 17 lentelių, palyginus dviejų faktorių „Aukšta vadovų kompetencija“ ir „Vadovų dėmesys pedagogams“ rezultatus, matyti, kad respondentų nuomonė apie vadovų kompetenciją ir vadovų bendravimą su mokytojais iš esmės sutampa. Mažiau nei pusė mokytojų (48,5 proc.) mano, kad vadovai noriai bendradarbiauja su mokytojais, remia ir palaiko juos, geranoriškai pataria ir laiku suteikia mokytojams reikalingą informaciją. Abejojančių – 32,4 proc., nesutinkančių su tuo, jog vadovai noriai bendrauja su mokytojais yra 19,1 proc. Iš visų kintamųjų išsiskiria teiginys „Mūsų mokykloje visiems mokytojams galioja vienodi reikalavimai darbo kokybei ir rezultatams“, kuriam pritaria tik 31,3 proc. respondentų, tuo abejoja 41,2 proc., o su teiginiu nesutinka 27,5 proc. apklaustųjų. Tai rodo, kad kai kurie mokytojai, galbūt „draugystės principu“ yra išskiriami iš kitų ir mokytojai dėl to jaučiasi diskriminuojami.

17 lentelė

Faktoriaus „Vadovų dėmesys pedagogams“ respondentų atsakymų pasiskirstymas (N=131)

Teiginiai	Reikšmės, proc.					Vidurkis
	1	2	3	4	5	
Vadovai laiku suteikia visą darbui reikalingą informaciją	0,8	14,5	32,8	46,6	5,3	3,41
Vadovai visuomet remia ir palaiko mūsų mokyklos mokytojus sudėtingose situacijose	2,3	15,3	33,6	43,5	5,3	3,34
Vadovai noriai bendradarbiauja su mokytojais, tariai įvairiais su mokykla susijusiais klausimais	2,3	16	32,8	44,3	4,6	3,33
Mūsų mokykloje visiems mokytojams galioja vienodi reikalavimai darbo kokybei ir rezultatams	4,6	22,9	41,2	25,2	6,1	3,05
Iš vadovų asmeniškai gaunu geranoriškų, nuoširdžių patarimų darbo kokybės gerinimo klausimais	3,8	16	33,6	40,5	6,1	3,29
Vadovai mane supažindino su mano pareigomis, atsakomybe, reikalavimais, užkertant kelią nesusipratimams dėl nežinojimo	1,5	14,5	20,6	51,9	11,5	3,57

Pastaba: reikšmių paaiškinimas: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – abejoju, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Analizuojant trečiojo faktoriaus „Gero darbo organizavimo užtikrinimas iš vadovų pusės“ rezultatus, galima teigti, jog 58 proc. mokytojų vadovai supažindino su mokyklos istorija, veikla ir perspektyvomis, o su organizacijos vidaus taisyklėmis, tradicijomis ir kultūra buvo supažindinti 71 proc. mokytojų. Rezultatai parodo, kad vadovai nenoriai su mokytojais dalijasi

mintimis apie mokyklos perspektyvas, o tai sukelia ir nesaugumo jausmą, ir yra demotyvuojantis veiksnys.

IŠVADA. Tik vidutiniškai pusė apklaustųjų mokytojų sutinka, kad vadovų kompetencija (51,9 proc.) ir bendravimas su mokytojais (48,5), dalijimasis svarbia informacija apie mokyklos veiklos perspektyvas (58 proc.), o tai yra vadovavimas, yra geras. Nustatyta, kad nuo vadovų kompetencijos priklauso ir mokytojo psichologinė savijauta darbe. Gautus rezultatus lyginant su R. Kontautienės (2002) atlikto tyrimo rezultatais, kurie parodė, kad 76 proc. mokytojų buvo patenkinti bendravimu su kolegomis, galima teigti, kad paaštrėjus konkurencijai, pablogėjo ir pedagogų tarpusavio santykiai, kurie blogina bendrą mokyklos mikroklimatą. Pažymėtina, kad vadovai jau šiek tiek noriau bendradarbiauja su mokytojais, nes šio tyrimo rodikliai šiuo klausimu yra 9 proc. geresni.

Higienos veiksniams pagal F. Herzberg dar galima priskirti ir **saugumo poreikius** pagal A. Maslow. Teoriniame modelyje (operacionalizacijoje) šiems poreikiams apibūdinti buvo išskirti 6 kriterijai:

- Darbo kultūra;
- Bendras organizacijos psichologinis klimatas;
- Darbo sąlygos;
- Tobulėjimo galimybės;
- Darbo vietos garantijos;
- Mokytojų psichologinė savijauta.

Iš viso šį bloką sudarė 31 teiginys. Prieš atliekant faktorinę analizę, iš teorinio modelio buvo išimti priešingą prasmę jau esantiems turintys teiginiai ir keli pasikartojantys teiginiai, viso – 16 teiginių. Su likusiais 15, atlikta faktorinė analizė. Šis blokas tiko faktorinei analizei (KMO koeficientas lygus 0,70). Pagal *Bartlett* sferiškumo testą, gauta kriterijaus p reikšmė $p=0,000$ rodo, kad kintamieji yra koreliuoti. Atlikus kintamųjų bendrumo (*Comunalities*) testą, kintamųjų bendrumas svyravo nuo 0,452 iki 0,822. Analizuojant šio bloko duomenis *pagrindinių komponentių analizės (Principal Components)* metodu, išskirti 5 faktoriai, paaiškinę 62,32 proc. visų kintamųjų sklaidos.

Pasuktos komponentų matricos (Rotated Component Matrix) analizė parodė, kad teiginiai į faktorius sukrito labai prasmingai (L svyruoja nuo 0,422 iki 0,889). *Cronbach alpha* koeficientai rodo, jog teiginiai išskirtuose faktoriuose yra tarpusavyje prasmingai susiję (nuo 0,49 iki 0,83). Faktoriai pagal į juos sukritusius teiginius, pavadinti „Palankus bendras organizacijos

psichologinis klimatas“, „Geros darbo sąlygos“, „Gera pedagogų psichologinė savijauta“, „Normalus darbo krūvis“ ir „Darbo vietos garantijos“ (4 priedas).

18 lentelė

Saugumo poreikių faktoriaus respondentų atsakymų pasiskirstymas (N=131)

Faktoriai	Teiginiai	Reikšmės, proc.					Vidurkis
		1	2	3	4	5	
1. Palankus bendras organizac. psycholog. klimatas	Mokyklos psichologinis klimatas yra palankus kūrybinei veiklai, asmeninėms iniciatyvoms	2,3	15,3	31,3	45,8	5,3	3,37
	Organizacijos kultūra skatina kelti problemas ir jas spręsti, priimti sprendimus	1,5	6,1	33,6	55,7	3,1	3,53
	Organizacijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis vertybėmis	0,8	3,1	33,6	51,9	10,7	3,69
2. Geros darbo sąlygos	Mokyklos aplinka yra estetiška	0	13	19,8	56,5	10,7	3,65
	Mokykloje laikomasi higienos reikalavimų (tinkamas apšvietimas, ergonomiški suolai)	3,1	24,4	22,9	40,5	9,2	3,28
	Mokinių skaičius klasėse nėra per didelis ir leidžia man tinkamai atlikti savo pareigą	6,9	19,8	13	43,5	16,8	3,44
	Mokykloje sudaromos visos sąlygos produktyviam darbui su mokiniais organizuoti, yra visi būtinausi ištekliai (mokymo priemonės, vadovėliai)	3,1	19,1	26,7	45	6,1	3,32
3. Gera pedagogų psicholog. savijauta	Mano požiūris į mokyklą, kurioje dirbu, yra teigiamas	0	5,3	18,3	60,3	16	3,87
	Dažniausiai rytais į darbą einu su džiaugsmu	0,8	9,9	38,9	45	5,3	3,44
4. Normalus darbo krūvis	Dėl laiko stokos nespėju atlikti svarbiausių darbų – pasiruošti pamokoms, ištaisyti mokinių darbų	5,3	30,5	20,6	35,1	8,4	3,11
	Manau, kad mokykloje per daug popierizmo	3,1	1,5	9,2	40,5	45,8	4,24
	Dažnai jaučiu nuovargį ir stresą	4,6	21,4	28,2	37,4	8,4	3,24
5. Darbo vietos garantijos	Mano darbo krūvis yra per didelis	3,8	41,2	25,2	22,1	7,6	2,89
	Dėl didelio darbo krūvio nebelieka laiko laisvalaikiui	3,1	34,4	20,6	30,5	11,5	3,13

Pastaba: reikšmių paaiškinimas: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – abejoju, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

18 lentelėje pateikti saugumo poreikių faktorių rezultatai, iš kurių matyti, kad tik šiek tiek daugiau nei pusė (59,29 proc.) mokytojų yra patenkinti bendru organizacijos psichologiniu klimatu, darbo sąlygomis ir gerai jaučiasi darbe. Tą patvirtina ir Lietuvos švietimo darbuotojų profesinės sąjungos Žemaitijos regiono susivienijimo rengtos apklausos, kurių metu kas antras apklaustasis nurodė, kad yra gniuždomas psichologiškai, jaučia nuolatinę įtampą, ypač santykiuose su mokyklos administracija (Čejauskienė, 2006). Amerikos tyrimų instituto sudarytame daugiausia

stresą sukeliančių profesijų dešimtuose pirmą vietą užėmė mokytojas, kuris pralenkė ir policininkus, ir oro uosto darbuotojus (Fullan, 1999).

Mokytojai darbe iš tiesų patiria daug streso, jaučia nuolatinę įtampą (45,8 proc.). Dauguma mokytojų mano, kad mokykloje per daug popierizmo (86,3 proc.). 45 proc. mokytojų nesutinka, kad jų darbo krūvis yra per didelis, o 29,7 proc. sutinka, kad jų darbo krūvis yra per didelis. Vertinant teiginį „*Jaučiuosi saugus dėl darbo ateityje*“, pastebimas ryšys su darbo krūviu, nes mokytojai, kurių mažas darbo krūvis, dėl darbo ateityje jaučiasi nesaugiai (38,2 proc.), 35,9 proc. mokytojų nežino, kaip jaustis dėl darbo ateityje, o 25,9 proc. mokytojų jaučiasi saugiai, taigi galima teigti, jog tai tie mokytojai, kurie turi didelį krūvį.

IŠVADA. Mokytojų saugumo poreikiai nėra pakankamai užtikrinami, nes tik šiek tiek daugiau nei pusė (59,29 proc.) mokytojų yra patenkinti bendru organizacijos psichologiniu klimatu, darbo sąlygomis ir gerai jaučiasi darbe. Tik 25,9 proc. mokytojų jaučiasi saugūs dėl darbo ateityje.

Kriterijus „Teisingas atlyginimas“

Higienos veiksniams pagal F. Herzberg dar galima priskirti ir ***fiziologinius poreikius*** pagal A. Maslow. Teoriniame modelyje buvo išskirti 6 teiginiai, apibūdinantys „Teisingo atlyginimo“ kriterijų. Pasak J. Žaptoriaus (2007), darbo užmokestis vis dar motyvuoja žmones, nes esant sunkiai šalies ekonominei būklei, ši skatinimo priemonė yra ypač veiksminga. Na, o pedagogo profesija reikalauja papildomų išlaidų knygoms, kultūrinių renginių lankymui, pažintinėms kelionėms ir pan., tad atlyginimas mokytojams yra labai svarbus ir motyvuojantis veiksnys.

19 lentelė

Kriterijaus „Teisingas atlyginimas“ respondentų atsakymų pasiskirstymas (N=131)

Teiginiai	Reikšmės, proc.					Vidurkis
	1	2	3	4	5	
Atlyginimas atitinka mano kvalifikacijos lygį	13	29	27,5	28,2	2,3	2,78
Mokykloje apmokama už visus papildomai atliktus darbus	29	36,6	22,9	9,9	1,5	2,18
Darbo užmokestis, kurį gaunu, atitinka mano dedamas pastangas darbui atlikti, darbo kokybę ir rezultatus	14,5	36,6	26,7	19,1	3,1	2,6
Mokykloje sudaromos galimybės daugiau uždirbti	27,5	33,6	26,7	12,2	0	2,24
Iš atlyginimo galiu sau leisti įsigyti knygų, aplankyti kultūrinius renginius	19,1	29,8	26,7	22,1	2,3	2,59
Manau, esu vertas didesnio atlyginimo	1,5	3,1	13,7	51,9	29,8	4,05

Pastaba: reikšmių paaiškinimas: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – abejoju, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Atlikus faktorinę analizę, visi teiginiai sukrito į vieną faktorių, kaip ir teoriniame modelyje. KMO lygus 0,831. Faktorius paaiškina 53,40 proc. visų kintamųjų sklaidos. *Cronbach alpha* koeficientas (0,72) rodo, jog teiginiai išskirtame faktoriuje yra tarpusavyje prasmingai susiję.

Kaip ir buvo galima tikėtis, 53,7 proc. mokytojų nemano, kad jų atlyginimas atitinka jų kvalifikaciją. Su tuo sutinka tik 20,14 proc. respondentų. 81,7 proc. mokytojų mano, kad yra verti didesnio atlyginimo.

IŠVADOS. Mokytojų atlyginimai vis dar yra demotyvuojantis veiksnys (81,7 proc.). Rezultatai iš esmės sutampa su R. Kontautienės (2002) atliktu tyrimu, kuriuo nustatyta, kad 82 proc. pedagogų nepatenkinti atlyginimu už darbą. Galima teigti, kad mokytojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu dėl jo kilimo pastaruoju metu, pakilo tik labai nežymiai (nuo 18 proc. 2002 m. iki 20 proc. 2009 m.).

Kriterijus „Skatinimas“

Skatinimo už darbą sistema teoriniame modelyje buvo priskirta prie higienos veiksnių. Atlikus faktorinę analizę (KMO koeficientas lygus 0,622) ir analizuojant šio bloko duomenis pagrindinių komponentų analizės (*Principal Components*) metodu, išskirti 3 faktoriai, paaiškinę 59,84 proc. visų kintamųjų sklaidos (20 lentelė) ir pagal kintamųjų pasiskirstymą pavadinti taip: „Pedagogų skatinimas nematerialinėmis priemonėmis“, „Pedagogų skatinimas materialinėmis priemonėmis“ ir „Kitų pedagogus skatinančių priemonių taikymas“.

20 lentelė

Kriterijaus „Skatinimas“ faktorinės analizės rezultatai (N=131)

Faktorius	Indikatoriai	L	N	Sklaida, %
1. Vadovų asmeninis dėmesys	Vadovai už gerai atliktą darbą įteikia padėkos raštą	0,779	4	24,06
	Vadovai už gerai atliktą darbą padėkoja žodžiu ar parašo padėką e-paštu	0,747		
	Vadovai mane pasveikina jubiliejinių sukakčių proga	0,737		
	Mokyklos kolektyve švenčiamos tradicinės šventės	0,446		
2. Piniginis skatinimas	Labai gerai ar gerai įvertinus mano veiklą kalendoriniais metais, išmokama vienkartinė piniginė išmoka	0,816	2	19,42
	Švenčių, jubiliejinių sukakčių proga išmokama vienkartinė piniginė išmoka	0,782		
3. Nepiniginis skatinimas	Darbe aš galiu nemokamai naudotis kopijavimo aparatu	0,798	2	16,36
	Už nepamokinę veiklą suteikiamos papildomos atostogos	0,657		
			Viso:	59,84

21 lentelėje pateikti kriterijaus „Skatinimas“ duomenų rezultatai. Anketoje respondentams buvo pateiktos skatinimo priemonės, kurias, pagal darbo kodeksą, gali taikyti švietimo organizacijų vadovai pedagogams ir prašyta perskaityti teiginius bei pažymėti, ar taip yra jų mokykloje ir ar tokios motyvavimo priemonės paskatintų juos dirbti geriau. **A** stulpelis atitinka klausimą „Ar taip yra Jūsų mokykloje?“, **B** – „Ar tai Jus skatina (paskatintų) dirbti geriau?“. **A** klausimo **reikšmės**: 1 – nesutinku, 2 – nežinau, abejoju, 3 – sutinku. **B** klausimo: 1 – ne, 2 – nežinau, abejoju, 3 – taip.

21 lentelė

Kriterijaus „Skatinimas“ rezultatai, procentais (N=131)

Faktoriai	Indikatoriai	A			B		
		1	2	3	1	2	3
1. Pedagogų skatinimas nematerialinėmis priemonėmis	Vadovai už gerai atliktą darbą įteikia padėkos raštą	30,5	23,7	45,8	13	36,6	50,4
	Vadovai už gerai atliktą darbą padėkoja žodžiu ar parašo padėką e-paštu	28,2	22,1	49,6	10,7	31,3	58
	Vadovai mane pasveikina jubiliejinių sukakčių proga	28,2	16	55,7	30,5	39,7	29,8
	Mokyklos kolektyve švenčiamos tradicinės šventės	8,4	8,4	83,2	18,3	45	36,6
2. Pedagogų skatinimas materialinėmis priemonėmis	Labai gerai ar gerai įvertinus mano veiklą kalendoriniais metais, išmokama vienkartinė pinigine išmoka	80,2	13,7	6,1	15,3	22,9	61,8
	Švenčių, jubiliejinių sukakčių proga išmokama vienkartinė pinigine išmoka	77,1	13,7	9,2	24,4	38,2	37,4
3. Kitų pedagogus skatinančių priemonių taikymas	Darbe aš galiu nemokamai naudotis kopijavimo aparatu	62,6	4,6	32,8	13	19,1	67,9
	Už nepamokinę veiklą suteikiamos papildomos atostogos	55,7	22,9	21,4	14,5	26	59,5

A – Ar taip yra Jūsų mokykloje?

