



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

ZITA KUMPIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**MOTYVAVIMO SISTEMOS DIEGIMAS NEAPIBRĖŽTOS KAITOS
KONTEKSTE IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE: UTENOS MIESTO
ATVEJIS**

Darbo vadovas (-ė): doc. dr. Ligita Šalkauskienė

Šiauliai, 2025

Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą, GARANTIJA

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Zita Kumpienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadybos magistro studijų programa
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Motyvacinio sistemos diegimas neapibrėžtos kaitos kontekste ikimokyklinėje įstaigoje: Utenos miesto atvejis <i>Implementation of the motivational system in a preschool institution in the context of undefined change: Utena town case.</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš Zita Kumpienė, pateikdama (-a) šį darbą, patvirtinu (*pažymėti*)

□*

Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prāšau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:

mėnesių / months

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / *an embargo period shall not exceed 60 months*).

* ☐ Embargo laikotarpis nereikalingas / *no embargo requested.*

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

Kumpienė, Z. (2025). *Motyvacijos sistemos diegimas neapibrėžtos kaitos kontekste ikimokyklinio ugdymo įstaigoje: Utenos miesto atvejis*. Magistro darbas. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas motyvavimo sistemos diegimas neapibrėžtos kaitos kontekste ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptarta neapibrėžtos kaitos samprata. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad neapibrėžtą kaitą galima įvertinti kaip naujų priemonių, veiklų, būdų atsiradimą ir jų taikymo galimybių išnaudojimą žmogaus veiklose. Išanalizavus neapibrėžtos kaitos kontekstą švietime nustatyta, kad jis apima mokytojo prestižo augimą ir kaitą, politinių sprendimų kaitą, socialinių dėsnių kaitą. Antroji teorinės dalies analizės sritis motyvacijos teorijų elementai ir motyvavimo sistemų taikymo galimybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Bendrais bruožais galima teigti, kad motyvacija yra elgsenos suaktyvinimas siekiant tikslo ir tai yra esminis žmogaus sąveikos su pasauliu ir vienas su kitu elementas. Viena svarbiausių ir dažniausiai traktuojama kaip žmogaus motyvacijos teorijų pagrindas yra Maslow motyvacijos teorija. Visos motyvacijos teorijos išskiria įvairius žmogaus elgesį lemiančius motyvus, todėl jos labai įvairios. Teorijos orientuotos į žmogaus elgesį, kuris analizuojamas remiantis gyvūnų elgesio tyrimais, akcentuojant fiziologinį ir psichologinį susijaudinimą veikiant, skatinant įgūdžių lavinimą ir pan. Atlikus Utenos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų požiūrio analizę gautos šios esminės išvados: Ikimokyklinėse įstaigose aktualus procesinės kaitos (politinės, teisinės, reformų) neapibrėžtumas; kaitos neapibrėžtumas švietime jaučiamas per procesinę kaitą: keičiasi ugdymo procesas, nuolat reformuojamos įvairios švietimo sritys, keičiasi įstatymai. Per technologijų kaitą, kuomet diegiamos naujos technologijos, kurių diegimui mokytojai nespėja pasirengti. Per požiūrių į mokytoją, tėvų ir vaikų santykius su mokykla kaitą. Ikimokykliniame ugdyme labai reikšmingi įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo pokyčiai, ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimo pokyčiai, kurie sukelia neapibrėžtos kaitos kontekstą; neapibrėžtos kaitos kontekste ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams labai svarbi ir būtina motyvacija dėl darbuotojų savijautos gerinimo, palankaus mokyklos mikroklimato formavimo, galimybės darbuotojus skatinti finansiniu atlygiu; ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams yra svarbūs šie motyvacijos veiksniai: saugumo darbe atmosfera, aprūpinimas darbo priemonėmis, lankstus darbo grafikas, darbo atlygis, dėmesys žmogui, atlikto darbo įvertinimas ir kvalifikacijos galimybė; daugumoje ikimokyklinio ugdymo įstaigų nėra sukurta darbuotojų motyvavimo sistema, tačiau nuolat siekiama įvairiomis priemonėmis motyvuoti darbuotojus; ikimokyklinio ugdymo įstaigų motyvavimo sistemos kūrimas būtų įgyvendinamas keliais etapais: išgryninant idėją, išsiaiškinant darbuotojų poreikius, sudarant darbo grupę ir paskiriant bandomąjį laikotarpį motyvavimo sistemos įvertinimui; kuriant ir diegiant motyvavimo sistemas ikimokyklinėse įstaigose yra svarbu nustatyti darbuotojų poreikius tam, kad būtų nustatyta motyvacijos rūšis, numatomos reikalingos priemonės, išgrynintos svarbiausios darbuotojų poreikių grupės. Taikant motyvavimo sistemą ikimokyklinėse įstaigose neapibrėžtos kaitos kontekste svarbus yra darbuotojo elgesio stebėjimas ir veiklos vertinimas. Šie elementai padeda įgyvendinti darbuotojų prigimtinių poreikių būtų pastebėtu, atskleidžiant jo stipriąsias puses, paskirstyti užduotis, įžvelgti veiklos išskirtinumą.

Raktiniai žodžiai: neapibrėžta kaita, motyvavimo sistema, motyvavimo sistemos diegimas.

Kumpienė Z. (2025). *Implementation of the motivation system in the context of undefined change in a pre-school educational institution: the case of the city of Utena*. Master's thesis. Šiauliai University, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

The master's thesis analyzes the implementation of the motivation system in the context of uncertain change in a preschool educational institution. In the first part of the work, the concept of uncertain change is discussed from a theoretical point of view. The analysis of scientific literature revealed that the improvement of people and organizations is observed, new ideas are implemented, thinking and attitudes towards life phenomena are changed. Therefore, uncertain change can be evaluated as the emergence of new tools, activities, methods and the exploitation of their application possibilities in human activities. After analyzing the context of uncertain change in education, it was found that it includes the growth and change of the teacher's prestige, the change of political decisions, and the change of social laws. The second area of analysis of the theoretical part is the elements of motivation theories and the possibilities of applying motivational systems in preschool educational institutions. In general terms, it can be said that motivation is the activation of behavior to achieve a goal and is a fundamental element of human interaction with the world and with each other. One of the most important and most often treated as the basis of human motivation theories is Maslow's motivation theory. All theories of motivation distinguish various motives that determine human behavior, therefore they are very diverse. Theories focus on human behavior, which is analyzed based on animal behavior research, emphasizing physiological and psychological arousal in action, promoting skill development, and so on. The analysis of the attitude of the heads of preschool education institutions in the city of Utena resulted in the following essential conclusions: The uncertainty of procedural change (political, legal, reforms) is relevant in preschool institutions; the uncertainty of change in education is felt through procedural change: the educational process is changing, various areas of education are constantly being reformed, and laws are changing. During the change of technology, when new technologies are introduced, for which teachers do not have time to prepare. Through the change of attitudes towards the teacher, parents and children's relationship with the school. In preschool education, there are very significant changes in the implementation of inclusive education, changes in the renewal of preschool education programs, which cause a context of uncertain change; in the context of uncertain change, motivation for employees of preschool educational institutions is very important and necessary for improving the well-being of employees, forming a favorable school microclimate, and the possibility of encouraging employees with financial rewards; the following motivational factors are important for employees of preschool education institutions: atmosphere of safety at work, provision of work tools, flexible work schedule, work reward, attention to the person, evaluation of the work performed and the possibility of qualification; the majority of pre-school education institutions do not have an employee motivation system in place, but constantly strive to motivate employees by various means; the development of the motivational system for preschool education institutions would be implemented in several stages: refining the idea, clarifying the needs of employees, forming a working group and assigning a trial period for evaluating the motivation system; when creating and implementing motivational systems in preschool institutions, it is important to determine the needs of employees in order to determine the type of motivation, the necessary measures are estimated, and the most important groups of employees' needs are clarified. When applying the motivational system in preschool institutions in the context of uncertain turnover, it is important to monitor the employee's behavior and evaluate the performance. These elements help to realize the natural need of employees to be noticed, revealing their strengths, to distribute tasks, to see the uniqueness of their activities.

Keywords: pre-school educational institution, uncertain change, motivation system

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.3.1. lentelė. Pagrindinės švietimo tobulinimo kryptys.....	15
1.4.2.1 lentelė. Motyvacijų teorijų bruožai.....	22
2.1.1 lentelė. Tyrimo instrumentas.....	28
2.1.2 lentelė. Tyrimo imties charakteristika.....	29
3.1.1.1 lentelė. Neapibrėžtos kaitos samprata.....	32
3.1.1.2 lentelė. Kaitos neapibrėžtumo procesas švietime.....	34
3.1.1.3 lentelė. Neapibrėžtos kaitos pokyčiai ikimokykliniame ugdyme.....	36
3.1.1.4 lentelė. Darbuotojų motyvavimo svarba neapibrėžtos kaitos kontekste.....	38
3.1.2.1.lentelė.Motyvacavimo veiksniai, aktualūs ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams.....	39
3.1.2.2 lentelė. Motyvacijos rūšys, svarbios ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams.....	41
3.1.2.3 lentelė. Darbuotojų poreikiai, tenkinami ikimokyklinio ugdymo įstaigose taikomomis motyvavimo priemonėmis.....	42
3.1.3.1 lentelė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų taikomos motyvavimo sistemos.....	44
3.1.3.2 lentelė. Motyvavimo sistemos kūrimo etapai.....	45
3.1.3.3 lentelė. Darbuotojų poreikių nustatymas kuriant motyvacijos sistemą įstaigoje.....	47
3.1.3.4 lentelė. Darbuotojų elgesio ir veiklos vertinimo svarba taikant motyvavimo sistemą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.....	47
3.1.4.1 lentelė. Praktiniai metodai ir priemonės, padedantys vadovui užtikrinti motyvacijos efektyvumą.....	49
3.1.4.2 lentelė. Tinkamo motyvavimo įtaka neapibrėžtos kaitos kontekste ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams.....	50
3.1.4.3 lentelė. Veiksmingos motyvavimo priemonės ar sistemos neapibrėžtos kaitos kontekste....	51

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.4.1.1. pav. Senųjų motyvacijos apibrėžimų išskirti motyvacijos elementai.....	19
1.4.1.2. pav. Vidinės ir išorinės motyvacijos esmė.....	19
1.4.2.1 pav. Maslow poreikių piramidė.....	21
1.4.2.2 pav. McClelland trijų poreikių teorija.....	22
1.4.4.1 pav. Motyvavimo schema.....	25
1.4.4.2 pav. Personalo motyvavimo metodų klasifikacija.....	27
3.2.1 pav. Motyvavimo sistemos ikimokyklinėse įstaigose modelis.....	54

TURINYS

SANTRAUKA	
SUMMARY	
LENTELIŲ SĄRAŠAS	
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	
IVADAS.....	8
1.MOTYVAVIMO SISTEMOS NEAPIBRĖŽTOS KAITOS KONTEKSTE IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1.Neapibrėžtos kaitos konteksto samprata.....	11
1.2.Neapibrėžta kaita švietime.....	12
1.3.Esminės kaitos sritys ikimokykliniame ugdyme.....	15
1.4. Motyvacijos sampratos ir teorijų aptarimas.....	18
1.4.1. Motyvacijos samprata ir rūšys.....	18
1.4.2. Motyvacijos teorijų bruožai.....	20
1.4.3. Mokytojų motyvavimo veiksniai.....	23
1.4.4. Motyvavimo sistemos ikimokyklinio ugdymo įstaigose.....	25
2. MOTYVAVIMO SISTEMOS DIEGIMO UTENOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE NEAPIBRĖŽTOS KAITOS KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA.....	28
2.1.Tyrimo dizainas.....	28
2.2.Tyrimo metodai.....	29
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika.....	30
3. MOTYVAVIMO SISTEMOS DIEGIMO UTENOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE NEAPIBRĖŽTOS KAITOS KONTEKSTE TYRIMO REZULTATAI.....	32
3.1.Tyrimo rezultatų aptarimas.....	32
3.1.1.Neapibrėžtos kaitos požymiai ir įtaka darbuotojų motyvacijai.....	32
3.1.2 .Motyvavimo veiksniai, aktualūs ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams.....	39
3.1.3.Motyvavimo sistemos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose.....	43
3.1.4.Motyvavimo poreikis neapibrėžtos kaitos procese.....	49
3.2.Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	53
IŠVADOS.....	56
REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪRA.....	59
PRIEDAI.....	64
1 priedas. Interviu protokolo pavyzdys.....	65

IVADAS

Temos pristatymas ir jos aktualumas. Motyvavimas vienas svarbiausių darbuotojų išlaikymo ir skatinimo veiksnys daugelyje įstaigų, kadangi, pasak Bušauskienės ir Bagdono (2020, p. 65), nuo motyvacijos tam tikra dalimi priklauso darbo rezultatai, paties darbuotojo karjeros galimybės ir gera savijauta bei pasitenkinimas darbu. Ne išimtis ir ugdymo įstaigos, kurių nemaža dalis įgyvendina ikimokyklinį ugdymą. Atlikti tyrimai atskleidžia, kad ikimokyklinis ugdymas yra dinamiška sritis visame pasaulyje, pasak Haslip ir Gullo (2018), gilesnis valstybinis įsipareigojimas, orientuotas į ikimokyklinio ugdymo prieinamumą ir kokybę, akcentuojamas viso pasaulio šalyse, kadangi yra siekiama švietimo tikslų, kurie numatyti tiek tarptautiniuose (Darni Europa iki 2030 m.), tiek daugelio šalių nacionaliniuose strateginiuose dokumentuose (Lietuva 2030, Valstybės pažangos strategija Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“). Kaita švietime privaloma, kadangi Gumuliauskienės ir Starkutės (2018) teigimu, XXI amžiaus švietimas turi atitikti naują kokybinį lygį, o šiuolaikinė postmoderni visuomenė gyvena sustiprėjusių pokyčių visose gyvenimo srityse. Dėl ko, minėtų autorių požiūriu, švietimui turi būti suteiktas didesnis socialinis ir į vertybes orientuotas kryptingumas ir efektyvumas, sutelkiant dėmesį į visuomenės poreikius, lūkesčius. Taigi, ne tik visuomenė turi gauti kokybiškas švietimo paslaugas, bet ir darbuotojai, kuriems keliama aukšti reikalavimai, turi būti skatinami, už jų darbą turi būti atlyginama, ką įgyvendinti iš esmės gali padėti diegiamos efektyvios motyvavimo sistemos.

Martišauskienės ir Vaičekauskienės (2016) teigiama, kad Europos ir Lietuvos švietimo strateginėje plotmėje akcentuojamas vertybinis ugdymas, moralumas, rūpinimasis aplinka. Tačiau minėtų autorių atliktas tyrimas atskleidė, kad dėl technologijų modernėjimo, informacijos gausos, ekonominių, socialinių ir politinių sąlygų kaitos, spartaus gyvenimo tempo, siekio atitikti rinkos poreikius, žmonių ryšiai silpsta, santykiuose dažnai eliminuojamas moralinis kriterijus. Vadinasi, praktiniu aspektu darbuotojų motyvavimas leistų pajusti skatinimą ir atlikto darbo įvertinimą, pasitenkinimą darbu, geriau įsilieti profesinėje erdvėje. Atlikti tyrimai atskleidžia, kad *„ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams labai svarbi motyvacija, nes pedagogas turi būti energingas, kūrybingas ir iniciatyvus bei gebantis taikyti žinias ugdymo veikloje, todėl motyvacija skatina siekti profesionalaus darbo rezultatų“* (Bušauskienė ir kt. (2020, p. 65). Todėl šiuolaikinėje modernioje tačiau neapibrėžtos kaitos aplinkoje motyvavimo sistemos diegimo analizė pademonstruoja baigiamojo darbo praktinį aktualumą.

Temos mokslinis ištirtumas ir tyrimo naujumas. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų motyvacija mokslinėje literatūroje analizuojama įvairiais aspektais. Bušauskienės ir Bagdono (2020) atliktas tyrimas dėl pedagogų motyvacijos dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje atkleidė, kad darbui motyvuoja vadovo lyderystė, kuomet darbuotojai įkvepiami dirbti vieningo tikslo link, skatina dirbti suvokiamo darbo svarba ir prasmingumas, galimybės mokytis ir įgyti naujų žinių. Taip pat atliekami tyrimai, kuriuose analizuojami ir demotyvuojantys veiksniai. Pikturnaitės ir Tamašauskienės (2021) atliktas tyrimas atskleidė, kad svarbiausi demotyvuojantys veiksniai rinktis darbą ikimokyklinėse ir priešmokyklinio ugdymo įstaigose yra per didelis vaikų skaičius grupėje ir sudėtingas darbas, patiriama psichologinė įtampa. Chmutovos ir Myronovos (2022) atliktas tyrimas atskleidė, kad demotyvuojantys veiksniai ugdymo įstaigose yra: neteisingas darbo užmokestis, laisvo laiko trūkumas, įtemptos darbo sąlygos, taip pat akcentuojama, kad tikslinga optimizuoti biurokratinius procesus ir nuotolinio mokymosi technologijas. Abankinos, Rodinos (2017) atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojus ikimokyklinio ugdymo įstaigose motyvuoja sudarytos sutartys dėl veiklos rezultatų. Gawriye, Koure ir Walid (2022) tyrusios Švedijos ikimokyklinio ugdymo mokytojų

motyvacijos veiksnius nustatė, kad vidinę motyvaciją skatina pojūtis, kad esi reikalingas, o išorinei motyvacijai yra svarbi įstaigos vadovo veikla ir požiūris į darbuotojus. Husieni, Duraku, Jahiu, Geci (2022) atliktas tyrimas atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo pedagogus motyvuoja profesinio tobulėjimo galimybė bei pasitenkinimas darbu, o demotyvuoja perdegimas profesinėje veikloje.

Tyrimų, kuriuose analizuojamas ikimokyklinio ugdymo įgyvendinimas neapibrėžtos kaitos kontekste rasta nedaug: Haslip ir Gullo (2018) analizuoti ikimokyklinio ugdymo pokyčiai, didžiausią dėmesį skiriant atnaujintų programų įgyvendinimui, atskleidė, kad darbuotojus motyvuoja pagalba įsisavinant ir taikant naujų programų reikalavimus. Tačiau analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad trūksta tyrimų dėl motyvavimo sistemos diegimo neapibrėžtos kaitos kontekste ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kas sudaro atliekamo tyrimo naujumą.

Problemos apibūdinimas, probleminiai klausimai.

1. Kokios motyvavimo teorijos yra aktualios ir kaip jos gali būti taikomi ikimokyklinėje įstaigoje diegiant motyvavimo sistemas?
2. Kaip neapibrėžta kaita (ekonominiai, socialiniai, technologiniai pokyčiai) veikia darbuotojų motyvavimą ikimokyklinėje įstaigoje?
3. Kokie praktiniai metodai ir priemonės padeda vadovams efektyviai įdiegti motyvavimo sistemas?
4. Kaip vadovai gali prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, siekdami išlaikyti darbuotojų motyvaciją ir ugdymo kokybę ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?

Darbo objektas. Motyvavimo sistemos diegimas ikimokyklinėje įstaigoje neapibrėžtos kaitos kontekste

Darbo tikslas: Išanalizuoti galimas motyvavimo sistemas ir jų diegimo ypatumus ikimokyklinėje įstaigoje, atsižvelgiant į šiandienos neapibrėžtos kaitos sąlygas.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti neapibrėžtos kaitos ir neapibrėžtumo švietime sampratą, aptariant esminius pokyčius ikimokykliniame ugdyme;
2. Pateikti motyvacijos sampratą, trumpai pristatyti motyvacijos teorijas, išskirti motyvuojančius veiksnius;
3. Nustatyti mokytojų motyvavimo poreikį ir motyvavimo sistemų naudojimo ypatumus ugdymo įstaigose;
4. Ištirti Utenos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų patirtį diegiant motyvavimo sistemas ikimokyklinio ugdymo įstaigose neapibrėžtos kaitos laikotarpiu;
5. Pateikti rekomendacijas dėl motyvavimo sistemos taikymo ar parengimo galimybių ikimokyklinio ugdymo įstaigoje;

Trumpas tyrimo metodologijos pristatymas. Tyrimui pasirinktas kokybinis tyrimas. Pasak Luobikienės (2008) toks tyrimas padeda geriau įsijausti į tiriamą situaciją, o Gaižauskaitės ir kt. (2016) akcentuojama, kad apklausiami analizuojamos veiklos ekspertai, geriausiai suvokiantys situaciją, leidžia atskleisti informaciją, kuri pagrįsta patirtimi, o ne skaičiais.

Taikyti metodai: •Literatūros analizė taikyta analizuojant mokslinę literatūrą apie motyvavimo teorijas ir praktikas, orientuotas į švietimo sektorių, ypač ikimokyklines įstaigas.

- Empiriniai (interviu) su ikimokyklinių įstaigų vadovais, siekiant suprasti dabartines motyvavimo sistemas ir jų veiksmingumą.
- Duomenų analizė ir išvadų formulavimas, pateikiant rekomendacijas motyvavimo sistemų diegimui ir adaptavimui ikimokyklinėse įstaigose.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas. Tyrimo rezultatai yra reikšmingi įstaigų vadovams, dalyvavusiems tyrime, dėl galimybės nustatyti problemines motyvavimo sistemų diegimo sritis, įvertinti motyvavimo poveikį darbuotojams. Taip pat rezultatai reikšmingi ikimokyklinio ugdymo įstaigoms, siekiančioms diegti ar keisti motyvavimo sistemas savo įstaigose.

1. MOTYVAVIMO SISTEMOS NEAPIBRĖŽTOS KAITOS KONTEKSTE IKIMOKYKLINĖJE ĮSTAIGOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Neapibrėžtos kaitos konteksto samprata

Šiuolaikinė visuomenė gyvena nuolat besikeičiančioje aplinkoje. „*Kaita – tai naujos kokybės, kito būvio ar situacijos kūrimas*“ (Brindzaitė, Bruzgelevičienė, 2013, p. 162). Pagal Prakapą ir Prakapienę (2013), visuomenės kaitai labai svarbūs globalizacijos, socioekonominės raidos ir mokslinių technologijų pažanga, todėl **kaita** yra neišvengiamas procesas. Kaitos proceso metu, pasak Bagdono (2016), stebimas žmonių, organizacijų tobulėjimas, įgyvendinamos naujos idėjos, keičiamas mąstymas ir požiūris į gyvenimo reiškinius. Vadinasi, kaitą galima įvertinti kaip naujų priemonių, veiklų, būdų atsiradimą ir jų taikymo galimybių išnaudojimą žmogaus veiklose.

Įvairūs ekonominiai, socialiniai ir politiniai pokyčiai yra neišvengiami ir turi įtakos visoms visuomenės veikloms, dėl ko atsiranda ir kaitos situacijos neapibrėžtumas. Neapibrėžtumo terminą, pagal Hanke, Paseka, Spreger (2023), galima apibrėžti ir conceptualizuoti skirtingai, naudojant į mokslą, žinias, veiksmus ir sprendimus orientuotus metodus, kaip ir nuorodas į skirtingas kategorijas, veikėjų grupes arba laiko dimensiją. Wakeham (2015) teigia, kad *neapibrėžtumas reiškia žinių ribą*. Tačiau kiekvienoje srityje: ekonomikoje, socialiniuose dalykuose, psichologijoje ir kt. neapibrėžtumas turi savo žinojimo ribas, kurias priėjus reikalinga ieškoti naujų galimybių. Tauritz (2012) teigimu, neapibrėžtumas reiškia skirtingus dalykus skirtinguose kontekstuose, todėl mokslininkai į neapibrėžtumą dažniausiai žiūri kaip į esminį mokslo komponentą ir ieško kelių tolimesniems tyrimams. Panašią nuostatą išsako Serdenciuc (2020), teigdama, kad neapibrėžtumo situacija yra tuomet, kai kažkas nežinoma ar neįmanoma, ar nėra tikrumo dėl to, kas bus ateityje. Todėl dažniausiai neapibrėžtumą siejame su žinių ar žinojimo trūkumu, su abejonėmis arba tam tikrais nepatogiais jausmais dėl esamos būklės ir ateities galimybėmis. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad mokslinė visuomenė neapibrėžtumą linkusi vertinti kaip žinių trūkumą, nes tikro neapibrėžtumo neįmanoma apibūdinti ar išmatuoti.

Kai kurie mokslininkai neapibrėžtumo situaciją sieja su krize ar situacijos neapibrėžtumu. Pagal Meckin, Nind ir Coverdale (2023), bet kokia krizė, tokios kaip karas, badas, finansinė krizė, Covid-19 pandemija ir pan. sukelia visuomenės nerimą, pasikeičia įvairūs socialiniai objektai, susiformuoja nenuspėjamos pasekmės, kas iš esmės yra labai neapibrėžta. Minėtų autorių teigiama, kad neapibrėžtumą galima suskirstyti į riziką, dviprasmiškumą ar nežinojimą ir kiekvienam šiam terminui pateikti skirtingą apibrėžimą, tačiau neapibrėžtumas susiformuoja sudėtingose sistemose, o *tai padeda atsirasti naujoms žinioms ir suvokimui*. Taip pat minėti autoriai nurodo, kad kaitos neapibrėžtumas dažnai susijęs su ateities sandoriais ir kuo tie sandoriai tolimesni, tuo daugiau pasaulio sudėtingumas prisipildo įvairesnėmis prognozėmis ir lūkesčiais. Tačiau Melamed, Savage, Munn (2019) teigimu, neapibrėžtumas skatina žmones ieškoti informacijos iš aplinkos, siekiant sumažinti netikrumą dėl priimamų sprendimų. Capolla (2024) teigia, kad vis didėjantis šiuolaikiniam pasauliui būdingas neapibrėžtumas atsiranda dėl pasaulinės krizinės situacijos, kuri apibrėžiama kaip skirtingų ekstremalių situacijų, vykstančių skirtingu metu ir skirtingose vietose susipynimas, sąveikaujantis tarpusavyje, todėl pasekmių nuspėti beveik neįmanoma. Vadinasi, neapibrėžtumas gali būti susijęs su laikina sudėtinga situacija, kuomet įvyksta krizė ir jos padariniai nėra suprantami iki galo.

Mokslinėje literatūroje neapibrėžtumas dar yra vertinamas kaip įvairi būseną. Pagal Manucci (2023), neapibrėžtumas yra psichikos būseną. Kai žmonės artėja prie įvykių neturėdami aiškos atskaitos sistemos, tikrumas tarsi išslysta iš pirštų. Tai yra neapibrėžtumas. Todėl, pasak Manucci (2023), neapibrėžtumas yra ko nors (asmens ar grupės) pažintinė patirtis, kuri artėja prie fakto ir neturi daug nuorodų apie savo evoliucijos dinamiką. Neapibrėžtumas nėra emocinis išgyvenimas; tai susitikimas su tuštuma. Emocinė patirtis kyla iš to, kaip žmonės susiduria su susidūrimu ir nuorodų jas įveikti stoka. Neprognozuojamos dabarties akivaizdoje praeities ginčai, emocijos ir išgyvenimai automatiškai persoka į nežinomybę. Todėl galima teigti, kad neapibrėžtumas žmogui sukelia įvairias emocijas, būsenas ir tuo pačiu apsunkina patirtį.

Daugelyje mokslinių straipsnių neapibrėžtumas aiškinamas kaip ribota žinių galimybė. Wheeler, Meenken, Espig et.al (2020) teigimu, neapibrėžtumas aiškinamas kaip ribotų žinių būseną, kuomet neįmanoma tiksliai apibūdinti esamo būsenos, būsimą rezultatą ar daugiau nei vieno galimo rezultato. Pasak minėtų autorių, neapibrėžtumas kyla stebimoje aplinkoje dėl nežinojimo ir atsiranda daugelyje visuomenės veiklų, o neapibrėžtumo supratimas reiškia pripažinimą, kad tai yra neatsiejama žmonių veiklos dalis. Walker, Harremoes, Rotmans ir kt. (2003), teigia, kad neapibrėžtumas nėra vien tik žinių trūkumas. Tai yra situacija kuomet susiduriama su nepakankama informacija, kuri gali būti netiksli arba nepatikima, tačiau nauja informacija gali ir padidinti ir sumažinti neapibrėžtumą. Todėl tikslinga paminėti, Bordia, Hobman, Jones et. al. (2004) atlikto tyrimo rezultatus, kurie atskleidė, kad kaitos neapibrėžtumą galima skirstyti į tris tarpusavyje susijusius tipus: strateginį, struktūrinį ir susijusį su darbu. Taip pat kaitos neapibrėžtumas, minėtų autorių požiūriu, siejamas su pokyčiais. *Vadinasi, neapibrėžtumą galima susieti su visuomenės situacija, kuomet nuolat atsiranda naujų veiklų, technologijų ir galimybių ir šie pokyčiai turi įtakos žmonių veikloms.*

Svarbu paminėti, kad neapibrėžtos kaitos situacijų mūsų visuomenė išgyveno daug, tokią nuostatą suformuoja Blokker ir Vieten (2022), kurie nurodo, kad visuomenė visame pasaulyje patyrė sudėtingų išbandymų ir įvairių krizių nuo 2007 metų finansinės krizės, kiek vėliau migracijos krizė, terorizmo augimą, pasaulinę pandemiją, kurios suteikė daug išbandymų, išmokė visuomenę įvairių susitarimų, tačiau ateities netikrumas ir neapibrėžtumas tampa akivaizdus. Taigi, minėtų autorių teigiama, kad pastaruoju metu stebima vis ryškesnė visuomenės reakcija į nuolatinis pokyčius. Vadinasi, neapibrėžti pokyčiai gali atsirasti įvairiose veiklose, o švietimo sistema nėra išimtis.

1.2. Neapibrėžta kaita švietime

Šiuolaikinės visuomenės veiklos srityse nuolat įgyvendinamos reformos, o pagal Brindzītę ir kt. (2013), *reforma – tai nuolatinė kaita*. Reformos švietime mūsų visuomenėje yra nuolatinis reiškinys, vadinasi kaita yra procesas, kuris vyksta nuolat. Pagal Kondakci (2020), kaitai švietime įtakos turi daug veiksnių: tai ir politiniai, ekonominiai, teisiniai bei socialiniai ar aplinkosauginiai pokyčiai, mokinių pasiekimų analizė, XXI amžiaus mokslo, technologijų, inžinerijos ir matematikos (STEAM) judėjimas, internacionalizacijos tendencijos, politiniai konfliktai visame pasaulyje. Vadinasi, kiekvienoje šalyje, priklausomai nuo ekonominės, socialinės, teisinės, aplinkosauginės situacijos ir veiklos priklauso, kaip bus siekiama reaguoti ir įveikti kaitos neapibrėžtumą švietime.