B – Ar tai Jus skatina (paskatintų) dirbti geriau?

Reikšmės:

A: 1 – nesutinku, 2 – nežinau, abejoju, 3 – sutinku.

B: 1 – ne, 2 – nežinau, abejoju, 3 – taip.

Gauti rezultatai parodo, kad tik pusė mokytojų yra skatinami *asmeniniu vadovų dėmesiu* (50,37 proc.). 28,97 proc. respondentų iš vadovų nesulaukia pasveikinimo švenčių progomis, nesulaukia padėkos nei žodžiu, nei raštu. Maždaug tiek pat (54,2 proc.) respondentų teigia, kad asmeninis vadovų dėmesys paskatintų dirbti geriau.

78,65 proc. pedagogų nėra *skatinami piniginėmis išmokomis*. 49,6 proc. teigia, kad tokios piniginės išmokos paskatintų juos dirbti geriau. Pažymėtina, kad labiau mokytojai norėtų būti paskatinti piniginėmis išmokomis ne švenčių progomis, o įvertinus jų veiklą.

59,15 proc. respondentų nėra *skatinami nematerialinėmis priemonėmis*, t. y., negali darbe naudotis kopijavimo aparatu nemokamai, jiems nesuteikiamos papildomos atostogos. Tokios priemonės paskatintų 63,7 proc. pedagogų.

IŠVADOS. Tik pusė mokytojų yra skatinami asmeniniu vadovų dėmesiu (50,37 proc.). Maždaug tiek pat (54,2 proc.) respondentų teigia, kad asmeninis vadovų dėmesys paskatintų dirbti geriau. 78,65 proc. pedagogų nėra skatinami piniginėmis išmokomis. 49,6 proc. teigia, kad tokios piniginės išmokos paskatintų juos dirbti geriau. Pažymėtina, kad labiau mokytojai norėtų būti paskatinti piniginėmis išmokomis ne švenčių progomis, o įvertinus jų veiklą. 59,15 proc. respondentų nėra skatinami nepiniginėmis priemonėmis, t. y., negali darbe naudotis kopijavimo aparatu nemokamai, jiems nesuteikiamos papildomos atostogos. Tokios priemonės paskatintų 63,7 proc. pedagogų.

Higienos veiksniai (pagal F. Herzberg) remiantis moksline motyvacijos teorijų studija, priskiriami prie **išorinės motyvacijos** ir, kaip parodė atlikta teigiamų atsakymų (sudėjus 4 – sutinku ir 5 – visiškai sutinku) analizė (6 priedas), Panevėžio miesto mokytojų yra vertinami ne taip gerai:

1) **59 proc.** mokytojų mano, kad mokyklose yra geros sąlygos **bendradarbiauti**, dalyvauti stabilių darbo grupių veikloje (63,75 proc.). manoma, kad iškilus sunkumams mokytojai kreipiasi į „savus“, juos palaikančius mokytojus, tad čia teigiamų atsakymų vidurkis yra 70,3 proc.

2) **52,5 proc.** respondentų mano, kad darbe turi galimybių **tobulėti**. Mokyklose yra sudaromos sąlygos savišvietai, mokytojai žino, kiek dienų per metus nemokamai jie gali kelti savo kvalifikaciją kursuose, seminaruose (po 77,1 proc.), mokytis iš kolegų, pvz., lankyti jų pamokas (76,3 proc.). Mokytojų tobulėjimo galimybės mokyklose mažina laiko trūkumas, nes mokytojai savišvietai ne visuomet randa laiko (randa 51,1 proc.), o labiausiai šį rodiklį smukdo galimybių siekti karjeros nebuvimas, nes tik 17,95 proc. mokytojų mano, kad turi galimybių siekti karjeros Švietimo ar kitose srityse.

3) Tik pusė (**50,10 proc.**) mokytojų yra patenkinti **vadovavimu** švietimo organizacijai, kurioje jie dirba. Vadovų kompetenciją kaip aukštą vertina 50,58 proc. mokytojų, o vadovų dėmesio sulaukia tik 45,23 proc. pedagogų. Vertindami 5 balų sistemoje, gerai ir labai gerai **vadovų kompetenciją** įvertino 60,3 proc. mokytojų, o **vadovų dėmesingumą, sugebėjimą įsiklausyti į mokytojų poreikius, norus ir interesus** - 44,3 proc. mokytojų. Atlikus koreliacinę analizę, panaudojant *Spearman* ranginės koreliacijos koeficientą, nustatyta, kad tarp „Vadovų

kompetencijos“ ir „Vadovų dėmesingumo mokytojui, sugebėjimo įsiklausyti į mokytojo poreikius bei norus“ egzistuoja statistinis sąryšis ($p=0,00$, Spearman koef. – 0,619), tad faktorinės analizės rezultatų gautas vadovų aukštos kompetencijos (50,58 proc.) ir vadovų dėmesingumo (45,23 proc.) vertinimas yra teisingas. Tik 58 proc. mokytojų teigia, kad vadovai juos supažindino su organizacijos istorija, veikla, perspektyvomis. Nežinia kodėl, bet vadovai nemato reikalo tai daryti, o tai rodo prastą požiūrį į mokytoją, kaip į darbuotoją ir ne itin gerą darbo organizavimą (64,5 proc. mano, kad darbas organizuojamas gerai).

4) Tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojai jaučiasi gana nesaugiai (tik **47,74 proc.** respondentų yra patenkinti *saugumo* poreikio tenkinimu), nes tik 54,95 proc. mokytojų mano, kad bendras organizacijos psichologinis klimatas yra geras, kai tuo tarpu savo pačių psichologine savijauta darbe yra patenkinti 63,3 proc. mokytojų (5 balų sistemoje savo *psichologinę savijautą darbe* gerai ir labai gerai įvertino 55,8 proc. mokytojų). Tik 57,08 proc. respondentų yra patenkinti darbo sąlygomis. Labiausiai nuvilia sąlygų produktyviam darbui su mokiniais nepakankamas užtikrinimas – nėra vadovėlių, kabinetai neaprūpinti informacinėmis technologijomis. Patenkinti tik 51,1 proc. apklaustųjų. Saugumo poreikis itin glaudžiai susijęs su darbo krūviu ir darbo vietos garantijomis. 41,25 proc. mokytojų nemano, kad jų darbo krūvis yra per didelis, tad galima manyti, kad mokytojai jaučiasi nesaugiai dėl savo ateities, nes mokinių skaičius mažėja, mokyklos reorganizuojamos ir dabar jau pilna norinčių būti mokytojais.

5) Tik **38,75 proc.** mokytojų darbe sulaukia *pripažinimo*. Vadovai nepatiki mokytojams svarbių užduočių (tik 27,5 proc. jų sulaukia), neįtraukia į svarbių mokyklai sprendimų priėmimą (39,7 proc. įtraukti), mokytojai nesulaukia teigiamo grįžtamojo ryšio iš administracijos (sulaukia tik 43,9 proc. mokytojų). Bent jau žodinės padėkos iš vadovų už gerai atliktą darbą sulaukia tik 51,2 proc. mokytojų. Tai patvirtina prastos vadovų kompetencijos rodiklius ir skatinimo sistemos mokyklose nebuvimą.

6) Tik **28,37 proc.** mokytojų yra vienaip ar kitaip *skatinami*. Nematerialinėmis priemonėmis (padėka žodžiu, e-paštu, padėkos raštas, sveikinimas jubiliejaus proga) skatinami tik pusė mokytojų (50,37 proc.), materialinėmis priemonėmis skatinami tik 7,65 proc. mokytojų (piniginėmis išmokomis už gerą ar labai gerą darbą, švenčių ar jubiliejų proga), o kitomis motyvavimo priemonėmis paskatinami tik 27,1 proc. mokytojų (gali nemokamai naudotis kopijavimo aparatu, jiems už nepamokinę veiklą suteikiamos papildomos atostogos).

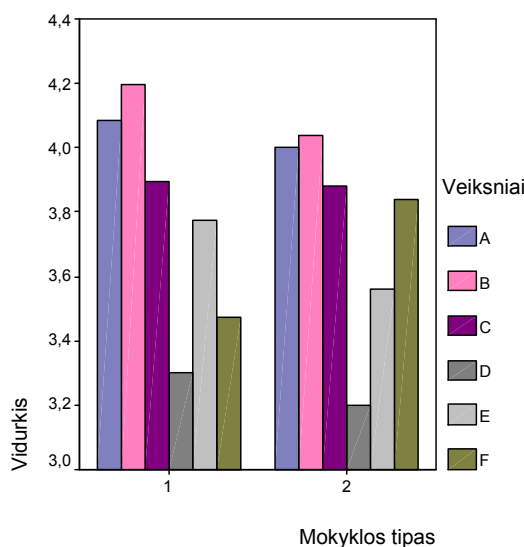
7) Mažiausiai patenkinti mokytojai jiems mokamu atlyginimu. **22,33 proc.** mokytojų mano, kad jų *atlyginimas* yra teisingas (atitinka jų kvalifikaciją (30,5 proc.) ir dedamas pastangas (22,2 proc.). tik 24,4 proc. mokytojų iš atlyginimo gali įsigyti knygų, aplankyti kultūrinius renginius. 12,2 proc. mokytojų teigia, kad mokykloje sudaromos galimybės daugiau uždirbti.

3.2. Švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksnių ryšys su demografiniais rodikliais

Siekiant nustatyti pedagogų motyvaciją lemiančių veiksnių ir respondentų demografinių charakteristikų ryšį, buvo atliekamos statistinės analizės procedūros.

Iš gautų rezultatų analizės (10 pav.), lyginant mokyklos tipą (profesinę ir vidurinę mokyklą) ir tokius veiksnius, kaip *motyvaciją dirbti mokytoju, mokytojo kompetenciją, mokytojo profesinę sėkmę darbe, vadovų dėmesingumą mokytojui, sugebėjimą įsiklausyti į jo poreikius, norus, interesus, vadovų kompetenciją ir mokytojo psichologinę savijautą darbe*, galima daryti išvadas, jog visi veiksniai, išskyrus mokytojo psichologinę savijautą darbe, yra šiek tiek aukštesni vidurinėje mokykloje, nei profesinėje mokykloje. Vadovų kompetencija labiau vertinama vidurinėje mokykloje, nei profesinėje mokykloje. Tuo tarpu mokytojo psichologinė savijauta darbe vidurinėje mokykloje ženkliai mažesnė nei profesinėje.

- Mokyklos tipas:**
1- vidurinė mokykla;
2- profesinė mokykla.
- Veiksniai:**
A- motyvacija dirbti mokytoju;
B- mokytojo kompetencija;
C- mokytojo profesinė sėkmė darbe;
D- vadovų dėmesingumas mokytojui, sugebėjimas įsiklausyti į jo poreikius, norus, interesus;
E- vadovų kompetencija;
F- mokytojo psichologinė savijauta darbe.



10 pav. Motyvacijos ir ją lemiančių veiksnių priklausomybė nuo mokyklos tipo

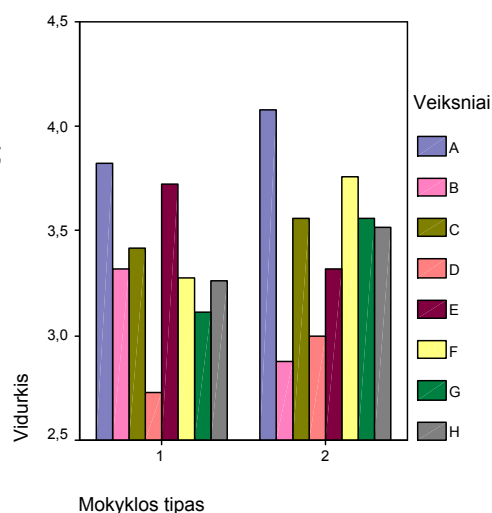
Analizuojant kitus veiksnius (11 pav.), nuo kurių, tikėtina, priklauso mokytojo psichologinė savijauta, nustatyta, kad vidurinėse mokyklose tarp kolegų vyksta didesnė konkurencinė kova, jose mokytojai ne tokie draugiški, kaip profesinėse mokyklose. Vidurinėse mokyklose mokytojai jaučiasi mažiau saugūs, organizuojant darbą mažiau, nei profesinėse mokyklose, atsižvelgiama į mokytojų poreikius.

Mokyklos tipas:

- 1- vidurinė mokykla;
- 2- profesinė mokykla.

Veiksniai:

- A- Mano požiūris į mokyklą, kurioje dirbu, yra teigiamas;
- B- Dažnai jaučiu nuovargį ir stresą;
- C- Dažniausiai rytais į darbą einu su džiaugsmu;
- D- Jaučiuosi saugus dėl darbo ateityje;
- E- Mokyklos aplinka yra estetiška;
- F- Mokyklos pedagogų bendruomenėje vyrauja draugiškumas, nuoširdumas ir tarpusavio palaikymas;
- G- Tarp kolegų vyrauja ne konkurencinė, o savitarpio pagalbos atmosfera;
- H- Organizuojant darbą, atsižvelgiama į man tinkamą darbo laiką, derinant jį su mokinių poreikiais.

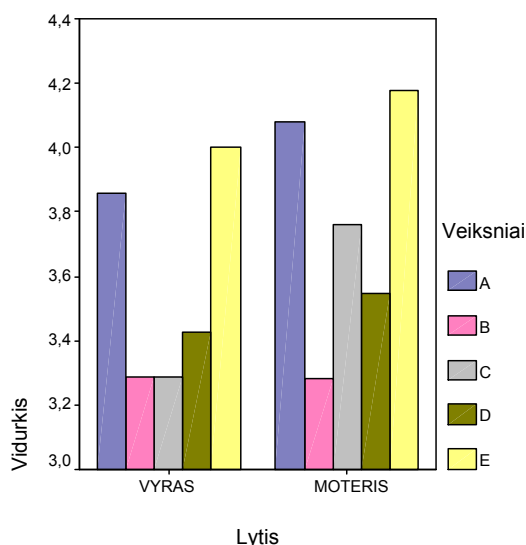


11 pav. Motyvaciją lemiančių veiksnių priklausomybė nuo mokyklos tipo

Analizuota veiksnių *motyvacija dirbti mokytoju, mokytojo kompetencija, vadovų dėmesingumas mokytojui, sugebėjimas įsiklausyti į jo poreikius, norus, interesus, vadovų kompetencija ir mokytojo psichologinė savijauta darbe* priklausomybė nuo lyties ir nustatyta, kad tiek vyrai, tiek moterys vadovų dėmesingumą vertina vienodai, tad vadovų diskriminacijos lyties atžvilgiu nėra, tačiau visus kitus veiksnius vyrai vertina labiau neigiamai nei moterys, ypač išsiskiria vadovų kompetencijos vertinimas – vyrai vadovų kompetenciją žymiai mažiau vertina nei moterys (12 pav.).

Veiksniai:

- A- motyvacija dirbti mokytoju;
- B- vadovų dėmesingumas mokytojui, sugebėjimas įsiklausyti į jo poreikius, norus, interesus;
- C- vadovų kompetencija;
- D- mokytojo psichologinė savijauta darbe;
- E- mokytojo kompetencija.



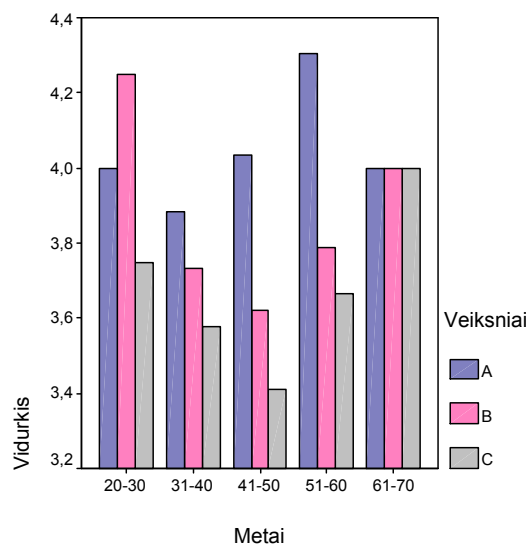
12 pav. Motyvacijos ir ją lemiančių veiksnių priklausomybė nuo lyties

Išanalizavus mokytojų motyvacijos dirbti mokytoju ir motyvaciją lemiančių veiksnių, tokių, kaip *vadovų kompetenciją ir mokytojo psichologinę savijautą darbe*, priklausomybę nuo

amžiaus, galima daryti išvadą, kad vadovų kompetencijos vertinimas priklauso nuo respondentų amžiaus – kuo jaunesnis ir kuo vyresnis pedagogas, tuo vadovų kompetencija vertinama aukščiau, prasčiausiai kompetenciją vertina 41-50 m. pedagogai. G. Merkys „Dialogo“ straipsnyje teigia, kad didesnis profesinis nuovargis, demotyvacija būdingi arba pradedantiems pedagogo karjerą arba ją baigiantiems mokytojams (Tervidyte, 2005). Šio tyrimo metu tik vienas vyresnio amžiaus pedagogas, atsakydamas į klausimą dėl mažėjančios motyvacijos, paminėjo, kad ji mažėja dėl atotrūkio tarp jo ir jaunimo.

Tyrimu nustatyta (13 pav.), kad motyvacija dirbti mokytoju mažiausia 31-40 m. amžiaus grupėje, o didžiausia – 51-60 m., o kitų amžiaus grupių rezultatai skyrėsi nežymiai. Tad galima spėti, kad vis gi situacija šiek tiek yra pasikeitusi ir mokytojų motyvacijos tyrimai yra aktualūs, nes keičiasi situacija švietimo sistemoje, šalies ekonomikoje. Savo psichologinę savijautą darbe gana prastai vertina 41-50 m. amžiaus pedagogai, o geriausiai (bet ne gerai) jaučiasi 61-70 m. mokytojai.

Veiksniai:
 A- motyvacija dirbti mokytoju;
 B- vadovų kompetencija;
 C- mokytojo psichologinė savijauta darbe



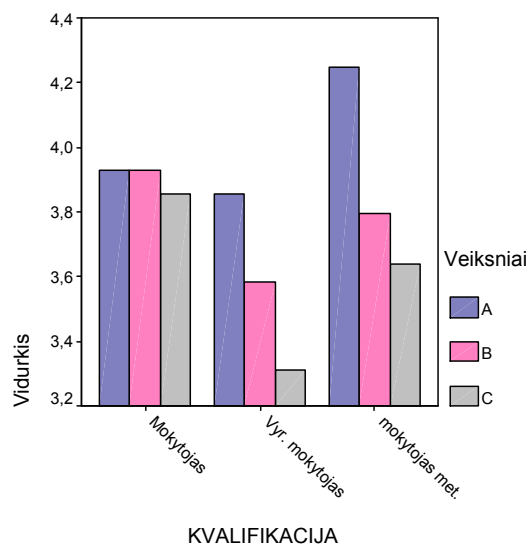
13 pav. Motyvacijos ir ją lemiančių veiksnių priklausomybė nuo amžiaus

Išanalizavus mokytojų motyvacijos dirbti mokytoju ir motyvaciją lemiančių veiksnių, tokių, kaip *vadovų kompetencija ir mokytojo psichologinė savijauta darbe*, priklausomybę nuo pedagogų kvalifikacijos (14 pav.), galima daryti išvadą, kad mokytojų metodininkų motyvacija yra aukščiausia, tuo tarpu mokytojo psichologinė savijauta darbe prasčiausia yra vyr. mokytojų.

Išanalizavus mokytojų motyvacijos dirbti mokytoju ir motyvaciją lemiančių veiksnių, tokių, kaip *vadovų kompetencija, profesinė sėkmė darbe*, priklausomybę nuo dėstomų dalykų, galima daryti išvadą, jog motyvacija dirbti mokytoju ir profesinė sėkmė darbe nuo dėstomų dalykų mažai priklauso, ji daugiausia yra gera arba labai gera (7 priedas). Tuo tarpu vadovų kompetencijos vertinimas šiek tiek skiriasi priklausomai nuo dalykų, kuriuos mokytojai dėsto. Dėstantys tik

profesijos dalykus mokytojai iš 11 blogai ir vidutiniškai vadovų kompetenciją vertina 8. Panaši tendencija ir dėstančių pradinėse klasėse – iš 39 blogai ir vidutiniškai vadovų kompetenciją vertina 15 mokytojų. Dėstantys lietuvių kalbą vadovų kompetenciją vertina maždaug per pusę (7 gerai, 6 blogai ir vidutiniškai). Kitų dalykų mokytojų vertinimai nepateikti, nes jų skaičius yra per mažas.

Veiksniai:
 A- motyvacija dirbti mokytoju;
 B- vadovų kompetencija;
 C- mokytojo psichologinė savijauta darbe



14 pav. Motyvacijos ir ją lemiančių veiksnių priklausomybė nuo pedagogų kvalifikacijos

3.3. Motyvaciją lemiančių veiksnių kokybinio tyrimo duomenų analizė

Tyrimu siekta sužinoti respondentų nuomonę apie motyvaciją keliančias priemones, todėl anketoje, prieš tai apklausus kelių mokyklų mokytojus, buvo išvardytos pagrindinės motyvavimo priemonės, šiuo metu taikomos mokyklose. Respondentų buvo klausama, ar šios motyvavimo priemonės yra šiuo metu taikomos jų darbovietėje ir ar jos skatina (paskatintų) juos siekti aukštesnių savo veiklos rezultatų.

Remiantis prielaida, kad ne visi motyvacijai įtaką darantys veiksniai buvo paminėti anketoje, respondentų buvo paprašyta atsakyti į du atvirus klausimus:

1. Kokios **motyvavimo priemonės** (finansinės ir nefinansinės) paskatintų Jus dirbti geriau ir siekti aukštesnių savo veiklos rezultatų?

2. Dėl kokių priežasčių **mažėja** Jūsų **motyvacija darbui**?

Buvo atlikta kokybinė šių klausimų analizė. 20 proc. mokytojų neatsakė į atvirus anketos klausimus.

Iš atsakiusiųjų į klausimą „Dėl kokių priežasčių mažėja Jūsų motyvacija darbui?“ dažniausiai pasitaikančios mintys yra tokios:

✓ Prastėja mokinių kontingentas; daug nemotyvuotų mokinių; mokinių nenoras dirbti; vis labiau skiriasi mokinių ir mokytojų požiūris į vertybes; dėl mokinių požiūrio į mokytojo darbą; mokinių elgesys per pamokas - 39;

✓ Vadovai nepadedą spręsti iškilusių problemų; dėl vadovų požiūrio į darbą ir mokytoją; vadovų dėmesio stokos jauniems specialistams; kai prastas vadovas, dingsta noras dirbti, nėra savitarpio supratimo; vadovai toleruoja apkalbas, nesigilina į esmę; atliktas darbas įdomus tik man pačiam; vadovai dažnai ne tik kad nepadedą, bet dar ir trukdo darbui, ypač organizuojant renginius; kai pagiriami ar paskatinami ne patys to labiausiai nusipelnę darbuotojai; nesusikalbėjimas su tiesioginiais vadovais; vadovybė nepastebi pastangų – 15;

✓ Motyvacija nemažėja; viskas šiuo metu atitinka pedagoginius poreikius; motyvacija nemažėja, tik liūdna, kad valdžios vyrai pamiršo, kad aukštumą pasiekė todėl, kad lankė mokyklą – 13;

✓ Darbo užmokestis neatitinka pastangų ir įdėto darbo; mažas atlyginimas – 13;

✓ Mokykloje per daug popierizmo – 13;

✓ Visuomenės nuomonė, jog mokytojas dirba tik pusę dienos (t. y. nedirba), o visą vasarą atostogauja; mokytojas turi tik pareigas, o teisių – ne; visuomenė nevertina mokytojų darbo; dėl paties darbo mažo prestižo – 10;

✓ Nėra garantijos dėl ateities; nesaugumo jausmas; dėl reorganizacijos, nesibaigiančių eksperimentų švietimo sistemoje – 10;

✓ Sveikatos problemos, susijusios su amžiumi, nuovargis, stresinės situacijos – 9;

✓ Papildomi darbai, tiesiogiai nesusiję su darbu; renginių, projektų gausa – 8;

✓ Nėra savitarpio pagalbos tarp kolegų; dėl santykių kolektyve; dėl psichologinės įtampos mokykloje; dėl konfliktų, nesutarimų, apkalbų, pavydo – 7;

✓ Per didelis krūvis – 5;

✓ Skurdi materialinė bazė – 2;

✓ Neturiu pastovaus kabineto – 2;

✓ Mažėja mokytojų pamokų krūvis - 1;

✓ Didelis mokinių skaičius klasėse – 1;

✓ Nevienodos konkurencijos sąlygos – 1;

Atsakiusiųjų į klausimą „**Kokios motyvavimo priemonės paskatintų Jus dirbti geriau ir siekti aukštesnių savo veiklos rezultatų?**“ dažniausiai pasitaikančios mintys yra tokios:

✓ Didesnis atlyginimas; piniginis paskatinimas; finansinės motyvavimo priemonės; papildomos finansinės priemonės; premijos; pagal kompetencijas to vertas atlyginimas;

apmokėjimas už visus papildomus darbus, kanceliarinių išlaidų apmokėjimas; finansinės priemonės leistų išplėsti savišvietos galimybes; finansinis paskatinimas nors metų gale - 54;

✓ Didesnis vadovų dėmesingumas; sėkmių akcentavimas; moralinis palaikymas; tolerancija; vadovai nevartotų žodžių „nieko nedirbate“, pamatytų, kad iš tiesų dirbame daug; didesnis pasitikėjimas mokytoju; liberalesnė vadyba; gerai atliktas darbas būtų pastebimas ir bent jau žodžiu padėkojama; jei mokykloje būtų skatinimo sistema; kad direktorius netrukdytų dirbti; administracijos geranoriškumas; vadovų tinkami poelgiai ir sprendimai leistų jaustis ne tik darbuotoju, bet ir žmogumi; pagyrimas, paskatinimas už gerai atliktą darbą; tikslų nuostatų buvimas ir komandinis darbas; darbo aptarimas su vadovais bent vieną kartą per metus – 31;

✓ Pamokų ruošimuisi skirtų priemonių įsigijimas; geresnė materialinė bazė, geresnės darbo sąlygos; kabineto turtinimas; estetiška aplinka; pastovus kabinetas – 25;

✓ Mokinių noras tobulėti; veiklos rezultatai priklauso nuo mokinių iniciatyvos ir jų norų bei gebėjimų; motyvuoti mokiniai; mokinių ir jų tėvų dėkingumas; pagarba mokytojui, daugiau teisių; didesnė mokinių ir tėvų atsakomybė; teigiamas požiūris į mokytoją; mokinių požiūris į mokytojo darbą – 22;

✓ Mažesnis darbo krūvis, laisvas laikas savišvietai – 8;

✓ Papildomos laisvos dienos – 6;

✓ Kad tik darbo būtų; pastovi darbo vieta; saugesnė ateitis; užtikrintas darbo krūvis – 6;

✓ Geresnis mikroklimatas – 4;

✓ Mažiau popierizmo – 4;

✓ Jei valdžios sluoksniuose būtų mažiau kalbų, daugiau darbų; kitoks vyriausybės požiūris į mokytoją; esame nemokama darbo jėga įvairių projektų vykdymui, už kuriuos atlygį gauna įvairios nevyriausybines organizacijos, dėl to negalime atlikti tiesioginių savo pareigų – 4;

✓ Visiems mokytojams galiotų vienodos sąlygos – 2;

✓ Kūrybinės veiklos skatinimas, didesnė laisvė pasirenkant veiklas su mokiniais – 2;

✓ Kvalifikacijos tobulinimas – 1;

✓ Pripažinimas – 1;

Išanalizavus kokybinio tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad labiausiai mokytojų motyvacija mažėja dėl prastos mokinių motyvacijos (39 atvejai) ir dėl vadovų nekompetencijos (15 atvejų), taip pat dėl per mažo darbo užmokesčio, dėl per didelio „popierizmo“ (po 13 atvejų). 13 mokytojų pažymėjo, kad jų motyvacija nemažėja, tai sudarytų 13 proc. atsakiusių į klausimus mokytojų. Kitos priežastys, dėl kurių mažėja mokytojų motyvacija dirbti yra:

✓ Visuomenės nepagarba mokytojo profesijai (10 atvejų);

✓ Baimė dėl ateities (10 atvejų);

- ✓ Sveikatos problemos, nuovargis dėl įtempto darbo (9 atvejai);
- ✓ Per didelė papildomų darbų, tiesiogiai nesusijusių su mokytojo darbu, apimtis (8 atvejai).

Labiausiai mokytojus paskatintų teisingas darbo užmokestis (54 atvejai, 52 proc.), didesnis vadovų dėmesys mokytojo darbui ir aukštesnė jų kompetencija (31 atvejis), turtingesnė materialinė bazė ir geresnės darbo sąlygos (25 atvejai), didesnė mokinių motyvacija mokytis (22 atvejai). Kitos priemonės, kurios paskatintų mokytojus dirbti geriau yra:

- ✓ Mažesnis darbo krūvis (8 atvejai);
- ✓ Papildomos laisvos dienos (6 atvejai);
- ✓ Saugesnė ateitis (6 atvejai);
- ✓ Geresnis mikroklimatas (4 atvejai);
- ✓ Mažiau „popierizmo“ (4 atvejai).

Mokytojai akcentavo ir kanceliarinių išlaidų apmokėjimą, norą naudotis kopijavimo aparatu nemokamai, nes šiuo metu mokytojas savo asmenines lėšas priverstas naudoti popieriui, kopijavimui ir įvairioms kanceliarinėms prekėms, tuo tarpu vadovai turi didesnes galimybes, kaip teigia G. Šaparnis ir D. Šaparnienė (2004), šiomis priemonėmis naudotis nemokamai, t. y. iš mokyklos lėšų. Mokytojai į šį klausimą reaguoja jautriai, nes jaučia neteisybę ne tik iš mokyklos vadovų pusės, bet ir apskritai, jų manymu, valdžios pozicija (kur seimo nariai gauna pinigų kanceliarinėms išlaidoms) yra netinkama.

IŠVADOS

1. Remiantis F. Herzberg dviejų veiksmų teorija, galima išskirti dvi pagrindines motyvaciją lemiančių veiksmų charakteristikas, t.y. motyvacinius ir higienos veiksmus. Dviejų veiksmų teorijos higieniniai faktoriai iš esmės atitinka fiziologinių, saugumo bei socialinių poreikių lygius pagal A. Maslow poreikių piramidę. Tuo pačiu, prie motyvatorių priskiriamus veiksmus galima palyginti su dviem aukščiausiais poreikių piramidės lygiais. Be to, D.McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorijoje pasiekimų ir valdžios poreikiai, lyginant su A. Maslow poreikių hierarchija, yra tarp pagarbos ir savirealizacijos poreikių, o priklausymo grupei poreikiai A. Maslow piramideje atitinka socialinius poreikius. Išnagrinėta mokslinė motyvaciją aiškinanti psichologinė ir vadybinė literatūra bei atskleisti poreikių tenkinimo, teisingumo ir pasitenkinimo darbu teoriniai aspektai leidžia teigti, jog visos poreikių motyvacijos teorijos yra tarpusavyje susijusios ir visi motyvaciją lemiantys veiksniai yra skatinantys.

2. Atlikus tyrimą, faktorinės analizės metu buvo identifikuota 10 švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksmų grupių (*darbo turinys, laisvė ir atsakomybė, laimėjimas, pripažinimas, asmens tobulėjimas, bendradarbiavimas, vadovavimas organizacijai, saugumo užtikrinimas, fiziologinių poreikių tenkinimas ir skatinimas*). Veiksmų grupes sudaro 28 veiksniai. Į faktorius sukritę kintamųjų rinkiniai atspindi bendras latentines pedagogų motyvaciją lemiančių veiksmų charakteristikas. Pagal faktorinės analizės taisykles, išskirtų veiksmų grupių ir pačių veiksmų pavadinimai buvo parinkti iš dalies subjektyviai, atsižvelgiant į teoriniame modelyje išskirtus kriterijus bei grupes sudarančius kintamuosius, ypač – į pirmuosius.

3. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė Panevėžio miesto mokytojų motyvacijos ir ją lemiančių veiksmų raišką. Remiantis moksline motyvacijos teorija apžvalga tokie veiksniai, kaip „Teisingas pedagogo profesijos pasirinkimas“, „Pedagogų pastangos gerai atlikti savo darbą“, „Pedagogų įsitikinimas, kad jų darbas yra įdomus ir prasmingas“, „Pedagogų atsakomybė už savo veiklą“, „Pedagogų savirealizacija“, „Pedagogų profesinė sėkmė“ ir „Iniciatyvos“ yra priskiriami prie **vidinės motyvacijos**, visi kiti veiksniai – prie **išorinės motyvacijos**. Atlikta respondentų atsakymų analizė parodė, kad Panevėžio miesto mokytojų vidinė motyvacija yra stipresnė nei vidutiniška (75 proc.), o išorinė motyvacija yra gana silpna (45 proc.) Tai patvirtina iškelta hipotezė, jog „**Vidinė mokytojų motyvacija yra aukštesnė nei išorinė**“.