Su neapibrėžtumo kaita švietime tenka susitaikyti vos tik pasirinkus mokytojo kelią. Serdenciuc (2020), teigiama, kad švietimas yra dosnus neapibrėžtomis situacijomis, todėl švietime dirbantys žmonės turi būti atviri įvairiai kaitai, naujovėms ir numatyti būdus bei priemones, kaip atsižvelgiant

į asmenybės raidą neapibrėžtumo situacijoje, mokymą formuoti kaip mokslo ir meno derinį, formuojant klausimus ieškoti atsakymų ir siekti išsiaiškinti įvairias galimybes. Todėl minėtos autorės požiūriu, pasirengimas mokytojo profesijai yra ne tik įprastų kompetencijų įgijimas ir tobulinimas, tai ir psichologinių gebėjimų, kurie leidžia valdyti klasę, plėtojimas. Todėl būsimiems mokytojams ateities darbas gali būti įvardijamas kaip neapibrėžta teritorija, kurią reikia apsibrėžti, ištirti, išplėsti be baimės, bet su dideliu jauduliu.

Burner (2018) teigimu, vis daugiau kaitos švietime padiktuoja švietimo politikos naujos priemonės, kuriomis siekiama tobulinti švietimą. Burner (2018) požiūriu, švietimo kaitos elementas yra ir mokytojo profesijos prestižo siekis, mokymosi aplinkos sukūrimas. Minėto autoriaus teigiama, kad trys svarbiausios priežastys diktuoja švietimo kaitos poreikį: spartėjanti globalizacija, technologinė pažanga ir mokymosi metodų raida. Panaši nuostata įtvirtinta ir leidinyje „Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose“ (2023), akcentuojant, kad siekiant kokybiškai atliepti kintančio gyvenimo poreikius didžiausias dėmesys turi būti skiriamas visuomenės šiuolaikinių teorijų ir praktinių žinių bei gebėjimų plėtrai. Vadinasi, vis daugiau ateinančių naujovių, inovacijų, kurios yra, ruošiamos ar bus taikomos švietime ir sukuria neapibrėžtos kaitos kontekstą.

Valuckienė, Želnienė (2018), (pgl. Želvį, 2001), teigia, kad švietimo kaita gali būti vertinama kaip sąmoningų ir kryptingų pastangų darinys ir kaip natūralus socialinių dėsnių nulemtas procesas, kurio negalima pradėti ar stabdyti, o tik suteikti norimą tempą, pageidaujamą kryptį ir priimtinesnį pobūdį. Lamnina, Chase (2019) teigimu, neapibrėžtumo situacija bet kurioje srityje yra kintamasis, kuris skatina norą sužinoti, pažinti, patirti, keisti. Kauffman, Badar, Koran (2022) teigia, kad neapibrėžtumas švietime pasireiškia nuolatiniu poreikiu keisti švietimo struktūrą ar sistemą, atsižvelgti į mokinių gebėjimus, mokytojų pasirengimą. EBPO parengtame leidinyje „Yra svarbu, ko mokosi mokiniai: koks turi būti XXI amžiaus ugdymo turinys“ (2021, p.7) akcentuojamas laiko atotrūkis, kuris atsiranda dėl šių priežasčių:

- 1) *vėlavimo pripažinti, kad reikia keisti ugdymo turinį;*
- 2) *vėlavimo priimti sprendimus;*
- 3) *vėlavimo įgyvendinti pokyčius;*
- 4) *poveikio vėlavimo.*

Tačiau, minėtame leidinyje nurodoma, kad faktiškai dėl suinteresuotųjų asmenų palaikymo stokos, nepakankamo mokytojų pasirengimo arba pajėgumo įgyvendinti reformas ir nevienodo pokyčių tempo atskiruose regionuose, vietovėse ar mokyklose, kurios priklauso decentralizuotoms švietimo sistemoms, tas laiko atotrūkis dažniausiai atsiranda įgyvendinimo etapu. Tokia nuostata pademonstruoja, kad XXI amžius pasižymi nuolatine kaita ir laiko trūkumu, kadangi ugdymo įgyvendinimas yra reikšmingas nuolat besikeičiančiomis visuomenės kaitos aplinkybėmis.

McDiarmid, Zhao (2022) išskiria šiuos neapibrėžtumo akcentus:

- Darbo vietų ir darbuotojų ateitis, kaip kintanti technologija: kinta pramonės šakos, vienos išnyksta, naujos atsiranda;
- Besimokantiems suteikiamos potencialios galimybės pasiekti gerų rezultatų arba neprisitaikyti;
- Būtina ugdyti savybes, nuostatas, socialinį elgesį ir įgūdžius, kurie gali būti reikalingi mokantis;
- Švietimą modernizuoti įdiegiant naujas technologijas, kurios padėtų įsitvirtinti neapibrėžtoje artimiausioje ateityje;

- Diegti tokias technologijas, kurios išlaisvintų mokytojus nuo biurokratinių dalykų ir atlikti tuos vaidmenis, kurie teikia pasitenkinimą ir sukuria įdomesnę mokymosi procesą;
- Neapibrėžtumo situacijoje peržiūrėti mokymo programas, pedagogikos galimybes, mokyklos veiklos organizavimo kaitos poreikį, tėvų vaidmenį mokinio pasiekimams gerinti.

Taigi, apibendrinant nurodytus neapibrėžtumo akcentus galima teigti, kad keičiantis ir tobulėjant technologinėms galimybėms atsiranda naujos veiklos, kurios išstumia įprastas. Mokymasis ir nuolatinis tobulėjimas yra svarbus dėl galimybės prisitaikyti atsinaujinančioje darbo rinkoje, todėl jau bendrojo ugdymo mokykloje turi būti akcentuojamas gebėjimas prisitaikyti ir išmokyti valdyti naujas technologijas ne tik besimokantiems, bet ir mokytojams. Vadinasi, besikeičiančioje situacijoje labai svarbus kaitos procesas švietime, todėl yra atnaujinamos programos, siekiama taikyti naujus metodus ir būdus, kurti naujas modernias mokymosi erdves.

Mokslininkų McDiarmid et.al (2022) pateikti neapibrėžtumo akcentai nurodo ypatingą dėmesį įvairių technologijų atsiradimui ir diegimui. Tačiau, McDiarmid et.al. (2022), akcentuodami kaitos neapibrėžtumą švietime, tirdami technologijų vaidmenį kelia klausimą: kaip pedagogai turėtų parengti vaikus pasauliui, kuris kuriamas šiandien? Minėtų autorių teigiama, kad technologijoms tobulėjant greičiau nei galima suprasti daugelio pokyčių kultūrinės, ekonominės ar moralinės pasekmės, pedagogams tenka išskirtinis vaidmuo – paruošti mokinius naudotis technologinėmis galimybėmis ir sušvelninti jų keliamus pavojus visuomenei, demokratiniam procesams. Tikslinga pastebėti ir tokią nuostatą, kad *„pagal švietimo teisingumo koncepciją, visi mokiniai turi lygias galimybes gauti vienodai kokybišką švietimą, ir jų pasiekimų skirtumai neturi priklausyti nuo jų socialinės, ekonominės, kultūrinės aplinkos, lyties, tautybės ar kitų išorinių aplinkybių“* (Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose, 2023, p.6). Todėl kyla klausimas, ar tikrai neapibrėžtumo situacijoje bus įmanoma įveikti tokį reikalavimą.

Capolla (2024) apibūdindama neapibrėžtumą švietime teigia, kad jis pasireiškia keliais būdais: mokymo programų pokyčiais, padiktuotais naujų ateities visuomenės darbo rinkos poreikių; daugiakultūriškumo ir migracijos reiškiniu; nenuspėjama mokytojo ir mokinio bendravimo kaita. Taip pat neapibrėžtumas palietė ir mokytojus, kurie turėjo atlikti daug vaidmenų, įsisavinti naujus mokymo metodus, vertinimo strategijas, mokymo turinį, skaitmeninę aplinką. Neapibrėžtumas palietė ir mokinius: jie pakeitė savo žinių poreikį ir bazę, išorinius ir vidinius veiksnius, kurie motyvuoja mokytis, mokymosi stilius ir būdus. *„Naujoji utopija nežada jokių konkrečių baigtinių vizijų, ji tik skatina peržengti dabartinio mąstymo ribas, suvokiant, kad naujas globalus pasaulis žada visiškai naują jo sampratą, kuri atneša ne tik integraciją, bet ir dezintegraciją, ji gali būti labai įvairi, neteikianti jokių „galutinių, tobulų tiesų ir iki galo įsivaizduojamos ateities visuomenės, įsiūlytos realybei iš išorės“* (Duoblienė, 2011, p. 23). Vadinasi, neapibrėžtumas švietime nėra naujas reiškinys, tai yra būsena, kuri tęsiasi ne vienerius metus, atnešdama vis daugiau ir įvairių kaitos akcentų, kurie reikalauja naujai juos suprasti ir prisitaikyti aplinkoje.

Laba svarbu įvardinti, remiantis White, Mayes, Sutton ir kt. (2022), kad kaitos neapibrėžtumas švietime įgyvendinamas daugelio krizių metu. Tai yra nerimą ir iššūkių pedagogams ir ugdymo įstaigoms keliantys laikai. Viena ryškiausių neapibrėžtumo situacijų visame pasaulyje pastaruoju metu buvo Covid-19 ligos pandemija, kurios pasekmės labai paaštrino švietimo susiskaldymą visame pasaulyje, nes ne visur ugdymui yra sudarytos vienodos sąlygos, todėl buvo svarbu rasti sprendimus. Tačiau, tikslinga sutikti su Tauritz (2012) nuomone, kad neapibrėžtumas yra nepatogi būsena, todėl

tokia būseną gali kaip tik motyvuoti vaiką ieškojimui, tyrinėjimui, todėl neapibrėžtumas ir žinių trūkumas gali padėti sužadinti vaiko vidinius konfliktus, kas skatintų vaiko pažangą ir poreikį žinioms. Minėtos autorės nurodoma, kad susidūrus su per dideliu neapibrėžtumu galimi trys keliai, kurių kiekvienas apima skirtingą kompetencijų tobulinimą: kompetencijos, mažinančios neapibrėžtumą, kompetencijos padedančios toleruoti neapibrėžtumą ir kompetencijos ribojančios žmogaus sąmoningą žinių priėmimą. Taigi, pasak Tauritz (2012), labai svarbu išmokyti toleruoti netikrumą ir išlikti atviram naujai informacijai, kadangi išmokus toleruoti netikrumą, bus galima ir jį sumažinti.

Apibendrinant neapibrėžtos kaitos sampratą švietime aptarimą tikslinga pacituojant VIII Lietuvos edukacinių tyrimų asociacijos konferencijos „Švietimo neapibrėžtumas ir komunikacijos iššūkiai: praeities ir ateities sankirta“ (2024) programos preambulės nuostatą „*Sparčiai besikeičiantis socialinis ir technologinis kontekstas kviečia permąstyti švietimo vertybinius pamatus, kryptis, komunikacijos strategijas. Turime veikti aplinkoje, kurios nepažįstame. Turime dirbti su karta, kuri vadinama pasaulio čiabuviais. Turime taikyti technologijas, kurias matėme fantastiniuose filmuose. Šiandien nežinome, kur, kaip ir su kuo turėsime veikti rytoj. Švietimo bendruomenė išgyvena veikimo neapibrėžtomis sąlygomis būseną. Ir kaip niekada svarbu išmokyti praeities pamokas, kad galėtume atrasti rytdienos fokusą*“ (p.5). Taigi, sukauptos, žinios, patirtis, gebėjimai ir kompetencijos, kurie įgyti neapibrėžtumo situacijoje gali būti tik tobulinami ir prasmingai naudojami siekiant išspręsti įvairius klausimus į kuriuos atsakymai dar nėra žinomi.

Apibendrinant galima teigti, kad kaitos neapibrėžtumas švietime nėra nauja ir nesuprantama būseną. Ši būseną ateina su įvairiomis naujovėmis, neištirtomis jų įveikimo galimybėmis. Akcentuojamas mokytojų pasirengimo kaitos procesas, ugdymo turinio atnaujinimo procesas, krizių įveikos galimybės, t.y., visi ekonominiai, socialiniai, politiniai, kultūriniai, aplinkosauginiai veiksniai, kurie svarbūs ne tik plačiai visuomenei, bet turi įtaką ir švietimo sistemai.

1.3. Esminės kaitos sritys ikimokykliniame ugdyme

Neapibrėžta kaita švietime neišvengiamai apima kaitą ir vienoje iš ugdymo pakopų – ikimokykliniame ugdyme. Ikimokyklinis ugdymas, pasak Malinauskienės (2020), neatsiejamas nuo svarbiausių Europos Sąjungos švietimo plėtotės orientyrų ir vertybių. Todėl labai svarbu numatyti ir sėkmingai įgyvendinti kaitos procesus, kurie svarbūs ikimokyklinio ugdymo kokybei.

Leidinyje „Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose“ (2023) išskiriamos pagrindinės švietimo tobulinimo kryptys. (žr. 13.1. lentelė)

1.3.1. Lentelė.

Pagrindinės švietimo tobulinimo kryptys

Tobulinimo kryptis	Esminiai elementai
Įtrauktis ir dalyvavimas švietimo programose	Ikimokyklinis ir bendrasis ugdymas, pagalba užtikrinant įtrauktį, mokinių dalyvavimas NVŠ programose, aukštasis mokslas, mokymasis visą gyvenimą
Švietimo kokybė	Bendras vertinimas, bendrųjų kompetencijų įgijimas, aukštojo mokslo kokybė
Išsilavinimo atitiktis darbo rinkos poreikiams	Bendrasis ugdymas, profesinis mokymas, įdarbinimas,
Mokytojai ir jų darbo sąlygos	Pedagoginių studijų absolventų įsidarbinimas mokyklose, mokytojų kvalifikacija, mokytojų (dėstytojų) darbo užmokestis.
Mokymosi aplinka	Fizinė ir emocinė aplinka
Finansavimas	Švietimo sistemos finansavimas, vienam besimokančiajam tenkantis finansavimas.

Šaltinis: Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose“ (2023, p. 14).

Pagal pateiktas pagrindines švietimo tobulinimo kryptis galima teigti, kad iš esmės visos jos tinka ir ikimokykliniam ugdymui. Nuo 2024 metų rugsėjo pirmosios pagal Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo nuostatas pradedamas įgyvendinti įtraukusis ugdymas. Tokia nuostata atskleidžia, kad visose švietimo pakopose yra akcentuojami įtraukiojo ugdymo principai. Švietimo kokybės siekis taip pat akcentuojamas visose ugdymo pakopose kaip ir išsilavinimo atitiktis rinkos poreikiams, mokytojų darbo sąlygų užtikrinimas, mokymosi aplinkos sukūrimas ir finansavimo klausimai. Todėl galima sutikti su mokslininkų White ir kt. (2022) nuomone, kad netikrumas ir diskomfortas stebimas visose srityse, ne išimtis ir ikimokyklinis ugdymas. Šioje ugdymo pakopoje labai sudėtinga dirbti neapibrėžtumo sąlygomis, kadangi patys vaikai jų nesupranta, o mokytojas tampa svarbiausių situacijos aiškintoju.

Svarbu pastebėti, kad švietimo rodiklių siekiniai, kurie reglamentuoti valstybiniuose strateginiuose dokumentuose, susiję su ikimokykliniu ugdymu, keičiasi. Trumpai apibūdinti ikimokyklinio ugdymo pasiekimus pagal siekinių rodiklius galima remiantis leidinyje „Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose“ (2023) pateikta informacija. Šiame leidinyje nurodoma, kad auga ikimokyklinio ugdymo aprėptis, kadangi jau dabar viršytas 2025 m. siekinys, kad ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programose dalyvautų 90 proc. vaikų nuo 3 metų. Jau 2021 m. šis rodiklis buvo 92,1 proc. Padaugėjo ikimokyklinio ugdymo programoje dalyvaujančių vaikų iš socialinę riziką patiriančių šeimų (2023 m. kovo mėn. – 542), iš kaimo vietovių (2022 m. – 55,0 proc.). Taigi, daugėjant vaikų, dalyvaujančių ikimokyklinio ugdymo įstaigose atsiranda ir didesnis poreikis atnaujinti ugdymo aplinkas, sudaryti darbo sąlygas pedagogams. Paminėtina ir tai, kad gerėja ir nepalankioje SEK aplinkoje ir kaimiškose vietovėse gyvenančių vaikų ikimokyklinio ugdymo įstaigų lankymas. Todėl šios ugdymo pakopos kaitos tendencijos iš esmės yra diktuojamos strateginių dokumentų nuostatose.

Kaip vieną iš nuostatų, kuri atspindi neapibrėžtą kaitą galima būtų įvardinti privalomojo ugdymo ankstinimą. Šis klausimas analizuotas ir pristatytas visuomenei Švietimų problemos analizėje (ŠPA) „Privalomojo ugdymo ankstinimas - kodėl tai svarbu?“ (2017). Šioje analizėje aptariamas ikimokyklinio amžiaus vaikų nervinės sistemos jautrumas informacijai, akcentuojamas poreikis ilgiau dalyvauti kokybiško ugdymo procesuose. Todėl galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo visuotinumą kasmet ilginant šį etapą, kaip tik ir atliepia poreikiui kuo ilgiau vaikui ugdytis kokybiškai. Šioje analizėje atlikta ir kitų Europos šalių situacija dėl privalomojo ugdymo. Ši analizė parodė, kad Europos šalyse šis amžius labai skirtingas - nuo 3 iki 7 metų. Trylikoje ES šalių yra įvestas privalomas priešmokyklinis ugdymas, kuris pradedamas kai vaikui sueina 5(6) metai.

Aptariant ankstyvojo ugdymo kaitos situaciją išskirtos trys svarbiausios tendencijos: ugdymo kokybės gerinimas, dalyvavimo ir prieinamumo didinimas bei privalomojo ugdymo pradžia. Lietuvoje, atsižvelgiant į šias tendencijas, nuo 2016 metų yra taikomas privalomas vienerių metų priešmokyklinis ugdymas, kuris nuo 2024 metų gali būti įgyvendinamas per dvejus metus. Taip pat yra siekiama sudaryti galimybes kiekvienam vaikui užtikrinti galimybę lankyti darželį, nors kol kas šis rodiklis neįgyvendinamas. Remiantis leidinio „Lietuvos švietimas ir kultūra“ (2023) informacija, galima teigti, kad 2022 m. šalyje šimtui vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, vidutiniškai teko 107 vietos (2021 m. – 110). Tik dvejose savivaldybėse vietų ikimokyklinio ugdymo įstaigose buvo mažiau nei jas lankančių vaikų: Vilkaviškio r. sav. – 97, Zarasų r. sav. – 98. Mieste šimtui vaikų, lankančių ikimokyklinio ugdymo įstaigas, vidutiniškai teko 106 vietos, kaime – 113. Taigi, viena aktualių kaitos neapibrėžtumo situacijų dėl privalomojo ugdymo užtikrinimo siekiama įgyvendinti, tačiau ne visi rodikliai, akcentuojami strateginiuose dokumentuose, dar yra pasiekti.

Kaip vienas sunkiausių neapibrėžtumo kontekstų gali būti įvardijamas ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas. Tikėtina, kad besikeičianti visuomenė, didėjantis informacijos srautas bei nuolat kintantys reikalavimai ugdymo turiniui, diktuoja poreikį atsinaujinti ir ikimokyklinio ugdymo programas. Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos internetinėje svetainėje pateikiamoje informacijoje dėl ikimokyklinio ugdymo įgyvendinimo nurodoma, kad šis ugdymo tarpsnis vykdomas pagal ikimokyklinio ugdymo programą, kurią pasirengia ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Todėl šiuo metu patys svarbiausi teisės aktai, kurie reikšmingi ikimokyklinio ugdymo įgyvendinimui yra: ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas (2017), ikimokyklinio ugdymo metodinės rekomendacijos (2014) ir ikimokyklinio ugdymo programos gairės (2023). Ikimokyklinėse įstaigose vyksta aktyvus programų atnaujinimo procesas. Todėl kaip vienas svarbus akcentas siekiant tinkamai parengti programas yra mokytojo profesionalumas ir gebėjimai „*Sunkumus ir iššūkius jis priima kaip progą tobulėti, galimybę pasimokyti, praplėsti požiūrius. Toks mokytojas vadinamas kompetentingu profesionalu. Jis turi išvystytus profesinius įgūdžius, geba bendrauti ir bendradarbiauti, moka mokyti, komunikuoti su kitais, naudojasi IT priemonėmis, išmano įvairias sritis*“ (Bendrojo ugdymo mokytojų, bendrakultūrinės ir pilietinės visuomenės kūrimo kompetencijos tobulinimas, 2022, p.5). Todėl galima teigti, kad bet kuri nauja veikla pirmiausia atskleidžia mokytojo profesionalumą, jo pasiryžimą veikti, tobulintis, tobulėti ir iš esmės dalyvauti naujuose atradimuose.

Labai svarbus aspektas ikimokykliniame ugdyme yra įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas. Galutinėje Europos agentūros analizėje „Ankstyvojo amžiaus vaikų įtraukusis ugdymas“ (2017) nurodoma, kad įtraukiojo ugdymo diegimas ikimokykliniame amžiuje įgyvendinamas pagal Europos komisijos (2014) metais išskirtus pagrindinius politinius veiksnius:

- visiems vaikams skirta prieiga prie kokybiško ankstyvojo ugdymo;
- kokybiška darbo jėga;
- kokybiška programa/turinys;
- vertinimas ir stebėseną;
- valdymas ir finansavimas.

Taigi, kaip ir kitose ugdymo pakopose, taip ir ikimokykliniame ugdyme įtraukusis ugdymas vienas esminių šiuolaikinės visuomenės siekių. Remdamasi darželio pedagogų patirtimi Bendova, Čechačková, Šadkova (2014) teigia, kad ikimokyklinio amžiaus vaikų poreikiai yra labai skirtingi, todėl svarbu tiksliai išsiaiškinti specialiuosius ugdymosi poreikius atsižvelgiant į jų psichomotorinį, kalbinį ir asmeninį vystymąsi. Šiame amžiaus tarpsnyje, pasak minėtų autorių, vaikai mokosi labai skirtingu tempu, skirtingu būdu, todėl labai svarbu susilaikyti nuo išankstinių išvadų dažnai atsižvelgiant į jų socialinę grupę, neįgalumo laipsnį ar tipą. Todėl iš esmės, pasak Bendovos ir kt. (2017) įtraukusis ugdymas pirmiausia reiškia tinkamos aplinkos kūrimą ir ugdymo stiliaus parinkimą kai kuriems vaikams.

Remiantis Haidari, Gul, Valentivovna ir kt. (2021), galima teigti, kad šiuolaikinė visuomenė pasižymi sparčia pasaulio ekonomika, sudėtingais santykiais ir konkurencija, todėl švietimas tokia kontekste tampa ekonominės plėtros varikliu, iš kurio veiklos tikimasi nuolatinės profesinės kokybės. Minėti autoriai taip pat nurodo, kad globalizacija pakeitė įvairius gyvenimo aspektus, taip pat ir mokytojo profesiją bei vaidmenį, todėl pedagogams būtina puoselėti dinamiškumo, technologinio išprusimo ir kokybiško darbo kultūrą. Taigi, kylantys reikalavimai mokytojams įpareigoja ir jų motyvacijos didinimo poreikį.

Apibendrinant galima teigti, kad ikimokyklinis ugdymas labai svarbi ugdymo pakopa, kadangi yra padedami pagrindai vaiko pasaulio suvokimui. Tačiau įvairios problemos, kaita ir neapibrėžtumas šioje pakopoje taip pat reikalauja įvairių sprendimų siekiant įgyvendinti dokumentų nuostatas, atsinaujinant ugdymo programas, bei taikant įtraukiojo ugdymo principus.

1.4. Motyvacijos sampratos ir teorijų aptarimas

1.4.1. Motyvacijos samprata ir rūšys

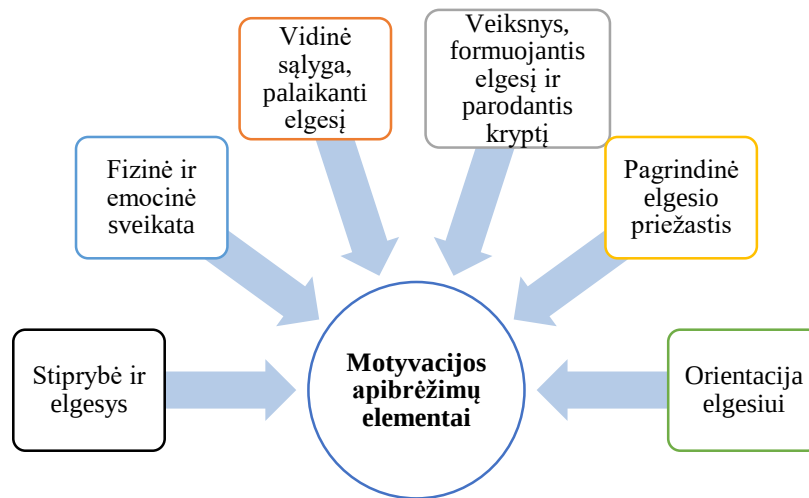
Motyvacija mokslinėje literatūroje siejama su veiksniais, padedančiais žmogui atlikti įvairias veiklas. Pagal Sadiku (2021), motyvacija didelė vidinė jėga, kuri priklauso nuo poreikių, skatinančių žmogų juos patenkinti. Žodis motyvacija kilęs iš lotyniško žodžio *movere*, kuris reiškia judėti. Yarim, Akan (2022) teigimu, motyvacija yra dinamiška susijaudinimo būseną, kuri inicijuoja, nukreipia, koordinuoja, stiprina, nutraukia, įvertina pažinimo ir motorikos procesus rezultato siekiui. Remiantis Simpson, Balsam (2016) galima teigti, kad motyvacija yra elgsenos suaktyvinimas siekiant tikslo ir tai yra esminis žmogaus sąveikos su pasauliu ir vienas su kitu elementas. Minėtų autorių nurodoma, kad žmogaus poreikių: maisto, vandens, lytinių santykių, socialinio bendravimo tenkinimas yra išgyvenimo reikalavimas, tačiau visais atvejais tikslai turi būti pasiekiami atitinkamai kiekiais ir tinkamu laiku. Todėl motyvacinis polėkis turi būti moduluojamas kaip vidinių būsenų ir išorinių aplinkos sąlygų funkcija. Išorinės sąlygos kyla iš išorinio šaltinio, pvz. klimato organizacijoje, vadovavimo stiliaus, autonomijos, apdovanojimų ar bausmių. O vidinės motyvacijos šaltinis yra vidinis veiksnys: tikėjimas, požiūris, gebėjimas ir kt. Pagal Pandya (2024), vidinė motyvacija kyla iš vidinių veiksnių, tokių kaip asmeninis pasitenkinimas ir aistra, o išorinę motyvaciją skatina išoriniai atlygiai, tokie kaip piniginių paskatų ir pripažinimas.

Pagal Arango (2018), motyvacija yra psichologinis konstruktas, kuris nurodo polinkį veikti ir nukreipti elgesį konkrečiam tikslui siekti. Šios autorės teigiama, kad motyvacija, kaip ir daugumos psichologinių procesų, vystosi visą gyvenimą ir jai įtakos turi tiek biologiniai tiek aplinkos veiksniai. Han, Yin, Boylan (2016) požiūriu į motyvaciją yra žiūrima kaip į energiją ar varomąją jėgą, kuri skatina žmones ką nors atlikti, tačiau šių autorių teigiama, kad mokslininkai motyvaciją tyrinėja atskirais aspektais ir nurodo skirtingus motyvacijos veiksnius, turinčius įtakos žmogaus veiklai. Pagal Bandhu, Mohan, Nittala (2024) motyvacija gali būti teigiama, tuomet ji įkvepia žmogų imtis palankių veiksmų ir siekti teigiamų pokyčių. Taip pat motyvacija gali būti neigiama, kuomet ji skatina žmogų priimti neigiamus sprendimus. Zig Zaglar (2018) požiūriu motyvacija yra kaip kuras, kuris būtinas žmogaus variklio veiklai, todėl esminiai motyvaciją apibūdinantys elementai gali būti tokie:

- motyvacija gali būti vadinama motyvo ir veiksnio deriniu;
- motyvacija gali būti veiksmo žodis, turintis įtakos kiekvienam kasdienio gyvenimo aspektui;
- motyvacija gali būti esminis individo sėkmės lygis;
- motyvacija yra asmeninis ir vidinis jausmas, kuris kyla iš žmogaus poreikių ir norų;
- motyvacija yra nenutrūkstamas procesas, nes patenkinus vienus poreikius, atsiranda kiti poreikiai.

Taigi, remiantis motyvacijos apibūdinimais, pasak Zig Zaglar (2018), visuotinamai sutariama, kad motyvuojami žmonės skirtingose veiklose ar situacijose gali daug daugiau pasiekti ir jaustis pripažinti savo veikloje. Pandya (2024) teigimu, motyvacija yra esminis darbuotojų įtraukimo, o vėliau ir visos organizacijos veiklos veiksnys.

Taip pat motyvacijos sampratai yra svarbu, pagal Gopalan, Bakar, Zulkifti ir kt. (2017), tai, kad ji yra skirstoma į kelias rūšis: vidinę, išorinę motyvaciją ir antimotyvaciją. Šie autoriai, remdamiesi pirmųjų motyvaciją tyrinėjančių mokslininkų pateiktais apibrėžimais, išskyrė motyvaciją apibūdinančius elementus (žr.1.4.1.1 pav.).

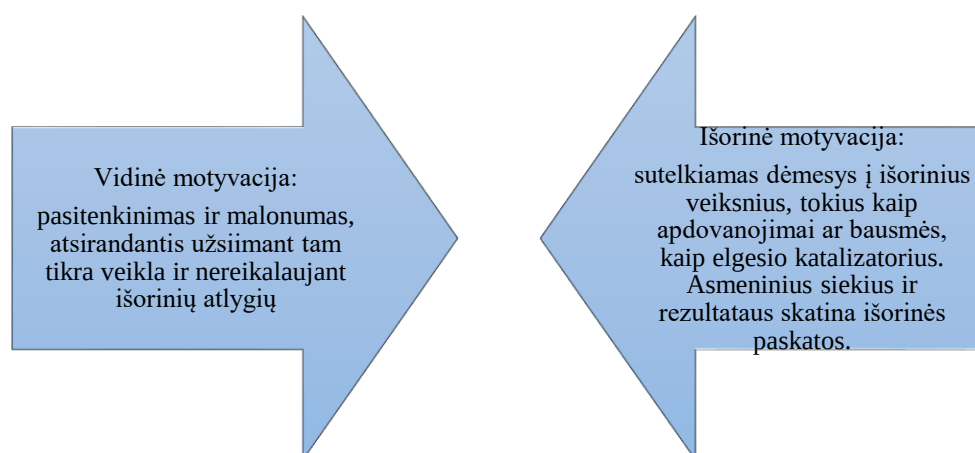


1.4.1.1 pav. Senųjų motyvacijos apibrėžimų išskirti motyvacijos elementai
Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Gopalan ir kt. (2017)

Taigi pagal pateiktus motyvacijos tyrinėtojų pradininkų išskirtus motyvacijos apibrėžimų elementus matyti, kad esminis motyvacijos elementas yra nukreiptas į žmogaus elgesį.

Börü (2018) analizuodamas mokytojų motyvaciją išskyrė elementus, kurie turi įtakos mokytojų motyvacijai, į išorinius ir vidinius. Išoriniai elementai yra mokinių tėvai, centralizuotas valdymas, darbo rinkos poreikiai, kontrolė, o vidiniai elementai tai vadovai, mokiniai, kolegos, darbo krūvis. O išskirti elementai gali būti susiję su mokytojo motyvacija: asmeniniai mokytojų lūkesčiai, mokinių elgesys, mokyklos vadovų elgesys, santykiai su kolegomis.

Remiantis Bandhu ir kt. (2017) tikslinga akcentuoti, kad vidinės ir išorinės motyvacijos teorijos atspindi skirtingus požiūrius į žmogaus elgesį varančias jėgas (žr. 1.4.1.2. pav.)



1.4.1.2. pav. Vidinės ir išorinės motyvacijos esmė
Sudaryta darbo autorės, remiantis Bandhu ir kt. (2017)

Apibendrinant vidinės ir išorinės motyvacijos esmę aptartą 1.4.1.2 paveiksle, galima teigti, kad vidinė motyvacija yra būdinga tuomet, jei yra pasitenkinimas atliekama veikla, o išorinė motyvacija yra

skatinama įvairiais veiksniais, todėl atliekama veikla susijusi su kažkokiu įvertinimu. Kumari ir Kumar (2023) teigia, kad išorinė motyvacija yra tuomet, kai asmuo gauna piniginę kompensaciją už pasiekimus, o vidinė motyvacija skatina pasitenkinti savo atliekamu darbu. Šios motyvacijos rūšys dar gali būti vadinamos: vidinė motyvacija-apsisprendimo motyvacija, o išorinė – neapsisprendimo motyvacija. Pandya (2024) požiūriu, motyvacijos įtaka žmogui yra skirtinga, todėl ne visuomet tos pačios motyvavimo priemonės gali palankiai ir teigiamai paveikti kiekvieną žmogų. Vidinė motyvacija skatina siekti savo ir organizacijos interesų, o išorinė motyvacija sukurama per išorinius atlygius. Tačiau, pasak minėto autoriaus, tiek išorinė tiek vidinė motyvacija teigiama veikia darbuotojų našumą ir bendrą organizacijos veiklos įvaizdį.

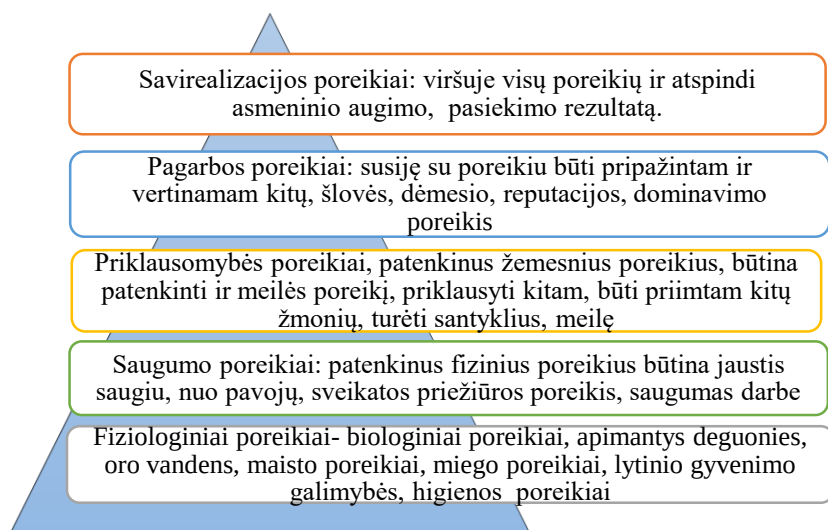
Remiantis Legault (2016) galima teigti, kad vidinė motyvacija lemia elgesį, kuris iš prigimties teikia pasitenkinimą ar malonumą ir yra neinstrumentinio pobūdžio. Išorinė motyvacija yra instrumentinio pobūdžio yra daugialypė, jos aktyvumui yra naudojamos papildomos priemonės. Svarbu paminėti ir Legault (2016) atliktų tyrimų rezultatus, kuriuose nurodoma, kad vidinę motyvaciją gali sumažinti išorinė motyvacija. Pavyzdžiui, kuomet žmogus atlieka veiklą, kuri jam įdomi ir teikia pasitenkinimą, jo varomoji jėga yra vidinė motyvacija. Tačiau, pasiūlius atlygį už tą veiklą, vidinė motyvacija mažėja. Tokius rezultatus minėti autoriai pagrindžia nuostata, kad vidinės motyvacijos mažėjimo poveikis yra pasikeitusios priežastys, kurios jį motyvavo iš vidaus, t.y. pasikeičia motyvavimo šaltiniai. Vadinasi, vidinės motyvacijos veiksmai atliekami dėl susidomėjimo ar malonumo, o išorinės motyvacijos paskatinti veiksmai yra sukuriami išorinių motyvatorių veiksmo atlikimui.

Pagal Pandya (2024), organizacijos veikla apima palatų įvairių veiklų spektrą, bei siekiama produktyvumo, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir pan. Todėl minėto autoriaus teigiama, kad gerai motyvuota darbo jėga parodys didesnę kūrybiškumą, problemų sprendimo gebėjimus, ir pademonstruos norą viešyti jiems paskirtus darbus. Vadinasi, siekiant motyvuoti darbuotojus yra svarbu įsivertinti motyvacijos teorijų nuostatas ir pasirinkti tokias teorijas motyvavimo sistemos kūrimui, kurios tenkina konkrečios organizacijos darbuotojų motyvacijos poreikius.

1.4.2. Motyvacijos teorijų bruožai

Motyvacija mokslinėje literatūroje analizuojama senai, kuriamos įvairios teorijos. Pagal Pandya (2024), motyvacijos teorijomis siekiama išsiaiškinti veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Pasak minėto autoriaus, vadovams parinkti tinkamas motyvavimo priemonės yra svarbu, kadangi motyvuoti darbuotojai labiau linkę teikti aukštesnio lygio paslaugas, kurti produktus negu mažiau motyvuoti kolegos. Minėto autoriaus nuomone, motyvavimas darbuotojui turi didelę įtaką kasdienėje veikloje ir tuo pačiu sudaro galimybes organizacijai suformuoti palankų savo veiklos įvaizdį visuomenėje.

Dažniausiai moksliniuose šaltiniuose akcentuojamos trys motyvacijos teorijos: Maslow, McClellando ir Herzberg teorijos. Pirmoji motyvacijos teorija, tapusi pagrindu daugeliui kitų motyvacijos teorijų yra Maslow poreikių teorija. Viena svarbiausių ir dažniausiai traktuojama kaip žmogaus motyvacijos teorijų pagrindas yra Maslow motyvacijos teorija. Pagal Luu (2020), anot Maslow, žmogaus poreikiai sudaro hierarchiją nuo elementariausių psichologinių poreikių iki savirealizacijos poreikių. Pirmiausia patenkinami žmogaus žemesnio lygio poreikiai, ir tik tuomet žmogus gali patenkinti aukštesnius poreikius. Svarbiausia Maslowo teorijos nuostata yra ta, jog žmogus nepatenkinęs žemesniųjų poreikių, negali patenkinti aukštesniųjų poreikių (Žr. 1.4.2.1. pav.).



1.4.2.1 pav. Maslow poreikių piramidė

Sudaryta darbo autorės, remiantis Sadiku (2021, p. 99-100)

Taigi, remiantis 1.4.2.1. paveiksle pateikta schema, galima apibūdinti šią teoriją įvertinant, kad ji yra grindžiama žmogaus poreikiais. Todėl, jei patenkinti patys žemiausi, tai yra fiziologiniai žmogaus poreikiai, tai atsiranda stimulus tenkinti aukštesnius poreikius. Tačiau Sharma (2017) nurodo, kad nors paties Maslow yra įtvirtinta nuostata, kad poreikius žmonės turėtų tenkinti tokia tvarka, kaip nurodyta jo piramidėje, kai kuriems žmonėms vadinamieji aukštesnio lygio poreikiai dominuos prieš žemesnio lygio poreikius. Minėto autoriaus nurodoma, kad yra grupių žmonių, kuriuos taip gali įtraukti knygos skaitymas, kad jie pamirš esantys alkani, todėl, pasak Sharma (2017), konkretaus poreikio patenkinimo lygis kiekvienam žmogui gali skirtis.

Maslovo teorijos pagrindu, pasak Sadiku (2021), yra sukurta yra sukurta McClellando teorija, kuri paremta trimis poreikiais (žr. 1.4.2.2 pav.)

Pasiekimų poreikis	Priklausomybės poreikis	Galios poreikis
• žmonės turi siekti sudėtingų tikslų remdamiesi savo pastangomis. Jie mėgsta dirbti vieni, renkasi vidutinės rizikos užduotis; • Būtinai reikalingas grįžtamasis ryšys dėl pripažinimo už pasiekimus.	• noras priklausyti kitiems, tenkinant jų lūkesčius; • konfliktų ir konfrontacijos vengimas; • siekis sukurti palankų įvaizdį; • konfliktų išsprendimas darbo vietoje;	• nori kontroliuoti kitus, užima vadovaujančias pozicijas; • asmeninė galia išnaudojama individualiems interesams spręsti; • savo galios pagalba gali padėti kitiems;

1.4.2.2. pav. McClelland trijų poreikių teorija

Sudaryta darbo autorės, remiantis Sadiku (2021, p. 99-100)

Pagal pateiktą schema 1.4.2.2 paveiksle matyti, kad McClelland teorija yra grindžiama trijų rūšių poreikiais. Pirmoji poreikių grupė yra – pasiekimų poreikis. Ši poreikių grupė leidžia žmonėms siekti savo tikslų, atsiremiant ir pasitikint tik savimi, todėl labai svarbu būti įvertintiems už savo darbą. Priklausomybės poreikiai leidžia žmogui priklausyti grupei ir siekti bendro tikslo, o galios poreikiai jau suformuoja poreikį vadovauti, siekti vadovaujančios pozicijos profesinėje veikloje. Sharma (2017) teigimu, galios poreikis susijęs su poreikiu manipuliuoti kitais arba siekti pranašumo prieš kitus asmenis.

Trečioji dažnai taikoma teorija yra Herzber dviejų veiksmų teorija. Herzber dviejų veiksmų teoriją apibūdinti galima remiantis Ruškiene (2021, p. 17). Ši teorija yra pagrįsta žmogaus poreikiais, kuomet siekiama suprasti, ko žmonės nori iš savo darbo, kokią įtaką asmens elgesiui daro materialūs ir nematerialūs veiksniai. Pagal šią teoriją matyti, kad asmens darbo motyvacijai įtaką daro du skirtingi veiksniai:

- higieniniai (palaikymo) veiksniai (darbo sąlygos, atlygis už darbą, fizinė darbo vieta, tarpasmeniniai santykiai, saugumas), kurie stiprina asmens išorinę motyvaciją;
- motyvaciniai veiksniai (pripažinimas, karjeros galimybės (paaukštinimas), atsakingos užduoties paskyrimas, laimėjimo jausmo išgyvenimas, pasiekimai), kurie aktyvina vidinę motyvaciją ir didina pasitenkinimą darbu.

Tačiau moksliniame pasaulyje motyvacijos teorijų yra labai daug. Pagal Gopalan ir kt. (2017), motyvacijos teorijos išskiria įvairius žmogaus elgesį lemiančius motyvus, todėl jos labai įvairios. Galima trumpai aptarti motyvacijos teorijų ypatumus (žr. 1.4.2.1 lentelę).

1.4.2.1 lentelė

Motyvacijų teorijų bruožai

Teorija	Mokslininkai	Esminiai bruožai
Instinktų	Terminas sukurtas Darvino, Romaneso	Motyvacijos teorijų pagrindas. Gyvūnų elgesio aiškinimas, kuomet teigiama, tam tikras elgesys nėra išmokstamas per patirtį, bet yra iš anksto užprogramuotas individo biologijoje.
Susijaudinimo	Yerkesas, Dodsonas	Pateikia, kad yra optimalus fiziologinio ar psichologinio susijaudinimo lygis, būtinas optimaliam konkrečios užduoties atlikimui.
Mokymosi	Willy, Hilgard, Svinicki ir Vogler.	Mokymosi kontekste motyvacija reiškia veiksmus, kurie skatina individą įsitraukti į įgūdžių įgijimo procesą.
Skatinimo	Hullas	Skatinimo mastas gali turėti įtakos elgesiui ir padidinti suvokiamą konkretaus veiksmo vertę. Skatinimas gali būti teigiamas arba neigiamas.
Vidinės motyvacijos	Deci	Asmenys tam tikru elgesiu ar veikla užsiima dėl to, kad jiems tai asmeniškai įdomu ir teikia pasitenkinimą, o ne dėl išorinio atlygio. Laikoma tvaresne ir ilgalaikė motyvacijos forma, nes ją skatina asmeniniai interesai ir vertybės.
Išorinės motyvacijos	Pradininkas Skinneris	Asmenys tam tikra veika užsiima dėl galimo išorinio atlygio ar spaudimo. Motyvacija skatinama išorės veiksnių: pinigų, pagyrimų ir kt. Gali būti skatinimas arba bausmė už neatliktą darbą.
Priskyrimo	Pradininkas Heider, Kelley, Graham	Žmonės linkę priskirti įvykio priežastį vidiniams ar išoriniams veiksniams, kurie gali turėti įtakos motyvacijai ateities elgesiui. (gebėjimas įdėti darbo kiekį – vidinė, prastas rezultatas už testą – klausimų sudėtingumas).
Lūkesčių	Wroomsas	Žmonės skatinami veikti, jei tikisi, kad veikla duos teigiamų rezultatų. Idėja, kad už pastangas turi būti atlyginta.
Tikėtinos vertės	Fishbeinas, Ajzenas	Žmonės skatinami užsiimti veikla, įsitikinusi dėl sėkmės galimybių. Remiasi idėja, kad žmonės renkasi veiklas atsižvelgdami į suvokiamą gebėjimą sėkmingai atlikti užduotį.
Apsisprendimo	Deci ir Ryanas	Žmogaus elgesiui įtakos turi savarankiškumo ar apsisprendimo laipsnis. Savarankiškas elgesys greičiausiai išliks ilgai ir paskatins gerovę bei asmeninį augimą.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Bandhu ir kt. (2017)

Pagal pateiktus motyvacijų teorijų esminius bruožus matyti, kad motyvacijos teorijos orientuotos į žmogaus elgesį, kuris analizuojamas remiantis gyvūnų elgesio tyrimais, akcentuojant fiziologinį ir psichologinį susijaudinimą veikiant, skatinant įgūdžių lavinimą ir pan. Akcentuojami vidiniai ir išoriniai motyvacijos veiksniai, skatinimo įtaka žmogaus veiklai, kuri gali būti paremta savarankišku darbu ir asmeniniu interesu bei užsiimant veikla, kuri gali būti įvertinama. Tačiau dažniausiai akcentuojamos labiausiai žinomos motyvacijos teorijos.

1.4.3. Mokytojų motyvavimo veiksniai

Darbuotojų motyvaciją palaikyti padeda jų motyvavimas. Darbuotojų motyvavimas, pagal Sharma (2017), yra svarbus dėl kelių veiksnių: padeda vadovui sužadinti darbuotojų poreikį dirbti tinkamai; atradus ir naudojant palankius motyvavimo metodus padeda tobulinti darbuotojų gebėjimus; padeda atskleisti užslėptus darbuotojų talentus; motyvuoti darbuotojai – patenkinti darbu darbuotojai; motyvavimas padeda neramumų, streikų ir panašių darbo problemų tikimybę.

Kotberja (2023) teigimu, patį sunkiausią darbą švietime atlieka mokytojai, todėl jų motyvacijos palaikymas yra svarbus kiekvienoje ugdymo įstaigoje. Pasak, Kotberja (2023), motyvuoti mokytojai gali nepajusti perdegimo sindromo, darbinio streso, o siekti gerų rezultatų. Panašios nuostatos dėl motyvuotų mokytojų išsakytos Berhanu, Sabanci (2019), teigiant, kad mokytojai yra pagrindiniai mokyklos sėkmės veiksniai, kuo motyvuotesni mokytojai, tuo sėkmingesnė mokykla, o kuo sėkmingesnė mokykla, tuo sparčiau vystosi valstybė. Minėtų autorių nurodoma, kad sėkminga švietimo sistema priklauso nuo motyvuotų mokytojų, kadangi motyvuoti mokytojai turi teigiamą poveikį mokinių ugdymui(si), geba sukurti tinkamą klasės mikroklimatą, kompetentingai valdyti savo klases, kontroliuoti savo veiklą ir laiku tobulinti kvalifikaciją, prisiimti atsakomybę. Visi minėti autoriai teigia, kad apie mokytojų motyvaciją pastaruoju metu labai daug kalbama, atliekami įvairūs tyrimai, kadangi motyvacija tapo labai svarbiu mokytojo darbo efektyvumą, veiksmingumą ir profesionalumą lemiančiu veiksniu, kas yra labai reikšminga ugdant mokinius. Yarim ir kt. (2022) teigimu, mokytojų motyvacija yra svarbi dar pasirenkant šią profesiją, dėl to, kad nusiteikimas ir pasirengimas šiam darbui, gali padidinti įsipareigojimus ir suformuoti palankų profesijos įvaizdį.

Remiantis Yildiz, Günay, Özbilen (2021) teigtina, kad sparti švietimo ir mokslo kaita kelia vis didesnius reikalavimus mokytojams ir atneša naujų pareigų. Mokytojo vaidmuo, pasak minėtų autorių, išryškėja tenkinant nuolatinius ugdymo proceso lūkesčius, nes mokytojas turi perteikti atsinaujinančias žinias, subalansuoti ugdymo procesą. Vadinas, neapibrėžtos kaitos procese mokytojo motyvacijos įgyvendinimas tampa vienu svarbiausiu veiksniu siekiant kokybiškų švietimo paslaugų.

Sadiku ir kt. (2021) teigimu, švietimo politika taip pat turi įtakos mokytojų savijautai ir motyvacijai dirbti, nes tai yra švietimo principų ir švietimo politikos krypčių visuma, mokyklos statuso parinkimas, mokinių skaičiaus klasėje reglamentavimas, mokytojų atlyginimo dydis, ugdymo programų įgyvendinimas ir kaita, aprūpinimas ugdymo priemonėmis. Šie išoriniai elementai taip pat turi įtakos mokytojų motyvacijai.

Han ir Yan (2016) atlikę ikimokyklinio ugdymo mokytojų motyvavimo tyrimų kintamuosius suskirstė į kelias grupes: pasitenkinimas darbu ir karjeros galimybės, pasitikėjimas ir optimizmas, nerimas dėl ugdymo kaitos, atitiktis mokytojo vaidmeniui ir pareigai. Minėtų autorių tyrimo išvadose nurodoma, kad ikimokyklinio ugdymo mokytojus motyvuoja teisė pasirinkti mokymo medžiagą, programas ir mokymo metodus, mokytojo įvertinimas, galimybė tobulintis, palankūs santykiai su kolegomis. Taip pat akcentuojama, kad vidinė motyvacija svarbi buvo jau renkantis profesiją, o kaip išoriniai motyvuojantys veiksniai nurodytas darbo užmokestis. Han ir kt. (2016) tyrimas taip pat atskleidė, kad mokytojų vidinę motyvaciją dažnai užgožia išoriniai faktoriai: ugdymo tikslų pokyčiai visuomenėje, dviprasmiški mokytojų veiklos vertinimai, mokymo rutina, nepakankamas savarankiškumas, nuolat atsinaujinantys technologijų išteklių, kuriuos sudėtinga įvaldyti ir profesijos nepopuliarumas visuomenėje. Luu (2020) teigimu, mokytojų motyvacija lemia jų įsitraukimą į

ugdymo procesą, jie aktyviau sieks išbandyti naujoves, daugiau dėmesio skirti savo ugdytinių pasiekimams gerinti.

Tikslinga pastebėti, kad mokytojų motyvavimo veiksniai skiriasi jie gali būti skirtingi pagal valstybes, pagal mokyklos tipą ar struktūrą ir kt. Berhanu ir kt. (2019), tirdami mokytojų motyvavimą trečiojo pasaulio valstybėse nustatė, kad mokytojų nemotyvuoja žemas mokytojo statusas, finansinio paskatinimo trūkumas, žemi mokytojų atlyginimai, nedarbo išmokų sistema, netinkamas mokinio elgesys, žemas jų pragyvenimo lygis, nepakankamos kvalifikacijos tobulinimo galimybės. O mokytojų motyvavimui palankūs veiksniai šiose valstybėse buvo sutvarkyta mokyklos aplinka, mokytojo vertės iškėlimas, vadovų parama, geri santykiai su tėvais ir mokiniais.

Börü (2018) teigimu, mokytojų motyvavimui labai svarbus mokyklos vadovų elgesys, atsakomybės padalijimas, suformuota darbo aplinkos kokybė, karjeros galimybės, galimybės dirbti komandoje. Rasheed, Humayon, Awan, Ahmed (2016) atlikę tyrimą nustatė šiuos mokytojų motyvacijos veiksnius:

- darbo užmokestis, kuris kinta keliant kvalifikaciją, augat darbo stažui;
- darbo krūvis ir darbo aplinka, kuri tenkina mokytojo poreikius, palankus mikroklimatas;
- valdymo sistema, diegiamos šiuolaikinės ŽI valdymo sistemos, aiškus grįžtamasis ryšys;
- mokymosi ir tobulinimosi galimybių užtikrinimas.

Yarim ir kt. (2022), teigia, kad mokytojų motyvacijos tyrimai patvirtina Hezbergo dviejų veiksmų teoriją: kuomet sėkmė, pripažinimas, atsakomybė, profesinis tobulėjimas ir perspektyva dirbti yra veiksniai, didinantys mokytojų motyvaciją. O valdymo politika, darbo sąlygos, kolegos, paaukštinimo galimybė, darbo saugumas yra higienos veiksniai, kurie sukelia nepasitenkinimą darbu ir mažina darbuotojų motyvaciją. Motyvacija, Kotberja (2023) teigimu, apima tris psichologinius procesus: energingumą, kryptingumą bei intensyvumą, todėl motyvuotas mokytojas gali savo veikloje efektyviau įgyvendinti savo veiklą. Todėl būtina išsiaiškinti, kokie veiksniai gali turėti didžiausią įtaką mokytojų motyvacijai. Pagal Sadiku (2021) mokytojų motyvacijai įtakos gali turėti: profesijos pasirinkimas, socialinė–ekonominė padėtis, mokytojo asmenybė, klasės aplinka ir mokinio elgesys, kolegų santykiai, streso tyrimas, paskatinimas. Taip pat Sadiku (2021) teigia, kad pagrindiniai veiksniai, į kuriuos reikia atsižvelgti motyvuojant darbuotoją yra šie: pasiekimai, pripažinimas, atliekamas darbas, atsakomybė, profesinis augimas.

Atlikti motyvacijos tyrimai atskleidžia, kad mokytojų motyvacija yra skirtinga dirbant privačiose ir valstybinėse mokyklose. Kumari ir Kumar (2023) atlikę mokytojų, dirbančių privačiose ugdymo įstaigose, motyvaciją lemiančius veiksnius, nustatė, kad motyvacija turi įtakos mokytojų darbo rezultatams. Privačiose mokyklose dirbantys mokytojai išskiria administracijos suformuotą motyvacijos politiką ir praktiką, kuri tenkina mokytojų poreikius, pakankamai ir už atliktus darbus įgyvendinamas materialinis skatinimas, teikiamas moralinis, emocinis palaikymas. Berhanu ir kt. (2019) savo tyrimuose išskyrė vadovo lyderystės svarbą, ypač tinkamos transakcinės ir transformacinės lyderystės iniciatyvos. Todėl mokytojus motyvuoja mokymo medžiagos mokytojams ir išteklių radimas, mokytojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, pasižymėjusių mokytojų išskyrimas ir skatinimas.

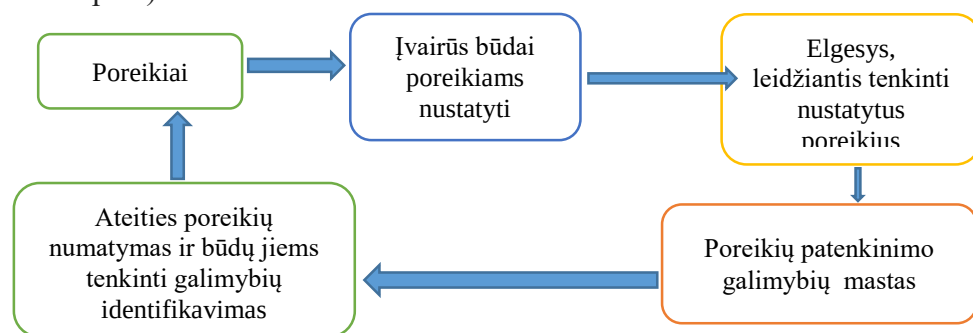
Pavyzdžiui, vienas iš mokytojų veiklos aspektų yra IKT taikymo gebėjimai. Motyvacija taikyti IKT buvo tirta Trigueros, Ruiz-Banuls, Faubel ir kt. (2024) rengiant mokytojus. Šių autorių atliktas tyrimas atskleidė, kad būsimų mokytojų poreikis naudoti IKT gali būti tiek vidinis, tiek išorinis. Pagrindinis vidinis motyvatorius naudoti IKT yra siekis geresnių akademinų rezultatų, o

domėjimasis ar siekis gauti daugiau informacijos internete tik antraeilis poreikis. Išorinės motyvacijos apima daugiau susistemintos informacijos sukaupimą siekiant tęsti studijas ir toliau taikyti IKT profesinėje veikloje.

Apibendrinant galima teigti, kad mokytojų motyvacijos veiksnių yra labai daug, skirtingi autoriai akcentuoja skirtingus veiksniai, tačiau labai svarbu yra tai, kad mokytojus motyvuoja ir vidiniai ir išoriniai veiksniai, kas leidžia daryti prielaidą apie motyvacijos sistemos, kurioje parinkus tinkamus įrankius ir būdus, būtų galima užtikrinti mokytojų motyvavimo poreikius.

1.4.4. Motyvavimo sistemos ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Motyvacijos sistemos, pasak Baginskos (2022), yra sąmoningai įmonėje sukurta sistema, susidedanti iš įvairių įrankių, skirtų darbuotojų motyvavimui. Taip pat galima teigti, kad motyvavimo sistema yra įrankių ir motyvaciją skatinančių veiksnių, kurie sudaro darnią visumą ir yra tarpusavyje susiję, rinkinys. Minėtos autorės teigiama, kad motyvavimo priemonės turėtų būti priderintos prie visų organizacijos darbuotojų, o motyvavimo įrankiai taikomi pavieniams darbuotojams ir atrenkami individualiai (žr. 1.4.4.1 pav.).



1.4.4.1 pav. Motyvavimo schema

Sudaryta darbo autorės, remiantis Baginska (2022)

Pagal pateiktą motyvavimo schemą galima matyti, kad įvairūs poreikiai atsiranda veikloje, todėl labai svarbu išsiaiškinti poreikius, įvardinti elgesį ar pasiekimus, kurie leistų tenkinti nustatytus poreikius, surasti galimybes išskirtų poreikių patenkinimui ir identifikuoti ateities poreikius, kurie vėl turėtų būti identifikuojami tuo pačiu veiklos principu. Sharma (2017) nurodo, kad kuriant motyvavimo sistemas yra išskiriami geros motyvavimo sistemos elementai:

1. Tinkamas motyvavimas: motyvavimo sistema turi apimti visą organizacijos darbo jėgą ir veiklą;
2. Motyvų analizė: nustatomi ir išanalizuojami darbuotojus motyvuojantys veiksniai;
3. Motyvacijos sistemos paprastumas; sistema turi būti paprasta tiek darbuotojų jos supratimo, tiek pritaikymo galimybių organizacijoje atžvilgiu;
4. Netolygus motyvavimas: organizacijoje visi darbuotojai skiriasi išsilavinimu, požiūriu, ambicijomis ir pan. Todėl vieniems motyvavimas reikalingas dėl aukštų rezultatų siekio, kitiems dėl pasitenkinimo darbu.

Motyvacijos sistemų kūrimas ar formavimas ugdymo įstaigoje apima visus darbuotojus, tačiau aiškinantis motyvavimo sistemos diegimą ugdymo įstaigoje dažniausiai akcentuojami veiksniai, turintys įtakos mokytojų motyvacijai. Luu (2020) teigimu, bet kuri valstybė, siekdama aukštų

švietimo standartų, turi atsakingai vertinti mokytojų motyvavimo galimybes ir poreikius, kadangi motyvuoti mokytojai yra būtini kiekvienai ugdymo įstaigai, kuri nori formuoti palankų savo įvaizdį.