4. Remiantis tyrimo rezultatais, galima konstatuoti, kad:

1) Labiausiai Panevėžio miesto mokytojus motyvuoja švietimo organizacijose užtikrinama **veiklos laisvė ir atsakomybė (83,22 proc.)**. Dauguma pedagogų yra atsakingi ir stengiasi gerai atlikti savo darbą, mokytojams yra užtikrinama *galimybė realizuoti save ir dirbti*

kūrybiškai. Teisingai mokytojo profesiją pasirinkę ir įsitikinę, kad jų *darbas prasmingas ir įdomus* yra dauguma respondentų, galbūt dėl to daugiau nei pusė mokytojų patiria *profesinę sėkmę darbe*. **Laimėjimo** (61,95 proc.) pojūtis menksta dėl tokių veiksnių, kaip konkurencinė kova tarp kolegų ir gana prastos galimybės mokyklose imtis iniciatyvos, įgyvendinti naujas idėjas ir taip patirti laimėjimo pojūtį. Taigi šie veiksniai, priskiriami vidinei motyvacijai, palaiko mokytojų motyvaciją.

2) Higienos veiksniai, priskiriami prie išorinės motyvacijos, Panevėžio miesto mokytojų motyvaciją silpnina. Tik šiek tiek daugiau nei pusė mokytojų mano, kad mokyklose yra geros sąlygos ***bendradarbiauti***. Mokyklose yra sudaromos sąlygos savišvietai, tačiau mokytojų tobulėjimo galimybės mokyklose mažina laiko trūkumas, sąlygų siekti karjeros nebuvimas. Tik pusė mokytojų yra patenkinti ***vadovavimu*** (50,10 proc.) švietimo organizacijai. Tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojai jaučiasi gana ***nesaugiai***, tik pusė mokytojų mano, kad bendras organizacijos psichologinis klimatas yra geras, savo psichologine savijauta darbe yra patenkinti 63,3 proc. mokytojų. Tik 57,08 proc. respondentų yra patenkinti ***darbo sąlygomis***. Sąlygų produktyviam darbui su mokiniais užtikrinimu patenkinti taip pat tik pusė apklaustųjų. *Saugumo* poreikis itin glaudžiai susijęs su darbo krūviu ir darbo vietos garantijomis. Mažiau nei pusė mokytojų nemano, kad jų darbo krūvis yra per didelis, tad galima manyti, kad mokytojai jaučiasi nesaugiai dėl savo ateities, nes mokinių skaičius mažėja, mokyklos reorganizuojamos ir dabar jau netrūksta norinčių būti mokytojais. Tik 38,75 proc. mokytojų darbe sulaukia ***pripažinimo***. Vadovai nepatiki mokytojams svarbių užduočių, neįtraukia į svarbių mokyklai sprendimų priėmimą, mokytojai nesulaukia teigiamo grįžtamojo ryšio iš administracijos. Bent jau žodinės padėkos iš vadovų už gerai atliktą darbą sulaukia vėl gi tik pusė mokytojų. Tai patvirtina prastos vadovų kompetencijos rodiklius ir skatinimo sistemos mokyklose nebuvimą, nes tik 28,37 proc. mokytojų yra vienaip ar kitaip ***skatinami***. Nematerialinėmis priemonėmis skatinami tik pusė mokytojų, materialinėmis priemonėmis – tik 7,65 proc. mokytojų, o kitomis - 27,1 proc. mokytojų. 54,2 proc. respondentų teigia, kad asmeninis vadovų dėmesys paskatintų juos dirbti geriau, 49,6 proc. mokytojų geriau dirbti paskatintų piniginės išmokos. Daugiau nei pusė mokytojų (63,7 proc.) teigia, kad kitos motyvavimo priemonės, tokios, kaip galimybė nemokamai naudotis kopijavimo aparatu, suteikiamos papildomos atostogos, paskatintų juos dirbti geriau. Hipotezės, jog **„Mokytojus geriau dirbti skatina nematerialinės skatinimo priemonės“** patvirtinti negalima, nes tiek materialinės, tiek nematerialinės, tiek kitos motyvavimo priemonės mokytojus maždaug vienodai paskatintų dirbti geriau. Mažiausiai mokytojai patenkinti jiems mokamu ***atlyginimu***. 22,33 proc. mokytojų mano, kad jų atlyginimas yra teisingas, atitinka jų kvalifikaciją ir dedamas pastangas.

3) Išanalizavus motyvacijos dirbti mokytoju ir kitų motyvaciją lemiančių veiksnių priklausomybę nuo demografinių rodiklių (amžiaus, lyties, mokyklos, kurioje dirba respondentai,

tipo, dėstomo dalyko ir mokytojų pedagoginės kvalifikacijos), nustatyta, jog *motyvacija dirbti mokytoju* mažiausia 31-40 m. amžiaus grupėje, o didžiausia – 51-60 m., o kitų amžiaus grupių rezultatai panašūs. Mokytojų metodininkų motyvacija yra aukščiausia, tuo tarpu mokytojo psichologinė savijauta darbe prasčiausia vyr. mokytojų. Hipotezė, jog „**Profesijos mokytoju motyvacija yra žemesnė nei vidurinių mokyklų mokytoju**“, pasitvirtino tik iš dalies, nes gerai ir labai gerai savo motyvaciją dirbti mokytoju profesinėse mokyklose dirbantys mokytojai vertina 68 proc., o vidurinėse – 78,3 proc. *Vadovų kompetencija* labiau vertinama vidurinėje mokykloje, nei profesinėje mokykloje, vyrai vadovų kompetenciją vertina žymiai žemiau nei moterys. Vadovų kompetencijos vertinimas priklauso ir nuo respondentų amžiaus – kuo jaunesnis ir kuo vyresnis pedagogas, tuo vadovų kompetencija vertinama aukščiau, prasčiausiai kompetenciją vertina 41-50 m. pedagogai. Vadovų kompetencijos vertinimas šiek tiek skiriasi priklausomai nuo dalykų, kuriuos mokytojai dėsto. Dėstantys tik profesijos dalykus mokytojai iš 11 blogai ir vidutiniškai vadovų kompetenciją vertina 8. Panaši tendencija ir dėstančių pradinėse klasėse dėstančių mokytojų. Mokytojo *psichologinė savijauta darbe* vidurinėje mokykloje ženkliai mažesnė nei profesinėje. Analizuojant kitus veiksnius, nuo kurių, tikėtina, priklauso mokytojo psichologinė savijauta, nustatyta, kad vidurinėse mokyklose tarp kolegų vyksta didesnė konkurencinė kova, jose mokytojai ne tokie draugiški, kaip profesinėse mokyklose. Vidurinėse mokyklose mokytojai jaučiasi mažiau saugūs, organizuojant darbą mažiau, nei profesinėse mokyklose, atsižvelgiama į mokytojų poreikius. Savo psichologinę savijautą darbe gana prastai vertina 41-50 m. amžiaus pedagogai, o geriausiai (bet ne gerai) jaučiasi 61-70 m. mokytojai. Tiek vyrai, tiek moterys vadovų dėmesingumą vertina vienodai, tačiau kitus veiksnius (*vadovų kompetenciją, mokytojo psichologinę savijautą darbe, motyvaciją dirbti mokytoju, mokytojo kompetenciją*) vyrai vertina labiau neigiamai nei moterys. Motyvacija dirbti mokytoju ir profesinė sėkmė darbe nuo dėstomų dalykų mažai priklauso, ji daugiausia yra gera arba labai gera.

4) Išanalizavus kokybinio tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad labiausiai mokytojų motyvacija mažėja dėl prastos mokinių motyvacijos (39 atvejai) ir dėl vadovų nekompetencijos (15 atvejų), taip pat dėl per mažo darbo užmokesčio, dėl per didelio „popierizmo“ (po 13 atvejų). 13 mokytojų pažymėjo, kad jų motyvacija nemažėja, o tai sudarytų 13 proc. atsakiusių į klausimus mokytojų. Labiausiai mokytojus paskatintų teisingas darbo užmokestis (54 atvejai, 52 proc.), didesnis vadovų dėmesys mokytojo darbui ir aukštesnė jų kompetencija (31 atvejis), turtingesnė materialinė bazė ir geresnės darbo sąlygos (25 atvejai), didesnė mokinių motyvacija mokyti (22 atvejai).

REKOMENDACIJOS

Švietimo organizacijų vadovams rekomenduojama:

1. Atlikti parengiamąjį darbą nustatant pedagogų veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksniais ir poreikius bei remiantis juo sukurti veiksmingą motyvavimo modelį, į kurį reikėtų įtraukti pastovias ir originalias skatinimo priemones. Pastovios skatinimo priemonės turėtų atsispindėti švietimo organizacijos sukurtoje ir patvirtintoje pedagogų skatinimo tvarkoje. Šias skatinimo priemones darbuotojai turėtų gerai žinoti, jomis pasitikėti, jos turi tapti kolektyvo tradicijų dalimi. Pvz., mokslo metų pabaigoje pedagogams, per mokslo metus pasiekusiems gerų veiklos rezultatų, garsinantiems mokyklą mieste, šalyje ar pasaulyje, iškilmingoje mokslo metų uždarymo šventėje įteikti apdovanojimus (padėkos raštus, prizus, vardines dovanas, premiją). Toks pedagogų asmeninių ir kolektyvinių ugdymo ir ugdymosi veiklos pasiekimų įvertinimas, viešas pagerbimas skatintų pedagogus siekti kuo geresnių veiklos rezultatų, leistų pasijusti pripažintiems ir vertinamiems. Originalios skatinimo priemonės skatinimo tvarkoje nerašomos, jos turėtų būti kaskart naujos, suteikti darbuotojams malonų siurprizą, pradžiuginti vadovo dėmesiu ir išmone.

2. Kuriant pedagogų motyvavimo modelį, siūloma didesnę dėmesį skirti pripažinimo ir laimėjimo motyvatorių stiprinimui, t. y. skatinti įvairias naujas idėjas, asmenines iniciatyvas, suteikti galimybes įnešti vertingą indėlį į mokyklos gyvenimą, užtikrinti teigiamą grįžtamąjį ryšį, deleguoti atsakingas ir svarbias funkcijas to norintiems pedagogams.

3. Pedagogų motyvaciją didinti rekomenduojama:

a) gerinant mokyklos mikroklimatą, sudarant vienodas darbo sąlygas visiems darbuotojams, skatinant kelti problemas ir jas spręsti, operatyviai priimant reikalingus sprendimus, remiant ir palaikant mokyklos mokytojus sudėtingose situacijose, tariantis įvairiais su mokykla susijusiais klausimais, laiku suteikiant visą darbui reikalingą informaciją;

b) domintis darbuotojų darbu, bendraujant su jais kaip su asmenybėmis, išklausanč, draugiškai patariant, padėkojant už gerai atliktą darbą, nes pagarba ir pasitikėjimas, atvirumas ir nuoširdumas didina motyvaciją;

c) sudarant sąlygas nemokamai naudotis kopijavimo aparatu, suteikiant papildomas atostogas už papildomai atliktus darbus, už nepamokinę veiklą, trumpinant darbo laiką mokslo metų pradžioje, kai reikia sudaryti teminius planus, mokslo metų eigoje, kai vyksta posėdžiai.

4. Pedagogų veiklos motyvus, pasitenkinimo darbu veiksniais ir poreikius reikėtų tirti periodiškai, pvz., kartą per metus, nes motyvuojantys veiksniai darbinės karjeros metu gali kisti. Priklausomai nuo to, kaip pakito darbuotojų poreikiai, interesai ar lūkesčiai, keisti ir individualias motyvavimo priemones, papildyti ar pakeisti skatinimo tvarką.

5. Kartą per metus, ištyrus pedagogų poreikius, lūkesčius ir interesus, švietimo organizacijos administracija (kuruojantis vadovas ar mokyklos direktorius) turėtų organizuoti metinį darbuotojų vertinimo pokalbį, kurio tikslas yra aptarti praėjusių mokslo metų veiklos rezultatus, numatyti veiklos tobulinimo perspektyvas, aptarti pagalbos darbuotojui, siekiant įgyvendinti išsikeltus asmeninius ir organizacijos tikslus, suteikimo galimybes. Pokalbio metu turėtų būti aptartos galimybės kelti kvalifikaciją, realios galimybės kilti karjeros laiptais organizacijoje, būti įtrauktam į svarbių sprendimų priėmimą, dalyvauti įvairių grupių veikloje. Vertinamasis pokalbis vadovams padėtų geriau suprasti pedagogų lūkesčius ir prioritetus, gerintų bendravimą ir puoselėtų vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykius, padidintų pedagogų motyvaciją. Mokytojai galėtų sužinoti, kaip juos ir jų darbą vertina vadovai, išsiaiškinti, ko iš jo laukiama ir tikimasi, kur dar organizacijoje jis gali realizuoti savo sugebėjimus, planuoti tolimesnes karjeros organizacijoje galimybes.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. (2002). Profesijos pedagogo saviugdros motyvacijai. *Pedagogika*, T. 59, p. 117-123.
2. Adamonienė, R. (2000). Profesijos pedagogo veiklos bazinė paradigma. *Pedagogika*, T. 50.
3. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
4. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
5. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
6. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
7. Čejauskienė, J. (2006). Mokytojo pagarba prasideda nuo vadovo. *Respublika*, gegužės 17 d., p. 20.
8. Čekanaavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai 2*. Vilnius: TEV.
9. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
10. Dobranskienė, R. O. (2002). Mokyklos bendruomenės vadyba, monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
11. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai*. Alma littera
12. Filak, V.F. ir Sheldon, K.M. (2003). Student Psychological Need Satisfaction and College Teacher-Course Evaluations. *Educational Psychology*, T. 23, Nr. 3, p. 235-247. http://www.psych.rochester.edu/SDT/documents/2003_FilakSheldon_EP.pdf .
13. Fullan, M. (1999). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
14. Garson, G. D. (2009). *Factor Analysis*. [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per internetą: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/factor.htm>
15. Grauslytė, D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. *Vadovas ir pasaulis*, 5.
16. Gražulis, V. (2005). *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.
17. Griškevičienė D. (2006). *Žmonių išteklių valdymas šalies ūkyje ir transporto sektoriuje*. Vilnius: Technika.
18. Gustienė, D. ir Rupšienė, L. (2005). Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas. *Pedagogika*, 80, 21-28.
19. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
20. Janilionis, V. (2008). *Statistiniai metodai ir programinės priemonės HSM tyrimuose*. [žiūrėta 2009-04-21]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/files/2008-06-13/vj_1.pdf
21. Janužytė, R. (2009). Ugdymo įstaigose – mokytojų perteklius. *Veidas*, Nr. 14, p. 40-41.

22. Jonušauskas A., Makštutis A. (2007). Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas. *Personalo vadyba*, Nr. 2 (78), p.12-20.
23. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
24. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
25. Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
26. Kontautienė, R. (2002). Pedagogų pasitenkinimo darbu motyvuojančių ir higienos veiksnių raiška. *Tiltai*, Nr. 2, p. 27-31.
27. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
28. Levickienė, A. (2005). *Žmogiškųjų išteklių valdymas Panevėžio teritorinėje ligonių kasoje*. Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas.
29. Lukoševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
30. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodologija*. Kaunas: Technologija.
31. Luobikienė, I. (2006). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
32. Mayers, G. D. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
33. Malik, F. (2005). *Vadovauti. Veikti. Gyventi*. Vilnius: Mūsų knyga.
34. Malinauskas, R. (2000). Žmonių bendravimo ir bendradarbiavimo problemos bei pedagogų socialinio rengimo būtinybė. *Pedagogika*, T. 46.
35. Marcinkevičiūtė, L. (2002). Darbuotojų motyvavimo būdai. *Vagos*, 55, p. 84-89.
36. Marcinkevičiūtė, L. (2004). Darbuotojų motyvavimo modeliai besikeičiančiomis rinkos sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 4, p. 136-142.
37. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 34, p. 77-91.
38. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2007). Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos. *Žemės ūkio mokslai*. Nr. 2, p. 57-65. [žiūrėta 2009-04-21]. Prieiga per internetą: http://images.katalogas.lt/maleidykla/Zem72/Zem_057_065.pdf
39. Marčinskas, A. ir Šikšnelytė, A. (2001). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21. Kaunas, VDU.
40. Martišius, S. A., Vaičiūnas, G. P. (2001). *Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
41. Matuzienė, I., Rakickienė, R., Uikienė, A. (2006). UAB „Lintel“ motyvacinės sistemos vertinimas: vadovų ir pavaldinių nuomonių tyrimas. *Socialiniai mokslai: Vadyba ir administravimas*, 2(9), p. 81-85.