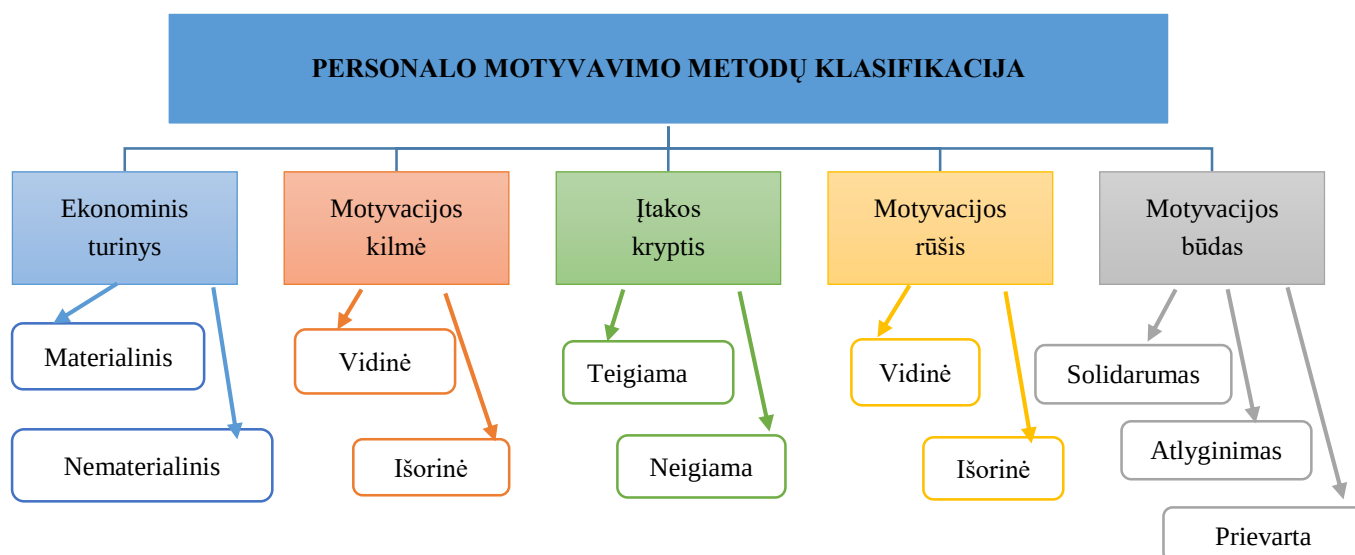
Baginskos (2022) nurodyta, kad kuriant motyvacijos sistemą tikslinga patenkinti poreikius, kadangi patenkinti poreikiai skatina daug veiksmų, o jei poreikis nėra patenkintas, tada žmogus siekia jį patenkinti. Todėl, minėtos autorės požiūriu, motyvavimo sistema turėtų pradėti veikti jau darbuotoją dirbti ir aptariant atliktų darbų tikslingumą, vėliau aptariant profesinės karjeros galimybes. Vadinasi, pirmiausia kuriant sistemą, tikslinga nustatyti ir išsiaiškinti darbuotojų poreikius. Todėl Baginskos (2022) teigia, kad gerai sukurta motyvavimo sistema virsta gerų darbų atmosfera, kuri skatina darbuotojus dirbti efektyviau

Bušauskienės ir Bagdono (2020) atliktas tyrimas atskleidė, kad teigiamai motyvuoja darbuotojus: darželyje darbo sąlygos saugios, pedagogai aprūpinti darbo priemonėmis, erdvėmis, kuriose gali įgyvendinti savo kūrybinius sprendimus; jiems sudaromos sąlygos mokytis, organizacija yra apibūdinama kaip besimokanti ikimokyklinio ugdymo įstaiga.

Mikutienės ir Slušnienės (2020) atliktas tyrimas atskleidė, kad pagrindinius veiksniai, lemiantys darbo atmosferos kokybę ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, siejami su gerų darbo sąlygų kūrimu, darbo kokybe, darbuotojų skatinimu, tinkamu vadovavimu. Minėto tyrimo išvadose nurodoma, kad atlikti kokybiškai darbą galima tik tuo atveju, jei atliekamas darbas kelia pasitenkinimą. Svarbus veiksnys yra ir vadovo vaidmuo ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Vadovas yra atsakingas už įstaigoje dirbantį personalą, jo valdymą, už permainas, mikroklimatą, už veiklų organizavimą, edukacinių resursų įvairovę, komandinio darbo formavimą (p.114). Chmutova ir Myronova (2022) teigia, kad sėkmingas įstaigų valdymas iš vadovo reikalauja ne tik profesinių žinių, bet ir gebėjimo būti pedagoginio kolektyvo lyderiu, suprantančių dirbančiųjų poreikius ir motyvuojančių veiksmų įtaką. Taip pat svarbu motyvuoti darbuotojus kokybiškam, nesavanaudiškam darbui, kadangi šiuolaikiniai tyrimai, pasak minėtų autorių, rodo, kad mokinių išmokimas ir elgesys priklauso nuo mokytojos motyvacijos lygio, o tai turi įtakos galutiniam bet kuriuo ugdymo proceso rezultatui ir ugdymo kokybei.

Rengiant motyvavimo sistemas ugdymo įstaigoje, pasak Berhanu ir kt. (2019), labai svarbi vadovo lyderystė, kuomet vadovai turi suformuoti tiek moralines tiek materialines galimybes darbuotojų motyvavimui. Mokytojams svarbu yra karjeros galimybės, papildomų paslaugų gavimas, poilsio dienų suteikimas. Todėl, minėtų autorių požiūriu, mokyklos vadovas turi žinoti mokytojų lūkesčius, kad motyvuodamas galėtų juos tenkinti, nebūtinai žinoti kiekvieno mokytojo darbo detales, bet pastebėti išskirtinius darbo ir veiklos metodus. Sadiku (2021) teigimu, norint pažinti ir suprasti žmonių elgesį darbe vadovai turėti žinoti jų poreikius, išsiaiškinti norus, kad taikydami motyvavimo sistemą, galėtų tenkinti įvairius poreikius.

Moksliniame diskurse akcentuojama, kad ugdymo įstaigose kuriamoje motyvavimo sistemoje turi išryškėti ir vidinės ir išorinės motyvacijos veiksniai. Chmutova ir kt. (2022) taip pat akcentuoja vidinę ir išorinę motyvaciją ugdymo įstaigose, jų požiūriu materialinės darbuotojų skatinimo priemonės gali veikti kaip investicijos į organizacijų socialinio kapitalo plėtrą, o vidinės motyvacijos esminis veiksnys yra siekis skatinti lyderystę bei savarankiškesnį darbuotojo veiklos procesą. Minėtos autorės pateikia personalo motyvavimo metodų klasifikacijos schemą, kuria remiantis galima kurti ir formuoti įstaigų motyvavimo sistemas (žr. 1.4.4.2 pav.).



1.4.4.2 pav. Personalo motyvavimo metodų klasifikacija
Sudaryta darbo autorės, remiantis Chmutova ir kt. (2022)

Remiantis pateikta personalo motyvavimo metodų klasifikavimo schema ir Chmutova ir kt. (2022) galima teigti, kad rengiant motyvavimo sistemas įstaigoje yra atsižvelgiama į motyvavimo ekonominį turinį, kuris nusako motyvavimas bus įgyvendinamas materialinėmis ar nematerialinėmis priemonėmis. Atsižvelgiama į motyvacijos kilmę, kuri yra vidinė arba išorinė. Vidinė motyvacija atsiranda kuomet darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbo procesu ir suvokia savo atliekamo darbo svarbą. Išorinė motyvacija sukelia per materialų atlyginimą, karjeros galimybes, socialinį statusą bei mokamus papildomus priedus. Taip pat svarbi yra motyvacijos kryptis, kuri gali būti teigiama arba neigiama. Teigiama motyvacijos kryptis inicijuoja palankias emocijas, norą tobulėti, siekti profesinės sėkmės. Teigiamą motyvaciją gali sužadinti paprastas pagyrimas, padėka už atliktą darbą. Neigiama motyvacijos kryptis gali būti pagal įstaigoje nustatytas skirtingas bausmių galimybes, papeikimus, ar net atleidimą iš darbo. Motyvacijos rūšis kaip ir kilmė gali būti vidinė ir išorinė. Vidinę motyvaciją skatinančios priemonės akcentuotos į savęs pažinimą ir tobulinimą, o išorinei motyvacijai naudojami išoriniai motyvatoriai. Išskiriami trys motyvacijos būdai: solidarumas, atlyginimas ir prievarta. Solidarumas susijęs su darbuotojų vertybių ir tikslų atitikimui įstaigos tikslams ir vertybėms. Atlyginimas gali būti tiek ekonominis, kuomet svarbus atlyginimas už atliktą darbą, papildomas užduotis bei neekonominis, kuomet už atliktą darbą atsilyginama padėka, pagyrimu ar kitomis priemonėmis. Prievarta būdas pasireiškia bausmės numatymu už normų ar taisyklių pažeidimus ir susijusi su bausmių ir baimės dėl savo darbo jausmu. Vadinasi, formuojant ar kuriant motyvavimo sistemą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tikslinga įvertinti įstaigos poreikius ir numatyti ne tik darbuotojų skatinimą, bet ir jų atsakomybę už atliekamą darbą.

Apibendrinant galima teigti, kad motyvavimo sistema yra sąmoningai įstaigoje sukurta sistema, kurią sudaro motyvavimo įrankiai ir priemonės. Motyvavimo priemonės turėtų sudaryti darnią visumą ir būti susijusios tarpusavyje, kadangi jas reikalinga priderinti prie visų darbuotojų poreikių. Motyvavimo sistemos kūrimas įstaigoje apima visus darbuotojus, kadangi yra reikalinga išsiaiškinti jų poreikius ir motyvavimo sistemą paversti vienu reikšmingu darbo santykių įrankiu, kuris leistų tiek skatinti, tiek numatyti atsakomybes už savo darbą.

2. MOTYVAVIMO SISTEMOS DIEGIMO UTENOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE NEAPIBRĖŽTOS KAITOS KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo dizainas

Tyrimo tikslas: Ištirti Utenos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų patirtį diegiant motyvavimo sistemas neapibrėžtos kaitos laikotarpiu ikimokyklinėse įstaigose

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisi neapibrėžtos kaitos požymius ir įtaką darbuotojų motyvacijai;
2. Identifikuoti motyvuojančius veiksnius, aktualius ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams;
3. Nustatyti, kokios motyvavimo sistemos taikomos ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
4. Įvertinti motyvavimo sistemos reikalingumą neapibrėžtos kaitos situacijoje ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Tyrimo instrumentas (žr. 1 priedas) parengtas darbo autorės, remiantis išanalizuota moksline literatūra. Tyrimo instrumentą sudaro 14 klausimų, kurie sugrupuoti į grupes pagal tyrimui formuluotą uždavinį. Tyrimo instrumento pagrindimas pateikiamas 2.1.1 lentelėje

2.1.1 lentelė

Tyrimo instrumentas		
	Klausimai	Autoriai
1 klausimų grupė: Neapibrėžtos kaitos požymiai ir įtaka darbuotojų motyvacijai		
1.	Kaip trumpai apibūdintumėte neapibrėžtą kaitą?	Melamed et.al (2019) , Wheeler et.al (2020) Blokker, Vieten (2022), Manucci (2023), Capolla (2024)
2.	Kaip apibūdintumėte neapibrėžtos kaitos procesą Švietime?	
3.	Kokius svarbius neapibrėžtos kaitos pokyčius įvardintumėte ikimokyklinio ugdymo įstaigoms?	
4.	Kiek jūsų įvardintų pokyčių pasekoje yra svarbus darbuotojų motyvavimas?	
2 klausimų grupė: Motyvavimo veiksniai, aktualūs ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams		
5.	Remdamasi savo patirtimi, aptarkite, kokie svarbiausi darbuotojų motyvuojantys veiksniai yra svarbūs dirbantiems ikimokyklinėje įstaigoje?	Sadiku (2021), Luu (2020), Kotberja (2023); Berhanu, Sabanci (2019), Yarim ir kt. (2022)
6.	Kaip manote, kokios: vidinės motyvacijos daugiau reikia ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams?	
7.	Kokius, jūsų požiūriu, poreikius (fiziologinius, saugumu, socialinius, pagarbos, saviraiškos) tenkina jūsų įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės?	
3 klausimų grupė. Motyvavimo sistemos ikimokyklinėse įstaigose		
8.	Kokia motyvavimo sistema taikoma jūsų įstaigoje?	Baginska (2022), Luu (2020); Bušauskienė, Bagdonas (2020); Mikutienės ir Slušnienės (2020); Chmutova ir Myronova (2022).
9.	Į kokius etapus galite suskirstyti savo veiklas kuriant motyvavimo sistemą įstaigoje?	
10.	Kaip manote, kiek tikslinga aiškintis darbuotojų poreikius kuriant motyvavimo sistemą įstaigoje?	
11.	Kiek (kodėl?) yra svarbu, taikant motyvavimo sistemą įstaigoje, pastebėti darbuotojo elgesį, vertinti jo atliekamą darbą?	
4 klausimų grupė: Motyvavimo poreikis neapibrėžtos kaitos procese		
12.	Kokie praktiniai metodai ir priemonės padeda vadovams efektyviai diegti ar taikyti motyvavimo sistemas, užtikrinant jų veiksmingumą?	Bandhu ir kt. (2017); White ir kt. (2022); Tauritz (2012), Copolla (2024).
13.	Kokią įtaką gali turėti tinkamas motyvavimas neapibrėžtos kaitos momentu ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams?	
14.	Kokios motyvavimo priemonės ar sistemos, jūsų požiūriu, yra veiksmingos ikimokyklinėje įstaigoje neapibrėžtos kaitos sąlygomis?	

Sudaryta darbo autorės

Pagal pateiktą informaciją matyti, kad tyrimo instrumento klausimų grupėse pateikti klausimai padeda atsakyti į tyrimo uždavinius. Pirmoji klausimų grupė susijusi su tyrimo dalyvių nuomonės dėl neapibrėžtos kaitos sampratos elementų išskyrimo. Antroji klausimų grupė skirta išsiaiškinti motyvavimo veiksnius, kurie yra aktualūs ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams. Trečioji klausimų grupė skirta nustatyti, kokios motyvavimo sistemos yra veikiančios arba kuriamos ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Ketvirtoji klausimų grupė skirta identifikuoti motyvavimo poreikį neapibrėžtos kaitos kontekste.

Tyrimo dalyviai. Remiantis išanalizuota moksline literatūra Berhan ir kt. (2019), Mikutienės ir kt. (2020), Cmutovos ir kt. (2020), Sadiku (2022) nustatyta, kad ugdymo įstaigos vadovas atsakingas už tinkamų darbo sąlygų sudarymą, darbuotojų motyvavimo ir skatinimo įgyvendinimą, mikroklimato formavimą ir kitus veiksnius, kurie lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tyrimo dalyviai, pasak Gaižauskaitės ir kt. (2016) yra tyrimo ekspertai, nes kokybiniuose tyrimuose nereikalinga tyrimo dalyvių gausa, tačiau jie turi būti labiausiai susipažinę su tiriamąja aplinka ir reiškiniu. Todėl siekiant išanalizuoti Utenos ikimokyklinio ugdymo įstaigose diegiamas motyvacijos sistemas neapibrėžtos kaitos kontekste tyrimo dalyviais pasirinkti Utenos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. Pasirenkant tyrimo dalyvius buvo akcentuota parankioji ir tikslinė atranka, kadangi tiriamas dalyvavo Utenos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai. (žr. 2.1.2 lentelė).

2.1.2 lentelė

Tyrimo imties charakteristika

Tyrimo dalyvis	Pedagoginio darbo stažas	Vadybinio darbo stažas
A-1	32 m.	7 m
B-2	28 m.	7 m.
C-3	17 m.	5 m.
D-4	22 m.	12 m.
G-5	31 m.	22 m
E-6	7 m.	1,5 m
F-7	14 m.	3 m.

Pagal pateiktus tyrimo dalyvių atsakymus matyti, kad tyrime dalyvavo 7 dalyviai, kurių mažiausias pedagoginio darbo stažas yra 7 metai, o didžiausias – 32 metai. Mažiausias vadovavimo stažas yra 1,5 metai, o didžiausias – 22 metai. Laikantis konfidencialumo ir anonimiškumo principų neteikiami jokie kiti asmeniniai tyrimo dalyvių duomenys, ir jiems suteikiami kodai pagal dalyvavimo tyrime eiliškumą. Utenos mieste yra 8 ikimokyklinio ugdymo įstaigos ir du kaimų skyriai, turintys po vieną ugdymo grupę, kurie prijungti prie progimnazijų, todėl šių skyrių vadovai dalyvauti tyrime nebuvo kviečiami, nes motyvacijos sistema pas juos yra taikoma tokia pati, kaip ir progimnazijose, kurioms jie priklauso. Darbo autorės vadovaujamoje įstaigoje tyrimas taip pat nebuvo atliekamas.

2.2. Tyrimo metodai

Kokybiniam baigiamojo darbo tyrimui pasirinkti kokybiniam tyrimui būdingi tyrimo metodai. Pasak Jonckheere ir Vaughn (2019), kokybiniai tiriamieji interviu yra bandymas suprasti pasaulį tiriamųjų požiūriu, atskleisti žmonių patirties prasmę, atskleisti jų išgyvenimus ir suvokimą, užduodant pašnekovui klausimus siekiant surinkti subjektyvios informacijos apie tam tikrą patirtį. Baigiamojo magistro darbo tyrimo duomenų rinkimui naudotas pusiau struktūruotas interviu, o tyrimo duomenų analizei turinio (content) analizė. Kardelio (2016), Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) nurodoma, kad interviu metu vyksta tyrėjo ir tyrimo dalyvių pokalbis. Pokalbio metu įgyvendinama, pasak Kardelio (2016) pagrindinė kokybinių tyrimų idėja – tyrimo kontekstas yra fizinė, socialinė arba

materialinė aplinka, kurioje ir vyksta žmonių veikla. Minėtų autorių teigimu, interviu metu tyrėjui galima gilintis į nuostatas, požiūrius, nuomones, atskleisti patirtis ir motyvus bei jausmus. Jonckheere ir Vaughn (2019) nurodo, kad šis metodas leidžia tyrėjui rinkti neribotus duomenis, ištirti tyrimo dalyvių mintis, jausmus, įsitikinimus bei labiau įsigilinti į jų asmeninę patirtį, o kartais ir opas problemas. Pasak minėtų autorių, pasirengimas atlikti pusiau struktūruotą interviu reikalauja įgūdžių ir praktikos, kadangi reikia numatyti tyrimo tikslą ir uždavinius, pasirinkti tinkamus tyrimo dalyvius, įvertinti tyrimo etikos galimybes, suplanuoti tyrimo eigą, pasitikėjimo su tyrimo dalyviais užmezgimą, gebėti vesti pokalbį ir atlikti gautų duomenų analizę.

Pusiau struktūruotas interviu, pasak Gaižauskaitės ir kt. (2016) leidžia parengti iš anksto pagrindinius klausimus tyrimo dalyviams, kuriuos tyrimo eigoje galima papildyti, o šiais klausimais galima sužinoti apie tai, ko nematome ar negalime nuspėti, tai minčių arba jausmų.

Adams (2015) teigimu, pusiau struktūruoti interviu tinkami tuomet, kai reikia analizuoti atskirų tyrimo dalyvių nuostatas ir patirtį. Taip pat, pusiau struktūruoti interviu tinka tuomet, kai reikalinga atlikti kažkokios naujos arba dažnai taikomos veiklos vertinimą arba kalbėtis su vadovais, kurie atsakingi už įgyvendinamą ir tyrimo metu aptariamą veiklą. Todėl vadovaujantis šiomis nuostatomis yra pasirinkta ir tiriamųjų grupė: kalbamasi su kiekvienu tyrimo dalyviu individualiai, analizuojamas darbuotojų motyvavimas, kaip nuolatinė veikla, tačiau išskiriamos naujos – neapibrėžtos kaitos sąlygos. O ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai yra atsakingi už darbuotojų motyvavimo įgyvendinimą įstaigoje.

Tyrimo duomenų analizei naudotas turinio (content) analizės metodas. Harwood, Garry, (2003) teigimu, turinio analizė tai įvairių duomenų, pavyzdžiui vaizdinių ir žodinių analizės metodas. Vadovaujantis šiuo metodu galima suskirstyti reiškinius į apibrėžtas kategorijas, kurias galima skaidyti į mažesnius vienetus – subkategorijas, kad būtų galima lengviau analizuoti ir interpretuoti tyrimo duomenis. Subkategorijos analizuojant duomenis yra patvirtinamos tyrimo metu surinktais teiginiais.

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Empirinis tyrimas atliktas 2024 metų spalio mėnesį. Tyrimas buvo atliekamas Utenos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Su tyrimo dalyviais susitarta iš anksto, suderintas laikas susipažinimui su interviu klausimais. Kiekvienam tyrimo dalyviui nurodytas tyrimo tikslas, sudaromos galimybės savarankiškai nuspręsti ar gali dalyvauti tyrime. Sutikus dalyvauti tyrime dar kartą buvo aptarti tyrimo klausimais ir susitarta dėl interviu atlikimo laiko.

Interviu buvo atliekamas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tyrimo dalyvių pasirinktu laiku, kad būtų kuo mažiau aplinkos trukdžių tyrimo metu. Interviu vyko nuo 30 iki 40 minučių.

Vienas svarbiausių akcentų kokybinio tyrimo metu yra tyrimo etika. Labai svarbu, pasak Mirza, Ballale, Mirza (2023), su visais tyrimo dalyviais elgtis pagarbiai ir visus dalyvius traktuoti vienodai. Kiekvieno jų pateiktą informaciją laikyti svarbia atliekamam tyrimui. Todėl labai atsakingai buvo laikomasi šių tyrimo etikos principų, kuriuos rekomenduoja Pietilä, Nurmi, Halkoaho, Kyngäs (2020). Šių autorių teigimu, tyrimo metu svarbiausias yra autonomijos principas. Šis principas užtikrina, kad visi dalyviai galėjo savarankiškai nuspręsti, ar dalyvaus tyrime. Taip pat minėti autoriai nurodo, jog tyrimo metu svarbu akcentuoti geranoriškumo principą, kuris leidžia atlikti pareigą

padidinti mokslinę tiriamojo darbo naudą. Vadovaujantis šiuo principu tyrėjas įsipareigoja nepadaryti žalos tyrime dalyvavusiems asmenims.

Lietuvių autoriai Kardelis (2016), Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) akcentuoja anonimiškumo ir konfidencialumo principus. Konfidencialumas leidžia užtikrinti, kad informacija apie tyrimo dalyvius nebus viešinama, o anonimiškumo principas leidžia užtikrinti, kad duomenis apie tyrimo dalyvius bus žinomi tik darbo autoriui ir neleis jų identifikuoti.

3. MOTYVAVIMO SISTEMOS DIEGIMO UTENOS IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE NEAPIBRĖŽTOS KAITOS LAIKOTARPIUS TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo rezultatų aptarimas

3.1.1. Neapibrėžtos kaitos požymiai ir įtaka darbuotojų motyvavimui

Šiuolaikinės visuomenės gyvenimo tempas, globalizacija, technologijų modernėjimas kelia daug klausimų, susidomėjimo ir įvairių sprendimų. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad dažnai tokia situacija dėl informacijos ar žinių trūkumo mokslininkų, visuomenininkų įvardijama kaip neapibrėžta kaita. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kaip trumpai neapibrėžtą kaitą apibūdina tyrimo dalyviai (žr. 3.1.1.1 lentelę).

3.1.1.1 lentelė

Neapibrėžtos kaitos samprata

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Procesinės kaitos neapibrėžtumas	Politinė kaita	<...bet kai kalbame apie neapibrėžtą kaitą, kurios negalima pamatuoti, aš manau, kad tai politinių partijų pasikeitimas valdžioje...>[1]; <...keičiasi politinės idėjos...>[4]; Tai gali būti ir politinė ir ekonominė situacija...>[6]
	Teisinės bazės kaita	<...šiandien vienas įstatymas, rytoj kitas pasikeitimas...>[2]; <...dažnai keičiasi teisės aktai...>[4];
	Reformos	<...nes pokyčiai žmogaus gyvenime yra reikalingi ir neišvengiami...>[1]; <...susijusi su reformomis, su įvairiais ekonominiais klausimais...>[4]; <...atsiranda naujų iššūkių...>[4];
Sveikatos kaitos neapibrėžtumas	Nauji virusai	<...socialinė aplinkos atsiranda įvairių susirgimų, tokių kaip covido atveju...>[1]; Covid situacija, atnešė visišką sumaištį...>[5];
	Psichologinė įtampa	<...yra esminis psichologinės įtampos šaltinis ...>[3]; keičiasi žmonių poreikiai, kuomet jiems reikia prie daug ko prisitaikyti...>[4]; <...tai nežinia, kuri gali sukelti nerimą...>[6];
Žmogiškieji neapibrėžtumo faktoriai	Nežinomybė	<...atrodytų kaip ir suprantama, bet nėra konkrečių rezultatų...>[1]; <...yra nusakomas jausmas kai tu visko nežinai...>[3]; <...nežinios dėl įvairių kaitos procesų...>[5]; Netikrumas kyla, kai atsiduriame naujose situacijose...>[5]; <...asociacija i pokyčius, kurie neapibrėžti, neaiškūs...>[7];
	Skubėjimas	<...nuolatiniai skubos procesai, kurie stebimi visose veiklose...>[2]; <...yra nuolatiniai gyvenimo pasikeitimai...>[2];

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatytos trys kategorijos, kurioms išskirtos septynios subkategorijos. Pirmoji atsakymų kategorija – procesinės kaitos neapibrėžtumas. Šiai kategorijai išskirtos trys prasminės subkategorijos: politinė kaita, teisinės bazės kaita ir reformos. Taigi, tyrimo dalyvių požiūriu, įvairūs politiniai procesai, kuomet keičiasi politinių partijų statusai įvykus rinkimams ar dėl kitų visuomenės požiūrių, reaguojant į gyvenimo realijas, gali suformuoti būsimos situacijos neaiškumą. Panašią nuostatą išsako Lindwall, Rueda, Zhai (2023), teigdami, kad politinių partijų programos dažnai pademonstruoja neapibrėžtus uždavinius, kurie ne visuomet atitinka partijos veiklos realybę, bet padeda laimėti rinkimus. Politinės kaitos neapibrėžtumą kaip grėsmingą rizikos veiksnių įmonių ar organizacijų veiklai įvardina ir Consalves, Barros, Serra (2022). Vadinasi, politinius pokyčius galima įvardinti kaip sukeliančius procesinę kaitą, kadangi politinės struktūros kaitos procesas yra pasikartojantis ir po kiekvienų rinkimų atsinaujinusiame Seime ir Vyriausybėje situacija iš esmės yra neapibrėžta ir inicijuojama įvairi kaita, kuri yra reikšminga ir švietimo situacijai šalyje

Tyrimo dalyvio išsakyta nuostata „*Kaita vyksta nuolat, mes gyvenam tokioje visuomenėje, kur kasdien gali įvykti tai, ko nežinome, nesuprantame*“ (5), atskleidžia, kad kaita šiuolaikinėje visuomenėje nėra nesuprantamas veiksmas, kadangi vyksta visose žmogaus veiklos srityse. Nuolatinis teisės aktų pakeitimas, papildomai atsirandančius lydinčius dokumentus tyrimo dalyviai apibūdina kaip teisinės bazės kaitą. Šioje srityje kaitos įtaka žmogui yra labai svarbi, nes teisinė bazė yra žmogaus veiklos pamatas, o nuolatinis teisės aktų pasikeitimas sukelia įvairius nepatogumus, nepasitikėjimą ir nežinojimą.

Dar viena procesinės kaitos sritis gali būti įvardinta kaip nuolatinės reformos. Reformos žmogui sukelia įvairias reakcijas, o vyksta jos Lietuvoje pačiose svarbiausiose žmogui srityse: sveikatos, švietimo, aplinkosaugos ir kt. Reformų poveikis yra nenusipėjamas kaip ir jų įgyvendinimo sėkmė. Pavyzdžiui Bonfiglioli, Crino, Gancia (2022) atlikti ekonominių reformų įgyvendinimo efektyvumo tyrimai atskleidė, kad esant dideliems ekonominiams sunkumams atsiranda suirutė, kurios neapibrėžtumas gali palengvinti reformų, kurios esant stabiliai situacijai nebūtų sėkmingos, įgyvendinimui. Vadinasi, reformos gali būti lengviau įgyvendinamos tose srityse, kuriose atsiranda daug neapibrėžtos situacijos, tačiau jų reali nauda gali būti ir nenusipėjama.

Antroji atsakymų kategorija – sveikatos kaitos neapibrėžtumas. Remiantis tyrimo dalyvių atsakymais, galima teigti, kad atsirandantys nauji virusai, naujos ligos sukelia neapibrėžtumo situacijas, kuomet nėra tikrų sprendimų, kad būtų išsamiai ir skubiai išspręstos kylančios problemos. Tyrimo dalyviai remiasi Covid-19 pandemijos situacijos patirtimi. Pandemijos patirties neapibrėžtumo kaitai pritaria ir Koffman, Gross, Etkind (2022), teigdami, kad neapibrėžtumas tokiose situacijose plinta labai greitai ir, kaip bus suvaldytas priklausys nuo to, kaip bus valdomas, kiek suprantamas sveikatos priežiūros specialistams bei plačiai visuomenei. „*Covid situacija, atnešė visišką sumaištį, o dabar atrodo juokingai, nors dar girdisi visokių pagąsdinimų, kad likusios įvairios pasekmės*“ (5). Vadinasi, neapibrėžtumas sveikatos sistemoje yra svarbus tol, kol atsiranda sprendimai.

Labai svarbi visuomenei yra ir psichinės sveikatos situacija, tačiau, tyrimo dalyvių atsakymai pademonstruoja, kad būtent kaitos neapibrėžtumas labai veikia žmogaus psichinę būseną „*Manau, kad neapibrėžta kaita yra esminis psichologinės įtampos šaltinis ar darbe ar mokantis*“ (3). Todėl suprantama tyrimo dalyvio išsakyta nuostata, kad „*nespėja žmogus suprasti savaitės kaitos, bėgančių dienų, nespėja pailsėti, todėl visuomenė serga, nesusikoncentruoja, klysta ir daug dalykų lieka „praleistų pro pirštus*“ (2). Vadinasi, žmonijos skubėjimas, nerimas sumažina emocinį stabilumą, sukelia įtampą tiek profesinėje veikloje, tiek mokantis.

Trečioji kategorija - žmogiškieji neapibrėžtumo faktoriai, kuriuos tyrimo dalyviai nurodo du: nežinomybę ir skubėjimą. „*Neapibrėžtumas atsiranda, kai atsiduriame naujose situacijose, pavyzdžiui, persikraustome ar dirbame naujame darbe, arba kai esame nenusipėjamose situacijose, pavyzdžiui, kai turime darbo pokalbį, atliekame medicininę apžiūrą, patiriame traumą arba galime būti atleisti iš darbo*“ (5). Remiantis pateiktu pavyzdžiu galima teigti, kad nebūtinai neapibrėžtumas ar nežinomybė turi būti labai didelio masto, žmogui užtenka elementarios kaitos jo gyvenime, kad pajustų neapibrėžtą situaciją. Svarbu pastebėti, kad atsirandančios naujovės taip pat įneša daug sumaišties ir netikrumo. „*Tai dabar irgi ateina visokie dirbtiniai intelektai, kurių pagalba žmogus gali daug nuveikti arba labai daug apsigauti, nes nežinojimas ir yra neapibrėžta kaita*“ (5). Taigi, modernėjanti ir tobulėjanti aplinka ne visuomet ir ne visiems gali būti naudinga iki tol, kol ji tampa suprantama ir aiški.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyviai kaitos neapibrėžtumą išskaido į tris dalis: procesinį, sveikatos ir žmogiškojo faktoriaus. Tyrimo dalyvių požiūris ir patirtis iš dalies sutampa su išsakyta mokslininkų nuomone ir leidžia daryti prielaidą, kad neapibrėžtumas sukelia nerimą, netikrumo jausmą, sukuria nepažintą aplinką.

Neapibrėžta kaita paliečia daugelį visuomenės veiklos sferų, švietimo sritis nėra išimtis. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tyrimo dalyviai paaiškina ir apibūdina neapibrėžtos kaitos procesą švietime (žr. 3.1.1.2 lentelę).

3.1.1.2 lentelė

Kaitos neapibrėžtumo procesas švietime

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Procesinė kaita	Nuolatinė reforma	<i>Pirmiausia, ką aš norėčiau pabrėžti, tai nuolatinė reforma...>[1]; <...reformos...>[2]; <...vien mokyklų tinklo reformos kiek mokyklų sugriovė...>[4];</i>
	Ugdymo proceso pokyčiai	<i>Atsinaujinimai programose, vertinimuose...>[2]; <...su ugdymo programų pokyčiais...>[4]; <...turbūt ugdymo proceso pokyčiais, kokybės užtikrinimu...>[4]; <...viena kaita gali būti ugdymo turinio suvokimas, kaita gali būti naujų dalykų diegimas...>[5]; <...ateina labai daug naujovių, atnaujintos programos, tai visa galybė naujų ateinančių strategijų...>[6]; <...keičiasi ugdymo turinys, bet mes dar nežinome, koks bus rezultatas...>[7];</i>
	Įstatymų ir politikos kaitos poveikis	<i><...nauji teisės aktai, jų papildymas, poįstatyminiai sprendimai ir pan...>[2]; <...prisitaikyti žmonėms dirbti pagal nuleistus teisės aktos tikrai labai sunku...>[3];</i>
Inovacijų ir technologinė kaita	Naujovės ir inovacijos	<i>Tačiau įgyvendinamos novacijos diktuoja darbuotojams naujus reikalavimus...>[6]; <...tampa pasirengimas nuolat mokytis ir įgyvendinti novacijas bei įsitraukimo į šį procesą lygis...>[6];</i>
	Technologijų kaita	<i><...keičiasi visas pasaulis ir į švietimą ateina naujos tendencijos, tos pačios skaitmeninės technologijos...>[1];</i>
Požiūrių kaita	Vaikų ir tėvų poreikių kaita	<i><...keičiasi supratimas apie vaikus ir švietimas turi prisitaikyti ir leisti, kad galėtų tenkinti besikeičiančius vaikų poreikius...>[1]; <...vaikai, kurie nebe tokie, tėvai, kurie nebe tokie (juokiasi)...>[2]; <...su žmonių poreikių pakitimu...>[4];</i>
	Požiūrio į mokytoją kaita	<i><...požiūris į mokslo, į mokyklą, į mokytoją ir pan...>[2];</i>
Neapibrėžtos kaitos pasekmė	Įtampa	<i><...tokia sukurta įtampa ir yra neapibrėžta, kaip sakote, kaita...>[2]; Skuboti be vizijos pokyčiai įneša įtampa švietimo įstaigose...>[7]; <...tikrai nerimą keliančių kaitos procesų...>[3]; <...įtampą kelia nesaugumo jausmas ir nežinojimas kas bus po to, kai tu įgyvendinsi...>[3];</i>
	Lankstumo ir prisitaikymo poreikis	<i><...didelio lankstumo tiek darbuotojų tiek vadovo...>[3]; <...šių laikų uždavinys tinkamai pasirengti pokyčiams, būti lankstiems ir gebėti tinkamai prisitaikyti...>[7];</i>

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatytos keturios kategorijos, kurioms išskirtos devynios subkategorijos. Pirmoji kategorija – procesinė kaita. Tyrimo dalyviai apibūdindami kaitos neapibrėžtumą išskyrė procesinę kaitą. Tokia jų nuomonė atsiskleidė ir aptariant neapibrėžtumo procesą švietimo sistemoje. Procesinė kaita švietime taip pat vyksta jaučiant nuolatinės reformos, keičiantis įstatymams, ugdymo turiniui.

Tyrimo dalyviai įvardija nuolatinį reformų pojūtį švietime. „Niekada nėra taip, kad kažkas būtų aišku ir konkrečiu, nors ir su nostalgija, bet prisimena tuos sovietinius laikus, kuomet žinojom, kaip ir kas bus, tai nekinta metai iš metų“ (1). Vadinasi, nuolatinis judėjimas, kažkokios situacijos reformavimas yra juntamas, bet nebespėjama suprasti ir įvertinti, kiek kokia reforma buvo naudinga. Kaip vieną reformą, kuri nebuvo palankiai vertinama, tyrimo dalyvio įvardinta mokyklų tinklo

pertvarka. Tikslinga paminėti, kad dar 2004 metais buvo parengtos „Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos“ (2004), kuriose teigiama, kad svarbiausios tokios pertvarkos tikslas yra mokinio gerovė. Tačiau, dažniausiai tinklo pertvarka įvairiuose regionuose buvo „įvardijama kaip mažų mokyklų griovimas ir naikinimas, nepaliekant jokios pasirinkimo teisės mažų miestelių bendruomenėms“ (4). Vadinasi, švietimo įgyvendinamos reformos ne visuomet yra vertinamos palankiai ir jaučiama jų apčiuopiama nauda.

Sudėtingiausia situacija švietime yra susijusi su ugdymo turinio atnaujinimu „pastaruoju metu tai bendrosios programos, vadovėlių nėra, mokytojai dejuoja, streikuoja, tai irgi kaita“ (5). Turinio ugdymo atnaujinimas jau akcentuojamas nebe vienerius metus, nes keliama nauji reikalavimai padiktuoja poreikį parengti naujas programas. Bendrojo ugdymo programos atnaujintos, atnaujinta taip pat ir priešmokyklinio ugdymo programa, atnaujinimo stadijoje yra ikimokyklinio ugdymo programa, tačiau visuomenės informavimo priemonėse nuolat akcentuojamas mokytojų, mokinių nepasitenkinimas, tėvų baimės dėl įgyvendinamų naujovių. Remiantis tyrimo dalyvių atsakymais galima tik patvirtinti nuostatas, kad mokytojams yra sudėtinga dirbti be vadovėlių, neturint konkrečių gairių ir dėl kitų įvairių mokinių elgesio sukeliama problemų. Vadinasi, ugdymo proceso pokyčiai yra labai svarbūs, bet jų neapibrėžtumas neleidžia tinkamai įgyvendinti ugdymo proceso.

Švietimo kaitos procesas tyrimo dalyvių vertinamas kaip teisės aktų ir politikos kaita, kurios nebespėjama įgyvendinti. „tai švietimo politinė situacija, nes per pastaruosius ketverius metus trūko aiškumo, tiek iš ministro pozicijos, tiek iš kitų atsakingų asmenų, net neapibrėžtas požiūris, galų gale, pačių ministrų kaita“ (5). Sudėtinga situacija politinėje Lietuvos kultūroje, kuomet nebelieka aiškumo, vyksta nuolatiniai ginčai, ir kaip nurodo tyrimo dalyviai, keičiasi ne tik švietimo situacija, bet ir patys ministrai. Taigi, galima daryti prielaidą, kad vykstantys politiniai nesutarimai padiktuoja įvairias neapibrėžtumo situacijas, kurių sprendimas sukelia dar didesnę nerimą ir neapibrėžtumą.

Antroji atsakymų kategorija – inovacijų ir technologinė kaita. Švietime yra diegiama nemažai naujovių, kas įvardijama inovacijomis. „Viskas kas nauja ir jei dar nesuprantama, yra kaita, tik skirtingai priimama, suprantama, vieniems patinkanti, kitiems nepatinkanti ir viniojasi kažkoks veiksmas..“ (6). Tačiau nebūtinai skiriamos ar siūlomos inovacijos yra reikšmingos ir reikalingos. Reikėtų paminėti, kad Covid-19 pandemijos metu daugumo Lietuvos mokyklų buvo aprūpintos kompiuteriais, kitomis techninėmis priemonėmis, kurios buvo reikalingos mokymuisi nuotoliu, šiuo metu yra apsirūpinusios paprastomis technologijomis, todėl kasmet turi didesnes galimybes informacinėms technologijoms skirtas išlaidas panaudoti įsigydamas modernias technologijas, kurios padeda efektyviau dirbti, sudominti mokinius, tačiau, toks greitas modernėjimas sukelia ir nepalankias grėsmes „nespėji išmokti su viena lenta dirbti, ji jau pasidaro nebemadinga, tai mokytojas nespėji paskui technologijas“ (5). Vadinasi, naujovės, technologijų naudojimo patirtis ne visuomet gali būti vertinama tik teigiamai.

Trečioji kategorija – požiūrių kaita. Tyrimo dalyviai nurodo, kad neapibrėžtumui švietime yra stebima vaikų ir tėvų poreikių kaita. Tokia nuostata taip pat yra išsakoma ir visuomenės informavimo priemonėse, pateikiami įvairūs reportažai, kuriuose akcentuojami tėvų vertinimai, nepasitenkinimas gaunamomis švietimo paslaugomis. Labai ryški ir požiūrio į mokytoją kaita. Tokia nuostata išsakyta ir Korkko, Lutovac, Maarit-Korte (2024), kurių tyrimai atskleidžia, kad mokytojų darbas per pastarąjį dešimtmetį labai pasikeitė, nes mokytojai visame pasaulyje susiduria su mokiniiais, kurių poreikiai yra įvairūs. Minėtų autorių požiūriu, mokytojų darbas tapo sudėtingesnis ir reikalaujantis daug pastangų, streso. Taigi tyrimo dalyvių nuomonė, kad švietimo sistemoje neapibrėžtumą sukelia

pasikeitę tėvų ir mokinių poreikiai, bei pasikeitęs požiūris į mokytoją, jo darbą, atitinka ir mokslininkų tyrimo išvadas.

Ketvirtoji kategorija – neapibrėžtos kaitos pasekmė. Tyrimo dalyvių požiūriu, nuolatinis skubėjimas, vizijos nebuvimas, nuolat kylantys reikalavimai sukelia įtampą. Sukelta įtampa ne tik pakenkia švietimo darbuotojų sveikatai, bet ir stebimas mokytojų išėjimas iš darbo rinkos, „vyresni mokytojai išeina, kad nebeturi jėgų susitvarkyti su technologijomis ir reikalavimais, o jauni, kad nebesusikalba nei su tėvais, nei su vaikais“ (6).

Reikia pastebėti, kad tyrimo dalyviai suvokia, kad kaita kaip procesas, vis tik yra naudinga, tik reikalingas lankstumas ir prisitaikymas. Todėl apibendrinant galima teigti, kad net ir esant sudėtingoms kaitos situacijoms, būtina įvertinti galimybes, rezultatus ir kaitos pasekmes.

Ikimokyklinis ugdymas viena iš švietimo sričių, todėl iš šiai sričiai tenka įvairūs neapibrėžtos kaitos procesai, todėl buvo siekiama nustatyti, kokius svarbius neapibrėžtos kaitos pokyčius ikimokykliniame ugdyme išskiria tyrimo dalyviai (žr. 3.1.1.3. lentelę).

3.1.1.3 lentelė

Neapibrėžtos kaitos pokyčiai ikimokykliniame ugdyme

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Palankūs neapibrėžtos kaitos veiksniai	Didesnis dėmesys ikimokykliniam ugdymui	<...pripažinom, jog namas statomas nuo pamatų, o ne nuo stogo...>[1]; <...pastaruoju metu kaip ir ant bangos, nes tai jau yra aptarinėjama ugdymo sritis...>[2];
	Užmokesčio sistemos pokyčiai	<...mokytojų darbo apmokėjimo sistemos pokyčiai, kurie atrodo labai dažnai išsikariaujami...>[4];
Esminiai neapibrėžtos kaitos pokyčiai	Ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas	<...kad turi būti keičiamos programos...>[1]; <...yra ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas...>[2]; <...ikimokyklinio ugdymo programos atnaujinimas, kuris užima labai daug mokytojų laiko...>[4]; <...tik IU programos atnaujinimas...>[6]; <...taip ir ikimokyklinis patiria programos pokyčius...> Šiuo metu manau ikimokyklinio ugdymo programa...>[7];
	Įtraukties įgyvendinimo problemos	<...šių metų rugsėjo 1 –osios įvesta įtrauktis...>[1]; <kuomet reikia priimti sprendimus dėl įtraukiojo ugdymo principų diegimo...>[2]; <...manyčiau didžiausias neapibrėžtos kaitos pokytis būtų įtraukus ugdymas...>[3]; Nerealiai nepasirengtas priimti įtraukusis ugdymas...>[4]; <...įtraukųį ugdymą...>[5]; <...įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas...>[6]; <...nemenkas iššūkis įtraukusis ugdymas...>[7];
Neapibrėžtos kaitos ikimokykliniame ugdyme pasekmės	Mokytojų nuovargis	<...nes pavargę mokytojai be energijos, be polėkio, nebepaveža nuolat kintančių reikalavimų...>[3]; Kam įdomu, kaip jaučiasi pavargę mokytojai?, o pavargusius arklius šiaip...>[4]; <...atsiranda susirgus mokytojai...>[5]; Mokytojų kvalifikacija ir kompetencijų plėtojimas, nuolat kintantys reikalavimai...>[7]; <...verčia mokytojus kelti kvalifikaciją ir plėtoti vis įvairesnes kompetencijas, mokytojai pavargsta, nuolatinės naujovės ir reformos išsekina pedagogus...>[7];
	Specialistų trūkumas	<...taip pat labai svarbu, kad trūksta specialistų...>[4];
	Jaunimo trūkumas	<...nėra jaunimo...>[4]; <...amžius, dažniausiai įstaigų vidurkis 50 plius...>

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatytos trys kategorijos, kurioms išskirtos septynios subkategorijos. Pirmoji atsakymų kategorija - palankūs neapibrėžtos kaitos veiksniai. Jiems tyrimo dalyviai nurodė didesnę dėmesį ikimokykliniam ugdymui ir užmokesčio sistemos pokyčius. Labai svarbus tyrimo dalyvių pastebėjimas, kad pastaruoju metu daugiau dėmesio skiriama ikimokykliniam ugdymui, kaip pirmajai vaiko institucinei ugdymo pakopai. „mes pripažinom, jog namas statomas nuo pamatų, o ne nuo stogo, juk vaikus pradėdam ugdyti ne nuo gimnazijos baigimo, o nuo

ikimokyklinės įstaigos“(1). Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo pakopos svarba jau akcentuojama valstybės lygmeniu.

Tyrimo dalyvių požiūriu, neapibrėžta kaita leido pajusti darbo užmokesčio didėjimą. Darbo užmokestis yra vienas iš motyvacijos veiksnių, tačiau tyrimo dalyvių šis veiksnys įvardijamas akcentuojant mokytojų streikus „*Visiems atrodo, kad atlyginimas labai jau didelis, tačiau tai „per kraują“ išlauktas padidėjimas, kuris tikrai nėra adekvatus reikalavimams*“ (7). Taigi, galima teigti, kad kol kas gaunamas darbo atlygis iš esmės netenkina ikimokyklinio ugdymo pedagogų poreikių dėl atlygio už darbą.

Antroji kategorija skirta esminiams neapibrėžtos kaitos pokyčiams, kurių tyrimo dalyviai įvardija du: ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas bei įtraukiojo ugdymo įgyvendinimo pradžia. Aptardami ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimą tyrimo dalyviai akcentuoja didelį mokytojų užimtumą, neaiškumus dėl turinio kaitos. Ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas padiktuoja poreikį pedagogams tobulintis, kadangi ikimokyklinio ugdymo programas kiekvienoje ugdymo įstaigoje rengia patys pedagogai. „*Labai sudėtinga situacija, kuri leidžia mokytojams pasireikšti, t.y. pademonstruoti gebėjimus rengiant rimtus dokumentus arba išlikti pasyviu stebėtoju*“ (2). Pedagogų požiūrio ir kompetencijų tobulinimo poreikis akcentuojamas išsakant skirtingą požiūrį į pačių programų atnaujinimo procesą „*Susidaro įspūdis, kai didieji miestai paprasčiau žiūri į programų atnaujinimą, o mes niekaip nebaigiam iš vieno skyrelio į kitą perdėlioti tekstų*“ (3). Vadinasi, programų rengimas gali atskleisti įstaigos pedagogų gebėjimus ir tobulintinų kompetencijų poreikį.

Įtraukiojo principų įgyvendinimas dažniau aptariamas išskiriant probleminius akcentus „*Jau atrodo ir ruošmės kelis metus, bet susidūrus realioje situacijoje atsiranda daug problemų*“. (6) Tyrimo dalyviai, išskirdami įtrauktį kaip neapibrėžtos kaitos veiksnį ikimokykliniam ugdyme įvardija problema, kuri aktuali ne tik pedagogams, kadangi ne visi turi reikalingas kompetencijas įtraukties principų įgyvendinimui, bet nurodo ir tėvus, kurie augina sveikus vaikus. „*Taip pat labai sudėtinga situacija, kuomet reikia priimti sprendimus dėl įtraukiojo ugdymo principų diegimo, kas dar sunkiai priimama tiek pačių pedagogų, tiek tėvų, kuriems sunku priprasti, kad su jų vaikais vienoje grupėje yra ir kitokių vaikų*“. (2). Vadinasi, tėvams, kurių vaikų grupėse yra sudėtingų įtraukties proceso elementų, yra sunku priprasti prie aplinkos. Taip pat svarbus ir pačių mokytojų netikėjimas įtraukties įgyvendinimo sėkme „*kur aš dar nesu visai tikra ar jis 100 procentų turėtų būti įgyvendinamas*“ (7).

Trečioji kategorija - neapibrėžtos kaitos ikimokykliniame ugdyme pasekmės, kurios tyrimo dalyvių nurodytos šios: mokytojų nuovargis, specialistų trūkumas, jaunimo trūkumas. Kaip neapibrėžtos kaitos pasekmę ikimokykliniame ugdyme ir švietimo sistemoje tyrimo dalyviai mato kol kas tik mokytojų nuovargį „*Ir dar visą švietimo sistemos reformavimą reikia atsakingai peržiūrėti, nes pavargę mokytojai be energijos, be polėkio, nebepaveža nuolat kintančių reikalavimų*“. (3). Mokytojų nuovargis stebimas įvairiose, netgi kasdienėse situacijose, Neapibrėžta kaita ikimokykliniame ugdyme gali atsirasti kasdienėje įprastoje veikloje, kuomet dėl kažkokių priežasčių iš ugdymo proceso iškrenta mokytojas „*nors neapibrėžta kaita atsiranda susirgus mokytojais, tada visas ugdymo procesas subyra, ieškomas vaduojantis, jam reikia prisitaikyti kitoje grupėje ir pan*“ (5). Taigi, ikimokyklinio ugdymo įstaigose pedagogo liga arba kitos aplinkybės, kuomet reikalingas pavadavimas yra įvardijamas kaip sudėtingas veiksmas. Tikslinga paminėti Hozo, Sucic, Zaja (2015) atliktus ikimokyklinio ugdymo mokytojų nuovargio priežasčių tyrimus, kurių išvadose kaip tik įvardintas ikimokyklinio ugdymo įstaigų nuovargis dėl aplinkos kaitos, darbo priemonių, turinio kaitos ir nuolatinio streso darbe. Nuovargio sukeltas perdegimo sindromas, anot minėtų autorių,

visiškai sumažina darbo efektyvumą ir našumą. Vadinasi, labai svarbu sureguliuoti mokytojų ne tik kontaktinio darbo, bet ir papildomo darbo krūvius, kurie turi didelę įtaką jų nuovargiui.

Neapibrėžtumą sukelia ir spėjamas specialistų trūkumas. „Mokytojų darbo sudėtingumas ir jau šiuo metu visiškai menkas jaunimo pasirinkimas studijuoti pedagogiką, pademonstruoja ne tik dabartinį specialistų trūkumą, bet ir ateities problemą ikimokykliniame ugdyme“ (6). Vadinasi, stebimas specialistų trūkumas turėtų atsispindėti jau valstybės švietimo politikos sprendimuose, priimant mokytojams patrauklius sprendimus.

Kaip vieną iš neapibrėžtumo situacijos pasekmių tyrimo dalyviai įvardija amžių. „Sunkumus dar sukelia vis senėjantis mokytojų amžius, dažniausiai įstaigų vidurkis 50 plius...“ (5). Todėl galima teigti, kad švietimo situacijos sudėtingumas, dideli reikalavimai, nuolatiniai pokyčiai **nebesudomina** jaunimo rinktis pedagogo darbą.

Baigiamajame darbe analizuojamas darbuotojų motyvavimas neapibrėžtos kaitos kontekste, todėl išsiaiškinus neapibrėžtos kaitos veiksnius ir elementus, pereinant į motyvacijos įgyvendinimo ikimokyklinio ugdymo įstaigose analizę tikslinga nustatyti, kiek įvardintų neapibrėžtos kaitos elementų kontekste yra svarbus darbuotojų motyvavimas (žr. 3.1.1.4 lentelę).

3.1.1.4 lentelė

Darbuotojų motyvavimo svarba neapibrėžtos kaitos kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Motyvivavimo reikšmė	Motyvacijos būtinybė	<...tik motyvuotas žmogus gali siekti...>[1]; Motyvuoti žmogų ir džiaugtis, ypač nedėkingame kaitos etape, būtina kasdien,...>[1]; <...bet motyvuoti žmones tikrai yra būtina...>[3]; <Todėl būtina matyti visas pastangas...>[6]; <...atsiranda noras daugiau savęs išreikšti, daugiau nuveikti...>[7];
	Darbuotojų savijauta	Motyvivimas leidžia darbuotojams pasijauti pastebėtiems....>[2]; <...iš svarbesnių būtų tikrai pripažinimas paskatinimas...>[3]; Pagyrimas, pastebėjimas žmogaus taip, jis aišku irgi motyvuoja...>[5]; Motyvavimas žmogui suteikia pasitenkinimą savimi...>[7];
	Mikroklimato įtaka	Manau kad geras mikroklimatas tikrai yra labai labai svarbus ir motyvavimo labai daug...>[3]; <palaikyti gerą mikroklimą...>[6]; <visi bendrai turi palaikyti sveiką kolektyvo mikroklimatą>[4];
	Motyvatorių įvairovė	<...motyvatoriais gali būti maži dalykai, gali būti kolega, ugdytinis, jo rezultatai ir be abejo vadovai....>[1];
Galimos motyvavimo sistemos sritys	Tikslinis motyvavimas	<...labai svarbu pamatyti žmogaus kompetencijas....>[4]; <...tikra motyvacija, kuri parodytų ne tik pačiam darbuotojui, kad jis vertinamas, bet ir kitiems kolektyvo nariams ir aplinkiniams...>[5];
	Apmokėjimo tvarkos galimybės	<...sukurta apmokėjimo už darbą tvarka...>[2]; <...ir aišku ir finansiniai paskatinimai premijos yra labai gerai...>[3];
	Motyvivavimo papildymas	<...idealiausia kai žmogus dar turi ir savo vidinę motyvaciją....>[3]; <...pripažinimas kvalifikacijos kėlimas, įvertinimas įtraukimas į darbo grupes, sudarymas sąlygų nuolatiniam tobulėjimui...>[3]; <...motyvuodamas žmogų daug informacijos apie jo darbą paleidi į aplinką, tada atsiranda ir kitų darbuotojų, vaikų tėvų pagarba.>[7];

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatytos dvi kategorijos, kurioms išskirtos septynios subkategorijos. Pirmoji kategorija – motyvavimo reikšmė, kuri apima pačios motyvacijos būtinumą, darbuotojų savijautą, mikroklimato įtaką bei motyvatorių įvairovę. Tyrimo dalyvių nurodyta, kad motyvacija vienas svarbiausių įstaigos veiklos elementų „Apskritai darbuotojų motyvavimas yra sakyčiau svarbiausias elementas siekiant įstaigos veiklos rezultatų.“ (3). Vadinasi, galima teigti, kad

motyvacija yra svarbi ne tik neapibrėžtoje kaitoje, bet ir kasdienėje veikloje, tai nėra atskiras veiksnys, bet būtinybė įstaigoje, kuomet pastebimos darbuotojų pastangos, o motyvuotiems darbuotojams nori save išreikšti ir daugiau nuveikti.

Motyvacijos svarbą neapibrėžtumo sąlygomis tyrimo dalyviai įvardija kaip labai svarbią „bet kaitos laikotarpiu tai ypač svarbus, nes darbuotojams, kuriems labai daug naujų dalykų, kurie sukuria įtampą, todėl juos reikia palaikyti, pastebėti sėkmes ir jas įvertinti“ (2). Neapibrėžtumo sąlygomis motyvacija sukuria palankią atmosferą, sumažina įtampą dėl nežinios ar netikrumo. Taigi, motyvacija leidžia pagerinti darbuotojų savijautą darbe, jausti pasitenkinimą darbu.

Darbuotojui tikriausiai ne visuomet būtina, kad jį pastebėtų tik vadovas, todėl atsiranda ir motyvatorių įvairovės galimybė. Pedagogus darbui gali motyvuoti vaikų dėkingumas, tėvų pagarba, kolegos pasakytas geras žodis. Vadinasi, motyvacija iš šalies, neturint susikurtos sistemos taip pat yra svarbi, nes leidžia suprasti darbuotojo atsivėmimą savo darbui ir pasijausti įvertintam ne tik vadovo, bet ir pačių svarbiausių ugdymo įstaigos grupių: vaikų ir tėvų.

Antroji atsakymų kategorija – galimos motyvacijos sistemos sritys. Formuojant ar kuriant motyvacijos sistemą įstaigoje, tikslinga įvertinti sritis, kurios padėtų aiškiai numatyti motyvacijos sistemos struktūrą. Viena svarbiausių motyvacijos sistemos sričių gali būti nuostata, kad motyvacija turi būti tikslinė. Dauguma tyrimo dalyvių akcentuodami, motyvacijos, kaip paties veiksmo svarbą, vis tik įvardija, kad tai neturėtų būti vien dėl to, kad darbas reikalauja daugiau energijos ar iniciatyvos. „Motyvacija yra toks elementas, kuris leidžia paskatinti darbuotoją, įvertinti jo atliekamą darbą, todėl tikrai neturi būti kasdienis veiksmas“ (5). Taigi, motyvacijos taikymas turi atliepti jos paskirčiai. Tačiau kai kurie tyrimo dalyviai akcentuoja ir motyvacijos, kaip sužadavimo veiklos poreikį „Motyvacijos taikymas ne visuomet gali būti už atliktą darbą, bet siekiant užnoriinti darbuotoją siekti geresnių rezultatų“ (2). Todėl formuojant sistemą būtina atskirti, ar motyvuojama už gerus darbus, ar norint žmogų nuteikti darbui.

Pasikeitęs apmokėjimo už darbą įstatymas leidžia susikurti įstaigoje naujas apmokėjimo už darbo tvarkas, kuriose yra įrašytos ir skatinimo galimybės. Todėl kaip viena motyvacijos sistemos sričių ir galėtų būti įvardinta vadovaujantis tokia apmokėjimo už darbą tvarka. „Pastaruoju metu sukurta apmokėjimo už darbą tvarka, kurios laikymasis ir įgyvendinimas leidžia ir materialiai paskatinti darbuotojus“ (2).

Tačiau reikia pastebėti, kad tyrimo dalyvių yra nurodomos papildomos motyvavimo galimybės. Vadinasi, formuojant motyvavimo sistemą įstaigoje, tikslinga numatyti ir tokias galimybes, kurios leistų darbuotojus motyvuoti po kelis kartus už ypač reikšmingus darbus. Tokia papildoma motyvacija leistų daugiau informacijos apie darbuotojus paskleisti į aplinką, padidinti jų žinomumą ne tik įstaigoje, bet ir rajone.

3.1.2. Motyvavimo veiksniai, aktualūs ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams

Kiekviena įstaiga turi savo veiklos ypatumus, sąlygas ir galimybes. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje taip pat yra saviti darbo elementai. Darbuotojų kolektyvą sudaro kelios grupės: pedagoginis personalas ir pagalbinis personalas, kuriuos vienija bendras tikslas – sukurti sąlygas vaikų ugdymui ir juos ugdyti. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kokie svarbiausi darbuotojų motyvuojantys veiksniai yra svarbūs dirbantiems ikimokyklinėje įstaigoje (žr. 3.1.2.1. lentelę).

Motyvavimo veiksniai, aktualūs ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbo aplinkos veiksniai	Saugumo atmosfera	<i>Žmogus turi jaustis ramus, nebijoti užduoti nepatogius klausimus...>[3]; <...saugumo jausmas...>[5]; <...galimybė išsakyti savo mintis...>[5]; <...motyvuoja ir palanki, pozityvi darbo atmosfera...>[6]; <jei jaučiasi žmogus saugus ir neturi jokių baimių...>[6];</i>
	Aprūpinimas darbo priemonėmis	<i>Sakyčiau net ir aprūpinimas darbo priemonėmis, rūbais yra dėmesio darbuotojui pademonstravimas...>[2]; Jo darbo vieta turi būti jauki ir tai motyvuoja....>[3];</i>
	Lankstus darbo grafikas	<i><...yra labai svarbus darbo grafikas...>[5]; <...pagerintos darbo sąlygos...>[5]; <...įstaigoje labiausiai motyvuoja lankstus darbo grafikas...>[7];</i>
	Darbo atlygis	<i>Labiausiai motyvuoja atlygis, kuris vis labiau kyla....>[4]; <...be abejo materialinės skatinimo priemonės...>[7];</i>
Psichologiniai veiksniai	Dėmesys žmogui	<i><...svarbus yra bendradarbiavimas ir pasitikėjimas...>[1]; <...kad žmogus yra išgirstamas...>[1]; <...rūpinimasis, gebėjimas pastebėti jo rūpesčius...>[2]; <...Svarbus pirmiausia dėmesys ne tik darbo klausimais....>[2]; Motyvuoja ir kasdienė pagarba...>[6];</i>
	Atlikto darbo įvertinimas	<i><...motyvuoja jų darbo įvertinimas...>[2]; <...pastebėtas atliktas nors ir nedidelis darbas...>[3]; <...svarbiausia, kad būtų įvertintas papildomas darbas...>[5];</i>
	Kvalifikacijos tobulinimo galimybė	<i><...galimybės kelti savo kvalifikaciją...>[4]; <...galimybė kelti kvalifikaciją...>[6]; <...skatinimas nuolat tobulėti ir kelti kvalifikaciją....>[7];</i>

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatytos dvi kategorijos, kurioms išskirtos septynios subkategorijos. Pirmoji kategorija – darbo aplinkos veiksniai. Juos tyrimo dalyviai įvardijo šiuos: saugumo atmosfera, aprūpinimas darbo priemonėmis, lankstus darbo grafikas bei darbo atlygis.