42. Matuzienė I. ir Šavareikienė, D. (2005). Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(5), 159-163.
43. Mažeikaitė, A. ir Stoškus, S. (2006). Personalo motyvavimo sistemos gamybinėje įmonėje problemos ir jų sprendimo būdai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2(9), 86-89.
44. Mečkauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus aureus.
45. Tervidyte, E. (2005). Apie vertingą makulatūrą, tinklo pertvarką ir auditą. *Dialogas*, Nr. 16.
46. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Paskaitų konspektas*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis universitetas.
47. Ololube, N. P. (2006). Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment. <http://www.usca.edu/essays/vol182006/ololube.pdf>.
48. Pacevičius, J. (1999). *Studijuojantiems psichologiją*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
49. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 19, p. 33-45. [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per internetą: http://internet.ktu.lt/en/science/journals/vpa/z19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf
50. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 25, p. 7-18.
51. Palujanskienė, A. (2002). Vidinė profesijos pedagogo motyvacija darbo veikloje. *Pedagogika*, T. 59, p. 111-116.
52. Ramachandran, V., Pal, M. (2005). Teacher Motivation in India. [žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: http://www.research4development.info/PDF/Outputs/PolicyStrategy/3888Teacher_motivation_India.pdf
53. Razauskas, R. (1997). *Aš vadovas*. Vilnius: Pačiolis.
54. Rudzikiene, V. (2005). *Socialinė statistika*. Mykolo Riomerio universitetas.
55. Rupšienė, L. Ir Gustienė, D. (2005). Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas. *Pedagogika*, T. 80, p. 21-27.
56. Ruškus, J. (2008). Kaip pasipriešinsime žmogaus nuvertėjimui. *Literatūra ir menas*, Nr. 3179. [žiūrėta 2009-04-20]. Prieiga per internetą: http://www.culture.lt/lmenas/?st_id=12336
57. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
58. Rodzevičiūtė, E. (2008). Pedagogo profesijos pasirinkimo motyvacija ir jos kaita pedagoginių studijų metu. *Profesinis rengimas*, 15, 74-85.
59. Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, p. 397-427.
60. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.

61. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
62. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
63. Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
64. Šaparnis G., Šaparnienė D. (2004). Pedagogų vadybos vaizdinių psychosemantika identifikuojant mokyklos vadybos problemas. *Pedagogika*, 70, 195 – 200. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
65. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
66. Targamadžė, V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
67. Teresevičienė, M., Tandzegolskienė, I. (2001). Mokytojų darbo motyvacijos ypatumai. *Pedagogika*, T. 50, p. 12-21.
68. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU.
69. Vaitkevičiūtė, V. (2001). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
70. Ubom, I. U. And Joshua, M. T. (2004). Needs Satisfaction Variables as Predictors of Job Satisfaction of Employees: Implication for Guidance and Counseling. *Educational Research Journal*, Vol. 4. No. 3.
71. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas.
72. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, T.18, 4, 105-117. [žiūrėta 2008-06-11]. Prieiga per internetą: http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf
73. Želvys, R., Būdienė, V., Zabulionis, A. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: Garnelis.
74. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
75. Žilinskas, V.J., Zakarienė, J. (2007). Darbuotojų skatinimas – aktuali mokslo ir praktikos problema. *Tiltai*, Nr. 3, p. 25-33.

PRIEDAI

OPERACIONALIZACIJA			
Motyvacijos charakteristikos	KRITERIJAI	KRITERIJŲ CHARAKTERISTIKOS	INDIKATORIAI
<p>Motyvacija (angl. Motivation)</p> <p>Pasitenkinimas darbu (F. Herzberg dviejų veiksmų motyvacijos teorija), poreikių patenkinimas (pagal A. Maslow) ir D. McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija</p> <p>1. Motyvaciniai veiksniai pagal F. Herzberg 1.1. Savirealizacijos (saviraiškos) poreikiai pagal A.Maslow ir D.McClelland pasiekimų (laimėjimų) poreikis.</p>	<p>1.1.1. Darbo turinys</p> <p>1.1.2. Atsakomybė už atliekama darbą</p>	<p>Susidomėjimas darbu, asmens išitikinimas atliekamo darbo svarba ir prasmingumu, noras dirbti mokytoju ir ketinimas pasilikti mokykloje.</p> <p>Darbo ir veiksmų, veiklos laisvė priimant sprendimus.</p>	<p>Ar mokytoju darbas yra įdomus, ar jam patinka dirbti mokytoju?</p> <p>1.1.1.1. Pedagoginis darbas mokykloje yra įdomus. 1.1.1.2. Jaučiu pasitenkinimą dirbdamas mokykloje. 1.1.1.3. Man patinka būti klasės auklėtoju. 1.1.1.4. Man patinka ruošti individualias užduotis mokiniams. Įvertinkite savo motyvaciją dirbti mokytoju balais nuo 1 iki 10. Ar mokytojas stengiasi gerai atlikti savo darbą?</p> <p>1.1.1.5. Darbui skiriu visą savo darbo laiką. 1.1.1.6. Dedu visas pastangas darbui atlikti. 1.1.1.7. Aš keliu sau aukštus tikslus ir stengiuosi juos pasiekti. 1.1.1.8. Niekada neatsisakau papildomų, kad ir neapmokamų, darbų. Ar mokytojas laiko savo darbą svarbiu ir prasmingu?</p> <p>1.1.1.9. Mano pagrindinė veikla – darbas su mokiniais – yra prasminga. 1.1.1.10. Mano, kaip mokytojo, darbas yra svarbus. Ar artimiausiu metu mokytojas ketina pasilikti dirbti mokykloje?</p> <p>1.1.1.11. Dažnai pagalvoju, kad reiktų mesti mokytojo darbą. 1.1.1.12. Ateityje ir toliau ketinu dirbti mokytoju.</p> <p>Ar mokytojas gali laisvai priimti sprendimus, kaip dirbti?</p> <p>1.1.2.1. Darbe man suteikiama galimybė dirbti kūrybiškai. 1.1.2.2. Laisvai galiu pasirinkti, kokiais metodais, pagal kokią medžiagą dirbti. 1.1.2.3. Pasiekčiau daug geresnių rezultatų, jei man leistų pasirinkti, kaip dirbti.</p> <p>Ar mokytoju suteikiama galimybė pačiam priimti sprendimus?</p> <p>1.1.2.4. Nebijau priimti sprendimų atliekant sudėtingus darbus, susijusius su naujų idėjų generavimu. 1.1.2.5. Galiu pareikšti savo nuomonę sprendžiant įvairius klausimus mokyklos metodinėse tarybose. Ar mokytojas jaučia atsakomybę už savo darbo rezultatus?</p> <p>1.1.2.6. Aš jaučiu atsakomybę už savo darbo rezultatus.</p>

Motyvacijos charakteristikos	KRITERIJAI	KRITERIJŲ CHARAKTERISTIKOS	INDIKATORIAI
<p>Motyvacija (angl. Motivation)</p> <p>Pastenkinimas darbu (F. Herzberg dviejų veiksmų motyvacijos teorija), poreikių patenkinimas (pagal A. Maslow) ir D. McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija</p> <p>1. Motyvaciniai veiksniai pagal F. Herzberg 1.1. Savirealizacijos (saviraiškos) poreikiai pagal A. Maslow ir D. McClelland pasiekimų (laimėjimų) poreikis.</p>	<p>1.1.3. Laimėjimas</p>	<p>Idejų išskėlimas, iniciatyvos rodymas, galimybė pasinaudoti savo sugebėjimais, juos pritaikyti, proga inešti vertingą indėlį į mokyklos gyvenimą, aukštų rezultatų pasiekimas, profesinė sėkmė.</p>	<p><i>Ar mokytojas darbe gali pasinaudoti savo sugebėjimais?</i></p> <p>1.1.3.1. Darbe galiu save realizuoti. 1.1.3.2. Mokykloje yra skatinamos įvairios naujos idėjos, iniciatyvos. 1.1.3.3. Turiu progų inešti vertingą indėlį į mokyklos gyvenimą. <i>Ar mokytojas yra kompetentingas?</i> 1.1.3.4. Darbas atitinka mano sugebėjimus. 1.1.3.5. Manau, kad esu kompetentingas dalyvauti svarbių sprendimų priėmime. 1.1.3.6. Mano vedamos pamokos beveik visuomet yra vykusios. 1.1.3.7. Mano ir mokinių santykiai dažniausiai yra geri. 1.1.3.8. Manau, kad palyginus su kitais, mano darbo rezultatai yra geri. Balais nuo 1 iki 10 įvertinkite savo kompetenciją. <i>Ar mokytojas jaučiasi pasiekęs profesinės sėkmės?</i> 1.1.3.9. Kolegos giria mano darbą, sulaukiu jų pripažinimo. 1.1.3.10. Manau, mane lydi profesinė sėkmė. Balais nuo 1 iki 10 įvertinkite savo profesinę sėkmę darbe.</p>
	<p>1.1.4. Pripažinimas</p>	<p>Grįžtamojo ryšio atliktam darbui užtikrinimas, teigiamas jo įvertinimas, papildomų atsakingų pareigų darbuotojui suteikimas, galimybė priimti svarbius organizacijai sprendimus.</p>	<p>1.1.4.1. Gerai atliktas darbas mano darbovietėje visuomet sulaukia gero įvertinimo. 1.1.4.2. Sulaukus gero įvertinimo už atliktą darbą, visuomet atlyginama bent jau žodine padėka. <i>Ar mokytojas turi galimybę sužinoti, kaip jam sekasi dirbti ir sulaukti patarimų, kaip darbą gerinti?</i> 1.1.4.3. Kaip man sekasi dirbti, visuomet savalaikiai sužinau iš administracijos. 1.1.4.4. Iš administracijos sulaukiu geranoriškų patarimų darbo klausimais. <i>Ar mokytojui suteikiama galimybė priimti svarbius organizacijai sprendimus?</i> 1.1.4.5. Esu įtrauktas į svarbių mokyklai sprendimų priėmimą. 1.1.4.6. Vadovai man dažnai deleguoja svarbias funkcijas, kai aš pats turiu priimti reikšmingus sprendimus. 1.1.4.7. Mano asmenine nuomone remiamasi sprendžiant svarbius mokyklai klausimus (rengiant mokyklos veiklos, strateginį planą ir pan.). 1.1.4.8. Man patiki rengti įvairius pranešimus, atlikti tyrimus ar eksperimentus mokyklos mastu. 1.1.4.9. Man vadovai dažnai papildomai paskiria nereikšmingas ir nesvarbias užduotis (nunešti ar parnešti ką nors iš Svetimo sk. ir pan.).</p>

Motyvacijos charakteristikos	KRITERIJAI	KRITERIJŲ CHARAKTERISTIKOS	INDIKATORIAI
<p>Motyvacija (angl. Motivation)</p> <p>Pasitenkinimas darbu (F. Herzberg dviejų veiksmų motyvacijos teorija), poreikių patenkinimas (pagal A. Maslow) ir D. McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija</p> <p>1. Motyvaciniai veiksniai pagal F. Herzberg 1.1. Savirealizacijos (saviraiškos) poreikiai pagal A.Maslow ir D.McClelland pasiekimų (laimėjimų) poreikis.</p>	<p>1.1.5. Pažangos galimybė</p> <p>1.1.6. Asmens augimas</p>	<p>Galimybių siekti karjeros organizacijoje ir už jos ribų, užtikrinimas.</p> <p>Galimybė tobulėti, mokytis (kursai, seminarai).</p>	<p>Ar mokytojas turi galimybių siekti karjeros mokykloje ir už jos ribų?</p> <p>1.1.5.1. Mokykloje man suteikiama galimybė atestuotis ir įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją.</p> <p>1.1.5.2. Darbe aš turiu galimybę siekti aukštesnių pareigų.</p> <p>1.1.5.3. Šiuo metu mano užimamos pareigos yra naudingos, norint siekti karjeros Švietimo ar kitose srityse.</p>
<p>Ar mokytojas turi galimybių tobulėti?</p> <p>1.1.6.1. Darbe sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją (vykti į seminarus, kursus).</p> <p>1.1.6.2. Žinau, kiek lėšų yra skirta mano kvalifikacijos kėlimui.</p> <p>1.1.6.3. Žinau, kiek dienų per metus galiu nemokamai kelti savo kvalifikaciją seminaruose.</p> <p>1.1.6.4. Visuomet išnaudoju visas lėšas, skirtas mano kvalifikacijos kėlimui.</p> <p>1.1.6.5. Darbe sudaromos sąlygos tobulėti ir mokytis iš kitų (pvz., lankyti kitų mokytojų pamokas).</p> <p>1.1.6.6. Mano dabartinės pareigos yra tas darbas, kuriame galima daug ko išmokti, augti kaip asmenybei.</p> <p>1.1.6.7. Mokykloje sudaromos sąlygos savišvietai (yra reikalingos papildomos literatūros, internetas).</p> <p>1.1.6.8. Visuomet randu laiko savišvietai mokykloje.</p>	<p>Darbas, keliantis pagarbą.</p>	<p>Ar mokytojas laiko savo darbą keliančiu pagarbą?</p> <p>1.2.1.1. Mano darbas visuomenėje yra gerbiamas.</p> <p>1.2.1.2. Manau, aš dirbu prestižinį darbą.</p>	<p>Ar mokytojas turi galimybių tobulėti?</p> <p>1.1.6.1. Darbe sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją (vykti į seminarus, kursus).</p> <p>1.1.6.2. Žinau, kiek lėšų yra skirta mano kvalifikacijos kėlimui.</p> <p>1.1.6.3. Žinau, kiek dienų per metus galiu nemokamai kelti savo kvalifikaciją seminaruose.</p> <p>1.1.6.4. Visuomet išnaudoju visas lėšas, skirtas mano kvalifikacijos kėlimui.</p> <p>1.1.6.5. Darbe sudaromos sąlygos tobulėti ir mokytis iš kitų (pvz., lankyti kitų mokytojų pamokas).</p> <p>1.1.6.6. Mano dabartinės pareigos yra tas darbas, kuriame galima daug ko išmokti, augti kaip asmenybei.</p> <p>1.1.6.7. Mokykloje sudaromos sąlygos savišvietai (yra reikalingos papildomos literatūros, internetas).</p> <p>1.1.6.8. Visuomet randu laiko savišvietai mokykloje.</p>
<p>1. Motyvaciniai veiksniai pagal F. Herzberg 1.2. Pagarbos poreikiai pagal A.Maslow ir D.McClelland valdžios poreikis.</p>	<p>1.2.1. Darbo prestižas</p> <p>1.2.2. Statusas</p>	<p>Asmens socialinis rangas grupėje, jos narių pripažinimo lygio bei pagarbos matas (Gražulis, 2005).</p>	<p>Ar mokytojas užima deramą vietą socialinėje grupėje?</p> <p>1.2.2.1. Kolegos gerbia mane kaip grupės narį.</p>

Motyvacijos charakteristikos	KRITERIJAI	KRITERIJŲ CHARAKTERISTIKOS	INDIKATORIAI
<p>Motyvacija (angl. Motivation)</p> <p>Patenkinimas darbu (F. Herzberg dviejų veiksmų motyvacijos teorija), poreikių patenkinimas (pagal A. Maslow ir D. McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija)</p>	<p>2.1.1. Narystė grupėje</p> <p>2.1.2. Vadovavimo stilius</p>	<p>Galimybė dalyvauti įvairių grupių veikloje. <i>Stabili grupės aplinka, paslaugumo sąveika, dalyvavimas susirinkime.</i></p> <p>Valdymo stilius – faktorių, apibūdinančių vadovui būdingus santykius su pavaldiniais, (t.y. asmens charakteringų bruožų, įgūdžių, gebėjimų ir teorinių pažiūrų visuma (Gražulis, 2005).</p>	<p>Ar mokytojui suteikiama galimybė dalyvauti įvairių grupių veikloje?</p> <p>2.1.1.1. Mokykloje sudaromos galimybės dalyvauti įvairių grupių veikloje. <i>Ar mokytojas jaučia poreikį būti grupės nariu?</i></p> <p>2.1.1.2. Man patinka dalyvauti komandų, grupių veikloje.</p> <p>2.1.1.3. Man patinka organizuoti darbą grupėje/komandoje.</p> <p>2.1.1.4. Visuomet dalyvauju mokyklos posėdžiuose, susirinkimuose. <i>Ar mokyklos grupių aplinka yra stabili ir saugi?</i></p> <p>2.1.1.5. Mano nuomonės grupėje visuomet pagarbiai išklausa.</p> <p>2.1.1.6. Mokyklos komandose, kurioms aš priklausau, vyrauja pasitikėjimo, bendradarbiavimo, paslaugumo atmosfera.</p> <p>Kokie mokyklos vadovų santykiai su mokytojais?</p> <p>2.1.2.1. Jaučiu, kad mano nuomonė yra svarbi vadovams.</p> <p>2.1.2.2. Vadovai noriai bendradarbiauja su mokytojais, tariai įvairiais su mokykla susijusiais klausimais.</p> <p>2.1.2.3. Vadovai visuomet remia ir palaiko mūsų mokyklos mokytojus sudėtingose situacijose. <i>Kaip mokytojai vertina mokyklos vadovų sugebėjimą vadovauti?</i></p> <p>2.1.2.4. Vadovai vertina mano, kaip mokytojo, darbą.</p> <p>2.1.2.5. Vadovai mano nesekmes ir klaidas aptaria konfidencialiai.</p> <p>2.1.2.6. Mūsų mokykloje visiems mokytojams galioja vienodi reikalavimai darbo kokybei ir rezultatams.</p> <p>2.1.2.7. Iš įstaigos vadovų asmeniškai gaunu geranoriškų, nuosirdžių patarimų darbo kokybės gerinimo klausimais.</p> <p>2.1.2.8. Organizuojant darbą, atsižvelgiama į man tinkamą darbo laiką, derinant jį su mokinių poreikiais.</p> <p>2.1.2.9. Vadovai atsižvelgia į mano pageidavimus, poreikius.</p> <p>2.1.2.10. Vadovai skiria dėmesio mano asmeniniams interesams, siekiam, kvalifikacijos kėlimo ir karjeros klausimams.</p> <p>2.1.2.11. Vadovai pastebi mano pastangas ir palankiai jas vertina.</p> <p>2.1.2.12. Vadovų vadovavimo stilius yra palaikantis, skatinantis geriau dirbti.</p> <p>2.1.2.13. Vadovai mane supažindino su mano pareigomis, atsakomybe, reikalavimais, užkertant kelią nesusipratimams dėl nežinojimo.</p> <p>2.1.2.14. Vadovai mane supažindino su organizacijos istorija, veikla, perspektyvomis.</p> <p>2.1.2.15. Vadovai mane supažindino su organizacijos vidaus taisyklėmis, tradicijomis, kultūra.</p> <p>2.1.2.16. Vadovai toleruoja apkalbas ir remiasi jomis vertinant mano darbą.</p> <p>2.1.2.17. Vadovai laiku suteikia visą darbui reikalingą informaciją.</p>