Aptardami saugumo pojūtį darbe tyrimo dalyviai nurodė, kad darbuotojui svarbu nejausti baimės, galėti užduoti nepatogius klausimus. Pagal Levickaitę (2020, p. 17), ryšys tarp darbuotojų gerovės, motyvacijos ir darbo našumo dažnai apibūdinamas darbuotojų įsitraukimu ir įsipareigojimu įstaigai. Palanki darbo atmosfera smarkiai prisideda prie gerų organizacijos veiklos rezultatų. Vadinasi, darbuotojai, kurie jaučiasi saugūs, į darbą eina nejausdami įtampos, gali labiau įsitraukti į darbą ir įsipareigoti įstaigai.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirba pedagoginiai ir nepedagoginiai darbuotojai, todėl šios darbuotojų grupės yra aprūpinamos darbo priemonėmis. Pavyzdžiui, pagalbiniam personalui yra svarbu, kad jie turėtų darbo rūbus, virtuvės darbuotojoms, kad būtų reikalingos priemonės maisto gamybai, o mokytojams vėl reikalingos įvairios priemonės, kurios palengvina ugdymo procesą.

Motyvuojantis veiksnys ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams taip pat yra lankstus darbo grafikas. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos dažniausiai dirba nuo 7 valandos rytoj iki 17.30 valandos vakaro. Mokytojai dirba pamainomis, todėl lankstus darbo grafikas sudaro galimybes pedagogams pasirinkti jiems parankų laiką poilsiui ar suplanuoti kelias laisvas dienas, o tokia galimybė palankiai vertinama kaip motyvacijos priemonė.

Darbo atlygis tiek tyrimo dalyvių, tiek daugelio mokslininkų: Manzoor, Wei, Asif (2021), Kumari, Ali, Khan (2021) ir kt. įvardijamas kaip darbo motyvacijos veiksnys, kuris nurodytų mokslininkų teigimu, turi reikšmingą tiek vidinę tiek išorinę įtaką žmogui. Tyrimo dalyvių įvardijama, kad

pastaruoju metu kylantis darbo atlygis biudžetinių įstaigų darbuotojams ir pedagogams taip pat turi motyvuojančią reikšmę, kaip ir galimybės būtų motyvuotiems materialinėmis skatinimo priemonėmis.

Antroji atsakymų kategorija - psichologiniai veiksniai, kuriuos tyrimo dalyviai įvardijo šiuos: dėmesys žmogui, atlikto darbo įvertinimas, kvalifikacijos tobulinimo galimybė. Tyrimo dalyviai akcentavo dėmesį žmogui „*Taip pat labai svarbu parodyti darbuotojui, kad jis rūpi vadovui, kad darbuotojas ne tik dirba, bet ir yra žmogus, su savo rūpesčiais*“ (2). Vadinasi, vadovo dėmesys, pasitikėjimas, gebėjimas pastebėti darbuotojo problemas, pagarbus elgesys yra svarbus psichologinis motyvuojantis veiksnys.

Tyrimo dalyvių požiūriu, svarbus motyvuojantis veiksnys yra ir atlikto darbo įvertinimas. Vadinasi, ikimokyklinio ugdymo įstaigose svarbu, kad darbuotojų darbas būtų pastebimas, taip pat pastebima, jei jis atlieka papildomą darbą.

Kvalifikacijos tobulinimo galimybė tyrimo dalyvių taip pat įvardijama kaip vienas ir motyvuojančių veiksmų, todėl galima teigti, kad galimybė tobulinti savo gebėjimus ir gilinti žinias yra palankiai priima darbuotojų. Remdamiesi atliktų tyrimų rezultatais Richter, Futterer, Fischer (2024) teigia, kad mokytojų galimybė ir poreikis dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose atsiranda dėl noro tobulinti savo praktinius įgūdžius, bendrauti su kolegomis arba patenkinti įstaigos numatytus tikslus. O tyrimo dalyvių požiūriu, kvalifikacijos tobulinimo galimybė yra motyvuojanti „*nes ji tolygiai skatina tobulėti ir augti asmeniškai tiek pagilinti profesines kompetencijas*“.(6). Vadinasi, galima teigti, kad kvalifikacijos tobulinimas tiek mokslininkų tiek tyrimo dalyvių, vertinama kaip galimybė profesionaliai tobulėti.

Motyvacijos nauda apibūdinama kaip mokyklos sėkmė „*Apskritai motyvacija naudinga mokyklai, nes darbuotojas, turintis gerą motyvaciją, nori būti darbe, didžiuojasi savo darbu, neturi neigiamo požiūrio į mokyklą, yra atsidavęs darbui ir jaučia pasitenkinimą juo*“ (6).

Teorinėje baigiamojo darbo dalyje darbuotojų motyvacija išskirta į vidinę ir išorinę motyvaciją. Todėl buvo siekiama nustatyti, kokios rūšies motyvacijos labiau reikia ikimokyklinėje įstaigoje dirbantiems darbuotojams (žr. 3.1.2.2. lentelę).

3.1.2.2 lentelė

Motyvacijos rūšys, svarbios ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vidinės motyvacijos akcentai	Pasitikėjimas	<...vidinė motyvacija, patirtas malonumas ir pasitikėjimas, yra maloniau...>[1]; <...pasitenkina jų pripažinimu, pagyrimu, pasidžiaugimu jų darbu...>[2]; <...nes ji daugiau suteikia pasitikėjimo ir padeda suprasti, kaip gerai dirbama...>[3]; <...svarbu darbuotojui galimybė mokytis, sulaukti dėmesio, įvertinimo...>[5];
	Žmogaus veiklos pastebėjimas	<...tačiau svarbiausia pastebėti, kad ir menkiausius dalykus jų darbe...>[2]; <...sudaryti galimybę save išreikšti, priimti jo siūlymus, patarimus...>[6]; <...Isiklausyti į patirties ir sėkmės istorijas...>[6];
Išorinės motyvacijos akcentai	Mažo darbo atlygio įtaka	<...techniniam personalui labiau patinka materialinė paskata...>[2];
	Trumpalaikis motyvavimas	<...O materialinis skatinimas yra kaip maža dovanėlė, trumpalaikis ir greitai pamirštamas...>[3];
	Pagalba	<...jei ištinka kažkokia bėda...>[5];
	Atlyginimas už papildomus darbus	<...bet už kiekvieną darbą ar padidėjusi darbų mastą turi būti atlyginta...>[7];

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatytos dvi kategorijos, kurioms išskirtos šešios subkategorijos. Pirmoji atsakymų kategorija – vidinės motyvacijos akcentai. Vieno tyrimo dalyvio teigiama, kad „Geram pedagogui labai svarbu pasiekti savo tikslo, jam nereikia įvairiausių priemonių, jis pats yra nuostabiausia priemonė“ (1). Tokia nuostata leidžia daryti prielaidą, kad pedagogui, puikiai atliekančiam savo darbą, labiau svarbus yra tikslas ir vidinė motyvacija, kadangi „Vidinė motyvacija susijusi su pasitenkinimu darbu, o į ikimokyklinės įstaigas dažniausiai eina tie, kurie mėgsta dirbti su vaikais“ (1). Todėl galima teigti, kad tyrimo dalyviai pedagoginiam personalui labiau priskiria vidinės motyvacijos poveikį, kadangi išskiria du vidinę motyvaciją atspindinčius akcentus: pasitikėjimą ir žmogaus veiklos pastebėjimą. Tyrimo dalyvių atsakymai panašūs į Sadiku (2021) išskirtas nuostatas, kad pagrindiniai veiksniai, į kuriuos reikia atsižvelgti motyvuojant darbuotoją yra šie: pasiekimai, pripažinimas, atliekamas darbas, atsakomybė, profesinis augimas. Vadinasi, vidinės motyvacijos veiksniai sukelia didesnę pasitenkinimą atliekamam darbu.

Antroji atsakymų kategorija – išorinės motyvacijos akcentai. Tyrimo dalyvių išskirti šie: mažo darbo atlygio įtaka, trumpalaikis motyvavimas ir atlyginimas už papildomus darbus. Mažo darbo atlygio įtaka įvardinta dėl to, kad buvo nurodyta, jog išorinė motyvacija yra labiau reikšminga techniniam personalui, kurio darbo užmokestis yra mažesnis nei pedagogų. Tačiau tyrimo dalyvių nurodyta, kad materialinis skatinimas yra trumpalaikis ir pamirštamas.

Tyrimo dalyvių akcentuota nuostata, kad išorinė motyvacija pasireiškia ir apmokant darbuotojui už visus papildomus darbus. Taigi, papildomi darbai, kurie buvo ar nebuvo įpareigoti, bet buvo atlikti turi būti ir pastebėti ir už juos turi būti sumokėta.

Tiek mokslinės literatūros analizė, tiek tyrimo dalyvių ankstesnio klausimo atsakymai atskleidžia, kad motyvacijos veiksnių yra labai daug, todėl tikslinga išsiaiškinti, kokius darbuotojų poreikius tenkina įstaigose taikomos motyvacinės priemonės (žr. 3.1.2.3. lentelė).

3.1.2.3 lentelė

Darbuotojų poreikiai, tenkinami ikimokyklinio ugdymo įstaigose taikomomis motyvavimo priemonėmis

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Tenkinami darbuotojų poreikiai	Fiziologiniai	<...fiziologinius poreikius darbuotojų patenkiname visų darbo sąlygų sudarymu...>[2]; <Fiziologiniai poreikiai patenkinti vidine darbo aplinką pritaikant...>[3]; <...fiziologinių tai svarbu, kad žmogus turėtų laiko arbatos puodeliui...>[4]; <...darbo sąlygos tenkina, patogios darbo sąlygos...>[5];
	Saugumo	<...kad mano priemonės užtikrina saugumą, nes tik saugus žmogus gali būti empatiškas ir kūrybiškas jis pasistengs>[1]; <...akcentuojamas darbo grafikas, suteikiamos jiems reikalingos laisvos dienos ir pan....>[2]; <...saugumas užtikrinamas įvairiomis tvarkomis...>[3];
	Socialiniai	<...antra suteikti galimybę bendradarbiauti, suteikti galimybę bendrauti neformalioj aplinkoj...>[1]; <...socialinius patenkiname užtikrindami saugias sąlygas...>[2]; <...socialiniai poreikiai leidžiant laiką kolektyvo bendrystėje...>[3]; <...kad galėtų saugiau jaustis, žmogui kuriamos taisyklės...>[4]; <...yra galimybė bendrystei, bendradarbiavimui...>[5]; Yra bendradarbiaujama, išklausomas...>[6];
	Pagarbos	<...motyvacija mūsų įstaigoje dažniausiai tenkiname pagarbos ir saviraiškos poreikius, nes žmonių darbas įvertinamas, jie pagiriami, padėkojama, skiriamos dovanos...> [2]; <...pagarbos poreikiai kasdieniame pagarbiame elgesy su darbuotojais ir visiems tarpusavyje...>[3]; <...kad svarbiausias yra pagarba, nes kiekvienas žmogus nusipelno, kad su juo būtų elgiamasi pagarbiai...>[4]; <...kad įstaigose puoselėjami pagarbūs santykiai...>[5];
	Saviraiškos	<...o saviraiškos poreikiai tenkinami darbuotojui laisva veikla renkančios veiklos ypatumus...>[3]; <...na o jo kūryba, meniniai gebėjimai atsiskleidžia savanoriškoje veikloje...>[4]; <...sudaromos sąlygos reikštis,

		<i>pademonstruoti savo gebėjimus...>[5]; Manau, kad labai svarbu, jog visi darbuotojai turi galimybę atsiskleisti, pademonstruoti savo gebėjimus ir galimybes...>[7];</i>
--	--	---

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatyta viena kategorija, kuriai išskirtos penkios subkategorijos. Aiškinantis, kokie yra tenkinami ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų poreikiai nustatyta, kad yra tenkinami iš esmės visi „*Visus, tikrai neišskirčiau, kurį daugiau ar mažiau*“ (7). Apibūdindami fiziologinius žmogaus poreikius darbo vietoje, tyrimo dalyviai akcentuoja tinkamas darbo sąlygas, vidinę darbo aplinką. Vadinasi, patys paprasčiausi darbuotojo poreikiai patenkinami tuomet, jei darbo vietoje yra tokios sąlygos, kurios tenkina darbuotoją, akcentuojama ir darbo pertrauka bei patogumas. Vadinasi, įrengiant darbo aplinką svarbu, kad būtų patogi, jauki aplinka visose, tiek pagrindinio darbo tiek pagalbinėse patalpose.

Darbuotojų saugumo poreikiai, tyrimo dalyvių teigimu, užtikrinami laikantis nustatytų tvarkų ir taisyklių. Toks požiūris atskleidžia, kad darbuotojui svarbu žinoti savo pareigybės aprašymą, darbo laiko grafiką, numatytas galimybes gauti laisvas ar papildomas poilsio dienas asmeniniams reikalams tvarkyti. Vadinasi, galima teigti, kad darbuotojų saugumo poreikius užtikrina nustatyta tvarka ir taisyklės darbo vietoje, o galimybė gauti laisvas dienas, pasirinkti lankstų grafiką yra palanki motyvavimo priemonė.

Tyrimo dalyvių teigimu, ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra užtikrinami ir darbuotojų socialiniai poreikiai. Šie poreikiai užtikrinami sudarant galimybes darbuotojams bendrauti, kartu leisti laiką, dalyvauti neformaliose laisvalaikio veiklose. Vadinasi, darbuotojo socialinė priklausomybė kolektyvui kaip motyvavimo priemonė yra užtikrinama organizuojant ir įgyvendinant neformalias bendras veiklas.

Pagarbos poreikiai darbuotojams yra užtikrinami kasdieniame pagarbiame bendravime. Todėl galima teigti, kad pagarbos kiekvienam žmogui parodymas yra taip pat motyvacija ir žmogaus nuteikimas palankiam bendravimui, siekiant neįskaudinti ir neįžeisti vienas kito, mokant padėkoti už atliktus darbus bei pagirti už įvairius pasiekimus.

Motyvaciją, siekiant patenkinti darbuotojų saviraiškos poreikius, tyrimo dalyviai įžvelgia turint galimybę laisvai pasirinkti pačiam darbuotojui tinkančias kūrybines veiklas, galimybę atskleisti savo individualius gebėjimus. Vadinasi, jei darbuotojas gali pats savarankiškai rinktis jam priimtinas veiklos priemones, kurios jam sekasi ir patinka, jis jaučiasi motyvuotas.

3.1.3. Motyvavimo sistemos ikimokyklinėse ugdymo įstaigose

Kiekviena įstaiga yra unikali taikydama jai tinkamas motyvacijos sistemas ar palaikydama darbuotojų motyvaciją skirtingomis priemonėmis. Įstaigose yra kuriamos motyvavimo sistemos, kurios pasak Chmutovos ir kt. (2022) leidžia tinkamai įvertinti, paskatinti ar paskirti nuobaudą darbuotojui už gerai ar netinkamai atliktą darbą. Tačiau dažniau motyvavimo sistema suprantama kaip vien tik darbuotojo paskatinimas. Todėl buvo siekiama nustatyti, kokios motyvacijos sistemos yra būdingos ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms (žr. 3.1.3.1 lentelę).

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų taikomos motyvavimo sistemos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Motyvavimo priemonės ir įrankiai	Motyvavimas metų pabaigoje	<...motyvuoti darbuotojus galimybę turim tik metų pabaigoje...>[1]; [3];
	Pagyrimai, padėkos	<...akcentuojami pagyrimai, padėkos įvairiomis progomis...>[3].
	Nauja apmokėjimo už darbą tvarka	<...mums atvėrė didesnes galimybes materialiam skatinimui, kas yra labai palanku darbuotojams, jei jie atlieka papildomas užduotis...>[2]; <...O daugiau jau kaip leidžia turimi pinigėliai...>[3]; <...Tai darbo apmokėjimo sistema...>[4]; <Materialines paskatinimo galimybes apibrėžia apmokėjimo už darbą sistema...>[5]; <...darbuotojų darbo apmokėjimo sistema, bei biudžetinių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymu, kuriame yra apibrėžtos materialinės ir nematerialinės skatinimo priemonės...>[7];
	Lankstus darbo grafikas	<...dalis motyvavimo sistemos veiksnių įprasminti darbo grafike, nes mokytojoms sudaryta trijų darbo dienų savaitė...>[2]; <...galima paskatinti laisvomis dienomis, pusdieniu...>[5]; Lankstus darbo grafikas...>[7];
	Kasmėnesiniai susitikimai	<...svarbu kasmėnesiniai susitikimai, kuomet aptariama mėnesio veikla ir pasidžiaugiama veiklos rezultatais...>[2]; <kartą per mėnesį organizuojamas metodinės grupės susirinkimas, kuriame ir giriame tuos, kas nusipelnė...>[5];
	Informacijos apie darbuotojų veiklą viešinimas	<...apie jų veiklą yra parengiami straipsniai, kurie publikuojami ne tik darželio, bet ir savivaldybės internetinėse svetainėse...>[2]; <Darbuotojų sėkmės istorijas viešiname internetinėje svetainėje...>[6];
Motyvavimo sistemos	Nėra aiškios motyvavimo sistemos	<Neturim sukurtos motyvavimo sistemos...>[1]; Sunku įvardinti, kad yra konkreti sistema...>[3]; <...O kitos sistemos nėra...>[4]; <...neturim sistemos, nėra poreikio kažkaip skirstyti, nes per maža įstaiga...>[5];
	Pagal darbuotojų skatinimo aprašą	Tačiau yra parengtas darbuotojų skatinimo aprašas, kuriame motyvavimo priemonės ir yra numatytos...>[5];
	Nematerialinė motyvavimo sistema	<...nematerialinė motyvacijos sistema, kuomet daugiau dėmesio skiriama paskatinimui, pagyrimui...>[6];
	Vadovaujamosi humaniško principais	<...Tiesiog vadovaujuosi humaniško, supratingumo principais...>[7]; <...saviraiškos laisvė, psichologinis saugumas...>[7];

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatytos dvi kategorijos, kurioms išskirta dešimt subkategorijų. Pirmoji kategorija - motyvavimo priemonės ir įrankiai. Pagal pateiktus atsakymus matyti, kad dažniausiai ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbančius darbuotojus galima paskatinti materialiai metų pabaigoje. „Atrodo, kad motyvuoti darbuotojus galimybę turim tik metų pabaigoje, kuomet matom, kiek yra sutaupyta pinigų, kuriuos žmonės galima paskatinti“ (3). Kuomet yra atsižvelgiama į turimas ir įstaigos sutaupytas lėšas. Dažniau yra taikomas moralinis motyvavimas, kuomet darbuotojams yra skiriami pagyrimai ar padėkos įvairiomis progomis. Tyrimo dalyvio teigimu, „esam numatę žmogui jubiliejaus proga teikimą mero padėkai už atliktą darbą“ (3). Todėl galima teigti, kad jubiliejaus proga darbuotojai yra apdovanojami mero padėkomis.

Daugumos tyrimo dalyvių akcentuota, kad nauja apmokėjimo už darbą tvarka leidžia dažniau motyvuoti darbuotojus įvairiomis išmokomis ir atlyginti už papildomai nuveiktus darbus. Vadinasi, darbuotojai turi galimybę gauti papildomas pinigines išmokas.

Lankstus darbo grafikas yra taip pat svarbi motyvavimo priemonė, kadangi iš anksto žinant savo darbo dienas, galima paplanuoti kitas individualias ar asmenines veiklas, kurios yra svarbios darbuotojams. Vieno tyrimo dalyvio įvardinti trijų kontaktinių dienų darbo savaitę pedagogams „dalis

motyvavimo sistemos veiksmų įprasmini darbu grafike, nes mokytojams sudaryta trijų darbo dienų savaitė“ (2) pademonstruoja rūpestingą darbdavio požiūrį į darbuotoją, todėl tikėtina, kad lankstus darbo grafikas, nekontaktinių dienų galimybė leidžia darbuotojui ne tik tinkamai pasiruošti darbui, bet ir pailsėti.

Moralinis darbuotojų motyvavimas įgyvendinamas susirenkant į pasitarimus ar susirinkimus kiekvieną mėnesį. Šiuose susitikimuose yra apžvelgiami nuveikti darbai, pagiriami darbuotojai, įvertinami atlikti reikšmingi įstaigai darbai.

Darbuotojų pasitenkinimui didinti yra viešinama informacija apie jų pasiekimus. Informacija apie darbuotojų veiklas, sėkmės istorijos yra publikuojamos ne tik darželių interneto svetainėse, bet nukreipiamos ir savivaldybės lygiu.

Antroji atsakymų kategorija – motyvavimo sistemos. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose, pasak tyrimo dalyvių, retai kuriamos konkrečios motyvavimo sistemos, nes akcentuojama, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra mažos, jog būtų kuriamos atskiros motyvavimo sistemos.

Tačiau darbuotojų motyvavimas yra įgyvendinamas vadovaujantis darbuotojų skatinimo tvarkos aprašu. Tokia nuomonė atskleidžia, kad motyvavimo sistema susijusi tik su darbuotojo skatinimu ir pagyrimu.

Taip pat tyrimo dalyvių nurodoma, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose galima orientotis į nematerialinio skatinimo sistemą. Tokią nuostatą patvirtina ir tyrimo dalyvių atsakymai nurodant įvairias motyvavimo priemones. Vadinas, ikimokyklinio ugdymo įstaigose svarbesnė ir dažniau įgyvendinama yra vidinė motyvaciją skatinanti ir palaikanti sistema.

Vieno tyrimo dalyvio nurodyta, kad motyvavimo sistema įgyvendinama laikantis humaniškumo ir supratingumo principų, kas taip pat leidžia daryti prielaidą, kad įstaigoje labiau akcentuojamas moralinis darbuotojų motyvavimas.

Mokslinėje literatūroje motyvavimo sistemos kūrimui įvardijamos įvairios patirtys ir etapai, todėl nebuvo išskirtos galimos ar naudojamos motyvavimo sistemos. Todėl tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kokie etapai yra reikalingi siekiant sukurti motyvavimo sistemą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (žr. 3.1.3.2 lentelę).

3.1.3.2 lentelė

Motyvavimo sistemos kūrimo etapai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Motyvavimo sistemos kūrimo etapai	Idėjos išgryninimas	<...pirmiausia reikia susikviesti žmones ir prieiti prie idėjos...>[1]; <...generuojant mintis renkant darbuotojų pasiūlymus...>[3]; <...bandyti tartis, kaip mes galėtumėm sukurti tą motyvavimo sistemą...>[4]; <...pirmiausia yra pedagogų išklausa, o toliau dëliojamės priemonės...>[5];
	Darbuotojų poreikių aiškinimasis	<...manau pati atlikčiau žvalgybą, kad susidëliočiau preliminarų kontekstą, tikslą ir uždavinius...>[7]; <...siūlyčiau padaryti apklausą visų darbuotojų...>[7];
	Darbo grupės sudarymas	<...reiktų sudaryti darbo grupę, kuri dirbtų su ta sistema...>[1]; <...sukuriant komandą...>[3]; <...tada suburčiau darbo grupę iš administracijos, pedagoginių, nepedagoginių darbuotojų...>[7];
	Bandomasis laikotarpis	<...numatyti, kokia ji būtų ir tada paleisti išbandymui...>[1]; <...išsiginant svarbiausius dalykus ir tada juos taikyti praktiškai...>[3]; Kartais bendrų pokalbių metu išsakomi poreikiai, norai ir stengiamasi atsakyti į juos...>[6]; Ją įgalintume, vykdytume ir stebėtume ar yra efektas...>[7];
	Kelių metų patirtis	<...nes vieningai sistemai formuoti, reikėjo kelių metų patirties, kol nusistovėjo...>[2];

Esama motyvavimo patirtis	Motyvavimas metų pabaigoje	<tik metų pabaigoje ieškomos galimybės paskirti priemoką>
	Pagyrimas, palaikymas	Mes sistemos neturim, bet palaikymą, pagyrimą taikom visada....>[4]; <Pastaruoju metu daugiau akcentuojame vidinį pasitenkinimą darbu...>[6];

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatytos dvi kategorijos, kurioms išskirtos septynios subkategorijos. Pirmoji kategorija – motyvavimo sistemos kūrimo etapai. Tyrimo dalyviams, ankstesniame klausime nurodžius, kad jie neturi sukurtos konkrečios motyvavimo sistemos įstaigoje, atsakant į šį klausimą buvo akcentuota, kad jie nurodytais etapais kurtų motyvavimo sistemą. Todėl remiantis pateiktais tyrimo dalyvių atsakymais galima teigti, kad motyvavimo sistemos kūrimas būtų įgyvendinamas šiais etapais: idėjos išgryninimas, darbuotojų poreikių nustatymas, darbo grupės sudarymas ir bandomasis laikotarpis motyvavimo sistemos patikrinimui.

Tyrimo dalyvių atsakymai dėl idėjos išgryninimo ir darbuotojų poreikių nustatymo sutampa su Luu (2020) nuostatomis. Todėl tyrimo dalyvių požiūriu, „siūlyčiau padaryti apklausą visų darbuotojų, kas juos labiausiai motyvuoja, ko jie tikisi gerai atlikdami darbą ar dirbdami papildomai“ (7) yra reikšmingas etapas kuriant motyvavimo sistemą.

Darbo grupės sudarymas motyvavimo sistemos kūrimui taip pat yra vienas iš etapų, kadangi motyvavimo sistemos vienas žmogus įstaigoje kurti neturėtų, ką patvirtina ir Chmutova ir kt. (2022). Taigi, motyvavimo sistemos kūrimas yra komandinio darbo pasekmė.

Baigiamasis motyvavimo sistemos kūrimo etapas ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtų sukurtos sistemos bandomasis laikotarpis, per kurį būtų galima išsiaiškinti, kiek naujai sukurta sistema yra veiksminga, kiek ji tenkina darbuotojų poreikius ir yra patogi priimančiam motyvavimo sprendimui.

Tačiau antroji atsakymų kategorija – esama motyvavimo patirtis, tik patiprina anksčiau baigiamajame darbe išsakytą nuostatą, kad motyvavimo sistemos nėra kuriamos ir taikomos ikimokyklinėse įstaigose, o naudojama kita darbuotojų motyvavimo patirtis.

Tyrimo dalyvių nurodyta, kad taikoma vieninga motyvavimo sistema nesusiformavo iš karto, o reikėjo kelių metų patirties. Vadinasi, motyvavimo priemonių ir įrankių naudojimas turi būti išbandomas ir įvertinamas jo patikimumas ir reikalingumas darbuotojams.

Kaip ir ankstesniame klausime taip ir šiame nurodoma, kad dažniausiai motyvuojami darbuotojai metų pabaigoje, kuomet aiškus įstaigos turimų lėšų likutis. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams yra svarbu darbuotojus paskatinti ir piniginių išmokomis.

Tyrimo dalyvių patvirtinama, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra nuolatinė galimybė darbuotojus motyvuoti juos pagiriant, padėkojant už atliktą darbą. Vadinasi, kuriant darbuotojų motyvavimo sistemą ikimokyklinėse įstaigose būtų pereinami visi komandinio darbo etapai ir akcentuojama tiek vidinė, tiek išorinė motyvacija.

Teorinė mokslinės literatūros analizė pirmoje baigiamojo darbo dalyje atskleidė, kad kuriant motyvacinę sistemą yra tikslinga išsiaiškinti darbuotojų poreikius. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti ir tyrimo dalyvių nuostatas dėl darbuotojų poreikių išsiaiškinimo kuriant motyvavimo sistemą įstaigoje (žr. 3.1.3.3 lentelę).

Darbuotojų poreikių nustatymas kuriant motyvacijos sistemą įstaigoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Darbuotojų poreikių nustatymo elementai	Motyvacijos rūšies nustatymas	<...be to žinant poreikius yra aiškiau, kokios motyvacijos[: vidinės ar išorinės priemonių daugiau reikia....>[1]; <...nes žinant poreikius labai patogu sudaryti grafikus, pasiskirstyti darbus, kas irgi motyvuoja darbuotojus...>[5];
	Priemonių numatymas	<...tuomet būtų lengviau numatyti ir priemones...>[2]; Vienam gali būti materialinis, kitam trys laisvos dienos, todėl jų poreikių tyrimas yra svarbus....>[4]; <Nustačius darbuotojų poreikius lengviau pasirinkti ir motyvavimo priemones...>[5]; <...padeda numatyti priemones...>[7];
	Svarbiausių poreikių grupių išgryninimas	<...Taip pat tikslinga sugrupuoti pagal svarbiausius elementus...>[3]; <...atsiskleidžia jo kompetencijos, sritys, kurioms daugiau reikia dėmesio....>[6]; <...išgryninti tai, kas yra labiausiai svarbu...>[7];

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatyta viena kategorija, kuriai išskirtos trys subkategorijos. Atsakymus vienijanti kategorija yra – darbuotojų poreikių nustatymo elementai. Tyrimo dalyvių požiūriu, darbuotojų poreikių nustatymas ir išsiaiškinimas kuriant motyvacijos sistemą įstaigoje yra reikalingas dėl motyvacijos rūšies: vidinės ar išorinės pasirinkimo ir įtvirtinimo sistemoje. Tokią nuostatą patvirtina ir ankstesni tyrimo dalyvių atsakymai, kuriuose buvo įtvirtinta, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra taikomos ir vidinę ir išorinę motyvaciją palaikančios motyvavimo priemonės.

Tyrimo dalyvių nurodoma, kad darbuotojų poreikių išsiaiškinimas yra reikšmingas ir dėl galimybės numatyti reikalingas priemones „tuomet būtų lengviau numatyti ir priemones, kad jos iš esmės tenkintų darbuotojų poreikius“ (2). Vadinasi, aiškūs darbuotojai poreikiai padeda parinkti tinkamas ir jiems naudingas bei priimtinas motyvavimo priemones.

Remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais galima teigti, kad darbuotojų poreikių išsiaiškinimas leidžia išryškinti svarbiausias poreikių grupes, t.y. kuriant motyvavimo sistemą atsižvelgti į tuos elementus, kurie yra reikšmingi visiems darbuotojams.

Mokslinės literatūros analizė taip pat atskleidė, kad kuriant motyvavimo sistemas ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra svarbu pastabėti darbuotojo elgesį, jo atliekamą darbą. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kiek svarbus yra darbuotojo elgesio pastebėjimas, jo darbo įvertinimas taikant motyvavimo sistemą (žr. 3.1.3.4 lentelę).