Motyvacijos charakteristikos	KRITERIJAI	KRITERIJŲ CHARAKTERISTIKOS	INDIKATORIAI
<p>Motyvacija (angl. Motivation)</p> <p>Pastitenkinimas darbu (F. Herzberg dviejų veiksmų motyvacijos teorija), poreikių patenkinimas (pagal A. Maslow) ir D. McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija</p> <p>2. Higienos veiksniai pagal F. Herzberg</p> <p>2.1. Socialiniai poreikiai pagal A. Maslow (socialinės paskatos) ir D. McClelland</p> <p>priklausymo grupei arba bendrumo poreikis.</p>	<p>2.1.3. Bendradarbiavimas su kolegomis</p>	<p>Mokytojų tarpusavio santykių bendruomenėje pobūdis.</p>	<p>Kokia yra mokytojų bendruomenėje vyraujanti atmosfera?</p> <p>2.1.3.1. Būdamas naujokas, turėjau (turiu) mokytojų pagalbininką.</p> <p>2.1.3.2. Bendradarbiai yra paslaugūs, padeda iškilus sunkumams.</p> <p>2.1.3.3. Tarp kolegų vyrauja ne konkurencinė, o savitarpio pagalbos atmosfera.</p> <p>2.1.3.4. Kolegos nesidalina kursuose, seminaruose įgyta gerąja patirtimi.</p>
<p>2. Higienos veiksniai pagal F. Herzberg</p> <p>2.2. Saugumo poreikiai pagal A. Maslow (institucinės paskatos)</p>	<p>2.2.1. Darbo kultūra</p> <p>2.2.2. Bendras organizacijos psichologinis klimatas</p>	<p>Organizacijos darbuotojų pripažįstamų vertybių, normų, prielaidų, išitikinimų sistema (Gražulis, 2005).</p> <p>Pedagogų bendruomenėje vyraujanti atmosfera.</p>	<p>Ar mokytojo ir organizacijos pripažįstamos vertybės, išitikinimai sutampa?</p> <p>2.2.1.1. Mokykla toleruoja mano religinius išitikinimus.</p> <p>2.2.1.2. Organizacijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis vertybėmis.</p> <p>Ar bendras organizacijos psichologinis klimatas yra palaikantis?</p> <p>2.2.1.1. Organizacijos kultūra skatina kelti problemas ir jas spręsti, priimti sprendimus.</p> <p>2.2.2.2. Mokyklos psichologinis klimatas yra palankus kūrybinei veiklai, asmeninėms iniciatyvoms.</p> <p>2.2.2.3. Bendras mokyklos psichologinis klimatas yra slegiantis.</p> <p>2.2.2.4. Tarp kolegų verda intrigos, skleidžiamos paskalos.</p> <p>2.2.2.5. Mokyklos pedagogų bendruomenėje vyrauja draugiškumas, sutarimas, nuoširdumas ir tarpusavio palaikymas.</p>
	<p>2.2.3. Darbo sąlygos</p>	<p>2.2.3.1. Mokyklos materialinis aprūpinimas (mokymo priemonės, vadovėliai, naujos IT, papildoma medžiaga, materialinė bazė, kabinetų aprūpinimas techninėmis priemonėmis).</p>	<p>Ar mokyklos materialinis aprūpinimas yra tinkamas?</p> <p>2.2.3.1.1. Mokykloje sudaromos visos sąlygos produktyviam darbui su mokiniams organizuoti, yra visi būtinausi išteklių (mokymo priemonės, vadovėliai).</p> <p>2.2.3.1.2. Mokyklos kabinetai aprūpinti informacinėmis technologijomis, kita reikiama aparatūra.</p>

Motyvacijos charakteristikos	KRITERIJAI	KRITERIJŲ CHARAKTERISTIKOS	INDIKATORIAI
<p>Motyvacija (angl. Motivation)</p> <p>Pasitenkinimas darbu (F. Herzberg dviejų veiksnų motyvacijos teorija), poreikių patenkinimas (pagal A. Maslow) ir D. McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija</p> <p>2. <i>Higienos veiksniai</i> pagal F. Herzberg 2.2.</p> <p><i>Saugumo poreikiai</i> pagal A. Maslow (institucinės paskatos)</p>	<p>2.2.3. Darbo sąlygos</p>	<p>2.2.3.2. Saugios darbo sąlygos (nuolatinio kabineto mokytojui suteikimas, estetiška aplinka, tinkamos higieninės darbo sąlygos).</p> <p>2.2.3.3. Darbo krūvis</p>	<p>Kokia yra mokyklos aplinka?</p> <p>2.2.3.2.1. Mokyklos aplinka yra estetiška.</p> <p>2.2.3.2.2. Visada dirbu savo nuolatiniam kabinete.</p> <p>2.2.3.2.3. Mokykloje laikomasi higienos reikalavimų (tinkamas apšvietimas, suolai).</p> <p>Ar mokytojas yra patenkintas darbo krūviu?</p> <p>2.2.3.3.1. Mokinių skaičius klasėse nėra per didelis ir leidžia man tinkamai atlikti savo pareigą.</p> <p>2.2.3.3.2. <i>Manau, kad mokykloje per daug popierizmo.</i></p> <p>2.2.3.3.3. <i>Del laiko stokos nespėju atlikti svarbiausių darbų – pasiruošiti pamokoms, ištaisyti mokinių darbu.</i></p> <p>2.2.3.3.4. <i>Del didelio darbo krūvio nebeteikia laiko laisvalaikiui.</i></p> <p>2.2.3.3.5. Klausimai, kurie sprendžiami oficialių posėdžių metu, visuomet yra man aktualūs.</p> <p>2.2.3.3.6. Laiko tiek svarbiausiems, tiek papildomiems darbams atlikti visuomet pakanka.</p> <p>2.2.3.3.7. <i>Mano darbo krūvis yra per didelis.</i></p> <p>Ar mokinių kontingentas leidžia mokytojui pasiekti norimų rezultatų?</p> <p>2.2.3.4.1. Vadovų sprendimai dėl į mokyklą priimamų mokinių kontingento atitinka mano lūkesčius.</p> <p>2.2.3.4.2. Mokinių kontingentas dedant maksimalias pastangas leidžia pasiekti aukštų mokymosi rezultatų (dalyvauti olimpiadose, konkursuose).</p> <p>2.2.3.4.3. <i>Del prasto mokinių kontingento mano darbo rezultatai nėra aukšti.</i></p>

Motyvācijas charakteristikas	KRITERIJI	KRITERIJU CHARAKTERISTIKAS	INDIKATORIAI
<p>Pasitenkinimas darbu (F. Herzberg divieju veiksmu motyvācijas teorija), poreikju patenkinimas (pagal A. Maslow) ir D. McClelland 3-ju kategoriju poreikju teorija</p> <p>Motivācija (angl. Motivation)</p>	<p>2.2.4. Tobulējimo galimybės</p> <p>2.2.5. Darbo vietas garantijas</p> <p>2.2.6. Mokytoju psiholoģinē savijauta</p>	<p>Galimybės studijuoti suteikimas (mokymosi atostogu suteikimas).</p> <p>Saugumas dėl darbo ateityje.</p> <p>Mokytoju savijauta dėl šalies ekonomines padēties, šēimos materialinēs padēties, mokyklu reorganizācijas, nežinojimo, kas laukia ateityje.</p>	<p><i>Ar mokytojam, norintiems studijuoti, suteikiama tokia galimybē.</i></p> <p><i>Ar mokytojas jaučiasi saugus dėl darbo vietas ateityje?</i></p> <p>2.2.5.1. Jaučiuosi saugus dėl darbo vietas ateityje.</p> <p>2.2.5.2. Organizācijas politika dėl ateities perspektivju sutampa su mano lūkesčiais.</p> <p><i>Kokia yra mokytojo psiholoģinē savijauta?</i></p> <p>2.2.6.1. Mano požiūris ī mokyklā, kurioje dirbu, yra teigiamas.</p> <p>2.2.6.2. <i>Dažnai jaučiu nuovargi. ģtampā ir stresā.</i></p> <p>2.2.6.3. <i>Dēl asmeninju problemu negaliu tinkamai atlikti savo darbo.</i></p> <p>2.2.6.4. <i>Dažnai jaučiuosi nesaugiai dēl nezinios, dēl to, kas laukia ateityje, dēl neaišku mokyklos perspektivju.</i></p> <p>2.2.6.5. Dažniausiai rytais ī darbā einu su džiaugsmu.</p> <p>2.2.6.6. <i>Dažnai bijau eiti ī pamokā.</i></p>
<p>2. <i>Higienos veiksniai pagal Herzberg</i></p> <p>2.3. <i>Fizioloģiniai poreikiai pagal A.Maslow</i></p>	<p>2.3.1. Atlyginimas</p>	<p>Teisingas atlyginimas (pedagogo profesija reikalauja papildomu īslaidu knygom, kultūrinu renginiu lankymui, pažintinems keļionems).</p>	<p><i>Ar mokytojo atlyginimas yra teisingas?</i></p> <p>2.3.1.1. Atlyginimas atitinka mano kvalifikācijas lygi.</p> <p>2.3.1.2. Mokykloje apmokama už visus papildomai atliktus darbus.</p> <p>2.3.1.3. Darbo ūmokestis, kurį gaunu, atitinka mano dedamas pastangas, darbo kokybē ir rezultatus.</p> <p>2.3.1.4. Mokykloje sudaromos galimybēs daugiau ūdirbti.</p> <p>2.3.1.5. Iš atlyginimo galu leisti sau īsigyti knygu, aplankyti kultūrinus renginius.</p> <p>2.3.1.6. Manau, esu vertas didesnio atlyginimo.</p>

Motyvacijos charakteristikos	KRITERIJAI	KRITERIJŲ CHARAKTERISTIKOS	INDIKATORIAI
<p>Motyvacija (angl. Motivation)</p> <p>Pasitenkinimas darbu (F. Herzberg dviejų veiksmų motyvacijos teorija), poreikių patenkinimas (pagal A. Maslow) ir D. McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija</p> <p>2. Higienos veiksniai pagal Herzberg</p> <p>2.3. Fiziologiniai poreikiai pagal A.Maslow</p>	<p>2.3.2. Skatinimo už darbą sistema</p>	<p>Premijos, asmeniškasis vadovų dėmesys darbuotojams.</p>	<p>Kokios skatinimo priemonės taikomos mokykloje? <i>Ar jos skatina mokytojus geriau dirbti?</i></p> <p>2.3.2.1. Vadovai įvairių švenčių proga pasveikina mokytojus. 2.3.2.2. Mokyklos kolektyve švenčiamos tradicinės šventės. 2.3.2.3. Už nepamokinę veiklą suteikiamos papildomos atostogos. 2.3.2.4. Darbe aš galiu nemokamai naudotis kopijavimo aparatu. 2.3.2.5. Vadovai už gerai atliktą darbą įteikia padėkos raštą. 2.3.2.6. Vadovai už gerai atliktą darbą parašo padėką e-paštu ar padėkoja žodžiu. 2.3.2.7. Labai gerai ar gerai įvertinus mano veiklą kalendoriniais metais, išmokama vienkartinė pinigine išmoka. 2.3.2.8. Švenčių, jubiliejinių sukakčių proga išmokama vienkartinė pinigine išmoka.</p>
<p>2.3.3. Fiziologinė aplinka</p>	<p>Šviesūs ir erdvūs kabinetai.</p>	<p>Kokia yra mokyklos fiziologinė aplinka?</p> <p>2.3.3.1. Mūsų mokyklos kabinetai yra erdvūs ir šviesūs, juose malonu dirbti. 2.3.3.2. Mokykloje yra patalpa, skirta mokytojų poilsiui.</p>	

ANKETINĖ MOKYTOJŲ APKLAUSA

MOKYTOJŲ MOTYVACIJA IR SKATINIMAS



Ar Jūs skatinamas veikti taip, kad pasiektumėte išsikeltus savo ir organizacijos tikslus?

Ar Jūsų poreikiai organizacijoje patenkinami?

Ar didžiuojatės savo darbu?

Ar esate atsidavęs darbui?

Ar jaučiate pasitenkinimą darbu?

Ar įdomu, su kokiomis motyvacijos ir skatinimo problemomis susiduria kitų mokyklų mokytojai?

Ar žinote, kokios motyvavimo priemonės taikomos kitose mokyklose? Norite sužinoti daugiau?

Jei taip, tuomet kviečiame dalyvauti tyrime, užpildyti anketą ir tyrimo pabaigoje galėsite susipažinti su jo rezultatais.

Tyrimą atlieka
Šiaulių universiteto
Socialinių mokslų fakulteto
Vadybos katedros II k. magistrantė
Danguolė Trepulienė



ANKETA MOKYTOJAMS

Prašome atsakyti į **visus** anketos klausimus.

DĖMESIO!

Anketa **anoniminė**, bus skelbiami tik apibendrinti tyrimo duomenys.

Žymėkite iš dešinės esantį langelį taip:

Pažymėkite atsakymus arba įrašykite:

1. Kiek Jums metų?

2. Kokia Jūsų

Vyras	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

Moteris	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

 lytis?

3. Koks Jūsų išsilavinimas (pažymėkite tik vieną variantą) ?

Spec. vidurinis <input type="checkbox"/>	Nebaigtas aukštasis <input type="checkbox"/>	Studijuoju aukštojoje mokykloje <input type="checkbox"/>
Aukštasis (magistratūra) <input type="checkbox"/>	Aukštasis <input type="checkbox"/>	Kita (įrašykite):

4. Kur Jūsų pagrindinė darbovietė (pažymėkite tik vieną variantą) ?

Pradinėje mokykloje <input type="checkbox"/>	Pagrindinėje mokykloje <input type="checkbox"/>	Vidurinėje mokykloje <input type="checkbox"/>	Gimnazijoje <input type="checkbox"/>	Profesinėje mokykloje <input type="checkbox"/>	Kitoje (įrašykite):
--	---	---	--------------------------------------	--	---------------------------

5. Kuriose klasėse Jūs dėstote (galite pažymėti **ne vieną** variantą) ?

Pradinėse <input type="checkbox"/>	Šeštose <input type="checkbox"/>	Aštuntose <input type="checkbox"/>	Dešimtose <input type="checkbox"/>	Dvyliktose <input type="checkbox"/>
Penktose <input type="checkbox"/>	Septintose <input type="checkbox"/>	Devintose <input type="checkbox"/>	Vienioliktose <input type="checkbox"/>	Kitose <input type="checkbox"/>

6. Kokį dalyką (-us) dėstote (galite pažymėti **ne vieną** variantą) ?

Technologijas <input type="checkbox"/>	Tikyba <input type="checkbox"/>	Biologiją <input type="checkbox"/>	Lietuvių k. <input type="checkbox"/>	Rusų k. <input type="checkbox"/>
Kūno kultūrą <input type="checkbox"/>	Ekonomiką <input type="checkbox"/>	Fiziką <input type="checkbox"/>	Anglų k. <input type="checkbox"/>	Kiti dalykai (įrašykite):
Muziką <input type="checkbox"/>	Geografiją <input type="checkbox"/>	Chemiją <input type="checkbox"/>	Vokiečių k. <input type="checkbox"/>
Etiką <input type="checkbox"/>	Istoriją <input type="checkbox"/>	Matematiką <input type="checkbox"/>	Prancūzų k. <input type="checkbox"/>

7. Kokia Jūsų pedagoginė kvalifikacija (pažymėkite tik vieną atsakymo variantą) ?

Mokytojas <input type="checkbox"/>	Vyresnysis mokytojas <input type="checkbox"/>	Mokytojas metodininkas <input type="checkbox"/>	Mokytojas ekspertas <input type="checkbox"/>
------------------------------------	---	---	--

8. Koks Jūsų bendras pedagoginio darbo stažas (įrašykite)?

9. Kiek metų dirbate paskutinėje darbovietėje (įrašykite)?

10. Perskaitykite teiginius ir pažymėkite tinkamus atsakymus:

Žymėkite taip: ⊕

<i>Ar sutinkate su teiginiais?</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau, abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
Pedagoginis darbas mokykloje yra įdomus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaučiu pasitenkinimą dirbdamas mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man patinka (patiktų) būti klasės auklėtoju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man patinka ruošti individualias užduotis mokiniams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbui skiriu visą savo darbo laiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dedu visas pastangas darbui atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš keliu sau aukštus tikslus ir stengiuosi juos pasiekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Niekada neatsisakau papildomų, kad ir neapmokamų, darbų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano pagrindinė veikla – darbas su mokiniais – yra prasminga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano, kaip mokytojo, darbas yra svarbus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai pagalvoju, kad reikėtų mesti mokytojo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ateityje ir toliau ketinu dirbti mokytoju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbe man suteikiama galimybė dirbti kūrybiškai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laisvai galiu pasirinkti, kokiais metodais, pagal kokią medžiagą dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasiekčiau daug geresnių rezultatų, jei man leistų pasirinkti, kaip dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nebijau priimti sprendimų atliekant sudėtingus darbus, susijusius su naujų idėjų generavimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu pareikšti savo nuomonę sprendžiant įvairius klausimus mokyklos metodinėse tarybose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš jaučiu atsakomybę už savo darbo rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbe galiu save realizuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje yra skatinamos įvairios naujos idėjos, iniciatyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turiu progų įnešti vertingą indėlį į mokyklos gyvenimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas atitinka mano sugebėjimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manau, kad esu kompetentingas dalyvauti svarbių sprendimų priėmime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vedamos pamokos beveik visuomet yra vykusios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<i>Ar sutinkate su teiginiais?</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau, abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano ir mokinių santykiai dažniausiai yra geri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manau, kad palyginus su kitais, mano darbo rezultatai yra geri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegos giria mano darbą, sulaukiu jų pripažinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manau, mane lydi profesinė sėkmė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerai atliktas darbas mano darbovietėje visuomet sulaukia gero įvertinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sulaukus gero įvertinimo už atliktą darbą, visuomet atlyginama bent jau žodine padėka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaip man sekasi dirbti, visuomet savalaikiai sužinau iš administracijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iš administracijos sulaukiu geranoriškų patarimų darbo klausimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esu įtrauktas į svarbių mokyklai sprendimų priėmimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai man dažnai deleguoja svarbias funkcijas, kai aš pats turiu priimti reikšmingus sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano asmenine nuomone remiamasi sprendžiant svarbius mokyklai klausimus (rengiant mokyklos veiklos, strateginį planą ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man patiki rengti įvairius pranešimus, atlikti tyrimus ar eksperimentus mokyklos mastu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man vadovai dažnai papildomai paskiria nereikšmingas ir nesvarbias užduotis (nunešti ar parnešti ką nors iš Švietimo sk. ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje man suteikiama galimybė atestuotis ir įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbe aš turiu galimybę siekti aukštesnių pareigų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šiuo metu mano užimamos pareigos yra naudingos, norint siekti karjeros Švietimo ar kitose srityse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbe sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją (vykti į seminarus, kursus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žinau, kiek lėšų yra skirta mano kvalifikacijos kėlimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žinau, kiek dienų per metus galiu nemokamai kelti savo kvalifikaciją seminaruose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visuomet išnaudoju visas lėšas, skirtas mano kvalifikacijos kėlimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbe sudaromos sąlygos tobulėti ir mokytis iš kitų (pvz., lankyti kitų mokytojų pamokas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano dabartinės pareigos yra tas darbas, kuriame galima daug ko išmokti, augti kaip asmenybei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<i>Ar sutinkate su teiginiais?</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau, abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
Mokykloje sudaromos sąlygos savišvietai (yra reikalingos papildomos literatūros, internetas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visuomet randu laiko savišvietai mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbas visuomenėje yra gerbiamas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manau, aš dirbu prestižinį darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegos gerbia mane kaip grupės narį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje sudaromos galimybės dalyvauti įvairių grupių veikloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man patinka dalyvauti komandų, grupių veikloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man patinka organizuoti darbą grupėje/komandoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visuomet dalyvauju mokyklos posėdžiuose, susirinkimuose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano nuomonės grupėje visuomet pagarbiai išklausoma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos komandose, kurioms aš priklausau, vyrauja pasitikėjimo, bendradarbiavimo, paslaugumo atmosfera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaučiu, kad mano nuomonė yra svarbi vadovams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai noriai bendradarbiauja su mokytojais, tariausi įvairiais su mokykla susijusiais klausimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai visuomet remia ir palaiko mūsų mokyklos mokytojus sudėtingose situacijose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai vertina mano, kaip mokytojo, darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai mano nesėkmes ir klaidas aptaria konfidencialiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mūsų mokykloje visiems mokytojams galioja vienodi reikalavimai darbo kokybei ir rezultatams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iš vadovų asmeniškai gaunu geranoriškų, nuoširdžių patarimų darbo kokybės gerinimo klausimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizuojant darbą, atsižvelgiama į man tinkamą darbo laiką, derinant jį su mokinių poreikiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai atsižvelgia į mano pageidavimus, poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai skiria dėmesio mano asmeniniams interesams, siekiams, kvalifikacijos kėlimo ar karjeros klausimams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai pastebi mano pastangas ir palankiai jas vertina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų vadovavimo stilius yra palaikantis, skatinantis geriau dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai mane supažindino su mano pareigomis, atsakomybe, reikalavimais, užkertant kelią nesusipratimams dėl nežinojimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<i>Ar sutinkate su teiginiais?</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau, abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
Vadovai mane supažindino su organizacijos istorija, veikla, perspektyvomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai mane supažindino su organizacijos vidaus taisyklėmis, tradicijomis, kultūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai toleruoja apkalbas ir remiasi jomis vertinant mano darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai laiku suteikia visą darbui reikalingą informaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Būdamas naujokas, turėjau (turiu) mokytoją pagalbininką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendradarbiai yra paslaugūs, padeda iškilus sunkumams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarp kolegų vyrauja ne konkurencinė, o savitarpio pagalbos atmosfera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegos nesidalija kursuose, seminaruose įgyta gerą patirtimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykla toleruoja mano religinius įsitikinimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis vertybėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos kultūra skatina kelti problemas ir jas spręsti, priimti sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos psichologinis klimatas yra palankus kūrybinei veiklai, asmeninėms iniciatyvoms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bendras mokyklos psichologinis klimatas yra slegiantis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarp kolegų verda intrigos, skleidžiamos paskalos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos pedagogų bendruomenėje vyrauja draugiškumas, sutarimas, nuoširdumas ir tarpusavio palaikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje sudaromos visos sąlygos produktyviam darbui su mokiniais organizuoti, yra visi būtinausi išteklių (mokymo priemonės, vadovėliai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos kabinetai aprūpinti informacinėmis technologijomis, kita reikiama aparatūra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos aplinka yra estetiška	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visada dirbu savo nuolatiniame kabinete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje laikomasi higienos reikalavimų (tinkamas apšvietimas, ergonomiški suolai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokinių skaičius klasėse nėra per didelis ir leidžia man tinkamai atlikti savo pareigą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manau, kad mokykloje per daug popierizmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl laiko stokos nespėju atlikti svarbiausių darbų – pasiruošti pamokoms, ištaisyti mokinių darbų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<i>Ar sutinkate su teiginiais?</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau, abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
Klausimai, kurie sprendžiami oficialių posėdžių metu, visuomet yra man aktualūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl didelio darbo krūvio nebelieka laiko laisvalaikiui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbo krūvis yra per didelis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laiko tiek svarbiausiems, tiek papildomiems darbams atlikti visuomet pakanka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų sprendimai dėl į mokyklą priimamų mokinių kontingento atitinka mano lūkesčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokinių kontingentas dedant maksimalias pastangas leidžia pasiekti aukštų mokymosi rezultatų (dalyvauti olimpiadose, konkursuose)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl prasto mokinių kontingento mano darbo rezultatai nėra aukšti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojams, norintiems studijuoti, suteikiama tokia galimybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaučiuosi saugus dėl darbo vietos ateityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos politika dėl ateities perspektyvų sutampa su mano lūkesčiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano požiūris į mokyklą, kurioje dirbu, yra teigiamas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai jaučiu nuovargį, įtampą ir stresą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl asmeninių problemų negaliu tinkamai atlikti savo darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai jaučiuosi nesaugiai dėl nežinios, dėl to, kas laukia ateityje, dėl neaiškių mokyklos perspektyvų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažniausiai rytais į darbą einu su džiaugsmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dažnai bijau eiti į pamoką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atlyginimas atitinka mano kvalifikacijos lygį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje apmokama už visus papildomai atliktus darbus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo užmokestis, kurį gaunu, atitinka mano dedamas pastangas, darbo kokybę ir rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje sudaromos galimybės daugiau uždirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iš atlyginimo galiu leisti sau įsigyti knygų, aplankyti kultūrinius renginius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manau, esu vertas didesnio atlyginimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos kabinetai yra erdvūs ir šviesūs, juose malonu dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje yra patalpa, skirta mokytojų poilsiui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Balais nuo 1 iki 5 (1 balas – labai blogai, 5 balai – labai gerai) įvertinkite :

Žymėkite

taip:

		Balai:	1	2	3	4	5
a)	savo motyvaciją dirbti mokytoju						
b)	savo kompetenciją						
c)	savo profesinę sėkmę darbe						
d)	vadovų dėmesingumą Jums, sugebėjimą išsiklausyti į Jūsų poreikius, norus, interesus						
e)	vadovų kompetenciją						
f)	savo psichologinę savijautą darbe						

11. Perskaitykite teiginius ir pažymėkite, ar taip yra Jūsų mokykloje ir ar tokios motyvavimo priemonės paskatintų Jus dirbti geriau:

TEIGINIAI	Ar taip yra Jūsų mokykloje?			Ar tai Jus skatina (paskatintų) dirbti geriau?		
	Nesutinku	Nežinau, abejoju	Sutinku	NE	Nežinau, abejoju	TAIP
Vadovai mane pasveikina jubiliejinių sukakčių proga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Švenčių, jubiliejinių sukakčių proga išmokama vienkartinė pinigine išmoka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos kolektyve švenčiamos tradicinės šventės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Už nepamokinę veiklą suteikiamos papildomos atostogos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbe aš galiu nemokamai naudotis kopijavimo aparatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai už gerai atliktą darbą įteikia padėkos raštą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovai už gerai atliktą darbą padėkoja žodžiu ar parašo padėką e-paštu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Labai gerai ar gerai įvertinus mano veiklą kalendoriniais metais, išmokama vienkartinė pinigine išmoka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Parašykite, dėl kokių priežasčių *mažėja* Jūsų *motyvacija darbui*:

.....

.....

.....

13. Parašykite, kokios *motyvavimo priemonės* (finansinės ir nefinansinės) paskatintų Jus dirbti geriau ir siekti aukštesnių savo veiklos rezultatų:

.....

.....

Ačiū už Jūsų sugaištą laiką.

Kriterijaus „Vadovavimas organizacijai“ faktorinės analizės rezultatai (N=131)

Faktorius	Indikatoriai	L	N	Cronbach α	Sklaida %
1. Aukšta vadovų kompetencija	Jaučiu, kad mano nuomonė yra svarbi vadovams	0,768	8	0,91	31,73
	Vadovai atsižvelgia į mano reikalavimus, poreikius	0,750			
	Vadovai vertina mano, kaip mokytojo, darbą	0,731			
	Vadovai pastebi mano pastangas ir palankiai jas vertina	0,726			
	Vadovai skiria dėmesio mano asmeniniams interesams, siekiams, kvalifikacijos kėlimo ir karjeros klausimams	0,694			
	Organizuojant darbą, atsižvelgiama į man tinkamą darbo laiką, derinant jį su mokinių poreikiais	0,656			
	Vadovai mano nesėkmes ir klaidas aptaria konfidencialiai	0,640			
	Vadovų vadovavimo stilius yra palaikantis, skatinantis geriau dirbti	0,585			
2. Vadovų dėmesys pedagogams	Vadovai laiku suteikia visą darbui reikalingą informaciją	0,821	6	0,87	21,70
	Vadovai visuomet remia ir palaiko mūsų mokyklos mokytojus sudėtingose situacijose	0,696			
	Vadovai noriai bendradarbiauja su mokytojais, tariasi įvairiais su mokykla susijusiais klausimais	0,654			
	Mūsų mokykloje visiems mokytojams galioja vienodi reikalavimai darbo kokybei ir rezultatams	0,612			
	Iš vadovų asmeniškai gaunu geranoriškų, nuoširdžių patarimų darbo kokybės gerinimo klausimais	0,578			
	Vadovai mane supažindino su mano pareigomis, atsakomybe, reikalavimais, užkertant kelią nesusipratimams dėl nežinojimo	0,559			
3. Gero darbo organizavimo užtikrinimas iš vadovų pusės	Vadovai mane supažindino su organizacijos vidaus taisyklėmis, tradicijomis, kultūra	0,881	2	0,79	14,41
	Vadovai mane supažindino su organizacijos istorija, veikla, perspektyvomis	0,827			
				Viso:	67,84

„Saugumo užtikrinimo kriterijaus“ faktorinės analizės rezultatai (N=131)

Faktorius	Indikatoriai	L	N	Cronbach α	Sklaida, %
1. Palankus bendras organizacijos psichologinis klimatas	Organizacijos kultūra skatina kelti problemas ir jas spręsti, priimti sprendimus	0,761	3	0,68	14,00
	Mokyklos psichologinis klimatas yra palankus kūrybinei veiklai, asmeninėms iniciatyvoms	0,738			
	Organizacijos vertybės sutampa su mano asmeninėmis vertybėmis	0,578			
2. Geros darbo sąlygos	Mokyklos aplinka yra estetiška	0,780	4	0,63	13,37
	Mokykloje laikomasi higienos reikalavimų (tinkamas apšvietimas, ergonomiški suolai)	0,659			
	Mokinių skaičius klasėse nėra per didelis ir leidžia man tinkamai atlikti savo pareigą	0,634			
	Mokykloje sudaromos visos sąlygos produktyviam darbui su mokiniais organizuoti, yra visi būtinausi ištekliai (mokymo priemonės, vadovėliai)	0,574			
3. Gera pedagogų psichologinė savijauta	Dažniausiai rytais į darbą einu su džiaugsmu	0,770	3	0,5	12,79
	Mano požiūris į mokyklą, kurioje dirbu, yra teigiamas	0,770			
	Jaučiuosi saugus dėl darbo ateityje	0,422			
4. Normalus darbo krūvis	Manau, kad mokykloje per daug popierizmo	0,819	3	0,52	11,69
	Dėl laiko stokos nespėju atlikti svarbiausių darbų – pasiruošti pamokoms, ištaisyti mokinių darbų	0,616			
	Dažnai jaučiu nuovargį ir stresą	0,511			
5. Darbo vietos garantijos	Mano darbo krūvis yra per didelis	0,889	2	0,83	10,45
	Dėl didelio darbo krūvio nebelieka laiko laisvalaikiui	0,885			
Viso:					62,32

Švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai (1. Motyvaciniai veiksniai)

Kriterijai	Faktoriai	Indikatoriai	Faktorių sudarantys svoriai (L)	KMO	Sklaida, proc.
1.1. Darbo turinys	1.1.1. Teisingas pedagogo profesijos pasirinkimas	Jaučiu pasitenkinimą dirbdamas mokykloje	0,745	0,78	53,81
		Pedagoginis darbas mokykloje yra įdomus	0,726		
	1.1.2. Pedagogų pastangos gerai atlikti savo darbą	Dedu visas pastangas darbui atlikti	0,797		
		Aš keliu sau aukštus tikslus ir stengiuosi juos pasiekti	0,740		
		Darbui skiriu visą savo darbo laiką	0,712		
	1.1.3. Pedagogų įsitikinimas, kad jų darbas yra prasmingas ir įdomus	Man patinka ruošti individualias užduotis mokiniams	0,790		
		Niekada neatsisakau papildomų, kad ir neapmokamų darbų	0,668		
		Mano pagrindinė veikla – darbas su mokiniais – yra prasminga	0,647		
	1.2. Laisvė ir atsakomybė	1.2.1. Pedagogų atsakomybė už savo veiklą	Nebijau priimti sprendimų atliekant sudėtingus darbus, susijusius su naujų idėjų generavimu		
Aš jaučiu atsakomybę už savo darbo rezultatus			0,691		
1.2.2. Pedagogų galimybės savirealizacijai užtikrinimas		Darbe man suteikiama galimybė dirbti kūrybiškai	0,800		
		Laisvai galiu pasirinkti, kokiais metodais, pagal kokią medžiagą dirbti	0,727		
1.3. Laimėjimas	1.3.1. Pedagogų profesinė sėkmė	Kolegos giria mano darbą, sulaukiu jų pripažinimo	0,815	0,76	49,03
		Manau, kad palyginus su kitais, mano darbo rezultatai yra geri	0,748		
		Manau, mane lydi profesinė sėkmė	0,747		
	1.3.2. Pedagogų galimybė imtis iniciatyvos ir įgyvendinti naujas idėjas	Mokykloje yra skatinamos įvairios naujos idėjos, iniciatyvos	0,851		
		Turiu progų įnešti vertingą indėlį į mokyklos gyvenimą	0,844		
1.4. Pripažinimas	1.4.1. Teigiamo grįžtamojo ryšio iš vadovų pusės užtikrinimas	Sulaukus gero įvertinimo už atliktą darbą, visuomet atlyginama bent jau žodine padėka	0,821	0,83	74,22
		Gerai atliktas darbas mano darbovietėje visuomet sulaukia gero įvertinimo	0,816		
		Iš administracijos sulaukiu geranoriškų patarimų darbo klausimais	0,797		
		Kaip man sekasi dirbti, visuomet savalaikiai sužinau iš administracijos	0,787		
	1.4.2. Atsakingų ir svarbių funkcijų delegavimas pedagogams	Esu įtrauktas į svarbių mokyklai sprendimų priėmimą	0,884		
		Vadovai man dažnai deleguoja svarbias funkcijas, kai aš pats turiu priimti reikšmingus sprendimus	0,861		
1.5. Asmens tobulėjimas	1.5.1. Galimybių tobulėti ir mokytis pedagogams sudarymas	Mokykloje sudaromos sąlygos savišvietai	0,867	0,79	61,95
		Visuomet randu laiko savišvietai mokykloje	0,760		
		Darbe sudaromos sąlygos tobulėti ir mokytis (pvz., lankyti kitų mokytojų pamokas)	0,751		
	1.5.2. Galimybės pedagogams kelti savo kvalifikaciją	Žinau, kiek dienų per metus galiu nemokamai kelti savo kvalifikaciją seminaruose	0,859		
		Žinau, kiek lėšų yra skirta mano kvalifikacijos kėlimui	0,805		
	1.5.3. Galimybės pedagogams siekti karjeros	Šiuo metu mano užimamos pareigos yra naudingos, norint siekti karjeros Švietimo ar kitose srityse	0,874		
		Darbe aš turiu galimybę siekti aukštesnių pareigų	0,861		

Panevėžio miesto mokytojų motyvaciją lemiantys veiksniai (2. Higienos veiksniai)

Kriterijai	Faktoriai	Indikatoriai	Faktorių sudarantys svoriai (L)	KMO	Sklaida, proc.
2.1. Bendradarbiavimas	2.1.1. Galimybių dalyvauti stabilių darbo grupių veikloje sudarymas pedagogams	Mokyklos komandose, kurioms aš priklausau, vyrauja pasitikėjimo, bendradarbiavimo, paslaugumo atmosfera	0,787	0,68	62,76
		Mano nuomonės grupėje visuomet pagarbiai išklausoma	0,786		
	2.1.2. Pedagogų bendradarbiavimo sąlygos	Bendradarbiai yra paslaugūs, padeda iškilus sunkumams	0,909		
		Tarp kolegų vyrauja ne konkurencinė, o savitarpio pagalbos atmosfera	0,861		
2.2. Vadovavimas organizacijai	2.2.1. Aukšta vadovų kompetencija	Jaučiu, kad mano nuomonė yra svarbi vadovams	0,768	0,92	67,84
		Vadovai atsižvelgia į mano reikalavimus, poreikius	0,750		
		Vadovai vertina mano, kaip mokytojo, darbą	0,731		
		Vadovai pastebi mano pastangas ir palankiai jas vertina	0,726		
	2.2.2. Vadovų dėmesys pedagogams	Vadovai laiku suteikia visą darbui reikalingą informaciją	0,821		
		Vadovai visuomet remia ir palaiko mūsų mokyklos mokytojus sudėtingose situacijose	0,696		
		Vadovai noriai bendradarbiauja su mokytojais, tariaisi įvairiais su mokykla susijusiais klausimais	0,654		
		Mūsų mokykloje visiems mokytojams galioja vienodi reikalavimai darbo kokybei ir rezultatams	0,612		
	2.2.3. Gero darbo organizavimo užtikrinimas iš vadovų pusės	Vadovai mane supažindino su organizacijos vidaus taisyklėmis, tradicijomis, kultūra	0,881		
		Vadovai mane supažindino su organizacijos istorija, veikla, perspektyvomis	0,827		
2.3. Saugumo užtikrinimas	2.3.1. Palankus bendras organizacijos psichologinis klimatas	Organizacijos kultūra skatina kelti problemas ir jas spręsti, priimti sprendimus	0,761	0,70	62,32
		Mokyklos psichologinis klimatas yra palankus kūrybinei veiklai, asmeninėms iniciatyvoms	0,738		
	2.3.2. Geros darbo sąlygos	Mokyklos aplinka yra estetiška	0,780		
		Mokykloje laikomasi higienos reikalavimų	0,659		
		Mokinių skaičius klasėse nėra per didelis ir leidžia man tinkamai atlikti savo pareigą	0,634		
		Mokykloje sudaromos visos sąlygos produktyviam darbui su mokiniais organizuoti, yra visi būtinausi ištekliai (mokymo priemonės, vadovėliai)	0,574		
	2.3.3. Gera pedagogų psichologinė savijauta	Dažniausiai rytais į darbą einu su džiaugsmu	0,770		
		Mano požiūris į mokyklą, kurioje dirbu, yra teigiamas	0,770		
	2.3.4. Normalus darbo krūvis	Manau, kad mokykloje per daug popierizmo	0,819		
		Dėl laiko stokos nespėju atlikti svarbiausių darbų – pasiruošti pamokoms, ištaisyti mokinių darbų	0,616		
		Dažnai jaučiu nuovargį ir stresą	0,511		
	2.3.5. Darbo vietos garantijos	Mano darbo krūvis yra per didelis	0,889		
		Dėl didelio darbo krūvio nebelieka laiko lasivalaikiui	0,885		
	2.4. Fiziologinių poreikių tenkinimas	2.4.1. Teisingas atlyginimas	Darbo užmokestis, kurį gaunu, atitinka mano dedamas pastangas darbui atlikti, darbo kokybę ir rezultatus		
Atlyginimas atitinka mano kvalifikacijos lygį			0,831		
Iš atlyginimo galiu sau leisti įsigyti knygų, aplankyti kultūrinius renginius			0,755		
Mokykloje sudaromos galimybės daugiau uždirbti			0,740		

Panevėžio miesto mokytojų motyvaciją lemiantys veiksniai (2. Higienos veiksniai), tęsinys

Kriterijai	Faktoriai	Indikatoriai	Faktorių sudarantys svoriai (L)	KMO	Sklaida, proc.
2.5. Skatinimas	2.5.1. Pedagogų skatinimas nematerialinėmis priemonėmis	Vadovai už gerai atliktą darbą įteikia padėkos raštą	0,779	0,62	59,84
		Vadovai už gerai atliktą darbą padėkoja žodžiu ar parašo padėką e-paštu	0,747		
		Vadovai mane pasveikina jubiliejinių sukakčių proga	0,737		
	2.5.2. Pedagogų skatinimas materialinėmis priemonėmis	Labai gerai ar gerai įvertinus mano veiklą kalendoriniais metais, išmokama vienkartinė pinigine išmoka	0,816		
		Švenčių, jubiliejinių sukakčių proga išmokama vienkartinė pinigine išmoka	0,782		
	2.5.3. Kitų pedagogų skatinančių priemonių taikymas	Darbe aš galiu nemokamai naudotis kopijavimo aparatu	0,798		
		Už nepamokinę veiklą suteikiamos papildomos atostogos	0,657		

Švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksmių teigiamų („sutinku“ ir „visiškai sutinku“) atsakymų procentinė išraiška

Veiksmių grupė	Veiksniai	Teiginiai	Teigiami atsakymai, proc.	Teigiamų atsakymų vidurkis, proc.	
1. Darbo turinys	Teisingas pedagogo profesijos pasirinkimas	Jaučiu pasitenkinimą dirbdamas mokykloje	71,8	79,8	
	Pedagogų pastangos gerai atlikti savo darbą	Pedagoginis darbas mokykloje yra įdomus	87,8		
	2. Laisvė ir atsakomybė	Pedagogų įsitikinimas, kad jų darbas yra įdomus ir prasmingas	Dedu visas pastangas darbui atlikti	95,4	87
			Aš keliu sau aukštus tikslus ir stengiuosi juos pasiekti	81,7	
3. Laimėjimas	Pedagogų galimybės savirealizacijai užtikrinimas	Darbui skiriu visą savo darbo laiką	83,9	71,23	
		Pedagogų įsitikinimas, kad jų darbas yra įdomus ir prasmingas	67,2		
		Niekada neatsisakau papildomų, kad ir neapmokamų, darbų	70,2		
		Mano pagrindinė veikla – darbas su mokiniais – yra prasminga	76,3		
		Nebijau priimti sprendimų atliekant sudėtingus darbus, susijusius su naujų idėjų generavimu	69,5		
4. Pripažinimas	Pedagogų galimybė imtis iniciatyvos ir įgyvendinti naujas idėjas	Aš jaučiu atsakomybę už savo darbo rezultatus	99,3	84,4	
		Darbe man suteikiama galimybė dirbti kūrybiškai	78,6		
		Laisvai galiu pasirinkti, kokiais metodais, pagal kokią medžiagą dirbti	85,5		
		Koligos giria mano darbą, sulaukiu jų pripažinimo	47,3		
5. Asmens tobulėjimas	Teigiama grįžamojo ryšio iš vadovų pusės užtikrinimas	Manau, kad palyginus su kitais, mano darbo rezultatai yra geri	74,8	62,6	
		Manau, mane lydi profesinė sėkmė	61,8		
		Mokykloje yra skatinamos įvairios naujos idėjos, iniciatyvos	61,8		
		Turiu progų įnešti vertingą indėlį į mokyklos gyvenimą	63,4		
		Sulaukus gero įvertinimo už atliktą darbą, visuomet atlyginama bent jau žodine padėka	51,2		
		Gerai atliktas darbas mano darbovietėje visuomet sulaukia gero įvertinimo	45		
6. Švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksmių teigiamų („sutinku“ ir „visiškai sutinku“) atsakymų procentinė išraiška	Atsakingų ir svarbių funkcijų delegavimas pedagogams	Iš administracijos sulaukiu geranoriškų patarimų darbo klausimais	44,3	43,9	
		Kaip man sekasi dirbti, visuomet savalaikiai sužinau iš administracijos	35,1		
		Esu įtrauktas į svarbių mokyklai sprendimų priėmimą	39,7		
		Vadovai man dažnai deleguoja svarbias funkcijas, kai aš pats turiu priimti reikšmingus sprendimus	27,5		
7. Švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksmių teigiamų („sutinku“ ir „visiškai sutinku“) atsakymų procentinė išraiška	Galimybės tobulėti ir mokytis pedagogams sudarymas	Mokykloje sudaromos sąlygos savivietai	77,1	68,17	
		Visuomet randu laiko savivietai mokykloje	51,1		
		Darbe sudaromos sąlygos tobulėti ir mokytis (pvz., lankyti kitų mokytojų pamokas)	76,3		
		Žinau, kiek dienų per metus galiu nemokamai kelti savo kvalifikaciją seminaruose	77,1		
8. Švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksmių teigiamų („sutinku“ ir „visiškai sutinku“) atsakymų procentinė išraiška	Galimybės pedagogams kelti savo kvalifikaciją	Žinau, kiek lėšų yra skirta mano kvalifikacijos kėlimui	65,7	71,4	
		Galimybės pedagogams siekti karjeros	Šiuo metu mano užimamos pareigos yra naudingos, norint siekti karjeros Švietimo ar kitose srityse		13
			Darbe aš turiu galimybę siekti aukštesnių pareigų		22,9
Vidurkis:			63,62		

Švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksmų teigiamų („sutinku“ ir „visiškai sutinku“) atsakymų procentinė išraiška (tęsinys)

Veiksmų grupė	Veiksniai	Teiginiai	Teigiami ats., proc.	Teig. ats. vid., proc.
6. Bendradarbiavimas	Galimybių dalyvauti stabilių darbo grupių veikloje sudarymas pedagogams	Mokyklos komandose, kurioms aš priklausau, vyrauja pasitikėjimo, bendradarbiavimo, paslaugumo atmosfera	58,8	63,75
	Pedagogų bendradarbiavimo sąlygos	Mano nuomonės grupėje visuomet pagarbiai išklausoma Bendradarbiai yra paslaugūs, padeda iškilus sunkumams Tarp kolegų vyrauja ne konkurencinė, o savitarpio pagalbos atmosfera	68,7 70,3 38,2	54,25
7. Vadovavimas organizacijai	Aukšta vadovų kompetencija	Jaučiu, kad mano nuomonė yra svarbi vadovams Vadovai atsižvelgia į mano reikalavimus, poreikius Vadovai vertina mano, kaip mokytojo, darbą Vadovai pastebi mano pastangas ir palankiai jas vertina	37,4 48,9 58,8 57,2	50,58
	Vadovų dėmesys pedagogams	Vadovai laiku suteikia visą darbui reikalingą informaciją Vadovai visuomet remia ir palaiko mūsų mokytojų sudėtingose situacijose Vadovai noriai bendradarbiauja su mokytojais, tariai įvairiais klausimais Mūsų mokykloje visiems mokytojams galioja reikalavimai darbo kokybei ir rezultatams	51,9 48,8 48,9 31,3	45,23
	Gero darbo organizavimo užtikrinimas iš vadovų pusės	Vadovai mane supažindino su organizacijos vidaus taisyklėmis, tradicijomis, kultūra Vadovai mane supažindino su organizacijos istorija, veikla, perspektyvomis	71 58	64,5
	Palankus bendras organizacijos psichologinis klimatas	Organizacijos kultūra skatina kelti problemas ir jas spręsti, priimti sprendimus Mokyklos psichologinis klimatas yra palankus kūrybinei veiklai, asmeninems iniciatyvoms	58,8 51,1	54,95
	Geros darbo sąlygos	Mokyklos aplinka yra estetiška Mokykloje laikomasi higienos reikalavimų Mokinių skaičius klasėse nėra per didelis ir leidžia man tinkamai atlikti savo pareigą Mokykloje sudaromos visos sąlygos produktyviam darbui su mokiniiais organizuoti, yra visi būtiniausi ištekčiai (mokymo priemonės, vadovėliai)	67,2 49,7 60,3 51,1	57,08
	Gera pedagogų psichologinė savijauta	Dažniausiai rytais į darbą einu su džiaugsmu Mano požiūris į mokyklą, kurioje dirbu, yra teigiamas Mokykloje nėra popierizmo	50,3 76,3 4,6	63,3
	Normalus darbo krūvis	Spėju atlikti visus svarbiausius darbus – pasiruošti pamokoms, ištaisyti mokinių darbus Darbe nejačiu nei nuovargio, nei streso Mano darbo krūvis nėra per didelis Laisvalaikiui lieka daug laiko	35,8 26 45 37,5	22,13
9. Fiziologinių poreikių tenkinimas	Teisingas atlyginimas	Darbo užmokestis, kurį gaunu, atitinka mano dedamas pastangas darbui atlikti, darbo kokybę ir rezultatus Atlyginimas atitinka mano kvalifikacijos lygį Iš atlyginimo galiu sau leisti įsigyti knygų, aplankyti kultūrinius renginius Mokykloje sudaromos galimybės daugiau uždirbti	22,2 30,5 24,4 12,2	22,33
	Vidurkis:			49,03

Švietimo organizacijos darbuotojų motyvaciją lemiančių veiksmų teigiamų („sutinku“ ir „visiškai sutinku“) atsakymų procentinė išraiška (tęsinys)

Veiksmų grupė	Veiksniai	Teiginiai	Teigiamų atsakymų vidurkis, proc.	Teigiami atsakymai, proc.
10. Skatinimas	Pedagogų skatinimas nematerialinėmis priemonėmis	Vadovai už gerai atliktą darbą įteikia padėkos raštą	45,8	50,37
		Vadovai už gerai atliktą darbą padėkoja žodžiu ar parašo padėką e-paštu	49,6	
		Vadovai mane pasveikina jubiliejinių sukakčių proga	55,7	
	Pedagogų skatinimas materialinėmis priemonėmis	Labai gerai ar gerai įvertinus mano veiklą kalendoriniais metais, išmokama vienkartinė pinigine išmoka	6,1	7,65
		Svenčių, jubiliejinių sukakčių proga išmokama vienkartinė pinigine išmoka	9,2	
	Kitų pedagogus skatinančių priemonių taikymas	Darbe aš galiu nemokamai naudotis kopijavimo aparatu	32,8	27,1
		Už nepamokinę veiklą suteikiamos papildomos atostogos	21,4	
		Vidurkis:	28,37	28,37
		Bendras vidurkis:	47,00	47,00