Darbuotojų elgesio ir veiklos vertinimo svarba taikant motyvavimo sistemą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Būtinybė darbuotojui būti pastebėtam	Prigimtinis poreikis	<...kiekvienas žmogus iš prigimties nori būti pastebėtas, gerbiamas ir mylimas...>[1]; <...kiekvienas žmogus jaučiasi svarbus, ir nori būti svarbus...>[4]; <...svarbu būti pagirtam...>[3];
	Stipriųjų pusių atskleidimas	<...išskirti tas sritis, kuriose darbuotojas yra stiprus, kad jį tinkamai ir laiku paskatinti....>[2]; <...pagyrimas, prideda moralinio svorio, pakeliama jo savivertė...>[3]; <...yra ypatingai svarbu, pamatai ir surandi jo išskirtinumą...>[4]; <...atsiskleidžia jo kompetencijos, sritys, kurioms daugiau reikia dėmesio....>[6];
	Motyvacijos priežastis	<...Už tinkamai atliekamą darbą...>[3]; <... už puikiai padarytą užduotį...>[3]; <Tam, kad galėtum taikyti arba ne motyvavimo priemones...>[7];

	Darbų paskirstymas pagal gebėjimus	<...tik pažindamas darbuotoją, gali jam tinkamai paskirti užduotis...>[3]; <...pažinti darbuotojus būtina jau vien tam, kad galėtum skirstyti įvairius darbus, pagal jų gebėjimus, supratimą...>[5];
Darbuotojo stebėjimo rezultatas	Veiklos išskirtinumas	<...bet kai kam pavyksta jį paversti pasaka, įdomiu filmu...>[1]; <...būtina matyti, kuris atlieka kūrybiškai, įdomiai, netradiciškai...>[3]; <...visi dirba, bet kai kurie labai kūrybiškai...>[4];
	Motyvacijos rezultatas	<...motyvuotas darbuotojas nersis iš kailio...>[3]; <...o gerai besijaučiantis žmogus, be abejo, geriau atlieka savo darbą...>[4]; <...stengsis ir toliau dirbti gerai...>[6];

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatytos dvi kategorijos, kurioms išskirtos šešios subkategorijos. Pirmoji kategorija – būtinybė darbuotojui būti pastebėtam. Analizuojant, ar yra reikalinga stebėti darbuotojų elgesį, vertinti darbą, kad taikyti motyvavimo sistemą, tyrimo dalyvių požiūriu, taip įgyvendinamas prigimtinis žmogaus poreikis. Tyrimo dalyvio pastebima, kad būti pastebėtam yra kiekvieno darbuotojo natūralus žmogiškas poreikis „nes tai vienas iš fiziologinių poreikių, lygiai taip pat kaip pavalgyti ar turėti šiltus rūbus, tai būtina“ (1). Vadinasi, kiekvienas žmogus nori būti pastebimas, jaučiasi svarbus ir nori būti pagirtas.

Darbuotojo elgesio ir atliekamo darbo stebėjimas, įvertinimas leidžia išskirti stipriąsias darbuotojo gebėjimų sritis, pridėti moralinio svorio toms savybėms, kurios yra išskirtinės. „Taip pat išskirti tas sritis, kuriose darbuotojas yra stiprus, kad jį tinkamai ir laiku paskatinti“ (2). Todėl galima teigti, kad stebint ir matant darbuotojo veiklą pastebimas jo išskirtinumas, dėl ko darbuotojas ir turėtų būti motyvuojamas bei skatinamas.

Tyrimo dalyvių patirtis parodo, kad darbuotojo elgesio stebėjimas ir veiklos vertinimas kaip tik sudaro galimybes surasti motyvavimo priežastį. Todėl galima daryti prielaidą, kad būtent motyvavimo sistema sudaro galimybes numatyti kriterijus, už kurių įgyvendinimą ar atitikimą jiems, darbuotojas bus motyvuojamas.

Darbuotojo elgesio stebėjimas bei veiklos vertinimas sudaro galimybę vadovams išsiaiškinti darbuotojo gebėjimus, kuriuos galima pritaikyti skirstant užduotis. Vadinasi, pažįstant darbuotojus, galima formuoti komandas pagal jų skirtingus ar panašius gebėjimus. Taigi, galima teigti, kad darbuotojo elgesio stebėjimas ir veiklos vertinimas yra abipusiai naudingas: pačiam darbuotojui patenkinant jo žmogiškuosius poreikius ir mokyklos vadovams, skiriant įvairias užduotis, kurių įgyvendinimui reikalinga parinkti įvairių gebėjimų turinčius darbuotojus.

Antroji kategorija – darbuotojo stebėjimo rezultatas. Remiantis tyrimo dalyvių atsakymais matyti, kad stebint darbuotojo veiklą pastebimas kiekvienam darbuotojui būdingas išskirtinumas. Todėl galima teigti, kad dažniausiai motyvuojami yra tie darbuotojai, kurie pademonstruoja įdomią, kūrybišką ir išskirtinę veiklą. „Darbas atrodo vienodas, bet kai kam pavyksta jį paversti pasaka, įdomiu filmu ar stebuklu“ (1).

Kaip darbuotojo stebėjimo rezultatas yra ir pačios motyvacijos rezultatas, kadangi tenka įvertinti ir tai, kaip darbuotojas reaguoja į jam skirtas motyvavimo priemones. Tyrimo dalyvių patirtis atskleidžia, kad „O motyvuotas darbuotojas nersis iš kailio, kad jo darbas vėl būtų pastebėtas“ (3). Vadinasi, pritaikyta motyvacijos priemonė gali sudaryti prielaidas savo veikloje būti išskirtiniu, pastebėtu ir įvertintu.

3.1.4. Motyvavimo poreikis neapibrėžtos kaitos procese

Paskutinė interviu klausimų grupė buvo skirta išsiaiškinti motyvavimo poreikį neapibrėžtos kaitos procese. Analizuojant motyvavimo sistemų taikymo ikimokyklinėse įstaigose galimybes pirmoje darbo dalyje įvardinta įstaigos vadovo atsakomybė kuriant ir taikant motyvavimo priemones. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kokie praktiniai metodai ir priemonės padeda vadovams efektyviai diegti ar taikyti motyvavimo sistemas, užtikrinant jų veiksmingumą neapibrėžtos kaitos kontekste (žr. 3.1.4.1 lentelę).

3.1.4.1 lentelė

Praktiniai metodai ir priemonės, padedantys vadovui užtikrinti motyvacijos efektyvumą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Praktinės priemonės padedančios išlaikyti darbuotojo motyvaciją	Darbo ir asmeninio gyvenimo atskyrimas	<...kad būtų pajautas balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo...>[1]; <...net darbo kodeksas reglamentuoja įsipareigojimus šeimai...>[5]; <i>Nepamiršti, kad darbuotojai turi ir asmeninį gyvenimą...</i> >[7];
	Vadovo iniciatyva	<i>Paties vadovo noras pagirti darbuotojus, pasidžiaugti jų darbais, įtvirtinti nuostatą, kad vadovams rūpi darbuotojai...</i> >[1]; <...parašomos rekomendacijos metų mokytojo nominacijai...>[1]; <...vadovo iniciatyva renkamas geriausias darbuotojas...>[2]; <Motyvacijos taikymą užtikrina vadovo poreikis motyvuoti darbuotojus...>[5]; <...Mano asmeninis nusistatymas, kad motyvacija yra reikalinga ir reikšminga žmogui...>[6];
	Darbuotojo savirealizacijos užtikrinimas	<...žmogui leisti save realizuoti...>[1]; <...leisti mokytojui kurti, realizuoti save jam patinkančioje veikloje...>[3]; <...laisvai jausdamasis žmogus gali save realizuoti, tai mažiau kontrolės, daugiau pasitikėjimo...>[4]; <...pasidžiaugimas pasiekimais, vaikų darbais, mokytojo kūrybiškumo, išradingumu...>[6];
	Sąlygos mokytis	<...sąlygų mokymuisi sudarymas...>[1]; <...rasti savo darbuotojų resursų mokymuisi...>[5];
Būdai, užtikrinantys motyvacijos efektyvumą	Veiklos viešinimas	<...Straipsnį apie mokytojo galimybes...>[1]; <...galima rasti sėkmės istorijų ne tik pedagogų tarpe ir jas paskleisti rajono žinion...>[4]; <...mes ypač džiaugiamės kiemsargės darbu, todėl ir apie ją parašėm straipsniuką...>[6].
	Papildomų darbų apmokėjimas	<Galimybė apmokėti papildomus darbus...>[3]; <...kad ir kaip gali būti sudėtinga, bet už papildomas veiklas reikia apmokėti...>[6];
	Įvairios papildomos darbo galimybės	<...galimybė pasirinkti atostogų laiką...>[1]; <...lankstus darbo grafikas...>[1]; <...motyvuoja bendri pasitarimai...>[1]; <...kasdien pagirti ir pasidžiaugti...>[4]; <...laisvos dienos prie atostogų...>[7].
	Metiniai pokalbiai	<...yra metiniai pokalbiai, kada pokalbio metu skiri laiką kiekvienam žmogui, jo lūkesčiams...>[4];

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatytos dvi kategorijos, kurioms išskirtos aštuonios subkategorijos. Pirmoji kategorija – praktinės priemonės, padedančios išlaikyti darbuotojo motyvaciją. Pasak tyrimo dalyvių, yra svarbu, kad vadovai geba atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą. Tokia nuostata paremta net darbo kodekse įvardinta pareiga šeimai. „Kiekviena žmoguje reikia įžvelgti asmenybę, nes kiekvienas žmogus yra kitoks, nes turi skirtingą suvokimą, kultūrą, savo silpnąsias ir stipriąsias savybes, todėl reikia žmogų pažinti, labai svarbu, kad būtų pajautas balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo“ (1). Tyrimo dalyvių patirtis leidžia teigti, kad yra darbuotojų, kurie visą laiką skiria darbui, kad būtų pasiektas labai geras rezultatas, tačiau yra svarbu ir atsiriboti nuo darbo.

Darbuotojų motyvacijos išlaikymui svarbi yra paties vadovo iniciatyva, nes vadovas turi būti suinteresuotas darbo sėkme, matyti patenkintus ir nusiteikusius gerai atlikti savo pareigas darbuotojus. Todėl vadovo iniciatyva yra teikiami kandidatai metų mokytojo nominacijai, renkamas

geriausias darbuotojas ir pan. Taigi yra labai svarbu ne tik sukurti motyvavimo sistemą, bet išlaikyti nuolatinę darbuotojų motyvaciją. „*Ne sistema kuriama, bet sistemingai motyvuojama, kas yra labai svarbu kiekvienam darbuotojui, kuris dirba, ypač jei tai kaitos procesas*“ (2).

Ankstesniuose tyrimo dalyvių atsakymuose išryškėjo nuostata, kad motyvuotas darbuotojas geriau dirba, todėl būtina užtikrinti, kad darbuotojas galėtų save realizuoti. Savirealizacija gali būti išreiškiant save kūrybinėje veikloje, pristatant vaikų darbus, pademonstruojant išradingumą veiklose.

Sąlygos mokytis taip pat tyrimo dalyvių atsakymuose akcentuojamos nebe pirmą kartą, todėl galima teigti, kad mokymosi galimybė yra svarbi nuolat besikeičiančiame pasaulyje. Taip pat svarbi nuostata išsakyta vieno tyrimo dalyvio „*Labai svarbu stebėti ir pagalbinio personalo galimybes, nes galima rasti savų darbuotojų resursų mokymuisi, profesijos keitimui*“ (5). Vadinasi, galima surasti trūkstamus darbuotojus savų, jau laiko patikrintų darbuotojų tarpe, ir leisti jiems mokytis, įgyti įstaigai reikalingą specialybę: pvz. auklėtojos padėjėjai leisti mokytis ir tapti ikimokyklinio ugdymo mokytoja.

Antroji kategorija – būdai, užtikrinantys motyvacijos efektyvumą. Darbuotojų veiklos viešinimas yra vienas iš būdų, kuris leidžia efektyviai motyvuoti darbuotojus. Straipsniai apie darbuotojo veiklą, pasiekimus, sėkmės istorijos padeda darbuotojui jaustis pagirtam, pastebėtam ir įvertintam bei stiprina jo žinomumą rajone.

Svarbi vadovo galimybė užtikrinti motyvacijos efektyvumą yra galimybė sumokėti už papildomus darbus. Pagal pateiktus ankstesnius tyrimo dalyvių atsakymus galima teigti, kad naujai parengtos apmokėjimo už darbą tvarkos leidžia tai padaryti, todėl būtina įvertinti, kiek ir kokie papildomi darbai gali būti įvertinami.

Efektyviai darbuotojus motyvuoja ir sudarytos įvairios papildomos darbo galimybės: galimybė pasirinkti atostogų laiką, lankstus darbo grafikas, kasdieniai pagyrimai, susitikimai, laisvos dienos prie atostogų. Vadinasi, žinant darbuotojų poreikius galima kurti ir diegti motyvavimo sistemą numatant kriterijus, kuriuos darbuotojui atitikus, galima būtų skirti papildomas efektyvias motyvacijos priemones.

Metiniai pokalbiai tyrimo dalyvių taip pat įvardijamai kaip galimybė išlaikyti efektyvią darbuotojų motyvaciją. Šių pokalbių metu galima rasti pagyrimą net ir tiems darbuotojams, kurie nepademonstruoja ypatingų ar išskirtinių darbo rezultatų.

Buvo siekiama nustatyti, kokią įtaką gali turėti tinkamas motyvavimas neapibrėžtos kaitos momentu ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams (žr. 3.1.4.2 lentelę).

3.1.4.2 lentelė

Tinkamo motyvavimo įtaka neapibrėžtos kaitos kontekste ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Motyvavimo įtakos neapibrėžtos kaitos	Bendri tikslai ir pripratimas prie kaitos	<...todėl bendrų, manau, tikslų siekimas ir saugumo užtikrinimas...>[1]; <...Užgrūdina darbuotoją nebijoti naujovių, pokyčių...>[3]; <...svarbu darbuotojų vidinė psichologinė būsena ir saugumo jausmas...>[7];
	Tarimasis, tikėjimas, aiškumas	<...tarimasis ir nuolatinė pagalba...>[1]; <...pasitikėjimas ir tikėjimas darbuotoju...>[1]; <...darbuotojui padėti suprasti, kodėl kaita vyksta ir kokius atneš mums rezultatus ir pokyčius...>[4]; Supratimas, daug kalbėjimo ir aiškinimosi...>[4];
		<...Pirmiausia tai darbuotojai pajaus pasitenkinimą...>[2]; <...galimybė darbe jaustis gerai...>[2]; <...diegiant naujoves pakelia nuotaiką, suteikia

kontekste elementai	Darbuotojų pasitenkinimas	<i>pasididžiavimo jausmą...>[3]; <...reikia duoti kuo daugiau geros nuotaikos ir energijos....>[5]; <...leis darbuotojams jaustis saugesniems ir labiau užtikrintiems dėl ateities...>[7];</i>
	Noras dirbti gerai	<i>Padidina norą gerai dirbti...>[3];</i>
	Vadovo pasitenkinimas	<i><...vadovas jausis atlyginęs darbuotojų patirtas laiko sąnaudas...>[2];</i>

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatyta viena kategorija – motyvavimo įtakos neapibrėžtos kaitos kontekste elementai, kuriai išskirtos penkios subkategorijos. Tyrimo dalyvių teigimu ankstesniuose atsakymuose, motyvuoti darbuotojus neapibrėžtos kaitos kontekste yra labai svarbu ir net būtina, tačiau „*motyvuoti, tai tikrai nereiškia daugiau mokėti ar nuolat skirti priemokas, tai pirmiausia labai žemiški santykiai, galimybė darbe jaustis gerai*“ (2). Todėl vienas iš motyvavimo įtakos elementų yra bendrų tikslų siekis ir pripratimas prie kaitos. Taigi, galima teigti, kad motyvuoti darbuotojai jaučia, kad juos jungia bendri tikslai, o kartu dirbant priprantama prie pokyčių ir naujovių.

Tinkamai parinktos motyvavimo priemonės ar sukurtos motyvavimo sistemos sudaro palankias galimybes tartis, tikėti darbuotoju ir aiškiai suprasti situaciją. Darbuotojų bendravimas leidžia įsivertinti ir išsiaiškinti, kokia kaita reikalinga, kokius duos rezultatus ir kaip jų reikės siekti. Todėl tikslinės motyvavimo priemonės suartina ir skatina veikti.

Tinkamai sukurtos motyvavimo sistemos taikymas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje neapibrėžtos kaitos metu gali turėti įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Motyvuoti darbuotojai darbe jaustųsi geriau, aktyviau įsijungtų į bendrą veiklą, jaustųsi labiau užtikrinti dėl ateities. Vadinasi, tinkamas motyvavimas darbuotojui leidžia jaustis energingesniam, linksmesniam ir saugesniam.

Vieno tyrimo dalyvio nurodyta, kad tinkamai veikianti motyvavimo sistema gali padidinti darbuotojų norą dirbti. Vadinasi, įvertintas darbuotojas ieškos įvairesnių galimybių gerai dirbti. Taip pat motyvavimo tinkamas diegimas turi įtakos ir įstaigos vadovo pasitenkinimui „*vadovas jausis atlyginęs darbuotojų patirtas laiko sąnaudas tiek materialiniu, tiek moraliniu aspektu*“ (2). Taigi tinkamai sukurta ir taikoma motyvavimo sistema ikimokyklinio ugdymo įstaigose ne tik turi įtakos gerai darbuotojų savijautai, bet užtikrina ir vadovo pasitenkinimą darbu.

Paskutiniu interviu klausimu siekiama išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės ar sistemos yra veiksmingos ikimokyklinėje įstaigoje neapibrėžtos kaitos sąlygomis (žr. 3.1.4.3 lentelę).

3.1.4.3 lentelė

Veiksmingos motyvavimo priemonės ar sistemos neapibrėžtos kaitos kontekste

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Veiksmingos motyvavimo priemonės neapibrėžtos kaitos kontekste	Situacijos priemonė	<i><...kurios konkrečioje situacijoje konkrečiam žmogui reikia...>[1]; <...Kazkam reikia papildomos dienos, kažkam paploti per petį, todėl reikia žiūrėti į situaciją...>[1]; <...moralinis padėkojimas suteikiant papildomas galimybes, labai palankiai veikia lankstus darbo grafikas...>[3]; <...papildoma laisva diena prie atostogų priimtina kaip dovana...>[3]; <...darbo laiko priderinimas prie žmogaus poreikių, susitarimai...>[4]; <...galimybės pasikeisti pamainomis, jei reikia...>[4]; <...jos leidžia darbuotojui pasijausti reikšmingu, leidžia pasijausti įvertintu arba bent jau pagirtu....>[6]; <... lankstus darbo grafikas, psichologinis saugumas, papildomos poilsio dienos, galimybė nuolat kelti kvalifikaciją ir plėtoti kompetencijas...>[7];</i>
	Darbuotojų iniciatyva sukurta sistema	<i><...darbuotojų iniciuota ir pasitvirtinta sistema, paremta bendrais susitarimais...>[2]; <...pačių darbuotojų siūlymai dėl motyvavimo...>[4];</i>

Darbuotojų motyvavimo galimybės	Naujos situacijos suvokimas, aiškus	<...darbuotojas suprato, pokytį, suvokė, kaip reikia prisitaikyti...>[3]; žmogaus poreikių žinojimas, saviraiškos galimybės, drąsa daryti taip kaip atrodo, nebijoti klausti[4];
	Finansinis motyvavimas	Svarbus ir finansinis atsiskaitymas už sugaištą laiką...>[3]; <...svarbios yra ir materialinės priemonės, kurios sunkiu metu daugiau turi įtakos...>[5]; Taip pat ir materialinės priemonės: priemokos, premijos ir kt....>[6];
	Vadovo pavyzdys	<...turi būti kantrybės pavyzdys, kalbėtis ramiai...>[3]; <...Vadovų palaikymas...>[7];

Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus nustatytos dvi kategorijos, kurioms išskirtos penkios subkategorijos. Pirmoji kategorija - veiksmingos motyvavimo priemonės neapibrėžtos kaitos kontekste. Tyrimo dalyvių teigimu, labai svarbu parinkti motyvavimo priemonę pagal situaciją ir darbuotojo poreikius, kadangi „leidžia motyvuoti darbuotojus patenkinant jų poreikius ir leidžiant pajusti pasitenkinimą, įveikus sunkumus esant neapibrėžtumo situacijai“ (2). Todėl pasiteisinusias ir veiksmingas motyvavimo priemones galima įvardinti kaip situacijos priemones, nes tyrimo dalyviu požiūriu, tai tos priemonės, kurių žmogui reikia kiekvienoje konkrečioje situacijoje, nes darbuotojai turi skirtingus poreikius ir skirtingas situacijas. Todėl vieniems labai reikia moralinio palaikymo, kitam galbūt laisvos dienos ar lankstaus darbo grafiko. Dar kitiems tai gali būti poreikis aplankyti konkrečius kvalifikacijos tobulinimo kursus. Todėl galima teigti, kad tos motyvavimo priemonės, kurios patenkina darbuotojų poreikius esamoje situacijoje ir yra labai veiksmingos neapibrėžtos kaitos kontekste.

Kaip veiksminga motyvavimo sistema ikimokyklinėse įstaigose tyrimo dalyvių įvardinta pačių darbuotojų susikurta sistema ar pateikti siūlymai dėl motyvavimo. Vadinasi, tokios priemonės, kurios yra sugalvotos ar pradėtos diegti pačių darbuotojų iniciatyva yra veiksmingos ir naudingos.

Antroji kategorija – darbuotojų motyvavimo galimybės. Taikant motyvavimo priemones ar taikant nustatytą motyvavimo sistemą neapibrėžtumo sąlygomis, labai svarbu išsiaiškinti, „kad darbuotojas suprato, pokytį, suvokė, kaip reikia prisitaikyti prie kaitos“ (3). Todėl kaip viena darbuotojų motyvavimo galimybė ir yra žinojimas, kad darbuotojas suvokia naują situaciją, kaitos poreikį.

Kita motyvavimo galimybė, kurią išskyrė tyrimo dalyviai, yra finansinis motyvavimas. Ir nors nemaža dalis tyrimo dalyvių atsakymų leidžia daryti prielaidą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams yra reikšmingesnė vidinė motyvacija, tačiau finansinis atlygis, už sugaištą laiką naujiems darbams pasirengti, turi būti skiriamas.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje darbuotojų motyvavimu dažniausiai rūpinasi vadovai, tačiau jie turi nuolat rodyti pavyzdį. „Vadovai turi būti kantrybės pavyzdys, kalbėtis ramiai, palaikyti ir neformalų bendravimą, kad darbuotojams būtų galima atsikvėpti nuo įtampos“ (3). Taip pat labai svarbu, kad vadovai patys negyventų vien darbo emocijomis, bet ir darbuotojams sudarytų sąlygas pailsėti nuo darbo rūpesčių. „Padėti žmogui gyventi ne vien darbu, bet užtikrinti ir jo poreikius pasitikrinti sveikatą, nueiti pas gydytojus, lanksčiai pasižiūrėti į asmenines galimybes“ (4). Taip pat labai svarbu pateikti tyrimo dalyvio nuostatą, kad neapibrėžtos kaitos sąlygomis „motyvacija gali padėti priprasti prie aplinkos, išskirti lengvesnius dalykus, prie kurių greičiau priprantama ir išmokti įveikti sunkesnius, kuriems tenka padėti daugiau pastangų“ (6). Vadinasi, motyvavimo nauda išreiškiama prisitaikant prie aplinkos ir padedant įveikti sunkesnius profesinės veiklos etapus.

3.2. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant atlikto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų patirties analizę dėl motyvavimo sistemos diegimo ikimokyklinėje įstaigoje neapibrėžtos kaitos kontekste galima teigti, kad tyrimo dalyviai neapibrėžtos kaitos sampratą apibūdina pagal tris kategorijas: procesinės kaitos neapibrėžtumą, sveikatos kaitos neapibrėžtumą bei žmogiškuosius neapibrėžtumo faktorius. Procesinis neapibrėžtumas pasireiškia dėl politinės kaitos, keičiantis Vyriausybėms, Seimui, priimant naujus politinius sprendimus. Labai svarbi neapibrėžtumui yra ir teisinės bazės kaita, nuolat kintantys teisės aktai sudaro prielaidas ne visuomet suspėti prisitaikyti prie naujų reikalavimų.

Neapibrėžtumas tyrimo dalyvių požiūriu pasireiškia ir per sveikatos pokyčius, kadangi atsiranda nauji virusai, kurie sukelia įvairias nepažintas situacijas. Taip pat labai svarbi yra darbuotojų ir visų žmonių psichologinė sveikata, kuriai užtikrinti šiuolaikinėje visuomenėje yra nepalanki dėl nuolatinės kaitos kylanti psichologinė įtampa. Siekiant įveikti neapibrėžtos kaitos sukeliamas problemas reikalingas kiekvieno darbuotojo lankstumas ir gebėjimas priimti pokyčius.

Kaitos neapibrėžtumo kontekstas švietime taip pat yra akcentuojamas per nuolatinės reformos, ugdymo proceso pokyčius, įstatymų ir politikos kaitos poveikiu. Sudėtinga prisitaikyti prie labai greitai atsinaujinančių technologijų, priprasti prie besikeičiančių tėvų ir mokinių reikalavimų. Nuolat keičiasi požiūris į mokytoją ir ugdymo procesą. Nuolatiniai kaitos procesai reikalauja švietime lankstumo ir prisitaikymo gebėjimų.

Aptariant neapibrėžtos kaitos požymius ikimokykliniame ugdyme, tyrimo dalyviai pastebėjo, kad kaip palankų kaitos elementą galima įvardinti kintantį teigiamą požiūrį į ikimokyklinį ugdymą kaip svarbią ugdymo pakopą. Taip pat palankus kaitos elementas – didėjantis mokytojų darbo apmokėjimas.

Ikimokykliniame ugdyme įvardijami svarbūs ir reikšmingi pokyčiai susiję su įtraukiuoju ugdymu ir atsinaujinančiomis ikimokyklinio ugdymo programomis. Šie pokyčiai pademonstruoja mokytojų nuovargį, švietimo pagalbos specialistų trūkumą bei ateinančių į ugdymo įstaigas jaunų specialistų trūkumą.

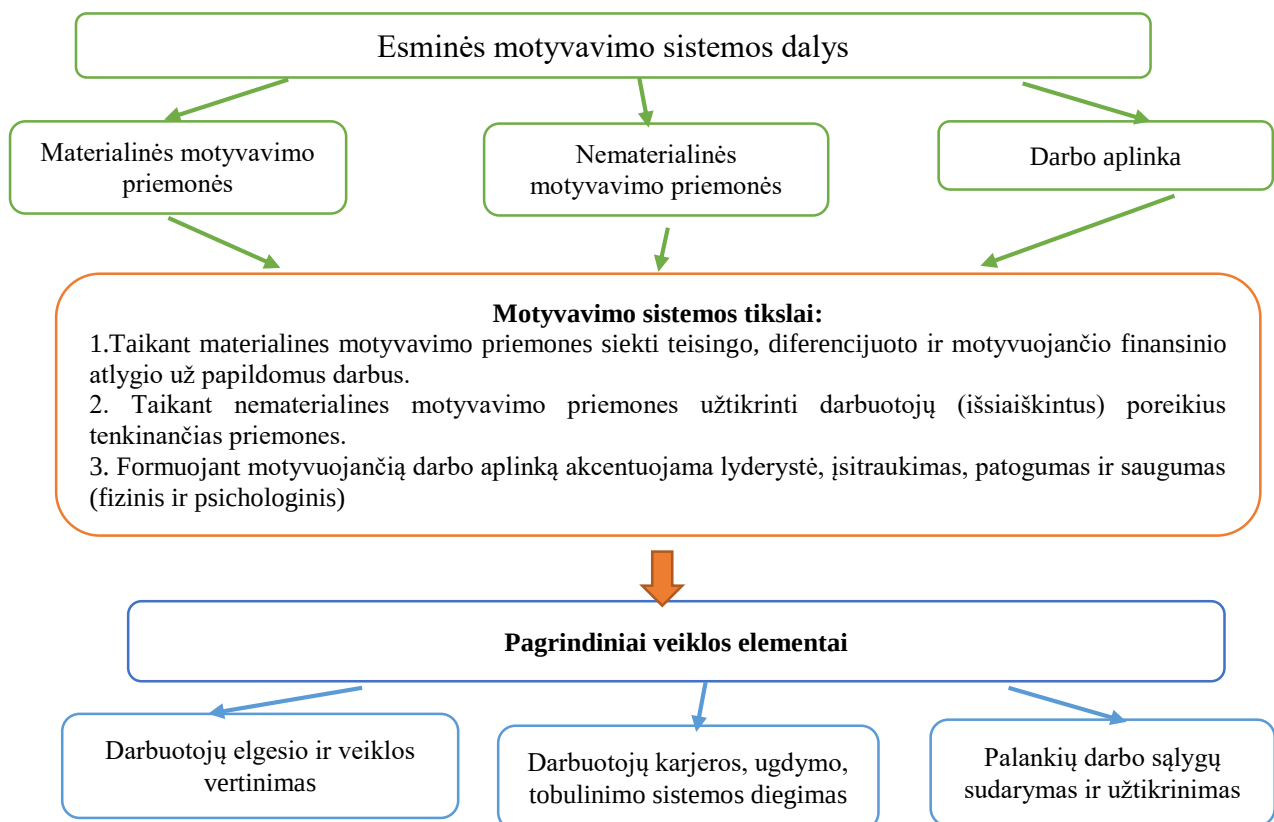
Atliktas tyrimas atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams yra svarbūs darbo aplinkos motyvuojantys veiksniai: saugumo atmosfera, aprūpinimas darbo priemonėmis, lankstus darbo grafikas, darbo atlygis bei psichologiniai motyvuojantys veiksniai: dėmesys žmogui, atlikto darbo įvertinimas bei kvalifikacijos tobulinimo galimybė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams dažniau reikšminga yra vidinė motyvacija, kuria grindžiama pasitikėjimu ir žmogaus veiklos pastebėjimu. Išorinė motyvacija labiau reikšminga pagalbiniam personalui dėl mažesnio darbo užmokesčio, nors tai yra trumpalaikis žmogaus motyvacijos akcentas, tačiau visi papildomai atlikti darbai turi būti pastebėti ir už juos atlyginta. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra tenkinami visi žmogaus poreikiai nuo fiziologinių iki saviraiškos.

Pastebėtina, kad ne visose ikimokyklinio ugdymo įstaigose yra sukurtos ir taikomos motyvavimo sistemos. Dažniausiai yra taikomos įvairios motyvavimo priemonės ar naudojami motyvavimo įrankiai. Ikimokyklinėse įstaigose akcentuojama motyvavimo galimybė baigiantis metams, kadangi yra aiškus pinigų likutis ir atsiranda galimybė finansiniam darbuotojų motyvavimui. Tačiau dažniau šiose įstaigose yra taikoma moralinė motyvavimo sistema, kuri įgyvendinama pagal darbuotojų skatinimo aprašą, skatinant darbuotojus įvairiomis nefinansinėmis galimybėmis ir vadovaujantis

humaniškumo principais. Motyvavimo sistemos kūrimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose būtų organizuojamas keliais etapais: idėjos išgryninimu, darbuotojų poreikių išsiaiškinimu, darbo grupės sudarymu bei bandomuoju laikotarpiu. Tačiau pastaruoju metu daugiau akcentuojamas motyvavimas metų pabaigoje ir darbuotojo pagyrimas, palaikymas. Kuriant motyvavimo sistemą ikimokyklinėse įstaigose būtų išsiaiškinami darbuotojų poreikiai, stebimas darbuotojų elgesys ir vertinamas atliktas darbas.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams užtikrinti ikimokyklinių įstaigų darbuotojų motyvavimo efektyvumą padeda šios priemonės: darbo ir asmeninio gyvenimo atskyrimas, vadovo iniciatyvos, darbuotojo savirealizacijos užtikrinimas, sąlygų mokytis sudarymas. Taip pat siekiant efektyvaus darbuotojų motyvavimo yra taikomi šie būdai: darbuotojų veiklos viešinimas, papildomų darbų apmokėjimas, įvairios papildomos darbo galimybės ir metiniai pokalbiai. Ikimokyklinio ugdymo darbuotojų motyvavimas neapibrėžtos kaitos sąlygomis padeda siekti bendrų tikslų ir priprasti prie kaitos ir naujovių, jaustis saugesniems. Taip pat motyvuoti darbuotojai jaučiasi emociškai tvirtesni ir jaučia pasitenkinimą darbu. Tinkamai parinktos motyvavimo priemonės neapibrėžtos kaitos laikotarpiu leidžia darbuotojams jaustis saugiau užtikrina tiek jų tiek įstaigų vadovų pasitenkinimą kaitos situacijos suvaldymu. Labiausiai veiksmingos motyvavimo priemonės neapibrėžtos kaitos kontekste yra situacinės, kurios tinkamos pagal kiekvieno darbuotojo poreikius. Efektyviai motyvuoti darbuotojus gali pačių darbuotojų iniciatyva sukurta motyvavimo sistema. Motyvavimo taikymas efektyvus tuomet, jei darbuotojai yra supratę kaitos situaciją, yra galimybės finansiniam atlygiui už sugaištą papildomą laiką bei vadovo pavyzdys.

Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra ir tyrimo metu gautais rezultatais galima pateikti modelį, kuriuo vadovaujantis būtų galima ikimokyklinio ugdymo įstaigose parengti darbuotojų motyvavimo sistemas (žr. 3.2.1 pav.).



3.2.1 pav. Motyvavimo sistemos ikimokyklinėse įstaigose modelis
Sudaryta darbo autorės

Apibendrinant pasiūlytą motyvavimo sistemos ikimokyklinio ugdymo įstaigose modelį galima teigti, kad formuojant motyvavimo sistemą tikslinga atsižvelgti į tris motyvavimo kryptis: materialinių motyvavimo priemonių taikymo, nematerialinių motyvavimo priemonių taikymo ir darbo aplinkos sukūrimą. Kiekvienos motyvavimo krypties įgyvendinimui formuoti tikslą, kurio siekis leistų taikyti pagrindinius veiklos elementus. Įgyvendinant materialinių priemonių taikymą siekti, kad būtų teisingai paskirstytas finansinis atlygis už atliktus papildomus darbus. Atliekant papildomos veiklos pamatavimą svarbus darbuotojo elgesio stebėjimas ir atliekamos veiklos vertinimas. Įgyvendinant nematerialinių priemonių taikymo dalį svarbu išsiaiškinti darbuotojų poreikius ir numatyti jiems reikšmingas ir poreikius tenkinančias priemones. Kuriant motyvuojančią darbo aplinką svarbu sudaryti sąlygas darbuotojų įsitraukimui, lyderystei, užtikrinti psichologinę ir fizinę darbuotojų saugumą.

IŠVADOS

- Neapibrėžtos kaitos samprata mokslinėje literatūroje aptariama įvairiais aspektais akcentuojant skirtingas šios sampratos analizės galimybes: tiriant ir analizuojant neapibrėžtos kaitos aplinką, socioekonominius reiškinius, technologijų tobulėjimo galimybes, politinius pokyčius ir kt. Tačiau neapibrėžtumas kiekvienoje srityje turi žinojimo ribas, kurias priėjus reikia ieškoti naujų veiklos galimybių.
- Neapibrėžta kaita švietime atsiranda politinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių pokyčių įtakoje. Švietime vykstančios kaitos stabdyti negalima, todėl būtina pasirinkti priimtina kaitos kryptį. Neapibrėžtumas švietime reikalauja peržiūrėti mokymo programas, pedagogikos galimybes, mokyklos veiklos organizavimą, tėvų įtaką mokinių elgesiui ir pasiekimams. Pagrindinės švietimo tobulinimo kryptys yra įtrauktis ir dalyvavimas švietimo programose, švietimo kokybės užtikrinimas, išsilavinimo atitiktis darbo rinkos poreikiams, mokytojų darbo sąlygos, mokymosi aplinka ir finansavimas.
- Visos strateginiuose dokumentuose išskiriamos švietimo tobulinimo kryptys tinka ir ikimokykliniam ugdymui. Šioje ugdymo pakopoje išskiriami šie esminiai neapibrėžtos kaitos elementai: įtraukiojo ugdymo įgyvendinimas ikimokyklinio ugdymo įstaigose, ikimokyklinio ugdymo programų atnaujinimas bei privalomojo ugdymo ankstinimas.
- Motyvacija mokslinėje literatūroje analizuojama daugelio mokslininkų ir pateikiamos skirtingos jos sampratos analizės. Visos motyvacijos teorijos išskiria įvairius žmogaus elgesį lemiančius motyvus, todėl jos labai įvairios. Teorijos orientuotos į žmogaus elgesį, kuris analizuojamas remiantis gyvūnų elgesio tyrimais, akcentuojant fiziologinį ir psichologinį susijaudinimą veikiant, skatinant įgūdžių lavinimą ir pan.
- Darbuotojų motyvacija palaikoma motyvavimo priemonėmis. Motyvavimo veiksniai susiję su išoriniais ir vidiniais motyvais. Neapibrėžtos kaitos kontekste motyvacija tampa vienu svarbiausiu veiksmu siekiant kokybiškai teikti ugdymo paslaugas. Ikimokyklinio ugdymo mokytojus motyvuoja teisė pasirinkti mokymo medžiagą, programas ir mokymo metodus, mokytojo įvertinimas, galimybė tobulintis, palankūs santykiai su kolegomis. Vidinė motyvacija svarbi renkantis mokytojo profesiją, o kaip svarbus išorinis motyvuojantis veiksnys mokslininkų tyrimuose išskirtas darbo užmokestis.
- Ikimokyklinio ugdymo mokytojų motyvacija lemia jų įsitraukimą į ugdymo procesą, aktyvesnį siekį išbandyti naujoves, daugiau dėmesio skirti savo ugdytinių pasiekimams gerinti.
- Motyvavimo sistema yra įrankių ir motyvaciją skatinančių veiksmų, kurie sudaro darnią visumą ir yra tarpusavyje susiję, rinkinys, todėl motyvavimo sistemoje turi išryškėti ir vidinės ir išorinės motyvacijos veiksniai. Kuriant motyvavimo sistemą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje tikslinga patenkinti poreikius, kadangi gerai sukurta motyvacijos sistema virsta gerų darbų atmosfera, kuri skatina darbuotojus dirbti efektyviau.
- Atlikus Utenos ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų patirties diegiant motyvavimo sistemas ikimokyklinėse įstaigose neapibrėžtos kaitos kontekste nustatyta:
 - Tyrimo dalyvių požiūriu neapibrėžtai kaitai turi įtakos procesiniai teisiniai, politiniai pokyčiai, kurie sukelia darbuotojams nerimą, netikrumo jausmą, nepažintą aplinką. Ikimokyklinio ugdymo įstaigose neapibrėžta kaita pasireiškia ugdymo programų atnaujinimo įgyvendinimu, įtraukiojo ugdymo principų diegimu įstaigose.

- Neapibrėžtos kaitos kontekste yra būtinas ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų motyvavimas, kuris turi įtakos geresnei darbuotojų savijautai, įstaigos mikroklimato gerinimui. Neapibrėžtos kaitos kontekste ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams yra svarbi saugumo atmosfera darbe, lankstus darbo grafikas, dėmesys žmogui, atlikto darbo įvertinimas, dėmesys žmogui bei finansinis atlygis. Darbuotojus motyvuoja ir finansinis atlygis už papildomus darbus.
- Daugumoje ikimokyklinio ugdymo įstaigų nėra sukurta darbuotojų motyvavimo sistema, tačiau nuolat siekiama įvairiomis priemonėmis motyvuoti darbuotojus. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų motyvavimo sistemos sukūrimas būtų įgyvendinamas keliais etapais: išgryninant idėją, išsiaiškinant darbuotojų poreikius, sudarant darbo grupę ir paskiriant bandomąjį laikotarpį motyvavimo sistemos įvertinimui. Tokios sistemos taikymas neapibrėžtos kaitos kontekste padėtų lengviau įgyvendinti pokyčius, greičiau priimti bendrus sprendimus. Neapibrėžtos kaitos kontekste darbuotojus efektyviai motyvuoja tos situacinės priemonės, kurios yra svarbios ir reikalingos konkrečioje situacijoje ir atitinka darbuotojo poreikius.
- Ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams išlaikyti darbuotojų motyvaciją neapibrėžtos kaitos laikotarpiu padeda darbo ir asmeninio darbuotojo gyvenimo atskyrimas, vadovo iniciatyva dėl motyvavimo taikymo, darbuotojo savirealizacijos užtikrinimas, sąlygų mokytis sudarymas, darbuotojo veiklos viešinimas, papildomo darbo apmokėjimas, metiniai pokalbiai. Neapibrėžtos kaitos kontekste motyvavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams sudaro sąlygas bendrai siekti numatytų tikslų ir priprasti prie kaitos, nuolat tartis ir aiškintis situaciją, jausti pasitenkinimą darbu, siekti gerai dirbti.

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir Utenos miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų patirties analizę galima pasiūlyti rekomendacijas, kaip efektyviai valdyti darbuotojų motyvaciją ir užtikrinti aukštą ugdymo kokybę.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo metu nustatyta, kad beveik visos ikimokyklinio ugdymo įstaigos neturi susikūrusios ir taikomos motyvavimo sistemos. Todėl remiantis išsakytu ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovu požiūriu galima rekomenduoti šiuos motyvavimo sistemos kūrimo etapus:

- Tyrimo metu nustatyta, kad kuriant motyvavimo sistemą svarbu išsiaiškinti darbuotojų poreikius. Todėl tikslinga surengti praktines dirbtuves, kurių metu su darbuotojų atstovais praktiškai būtų aptartos galimai naudotinos motyvacijos sistemos priemonės ir įrankiai;
- Praktinių dirbtuvių metu būsimoje motyvavimo sistemoje numatyti įvairias motyvavimo sritis: finansinio motyvavimo, mentorystės galimybių, laisvalaikio veiklų ir poilsio organizavimo, atpažinimo ir pripažinimo kriterijus, asmeninio tobulėjimo galimybes;
- Po praktinių dirbtuvių parengti galimos motyvavimo sistemos vaizdo pristatymą, kaip ją naudoti įstaigoje ir skelbti įstaigos google diske;
- Į diską įkelti pasiūlymų bloką. Jame mokytojai siūlytų jiems aktualius įrankius, priemones, kuriomis būtų galima papildyti kuriamą motyvavimo sistemą;
- Sudaryti darbo grupę, kuri išgrynintų ir išanalizuotų google diske esančią informaciją ir parengtų motyvavimo sistemos taikymo tvarkos aprašą;
- Susitarti dėl bandomojo laikotarpio motyvacijos sistemos išbandymui ir ją taikyti nustatytą laiką.

LITERATŪRA

1. Abankina, I., Rodina, N. (2017). Performance-Based Contracting and Increase in Wage in Preschool Education: Development Strategies, Motivation and Incentives. *Journal Voprosy obrazovaniya*, 4, 60-82.
2. Adams, W. (2015). Conducting semi-structured interviews. Prieiga per internetą https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1961059/mod_folder/content/0/Semi-structured%20interviews/Readings/Adams-ConductingSSIs.pdf
3. Ankstyvojo amžiaus vaikų įtraukusis ugdymas. Naujos įžvalgos ir įrankiai. (2017). Europos agentūros galutinė ataskaita. Prieiga per internetą https://www.european-agency.org/sites/default/files/iece-summary-lt_0.pdf
4. Arango, P. (2018). Motivation: Introduction to the Theory, Concepts, and Research. *Reading Achievement and Motivation in Boys and Girls Field Studies and Methodological Approaches*. Prieiga per internetą https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-75948-7_1
5. Bagdonas, A. (2016). Vadovo veiklos funkcijų raiškos tyrimas mokyklos kaitos procese. *Menas, dizainas, meninis ugdymas: kūrybiškumo lavinimo metodai ir patirtys: 9-osios tarptautinės mokslinės praktinės konferencijos medžiaga*. Sudarytoja Sigita Saulėnienė, Kaunas: Kauno kolegijos Leidybos centras, 63-72.
6. Bandhu, D., Mohan, M., Nittala, N. et. al. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychologica*, 244. Prieiga per internetą <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691824000544>
7. Baginska, I. (2022). Motivation system in the company. *Archives of Engineering Knowledge*, 7(1), 9-12.
8. Berhanu, Z., Sabanci, A. (2019). Factors influencing teachers' motivation and strategies taken to improve their motivation by principals: ethiopia as a sample. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 52, 237-260
9. Bendrojo ugdymo mokytojų, bendrakultūrinės ir pilietinės visuomenės kūrimo kompetencijos tobulinimas (2022). Prieiga per internetą https://emokykla.lt/upload/EMOKYKLA/BP/2022-10-10/DIEGIMAS_Aurelija/metodin%C4%97%20med%C5%BEiaga/Metodinis%20leidinys%20%E2%80%9EBENDROJO%20UGDYMO%20MOKYTOJ%C5%B2%20BENDRAKULT%C5%AARIN%C4%96S%20IR%20PILIETIN%C4%96S%20VISUOMEN%C4%96S%20K%C5%AARIMO%20KOMPETENCIJOS%20TOBULINIMAS%E2%80%9C.pdf
10. Blocker, P., Vieten, U. (2022). Fear and uncertainty in late modern society. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 9(1), 1-6.
11. Bonfiglioli, A., Crino, R., Gancia, G. (2022). Economic uncertainty and structural reforms: Evidence from stock market volatility. *Quantitative Economics*, 13(2), 467-504.
12. Bordia, P., Hobman, E., Jones, E. et. al. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507-532.
13. Börü, N. (2018). The Factors Affecting Teacher-Motivation. *International Journal of Instruction*, 11(4), 761-765.
14. Burner, T. (2018). Why is educational change so difficult and how can we make it more effective? *Forskning and Forandring. Research and Change*, 1(1), 122-134.
15. Bušauskienė, V., Bagdonas, A. (2020). Pedagogų motyvacija dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 16, 65-76.
16. Capolla, L. (2024). Shaping Educational Strategies: A Literature Review on Uncertainty and the Unexpected. *Education sciences*, 14(3), 309-320.
17. Consalves, T., Barros, V., Serra, G. (2022). Political elections uncertainty and earnings management: Does firm size really matter? *Economics Letters*, 214(137), 1-4.
18. Chmutova, I., Myronova, O. (2022). Methods of Improving Staff Motivation System in Educational Institutions. *Development Management*, 20(2), 40-49.
19. Darni Europa iki 2030 m. prieiga per internetą https://commission.europa.eu/publications/sustainable-europe-2030_lt
20. Duoblienė, L. (2011). Ideologizuotos švietimo kaitos teritorijos. Prieiga per internetą https://www.vu.lt/site_files/LD/Ideologizuotos_%C5%A1vietimo_kaitos_teritorijos.pdf
21. Gaižauskaitė I., Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolas Romeris universitetas,

22. Gawriyje, J., Koure, S., Walid, R. (2022). Preschool Teachers' Work Motivation. Prieiga per internetą <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1666441/FULLTEXT01.pdf>
23. Gopalan, V., Bakar, J., Zulkifti N. ir kt. (2017). A review of the motivation theories in learning. *Research Article*, Prieiga per internetą <https://doi.org/10.1063/1.5005376>
24. Gumuliauskienė, A., Starkutė, J. (2018). Theoretical modelling of the collaboration between consumers and providers of Educational services in the implementation of school's mission. Prieiga per internetą DOI: 10.21277/sw.v1i8.352
25. Haidari, M., Gul, A., Valentivovna, T., Vladimirovna, E. (2021). Factors Affecting Teacher Motivation (A Case Study of Aqchah District School Teachers). *Social Science* 5(3), 152 – 158.
26. Han, J., Yin, H. (2017). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teacher. *Journal Cogent Education*, Prieiga per internetą <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/2331186X.2016.1217819>
27. Haslip, M. J., Gullo, D. (2018). The Changing Landscape of Early Childhood Education: Implications for Policy and Practice. *Journal Early Childhood Education*, DOI 10.1007/s10643-017-0865-7, p. 3-17.
28. Hanke, M., Paseka, A., Sprenger, S. (2023). Understanding the meaning of uncertainty in geography education: a systematic review. *Journal Teachers and Teaching*. Prieiga per internetą <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13540602.2023.2263375#abstract>
29. Hyseni, Duraku, Z., Jahiu, G., & Geci, D. (2022). The interplay of individual and organizational factors with early childhood teachers' level of work motivation, job satisfaction, and burnout. *International Journal of Educational Reform*, 10567879221114891.
30. Han J., Yin H., Boylan M. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3,(1), prieiga per internetą <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2016.1217819>
31. Harwood, G., Garry, T. (2003). An Overview of Content Analysis Buy Article: The Marketing Review, 3(4), 479-498.
32. Hozo, E., Sucic, G., Zaja, I. (2015). Burnout syndrome among educators in pre-school institutions. *MateriaSocioMedica*, 27(6), 399-403.
33. Ikimokyklinio ugdymo programa (2024). Prieiga per internetą <https://smsm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/smm-svietimas/svietimo-sistema-ikimokyklinis-ugdymas/ikimokyklinio-ugdymo-programa/>
34. Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas. (2017). Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.F75FE2733AF1/asr>
35. Ikimokyklinio ugdymo programos gairės (2023). Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/76bb8f404b5911ee8185e4f3ad07094a?jfwid=f5arm3g7r>
36. Ikimokyklinio ugdymo programa (2024). Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos informacija. Prieiga per internetą <https://smsm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/smm-svietimas/svietimo-sistema-ikimokyklinis-ugdymas/ikimokyklinio-ugdymo-programa/>
37. Yarim, M., Akan, D. (2022). Motivation Factors Of Candidates Teachers For Their Professions. *Education and Learning Research Journal*, 24, 43-63.
38. Yra svarbu, ko mokosi mokiniai: koks turi būti XXI amžiaus ugdymo turinys. (2021). Prieiga per internetą https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/12/EBPO_Ko-mokosi-mokiniai-viesinimui.pdf
39. Yildiz, B., Günay, G., Özbilen, M. (2021). Evaluation of Teachers' Motivation and Curriculum Autonomy Levels, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 16(2), 330-353.
40. Jonckheere, M., Vaughn, L. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. Prieiga per internetą <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6910737/>
41. Kardelis K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
42. Kauffman, J., Badar, J., Koran, J. (2022). Uncertainty in Education: Policy Implications. *Journal of Education*, 204(1). Prieiga per internetą <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00220574221090283?journalCode=jexa>
43. Koffman, J., Gross, J., Etkind, S., Selma, L. (2022). Uncertainty and COVID-19: how are we to respond? *JRSM*, 113(6), 211-216.
44. Korkko, M., Lutovac, S., Maarit-Korte, S. (2024). The sense of inadequacy and uncertainty arising from teacher work: Perspectives of pre- and in-service teachers. *International Journal of Educational Research*, 124, prieiga per internetą <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S088303552400096X>

45. Kondakci, Y. (2020). Educational Change. Prieiga per internetą <https://oxfordre.com/education/display/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-669>
46. Kotberja, O. (2023). Teachers' motivation importance and Burnout effect in the educational development. Prieiga per internetą <https://core.ac.uk/download/pdf/152488196.pdf>
47. Kumari, K., Ali, S., Khan, N., Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International journal of organizational leadership*, 10, 402-420.
48. Kumari, J., Kumar, J. (2023). Influence of motivation on teachers' job performance. *Humanities and Social Sciences Communications*.10 (153).
49. Lamnina, M., Chase, C. (2019). Developing a thirst for knowledge: How uncertainty in the classroom influences curiosity, affect, learning, and transfer. *Contemporary Educational Psychology*, 59.
50. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Prieiga per internetą <https://www.infolex.lt/ta/156341>
51. Lietuvos švietimas ir kultūra (2023). Ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/lietuvas-svietimas-ir-kultura-2023/svietimas/ikimokyklinis-ir-priesmokyklinis-ugdymas>
52. Luu, N.(2020). Teachers' motivation and its influence on quality education: A study at a center for
53. foreign languages in Vietnam. *Can Tho University Journal of Science*, 12(3), 17-26.
54. Malinauskienė, D. (2020). Ikimokyklinio ugdymo pokyčiai: Europos ir Lietuvos kontekstas. *Švietimas. Politika. Kokybė. Vadyba*. 12(1), 4-7.
55. Martišauskienė, E., Vaičekauskienė, S. (2016). Santykiai mokykloje: išorinis vertinimas. *Pedagogika*, 121(1), 83-100.
56. Mirza, H., Ballale, F., Mirza, C. (2023). Ethical Considerations in Qualitative Research: Summary Guidelines for Novice Social Science Researchers. *Social Studies and Research Journal*, 5(11),442-448.
57. *Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos (2001)*. Prieiga per internetą https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/svietimas/kiti/MokTinklas_1-113.pdf
58. Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose. (2023). Prieiga per internetą https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2023/09/2023-Svietimas-Lietuvoje_WEBak.pdf
59. Lindwall, J., Rueda, D., Zhai, H. (2023). When Parties Move to the Middle: The Role of Uncertainty. *Britisch Journal of Political Science*, 53(4), 1208-1229.
60. Manzoor, F., Wei, L., Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Journal Frontiers*, 12. Prieiga per internetą <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.563070/full>
61. McDiarmid, M., Zhao, Y. (2022). Learning for Uncertainty Teaching Students How to Thrive in a Rapidly Evolving World. Prieiga per internetą <https://www.routledge.com/Learning-for-Uncertainty-Teaching-Students-How-to-Thrive-in-a-Rapidly-Evolving-World/McDiarmid-Zhao/p/book/9781138926974?srsId=AfmBOoqQYFGMhka1Ys7cm6i1ONz1vPooNancmXoWY63xIcSJUnTdH9Ey>
62. Manucci, M. (2023). Leading Change under Uncertainty The Challenge of Growing in Unstable Contexts. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/372680697_Leading_Change_under_Uncertainty_The_Challenge_of_Growing_in_Unstable_Contexts
63. Meckin, R., Nind, M., Coverdale, A. (2023). Uncertainties in a time of changing research practices. *International Journal of Social Research Methodology*, 26, 507-513.
64. Melamed, D., Savage, S., Munn, C. (2019). Uncertainty and Social Influence. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*. Prieiga per internetą <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2378023119866971>
65. Mikutienė, R., Slušnienė, G. (2021). Pagrindiniai darbo atmosferos kokybę ikimokyklinio ugdymo įstaigoje lemiantys veiksniai. *Studijos-verslas- visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos* VI, 106-116.
66. Pandya, J. (2024). Intrinsic & extrinsic motivation & its impact on organizational performance at Rajkot city: A review. *Journal of Management Research and Analysis*, 11(1), 46-53.
67. Piktornaitė, I., Tamašauskienė, R. (2021). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogo profesijos pasirinkimą demotyvuojantys veiksniai. *Regional Formation and Development Studies*, 1 (33), 77-89.
68. Prakapas, R., Prakapienė, D. (2013). Visuomenės transformacijos: ugdymo paradigmų kaita. Prieiga per internetą https://biblioteka.lka.lt/data/PDF-leidiniai/2011-2015/2012-Petrauskaite-globalizacijos%20issukiai%20ugdymo%20procesui_visuomene%20ir%20kariuomene.pdf

69. Privalomojo ugdymo ankstinimas – kodėl tai svarbu? (2017). *Švietimo problemos analizė*. 9(165). Prieiga per internetą https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2020/07/Ugdymo-ankstinimas_spaudai.pdf
70. Rasheed, M., Humayon, A., Awan A., Ahmed A. (2016). Factors affecting teachers' motivation, *International Journal of Educational Management*, Vol. 30(1), 101 – 114.
71. Ruškienė, I. (2021). *Skirtingų kartų darbuotojų vertybės ir darbo motyvacija*. Mokslo studija. Klaipėda.
72. Sadiku, S. (2021). Factors affecting teacher motivation. *International Scientific Journal Monte (ISJM)*, 4(1), 98-114.
73. Sharma, T. (2017). Meaning, Importance and Theories of Motivation. Prieiga per internetą <https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmt05/>
74. Serdenciuc, N. (2020). Certainty and Uncertainty in Education – a Contemporary Challenge for Teachers. *Winter Conference. Teacher Education for Promoting Well Being in School*, Vol. 16, 441-454.
75. Simpson, E., Balsam, P. (2016). The Behavioral Neuroscience of Motivation: An Overview of Concepts, Measures, and Translational Applications. Prieiga per internetą <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4864984/>
76. Švietimo neapibrėžtumas ir komunikacijos iššūkiai: praeities ir ateities sankirta (2024). VIII Lietuvos edukacinių tyrimų asociacijos konferencija. Prieiga per internetą https://lera.lt/wp-content/uploads/2024/10/241011LETA-2024_konferencijos_programa.pdf
77. Tauritz, R. (2012). How to handle knowledge uncertainty: learning and teaching in times of accelerating change. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/300589827_How_to_handle_knowledge_uncertainty_learning_and_teaching_in_times_of_accelerating_change
78. Trigueros, I. Ruiz-Banuls, M., Faubel, J., Leon, F. (2024). Teacher Motivation: Exploring the Integration of Technology and Didactics in the Narratives of Future Teachers. *Journal Social Sciences*, 13(4). Prieiga per internetą. <https://www.mdpi.com/2076-0760/13/4/217>
79. Valuckienė, A., Želnienė, V. (2018). Kaitos proceso pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas. *Tiltai*, 2, 55-74.
80. Valstybės pažangos strategija Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“. (2023). Prieiga per internetą https://sena.lrv.lt/uploads/main/documents/files/2023_06_20%20nutarimo%20priedas_Lietuvos%20ateities%20vizija%20Lietuva%202050.pdf
81. Wakeham, J. (2015). Uncertainty: History of the Concept. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/304189116_Uncertainty_History_of_the_Concept
82. Walker, W., Harremoes, P., Rotmans, J. Et. al. (2003). A Conceptual Basis for Uncertainty Management in Model-Based Decision Support. *Integrated Assessment*, 2-12.
83. Wheeler, D.M., Meenken, E., Espig, M., Sharifi, M., Shah, M. and Finlay-Smits, S.C.(2020). Uncertainty – what is it? *Nutrient Management Farmed Landscapes*.33.
84. White, P.J., Mayes, E., Sutton, B., Ferguson, J.P., Green, M. (2022). Teaching and learning in uncertain times: thinking with multiple crises. *Teaching Education*, 35(3), 259-276.
85. Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vilnius: Vaga.

PRIEDAI

1 priedas

INTERVIU PROTOKOLAS

Eil. Nr.	Klausimas/Atsakymas
	Informacija apie informantą: Lytis Išsilavinimas Darbo (vadovo) stažas
	Neapibrėžtos kaitos požymiai ir įtaka darbuotojų motyvacijai
1.	Kaip trumpai apibūdintumėte neapibrėžtą kaitą? <i>(ekonominius, socialinius, politinius valstybės gyvenimo akcentus)</i>
	Atsakymas:
2.	Kaip apibūdintumėte neapibrėžtos kaitos procesą Švietime? <i>(kas keičiasi ir mes nežinom rezultato)</i>
	Atsakymas.
3.	Kokius svarbius neapibrėžtos kaitos pokyčius įvardintumėte ikimokyklinio ugdymo įstaigoms?
	Atsakymas:
4.	Kiek jūsų įvardintų pokyčių pasekoje yra svarbus darbuotojų motyvavimas?
	Atsakymas: .
	Motyvacijos veiksniai aktualūs ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojams
5.	Remdamasi savo patirtimi, aptarkite, kokie svarbiausi darbuotoją motyvuojantys veiksniai yra svarbūs dirbantiems ikimokyklinėje įstaigoje.
	Atsakymas:
6.	Kaip manote, kokios: vidinės (kai veikia malonumas, pasitenkinimas) ar išorinės (kai dirbama dėl paskatinimo, materialinės dovanos) motyvacijos daugiau reikia ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams?
	Atsakymas:
7.	Kokius, jūsų požiūriu, poreikius (fiziologinius, saugumu, socialinius, pagarbos, saviraiškos) tenkina jūsų įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės?
	Atsakymas:
	Motyvavimo sistemos ikimokyklinėse įstaigose
8.	Kokia motyvavimo sistema taikoma jūsų įstaigoje?

	Atsakymas.
9.	I kokius etapus (nuo idėjos , grupės sudarymo, ir t.t.) galite suskirstyti savo veiklas kuriant motyvacijos sistemą įstaigoje?
	Atsakymas:
10.	Kaip manote, kiek tikslinga aiškintis darbuotojų poreikius kuriant motyvavimo sistemą įstaigoje?
	Atsakymas:
11.	Kiek (kodėl?) yra svarbu, taikant motyvavimo sistemą įstaigoje, pastebėti darbuotojo elgesį, vertinti jo atliekamą darbą?
	Atsakymas:
12.	Kokie praktiniai metodai ir priemonės padeda vadovams efektyviai diegti ar taikyti motyvavimo sistemas, užtikrinant jų veiksmingumą?
	Atsakymas:
	Motyvacijos poreikis neapibrėžtos kaitos procese
13.	Kokią įtaką gali turėti tinkama motyvacija neapibrėžtos kaitos momentu ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojams?
	Atsakymas:
14.	Kokios motyvavimo priemonės ar sistemos, jūsų požiūriu, yra veiksmingos ikimokyklinėje įstaigoje neapibrėžtos kaitos sąlygomis?
	Atsakymas: