

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA

Rita Juškevičienė

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**Kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų motyvavimas kuriant
gerą mokyklą**

Magistro darbas

Šiauliai, 2019

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA

Rita Juškevičienė

**Kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų motyvavimas kuriant
gerą mokyklą**

Magistro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (612N70006)

Darbo vadovė:

Prof. dr. L. Liukinevičienė

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Juškevičienė, R. (2019) **Kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimas kuriant gerą mokyklą**. Magistro baigiamasis darbas. Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas. Baigiamojo darbo vadovė: prof. dr. L. Liukinevičienė Šiaulių universitetas, Verslo ir viešosios vadybos katedra, 80 p.(86 p.)

Šiuo baigiamuoju magistro darbu siekiama atskleisti kaimiškujų gimnazijų situaciją Lietuvos švietimo pertvarkoje ir išanalizuoti Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimo galimybes įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją. Magistro darbe naudoti mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų šaltinių kokybinė turinio analizė, kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai prisideda prie viešojo valdymo mokslo plėtojimo, aktualizuojant svarbiausio resurso – žmonių – motyvavimo pokyčiuose klausimą.

Magistro darbą sudaro dvi teorinės ir viena praktinė dalis. Pirmoje teorinėje dalyje pristatomos darbuotojų motyvavimo teorijos, atskleidžiami skirtumai tarp privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo, apibrėžiamos darbuotojų motyvavimo pokyčių įgyvendinimo metu ypatybės, išskiriami švietimo sistemos darbuotojų ir kaimiškujų vietovių švietimo įstaigų darbuotojų motyvavimo ypatumai. Antroji teorinė darbo dalis skirta atskleisti Geros mokyklos koncepcijos kaip bendrojo lavinimo mokyklose įgyvendinamo pokyčio ryšį su strateginiais Europos Sąjungos ir Lietuvos dokumentais. Teorinių dalių pagrindu sudarytas empirinio tyrimo instrumentas.

Trečiojoje, empirinio tyrimo dalyje, pristatomi atlikto Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimo kuriant gerą mokyklą kiekybinio ir kokybinio tyrimų rezultatai. Kiekybiniu tyrimu paneigtos išankstinės prielaidos, suformuluotos kaip tyrimo hipotezės, kad darbas keliose įstaigose yra demotyvuojantis veiksnys, kitoje gyvenvietėje nei yra darbovietė gyvenantys darbuotojai yra mažiau motyvuoti nei toje pačioje gyvenvietėje gyvenantys darbuotojai, aukštesnę kvalifikacinę kategoriją įgiję darbuotojai yra labiau motyvuoti nei žemesnę kvalifikacinę kategoriją turintys darbuotojai, darbuotojų motyvacija lemia jų požiūrį darbą. Kokybinis tyrimas parodė, kad. Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų vadovų taikomos darbuotojus motyvuojančios priemonės iš dalies tenkina darbuotojų poreikius ir jie pakankamai aktyviai įsitraukia į Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą.

SUMMARY

Juškevičiene R. (2019) **Motivating Employees of Rural Gymnasiums Creating a Good School**. Master thesis. Social studies, Public Management. Supervisor prof.doc. L.Liukinevičiene. Siauliai University, Department of Business and Public Management, 80 p.(86 p.)

This master thesis seeks to reveal the situation of rural gymnasiums on the basis of educational reform in Lithuania and to analyze the possibilities to motivate rural gymnasium workers implementing the concept of Good school. The methods of analyzing science literature, legislation, qualitative and quantitative researches pay their part to the development of public management. Especially in the area of human resource management implementing changes.

The master thesis consists of two theoretical and one practical parts. The first theoretical part presents motivation theories, reveals the differences in motivation between business and public sectors, determines features of motivating employees at the change implementation process, distinguishes features of motivating education system and rural educational institutions workers'.

Connection among strategic documents of European Union, Lithuania and conception of Good school is revealed in the second theoretical part of the thesis. On the basis of the analyzed theory was built an instrument later used in the implemented empirical research.

The third– practical part – presents the results of the implemented research on the motivating of employees of Radviliskis region rural gymnasiums. Empirical research suggests that none of the suggested hypotheses: work in several institutions is a demotivating factor, employees who commute to work are less motivated, employees with higher qualification are more motivated, attitude to work is determined by motivation. Results of qualitative research revealed that motivational tools applied in Radviliskis region rural gymnasiums partly complies employees' needs. The engagement of the employees implementing conception of Good school is quite high.

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	6
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS	7
ĮVADAS	8
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS	12
1.1. Darbuotojų motyvavimo teorinės prielaidos	12
1.2. Darbuotojų motyvavimo sistema organizacijoje	16
1.3. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ypatumai	18
1.4. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimas pokyčių metu.....	22
1.5. Švietimo sistemos darbuotojų motyvavimo ypatumai	27
1.6. Kaimo mokyklų darbuotojų motyvavimo ypatumai ir problematika	30
2. GEROS MOKYKLOS KONCEPCIJOS ĮGYVENDINIMAS LIETUVOJE, KAIP KIEKVIENOS BENDROJO UGDYMO MOKYKLOS POKYTIS	34
2.1. Geros mokyklos teisinis reglamentavimas	34
2.2. Geros mokyklos koncepcijos kaip inovacijos įgyvendinimas.....	35
2.3. Geros mokyklos koncepcijos ryšys su Lietuvos ir Europos sąjungos strateginiais dokumentais	37
2.3.1. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“, valstybinės švietimo strategijos 2013-2022 ir geros mokyklos koncepcijos sąsajos	38
2.3.2. Europos Sąjungos strateginių dokumentų ir Geros mokyklos koncepcijos sąsajos	39
3. KAIMIŠKŲJŲ GIMNAZIJŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ĮGYVENDINANT GEROS MOKYKLOS KONCEPCIJĄ EMPIRINIS TYRIMAS	41
3.1. Tyrimo metodologija.....	41
3.2 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė	46
3.2.1. Bendra tyrime dalyvavusių įstaigų charakteristika.....	46
3.2.3 Apklauskos rezultatų analizė.....	52
3.3. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė	64
IŠVADOS	71
REKOMENDACIJOS	74
LITERATŪRA	76
PRIEDAI	81

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Darbuotojų motyvavimo priemonės	15
2 lentelė Viešojo sektoriaus kaita.....	18
3 lentelė Viešojo sektoriaus kaitos tendencijos ir požymiai	20
4 lentelė Inovacinės veiklos problemos įmonės vidaus lygmenyje.....	25
5 lentelė Darbuotojų motyvavimo pokyčių metu priemonės	26
6 lentelė Sąvokos <i>inovacija</i> aiškinimas – skirtingų autorių požiūris	36
7 lentelė Inovacijų klasifikacija.....	36
8 lentelė Strategijos „Lietuva 2030“, valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategijos ir Geros mokyklos koncepcijos sąsaja	38
9 lentelė Tyrimo instrumento sandara.....	42
10 lentelė Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų interneto svetainės.....	46
11 lentelė Tyrime dalyvavusių gimnazijų charakteristikos.....	48
12 lentelė Socialinės respondentų charakteristikos	50
13 lentelė Kvalifikacinė respondentų kategorija	51
14 lentelė Faktoriaus analizės rezultatai ir skalių patikimumas.....	58
15 lentelė Pasitenkinimo motyvavimo priemonėms vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų kuriose dirba respondentas skaičių (N=100).....	61
16 lentelė Pasitenkinimo motyvavimo priemonėms vertinimas atsižvelgiant į gyvenamąją vietą (N=100).....	61
17 lentelė Pasitenkinimo motyvavimo priemonėms vertinimas atsižvelgiant į respondentų kvalifikacinę kategoriją (N=100)	62
18 lentelė Pasitenkinimo motyvavimo priemonėms vertinimas atsižvelgiant į respondentų požiūrį į darbą (N=100).....	62
19 lentelė Kokybinio tyrimo informantai.....	44
20 lentelė Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas Radviliškio rajono kaimiškose gimnazijose.....	64
21 lentelė Darbuotojų motyvavimas įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją.....	67
22 lentelė Darbuotojų dalyvavimas Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinime	68

PAVEIKSLĖLIŲ SARAŠAS

1 pav. Motyvacijos bruožai	12
2 pav. Darbuotojų motyvavimo sistema	17
3 pav. Pokyčio proceso modelis pagal Hayes J	24
4 pav. Bendrojo ugdymo mokyklų skaičiaus kaita 2000-2018m.	31
5 pav. Geros mokyklos modelio schema	34
6 pav. Radviliškio rajono gyventojų skaičiaus kitimo dinamika 2013–2017 m.....	47
7 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar tai vienintelė Jūsų darbovietė“ (N=100)	51
8 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar jūs gyvenate toje pačioje gyvenvietėje, kur yra gimnazija“ (N=100).....	52
9 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Kas jums pirmiausiai yra darbas?“	52
10 pav. Respondentų atsakymų vidurkiai į klausimą „Koks jūsų požiūris į darbą?“	53
11 pav. Respondentų atsakymų vidurkiai į klausimą „Kiek šie teiginiai aktualūs jūsų gimnazijai?“	54
12 pav. Respondentų atsakymo į klausimą „Kiek patenkintas esate išvardintais dalykais“ įverčiai (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=100).....	55
13 pav. Respondentų atsakymo į klausimą „Ar sutinkate, kad šie veiksniai mažina jūsų darbo kokybę?“ įverčiai (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=100).....	56
14 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar sutinkate, kad jūsų gimnazijoje yra taikomos šios motyvavimo priemonės?“ įverčiai (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=100).	57
15 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kiek jums asmeniškai svarbios išvardintos motyvavimo priemonės?“ įverčiai (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=100).	57
16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip bendrai įvertintumėte jūsų gimnazijoje taikomas motyvavimo priemones?“ išraiška procentais (N=100).....	58
17 pav. Faktorinės analizės rezultatai	59
18 pav. Taikytinų motyvavimo priemonių veiksmingumo vertinimas (N=100).....	60

IVADAS

Vykstant globaliems ekonominiams, politiniams, socialiniams pokyčiams, pokyčių ir jų daromo poveikio neišvengia ir Lietuva. Vienas iš iššūkių, su kuriais susiduria šiuolaikinė Europa ir Lietuva, – vykstantys demografiniai pokyčiai ir jų sukeltos pasekmės, turinčios įtakos tiek privačiam, tiek viešajam sektoriams.

Analizuojant Lietuvos statistikos departamento pateiktus duomenis, Lietuvoje 2012–2018 m. laikotarpiu buvo pastebimos sparčios gyventojų skaičiaus mažėjimo (2012 m. – 2 971,9 tūkst. gyventojų, 2018 m. – 2 799,1 tūkst. gyventojų) bei visuomenės senėjimo tendencijos: labai sumažėjo jauno ir vidutinio amžiaus gyventojų (2014 m. – 463 251 tūkst., 2018 m. – 446 923 tūkst.) ir išaugo vyresnio darbingo bei vyresnio išlaikomo amžiaus gyventojų. Gyventojų skaičiaus mažėjimo ir demografinės struktūros kaitos priežastis nurodo Tučas (2018): neigiamas migracijos saldo ir neigiama natūralioji kaita.

Vykstantys demografiniai pokyčiai ypač daug įtakos turi vienai iš prioritetinių strateginiuose Europos Sąjungos ir Lietuvos dokumentuose įvardijamai sričiai – švietimui. 2018 metų tyrime „Education at a Glance 2018: OECD Indicators“ pažymima, kad Lietuvos švietimo sistema susiduria su tokiais iššūkiais kaip: žemi mokytojų atlyginimai lyginant su kitomis EBPO šalimis ir menka karjeros kilimo galimybė žiūrint iš atlyginimo kilimo perspektyvos. Taip pat tyrime teigiama, kad daugiau nei 50 % mokytojų yra vyresni nei 50 metų, o mokytojai iki 30 metų Lietuvoje sudaro vos 4 % viso jų skaičiaus. Lietuvos statistikos departamento duomenys rodo, kad Lietuvoje labiausiai mažėjo ugdymo sistemai aktualiausios 0–15 m. amžiaus grupės gyventojų. Jų šalyje sumažėjo 265,4 tūkst., t. y. daugiau kaip trečdaliu. Prognostinis Lietuvos gyventojų skaičiaus kaitos 2017–2021 m. tyrimas atskleidė, kad 2022 m. pradžioje Lietuvoje gyvens daugiau kaip 418 tūkst. 0–14 m. vaikų, tai yra beveik 3,5 tūkst. mažiau nei 2017 m. Prognozuojama, kad mokyklinio amžiaus (7–18 m.) gyventojų skaičius iki 2022 m. sumažės apie 4,1 proc. Tikėtina, kad įvairių ugdymo lygmenų vaikų skaičius iki 2022 m. kis nevienodai. Ikimokyklinio amžiaus (0–6 m.) vaikų skaičius mažės (prognozuojama 5,9 proc.), pradinio ugdymo amžiaus (7–10 m.) vaikų skaičius turėtų išaugti maždaug 2,6 proc., o pagrindinio ugdymo (11–16 m.) amžiaus – sumažėti 5,9 proc. Labiausiai mažės vyriausio mokyklinio amžiaus (17–18 m.) grupė – daugiau nei penktadaliu (22,1 proc.) (Tučas, 2018).

Vadovaujantis Lietuvos statistikos departamento ir leidinio „Švietimo būklės apžvalga 2018. Gera mokykla“ pateiktais duomenimis, Lietuvos bendrasis vidaus produktas, atlyginimai (per trejus metus (nuo 2013 m. iki 2016 m.), vidutinės šalies gyventojų mėnesio pajamos išaugo maždaug ketvirtadaliu (82 eurai), užimtumas (nedarbo lygis, palyginus su 2017 m. kovo mėnesiu, išliko

stabilus), ekonomika po pasaulinės finansinės krizės atsigauna ir auga, tačiau didėja regionų atskirtis ir pajamų nelygė (pajamų nelygybės koeficientas Lietuvoje yra gerokai aukštesnis už EBPO vidurkį – Lietuva patenka į dešimtuką šalių (iš 42), kuriose šis koeficientas yra aukščiausias), skurdo sąlygomis auga žymiai didesnė dalis vaikų nei vidutiniškai EBPO šalyse (2016 m. apytiksliai 1 iš 4 1–15 metų vaikų gyveno skurdo rizikos sąlygomis).

Regionų atskirtis Lietuvoje ryškėja nagrinėjant ne tik tokius aspektus, kaip gyventojų skaičiaus mažėjimas mieste ir kaime ar ekonominė ir socialinė atskirtis, bet ir analizuojant Lietuvos statistikos departamento pateikiamus duomenis apie su mokinių skaičiaus mažėjimu susijusią mokytojų skaičiaus kaitą. Nuo 2014 iki 2017 metų, Statistikos departamento duomenimis, Lietuvos kaimo vietovėse mokytojų sumažėjo nuo 9480 iki 7547. Ypač drastiškas mokinių ir mokytojų skaičiaus mažėjimas buvo 2004–2009 metais, kai mokytojų skaičius kaimo mokyklose sumažėjo nuo beveik 14 iki beveik 9 tūkstančių. Ir nors 2009 metais šis skaičius šiek tiek išaugo, tačiau iki pat dabar pastebimas nuolatinis tiek mokinių, tiek mokytojų skaičiaus mažėjimas. Baranauskienės, Daugirdo (2017) pateiktoje informacijoje akcentuojama, kad bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų skaičius Lietuvoje 2001–2016 metais sumažėjo 37,9 proc., o kaimo vietovėse šis mažėjimas sudarė 48,8 proc. Toks ryškus skirtumas galėjo atsirasti dėl to, kad, mažėjant mokinių skaičiui ir vykstant mokyklų tinklo optimizavimui, dalis mokyklų buvo uždaromos (likviduojamos), dalis jų reorganizuojamos į žemesnės pakopos švietimo įstaigas arba tapo kitų mokyklų filialais, didėjo mokyklų koncentracija savivaldybių administraciniuose centruose ir didesnėse gyvenvietėse, mažėjo pedagogų kaimuose.

Remiantis pateiktais statistiniais duomenimis, galima teigti, kad vykstantys demografiniai pokyčiai turėjo didesnę įtaką kaimiškųjų vietovių bendrojo ugdymo įstaigų darbuotojams. Dar vienas rodiklis liudija, kad moksleivių mažėjimo situacijoje daugiau nukentėjo kaimo mokyklos: nuo 2001–2002 iki 2016–2017 mokslo metų šalyje vienam mokytojui tenkantis mokinių skaičius sumažėjo nuo 12,1 iki 10,7 mokinio (miestuose – nuo 13,4 iki 11,8; kaimiškose teritorijose – nuo 9,2 iki 7,6). Mažesnis moksleivių skaičius, tenkantis vienam mokytojui, lyg ir didintų mokymo individualizavimą ir taip būtų šiek tiek mažinamas atotrūkis tarp kaimo ir miesto mokymosi sąlygų, bet nedideli darbo krūviai kaimo mokyklose neužtikrina pilno etato krūvio mokytojui, tenka dirbti keliose mokyklose, o tai mažina jų darbo kokybę, neleidžia susikoncentruoti į mokinius ir jų pasiekimus, vargina tiek fiziškai, tiek psichologiškai.

Statistikos departamento duomenimis, mokytojų skaičius bendrojo ugdymo mokyklose kasmet mažėja, tačiau pagrindinio ir vidurinio ugdymo mokytojai, Lietuvos darbo biržos duomenimis, išlieka tarp paklausiausių profesijų, nes dėl didelio darbo krūvio, menko atlyginimo, keliamų aukštų reikalavimų ir atsakomybės masto ši profesija nėra patraukli.

Dar vienas jaunos pedagogų apskritai rinktis ar likti pedagogo darbe demotyvuojantis faktorius, tai skuboti švietimo sistemos pokyčiai, kurie nėra nuoseklūs – dar nežinant vieno pokyčio

rezultatų jau einama į kitą reformą ir taip didėja neaiškumas, nestabilumas sistemoje. Pokyčius sudaro patys įvairiausi, persidengiantys komponentai, jie vyksta visais švietimo sistemos lygmenimis, skirtingai veikia interesų grupes ir yra itin priklausomi nuo aplinkybių (2014 – 2020 metų programavimo laikotarpio investicijų į bendrojo ugdymo struktūrą žemėlapis (2016)). Vienas svarbiausių ir skausmingiausiai mokyklų bendruomenes palietusių pokyčių – plataus masto mokyklų tinklo pertvarka. Šis pokytis priskiriamas prie sudėtingų švietimo sistemos pokyčių.

Tačiau nuolatinė šiuolaikinio švietimo kaita ir nuolatinis tobulinimas yra svarbūs ne tik siekiant ekonominės asmens sėkmės, bet ir veiksmingo ir aktyvaus socialinio kultūrinio asmens veikimo ir dalyvavimo kuris sąlygoja visavertį piliečių gyvenimą (Švietimo problemų analizė, 2013). 2015 metais, siekiant sudaryti prielaidas kelti šalies mokyklų, įgyvendinančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės lygį, parodyti mokyklai šių laikų aktualijas atitinkančią veiklos kryptį bei gaires ir įgalinti ją veikti siekiant parengti visaverčiam gyvenimui pasirususius piliečius, buvo parengta Geros mokyklos koncepcija. Nors Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas mokyklose nėra privalomas, tačiau veiklos kokybės siekianti, šių dienų aktualijas suvokianti, atsakinga švietimo įstaiga turėtų būti suinteresuota šios koncepcijos įgyvendinimu, kuri nenurodo, ką ir kaip reikia daryti, bet nukreipia ir suteikia daug laisvės siekiant užsibrėžto rezultato, taip skatindama ugdytis įvairias šiuolaikiniam gyvenimui būtinas kompetencijas, susietas su gyvenimo patirtimi, rengiantis spręsti realias pasaulio problemas, naudotis šaltinių ir informacinių technologijų įvairove. Įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją be tokių sėkmės kriterijų kaip tinkama ugdymo(si) aplinka, visos mokyklos bendruomenės, kaip besimokančios organizacijos gyvavimas, lyderystė ir vadyba, labai svarbus ir tinkamas darbuotojų dalyvaujančių Geros mokyklos koncepcijos kaip pokyčio įgyvendinamo švietimo sistemoje motyvavimas. Todėl siekiant sėkmingai įgyvendinti Geros mokyklos koncepciją ne tik miesto, bet ir kaimo mokyklose, svarbu atsakyti į kylančius probleminius klausimus: *Ar moksle esama darbu, kuriais galėtume pagrįsti kaimo viešojo sektoriaus institucijų specifiką motyvuojant darbuotojus lyginant su miesto institucijomis? Kokie veiksniai turi įtakos pedagogų demotyvacijai dirbti siekiant iškelty organizacijai ambicingų tikslų? Kaip, kokiais būdais išlaikyti kompetentingus mokytojus kaimo vietovių bendrojo lavinimo mokyklose? Kaip veiksmingai motyvuoti kaimo vietovėse dirbančius bendrojo lavinimo mokyklų darbuotojus įgyvendinti Geros mokyklos koncepciją?*

Tyrimo naujumas. Magistro darbas ir atlikto empirinio tyrimo rezultatų analizė prisideda prie viešojo valdymo mokslo plėtojimo, aktualizuojant svarbiausio resurso – žmonių – motyvavimo pokyčiuose klausimą. Žinomų pasaulyje žmonių išteklių teorijų grandų, autoritetų (Maslow (1967), Herzberg(1968), Vroom (1960), Porter, Lawler (1968) ir kt.), taip pat ir Lietuvos mokslininkų (Barvydienė (2003), Bučiūnienė (1996), Jucevičienė (1996), Kasiulis (2003), Sakalas (2003), Stankevičienė, Lobanova (2006) ir kt.) darbuose daug dėmesio skiriama darbuotojų motyvavimui kaip žmogiškųjų išteklių valdymo procesui, laiduojančiam sėkmingą ir rezultatyvią organizacijos

veiklą. Tačiau pasigendama platesnės mokslinės diskusijos, ar nykstančių kaimų švietimo įstaigose darbuotojų motyvacija siekti organizacijos tikslų skiriasi nuo didelių miestų mokyklų darbuotojų, kokie galimi optimalūs sprendimai didinti neretai mažesne etato dalimi kaime dirbančių pedagogų motyvaciją likti pedagoginiame darbe ir aktyviau įsitraukti į mokyklos veiklą?

Atliktas *tyrimas aktualus* tuo, kad atskleidžia kaimiškujų gimnazijų darbuotojų, dėl nuolat mažinamo mokytojų skaičiaus kaimo bendrojo ugdymo mokyklose, patiriančių nuolatinę įtampą ir baimę prarasti darbo vietą, nukenčiančio darbo našumo ir kokybės, mažėjančių galimybių pritraukti dirbti jaunos perspektyvius darbuotojus (šiuo metu vidutinis kaimo mokyklose dirbančių mokytojų amžius svyruoja nuo 50 iki 55 metų), motyvavimo specifiką kuriant gerą mokyklą.

Tyrimo tikslas – atskleidus kaimiškujų gimnazijų situaciją Lietuvos švietimo pertvarkoje, analizuoti Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimo galimybes įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją. **Tyrimo objektas** – mokyklų darbuotojų motyvavimas. **Tyrimo dalykas** – Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimas kuriant gerą mokyklą.

Numatytam tikslui įgyvendinti iškeliami tokie *tyrimo uždaviniai*:

1. Atlikus mokslinės literatūros viešojo sektoriaus, švietimo darbuotojų motyvavimo klausimais turinio analizę, teoriškai pagrįsti švietimo darbuotojų motyvavimo pokyčių metu sudėtingumą.

2. Atlikti *Geros mokyklos koncepcijos*, kaip įgyvendinamo pokyčio Lietuvos švietimo sistemoje, analizę bei atskleisti šios koncepcijos politinį ir teisinį kontekstą.

3. Mokslinės literatūros, teisės aktų analizės pagrindu suformuoti tyrimo instrumentus kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimo įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją tyrimui.

4. Atlikus Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimo įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją tyrimą, įvertinti pasitenkinimą taikomomis motyvavimo priemonėmis, išskirti darbuotojus motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius.

5. Vadovaujantis atlikto Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimo įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimui kuriant gerą mokyklą.

Magistro darbo tyrime taikyti šie metodai:

1. **Mokslinės literatūros, teisės aktų ir kitų šaltinių kokybinė turinio analizė**, siekiant pagrįsti švietimo darbuotojų motyvavimo pokyčių metu sudėtingumą, Geros mokyklos koncepcijos sąsajas su strateginiais Europos ir Lietuvos dokumentais.

2. **Kiekybinis tyrimas**, vadovaujantis analizuota moksline literatūra, Herzberg (1968) dviejų veiksmų teorija ir Geros mokyklos koncepcija, naudojant uždarą ir atvirą klausimų testą, formuluojant anketos klausimus buvo atsižvelgta į išsikeltas hipotezes:

✓ **H1**- darbas keliose įstaigose yra demotyvuojantis veiksnys.

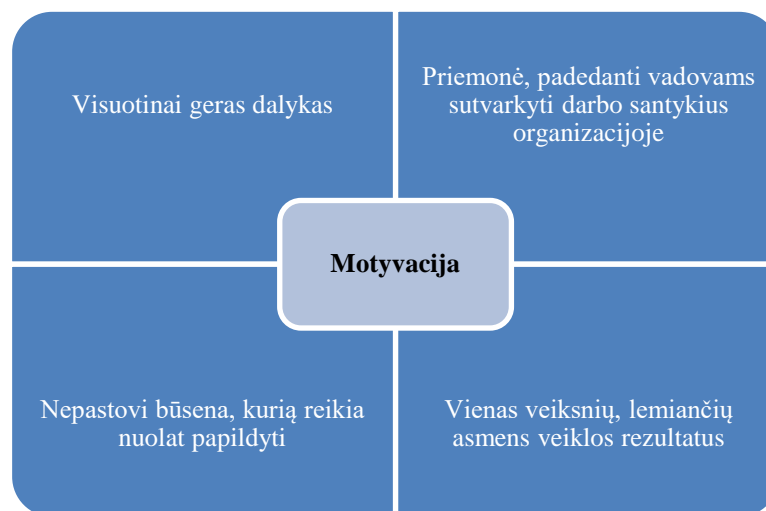
- ✓ **H2-** kitoje gyvenvietėje nei yra darbovietė gyvenantys darbuotojai yra mažiau motyvuoti nei toje pačioje gyvenvietėje gyvenantys darbuotojai.
 - ✓ **H3-** aukštesnę kvalifikacinę kategoriją įgiję darbuotojai yra labiau motyvuoti nei žemesnę kvalifikacinę kategoriją turintys darbuotojai.
 - ✓ **H4-** darbuotojų motyvacija lemia jų požiūrį darbą.
3. **Kokybinis tyrimas**, duomenų surinkimui pasirinkus apklausos raštu .metodą, apklausti 5-ių Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų vadovai.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMAS

1.1. Darbuotojų motyvavimo teorinės prielaidos

Organizacija kuri siekia sėkmingo vystymosi, tobulėjimo bei tikslų įgyvendinimo, suinteresuota savo perspektyva, tiek teoriniu, tiek ir praktiniu lygiais darbuotojų motyvavimui turėtų skirti itin didelį dėmesį, nes kolektyvo ir individualaus darbuotojo motyvacija yra sėkmingos organizacijos pagrindas. Kaip teigia Stanchowska, Czaplicka-Kozłowska (2017), pagrindinis motyvavimo tikslas yra nukreipti darbuotojo asmenines ir profesines kompetencijas organizacijos tikslų pasiekimo link.

Stankevičienė, Lobanova (2006) savo darbe išskiria keletą motyvacijos bruožų kurie daro įtaką bet kurio individo ir organizacijos veiklai bei tos veiklos rezultatams (1pav.)



1 pav. Motyvacijos bruožai

Šaltinis: Stankevičienė, Lobanova (2006)

Motyvacija ir motyvacijos teorijos buvo ir išlieka aktualios temos. Jas nagrinėjo tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai: A.H. Maslow (1967), F. Herzberg(1968), V. Barvydienė (2003), I. Bučiūnienė (1996), P. Jucevičienė (1996), J. Kasiulis (2003), A.Sakalas (2003), A.Stankevičienė, L. Lobanova (2006). Motyvacijos teorijos gali būti klasifikuojamos į dvi dideles pagrindines grupes:

1. *turinio motyvacijos teorijas* (atstovai A. H. Maslow (1967), A. K. Korman, C.P. Adelfer (Daft, 2007), kuriose, motyvuojant darbuotojus ir renkantis motyvavimo būdus bei priemones, dėmesys kreipiamas į vidinių žmogaus poreikių prigimtį ir struktūrą;
2. *proceso motyvacijos teorijas* (atstovai V.Vroom (1960), J.Adams, L. W. Porter, E. E. Lawler (1968), kurios teigia, kad individo elgesį lemia ne tik žmogaus poreikiai, bet ir žmogaus elgesys, kuris yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija.

Turinio motyvacijos teorijos pabrėžia darbuotojų poreikius, verčiančius dirbti. Svarbu tai, kad siekiant užsibrėžto tikslo darbuotojų poreikiai verčia darbuotoją pasirinkti vienokį ar kitokį elgesį. Proceso motyvacijos teorijos tiria, kokį elgesį pasirenka darbuotojai ir kokias jie deda pastangas norėdami pasiekti savo užsibrėžtą tikslą. Proceso motyvacijos teorijų autoriai akcentuoja, kad nepriklausomai nuo motyvacijos šaltinio, motyvacijos jėga veikia dėl suvokiamo ryšio tarp siekimų ir rezultato.

Organizacijos vadovui, siekiančiam rezultatyvios, efektyvios ir kokybiškos organizacijos veiklos, būtina išmanyti tiek darbuotojų poreikius t.y. *kas* skatina juos veikti, tiek ir procesą t.y. *kaip* vienokie ar kitokie poreikiai ir jų patenkinimas lemia darbuotojų veiklą. Anot Minkutės – Henrickson (2000), motyvacijai įtaką daro vidinės ir išorinės sąlygos, skatinančios individo aktyvumą, lemiančios jo pastangų intensyvumą ir pastovumą. Kaip tik dėl to, kad asmens motyvai yra nepastovūs bei sąlygojami individualumo, susiklosčiusios gyvenimo situacijos, kuri vyksta tam tikru laiku bei tam tikromis aplinkybėmis, negalima vienareikšmiškai teigti, kaip geriausiai motyvuoti žmones. Iljinas (2004) teigia, kad veiklos motyvas yra tai, kas atsispindi žmogaus galvoje, skatina jo veiklą bei nukreipia patenkinti tam tikrą poreikį.

Vadovaujantis šių ir kitų mokslininkų įžvalgomis apie tai, kad motyvavimas yra labai asmenišką ir individualus dalyką priklausantis nuo individo, jo poreikių, susiklosčiusios gyvenimiškos patirties, esamos situacijos ir daugelio kitų sąlygų, svarbu pažinti individą ir išsiaiškinti, kokie motyvavimo būdai ir priemonės gali būti jam veiksmingiausi. Viningienė (2012) motyvavimą įvardina kaip procesą, susiejantį individo interesus ir organizacijos galimybes. Kitaip tariant, įmonė skatina individą duodama tai, ko reikia, jo poreikiams patenkinti, o darbuotojas už tą gerovę atsilygina siekdamas bendrovės tikslų.

Bendrus motyvavimo elementus galima taikyti ir visam personalui, tačiau vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti kitiems, turi gerai suprasti darbuotojų poreikių prioritetus, išmanyti poreikių klasifikaciją, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkiami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos. Tik išsiaiškinus organizacijos personalo kaip visumos poreikius, galima numatyti, kurie iš motyvavimo elementų bus veiksmingiausi.

Bagdonas, Bagdonienė (2000) rekomenduoja motyvuojant organizacijos personalą ir renkantis motyvavimo būdus, atkreipti dėmesį į šiuos aspektus:

- 1) organizacijoje vyraujančius hierarchinius santykius: svarbu, ar hierarchija tarnauja organizacijos elitui, ar palaiko bendradarbiavimą; ar struktūra suteikia autonomiją, ar yra grindžiama smulkmeniška kontrole; ar struktūra netrukdo informacijos judėjimui;
- 2) vadovavimo stilių: svarbu atsižvelgti, ar vadovybė sukuria organizacijoje kūrybingumo ir atsakingumo terpę;
- 3) karjeros sistemą: susitelkiama į tai, kokios galimybės sudaromos daryti karjerą;
- 4) kompetencijos sistemą: darbuotojų kompetencijos deficito išvengiama, jei organizacijoje veikia tęstinis mokymas, išnaudojama darbo vietų rotacija ir plėtojamas darbuotojų mobilumas padeda naujiems darbuotojams adaptuotis;
- 5) viziją: padeda sutelkti vieningą kolektyvą. Bendravimo kokybė, pagarba asmeniui ir jo indėliui į organizacijos rezultatus, vieningos ir aiškos taisyklės, skaidri ginčų sprendimo tvarka skatina organizacijoje santarvę ir stiprina darbo motyvaciją.

Kumpikaitė, Kalinauskienė (2011), atlikusios tyrimą ir palyginusios socialinius statusus, kastas, joms būdingus bruožus, bei pagal bruožus pritaikiusios motyvavimo priemones, pagal Maslow (1967) suklasifikuotus poreikius, pateikia tokias socialinių sluoksnių motyvavimo prielaidas:

1. *Nekvalifikuotus darbininkus* geriausiai motyvuoja materialinių vertybių poreikis. Žmonės su šiais poreikiais kels mažiau rūpesčių. Nekvalifikuotą darbą sunku apibrėžti tiek kiekybiškai, tiek kokybiškai, todėl jų motyvavimo priemonės gali būti tik trumpalaikės. Turintys aukštesnius poreikius žmonės nebus patenkinti tokiu darbu.

2. *Kvalifikuotiems* darbininkams ir specialistų padėjėjams artimiausias poreikis yra saugumo bei meilės, tai geriausia vidinė šios kategorijos žmonių motyvacija. Šiuos poreikius turintys žmonės geriausiai atliks darbą, nes jų vidinę motyvaciją galima patenkinti tiek klientų, tiek vadovybės padėkomis, profesionalumo pripažinimu, kas suteiks saugumo jausmą dėl darbinės veiklos. Turintiems aukštesnius poreikius, šios kategorijos žmonėms, gali pritrūkti išsilavinimo, kad juos įgyvendintų, todėl yra grėsmė vidiniam konfliktui, dėl kurio darbas būtų be motyvacijos. Žemesnį poreikį turintys žmonės bus nepatenkinti dėl šios kategorijos darbuotojų gana nedidelių atlyginimų.

3. *Vadovams* tinkamiausias yra prestižo poreikis. Siekimas būti geriausiu, padaryti įmonę geriausia, todėl vidinė motyvacija dirbant vadovaujamą darbą tinkamiausia. Žemesnio lygio poreikiai, tokie kaip materialinės vertybės, sukeltų korupcijos tikimybę, meilė bei saugumas trukdytų vadovauti žmonėms, nes noras būti mėgiamu sukuria pataikavimo tikimybę, kas gali trukdyti priimti sprendimus. Aukštesnis, savirealizacijos poreikis gali kelti grėsmę, kad vadovas atsiribos nuo įmonės tikslų, stengdamasis įgyvendinti savuosius.

4. *Specialistams* geriausia vidinė motyvavimo priemonė – tai galimybė savirealizacijai. Šiuos poreikius turintis žmogus geriausiai susidoros su atsakingu, sprendimus

reikalaujančiu priimti darbu. Žemesnio lygio poreikiai sunkiai motyvuotų, nes šios kategorijos darbuotojų darbas paprastai duoda gana greitą rezultatą. (Kumpikaitė, Kalinauskienė, 2011).

Kiekvienoje organizacijoje yra įvairių socialinių sluoksnių atstovų, todėl būtina organizacijos gerovės sąlyga – suvienyti visus jos narius, kartu ir jų energiją, kad būtų pasiektas bendras tikslas.

Pasak Stankevičienės, Lobanovos (2006), darbo motyvų struktūra leidžia skirti materialinio atlygio, turiningo darbo, aukštesnės socialinės padėties bei komfortiškų darbo sąlygų siekimo ir bendravimo dirbant nuostatas. Efektyvus darbuotojų panaudojimas – tai ne tik darbuotojų darbo panaudojimas per tam tikrą laiką pagal turimą kvalifikaciją, bet ir sąlygų, leidžiančių įgyvendinti darbuotojų polinkius ir siekius, sudarymas, kas sietina tiek su moraliniu, tiek su materialiniu atlygiu už darbą. Atlygis už darbą savo ruožtu turi įtakos ir darbo kokybei, ir žmogaus pasitenkinimui darbu (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Darbuotojams svarbus tiek materialinis, tiek nematerialinis motyvavimas, todėl dauguma vadovų, suvokdami, kad svarbi ne tik efektyvi užmokesčio už darbą sistema, stengiasi naudoti įvairius motyvavimo būdus. Baršauskienė (2010) įvardija tokius motyvavimo būdus:

- ✓ galimybė dalyvauti priimant sprendimus;
- ✓ galimybė tartis ir pasidalinti idėjomis su bendradarbiais;
- ✓ galimybė įgyvendinti savo sumanymus;
- ✓ galimybė dirbti prasmingą, reikalingą darbą;
- ✓ galimybė tobulėti, mokytis;
- ✓ autonomija;
- ✓ saviraiškos laisvė;
- ✓ pripažinimas ir kt.

Siekiant patenkinti skirtingus, sudėtingus, įvairialypius darbuotojų poreikius ir lūkesčius pasitelkiamos tiek materialios, tiek nematerialios skatinimo ir motyvavimo priemonės (1 lentelė).

1 lentelė

Darbuotojų motyvavimo priemonės

Materialinės motyvavimo priemonės		Nematerialinės motyvavimo priemonės
Piniginės	Nepiniginės	
-Bazinių atlyginimų sistema, premokų sistema, premijų sistema; -Darbo užmokestis, premijos, premokos bei priedai už viršvalandžius, naktinį darbą; -Premokos už profesinį meistriškumą, profesijų sugretinimą; -Dalyvavimas pelno padalijime, sutaupytų lėšų padalijimas, paskolos iš kaupiamųjų fondų	Valdiškas automobilis, kelionės į darbą ir atgal išlaidų padengimas; -Vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją; -Maitinimas, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis, bilietai į spektaklius, koncertus, klubus, baseiną; -Dalyvavimas įmonės klubuose ir draugijose, surengtose	- Darbo įvertinimas, padėkos raštai, garbės vardų skyrimas, tarnybinis portfelis, vardinės firmos dovanos, bendras su vadovu vizitas pas svarbų klientą, pagerbimų sistema, asmeninio indėlio išskyrimas, -Darbo sąlygos, reglamentų sistema, aiškios funkcijos ir atsakomybės, pareiginių instrukcijų sistema, sprendimo priėmimo ir planavimo sistema, įsakymų, potvarkių rengimo sistema, kontrolės ir koordinavimo sistema; -Palankus psichologinis klimatas pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas ir

Piniginės	Nepiniginės	Nematerialinės motyvavimo priemonės
nekilnojamam turtui įsigyti; -Kraustymosi, telefono ir kt. išlaidų kompensavimas;- Vienkartinės išmokos, metinės, pusmetinės išmokos, išmokos šv. Kalėdų, Velykų ir kitų švenčių proga, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt	ekskursijose bei piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų, pvz., gimtadienių, vestuvių, kolektyvinis šventimas; -Išlaidų studijoms, stažuotės, kvalifikacijos kėlimui padengimas (visiškai arba iš dalies, nemokamo (iš dalies apmokamo) darbuotojų medicininės priežiūros organizavimas; -Visiškas arba dalinis lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai ir kt.	atsakomybė, saviraiškos galimybės, užimtumo garantijos, tarpusavio santykių tobulinimo sistema, santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovų, įdomus darbo turinys; - Darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, galimybė dalyvauti valdyme ir sprendimų priėmimo, racionalus valdymo stiliai, demokratiškas vadovavimas, savęs, dalyvaujant organizacijos veikloje suvokimas, bendri susirinkimai, visuotinai priimtų ir asmeninių vertybių sujungimas su organizacijos tikslais; -Kvalifikacijos tobulinimas, profesinio ugdymo sistema, karjeros galimybių sistema, -Drausminių nuobaudų panaikinimas, nusiskundimų analizė; -Laisvas darbo grafikas, kolektyvinis darbas, papildomų išėginių dienų (atostogų) suteikimas, darbo dienos laiko sutrumpinimas, galimybė pasirinkti atostogų laiką ir jo pailginimas ir kt..

Šaltinis sudaryta pagal Zakarevičius (2003), Marcinkevičiūtė (2005), Gražulis (2012), Blaskova, Gražulis (2009).

Tiek piniginės, tiek nepiniginės, tiek ir nematerialinės darbuotojų motyvavimo priemonės siekiant aukščiausios teikiamos paslaugos, gaminamo produkto kokybės ir atliekamos veiklos efektyvumo turėtų būti taikomos atsižvelgiant į individualaus darbuotojo ir organizacijos personalo poreikius.

Anot Zakarevičiaus (2003), neužtenka efektyviam darbuotojų skatinimui naudoti atskiras motyvavimo formas ar priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius motyvavimo aspektus. Taikant kompleksines motyvavimo priemones sukuriamą motyvavimo sistemą būtina šiuolaikinei organizacijai siekiančiai efektyvaus darbuotojų motyvavimo užsibrėžtiems organizacijos tikslams pasiekti.

1.2. Darbuotojų motyvavimo sistema organizacijoje

Motyvimą kaip sudėtingą procesą, priklausantį vadovavimo funkcijai, savo darbe aprašo ir Stanchowska, Czaplicka-Kozłowska. (2017), kurios teigia, kad efektyviam motyvacijos įgyvendinimui ir taikymui reikalingas sisteminis požiūris t.y. organizacija turi sukurti logiškai pagrįstą, poreikius ir taikomas motyvavimo priemones paaiškinančią sistemą. Tik logiškai pagrįsta, poreikius ir taikomas motyvavimo priemones paaiškinanti motyvavimo sistema yra sinergiška.

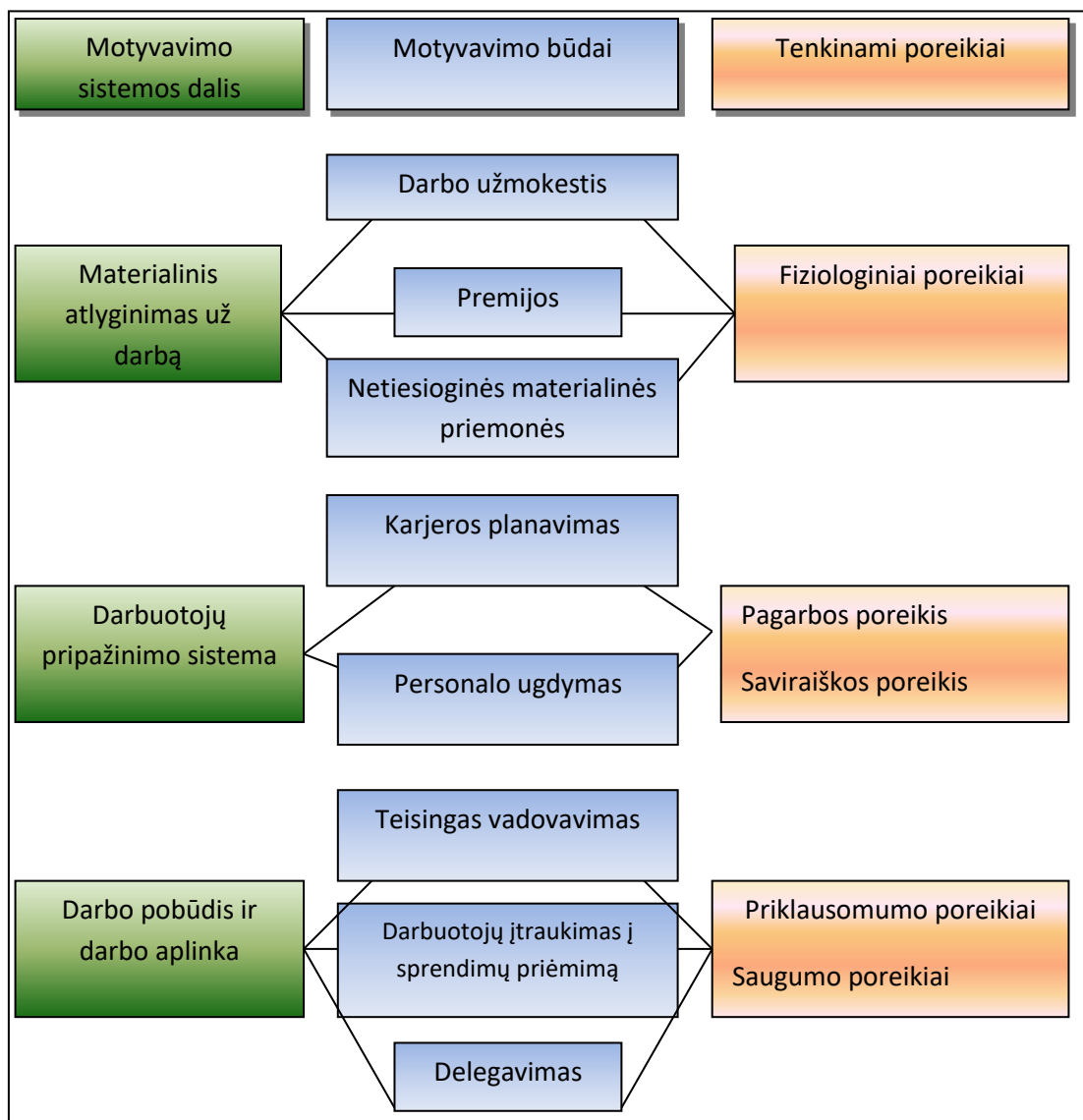
Besirūpinanti veiklos efektyvumu, rezultatyvumu ir kokybe, organizacija neturi kito pasirinkimo – privalo rūpintis savo darbuotojais. Kaip tik todėl tokiose organizacijose yra diegiamos įvairios personalo valdymo sistemos: motyvavimo, darbo apmokėjimo, karjeros planavimo, mokymų, darbo atlikimo vertinimo, informacinė, socialinė ir kitos. Visos šios sistemos didina darbuotojų lojalumą ir darbo efektyvumą. Labai svarbu, kad visos jos būtų tarpusavyje

suderintos ir turėtų bendrą tikslą – formuoti motyvuotą, lojalią, kūrybingą, efektyvią komandą, siekiančią organizacijos tikslų (Darbuotojų lojalumas: karas ar taika, 2002).

Klimas, Ramanauskienė ir kt. (2011) pateikia Werner (2006) atlikto tyrimo rezultatus, kurie atskleidžia, kad sėkmingas motyvavimo sistemos įdiegimas veikia šiuos procesus:

- ✓ padeda užtikrinti aukštą darbo kokybę, fokusuojantis į darbuotojus ir jų įgūdžius;
- ✓ užtikrina išlaidų darbo jėgos samdymui efektyvumą, ypač paslaugų sektoriuje, kur darbo jėga yra brangi;
- ✓ palengvina aplinkos sąlygų vertinimą;
- ✓ palengvina organizacijos prisitaikymą prie aplinkos pokyčių.

Priklausomai nuo darbuotojo lūkesčių ir poreikių, pasitelkiami skirtingi motyvavimo būdai ir priemonės kurių visuma ir sudaro motyvavimo sistemą (1 pav.)



2 pav. Darbuotojų motyvavimo sistema
Šaltinis: Šilingienė, Antanavičius, Bakanauskienė. (2000)

Materialinio atlyginimo už darbą sistema privalo būti susieta su organizacijos poreikiais, valdymo metodais, darbo kultūra ir daugeliu kitų dalykų, kurie parodo kiekvienos organizacijos unikalumą. Ši sistema turi palaikyti praktinį visos įmonės valdymą ir stiprinti darbuotojų motyvaciją nuolat didinti darbo efektyvumą (Songinaitė, 2003). Ne mažiau svarbią vietą darbuotojų motyvavimo sistemoje užima darbuotojų pripažinimo ir darbo pobūdžio bei darbo aplinkos sistemos.

Taikant įvairius motyvavimo būdus, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, kuriuos būtina patenkinti norint pasiekti aukštesnį našumo ir efektyvumo lygmenį, siekiant organizacijos tikslų, „būtina sudaryti sąlygas pasireikšti asmeninei atsakomybei, atlyginti ir apdovanoti tuos, kurių indėlis į bendrą tikslą yra reikšmingiausias, tuo pačiu tobulinant motyvavimo sistemą“ (Stanchowska, Czaplicka-Kozłowska, 2017). Taip pat svarbu nepamiršti formalizuoti ir įteisinti motyvavimo sistemą įstaigos ar organizacijos vidiniuose ir išoriniuose dokumentuose, nes aiški, apibrėžta ir visiems žinoma sistema pati savaime veikia kaip motyvatorius. Nuolatinis motyvavimo sistemos stebėjimas, efektyvumo tyrimas, tobulinimas yra svarbus visos organizacijos veiklos efektyvumui.

1.3. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ypatumai

Anot Jagmino, Palidauskaitės (2008), ne taip seniai viešajame sektoriuje buvo taikoma racionalizmu grįsta M. Weberio idealiosios biurokratijos teorija, kur tradiciniais darbo viešajame sektoriuje privalumais buvo laikomi darbo vietos išsaugojimo garantija, nuolatinis kilimas karjeros laiptais bei pensija. Tačiau ilgainiui kintant požiūriui į viešąjį administravimą, pradėjus kelti viešojo sektoriaus veikloms ir produktams kokybės ir efektyvumo kriterijus, pasikeitė ir viešojo sektoriaus administravimas. Jis perėjo iš viešojo administravimo į viešojo valdymo stadiją (viešojo sektoriaus kaitos stadijos pateikiamos 2 lentelėje) ir „buvo priverstas adaptuotis ir perimti privačiojo sektoriaus organizacinei struktūrai būdingas tendencijas“ (Stanchowska, Czaplicka-Kozłowska, 2017).

2 lentelė

Viešojo sektoriaus kaita

Viešojo sektoriaus kaitos stadijos	Bruožai
Klasikinio arba tradicinio viešojo administravimo stadija	Hierarchija, nešališkumas, standartizacija, teisėtumas, racionalumas ir profesionalumas. Per daug skiriama dėmesio procesams ir procedūroms, o ne rezultatams
Viešosios vadybos	Dėmesys skiriamas veiklos efektyvumui, vadybos principų taikymui, resursų efektyvesniam naudojimui, orientacijai į klientus ir didesniai jautrumui visuomenės poreikiams.
Naujosios viešosios vadybos	Dėmesys skiriamas viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimui rinkos principais, siekiant efektyviau teikti paslaugas piliečiams ir sumažinti valdžios įstaigų vaidmenį paslaugų teikimo procese
Viešojo valdymo	Būdingas gausnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas.

Sudaryta darbo autorės pagal Domarkas (2011)

Vykstant pokyčiams viešojo sektoriaus administravime, keliant vis aukštesnius našumo, efektyvumo ir kokybės kriterijus viešojo sektoriaus teikiamoms paslaugoms, taip pat kyla iššūkiai į viešąjį sektorių ne tik pritraukti, bet ir išlaikyti jame kompetentingus, gebančius teikti aukštus reikalavimus atitinkančias paslaugas žmogiškuosius išteklius, siekti, kad dirbantys viešajame sektoriuje ne tik pasiliktų jame, bet ir dirbtų siekdami aukščiausio rezultato. Nes „bet kurio valdymo sėkmė priklauso nuo tą funkciją vykdančiųjų asmenų kompetentingumo“ (United Nations, 2005). Jungtinių Tautų Ekonomikos ir socialinių reikalų departamento 2005 m. parengtoje studijoje „Žmogiškieji ištekliai efektyviam viešajam administravimui globalizuotame pasaulyje“ išskiriami šie tikslingo viešojo administravimo formavimo bruožai ir reikalingos kompetencijos:

žiūrėjimas į priekį – iškelia aiškius tikslus ir įvertina ilgalaikes socialinės, ekonominės ir politinės raidos tendencijas;

žiūrėjimas atgal – naudojimasis žiniomis apie administravimo aplinką (institucijas, dalyvius, ryšius ir jų dinamiką) ir jos galią tobulinant vietinio, regioninio, ir internacionalinio administravimo perspektyvą;

ekspertinis mąstymas – gerai žinomų administravimo principų, įrankių ir teisėtų struktūrų, mokėjimo skaičiuoti, istorinės politikos perspektyvos ir aukštesnių analitinių įgūdžių naudojimas;

išteklių stokos įsisąmoninimas – reali galimų naudotis išteklių (finansinių, žmogiškųjų, teisinių ir kt.) apskaita, paremta galimybių analize ir biudžetine atsakomybe;

strateginė vizija – politikos formuotojai tobulina trokštamos ateities viziją, kuri užtikrintų gerovę, kuriant viešąją vertę. Ji skatina atkreipti dėmesį į lemiamus veiksnius ir galimybes kurie gali daryti įtaką ateičiai. Administratoriai privalo atsižvelgti į suformuotas kryptis ir tinkamai jas įgyvendinti;

inovacijos – viešojo administravimo specialistai turėtų būti lankstūs ir novatoriški, ieškantys geriausių būdų susitarimams vykdyti, kuriantys naujas ir įdomias idėjas, siekiantys darbus atlikti kuo geriau. Tačiau šį bruožą įgyvendinti galima tik suteikus jiems teisę priimti sprendimus, atitinkančius jų pareigas ir kompetenciją;

transversalus ryšys – turi būti ieškoma išorės ryšių bei būdų, kaip įgyvendinti valdžios strateginius tikslus, nenukrypstant nuo politikos įgyvendinimo galimybių ir turimų išteklių;

stebėseną – esamoji administravimo sistema turi būti reguliariai peržiūrima, kad būtų užtikrintas problemų, kurioms spręsti jos buvo formuojamos, nagrinėjimas;

rėmimasis žiniomis – aptarimai ir sprendimai pagrįsti geriausiai problemą atspindinčiais įrodymais, gautais iš įvairių šaltinių;

gerosios patirties perėmimas – atsižvelgiama į praeities nacionalinę ir tarptautinę patirtį, atsirenkant geriausią praktiką, etalonus, neigiamas pamokas ir t.t.;

etinė stiprybė – galimų susikirtimų tarp skirtingų alternatyvų nustatymas. Įsipareigojama veikti akcentuojant viešuosius interesus;

skaidrumas – aiškūs ir vieši kriterijai vertinant alternatyvas ir galimas išlaidas;

atskaitomybė – atviri visuomenei ir pasiruošę atsakyti už netinkamą elgesį valstybės tarnautojai (United Nations, 2005).

Gebančios ugdyti šias kompetencijas, įsisavinti įvardintus viešojo administravimo bruožus ir susidoroti su kylančiais iššūkiais, įgyvendinant šiuos bruožus, viešojo sektoriaus įstaigos geba išlikti konkurencingomis vykstant nuolatiniais pokyčiams tiek įstaigos viduje, tiek išorėje, patenkinti piliečių, kaip viešųjų paslaugų vartotojų lūkesčius, sėkmingai įgyvendinti vykdomas reformas. Auganti konkurencija tarp organizacijų motyvuoja jų vadovus iš naujo peržvelgti organizacijų veiklą ir skirti didesnę dėmesį darbuotojų mokymuisi (Merkys, Šlapšienė, 2013).

Nors moksliniuose darbuose ir konferencijose, anot Domarko (2011), yra minimos ir tokios naujos viešojo administravimo sąvokos kaip sąveikaujantis valdymas, geras valdymas ar post naujoji viešoji vadyba, tačiau, siekiant neatsilikti nuo greitai besikeičiančių viešojo sektoriaus kaitos tendencijų (3 lentelė), pateisinti viešajam sektoriui keliamus lūkesčius ir reikalavimus, darbuotojų motyvavimo ir motyvacijos aspektas išlieka toks pats svarbus kaip ir ankstesnėse viešojo administravimo stadijose.

3 lentelė

Viešojo sektoriaus kaitos tendencijos ir požymiai

Viešojo sektoriaus kaitos tendencijos	Požymis
Efektyvumas	būtinamas viešojo sektoriaus organizacijoms turinčių įtakos aspektų tyrimas iš holistinės perspektyvos bei struktūrų analizavimas užtikrinant, kad bus palaikomi nauji ar esami tikslai
Vadovavimo transformacija	lyderių ugdymas bei pagalba suvokiant darbuotojams ir kultūrai jų vadovavimo daromą įtaką, individams jų veikloje būtinų įgūdžių suvokimas užtikrina, kad vadovams bei organizacijoms naudingesnės efektyvios komandos
Atlyginimo sistemų pertvarkymas	su organizacijos tikslais, valstybine strategija bei darbuotojų motyvais susijusių atlyginimo sistemų sukūrimas
Būtinybė vykdyti darbuotojų tyrimus	kaitos valdymas geriau suprantant darbuotojų poreikius bei motyvaciją
Bendradarbiavimas	skatinamas viešojo ir privataus sektorių, viešojo ir savanoriškojo sektorių bendradarbiavimas

Sudaryta darbo autorės pagal Jasaitį (2008) remiantis Eigenhuis, Van Dijk, Mann, Pritchard, Rummery.

Iš lentelėje pateiktos informacijos ryškėja, kad efektyvumo, vadovavimo transformacijai, atlyginimų sistemos pertvarkai, bendradarbiavimui visų pirma svarbu atlikti tyrimus sudarančius galimybę pažinti darbuotojus, jų poreikius, kartu numatant tų poreikių patenkinimo galimybes ir priemones, bei sudaryti sąlygas darbuotojams siekti ne tik asmeninių, bet ir organizacijos tikslų. Šiuolaikinio viešojo valdymo institucijos stengiasi sukurti lankstesnes organizacines struktūras. Organizacijos lankstumą jos supranta kaip gebėjimą veiksmingai derinti savo struktūrinę sąrangą ir

funkcinę veiklą prie besikeičiančio viešojo sektoriaus ir visuomenės poreikio (Skrickienė, Čepuraitė Štaras, 2018).

Darbuotojų pasitenkinimas darbu tampa reikšmingu organizacijos kokybės kriterijumi ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje, nes darbuotojai yra ta grandis, kuri, anot Gražulio (2015), sujungia visus organizacijos aplinkos elementus į bendrą sistemą. Vaidelytė, Sodaitytė (2017), cituodamos Steijn (2004), teigia, kad aukštas pasitenkinimas darbu siejamas su aukštesniu produktyvumu, įsipareigojimu, įsitraukimu, organizaciniu pilietiškumu, žemu absenteizmu, darbuotojų kaitos lygiu ir subjektyvia darbuotojų gerove.

Siekis padidinti viešojo administravimo efektyvumą ir paslaugų kokybę buvo pagrindinės paskatos pereiti prie naujos, verslo sektoriaus patirtimi bei rinkos sąlygomis grindžiamos administravimo paradigmos – naujosios viešosios vadybos bei naujojo viešojo administravimo (Domarkas, Juknevičienė, 2007). Ir nors viešasis sektorius, pereinamas prie kokybiškos ir efektyvios paslaugos teikimo tendencijos, perėmė privačiame sektoriuje taikomas veiklos įgyvendinimo tendencijas, vis dėlto skirtumai tarp privataus ir viešojo sektoriaus išlieka. Nepaisant to, jog darbas tiek privačiame tiek ir viešajame sektoriuje pirmiausia yra pajamų šaltinis, visgi svarbesnėmis viešajame sektoriuje išlieka nematerialinės motyvavimo priemonės, pavyzdžiui, atsakomybės suteikimas, saviraiškos galimybės bei darbo pripažinimo ir įvertinimo laipsnis. Tam, kad motyvacija būtų efektyvi, svarbu, jog darbuotojui taikoma motyvavimo priemonė būtų jam svarbi. Remiantis Tarptautinės socialinio tyrimo programos (ISSP) Darbo orientacijų tyrimo rezultatais (2015 m.), viešojo sektoriaus darbuotojai aukštą svarbą teikia tiek vidiniams (darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės ir kt.), tiek išoriniams veiksniams (atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija), nors labiau patenkinti yra vidiniais motyvaciniais veiksniais.

Diržytė, Patapas, Mikelionytė (2010), remdamiesi Wright (2004) nuomone, teigia, kad vienas iš veiksmingiausių būdų motyvuoti darbuotojus, dirbančius viešajame sektoriuje, yra leisti jiems pamatyti, kaip jų darbai prisideda prie visos organizacijos tikslų įgyvendinimo. Autorių teigimu, taip pat svarbu kokie yra organizacijos keliami tikslai: dviprasmiški ar vienareikšmiai, sudėtingi ar paprasti. Iškeltų tikslų pasiekimui, svarbu tinkamai vadovauti, pasitelkiant įvairias vadovavimo strategijas. Vadovavimas yra būtinas, nes be vadovavimo organizacija būtų tik neaiškus žmonių ir įrenginių rinkinys (Jucevičienė ir kt., 2012).

Nuo vadovo pasirinkto ir įgyvendinamo vadovavimo stiliaus, vadovavimo politikos, taikomų vadovavimo būdų ir metodų priklauso tiek motyvuojančių, tiek demotyvuojančių veiksnių organizacijoje buvimas ar nebuvimas. Pasak Bučiūnienės (2002), demotyvacija – tai tarsi griaunamasis mechanizmas, kuris susideda iš kelių etapų. Specialistai, nuolat sprendžiantys motyvacijos ir demotyvacijos problemas, mano, kad už demotyvacinę darbuotojo būklę pirmiausia turi būti atsakingas įmonės vadovas, kuris turi laiku pastebėti pirmuosius nepasitenkinimo židinius.

Tai – pirmasis demotyvacijos etapas. Antrasis demotyvacijos etapas pasireiškia nurodymų nevykdymu, ignoravimu, darbo vengimu. Trečiojo demotyvacijos etapo pasėkmė – naujo darbo paieškos. Darbuotojai lengvai gali prarasti motyvaciją ir dėl to, kad vadovai neišnaudoja visų jų gebėjimų, žinių bei įgūdžių ir jie netenka galimybės save realizuoti.

Labai svarbu, kad darbuotojas nesijaustų taip, tarsi jo nuomonė ir idėjos yra ignoruojamos. Kitos demotyvacijos priežastys yra nepasitenkinimas darbo užmokesčiu, darbo sąlygomis, socialinėmis garantijomis. Viešojo administravimo, kaip ir bet kurios kitos srities, žmogiškųjų išteklių valdymas, yra nuolatinis ir dinaminis procesas, orientuotas į geriausių darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant visuomenei didžiausią naudą paslaugų forma (Domarkas, Juknevičienė, 2010).

Pasak Bortniko (2017), nuolat besikeičiančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip sistemą, kurioje žmogiškieji ištekliai tampa esmine aktyviaja jos dalimi, lemiančia organizacijos sėkmę. Nors mokslinėje literatūroje darbuotojų įgalinimas yra išskiriamas kaip viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų, tačiau įgalinimas vis dar dažnai suvokiamas kaip vienas iš nematerialių motyvavimo metodų, taikomų vadovaujant viešojo administravimo sektoriuje ir siekiant išvengti darbuotojų demotyvavimo. Darbuotojų įgalinimas apibūdinamas kaip delegavimas, atskaitingumas už pasekmes, darbuotojų skatinimas savarankiškai priimti sprendimus, vadovo dalijimasis informacija su darbuotojais, darbuotojų įgūdžių ugdymas ir inovatyvumo skatinimas (Valiulė, Vaikšnoras, 2018). Anot Gražulio (2008), „Praktika rodo, kad organizacija, kurios darbuotojai yra aukštos kvalifikacijos bei motyvacijos, gali geriau įveikti pasitaikančius sunkumus, pasinaudoti esamais pranašumais bei įgyvendinti naujas strategijas“, o Palidauskaitė (2007) teigia, kad „greičiau reaguojanti į visuomenėje vykstančius pokyčius, profesionali ir efektyvi, bet kartu mažiau kainuojanti, valdžia yra daugelio atskirų piliečių bei jų grupių idealas“.

1.4. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimas pokyčių metu

Norėdamos kuo ilgiau išlikti konkurencingomis sparčiai kintančioje aplinkoje, įmonės turi nuolat keistis ir prisitaikyti, kartu užtikrindamos kokybišką ir efektyvų paslaugų teikimą. Tas pats pasakytina ir apie viešąsias paslaugas teikiančias įstaigas ir įmones – kokybiškos paslaugos tampa ne siekiamybe, o būtinybe, kuri turi būti ir nuolat tobulinama siekiant visiško klientų pasitenkinimo. Viešojo sektoriaus inovatyvumas turi kritinės reikšmės socialinei ir ekonominei šalies gerovei – viešasis sektorius taiso rinkos ydas ir užtikrina socialinių paslaugų teikimą, didina pasitikėjimą šalies verslo aplinka užtikrindamas šalies finansinį stabilumą, augimą, konkurencingumą ir užimtumą (Europos Komisija, 2013).

Tiek privataus, tiek ir viešojo sektoriaus nuolatinę kaitą sąlygoja „nauji iššūkiai Europos Sąjungos visuomenei, ypač iššūkiai, kylantys globalizacijos ir politinės, socialinės, ekonominės

raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos internacionalizavimo aplinkoje ir išreiškiantys daugialypius organizacinius pokyčius visuomenės gyvenime“ (Melnikas, 2009).

Kaip teigia Bagdonas (2016), kaitos procese žmonės ir organizacijos tobulėja, skleidžia naujas mintis, savo veikloje įgyvendina idėjas, keičia mąstymą, požiūrį į įvairius gyvenimo reiškinius.

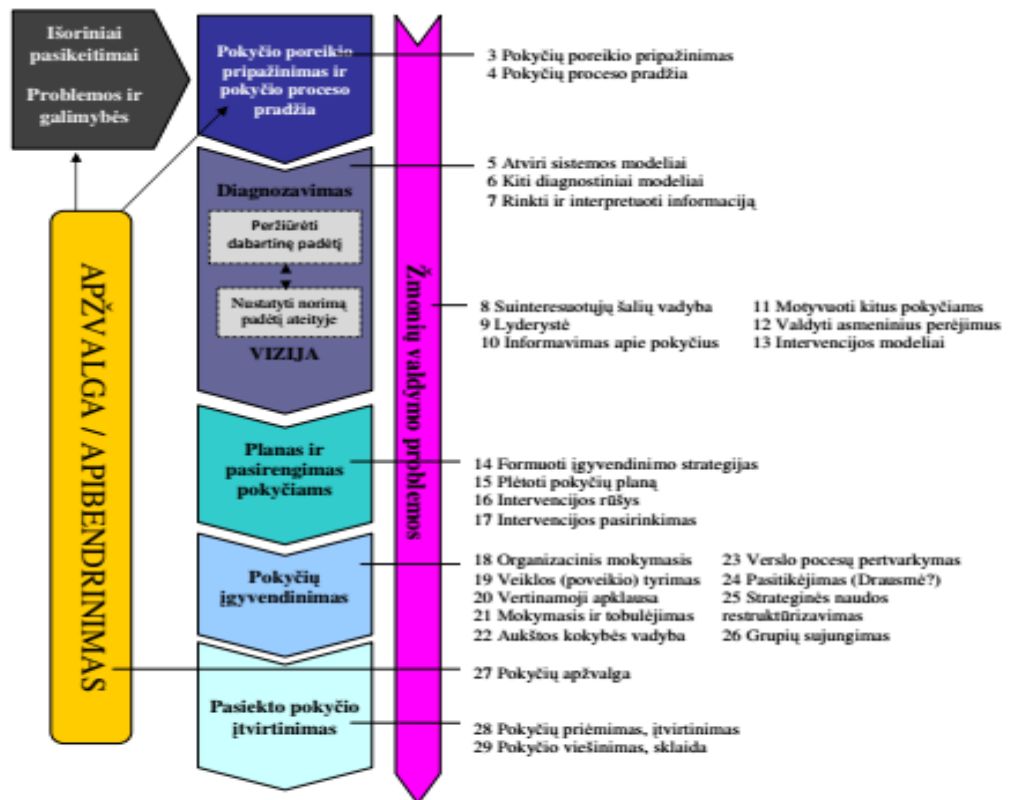
Savivaldybių institucijos, įgyvendina savivaldos teisę bendruomenės interesais (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 2008), todėl, anot Giedraitytės (2016), savivaldybių institucijos yra atsakingos už svarbiausių viešųjų paslaugų gyventojams teikimą, o siekiant užtikrinti paslaugų kokybę ir efektyvumą, savivaldybėse būtina skatinti inovacijas bei sudaryti inovacijų procesams palankias aplinkos sąlygas.

Kaip teigia Raipa (2009), Lobanova, Chlivickas (2009), nuo viešųjų struktūrų ir viešojo sektoriaus personalo gebėjimo planuoti, formuoti ir įgyvendinti sprendimus priklauso visuomenės poreikių tenkinimas, o pokyčiai šioje srityje neįmanomi be kvalifikuotų valstybės tarnautojų.

Pokyčiai bet kurioje srityje gali būti skirstomi į dvi dideles grupes:

- ✓ Planuoti pokyčiai
- ✓ Neplanuoti pokyčiai.

Planuoti pokyčiai Vanago (2007) apibrėžiami kaip apgalvoti struktūrinių inovacijų, naujos politikos ar tikslų sukūrimas, įdiegimas arba veiksmo filosofijos, klimato ar stiliaus pokytis. Žemiau pateiktame pokyčio proceso modelyje (3 pav.) matome, kad pradedant pokyčio poreikio pripažinimu ir pokyčio proceso pradžia, vykdant diagnozavimą, planuojant ir rengiantis pokyčiui, jį įgyvendinant ir įtvirtinant svarbiu faktoriumi visose pokyčio įgyvendinimo stadijose išlieka žmonės ir su žmonių valdymu susijusios problemos.



3 pav. Pokyčio proceso modelis pagal Hayes. (2010)

Nežiūrint į numanomą arba planuojamą vykdomo ar vykstančio pokyčio naudą, ne visi pokyčiai yra sėkmingai įgyvendinami, ne visi atneša lauktą ar planuotą rezultatą. Kaip ir permainos arba pokyčiai asmeniniame gyvenime, taip ir pokyčiai darbinėje srityje darbuotojams kelia rūpestį, stresą, nerimą, įtampą. Dažnai susiduriama su darbo tempo, našumo ir kokybės kritimo atvejais. Todėl organizacijų vadovams svarbu atsižvelgti ir numatyti galimas darbuotojų reakcijas į pokyčio įgyvendinimą, galimus pokyčio įgyvendinimo trikdžius arba kitaip sakant valdyti pokyčius.

Pokyčių valdymas – planuotas tikslas pakeisti organizacijos dabartinę padėtį į norimą kryptį, atsakant į naujus iššūkius ir galimybes (Hurn, 2012). Pokyčių valdymo procese, siekiant kuo sėkmingesnio įgyvendinamo pokyčio rezultato, svarbu numatyti galimus pokyčio įgyvendinimo trikdžius. Net sėkmingai parengta pokyčio įgyvendinimo strategija dar nesąlygoja įgyvendinimo sėkmės, jei nenumatomos galimos inovacijos įgyvendinimo problemos organizacijos viduje (4 lentelė).

Inovacinės veiklos problemos įmonės vidaus lygmenyje

Dalyvių pasipriešinimas inovacijoms	Dalyvių kvalifikacijos stoka	Specifinių programinių įrangų, skirtų inovacijoms valdyti, stoka	Kita	Rizikos ir atsipirkimo perversinimas
Pasikeitimas įgalina darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams	Žema įmonės dalyvių kvalifikacija ir aktyvumas	Inovacinė veikla organizuojama stichiškai, nėra valdoma programiniu pagrindu	Priklausomai nuo įmonės veiklos specifikos, organizacinės sistemos, turimų finansinių išteklių, naudojamos technologijos (darbo metodų)	

Šaltinis: sudarė Krušinskas, Benetytė, remiantis Hertz (1994) ir Griffit, Macartney (2009)

Be to, svarbu nuodugniai apgalvoti ne tik pokyčio įgyvendinimo strategiją bet ir šiuos aspektus:

1. Rizikos valdymo reikšmę;
2. Personalo įgalinimą, motyvavimą bei lyderystę;
3. Veiklos valdymą, inovacijų proceso bei rezultatų vertinimą;
4. Gyventojų įtraukimą į inovacijų procesų eigą;
5. Tarpsektorinį bendradarbiavimą bei tinklaveiką.

Ne kiekvienas pokytis atneša laukiamą rezultatą, ne visi jie pasiteisina. Dažnai pokyčiai, permainos paprastai asocijuojasi ir yra susijusios su stresu, neviltimi, noru viską mesti, neapibrėžtumo ir netikrumo jausmu, nuovargiu, įtemptais santykiais, konfliktais, baime dėl nesėkmės. Todėl akivaizdu, jog tiek vadovai, tiek pavaldiniai, mielai sutiktų gyventi ir dirbti aplinkoje, kurioje kiekvienas pokytis būtų iš anksto suplanuotas ir susijęs tik su visuotiniu ko nors gerėjimu. Darbuotojų reakcija į permainas labai svarbi, ir nors organizacijų vadovams svarbu kurti strategijas, kaip darbuotojai gali reaguoti į pokyčius organizacijoje, tačiau dar svarbiau siekiant norimo įgyvendinamo pokyčio rezultato numatyti, planuoti ir pritaikyti tinkamus motyvavimo būdus, metodus ir strategijas.

Kaip viena iš priemonių, sudarančių sąlygas užkirsti arba sumažinti pokyčio įgyvendinimo trikdžius, įvardinamas ir personalo motyvavimas.

Obrazcovas, Vozbutienė (2005), remdamiesi Barvydiene, Bučiūniene, Kasiuliu, Smith'u, išskiria kelias (5 lentelė) darbuotojų motyvavimo pokyčių metu priemones.

Darbuotojų motyvavimo pokyčių metu priemonės

Motyvavimo priemonė	Požymiai
Apibrėžti tikslus ir visų dalyvaujančiųjų vaidmenis	Turėdami aiškius tikslus žmonės jaučiasi tikriau, sumaniau tvarkosi. Kuo tikslai atsakingesni, tuo didesnis kyla savigarbos jausmas. Tikslai leidžia atsiriboti nuo situacijos ar kitų žmonių keliamų reikalavimų. Aiškūs tikslai padeda pasiekti gerovę. Darbuotojai pagarbiau vertina tokį vadovą, kuris turi aiškius tikslus ir ateities viziją, leidžiančią nepatiklius žmones „suvienyti“ bendram darbui ir pakeičia darbuotojų santykius su organizacija. Kaitos tikslas ir įgyvendinimo būdai kolegiškai patariami ir suderinami su permainų vykdytojais taip, kad vykdytojai tuos tikslus suvokia kaip savo ir prisiima atsakomybę už jų įgyvendinimą. Tuomet kaitos nauda yra aiški ir svarbi kiekvienam jos vykdytojui.
Pagalba suvokiant organizacijos kultūrą	Organizacijos kultūra egzistuoja tam, kad susietų jos narius, sukurtų bendrą suvokimą, apsaugotų nuo susvetimėjimo. Todėl būtent vertybių sistema lemia organizacijos efektyvumą. Pagalba žmogui, atskleidžiant jo vertybes, padeda jam suprasti savo poziciją vertybių atžvilgiu. Vertybės nematomos, todėl sunkiai suprantamos. Žmonės jas pripažįsta tik nagrinėdami savo požiūrius ir elgesį. Pripažintos vertybės suteikia kolektyvo nariams identiškumo jausmą, kuris savo ruožtu ugdo išipareigojimą organizacijai, jos tikslams.
Grįžtamojo ryšio suteikimas	Vadovas turi sudaryti sąlygas pavaldiniams pritaikyti žinias ir sugebėjimus, kurie padėtų kuo sėkmingiau įgyvendinti bendrus tikslus. Darbuotojų laikas turi būti suplanuotas taip, kad jie galėtų kalbėtis ir tarpusavy, ir su vadovais apie tai, kaip sekasi, kaip jie vertina savo veiklą, ką, jų manymu, reiktų keisti, ko pasigenda, kokių dalykų ir kaip norėtų gauti iš vadovų. Naujovėms būtinas kuo didesnis pasitikėjimas. Pokalbiai turi būti planiniai, konstruktyviai surengti susitikimai, kurių metu dalijamasi informacija apie darbų eigą, aptariami faktai, įvairūs procesai. Todėl reguliariuose susitikimuose (susirinkimuose arba pasitarimuose) turi būti aptariami ir įpareigojantys klausimai (pateikiama momentinė darbų nuotrauka), ir einamieji, nenumatyti, kuriuos iškelia kolegos.

Sudaryta darbo autorės pagal Obrazcovą, Vozbutienę (2005)

Kšivickienė (2010) pokyčių įgyvendinimo laikotarpiu vadovams rekomenduoja taikyti įvairialypę motyvavimo strategiją:

- ✓ įveikti darbuotojų nerimą ir baimę,
- ✓ palikti atvirą erdvę komunikacijai,
- ✓ visada sakyti tik tiesą,
- ✓ susitaikyti su faktu, kad pokyčių įgyvendinimo metu atlikimo kokybė ir produktyvumas mažės,
- ✓ pasirūpinti švietimu.

Pasak Loticho (2017), kad kaitos procesas organizacijoje būtų sėkmingas, svarbūs šie veiksniai:

1. Organizacijos vadovybės parama pokyčiams. Darbuotojai būna palankiau nusiteikę pokyčių atžvilgiu, jei mato, kad vadovai nedviprasmiškai palaiko diegiamas naujoves.

2. Pokyčių pagrindas. Svarbu, kad pokyčiai organizacijoje remtųsi tam tikrais pagrįstais rodikliais, t. y. statistine informacija, strateginio planavimo rezultatais ir pan.

3. Darbuotojų įtraukimas į kaitos procesą. Darbuotojai turi gauti tinkamą informaciją ir paaiškinimus apie vykstančius pokyčius, ypač tiesiogiai susijusią su konkrečiu darbuotoju

užduotimis. Be to, organizacijos nariai ir patys dažnai turi pasiūlymų, kaip būtų galima tobulinti kaitos procesą.

4. Komunikacija apie pokyčius (organizacijos viduje ir išorėje). Ji turi būti struktūruota ir sistemiška. Proaktyvi komunikacija mažina organizacijos narių pasipriešinimą pokyčiams.

5. Pokyčių įgyvendinimas. Būtinai aiškus pokyčių įgyvendinimo planas, t. y. tvarkaraštis, kad organizacijos nariai žinotų, kaip vyks suplanuoti pokyčiai.

6. Kita informacija. Kai pokyčiai įgyvendinami, svarbu įvertinti kaitos procesą, ar pasiekti norimi rezultatai.

7. Kliūčių šalinimas. Organizacijos darbuotojams kaitos procese kyla įvairių kliūčių, tad vadovybė privalo užtikrinti sąlygas, kad darbuotojai pokyčius įgyvendintų be sunkumų.

8. Šventė. Svarbu paminėti sėkmingai įvykusius pokyčius. Net ir mažų pokyčių šventimas gali įkvėpti didesnius pokyčius ir paskatinti organizacijos narius nesipriešinti naujovėms.

Pokyčių laikotarpiu, siekiant išlaikyti pozityvų darbuotojų nusistatymą ir emocinę būseną, vadovui būtina sustiprinti įprastas komunikacijos priemones: oficialius pranešimus, susitikimus ar tiesiog pašnekesius su darbuotojais, rengti susitikimus su įvairaus lygio vadovais ir kitais darbuotojais, burti darbo grupes įvairioms problemoms spręsti. Darbuotojų motyvacija siekti tikslų ir pokyčių įgyvendinimo didėja kai suvokiama, kad vadovas įsiklauso į jų nuomonę, klausia patarimo. Palaikantis konstruktyvų dialogą, suteikiantis savalaikę išsamią informaciją apie pokyčio įgyvendinimo eigą, organizuojantis mokymus ir kompetencijų kėlimą reikalingus pokyčio įgyvendinimui, suteikiantis grįžtamąjį ryšį vadovas, demonstruoja darbuotojams jų reikšmę ir indėlį į pokyčio įgyvendinimą, kartu motyvuodamas juos siekti organizacijai svarbių tikslų.

1.5. Švietimo sistemos darbuotojų motyvavimo ypatumai

Praeitame, industriniame amžiuje, švietimo sistemai buvo kelti reikalavimai ugdyti pagal amžių grupuojamus vaikus taip, kad šių išsilavinimas bei gebėjimai atitiktų jų amžiaus tarpsniui numatytas normas, o pats švietimas būtų patogus ir veiksmingas. Šie reikalavimai nebeatitinka šiuolaikinio, nuolat besikeičiančio ir reikalaujančio nuolatinės kaitos ir greito, savalaikio prisitaikymo prie kintančių sąlygų, gyvenimo tendencijų ir poreikių.

Vykstantys pokyčiai kelia vis didesnius reikalavimus švietimo sistemai, švietimo sistemos darbuotojams, švietimo įstaigų vadovams (Teachers' and school heads' salaries and allowances in Europe, 2016/17) ir suponavo gilesnius švietimo sistemos darbuotojų motyvacijos tyrimus. Skaalvik ir Skaalvik (2018) cituodami Collie ir Martin (2017) pažymi, kad kalbant apie švietimo darbuotojų motyvavimą ypač svarbiais motyvuojančiais ir veiklos kokybę gerinančiais faktoriais tampa pozityvūs ir palaikantys ryšiai su kolegomis, administracijos palaikymas, bendruomeniškumo jausmas, vertybių suderinamumas. Įstaigos ir asmens vertybių dermė yra ypač svarbi kalbant apie

švietimo sistemą nes, pasak Skaalvik, Skaalvik (2018), daugumos mokytojų motyvacija darbui yra grindžiama vertybėmis, etikos principais, vidine motyvacija. Taip pat išryškunami ir švietimo sistemos darbuotojus demotyvuojantys veiksniai: skiriamų užduočių gausa ir trumpas įgyvendinimo laikas, menkas administracijos ir kolegų palaikymas, vertybių konfliktas, atliekamo darbo nevienareikšmiškumas ir neapibrėžtumas.

Šiuolaikinio švietimo kaita ir nuolatinis tobulinimas yra svarbūs siekiant ekonominės asmens sėkmės, veiksmingo ir aktyvaus socialinio kultūrinio asmens veikimo ir dalyvavimo kuris sąlygoja visavertį piliečių gyvenimą (Švietimo problemų analizė, 2013).

Monkevičienės (2008) teigimu, švietimo kaita – tai nuolatinis, nenutrūkstamas, nuo paties švietimo neatsiejamas reiškiny, nulemtas visuomenės poreikių, jos nuostatų ir vertybinių orientacijų. Švietimo kaita, anot Valackienės, Želnienės (2018), traktuojama kaip sąmoningų ir kryptingų pastangų darinys, natūralus socialinių dėsnių nulemtas procesas, kurio negalima stabdyti, o tik suteikti norimą tempą, pageidaujamą kryptį ir priimtinesnį pobūdį. Sėkmingą ugdymo įstaigos kaitą lemia tinkamai parinkta pokyčių strategija.

Pažymėtina tai, kad švietimo įstaigų darbuotojų motyvavimas, taip pat kaip ir bet kokios kitos organizacijos darbuotojų motyvavimas, daro didelę įtaką švietimo įstaigų veiklos efektyvumui, kokybei ir rezultatams.

Keičiantis visuomenės vertybėms ir besivystant naujoms technologijoms, kurių taikymas švietimo įstaigose yra ypač skatinamas, švietimo įstaigos darbuotojų motyvavimas, atsižvelgiant į darbuotojų amžiaus vidurkį, pasidaro probleminis. Nors švietimo įstaigose dažnai pastebimi kai kurie motyvavimo sistemos elementai (mokyklų vidaus darbo tvarkos taisyklėse nurodomi skatinimo būdai: padėka, padėka raštu, pirmumo teisė dalyvauti kvalifikacijos renginyje, laisvos dienos, esant lėšų – premija), tačiau dažniausiai skatinimo sistemos švietimo įstaigose nėra, yra tik darbuotojų skatinimo priemonės. Todėl labai svarbu, kad vadovai, siekdami sėkmingai įgyvendinti valstybės politikos suponuotus būtinus pokyčius, ne tik gebėtų ir suprastų darbuotojų motyvavimo svarbą, bet diegtų savo institucijose lanksčias darbuotojų skatinimo sistemas, tokiu būdu išnaudodami motyvavimo funkcijos potencialą ir efektyvindami savo organizacijos veiklą.

Kalbant apie švietimo įstaigų darbuotojų motyvavimo ypatumus, svarbu pažymėti tai, kad norint sėkmingai vadovauti švietimo organizacijai, jos vadovui būtinos specifinės žinios ir gebėjimai, nes pati švietimo institucija yra specifinė, ji skiriasi nuo pramonės ar verslo organizacijų. Svarbiausi švietimo organizacijų ypatumai, pasak Želvio (2003), kuris remiasi švietimo vadybos teoretikais, yra šie:

- ✓ Daug sunkiau apibrėžti švietimo institucijų tikslus, kurie yra daug abstraktesnio pobūdžio, pvz., asmenybės ugdymas, kultūros perdavimas ar augančios kartos socializacija.
- ✓ Švietime daug sunkiau nustatyti, ar tikslai pasiekiami, ar ne. Mokyklų „produkcijos“ negalima išmatuoti ir įvertinti kaip verslo produkcijos.

✓ Sėkmingos švietimo įstaigų veiklos rezultatai pasireiškia ne iš karto ir yra ilgalaikiai. Pavyzdžiui, asmenybės brandą ar socializacijos sėkmę galima įvertinti tik apžvelgus visą žmogaus gyvenimo kelią.

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

✓ Švietimo organizacijos – tai specialistų organizacijos. Vadovai ir mokytojai turi maždaug vienodą profesinį pasirengimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaupę analogišką patirtį.

✓ Švietimo organizacijos hierarchinė piramidė yra daug plokštesnė nei kitų tipų organizacijų.

✓ Mokyklos direktorių nuo paprasto mokytojo skiria daug trumpesnis atstumas ir daug mažiau pakopų negu kompanijos prezidentą nuo paprasto darbininko. Mokytojų profesionalumas suteikia jiems autonomijos teisę įgyvendinant svarbiausią – ugdymo – uždavinį. Tačiau tuo pat metu nedidelis hierarchinės piramidės pakopų skaičius švietimo organizacijoje riboja mokytojų karjeros galimybes. (Želvys, 2003)

Taip pat svarbu pažymėti, kad švietimo įstaigos vadovo motyvuojamas pedagoginis personalas, patenkintas savo darbu, geba skatinti ne tik save, bet ir ugdytinius (Adamonienė, 2002). Motyvuotas mokytojas įkvėpęs, motyvavęs mokinį, pasiekia aukštesnių mokymosi rezultatų, t.y. gerėja jo darbo kokybė.

Darbuotojų darbo našumą tiesiogiai veikia vadovo gebėjimai, palaikymas, paskatinimas bei dalinės laisvės suteikimas, lemiantis atsakomybės jausmo atsiradimą.

2011 m. liepos 1 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. V-1194 buvo patvirtintas mokyklos vadovo kompetencijų aprašas. Jame įteisinamos mokyklos vadovo kompetencijos, kurias sudaro žinios, įgūdžiai, gebėjimai, vertybinės nuostatos ir kitos asmeninės savybės, galinčios sąlygoti vadovo profesinę veiklą ir turinčios įtakos sėkmingam darbui. Viena iš vadovo kompetencijų yra vadovavimo žmonėms kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas formuoti ir valdyti komandas, dirbti komandoje; gebėjimas paskatinti ir deleguoti; gebėjimas motyvuoti, įkvėpti. Minėtame dokumente akcentuojama ir vadovavimo pedagogų kvalifikacijos tobulinimui bei vadovavimo ugdymui ir mokymuisi kompetencija, kuri apibrėžiama kaip gebėjimas motyvuoti pedagogus tapti reflektuojančiais praktikais, skatinti juos prisiimti atsakomybę už asmeninį tobulinimąsi ir veiklos tobulinimą, integruoti geriausias patirtis.

Švietimo įstaigoje darbuotojų (mokytojų) laisvė pasirinkti pedagoginės veiklos formas ir būdus, siūlyti savo programas, ne mažiau kaip 5 dienas dalyvauti kvalifikacijos kėlimo renginiuose ir kt. įteisintos Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme. Geros mokyklos koncepcijoje (2015) taip pat akcentuojama mokyklos, kaip organizacijos, laisvė pasirinkti veiklos aspektus kurie „neturėtų

būti standartizuojami visoms šalies mokykloms, o jų vertinimas neturi būti per daug sureikšminamas ir negali tapti svarbesnis už mokyklos misijos vertinimą. Tokiu požiūriu į mokyklos veiklos organizavimą siekiama paskatinti mokyklos bendruomenės „išrasti“ mokyklą, kuriant jos veiklos modelius, aplinkas ir ugdymo būdus“ (Geros mokyklos koncepcija, 2015). Kitaip tariant, naudojant tokius motyvavimo būdus kaip motyvavimas darbo aplinka ir pobūdžiu, tenkinant saviraiškos, savirealizacijos, pripažinimo poreikius, švietimo įstaigoms suteikiama laisvė veikti. Kartu jos prisiima atsakomybę už pasiektus rezultatus.

Rupšienės, Gustienės (2005) atliktas gimnazijose dirbančių pedagogų motyvacijos tyrimas atskleidė, kad pagrindiniai gimnazijose dirbančius pedagogus motyvuojantys dirbti veiksniai yra šie:

- ✓ sudarytos palankios sąlygos savirealizacijai;
- ✓ pedagogų pasitenkinimą darbu skatinančios sąlygos;
- ✓ vadovų taikomi materialinio skatinimo būdai;
- ✓ vadovų dėmesys ir pagarba;
- ✓ vadovų žmogiškas supratingumas;
- ✓ pedagogų darbo gimnazijoje asmeninė nauda;
- ✓ pasitenkinimas asmeniniais darbo rezultatais;
- ✓ pasitenkinimas atlyginimu ir darbo sąlygomis;
- ✓ atsakomybė už darbo rezultatus;
- ✓ pasitenkinimas profesiniu bendravimu su vadovais ir kolegomis.

Kiti mokytojų motyvaciją tyrę mokslininkai nurodo, kad pedagogų prioritetu poreikių tenkinimo srityje išlieka savirealizacijos, noro būti naudingiems visuomenės labui, galimybių nuolat mokytis ir tobulėti poreikiai. Šalia minimi saugumo užtikrinimo, socialinių garantijų motyvai. Kartu reikia pažymėti, kad būdamas biudžetinėmis organizacijomis bendrojo lavinimo mokyklos neturi didelių galimybių taikyti materialines skatinimo priemones, todėl nenuostabu, kad Gadišauskaitės (2006) atlikto Kauno rajono mokytojų motyvacijos tyrimo rezultatuose taip pat teigiama, kad net 52% mokytojų pakeistų dabartinę profesiją, jei jiems būtų pasiūlytas didesnis darbo užmokestis. Darytina išvada, kad nors mokytojų motyvavime dominuoja nematerialūs motyvacijos metodai, vis dėlto materialūs motyvavimo metodai išlieka taip pat svarbūs.

1.6. Kaimo mokyklų darbuotojų motyvavimo ypatumai ir problematika

Pasauliui išgyvenant ne tik ekonominius, politinius, bet ir demografinius pokyčius, jų poveikis atsispindi įvairiose gyvenimo sferose. Šie pokyčiai daro įtaką ir švietimui, kai mažėjant gyventojų skaičiui kaimiškose vietovėse, mažėja mokinių skaičius mokyklose. Daugelyje užsienio šalių galima pastebėti tendencijas, kai mokyklos tampa daugiafunkciais centrais, atvirais visai

kaimo bendruomenei, teikia formalųjį ir neformalųjį švietimą mokiniams, jų šeimų nariams, ikimokyklinio amžiaus vaikams – visiems, kam to reikia. Nauji švietimo modeliai kaimo mokyklose įgyvendinami ir plėtojami JAV, Australijoje, Kanadoje, Rusijoje, Baltarusijoje ir kt. šalyse (Švietimo kokybės žemėlapis, 2018). Gerai sutvarkytas švietimo įstaigų tinklas užtikrina valstybės numatytų švietimo paslaugų pasirinkimą neatsižvelgiant į gyvenamąją vietą (regioną ar rajoną, centrą ar periferiją). Jis yra viena svarbiausių švietimo prieinamumo ir lygių galimybių mokytis ar būti ugdomam sąlygų.

Nuolat kylant reikalavimams viešojo sektoriaus, kartu ir švietimo įstaigų, teikiams paslaugoms, veiklos kokybei ir veiklos rezultatams, tiek įstaigos, tiek darbuotojai yra priversti dirbti ir siekti rezultato nuolat sparčiai keičiantis politinėms, socialinėms, demografinėms, ekonominėms, technologinėms sąlygoms. Vykstantys pokyčiai priverčia išeiti iš komforto zonos, tobulėti ir keistis. Tai reikalauja nemažo organizacijos sutelktumo ir darbuotojų asmeninių pastangų. Taip pat pokyčiai ir jų įgyvendinimas dažnai sukelia nestabilumo, nesaugumo jausmą. Todėl, atsižvelgiant į kylančių reikalavimų ir vykstančių pokyčių faktorius, organizacijoms siekiant geriausio rezultato, darbuotojų motyvavimo klausimas išlieka labai aktualus.

Mažėjant mokinių skaičiui mokyklose (ypač kaimo mokyklose), mažėja mokytojų darbo krūvis, mokytojai yra priversti važinėti į darbą, dirbti keliose mokyklose, mažėja atlyginimas už darbą, menkesniu lygiu tenkinami Maslow (1967) poreikių teorijoje įvardinami žemiausi-fiziologiniai darbuotojų poreikiai. Susidaro prielaidos prastesniam darbo atlikimui ir žemesnei rezultato kokybei. Tai įrodo ir 2018 m. Švietimo ministerijos išleistas „Švietimo kokybės žemėlapis“, kuriame atskleidžiama, kad „kaimo vaikams pavyti Vilniaus vidurkį prireiktų daugiau kaip 2 papildomų mokslo metų“ (Švietimo kokybės žemėlapis, 2018).

Dabar kaimo mokyklų tinklo raidą Lietuvoje reguliuoja savivaldybės, tačiau mokyklų tinklo raida priklauso ir nuo bendrųjų geografinių gyvenviečių sistemos ypatumų. Mažėjant mokinių skaičiui ne tik mažėja mokyklų, bet ir reformuojamas jų tinklas: vidurinės mokyklos tampa progimnazijomis arba pagrindinėmis (kurių skaičius išlieka gana stabilus), arba gimnazijomis, kurių skaičius itin išaugo paskutiniaisiais metais. Mažesnėse kaimo gyvenvietėse mokyklos tiesiog uždaromos (6 lentelė).

6 lentelė

Bendrojo ugdymo mokyklų skaičiaus kaita

Metai	Iš viso ugdymo įstaigų		
	Miestas ir kaimas	Miestas	Kaimas
2009-2010	1364	744	620
2010-2011	1321	738	583
2011-2012	1309	729	580

Metai	Miestas ir kaimas	Miestas	Kaimas
2012-2013	1242	705	537
2013-2014	1208	691	517
2014-2015	1200	689	511
2015-2016	1193	689	504
2016-2017	1151	680	471
2017-2018	1125	673	452

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas (2018)

Tyrimai rodo, jog dėl kaimo vietovėse per pastaruosius metus mažėjusio visų tipų bendrojo lavinimo mokyklų skaičiaus, moksleiviams sunku pasiekti mokyklą, todėl keičiasi mokinių laiko sąnaudos didėjančios dėl kelionės į mokyklą ir iš mokyklos į namus, yra vis sunkiau pasinaudoti neformaliojo ugdymo teikiamomis galimybėmis, didinant mokinių skaičių klasėse, kai jose mokosi iki trisdešimties mokinių, sunku pažinti mokinius ir efektyviai taikyti individualizavimo ir diferencijavimo principus, dėl važiavimo į/iš ugdymo įstaigos keičiasi mokinių dienos režimas, mitybos įpročiai, trumpėja laikas bendravimui su šeimos nariais (Jasaitis, 2009). Ši situacija mažina atokesnėse gyvenvietėse gyvenančių mokinių socialinių kompetencijų ugdymo(si) galimybes (Juodaitytė et al. 2012).

Kaip teigiama Kaimiškųjų regionų gyvybingumo veiksmų mokslo studijoje (2016), švietimo reforma bei infrastruktūros pertvarka kaimiškose teritorijose turėjo lemiamą pasekmių kaimo gyvybingumui – šalia gyvenamosios vietos negalint gauti svarbiausių paslaugų (švietimo, socialinių, sveikatos priežiūros ir pan.), toliau ryškėjo kaimo gyventojų tendencija migruoti į miestus arba į užsienį. Šios problemos ypač aktualios jaunoms šeimoms, kurioms labai svarbu, kad darželis ir mokykla būtų kuo arčiau namų, bei vyresnio amžiaus žmonėms, kuriems svarbios medicinos ir socialinės paslaugos bei mobilumo klausimas, naudojantis viešuoju transportu.

Taip pat kaip ir miestų bei didmiesčių bendrojo ugdymo mokyklos, kaimo mokyklos, priverstos išgyventi socialinių ir demografinių pokyčių laikotarpiu. Tačiau kaimiškosioms mokykloms, norint prisitaikyti ir išlikti konkurencingomis, atitinkančiomis laikmečio, veiklos kokybės ir efektyvumo iššūkius bei reikalavimus, reikia įveikti daug daugiau sunkumų susijusių su darbuotojų stygiumi, vyresnio amžiaus darbuotojų menkesne motyvacija, nes skirtinga motyvacija „esti ateinant į darbą, dirbant ir rengiantis palikti darbo vietą“ (Palidauskaitė, 2008), važinėjančių į darbą mokytojų nepasitenkinimu darbo sąlygomis, kurios lemia požiūrį, kad „kai asmuo nejaučia pasitenkinimo darbu, t. y. kai norai prasilenkia su esama tikrove, jo nuostatos keičiasi, gali sumažėti pastangos darbe, kruopštumas, mažiau bus siekiama tikslų ir kt. Sumažėjęs pasitenkinimas ir atsidavimas organizacijai sukelia neigiamas nuostatas, dažnesnes pravaikštas, nedalyvavimą mokymuose ir švietime, mobilumo intencijas ar net pasitraukimą iš darbo“ (Palidauskaitė, 2008).

Atlikus mokslinės literatūros viešojo sektoriaus, švietimo darbuotojų motyvavimo klausimais turinio analizę, teisinių dokumentų analizę, galima daryti šias išvadas:

1. sėkmingo vystymosi, tobulėjimo, tikslų įgyvendinimo, perspektyvos siekianti šiuolaikinė organizacija, tiek teoriniu, tiek ir praktiniu lygiais itin didelį dėmesį turėtų skirti darbuotojų motyvavimui;

2. organizacijos vadovui, siekiančiam rezultatyvios, efektyvios ir kokybiškos organizacijos veiklos, būtina išmanyti tiek darbuotojų poreikius t.y. kas skatina juos veikti (turinio motyvacijos teorijos), tiek ir procesą t.y. kaip vienokie ar kitokie poreikiai ir jų patenkinimas lemia darbuotojų veiklą (proceso motyvacijos teorijos);

3. tiek piniginės, tiek nepiniginės, tiek ir nematerialinės darbuotojų motyvavimo priemonės siekiant aukščiausios teikiamos paslaugos, gaminamo produkto kokybės ir atliekamos veiklos efektyvumo, turėtų būti taikomos atsižvelgiant į individualaus darbuotojo ir organizacijos personalo poreikius;

4. viešojo sektoriaus įstaigos, gebančios ugdyti ekspertinio mąstymo, išteklių stokos įsisąmoninimo, strateginės vizijos, inovacijos, transversalaus ryšio, stebėsenos, rėmimosi žiniomis, gerosios patirties perėmimo, etinės stiprybės, skaidrumo, atskaitomybės kompetencijas, susidoroti su kylančiais iššūkiais, geba išlikti konkurencingomis vykstant nuolatiniais pokyčiams tiek įstaigos viduje, tiek išorėje. Tuomet jos yra pajėgios patenkinti piliečių, kaip viešųjų paslaugų vartotojų lūkesčius ir sėkmingai įgyvendinti vykdomas reformas;

5. darbuotojų reakcija į permainas labai svarbi, ir nors organizacijų vadovams svarbu kurti strategijas, kaip darbuotojai gali reaguoti į pokyčius organizacijoje, tačiau dar svarbiau siekiant norimo įgyvendinamo pokyčio rezultato numatyti, planuoti ir pritaikyti tinkamus motyvavimo būdus, metodus ir strategijas;

6. nuolat kylant reikalavimams švietimo įstaigų teikiamoms paslaugoms, veiklos kokybei ir veiklos rezultatams, vykstant nuolatiniais pokyčiams, įstaigos ir darbuotojai yra priversti išeiti iš komforto zonos, tobulėti ir keistis. Atsižvelgiant į kylančių reikalavimų ir vykstančių pokyčių faktorius, organizacijoms siekiant geriausio rezultato, darbuotojų motyvavimo klausimas išlieka labai aktualu;

7. pokyčių įgyvendinimo laikotarpiu vadovams rekomenduoja taikyti įvairialypę motyvavimo strategiją ir padėti darbuotojams įveikti nerimą ir baimę, palikti atvirą erdvę komunikacijai, visada sakyti tik tiesą, susitaikyti su faktu, kad pokyčių įgyvendinimo metu atlikimo kokybė ir produktyvumas mažės, pasirūpinti švietimu;

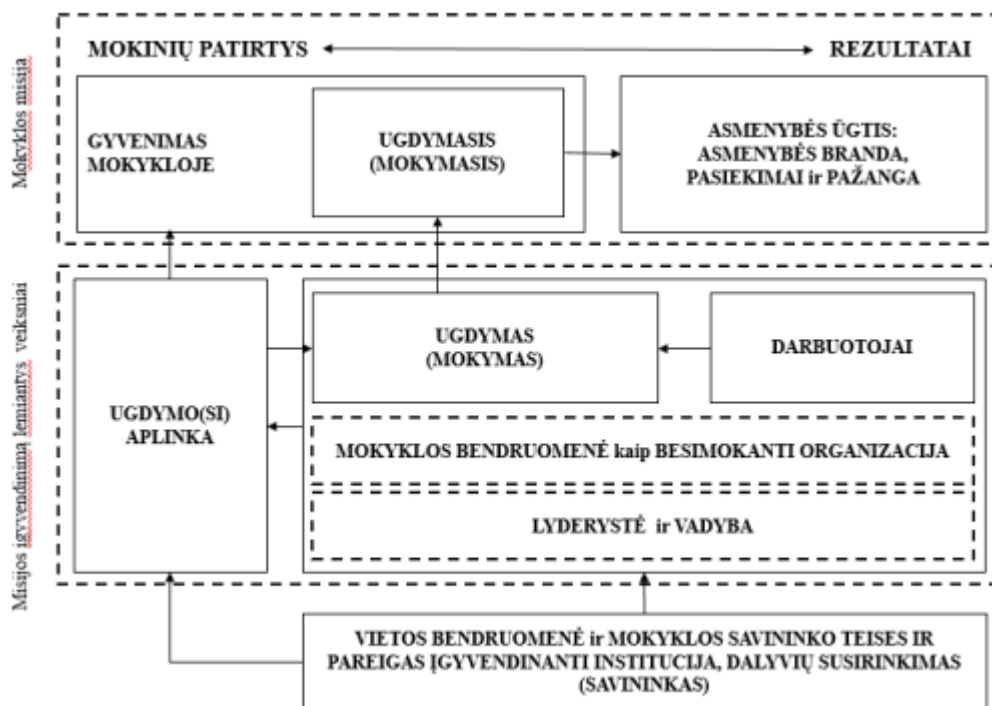
8. mokytojų motyvavime dominuoja nematerialūs motyvacijos metodai, vis dėlto materialūs motyvavimo metodai išlieka taip pat svarbūs.

2. GEROS MOKYKLOS KONCEPCIJOS ĮGYVENDINIMAS LIETUVOJE, KAIP KIEKVIENOS BENDROJO UGDYMO MOKYKLOS POKYTIS

2.1. Geros mokyklos teisinis reglamentavimas

2015 metais, siekiant sudaryti prielaidas kelti vienos iš viešojo administravimo srities organizacijų – mokyklų, įgyvendinančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės lygį, parodyti mokyklai šių laikų aktualijas atitinkančią veiklos kryptį bei gaires ir įgalinti ją veikti siekiant parengti sėkmingam, visaverčiam asmeniniam, pilietiniam, ekonominiam gyvenimui pasiruošusius piliečius, buvo parengta Geros mokyklos koncepcija kuri iš esmės yra daugelio inovacijų reikalingų įgyvendinti švietimo įstaigoje visuma. Koncepcijoje teigiama kad, aplinka kinta taip sparčiai, kad, kuriant geros mokyklos modelį, tenka atsižvelgti ne tik į tai, kas laikyta gera mokykla praeityje atliktuose tyrimuose, bet ir į moderniausias mokymosi tendencijas – informacinės, žinių, besimokančios, tinklinės, virtualios ar išminties visuomenės poreikius.

Geros mokyklos koncepcija skirta visiems švietimo sistemos veikėjams: mokiniams, mokytojams, darbuotojams, tėvams, vadovams, steigėjams, visuomenei. Geros mokyklos modelio schemoje (4 pav.) atskleidžiamas tarpusavio ryšys tarp skirtingų švietimo veikėjų, ugdymo turinio, patirčių ir rezultatų, visų Geros mokyklos koncepcijos konstruktyvų sąsajos.



4 pav. Geros mokyklos modelio schema

Šaltinis: Geros mokyklos koncepcija (2015)

Sėkmingam Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimui švietimo įstaigoje, kaip ir bet kurioje kitoje viešojo sektoriaus organizacijoje, turi būti pasitelkti viešojo administravimo principai. Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimui artimiausiais ir priimtinausiais galėtų būti Gero valdymo konceptas įgyvendinamas „pirmiausia pagal 3 valdžios ir piliečių santykių bei sąveikos dimensijas: informavimą, konsultavimą, aktyvų dalyvavimą“ (Pivoras, Visockytė, 2011). Šios dimensijos labai priimtinos Geros mokyklos koncepcijai kurioje teigiama, kad gyvenimas mokykloje grindžiamas bendruomeniškumu, įgalinančia lyderyste ir vadyba, pasidalyta lyderyste, dalyvavimu, refleksija, atvirumu, skaidrumu, mokymusi ir asmeniniu tobulėjimu (Geros mokyklos koncepcija, 2015).

2.2. Geros mokyklos koncepcijos kaip inovacijos įgyvendinimas

Nuolat ir sparčiai besikeičiant globaliems procesams darantiems įtaką tiek šalies, tiek organizacijos veiklai, svarbiu tampa toks pats spartus prisitaikymas prie nuolatinės kaitos, nuolat kintančių reikalavimų ir poreikių atliepimas. Tokioje aplinkoje ypač svarbiu rodikliu tampa inovacijos ir organizacijų gebėjimas inovacijas adaptuoti ir pritaikyti savo veikloje. Anot Domarko, Juknevičienės (2010), inovacijų diegimą viešajame administravime sąlygoja daugelis veiksnių, iš kurių vieni svarbiausių yra šie:

- ✓ didinti valstybės konkurencingumą, siekiant prilygti sėkmingoms kitoms valstybėms ar atskiroms organizacijoms;
- ✓ skatinti bendradarbiavimo ryšius ir tapti lygiaverčiais kitų valstybių, ar organizacijų partneriais;
- ✓ įvertinti didėjančią jautrumą visuomeninės ir ekonominės aplinkos veiksniams ir kurti patrauklesnę valstybės įvaizdį nacionaliniu (visuomenei, nacionalinei verslo struktūrai) ir tarptautiniu mastu.

Skrickienė, Čepuraitė, Štaras (2018) pateikia šiuolaikinės, besimokančios organizacijos personalui būdingus specifinius gebėjimus ir kompetencijų grupes: *vadybinės kompetencijos* (komunikacijos, lyderio, organizavimo); *technologinės kompetencijos* (technologijų naudojimo, aplinkos kūrimo); *mokymosi kompetencijos* (individualaus, komandinio, organizacinio mokymosi, žinių kūrimo); *operacinės kompetencijos* (finansų valdymo, finansų srautų sistemos išmanymo, procesų administravimo, greito reagavimo).

Mokymasis organizacijai yra išlikimo, pajėgumo stiprinimo būdas, įgalinantis ją geriau ir greičiau keistis, t. y. susitvarkyti su pokyčiais, ir inovacijomis, bei pasinaudoti naujomis galimybėmis. Inovacijų taikymas tampa svarbiu dar ir dėl tos priežasties, kad visuomenei reikalaujant vis didesnio viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, teikiamų paslaugų kokybės ir gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių, „vis svarbesni tampa viešųjų paslaugų teikėjų ir vartotojų santykiai, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, viešųjų programų ir projektų bei visų

veiklos rūšių– informacinių, technologinių, finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo – inovacijos“ (Puškorius, Raipa, 2002).

Kadangi sąvoka *inovacija* apima labai platų spektrą, mokslinėje literatūroje sutinkama daug įvairių sąvokos *inovacija* aiškinimų (7 lentelė).

7 lentelė

Sąvokos *inovacija* aiškinimas – skirtingų autorių požiūris

Sąvokos aiškinimas	Autorius
Inovacija yra funkcinė ir pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju.	Melnikas, Jakubavičius, Strazdas (2003)
Inovacijas sudaro naujų idėjų generavimas ir jų įgyvendinimas per patobulintus gaminius, procesus ar paslaugas.	Urabe, Child, Kagon (1988)
Tai instrumentas, padedantis pokyčius panaudoti kaip galimybę sukurti naujus verslus, produktus, paslaugas, gauti didesnę pelną, ekonominius išteklius transformuojant iš žemesnio produktyvumo lygio į aukštesnį, sukuriant naujus išteklius.	Ramanauskienė (2010)
Visaapimantis ir nuolat vykstantis procesas, inovacijos gali pasireikšti visose veiklos srityse priklausomai nuo kiekvienos veiklos srities personalo kompetencijos bei tikslų.	Valodkienė, Snieška, Gaidelys, (2011)
Inovacijos yra produktų, paslaugų ar technologijų atnaujinimas, išplėtojimas ir tolesnis diegimas vidaus bei užsienio rinkose, panaudojant mokslo tyrimų rezultatus.	Kulviecas (1991)
Inovacijos sąvoka traktuojama kaip tam tikras procesas, apimantis mokslinius tyrimus ir jų metu gautų žinių transformavimą į naujos produktus, paslaugas, technologijas.	Žilinskas, Demetjeva, (2014)
Inovacija yra įvairialypis procesas, kuriame gali dirbti skirtingi subjektai (valdžios institucijos, verslo partneriai, tiekėjai, klientai, konsultacinės kompanijos, inovacijų įgyvendinimo paslaugų agentūros, ekonominės plėtros agentūros, verslo asociacijos, mokslo institucijos, finansinės institucijos), kurių tikslas – sėkmingai pritaikyti naujas technologijas, idėjas ir metodus, kuriant ir tobulinant produktus, paslaugas, technologijas.	Griffith, Macartney, (2009)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Krušinską, Benetytę, (2012)

Lentelėje įvardinti autoriai, nagrinėję *inovacijas* kaip pokyčių įgyvendinimo įrankį, sutinka su tuo kad, *inovacijos* yra tas metodas, kuris leidžia įmonei ar organizacijai išlikti konkurencingai ir efektyviai veikti nuolat kintančioje aplinkoje.

Vyraujanti didelė teorinio *inovacijos* sąvokos apibrėžimo gausa sąlygoja ir gan detali inovacijų skirstymą į kategorijas (8 lentelė).

8 lentelė

Inovacijų klasifikacija

1. Pagal turinį	2. Pagal įgyvendinimo laipsnį	3. Pagal įgyvendinimo mastą	4. Pagal naujumo lygį	5. Pagal organizacines ypatybes	6. Pagal inovacijų pobūdį	7. Pagal galutinį rezultatą
Produkto Technologinės Socialinės Kompleksinės	Žmogus Įmonė Ūkio šaka Valstybė Ekosistema Pasaulis	Vienkartinės Daugkartinės	Radikalios Modifikuojančios	Vidaus Tarp organizacinės	Kiekybinės Kokybinės	Fundamentinė Eksperimentinė Bazinė Difuzinė Sąlyginė

Šaltinis: Benetytė, Krušinskas, (2012).

Inovacijos klasifikuojamos priklausomai nuo to, koks turinys jas sudaro (ar tai yra produktas, ar socialinė inovacija), pagal tai, kas ir ar dažnai tas inovacijas įgyvendina, pagal tai ar inovacijos

yra visiškai naujos, inovatyvios ar tai tik iš dalies modifikuotas jau turėtas produktas, pagal tai kokioje aplinkoje jos yra taikomos, pagal savo pobūdį ir galutinį rezultatą.

Bet kokio tipo pokyčiams, kartu ir sėkmingam inovacijos įgyvendinimui, reikia numatyti strategiją. Pagal *inovacijų įgyvendinimą* mokslinėje literatūroje išskiriamos kelios strategijos. Tamošiūno (2018) pateiktoje medžiagoje išskiriamos šios inovacijų įgyvendinimo strategijos :

1. *Puolimo inovacinė strategija* – būdinga įmonėms, kurios sukuria naują produktą ir pirmos su nauju produktu pasirodo rinkoje.

2. *Gynybinė inovacinė strategija* – skirta įmonės pozicijų išlaikymui rinkoje. Įmonės, taikančios šią strategiją, stengiasi išlaikyti susikurtą nišą palyginti stabiliose produktų rinkų srityse. Įmonės veikia ribotų produktų savybių aptarnavimo srityse, stengiasi į užimtas rinkos sritis neįsileisti geresnių savybių produktų.

3. *Imitacinė inovacinė strategija* – būdinga įmonėms, modifikuojančioms rinkoje pateikiamą produktą.

Sėkmingai parengtos *inovacinės strategijos* sudaro pagrindą įveikti iššūkį kylantį ir vienai iš viešojo sektoriaus organizacijų – šiuolaikinei švietimo įstaigai. Tas iššūkis yra nuolat besikeičiančioje aplinkoje išlikti konkurencingai, savitai, efektyviai dirbančiai ir pasiekiančiai aukštų rezultatų.

Kaip teigia Tamošiūnas (2018), „vienintelė veikla, siejanti savyje kūrybą, mokslą bei verslininkystę, tai inovacinė veikla. Jos dėka mokslo žinios transformuojamos į fizinę realybę, keičiančią visuomenę, todėl šią veiklą tikslinga traktuoti kaip produktyviąją žmonių veiklą, nukreiptą į kokios nors sistemos perėjimą iš žemesnio lygio į aukštesnį. Šio perėjimo tikslas – tenkinti nuolat kintančius visuomenės poreikius“.

Kaip tik apie kūrybą ieškant ir atrandant naujus veiklos modelius, tarpsektorinį bendradarbiavimą, naujų žinių įgijimą įvairiais būdais, mokantis savarankiškai ir vieniems iš kitų, edukacinių aplinkų kūrimą, net naujos, nestandartizuotos, o atliepančios bendruomenės poreikius, mokyklos „išradimą“ kalbama ir Geros mokyklos koncepcijoje. Galima būtų teigti, kad Geros mokyklos koncepcija pati savaime yra inovacija. Jos įgyvendinimui taip pat turi būti pasitelkiamos įvairios inovacijos. Tos inovacijos turi būti pasitelkiamos vieninteliam tikslui – mokyklos kaip sistemos perėjimui iš žemesnio lygio į aukštesnį, o sėkmingam inovacijų įgyvendinimui būtini aukštos kompetencijos, motyvuoti darbuotojai.

2.3. Geros mokyklos koncepcijos ryšys su Lietuvos ir Europos sąjungos strateginiais dokumentais

Strateginis planavimas ir strateginiai dokumentai, leidžiantys išvelgti organizacijos privalumus ir trūkumus, pažinti aplinką, analitiškai įvertinti organizacijos veiklą, turimus išteklius, iškelti bendrus visai organizacijai tikslus, siekius ir jų įgyvendinimo principus, suvokti organizaciją kaip

vieną visumą ar tam tikrą sistemą, kurios visos sudedamosios dalys bendradarbiauja tarpusavyje tam, kad efektyviausiu būdu pasiektų bendrai numatyto rezultato, tapo svarbia ir neatsiejama efektyvios veiklos ir aukšto bei kokybiško veiklos rezultato siekiančios viešojo valdymo organizacijos veiklos dalimi, viešojo sektoriaus valdymui „tapus vis svarbesniu ir akivaizdesniu tiek grandyje „valstybė – pilietis“ (tenkinant visuomenės poreikius), tiek ir grandyje „valstybė – valstybė“ (bendradarbiaujant su tarptautinėmis organizacijomis, kitų valstybių institucijomis)“ (Tunčikienė, Skačkauskienė, 2012).

2.3.1. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“, valstybinės švietimo strategijos 2013-2022 ir geros mokyklos koncepcijos sąsajos

2012 metų gegužės 15 dieną Lietuvos Respublikos Seimo patvirtintos Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ pagrindu tapo Lietuvos bendruomenių, nevyriausybinų organizacijų, aktyvių piliečių siūlymai, mintys ir idėjos kaip paversti Lietuvos ateitį sėkminga. „Šio strateginio dokumento paskirtis – žadinti ir vienyti idėjas, kurių įgyvendinimas garantuotų visuomenės gerovę, piliečių orumą ir valstybės saugumą.“ (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2012).

Valstybinės švietimo strategijos 2013-2022 Lietuvos respublikos nutarimu patvirtintos 2013 metais bendrosiose nuostatose teigiama, kad ji „parengta siekiant sutelkti švietimo bendruomenės pastangas esminiams švietimo pokyčiams, kurie būtini atsižvelgiant į visuomenės lūkesčius, Valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ nuostatas, pasaulines švietimo filosofijas, politikos ir praktikos tendencijas, naujausius Lietuvos ir Europos Sąjungos švietimo būklės duomenis, ir tam kryptingai skirti finansinius, materialinius ir intelektualinius išteklius.“(Valstybinė švietimo strategija 2013-2022)

Analizuojant šiuos Lietuvai svarbius strateginius dokumentus, išvelgiama aiški strategijos „Lietuva 2030“, kurioje teigiama, kad „turi būti vertinamas ir nuo mažens ugdomas kūrybingumas ir lyderystė“, ir Valstybinės švietimo strategijos 2013-2022 sąsają su Geros mokyklos koncepcijoje akcentuojamomis siekiamybėmis (9 lentelė).

9 lentelė

Strategijos „Lietuva 2030“, valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategijos ir Geros mokyklos koncepcijos sąsaja

Lietuva 2030	Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija	Geros mokyklos koncepcija
Ugdymosi aplinka		
„Visose mokyklose sukurti tinkamą mokymosi aplinką: gamtos mokslų laboratorijas, menų edukacijos priemonės, sveikatingumo erdves, kt.“	„Turtinti mokymosi, praktinio taikymo aplinką mokyklose.“	„Atvira ugdymo(si) aplinka –nuo tradicinių klasių erdvių pereinama prie „klasių be sienų“: ugdymo(si) procesas gali vykti ir koridoriuose, vestibuliuose, bibliotekoje, mokyklos kieme ir kitose vidinėse bei išorinėse mokyklos erdvėse.“
Ugdymas		

Švietimo sistema „orientuoti i kūrybiškumo, pilietiškumo ir lyderystės ugdymą“.	Siekiamybė, kad „kiekvienas asmuo taptų savarankiškai kuriančiu savo sėkmę sąmoningu piliečiu, įsiliejančiu i tokių pat asmenų nacionalinę ir pasaulinę bendruomenę, pažangią ekonomiką ir savitą nacionalinę kultūrą.“	„Mokykloje vertinamas kūrybiškumas ir naujos idėjos“ „Mokykloje skatinama įgalinanti lyderystė. Mokyklos vizija ir strategija kuriama visos mokyklos bendruomenės, yra aiški bei įkvepianti. Vadovavimas ir lyderystė mokykloje pasidalinti: didelę dalį sprendimų priima mokyklos bendruomenė, veikloms vadovauja įvairūs jos nariai, skatinama asmeninė iniciatyva“. „Įgyjami pagrindiniai gebėjimai, leidžiantys tapti pilietiškais, humaniškas vertybes puoselėjančiais visuomenės nariai“.
„Sukurti ir visose švietimo įstaigose įdiegti kūrybingumui, ieškojimams ir tobulėjimui atviras mokymosi programą ir kompetencijos vertinimo ir įsivertinimo sistemą.“	„Visais švietimo lygiais įvesti kriterinį kaupiamąjį vertinimą kaip besimokančiojo pasiekimų savikontrolės būdą.“ „Gilinti formaliojo ir neformaliojo švietimo integralumą bei tarpusavio papildomumą, diegti atvirus ir lanksčius mokymosi būdus, sukurti ir įgyvendinti neformaliojo švietimo ir savišvietos būdų įgytų kompetencijų (kvalifikacijų) pripažinimo sistemą.“	„Mokiniai suvokia save kaip asmenybes, džiaugiasi savo pasiekimais ir kantriai įveikia nesėkmes, nepraradami tikėjimo, kad jiems pavyks. Jie priima naujus iššūkius kaip kelią i tobulėjimą, sveikai pasitiki savo jėgomis, tačiau adekvačiai ir kritiškai vertina realybę“. „Mokinių pasiekimai vertinami, atsižvelgiant ne vien i apibrėžtus, programinius ugdymo tikslus, bet ir i individualias kiekvieno mokinio išgales bei ypatybes, siekiant nuolatinės asmeninės pažangos mokiniui tinkamu būdu ir tempu, netrikdomos mokinio pasiekimų lygio klasėje ar mokinių grupėje įvertinimų.“
„Plėsti bendruomenių savivaldą (suteikiant daugiau teisių mokyklų ir seniūnijų savivaldai)“	„Švietimo vadyba turi tapti racialesnė ir labiau bendruomeninė.“	„Mokykloje veikia stipri savivalda. Aktyviai dalyvaudami savivaldos veikloje, mokiniai ugdomi socialinius gebėjimus, mokosi dirbti komandoje, išsiugdo gebėjimus konstruktyviai spręsti problemas, atsiskleidžia kaip lyderiai.“
Besimokanti visuomenė		
„Sukurti veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą.“	„Skatinti mokymosi visą gyvenimą įvairovę pagal ūkio ir visuomenės poreikį ir veiklų tęstinumo potencialą ir kurti lanksčią prieinamumo sistemą.“	„Mokyklos darbuotojai – savo sričių profesionalai, kurie rūpinasi nuolatiniu asmeniniu tobulėjimu, plečia ne tik profesinį, bet ir bendrą kultūrinį akiratį. Jie atviri naujovėms, nebijo tyrinėti ir bandyti, mokosi iš kolegų ir mokinių“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis strategija „Lietuva 2030“, Valstybinės švietimo 2013-2022 metų strategija ir Geros mokyklos koncepcija

Išanalizavus lentelėje pateiktą informaciją, galima daryti išvadą, kad tiek Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, tiek Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija, tiek Geros mokyklos koncepcija akcentuoja tokias siekiamybes kaip *kūrybiškumas, lyderystė, nuolatinis tobulėjimas ir mokymasis, asmenybės branda, pilietiškumas, kompetencijų ugdymas*. Įvertinus tai, kad sąsaja tarp visų dokumentų yra gan ryški, galima būtų teigti, kad Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas gali būti įvardinamas kaip strateginis Lietuvos tikslas.

2.3.2. Europos Sąjungos strateginių dokumentų ir Geros mokyklos koncepcijos sąsajos

Lietuvai esant visaverte Europos Sąjungos nare ir rengiant nacionalinio lygmens strateginius dokumentus, taip pat ir švietimo srities strateginius dokumentus, siekiama dermės su Europos Sąjungos strateginiais dokumentais. Sėkmingai įgyvendinus Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“, kurios sąsajos su Geros mokyklos koncepcija jau buvo aptartos, tikimasi, kad „2030 metais

Lietuva bus tarp 10 pažangiausių Europos Sąjungos (toliau – ES) valstybių narių pagal šiuos kriterijus:

- ✓ gyvenimo kokybės indeksą (dabar 23 vieta ES);
- ✓ laimės indeksą (dabar 20 vieta ES);
- ✓ demokratijos indeksą (dabar 22 vieta ES);
- ✓ darnios visuomenės indeksą (dabar 13 vieta ES);
- ✓ pasaulio konkurencingumo indeksą (dabar 17 vieta ES);
- ✓ globalizacijos indeksą (dabar 25 vieta ES)” (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“).

Švietimas, kaip ir kitos gyvenimo sritys, „patirdamas socialinių, kultūrinių, ekonominių transformacijų iššūkius, jų pasekmes, yra priverstas veikti sparčiai kintančių kontekstų sąlygomis ir modeliuoti naujas, adekvačias veiksmingam savo paskirties įvykdymui strategijas, derančias su nacionaliniais šalies prioritetais ir Europos Sąjungos nuostatomis švietimo klausimais“ (Gumuliauskienė, 2013).

Europos komisijos komunikate „2020 m. EUROPA Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“ švietimas yra įvardinamas kaip viena iš 5 Europos sąjungos įgyvendintinų prioritetinių sričių perkeltinų ir į nacionalines programas. Jame taip pat teigiama, kad „būtina gerinti mūsų švietimo kokybę, stiprinti mūsų mokslinių tyrimų rezultatus, skatinti inovacijų ir žinių perdavimą Sąjungoje, iki galo išnaudoti informacines ir ryšių technologijas, užtikrinti, kad novatoriškos idėjos virstų novatoriškomis prekėmis ir paslaugomis, kurios skatintų augimą, kokybiškas darbo vietas ir padėtų spręsti Europos ir pasaulio socialinius uždavinius.“ Švietimo kokybės gerinimas gali būti tiesiogiai aspiruojamas su Geros mokyklos koncepcijoje įvardinamu siekiu „sudaryti prielaidas kelti šalies mokyklų, įgyvendinančių bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės lygį“ („2020 m. EUROPA Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija“).

Kitame strateginiame Europos Sąjungos dokumente, 2009 m. programoje „ET 2020“, užfiksuota, kad siekiant iki 2020 m. išspręsti švietimo ir mokymo sistemose kylančias problemas, nustatyti keturi bendri ES tikslai

- ✓ mokymąsi visą gyvenimą ir judumą paversti tikrove,
- ✓ gerinti švietimo ir mokymo kokybę bei veiksmingumą,
- ✓ skatinti vienodas galimybes, socialinę sanglaudą ir aktyvų pilietiškumą,
- ✓ stiprinti kūrybiškumą ir novatoriškumą, įskaitant verslumą, visais švietimo ir mokymo lygmenimis (programa „ET 2020“).

Švietimo kokybė, socialinė sanglauda, kūrybiškumas, aktyvus pilietiškumas, mokymasis visą gyvenimą šie prioritetai išskirti ne tik Geros mokyklos koncepcijoje, bet ir Europos Sąjungos „ET 2020“ programoje ir tai leidžia teigti, kad Geros mokyklos koncepcija glaudžiai siejasi su Europos Sąjungos keliamais strateginiais tikslais. Geros mokyklos koncepcijoje minimas ir kriterijus,

sudarantis sąlygas veiksmingam Geros mokyklos koncepcijoje ir „ET 2020“ programoje numatytų prioritetų ir tikslų įgyvendinimui, tai „aukšta mokyklose dirbančių asmenų darbo motyvacija“ .

3. KAIMIŠKŪJŲ GIMNAZIJŲ DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO ĮGYVENDINANT GEROS MOKYKLOS KONCEPCIJĄ EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Planuojant ir organizuojant tyrimą, kurio tikslas yra atskleisti kaimiškųjų gimnazijų situaciją Lietuvos švietimo pertvarkoje, analizuoti kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų motyvavimo galimybes įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją, vadovautasi kiekybinio ir kokybinio tyrimų socialiniuose moksluose metodologine paradigma, kuri socialinę realybę aiškina objektyvistiniu ir subjektyvistiniu požiūriu (Kardelis, 2002).

Atlikus *mokslinės literatūros* viešojo sektoriaus, švietimo darbuotojų motyvavimo klausimais *turinio analizę*, teoriškai pagrindus švietimo darbuotojų motyvavimo pokyčių metu sudėtingumą, buvo pasirinktas *fiksuotas mišrus tyrimo metodas*, apjungiantis du tyrimo tipus: *kiekybinį tyrimą ir kokybinį tyrimą*. Naudoti fiksuotą mišrų tyrimo metodą naudinga tada, kai nuo pat pradžių planuojant tyrimą numatoma atlikti ir kokybinį, ir kiekybinį tyrimus (Creswell, Plano Clark, 2011). Loginė darbo ir tyrimo schema pateikiama magistro darbo priede Nr.4.

Kiekybinis tyrimas. Atliekant *kiekybinį tyrimą*, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti *kas, kokie būdai ir priemonės labiausiai motyvuoja Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų darbuotojus įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją*, buvo pasirinktas ir naudojamas *apklausos raštu (anketinės anoniminės apklausos raštu) metodas*. Kardelis (2002) akcentuoja, kad šis metodas yra tinkamas, kai tyrime norima išlaikyti objektyvų, bešališką požiūrį į tyrimo dalyvius, aplinką; tyrimo duomenų pateikimui naudojami statistiniai metodai, o tyrimo išvados gali būti priskiriamos apibrėžtai populiacijai. Be to, autoriaus teigimu, šis tyrimas nėra brangus, galima greitai apklausti didelį skaičių žmonių. Taip pat tikėtina, kad respondentai atsakydami į anoniminės anketos klausimus, bus atviresni ir objektyvesni.

Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų motyvavimo įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją tyrimo instrumentas – anoniminė apklausa raštu – grindžiamas F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. F.Herzberg koncepcija grindžiama dviejų tipų veiksniais: 1) nepasitenkinimą darbu sukeliančiais veiksniais, tokiais kaip darbo užmokestis, darbo sąlygos, kuriuos F. Herzberg pavadino higieniniais, ir 2) pasitenkinimą darbu sukeliančiais veiksniais, tokiais kaip karjeros galimybė, pripažinimas, atsakomybės laipsnis, arba motyvuojančiais veiksniais. Anketa pateikiama magistro darbo priede Nr.2.

Minėtas instrumentas sukurtas Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimo įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją tyrimui, t.y. buvo apgalvoti, suplanuoti klausimai ir jų blokai taip, kad jie atitiktų atliekamo tyrimo specifiką ir būtų galima patikrinti iškeltas hipotezes:

H1- darbas keliose įstaigose yra demotyvuojantis veiksnys.

H2- kitoje gyvenvietėje nei yra darbovietė gyvenantys darbuotojai yra mažiau motyvuoti nei toje pačioje gyvenvietėje gyvenantys darbuotojai.

H3- aukštesnę kvalifikacinę kategoriją įgiję darbuotojai yra labiau motyvuoti nei žemesnę kvalifikacinę kategoriją turintys darbuotojai.

H4- darbuotojų motyvacija lemia jų požiūrį darbą.

Kiekybinio tyrimo anketą sudaro 15 klausimų, kurie pagal prasmę gali būti sugrupuoti į kelis blokus (10 lentelė)

10 lentelė

Tyrimo instrumento sandara

Blokas	Klausimai
Socialinės demografinės charakteristikos	1-7 klausimai, kuriais siekiama sukurti apklausiamojo paveikslą pagal tam tikrus kriterijus.
Esamos situacijos analizė	8-13 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti tiriamųjų požiūrį į darbą, darbovietę, santykius su bendradarbiais ir vadovais, motyvuojančius ir demotyvuojančius veiksnius.
Lūkesčiai	14-15 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti kokios motyvavimo priemonės paskatintų tiriamuosius siekti geresnių darbo rezultatų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Iš 15 anketos klausimų 3 klausimai yra atviro tipo; 12 – struktūrizuoti klausimai, iš kurių 3 yra plataus pasirinkimo klausimai; 3 „taip-ne“ klausimai ir 1 „arba-arba“ tipo klausimas. Likusieji 5 klausimai yra uždaro tipo. Į šiuos klausimus tikimasi atsakymo, kurį respondentas turi pasirinkti iš jam pateiktų atsakymų variantų. Atsakymų variantus respondentas turi įvertinti balais nuo 5 iki 1, remiantis Likert'o skale (suminių vertinimų skale).

Šiame darbe pristatomas kiekybinis tyrimas „Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimas įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją“ buvo atliekamas spalio-lapkričio mėnesiais. Nustatant tyrimo patikimumą, apklausiamųjų skaičius buvo apskaičiuojamas naudojant Paniott'o formulę (Valackienė, 2004): $n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$, kur :

n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamų apklausti respondentų skaičius);

Δ- leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida yra 5 %)

N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis (įstaigos darbuotojų skaičius).

Atsižvelgiant į pedagoginių darbuotojų skaičių (žr. 11 lentelę) tiriamosiose Radviliškio rajono kaimiškose gimnazijose tyrimo imtis buvo apskaičiuota taip:

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{159}} \sim 100$$

Iš viso $n = 100$. Tokiu būdu buvo numatyta apklausti 100 Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų. Tyrime dalyvavo 100 darbuotojų iš 5 Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų. Visi tyrime dalyvavę gimnazijų darbuotojai apklausos vykdymo metu dirbo kurioje nors vienoje iš kaimiškųjų Radviliškio rajono gimnazijų ir turėjo aukštąjį išsilavinimą.

Tyrimo duomenų statistinei analizei atlikti buvo naudojama SPSS/PC (angl. Statistical Package for Social Science) programos 17.0 versija, aprašomosios statistikos metodas, taikomi dažnių analizės, koreliacinių lentelių analizės, imties vidurkių, faktorinės analizės metodai. Siekiant susisteminti informaciją apie švietimo organizacijos darbuotojų pasitenkinimą motyvavimo priemonėmis, atlikta faktorinė analizė (pagrindinių komponentų metodas). Faktorinė analizė taikoma dideliame stebimų kintamųjų kiekiui sumažinti juos pakeičiant tiesiogiai nestebimais (latentiniais) faktoriais (Janilionis, 2008). Faktorinei struktūrai atskleisti buvo taikoma Warimax faktorinių ašių pasukimo procedūra.

Vertinant skirtumų tarp grupių statistinį reikšmingumą buvo taikomas ANOVA testas. Bent vienos grupės analizuojamo požymio vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų grupių jei reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$. Imties dydis yra mažas, todėl tik dideli skirtumai yra statistiškai reikšmingi. Tikslinga yra įvertinti ne tik skirtumų statistinį reikšmingumą, bet ir jų dydį, arba kitaip tariant, analizuojamo veiksnio įtaką. Tai atliekama skaičiuojant koeficientą Eta kvadratu. Vertinant skirtumo dydį arba įtaką taikoma 0,01 Eta kvadratu, kai vertinamo veiksnio įtaka labai maža, 0,06 eta kvadratu, kai vertinamo veiksnio įtaka vidutiniška ir 0,14 Eta kvadratu, kai vertinamo veiksnio įtaka didelė.

Taip pat buvo taikomas statistinių hipotezių tikrinimas, bei naudojama Microsoft Office Excel (2010) programa paveikslų kūrimui.

Kiekybinio tyrimo etika. Atliekant kiekybinį tyrimą buvo laikomasi anonimiškumo, sąžiningumo, savanoriškumo principų. Atliekant Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų anoniminę apklausą raštu, pirmiausiai, pokalbio telefonu metu, buvo gautas gimnazijų administracijų leidimas atlikti apklausą (tuo pat metu susitarta ir dėl apklausos raštu su gimnazijų vadovais atlikimo), tuomet anketos buvo nuvežtos į mokyklas. Tyrime dalyvavę gimnazijų darbuotojai buvo supažindinti su tyrimu, jiems buvo pristatyti tyrimo tikslai, tyrimo vykdymo eiga. Darbuotojai buvo informuoti, kad tyrimo rezultatai bus naudojami moksliniams tikslams, garantuotas atsakymų anonimiškumas. Išdalinus tyrimo anketas, dalyviams buvo suteiktas laisvas laikas atsakymams įrašyti.

Kokybinis tyrimas. Atliekant *kokybinį tyrimą* buvo pasitelktas *apklausos raštu* metodas. Taip pat, renkant informaciją apie ugdymo įstaigas, buvo naudojamas *dokumentų turinio bei statistinės analizės* metodas. *Kokybiniam tyrimui* buvo pasirinktas *apklausos raštu* metodas, kuris buvo įgyvendintas *apklausiant respondentus elektroniniu paštu, iš anksto gavus jų sutikimą*. Apklausos raštu pagrindą sudaro atviri klausimai, kuriais, anot Gaižauskaitės, Valavičienės (2016), tikimasi gauti kiek platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, o surinkti kokybiniai duomenys (informacija), kaip teigia Žydžiūnaitė, Sabaliauskas (2017), „atskleidžia ne faktus ir statistiką, o patirtis, prasmes, procesus“. Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) taip pat pabrėžia, kad neretai į kokybinius tyrimus žiūrima pernelyg primityviai. Dažnai klaidingai manoma, kad duomenims rinkti nėra būtinos specialios žinios ar patyrimas, o tai gali lemti, kad surinkti duomenys neatitiks esminių kokybinio tyrimo prielaidų, gali būti paviršutiniški, surinkta informacija neesminė. Šiuo atveju minimo primityvaus požiūrio išvengta, nes apklausėjas (darbo autorė), yra vienos iš kaimiškųjų gimnazijų vadovė.

Kokybiniame tyrime, naudojant apklausos elektroniniu paštu metodą, buvo naudojama *tikslinės imties sudarymo strategija* „įgalinanti tyrėją iš respondentų gauti daugiausia specifinių žinių ir informacijos, susijusios su nagrinėjama tema“ (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017) – pasirinkta apklausti po vieną administracijos atstovą iš visų penkių Radviliškio rajone esančių kaimiškųjų gimnazijų. Apklausa elektroniniu paštu su tyrime dalyvavusių gimnazijų administracijos atstovais buvo atliekamas tuo pačiu metu kaip ir gimnazijų darbuotojų anoniminė anketinė apklausa raštu. Atsižvelgiant į Gaižauskaitės, Valavičienės (2016) nuomonę, kad kokybinio tyrimo imtis gali būti ne tik tikslinė, bet ir lanksti, kadangi Radviliškio rajono Baisogalos gimnazijos vadovė yra šio darbo autorė, kokybinio tyrimo apklausoje elektroniniu paštu, tam, kad būtų reprezentuotos visos tyrime dalyvavusios švietimo įstaigos, dalyvavo gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ugdymui. Visi apklausoje dalyvavę administracijos atstovai atitiko išsikeltus kriterijus (vadovas, ne mažesnė kaip 2 metų vadybinė patirtis, ne mažesnė kaip 5 metai darbo patirtis kaimo gimnazijoje, aukštasis išsilavinimas). Informacija apie kokybinio tyrimo respondentus pateikiama 11 lentelėje.

11 lentelė

Kokybinio tyrimo informantai

Rodiklis Gimnazija	Pareigos	Identifikacija	Amžius	Darbo stažas	Vadybini darbo stažas	Darbo stažas tyrime dalyvavusioje įstaigoje
X1 gimnajiža	Direktoriaus pavaduotoja	V1	57	37	15	37
X2 gimnazija	Direktorius	V2	58	38	27	10

X3 gimnazija	Direktorius	V3	60	38	31	38
X4 gimnazija	Direktoriaus pavaduotoja laikinai einanti direktoriaus pareigas	V4	42	20	4	10
X5 gimnazija	Direktorius	V5	61	39	37	30

Saltiniai: gimnazijų direktorių apklausos elektroniniu paštu metu pateikta informacija

Pasitelkus apklausos raštu metodą ir naudojant apklausos elektroniniu paštu formą, buvo apklausti Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų administracijos atstovai. Buvo siekiama šių tikslų:

- ✓ ištirti kaip, kokiais būdais ir priemonėmis Radviliškio rajono kaimiškose gimnazijose įgyvendinama Geros mokyklos koncepcija;
- ✓ kaip į Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą įsitraukia gimnazijų darbuotojai;
- ✓ kaip jie yra skatinami tai daryti;
- ✓ kas vadovų požiūriu turėtų keistis nacionaliniu, rajono ir gimnazijos lygmeniu tam, kad Geros mokyklos koncepcija būtų sėkmingai įgyvendinta.

Tyrimo dalyviams elektroniniu paštu buvo nusiųsti klausimai su įžangine apklausos dalimi. (žr. magistro darbo priedas Nr. 3). Buvo numatyti baziniai aprašomieji ir sąsajų klausimai, kurie buvo sudėti į vieną laišką ir nusiųsti tyrimo dalyviams.

Apklausos elektroniniu paštu forma nereikalauja pateiktų duomenų transkribavimo, nes į klausimus atsakoma elektroniniu paštu t.y. „iš karto formuojamas išrašas, tyrimo dalyvių informacija užrašoma taip, kaip jis pats pateikė“ (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016). Tačiau duomenų sutvarkymas ir perkėlimas į vieną nuoseklią visumą užima laiko ir „copy-paste-cut“ darbo. Bet kokių atveju, kaip vienas didžiausių apklausos elektroniniu paštu privalumų nurodoma tai, kad anot Gaižauskaitės, Valavičienės (2016), ši forma nereikalauja didelių laiko ir finansinių sąnaudų.

Kaip jau minėta, atliekant apklausą elektroniniu paštu nereikia duomenų transkribavimo, todėl surinkus visus norimus duomenis, naudojant indukcinę turinio analizę, buvo atliekamas teksto atviras kodavimas. Teksto kodavimas struktūruoja apklausos metu gautus duomenis ir suteikia pagrindą gilesnei analizei. Daugkartinis gautų duomenų analizavimas, ieškojimas semantiškai artimų atsakymų bei raktinių žodžių, kategorijų, subkategorijų konstravimas, jų interpretacija- tokia buvo šio tyrimo eiga. Išanalizuota duomenų medžiaga su schemomis (lentelėmis) pateikiamos 3.3 skyriuje „Kokybinio tyrimo rezultatų analizė“.

Kokybinio tyrimo etika: Atliekant kokybinį tyrimą buvo laikomasi konfidencialumo, sąžiningumo, savanoriškumo principų. Gimnazijų administracijos atstovai sutikimą dalyvauti kokybiniame tyrime davė pokalbio telefonu metu, kai buvo derinami kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų anketinės apklausos organizavimo klausimai. Apklausoje sutikę dalyvauti administracijos atstovai, dėl didelio užimtumo, organizavimui pasiūlė pasitelkti ryšio priemones, o Gaižauskaitė, Valavičienė (2016) kaip vieną iš šiuolaikinių, nuotolinių, pigių, patogių, papildomų

išlaidų nereikalaujančių, mažai priklausančių nuo technologinių parametrų, kai tyrimo dalyviui ir tyrėjui nereikia derintis vienas prie kito laiko ir vietos atžvilgiu, bendravimo formų įvardina apklausą *elektroniniu paštu*. Todėl, organizuojant kokybinį tyrimą, klausimai su įžangine apklausos dalimi buvo išsiųsti elektroniniu paštu. Buvo susitarta dėl apklausos pildymo laiko. Suderinus su respondentais, atsakyti į apklausos klausimus buvo skirtos dvi savaitės. Atsakymai į apklausos klausimus buvo gražinti kartu su darbuotojų apklausos anketomis. Gimnazijų vadovų apklausos metu surinkti duomenys buvo apdorojami naudojant aprašomosios analizės metodą, metodologiškai svarbiausiems ekspertų atsakymams taikant kokybinės turinio analizės metodą, kuris leido gilintis į tyrimo objektą bei kontekstą. Gilinantis į respondentų pateiktus atsakymus, išskirti svarbiausi aspektai, teiginiai ir idėjos.

Renkat duomenis apie gimnazijas, kurie buvo naudojami analizuojant kiekybinio ir kokybinio tyrimo metu gautą medžiagą, buvo analizuojamos internetinės gimnazijų svetainės (12 lentelė).

12 lentelė

Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų interneto svetainės

Gimnazija	Internetinės svetainės adresas
Šeduvos gimnazija	http://www.seduvosgimnazija.lt/
Baisogalos gimnazija	http://www.baisogala.radviliskis.lm.lt/
Sidabravo gimnazija	http://sidabravo-gimnazija.lt/
Grinkiškio Jono Poderio gimnazija	https://poderys.radviliskis.lm.lt/new/index.php
Šiaulėnų Marcelino Šikšnio gimnazija	https://www.msiksny.s.radviliskis.lm.lt/

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

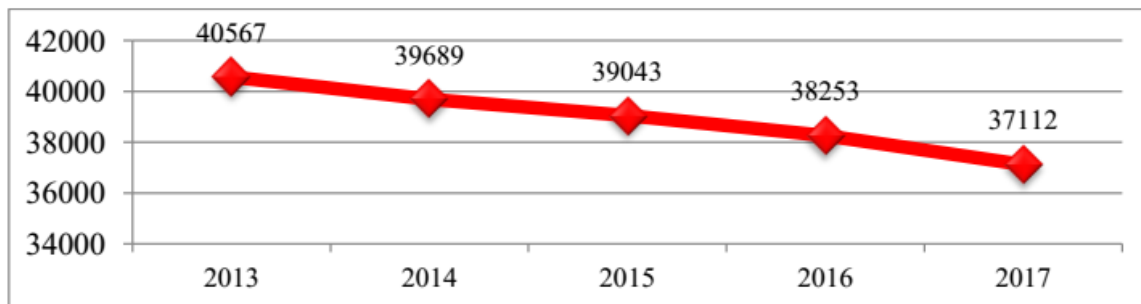
Analizuojant Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų interneto svetaines buvo sudaromos bendros tyrime dalyvavusių gimnazijų charakteristikos, renkami duomenys apie mokyklų istoriją, gimnazijos vardo suteikimą, mokinių skaičių, darbuotojų skaičių, mokytojų kvalifikacines kategorijas.

3.2 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Bendra tyrime dalyvavusių įstaigų charakteristika

Siekiant ištirti kaimiškujų gimnazijų darbuotojų motyvavimą įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją, buvo pasirinktas Radviliškio rajonas. Radviliškio rajonas visų pirma buvo pasirinktas dėl to, kad darbo autorė dirba vadove vienoje iš kaimiškujų gimnazijų. Todėl darbo tema ir atlikto tyrimo rezultatai labai aktualūs ir svarbūs siekiant kuo efektyvesnių rezultatų motyvuojant mokytojus ir kuriant Gerą mokyklą. Antra pasirinkimo priežastis ta, kad Radviliškio rajonas atspindi bendrą demografinę situaciją šalyje, kai mažėjant gyventojų skaičiui, mokyklose mažėja mokinių skaičius. Ypač tai pasakytina apie kaimiškas vietas. Statistikos departamento duomenimis 2013 – 2017 m. laikotarpiu Radviliškio rajono savivaldybės gyventojų skaičius nuolat

mažėjo (žr.5 pav.). Nuo 2013 m iki 2017 m. rajono savivaldybėje gyventojų skaičius sumažėjo 3,4 tūkst. gyventojų arba beveik 10 proc. (šalyje per tą patį laikotarpį sumažėjo 5,4 proc.).



5 pav. Radviliškio rajono gyventojų skaičiaus (metų pradžioje) kitimo dinamika 2013–2017 m.
Šaltinis: Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės

Radviliškio rajono savivaldybės gyventojų skaičius pastaraisiais metais mažėjo dėl daugumai šalies periferinių vietovių būdingų priežasčių: padidėjusios gyventojų migracijos į Europos Sąjungos (toliau – ES) šalis srauto, Lietuvai įstojus į ES, gyventojų (daugiausiai darbingo amžiaus žmonių) migracijos į didžiuosius šalies miestus, neigiamos natūralios gyventojų kaitos.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad nagrinėjamu laikotarpiu Radviliškio rajono savivaldybėje žymiai sumažėjo kaimo vietovių gyventojų skaičius (~11,5 proc.). Miesto vietovių gyventojų skaičius sumažėjo 8,2 proc.

Empirinio tyrimo atlikimui buvo pasirinktos visos penkios Radviliškio rajone esančios kaimiškosios gimnazijos: Baisogalos gimnazija, Šeduvos gimnazija, Sidabravo gimnazija, Grinkiškio Jono Poderio gimnazija ir Šiaulėnų Marcelino Šikšnio gimnazija. Gimnazijos savo veiklą vykdo vadovaudamosi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Švietimo ir kitais įstatymais, Vaiko teisių konvencija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Švietimo ir mokslo ministerijos norminiais aktais, Darbo Kodeksu, Radviliškio rajono savivaldybės tarybos sprendimais, Radviliškio rajono savivaldybės administracijos švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėjo įsakymais, Gimnazijos nuostatais. Gimnazijos vardas Radviliškio rajono Šeduvos ir Baisogalos gimnazijoms buvo suteiktas įvertinus ir akreditavus mokyklų vykdomas vidurinio ugdymo programas. Sidabravo, Grinkiškio J. Poderio ir Šiaulėnų M. Šikšnio mokykloms gimnazijos statusas buvo suteiktas po to, kai 2010 metais buvo pakeistas ir supaprastintas „Ugdymo programų akreditacijos kriterijų ir vykdymo tvarkos aprašas“. 3 iš pasirinktų gimnazijų – Sidabravo gimnazija, Grinkiškio Jono Poderio gimnazija ir Šiaulėnų Marcelino Šikšnio gimnazija – įgyvendina ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio ugdymo, pagrindinio pirmos ir antros pakopos ugdymo, vidurinio ugdymo bei neformaliojo švietimo programas. Jos atstovauja taip vadinamas *ilgąsias gimnazijas*. Šeduvos gimnazija yra vienintelė gimnazija Radviliškio rajone, turinti specialiojo ugdymo skyrių. Ir taip pat priklauso *ilgųjų gimnazijų* tipui. Baisogalos gimnazija yra vienintelė gimnazija įgyvendinanti tik pagrindinio, vidurinio ugdymo ir neformaliojo švietimo programas. Baisogalos ir Sidabravo gimnazijos yra dvi gimnazijos, neturinčios skyrių. Šeduvos

gimnazijai priklauso specialiojo ugdymo skyrius, Šiaulėnų M. Šikšnio gimnazijai – Šaukoto ikimokyklinio, pradinio ir pagrindinio ugdymo skyrius ir Tyrulių ikimokyklinio ir pradinio ugdymo skyrius, Grinkiškio J. Poderio gimnazijai – Pašušvio ikimokyklinio ir pradinio ugdymo skyrius. 4 iš 5 tyrimui pasirinktų gimnazijų vadovauja direktoriai, išskyrus Grinkiškio Jono Poderio gimnaziją, kuriai jau antrus metus vadovauja laikinai direktoriaus pareigas einanti direktoriaus pavaduotoja. Šioje gimnazijoje susiklosčiusi padėtis tik patvirtina faktą, kad kaimiškose mokyklose trūksta ne tik mokytojų, bet ir vadovų: du kartus skelbtas konkursas užimti direktoriaus vietą neįvyko, neatsiradus kandidatui į direktoriaus pareigas. 2018 m. lapkričio 13 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. V-888 patvirtintas Stiprią geros mokyklos požymių raišką turinčių mokyklų sąrašas. Šiaulėnų Marcelino Šikšnio gimnazija, vienintelė iš Radviliškio rajone esančių mokyklų, įvardinta stiprią Geros mokyklos raišką turinčių mokyklų sąrašė. Silpną Geros mokyklos raišką turinčių mokyklų sąrašė minimos tyrime dalyvavusios Šeduvos, Sidabravo ir Grinkiškio J. Poderio gimnazijos. Baisogalos gimnazija neminama nei viename iš sąrašų.

Bendros tyrime dalyvavusių gimnazijų charakteristikos pateikiamos 13 lentelėje.

13 lentelė

Tyrime dalyvavusių gimnazijų charakteristikos

Gimnazija Rodiklis	Baisogalos gimnazija	Šeduvos gimnazija	Sidabravo gimnazija	Grinkiškio J.Poderio gimnazija	Šiaulėnų M. Šikšnio gimnazija
Mokyklos įsteigimo metai	1918	1919	1927	1940	1916
Gimnazijos akreditavimo metai	2007	2005	2015	2014	2014
Mokinių skaičius	285	565	233	239	339
Bendras darbuotojų skaičius (administracija, pedagogai, aptarnaujantis personalas)	55	114	57	56	90
Darbuotojų amžiaus vidurkis	55	52	56	53	56
Bendras pedagoginių darbuotojų skaičius	33	62	33	32	52
Mokytojų, turinčių mokytojo kvalifikacinę kategoriją, skaičius	3	11	2	2	8
Mokytojų, turinčių vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją, skaičius	11	22	20	18	25
Mokytojų, turinčių mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją, skaičius	19	29	11	11	19
Mokytojų, turinčių eksperto kvalifikacinę kategoriją, skaičius	-	1	-	1	1
Mokytojų, kuriems darbas gimnazija nėra vienintelė darbovietė, skaičius	14	15	5	6	15
Mokytojų, atvykstančių dirbti į gimnaziją iš kitų gyvenviečių, skaičius	7	10	6	22	17

Sudaryta darbo autorės. Šaltiniai: Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų direktorių 2017-2018 metų veiklos ataskaitos, kokybinio tyrimo metu gauti duomenys

Lentelėje pateiktos gimnazijų charakteristikos atskleidžia, kad pagal didesnę mokinių ir darbuotojų skaičių išsiskiria dvi gimnazijos: Šeduvos gimnazija, turinti specialiojo ugdymo skyrių ir Šiaulėnų M. Šikšnio gimnazija, turinti Šaukoto ikimokyklinio, pradinio ir pagrindinio ugdymo

skyrių ir Tyrulių ikimokyklinio ir pradinio ugdymo skyrių. Kitos trys tyrime dalyvavusios gimnazijos tiek mokinių skaičiumi (nors Grinkiškio Jono Poderio gimnazija taip pat turi Pašušvio ikimokyklinio ir pradinio ugdymo skyrių), tiek darbuotojų, tiek mokytojų skaičiumi yra labai panašios. *Mokinių skaičius klasėse* negalėtų būti tose mokyklose demotyvuojančiu dirbti efektyviau veiksmu, nes vidutiniškai šiose gimnazijose vienam pedagogui tenka nuo 7 (Šiaulėnų, Sidabravo gimnazijos) iki 9 (Šeduvos gimnazija) moksleivių. Kitas mūsų tyrimui svarbus aspektas – *aukštesnės kvalifikacijos pedagogų* (vyresniojo mokytojo, mokytojo metodininko ir eksperto kategorijos) procentas tarp visų gimnazijos darbuotojų. Jis panašus visose gimnazijose: aukščiausias Baisogalos gimnazijoje (54,5 proc.), šiek tiek žemesnis Šeduvos gimnazijoje (46 proc.). Lentelėje krenta į akis *darbuotojų amžiaus vidurkis*: jis liudija jaunimo stygių ir grėsmingą perspektyvą, nes visose mokyklose vidurkis yra per 50 metų. Dar vienas aspektas – *atvykstantys iš kitų gyvenviečių į darbo vietą pedagogų procentas*. Jis aukščiausias Grinkiškio (69 proc. atvykstančių mokytojų), Šiaulėnų (33 proc.) gimnazijų atveju, mažesnis Šeduvos (16 proc.), Sidabravo (18 proc.), Baisogalos (21 proc.) gimnazijose.

Kokybinio tyrimo apklausos raštu metu buvo išsiaiškinta *koks yra* ne tik kiekybinio tyrimo apklausoje dalyvavusių *įstaigos darbuotojų amžiaus vidurkis, kiek darbuotojų važinėja į darbą iš kitų vietovių, kiek darbuotojų dirba kitose mokyklose*, bet ir bendras tyrime dalyvavusių gimnazijos darbuotojų amžiaus vidurkis, jis palygintas su šalies rodikliais. Informacija apie kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų amžiaus vidurkį pateikiama 11 lentelėje. Statistikos departamento duomenimis Lietuvos švietimo įstaigų darbuotojų amžiaus vidurkis yra 50–55 metai. Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų amžiaus vidurkis (52–56 metai). Tai patvirtina ir šiek tiek viršija Lietuvos statistikos departamento duomenis.

Bendrą situaciją, *kiek darbuotojų važinėja į darbą iš kitų vietovių ir kiek darbuotojų dirba kitose mokyklose* taip pat atskleidė kokybinio tyrimo duomenys (žr.13 lentelę). Kalbant apie važinėjančius iš kitų gyvenviečių mokytojus, išsiskiria Grinkiškio gimnazija, kurioje iš kitų gyvenviečių nei yra gimnazija atvyksta net 22 darbuotojai, kai gimnazijoje iš viso dirba 32 darbuotojai. Tai sudaro net 68% visų darbuotojų.

Dar vienas svarbus kriterijus – *mokytojai, kuriems gimnazija nėra vienintelė darbovietė*. Šiuo požymiu išsiskiria Baisogalos gimnazija, kurioje 42% (14 darbuotojų) gimnazija nėra vienintelė darbovietė. Keliose darbovietėse dirbančių darbuotojų skaičius gan didelis ir Šeduvos gimnazijoje (24%) ir Šiaulėnų Marcelino Šikšnio gimnazijoje (28%). Kitose gimnazijose keliose darbovietėse dirbančiųjų skaičius mažesnis: 15% Sidabravo gimnazijoje, 18% Grinkiškio J. Poderio gimnazijoje. Šie duomenys svarbūs tyrimui, kadangi buvo svarbu pažiūrėti, kaip plačiai paplitęs reiškinys, kai mokytojai važinėja iš kitų gyvenviečių ir dirba keliose įstaigose.

3.2.2 Anketinio tyrimo imties charakteristika

Tyrime dalyvavo 100 darbuotojų iš 5-ių Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų, kurių socialinėms demografinėms charakteristikoms atskleisti buvo skirtas klausimų blokas nuo 1 iki 7 klausimo. Klausimais buvo siekiama sukurti respondentų socialinį – demografinį paveikslą pagal tam tikrus kriterijus: darbovietę, amžių, lytį, kvalifikacinę kategoriją, ar tai vienintelė darbovietė, ar respondentas gyvena toje pačioje gyvenvietėje kur yra gimnazija. Toliau pateikiama demografinė respondentų charakteristika. Šie demografiniai ir socialiniai kriterijai buvo svarbūs norint patikrinti iškeltas hipotezes: *H1 - darbas keliose įstaigose yra demotyvuojantis veiksnys, H2 – kitoje gyvenvietėje nei yra darbovietė gyvenantys darbuotojai yra mažiau motyvuoti nei toje pačioje gyvenvietėje gyvenantys darbuotojai, H3 – aukštesnę kvalifikacinę kategoriją įgiję darbuotojai yra labiau motyvuoti nei žemesnę kvalifikacinę kategoriją turintys darbuotojai, H4 – darbuotojų motyvacija lemia jų požiūrį darbą.*

Iš 100 tyrime dalyvavusiųjų respondentų – 88 moterys ir 12 vyrų. Didžioji dauguma, 43% respondentų, turi didesnę nei 25 metai darbo stažą (žr.14 lentelė). Galima daryti prielaidą, kad respondentai turi pakankamai patirties ir tvirtai susiformavusią nuomonę apie demotyvuojančius veiksnius bei vidinius motyvus. Išvedus tyrime dalyvavusių asmenų amžiaus vidurkį, gautas rezultatas rodo, kad respondentų amžiaus vidurkis yra 51 metai. Tai patvirtina Lietuvos statistikos departamento duomenis, kad kaimo mokyklose dirbančiųjų amžiaus vidurkis yra 50-55 metai, o tai dažnai lemia, kad asmenys „turi didelę darbo ir gyvenimišką patirtį, bet nesugeba sparčiai mokytis ar prisitaikyti prie technologinių pokyčių“ (Petrulis, 2016). Šis amžiaus vidurkis yra artimas ir bendram visų pedagogų, dirbančių tiriamose gimnazijose (žr. 13 lentelę) amžiaus vidurkiui.

14 lentelė

Socialinės respondentų charakteristikos

Požymis	Kategorija	Respondentų skaičius	Procentai
Gimnazija	Baisogala	15	15
	Sidabras	13	13
	Šeduva	31	31
	Grinkiškis	15	15
	Šiaulėnai	26	26
Darbo stažas	iki 2 m.	3	3
	nuo 2 iki 5 m.	1	1
	nuo 5 iki 10 m.	8	8
	nuo 10 iki 15 m.	9	9
	nuo 15 iki 20 m.	16	16
	nuo 20 iki 25 m.	20	20
daugiau kaip 25 m.	43	43	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

43% mokytojų nurodė, kad yra įgiję aukštesnę nei vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją (žr. 15 lentelė), t.y. 43% respondentų yra įgiję mokytojo metodininko arba mokytojo

eksperto kvalifikacinę kategoriją. 53% apklaustųjų kvalifikacinė kategorija yra ne aukštesnė nei vyresniojo mokytojo, t.y. vyresniojo mokytojo arba mokytojo kvalifikacinė kategorija.

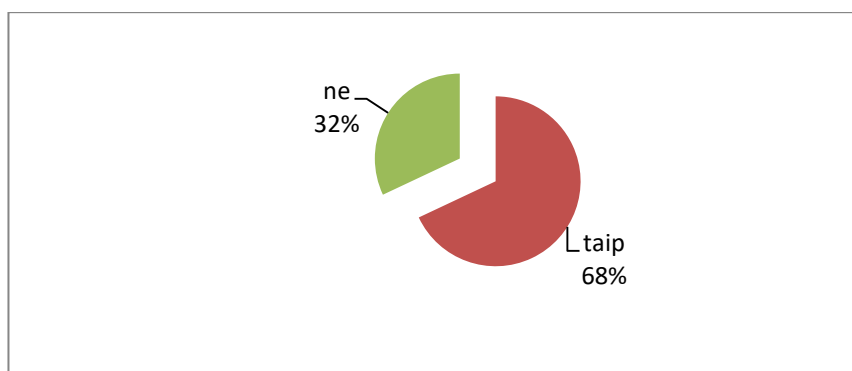
15 lentelė

Kvalifikacinė respondentų kategorija

Kvalifikacinė kategorija	Procentai
Aukštesnė nei vyresniojo mokytojo	43
Ne aukštesnė nei vyresniojo mokytojo	57

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Į klausimą „*Ar tai vienintelė Jūsų darbovietė*“ 68 respondentai atsakė teigiamai, 32 nurodė, kad tai nėra vienintelė jų darbovietė (žr. 6 pav.).

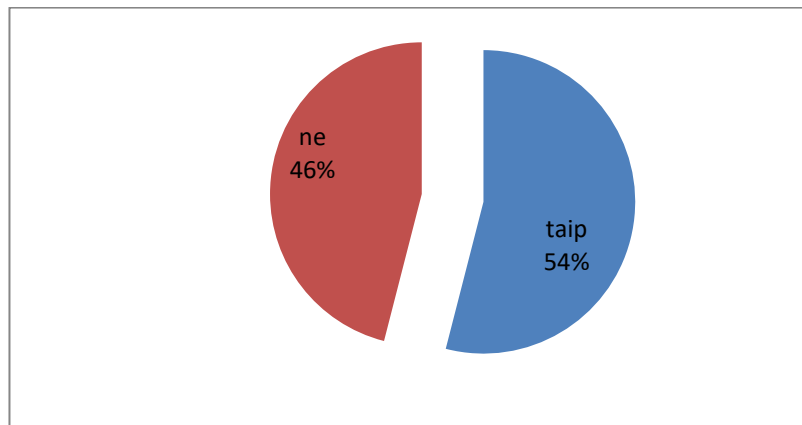


6 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar tai vienintelė Jūsų darbovietė“ (N=100)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

32 iš 100 apklaustų kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų gimnazija nėra vienintelė darbovietė, o tai *galimai mažina jų darbo motyvaciją, silpnina ryšį su gimnazijos bendruomene*, lojalumą organizacijai. Tai gali reikšti asmeninių tikslų ir organizacijos tikslų nesutapimą ir nepakankamą ištikimybę kritiniu organizacijai laikotarpiu. Nuo lojalumo organizacijai priklauso ir asmens „darbas ne vien dėl atlyginimo, teigiama atmosfera darbe ir kt.“ (Repšienė, Merkevičius, 2009).

Tyrimo buvo numatyta išsiaiškinti ir dar vieno galimo demotyvuojančio veiksnio – didesnio atstumo nuo gyvenamosios vietos iki darbo vietos – svarbą. Respondentų atsakymai į klausimą „*Ar jūs gyvenate toje pačioje gyvenvietėje, kur yra gimnazija?*“ pateikiami 7 paveikslėlyje.

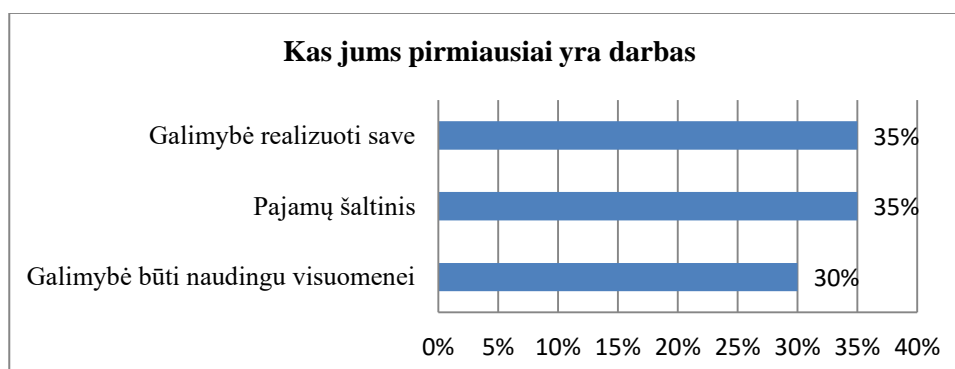


7 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar jūs gyvenate toje pačioje gyvenvietėje, kur yra gimnazija“ (N=100)

54% respondentų gyvena kitoje gyvenvietėje nei yra gimnazija. Važinėjantys į darbo vietą iš kitų gyvenviečių nurodė, kad atstumas nuo gyvenamosios iki darbo vietos yra nuo 2 iki 90 km. 17 respondentų važiuoja į darbą iki 10 km., 22 respondentai – nuo 10 iki 30 km., likusieji 13 iki darbo vietos važiuoja nuo 30 iki 90 km. Kadangi išlaidos kelionei Radviliškio rajone, skirtingai nei kituose rajonuose (pav. Gargždų, Panevėžio), nėra kompensuojamos, kelionė į darbą formuluojant hipotezes, buvo laikytina demotyvuojančiu veiksmu.

3.2.3 Apklausos rezultatų analizė

Klausimas: „Kas Jums pirmiausiai yra darbas?“. Kadangi švietimo sistemos darbuotojų motyvacija dažnai siejama su vidine motyvacija, šio klausimo tikslas buvo išsiaiškinti ir patvirtinti arba paneigti šią nuomonę. Kaip matome 8 pav., pasiskirstymas tarp respondentų atsakymų į teiginius yra daugiau ar mažiau tolygūs.

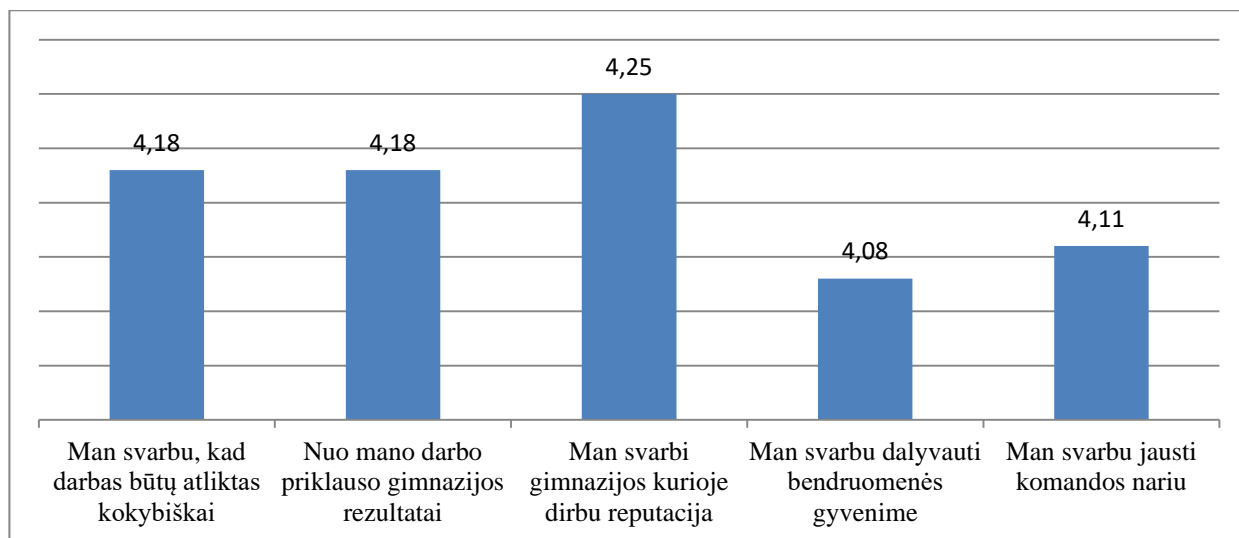


8 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Kas jums pirmiausiai yra darbas?“

Ir nors tarp higieninių F. Herzberg išskirtų motyvacijos požymių patenkantis A. Maslow piramidės *darbo atlygio fiziologinis poreikis* (35%) yra gan stiprus, vidinė darbuotojų motyvacija konkuruoja su *poreikiu būti naudingam visuomenei* (30%) ir *galimybe išreikšti save* (35%).

Darytina išvada, kad *galimybė išreikšti save ir galimybė būti naudingu visuomenei* švietimo įstaigų darbuotojams yra tokie pat svarbūs motyvatoriai, kaip *fiziologinių poreikių patenkinimas*. Gautus tyrimo rezultatus patvirtina Rupšienės, Gustienės (2005) atliktas gimnazijose dirbančių pedagogų motyvacijos tyrimas, kurio metu nustatyta, kad pagrindiniai gimnazijose dirbančius pedagogus motyvuojantys dirbti veiksniai yra *sudarytos palankios sąlygos savirealizacijai, pedagogų pasitenkinimą darbu skatinančios sąlygos, vadovų taikomi materialinio skatinimo būdai, vadovų dėmesys ir pagarba, vadovų žmogiškas supratingumas, pedagogų darbo gimnazijoje asmeninė nauda, pasitenkinimas asmeniniais darbo rezultatais, pasitenkinimas atlyginimu ir darbo sąlygomis, atsakomybė už darbo rezultatus, pasitenkinimas profesiniu bendravimu su vadovais ir kolegomis*. Respondentams buvo pasiūlytas ir laisvas atsakymas į klausimą, tačiau nei vienas respondentas neatsakė į šį klausimą.

Klausimų bloką „*Požiūris į darbą*“ sudarė 5 teiginiai: 3 teiginiai, sietini su F. Herzberg dviejų veiksmų teorijos motyvaciniais veiksniais priskiriamų požymių, t.y. teiginiai „*Man svarbu, kad darbas būtų atliktas kokybiškai*“, „*Nuo mano darbo kokybės priklauso gimnazijos rezultatai*“, „*Man svarbi gimnazijos, kurioje dirbu, reputacija*“; kiti du teiginiai sietini su F. Herzberg dviejų veiksmų teorijos higieniniais veiksniais: „*Man svarbu dalyvauti gimnazijos bendruomenės gyvenime*“ ir „*Man svarbu jaustis gimnazijos komandos nariu*“.

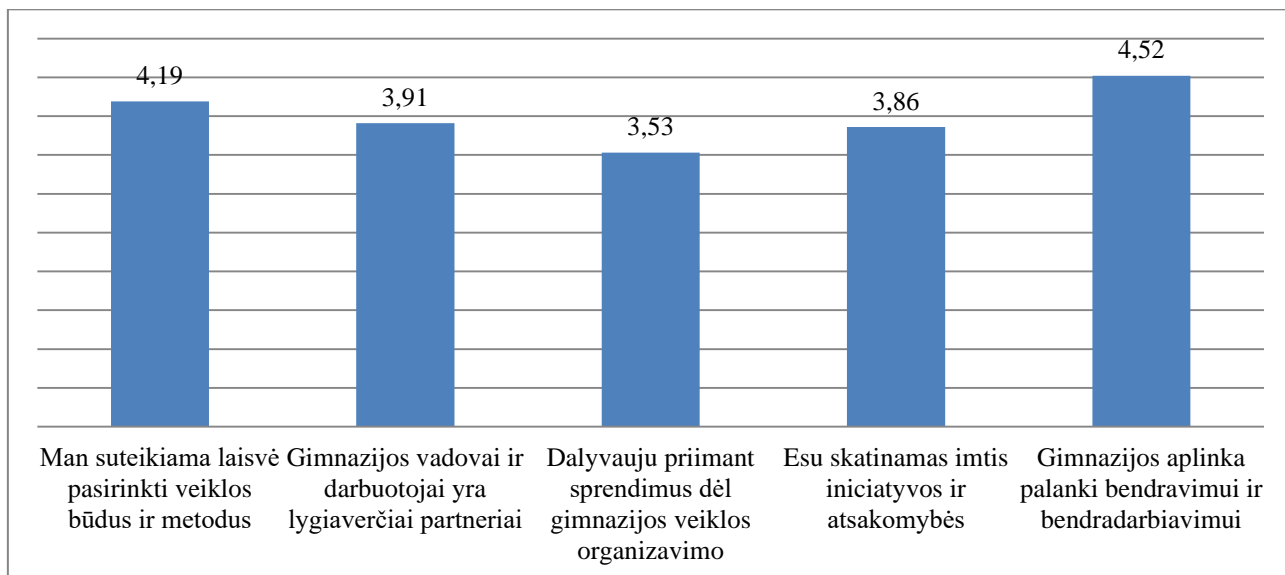


9 pav. Respondentų atsakymų vidurkiai į klausimą „Koks jūsų požiūris į darbą?“

Analizuojant respondentų atsakymus į klausimus, kurių atsakymų analizei buvo pasitelkta Likert'o skalė, buvo naudojamas vidurkių metodas. Kiekvienas teiginys buvo vertinamas nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Apibendrinant respondentų nuomonę buvo skaičiuojamas vidurkis. Kuo vidurkis arčiau 5, tuo stipriau respondentai pritaria teiginiui. Iš 9 pav. pateiktų duomenų matome, kad aukščiausiai tyrime dalyvavę kaimiškųjų gimnazijų darbuotojai įvertino poziciją „*Man svarbi gimnazijos, kurioje dirbu, reputacija*“ (4,25). Žemiausiai vertinama „*svarba dalyvauti gimnazijos bendruomenės gyvenime*“ (4,08). Tokį darbuotojų pasirinkimą galėjo

lemti ir apklausoje dalyvavusių, keliose įstaigose dirbančių respondentų skaičius (32 kai N=100). Nuomonę, kad keliose darbovietėse dirbantys darbuotojai sunkiai įtraukiami į bendruomenės gyvenimą, yra mažiau motyvuoti jame dalyvauti ir dėl „savo laikinumo šioje mokykloje“ pojūčio, patvirtina ir kokybinio tyrimo metu gauti duomenys. Šios apklausos rezultatai liudija gana aukštą darbuotojų suvokimą apie asmeninę kiekvieno darbuotojo atsakomybę už bendrus visos gimnazijos rezultatus.

Atsakymų į klausimą *„Kiek šie teiginiai aktualūs jūsų gimnazijai?“* pasiskirstymą matome 10 pav.

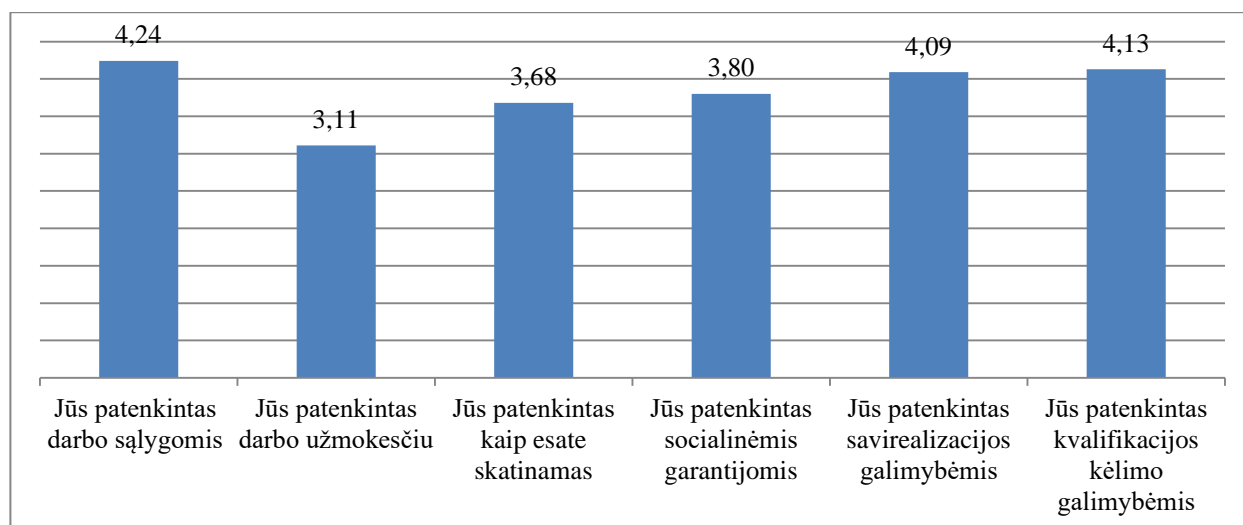


10 pav. Respondentų atsakymų vidurkiai į klausimą „Kiek šie teiginiai aktualūs jūsų gimnazijai?“

Kaimiškųjų gimnazijų darbuotojai vertina *gimnazijos aplinką kaip palankią bendravimui ir bendradarbiavimui* ($M=4,52$), tačiau *gimnazijos vadovai ir darbuotojai ne visuomet traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai* ($M=3,91$), gal būt todėl darbuotojai ne taip palankiai vertina *dalyvavimą priimant sprendimus dėl gimnazijos veiklos organizavimo* ($M=3,86$), nors Geros mokyklos koncepcijoje „bendruomenės susitarimai“ yra apibūdinami kaip pagrindinė koncepcijos vertybė. Kad tiriamose gimnazijose kol kas nepakankamai ryškiai išreikšti geros mokyklos požymiai, patvirtina ir tai, kad į stiprią geros mokyklos raišką turinčių mokyklų sąrašą pateko tik viena iš tiriamų kaimiškųjų Radviliškio rajono gimnazijų (žr. 3.2.1 poskyrį 48 psl.).

Kitu klausimų bloku – *„Kiek patenkintas esate išvardintais dalykais?“* – buvo siekta išsiaiškinti, ar darbuotojai patenkinti socialinį saugumą, savirealizacijos, tobulėjimo, karjeros galimybes, kuriančiomis sąlygomis gimnazijoje. 11 paveikslėlyje pateikti duomenys rodo, kad apklaustieji yra labiausiai *patenkinti darbo sąlygomis* ($M=4,24$). Mažiausiai kaimiškųjų gimnazijų darbuotojai patenkinti *darbo užmokesčiu* ($M=3,11$). Aukštas pasitenkinimo darbo sąlygomis lygis šiek tiek stebina, nes vienoje iš tiriamų gimnazijų (vadinsime ją X gimnazija) sąlygos neatitinka Lietuvos higienos normose 21:2011 „Mokykla, vykdanči bendrojo ugdymo programas. Bendrieji

sveikatos saugos reikalavimai“ bendrojo lavinimo mokykloms keliamų reikalavimų ir dirba neturėdama higienos paso. Šis faktas gali būti paaiškintas tuo, kad darbuotojai darbo sąlygas traktuoja ne kaip fizinės aplinkos patrauklumą, bet aprūpinimą darbo priemonėmis.



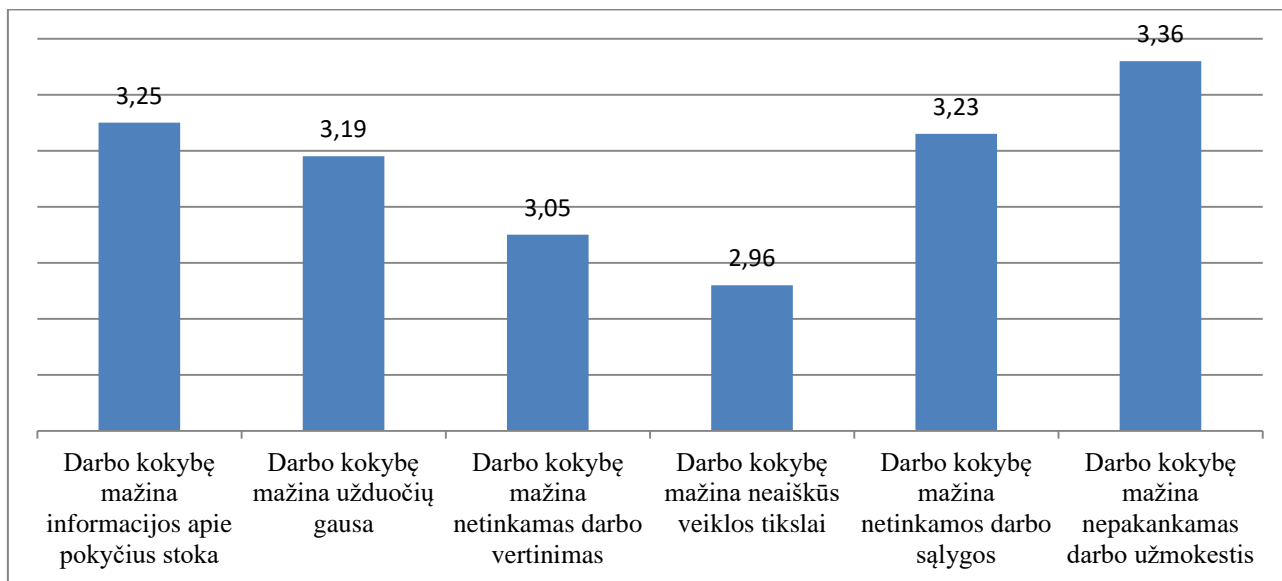
11 pav. Respondentų atsakymo į klausimą „Kiek patenkintas esate išvardintais dalykais“ įverčiai (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=100)

Klausimo „*Ar sutinkate, kad šie veiksniai mažina jūsų darbo kokybę?*“ teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai turi didžiausią ir mažiausią įtaką darbuotojų motyvacijai ir darbo kokybei. Mokslinėje literatūroje, *demotyvacija* apibrėžiama kaip žmogaus būseną, kurioje yra nieko neveikiama arba kažkas veikiama, tačiau nenoriai, arba veiksmai yra tiesiog tik atliekami (Šavareikienė, 2008). Žmogiškųjų išteklių terminų žodyne (Dictionary of Human Resource Management, 2001) sąvoka *demotyvacija* apibrėžiama kaip procesas, kuris gali pasireikšti kaip netinkamo valdymo pasekmė, atsirasti dėl nesėkmingos veiklos rezultatų, dėl atsakomybės, darbštumo trūkumo bei mažėjančio krūvio ar užimtumo. Taigi dažnas *demotyvacijos* šaltinis yra tam tikri vadovavimo veiksmai. Galimybė personalo *demotyvacijos* proceso pradžia didėja jeigu darbuotojai mano, kad su jais yra netinkamai elgiamasi, jeigu už gerą ir rezultatyvų darbą personalas yra nepagiriamas, nepaskatinamas arba jeigu darbuotojams keliami per aukšti tikslai (Dictionary of Human Resource Management, 2001). Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojų – šio tyrimo respondentų – nuomone (žr. 12 pav.), jų darbo kokybę labiausiai mažina šie veiksniai:

- ✓ *nepakankamas darbo užmokestis* (M=3,36),
- ✓ *informacijos apie vykstančius pokyčius stoka* (M=3,23),
- ✓ *netinkamos darbo sąlygos* (M=3,23),
- ✓ *užduočių gausa* (M=3,19).

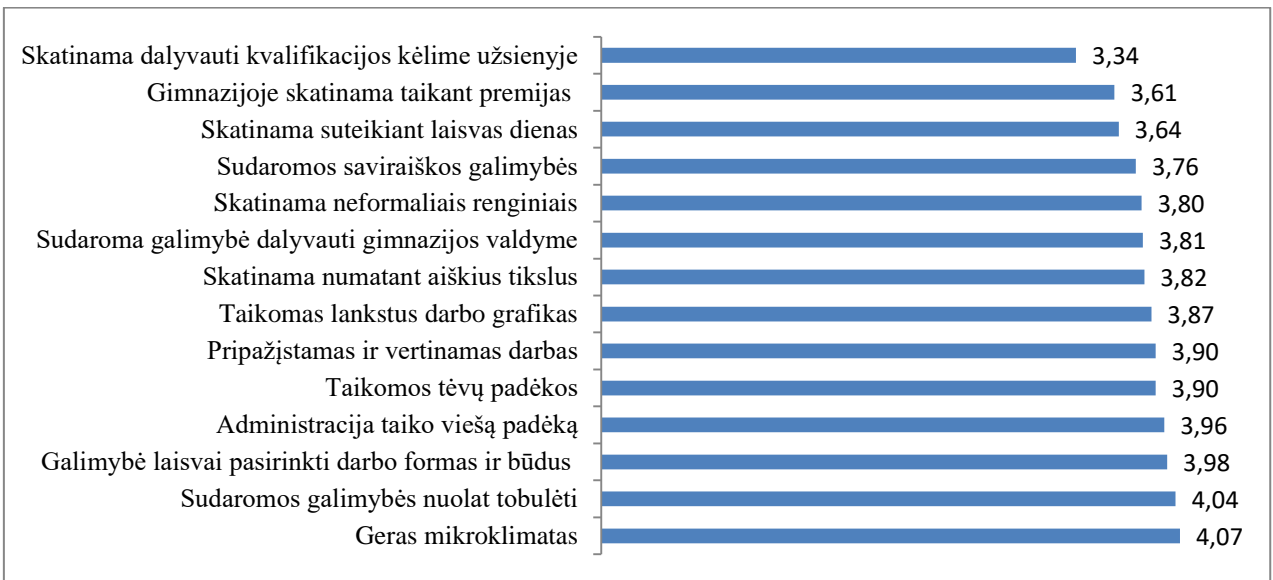
Respondentų nuomone, jų darbo kokybei mažiau, tačiau vis dėlto turi įtakos *netinkamas darbo vertinimas* (M=3,05) ir *netinkamos darbo sąlygos* (M=2,96). *Nepakankama informacija apie*

vykdomus pokyčius, netinkamos darbo sąlygos, užduočių gausa – faktoriai, kuriuos valdyti, keisti ir modeliuoti gali įstaigos administracija ir tai tik patvirtina faktą, kad didžiausią įtaką *demotyvacijos* didėjimui turi organizacijos vadovų elgsena, veikla.



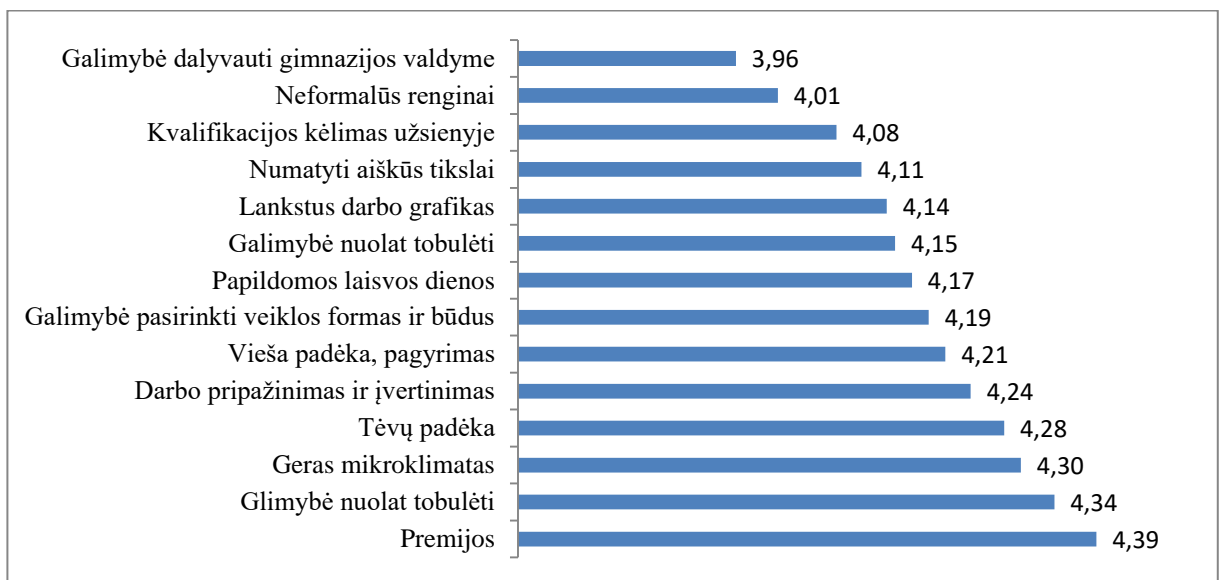
12 pav. Respondentų atsakymo į klausimą „Ar sutinkate, kad šie veiksniai mažina jūsų darbo kokybę?“ įverčiai (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=100)

Vertinant *motyvavimo priemonių taikomumą gimnazijose „Ar sutinkate, kad jūsų gimnazijoje yra taikomos šios motyvavimo priemonės“* (žr. 13 pav.), kaip dažniausiai taikomas įvardinamas *geras mikroklimatas* (M=4,07). Geras mokyklos mikroklimatas, pozityvios nuostatos ir malonios patirtys, savivertė, tikėjimas ir pasitikėjimas Geros mokyklos koncepcijoje įvardinami kaip geros mokyklos darbuotojų bruožai ir puoselėjamos vertybės. M=4,04 vidurkiu įvertintos *sudaromos galimybės nuolat tobulėti, o asmeninis tobulėjimas* (savistaba, mokymasis, atvirumas naujoms patirtims, judumas) ir *asmeninio tobulėjimo skatinimas* (personalo tobulinimosi paskatos ir jo organizavimo sistema) yra aiškiai įvardinti geros mokyklos bruožai minimi Geros mokyklos koncepcijoje. Taip pat palankiai respondentų vertinamos tokios taikomos motyvavimo priemonės kaip *galimybė laisvai pasirinkti darbo formas, būdus ir metodus* (M=3,98), *vieša administracijos padėka* (M=3,96), *tėvų padėka* (M=3,90), *pripažįstamas ir vertinamas darbas* (M=3,90). Kaip rečiausiai taikoma motyvavimo priemonė įvardinama *kvalifikacijos kėlimas užsienyje* (M=3,34). 14 pav. pateikti duomenys demonstruoja gana aukštą gimnazijoje taikomų motyvavimo priemonių vertinimą: tiek materialinių, tiek nematerialinių. Akivaizdu, kad švietimo srities darbuotojai dėl savo specifinės veiklos vertina ir tokias motyvavimo priemones, *kaip įtraukimą į valdymą* (galimybė dalyvauti gimnazijos valdyme), *karjeros kilimo ir savirealizacijos galimybes*.



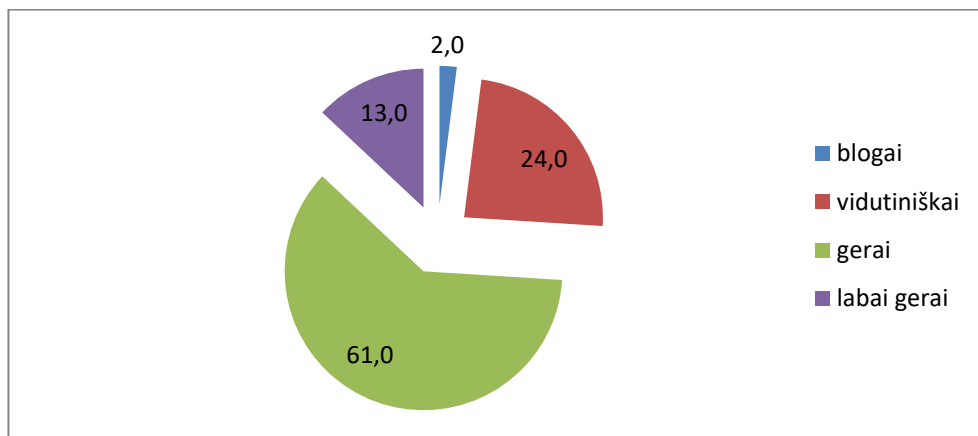
13 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar sutinkate, kad jūsų gimnazijoje yra taikomos šios motyvavimo priemonės?“ įvertiniai (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=100)

Atsakydami į anketos klausimą „*Kiek jums asmeniškai svarbios išvardintos motyvavimo priemonės?*“, respondentai aukščiausiu balu (žr. 14 pav.) įvardino prie higieninių pagal F. Herzberg, pagal Maslow prie fiziologinių ir saugos veiksnių priskiriamus – *premijas* (M=4,39), *gerą mikroklimatą* (M=4,30) – bei motyvacinius veiksnius: *galimybę nuolat tobulėti* (M=4,34), *tėvų padėką* (M=4,28), *darbo pripažinimą ir įvertinimą* (M=4,24).



14 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kiek jums asmeniškai svarbios išvardintos motyvavimo priemonės?“ įvertiniai (vidurkis skalėje nuo 1 iki 5, N=100)

Kiek mažiau išreikšta, bet gana aukštai vertinama priemonė *galimybė dalyvauti gimnazijos valdyme* (M=3,96) liudija apie gana aukštą pedagogų norą dalyvauti valdyme.



15 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kaip bendrai įvertintumėte jūsų gimnazijoje taikomas motyvavimo priemones?“ išraiška procentais (N=100)

Respondentų buvo prašyta įvertinti bendrą darbuotojų motyvavimo situaciją mokykloje: „*Kaip bendrai įvertintumėte jūsų gimnazijoje taikomas motyvavimo priemones?*“ Tyrimo rezultatai rodo (žr. 15 pav.), kad gimnazijose taikomas motyvavimo priemones teigiamai vertina 98 proc. apklaustųjų (labai gerai –13% respondentų, gerai – 61%, vidutiniškai– 24%), tai aukštas įvertinimas ir suvokimas, kad biudžetinės įstaigos turi ribotus finansinio motyvavimo išteklius. 2% apklaustųjų taikomas motyvavimo priemones vertina blogai.

Sąsajos tarp kiekybinio tyrimo rezultatų. Matuojant *darbuotojų pasitenkinimą taikomomis motyvavimo priemonėmis* buvo skaičiuojamas skirtumas tarp *motyvavimo priemonių taikymo vertinimo* ir *motyvavimo priemonių svarbos vertinimo* Radviliškio rajono kaimiškose gimnazijose. Siekiant susisteminti informaciją apie švietimo organizacijos darbuotojų pasitenkinimą motyvavimo priemonėmis, atlikta faktorinė analizė (pagrindinių komponentų metodas).

Faktorinė analizė atskleidė, kad analizuojant darbuotojų pasitenkinimą motyvavimo priemonėmis, galima išskirti tris faktorius: 1) *darbo sąlygos*; 2) *pripažinimas*; 3) *saviraiškos galimybės*. Faktorinės analizės rezultatai pateikiami 23 lentelėje, prieduose. Siekiant nustatyti skalių patikimumą, buvo skaičiuojamas Cronbach alfa koeficientas (žr. 16 lentelė).

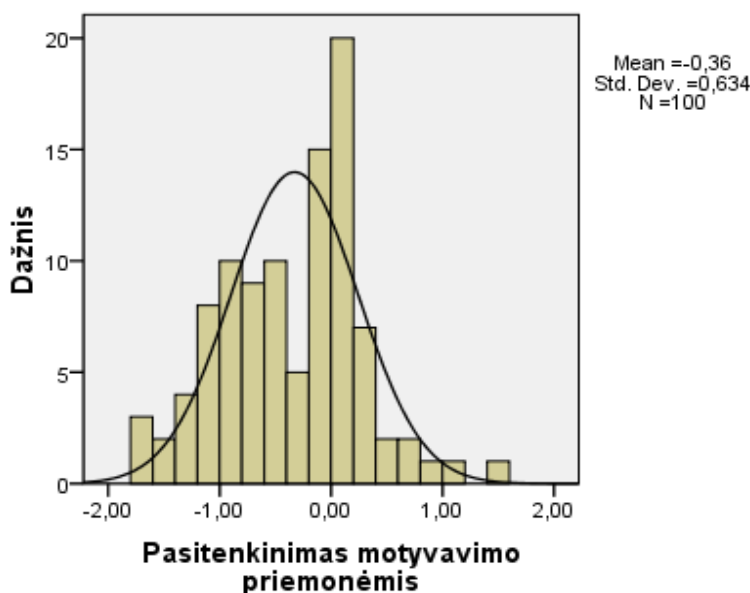
16 lentelė

Faktorinės analizės rezultatai ir skalių patikimumas

Skalė	Teiginiai	Paašikintosios sklaidos procentas	Cronbach alfa koeficientas
Darbo sąlygos	motyvavimas taikant premijas		
	motyvavimas suteikiant laisvas dienas		
	motyvavimas neformaliais renginiais	18,3	0,76
	motyvavimas numatant aiškius tikslus		
	motyvavimas geru mikroklimatu		

Pripažinimas	motyvavimas tėvų padėka		
	motyvavimas pripažįstant ir vertinant darbą	16,9	0,75
	motyvavimas vieša padėka		
Saviraiška	motyvavimas dalyvaujant kvalifikacijos kėlime užsienyje		
	motyvavimas sudarant galimybės nuolat tobulėti		
	motyvavimas saviraiškos galimybėmis		
	motyvavimas taikant lankstų darbo grafikas	16,9	0,74
	motyvavimas sudarant galimybę laisvai pasirinkti darbo formas, būdus ir metodus		
	motyvavimas sudarant galimybes dalyvauti valdyme		

Skalės sudaromos sumuojant skalei priskiriamus kintamuosius (žr. 16 pav.). Skalių patikimumas yra pakankamai geras, Cronbach alfa koeficiento reikšmės yra nuo 0,74 iki 0,76.

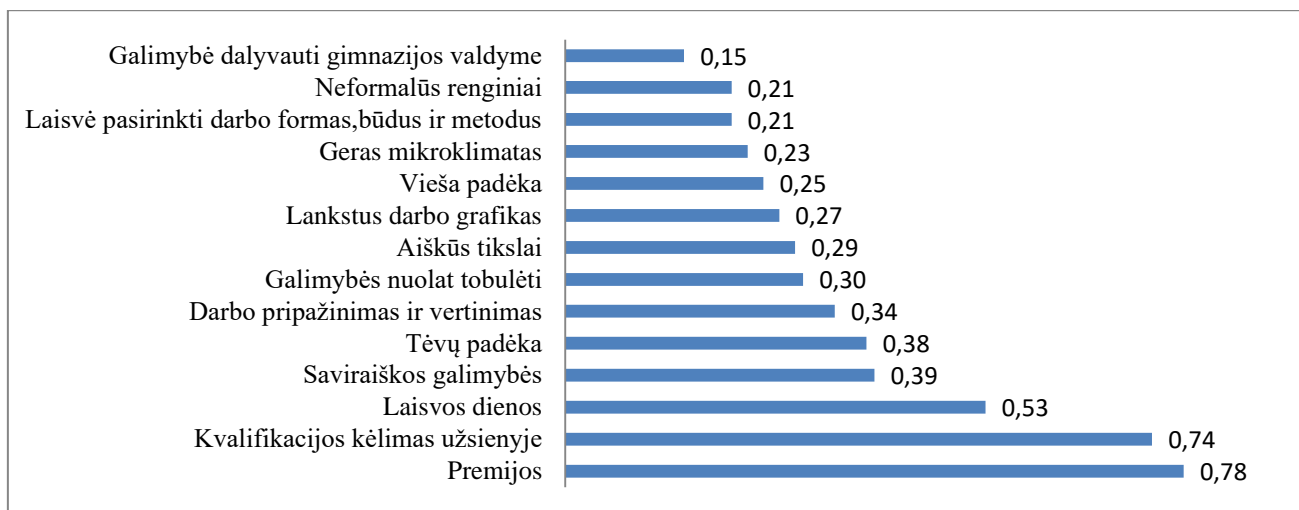


16 pav. Darbuotojų pasitenkinimo motyvavimo priemonėmis rezultatai

Vadovaujantis 15 pav. pateiktais duomenimis, 74% darbuotojų gimnazijoje taikomas motyvavimo priemonės vertina labai gerai ir gerai, tačiau daugumos darbuotojų *motyvacijos vertinimo vidurkis yra neigiamas*. Galima teigti, kad darbuotojų *lūkesčiai motyvavimui yra aukštesni nei šiuo metu gimnazijose taikomų motyvavimo priemonių vertinimas*. Darytina išvada, kad radus priemonės lūkesčiams patenkinti, galima būtų tikėtis geresnių darbuotojų veiklos rezultatų.

Taikytinų motyvavimo priemonių vertinimo vidurkio analizė (17 pav.) atskleidė, kad respondentams didžiausią įtaką turėtų materialinė skatinimo priemonė – *premijos, galimybės kelti kvalifikaciją užsienyje*. Respondentų taip pat palankiai įvertintos *suteiktos laisvos dienos*.

Atsakymai parodė, kad mažiau veiksmingi „motyvatoriai“ lyginant su kitais yra: *galimybės dalyvauti gimnazijos valdyme, neformalūs renginiai ir laisvė pasirinkti darbo metodus, formas ir būdus.*



17 pav. Taikytinų motyvavimo priemonių veiksmingumo vertinimas (N=100)

Apibendrinant *pasitenkinimo motyvuojančiomis priemonėmis* tyrimo aspektą buvo atlikta aukščiau išskirtų trijų skalių faktorinė analizė. Faktorinės analizės rezultatai atskleidė ir leidžia teigti tai, kad visos trys skalės išreiškia vieną faktorių, kurį galima pavadinti „*pasitenkinimas motyvacijos priemonėmis*“. Šis faktorius apima 60% sklaidos. *Pasitenkinimo motyvacijos priemonėmis* skalė sudaroma sumuojant minėtų trijų skalių įverčius. Šios skalės patikimumas yra pakankamai geras, Cronbach alfa 0,76.

Tyrimo pradžioje išsikeltų hipotezių tikrinimas.

Pirmoji hipotezė H1: Darbas keliose įstaigose yra demotyvuojantis veiksnys.

Vertinant pasitenkinimą motyvavimo priemonėmis vienoje darbovietėje dirbančių darbuotojų ir keliose darbovietėse dirbančių darbuotojų grupėse statistiškai reikšmingų skirtumų tyrimas neatskleidė nei vienoje veiksmių grupėje (žr.17 lentelę). Pirmoji hipotezė, kad *darbas keliose įstaigose yra demotyvuojantis veiksnys*, neapsitvirtino.

Pasitenkinimo motyvavimo priemonėms vertinimas atsižvelgiant į darbuotojų kuriose dirba respondentas skaičių (N=100)

Tai vienintelė Jūsų darbovietė		Darbo sąlygos	Pripažinimas	Saviraiška	Motyvacija
Taip		-0,409	-0,270	-0,314	-0,331
Ne		-0,406	-0,438	-0,406	-0,417
Iš viso		-0,408	-0,323	-0,343	-0,358
ANOVA	F reikšmė	0,000	1,054	0,361	0,398
	p reikšmė	0,988	0,307	0,550	0,530
	Eta kv.	0,000	0,011	0,004	0,004

Motyvacijos priklausomumas nuo to, ar tai vienintelė darbovietė, neatsiskleidė, tačiau analizuojant *pripažinimo kaip motyvuojančio veiksnio vertinimą* stebima silpna darbuotojų, kuriose dirba respondentas, įtaka (Eta. kv.=0,011). *Pripažinimas* dažniau motyvuoja mokytojus, kuriems gimnazija yra vienintelė darbovietė (M=-0,27) nei darbuotojus, kurie dirba keliose darbovietėse (M=0,43).

Antroji hipotezė H2: Kitoje gyvenvietėje nei darbovietė gyvenantys darbuotojai yra mažiau motyvuoti nei toje pačioje gyvenvietėje gyvenantys darbuotojai.

Pasitenkinimo motyvavimo priemonėms vertinimas atsižvelgiant į gyvenamąją vietą (N=100)

Jūs gyvenate toje pačioje gyvenvietėje kur yra gimnazija		Darbo sąlygos	Pripažinimas	Saviraiška	Motyvacija
Taip		-0,356	-0,333	-0,352	-0,347
Ne		-0,470	-0,312	-0,333	-0,371
Iš viso		-0,408	-0,323	-0,343	-0,358
ANOVA	F reikšmė	0,445	0,020	0,016	0,037
	p reikšmė	0,506	0,888	0,898	0,848
	Eta kv.	0,005	0,000	0,000	0,000

Tyrimas taip pat atskleidė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp šių rodmenų nėra (žr. 18 lentelę). Tokiu būdu, galime teigti, kad *kaimiškose gimnazijose dirbantiems pedagogams važinėjimas į darbą kitoje gyvenvietėje nemažina darbo motyvacijos*.

Trečioji hipotezė H3: Aukštesnę kvalifikacinę kategoriją įgiję darbuotojai yra labiau motyvuoti nei žemesnę kvalifikacinę kategoriją turintys darbuotojai.

Pasitenkinimo motyvavimo priemonėms vertinimas atsižvelgiant į respondentų kvalifikacinę kategoriją (N=100)

Jūsų kvalifikacinė kategorija		Darbo sąlygos	Pripažinimas	Saviraiška	Motyvacija
Aukštesnė nei vyresniojo mokytojo		-0,433	-0,357	-0,403	-0,397
Ne aukštesnė nei vyresniojo mokytojo		-0,389	-0,298	-0,298	-0,329
Iš viso		-0,408	-0,323	-0,343	-0,358
ANOVA	F reikšmė	0,630	0,142	0,522	0,286
	p reikšmė	0,830	0,707	0,472	0,594
	Eta kv.	0,005	0,000	0,000	0,000

Ir ši hipotezė nepasitvirtino. Tyrimas neatskleidė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp pasitenkinimo motyvacijos priemonėmis ir kvalifikacinės kategorijos (žr. 19 lentelę). Kvalifikacinės kategorijos įtakos motyvacijai praktiškai nėra.

Ketvirtoji hipotezė H4: Darbuotojų motyvacija lemia jų požiūrį darbą.

20 lentelė

Pasitenkinimo motyvavimo priemonėms vertinimas atsižvelgiant į respondentų požiūrį į darbą (N=100)

Kas pirmiausiai Jums yra darbas		Darbo sąlygos	Pripažinimas	Saviraiška	Motyvacija
Pajamų šaltinis		-0,554	-0,286	-0,319	-0,386
Galimybė realizuoti save		-0,320	-0,410	-0,405	-0,378
Galimybė būti naudingam visuomenei		-0,340	-0,267	-0,300	-0,302
Iš viso		-0,408	-0,323	-0,343	-0,358
ANOVA	F reikšmė	0,801	0,344	0,200	0,166
	P reikšmė	0,542	0,710	0,819	0,847
	Eta kv.	0,016	0,007	0,004	0,003

Tyrimas atskleidė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų ir tarp šių dėmenų nėra (žr.20 lentelę). Tačiau tie respondentai, kuriems darbas yra pajamų šaltinis, yra mažiau patenkinti motyvuojančiomis priemonėmis, susijusiomis su darbo sąlygomis (Eta kv.=0,016).

Aukščiau pateikti kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad:

1. Kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų poreikis būti naudingam visuomenei (30%) ir galimybė išreikšti save (35%) konkuruoja su fiziologiniu darbo atlygio poreikiu (35%). Todėl, galima teigti, kad galimybė išreikšti save ir galimybė būti naudingam visuomenei švietimo įstaigų darbuotojams yra tokie pat svarbūs motyvatoriai, kaip fiziologinių poreikių patenkinimas.

2. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kaimiškųjų gimnazijų darbuotojams svarbesni nei higieniniai F. Herzberg dviejų veiksnių teorijos veiksniai yra motyvaciniai požymiai priskiriami

veiksniai, t.y. darbovietės reputacija – „Man svarbi gimnazijos, kurioje dirbu, reputacija“ (4,25), atliekamo darbo kokybė – „Man svarbu, kad darbas kurį darau, būtų atliktas kokybiškai“ (4,18), veiklos rezultatai – „Nuo mano darbo kokybės priklauso gimnazijos rezultatai“ (4,18).

3. Vadovaujantis tyrimo rezultatais galime teigti, kad gimnazijos vadovai ir darbuotojai ne visuomet traktuojami kaip lygiaverčiai partneriai ($M=3,91$), tačiau kaimiškųjų gimnazijų darbuotojai vertina gimnazijos aplinką kaip palankią bendravimui ir bendradarbiavimui ($M=4,52$).

4. Labiausiai kaimiškųjų gimnazijų darbuotojai yra nepatenkinti darbo užmokesčiu ($M=3,11$) – F. Herzberg dviejų veiksmų teorijoje įvardinamu higieniniu veiksmu.

5. Tyrimo metu nustatyta, kad Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų darbo kokybę labiausiai mažina šie veiksniai:

- ✓ nepakankamas darbo užmokestis ($M=3,36$),
- ✓ informacijos apie vykstančius pokyčius stoka ($M=3,23$),
- ✓ netinkamos darbo sąlygos ($M=3,23$),
- ✓ užduočių gausa ($M=3,19$).

6. Darbuotojų darbo kokybei mažiau įtakos turi netinkamas darbo vertinimas ($M=3,05$) ir netinkamos darbo sąlygos ($M=2,96$). Tai sąlygos kurias valdyti, keisti ir modeliuoti gali įstaigos administracija.

7. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad dažniausiai taikomomis motyvavimo priemonėmis įvardinamos geras mikroklimatas ($M=4,07$), galimybė laisvai pasirinkti darbo formas, būdus ir metodus ($M=3,98$), vieša administracijos padėka ($M=3,96$), tėvų padėka ($M=3,90$), pripažįstamas ir vertinamas darbas ($M=3,90$). Kaip rečiausiai taikoma motyvavimo priemonė įvardinama kvalifikacijos kėlimas užsienyje ($M=3,34$).

8. Tyrime dalyvavę respondentai jiems svarbiausiomis motyvavimo priemonėmis įvardino premijas ($M=4,39$), gerą mikroklimatą ($M=4,30$), galimybę nuolat tobulėti ($M=4,34$), tėvų padėką ($M=4,28$), darbo pripažinimą ir įvertinimą ($M=4,24$). Kiek mažiau išreikšta, bet gana aukštai vertinama priemonė galimybė dalyvauti gimnazijos valdyme ($M=3,96$) liudija apie gana aukštą pedagogų norą dalyvauti valdyme.

9. 74% respondentų labai gerai ir gerai vertina gimnazijose taikomas motyvavimo priemones. 24% motyvavimo priemones vertina vidutiniškai ir tik 2% - blogai.

10. Darbuotojų lūkesčiai motyvavimui yra aukštesni nei šiuo metu gimnazijose taikomų motyvavimo priemonių vertinimas.

11. Reikšmingos įtakos kaimiškųjų gimnazijų pedagogų motyvacijai neturi tokie veiksniai, kaip važinėjimas į darbą, darbas keliose įstaigose.

12. Nerasta reikšmingų sąsajų tarp pedagogo kvalifikacinės kategorijos ir motyvacijos.

3.3. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Kokybiniam tyrimo atlikimu buvo paruošta apklausos raštu anketa (priedas Nr.3). Pagrindinis apklausos raštu klausimų blokas, pateiktas Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų vadovams, buvo siejamas su Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimu ir darbuotojų motyvavimu: *Kaip į Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą įsitraukia Jūsų gimnazijos darbuotojai? Kaip jūs, kaip vadovas, motyvuojate darbuotojus įsitraukti į Koncepcijos įgyvendinimą? Kodėl, Jūsų nuomone, pavyksta/ nepavyksta įtraukti visų mokytojų į Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą? Kokius motyvacijos siekti mokyklos tikslų ypatumus pastebite atvažiuojančių į Jūsų mokyklą mokytojų tarpe, kokius dirbančių keliose mokyklose mokytojų tarpe?*

Apklausos metu gautų duomenų analizei buvo pasitelktas teksto kodavimas. Koduojant buvo struktūruojami apklausos metu gauti duomenys. Buvo naudojamas daugkartinis gautų duomenų analizavimas, semantiškai artimų atsakymų bei raktinių žodžių išskojimas, kategorijų konstravimas, jų interpretacija.

Klausimo „Kaip į Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą įsitraukia Jūsų gimnazijos darbuotojai?“ atsakymų analizė. Duomenys, gauti respondentams atsakius į šį klausimą, buvo analizuojami atsižvelgiant į Geros mokyklos koncepcijoje išskiriamus geros mokyklos aspektus ir suskirstyti į kategorijas (žr. 21 lentelė). Kadangi, pateikiant atsakymus į klausimus, respondentų nebuvo prašoma įvardinti, kaip konkrečiai ir į kokius Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimo aspektus įsitraukia gimnazijos darbuotojai, o ir Geros mokyklos koncepcijoje teigiama, kad „kiekvienai mokyklai suteikiama galimybė pačiai pasirinkti, kokius mokyklos veiklos aspektus ji nori tobulinti pirmiausia, t. y. susidėlioti mokyklos tobulinimo kelią, paremtą įsivertinimu, mokyklos bendruomenės poreikiais ir susitarimu“ (Geros mokyklos koncepcija, 2015), darytina išvada, kad gimnazijų vadovai įvardino svarbiausius ir ryškiausius, jų nuomone, pavyzdžius.

21 lentelė

Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas Radviliškio rajono kaimiškose gimnazijose

Kategorija	Subkategorija	Teiginio pavyzdys
Asmenybės ūgtis	Mokinio asmenybės ūgties, pažangos stebėjimas, vertinimas	„Siekiami kiekvieno vaiko pažangos, rūgties“ (X4 gimnazijos vadovas) „Įsivedėme individualios pažangos stebėjimo sistemą, kuri skatina nuolatinį reflektavimą ir rezultatų aptarimą“ (X3 gimnazijos vadovas)
	Tikėjimas mokinio sėkme	„Tikima, kad kiekvienas gali padaryti pažangą“ (X1 gimnazijos vadovas) „Kiekvienas mokinys kiek galima dažniau turi patirti sėkmę“ (X5 gimnazijos vadovas)
	Metodai, didinantys mokinių motyvaciją siekti	„Ugdymo procese naudoti metodai sudaro sąlygas mokiniams siekti savo užsibrėžtų tikslų, kartu keliant ir mokymosi

	tikslų	motyvaciją“(X1 gimnazijos vadovas)
Vertybės ir susitarimai	Pozityvios vertybės	„Mokykloje puoselėjamos pozityvios vertybės“ (X4 gimnazijos vadovas)
	Susitarimai dėl vertybių	„Vertybių išgryninimas strategiškai svarbus mokyklos darbas. Vaikų tėvai su pedagogais savo lūkesčius privalo suderinti vos tik prasidėjus naujiems mokslo metams pasirinkus mūsų mokyklą.“ (X2 gimnazijos vadovas) „Tarpusavio santykiai grindžiami humaniškais geranoriškumo, pagarbos, pasitikėjimo, solidarumo, lygiateisiškumo principais“, (X4 gimnazijos vadovas)
	Bendruomenės susitarimai dėl vizijos	„Mokyklos vizija ir strategija kuriama visos mokyklos bendruomenės.“ (X4 gimnazijos vadovas)
	Bendradarbiavimas	„pasitelktos įvairios bendradarbiavimą tiek formaliajame, tiek neformaliajame ugdyme skatinančios formos ir metodai“ (X1 gimnazijos vadovas) „Veikla grindžiama bendruomenės susitarimais“(X5 gimnazijos vadovas)
	Asmeninė iniciatyva	„ skatinama asmeninė iniciatyva“ (X4 gimnazijos vadovas)
	Lyderystė	„didelę dalį sprendimų priima mokyklos bendruomenė“, „veikloms vadovauja įvairūs jos nariai“ (X4 gimnazijos vadovas) „Nuomonių įvairovė ir diskusijos yra neatsiejama mokyklos gyvenimo dalis“ (X4 gimnazijos vadovas)
	Nuolatinis mokymasis	„Stipriname reflektavimo kompetencijas, stengiamės suvokti, kad klaidų darymas nėra nusikaltimas, o tik galimybė pasimokyti. Daug dėmesio rezultatų ir veiklų aptarimui skiriame posėdžių ir įvairių pasitarimų metu“ (X3 gimnazijos vadovas)
Ugdymosi aplinka	Ugdymosi aplinkos pritaikymas	„Mums svarbu, kad klasės būtų patogios ir pritaikytos mokytis, ugdymo įstaiga turėtų tvarkingą sporto salę bei kokybišką maistą tiekiančią valgyklą, būtų gerai sureguliuotas pavėžėjimo mokykliniu autobusu tvarkaraštis.“ (X2 gimnazijos vadovas) „Stengiamasi sudaryti kiekvienam vaikui tinkamas sąlygas mokymuisi, pagalbą“, „Kuriamos saugios aplinkos“ (X3 gimnazijos vadovas)
	Atvira ugdymosi aplinka	„Stengiamasi kurti įvairias ugdymosi aplinkas: lauko klasė, išmanioji klasė, vaikų erdvė.“ (X4 gimnazijos vadovas) „Gimnazijoje organizuojamos prasingos ir rodančios gerus mokymosi rezultatus ugdymosi veiklos: pamokos netradicinėse aplinkose, laboratorijose (X3 gimnazijos vadovas)
	Efektyvus resursų naudojimas	„daug dėmesio buvo skirta optimaliam [...] materialinių resursų naudojimui siekiant geriausio rezultato“(X1 gimnazijos vadovas)
Tobulėjimas	Dalykinių ir bendrųjų kompetencijų ugdymas	„Kvalifikuotas, tobulintis nevengiantis [.....] kolektyvas – vienas iš svarbiausių faktorių vaikų lavinimosi kelyje.“, „Pedagogų užduotis būti nuolatinio mokymosi pavyzdžiu. (X2 gimnazijos vadovas) „Pateikėme projektą, kurio tikslas mokytojo pozityvių nuostatų formavimas“ „Kreipiame didelį dėmesį į mokytojų bendradarbiavimo kompetencijų ugdymą“ (X3 gimnazijos vadovas) „dalyvavimas veiklose sudaro mokiniams ir mokytojams galimybę ugdyti socialines ,komunikavimo ir kūrybiškumo kompetencijas“ (X1 gimnazijos vadovas).
Bendruomeniškas	Bendradarbiavimas su tėvais	„Pedagogų užduotis – ne tik šviesti, bet ir komunikuoti, išsamiai informuoti tėvus apie moksleivių pasiekimus bei kylančias problemas, o pačius vaikus suprantamai supažindinti su rezultatų vertinimų kriterijais“ (X2 gimnazijos vadovas)

	Bendradarbiavimas tarp mokinių ir mokytojų	„Stengiamės, kad gerų rezultatų siektumėme ne taikydami baimę ar gniuždymą ir gąsdinimą, bet abipusiu mokinio ir mokytojo bendradarbiavimu.“, „ padeda dalyvavimas dirbant bendrose komandose, projektinėje veikloje“(X 3 gimnazijos vadovas)
	Bendradarbiavimas tarp tėvų, mokinių ir mokytojų	„Stiprinami ryšiai tarp vaikų tėvų ir mokytojų, užtikrinantys ugdymo tikslų įgyvendinimą“(X4 gimnazijos vadovas)
	Bendradarbiavimas su vietos bendruomene, socialiniais partneriais	„Siekiant, kad gimnazija būtų atvira ir svetinga, didžioji dauguma veiklų, renginių, projektų organizuojama bendradarbiaujant su socialiniais partneriais, mokinių tėvais, miestelio bendruomene“(X1 gimnazijos vadovas)
	Sunkumai skatinant bendruomeniškumą	„Sunkiau sekasi stiprinti bendruomeniškumo vertybes, nes bendruomenės vidutinis amžius yra gerokai virš penkiasdešimties, daugelis pedagogų tikisi, kad jie jau atidirbo ir teikia pirmenybę pensijos laukimui, o formuoti kitokį jų supratimą yra sunkoka (X3 gimnazijos vadovas)
Savivalda	Stebima aktyvi savivalda	„Gimnazijoje aktyvi savivalda, kuri tariasi dėl geresnio gimnazijos gyvenimo kūrimo, inicijuoja sprendimus, naujoves. (X4 gimnazijos vadovas)
	Skatinami savivaldą didinantys veiksniai	„Skatinama gimnazijos savivaldos narių lyderystė ir bendradarbiavimas“(X1 gimnazijos vadovas)

Geros mokyklos koncepcijoje įvardinami devyni geros mokyklos aspektai: 1) *asmenybės ūgtis*, 2) *gyvenimas mokykloje: saviraiškus dalyvavimas*, 3) *ugdymasis (mokymasis): dialogiškas ir tyrinėjantis*, 4) *ugdymas (mokymas): paremiantis ugdymąsi (mokymąsi)*, 5) *darbuotojai: asmenybių įvairovė*, 6) *mokyklos bendruomenė: besimokanti organizacija*, 7) *lyderystė ir vadyba: įgalinančios*, 8) *ugdymo(si) aplinka: dinamiška, atvira ir funkcionali*, 9) *vietos bendruomenė ir mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, dalyvių susirinkimas (savininkas): įsipareigoję*. Iš šių devynių aspektų Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų vadovų atsakymuose dominavo asmenybės ūgties aspektas. Apie jį išskirtose subkategorijose „Mokinio asmenybės ūgties, pažangos stebėjimas, vertinimas“, „Tikėjimas mokino sėkme“, „Metodai, didinantys mokinių motyvaciją siekti tikslų“ kalba 4 iš 5 vadovų. Kategorija „Vertybės ir susitarimai“ ir išskirtos subkategorijos „Pozityvios vertybės“, „Susitarimai dėl vertybių“, „Bendruomenės susitarimai dėl vizijos“, „Bendradarbiavimas“, „Asmeninė iniciatyva“, „Lyderystė“, „Nuolatinis mokymasis“ sietini su lyderystės ir vadybos aspektu. Šiuos veiksnius, kaip veiklą įgyvendinant geros mokyklos koncepciją, į kurią įsitraukia mokytojai, įvardino visų penkių tyrime dalyvavusių gimnazijų vadovai. Ugdymosi aplinką ir jos kūrimą, kaip mokytojus įtraukiančią veiklą, įvardino 4 iš 5 gimnazijų vadovai. Mokymasis su kitais ir iš kitų, sutelktumas, refleksyvumas, mokymosi ir asmeninio tobulėjimo skatinimas, organizacijos atvirumas pasauliui bruožai apibūdinantys mokyklos bendruomenės, kaip besimokančios organizacijos aspektą. Šis aspektas 20 lentelėje įvardintas kaip „Tobulėjimas“. Dalykinių ir bendrųjų kompetencijų ugdymą savo atsakymuose mini 3 iš 5 respondentų. Respondentų atsakymuose į dvi „Bendruomeniškumo“ ir „Savivaldos“ kategorijas išskirtas Gyvenimo mokykloje: saviraiškaus dalyvavimo aspektas. Bendruomeniškumą ir „Bendradarbiavimą su tėvais“, „Bendradarbiavimą tarp mokinių ir mokytojų“,

„Bendradarbiavimą tarp tėvų, mokinių ir mokytojų“, „Bendradarbiavimą su vietos bendruomene, socialiniais partneriais“ kaip veiklą į kurią įsitraukia mokytojai įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją, mini 4 š 5 vadovų. Sunkumu skatinant bendruomeniškumą įvardinamas „bendruomenės vidutinis amžius“, kai darbuotojai tik laukia pensijos.

Savivaldą, išskirtą į dvi subkategorijas „Stebima aktyvi savivalda“, „Skatinami savivaldą didinantys veiksniai“, kaip veiklą kurioje dalyvauja darbuotojai, mini 2 iš 5 respondentų.

X5 gimnazijos vadovas atsakymuose nepateikė konkrečių darbuotojų dalyvavimo pavyzdžių, tačiau įvardino, kad 2018 metais vykusio išorės audito išvadose teigiama, kad gimnazijos stipriosios sritys yra gimnazijos atvirumas, mokytojų profesionalumas, paveiki lyderystė, priemonės ir įranga. Tai ir yra kitų 4 gimnazijų vadovų minimi aspektai, kurie pateikiami 21 lentelėje.

Išanalizavus duomenis, darytina išvada, kad aktyviausiai Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų darbuotojai įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją įsitraukia ir yra įtraukiami saviraiškaus dalyvavimo mokyklos gyvenime kaip bendruomeniškumo pasireiškime, vertybių ir susitarimų, asmenybės ūgties aspektais.

Mokinių pasiekimai, veiklos rezultatai ir jų kokybė yra motyvaciniai veiksniai aukščiausiai įvertinti kiekybinio tyrimo respondentų. Todėl nenuostabu, kad darbuotojai noriai įsitraukia į tas veiklas, kurios juos motyvuoja.

Klausimas „*Kaip jūs, kaip vadovas, motyvuojate darbuotojus įsitraukti į Koncepcijos įgyvendinimą?*“ buvo skirtas išsiaiškinti kokius būdus ir priemones įstaigos vadovas taiko siekdamas įtraukti darbuotojus į svarbias organizacijai veiklas. Į kategorijas ir subkategorijas suskirstyti respondentų atsakymai pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė

Darbuotojų motyvavimas įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją

Kategorija	Subkategorija	Teiginio pavyzdys
Materialios skatinimo priemonės	Premijos skiriamos už gimnazijai atliktą reikšmingą veiklą	„paskiriu priedus, priemokas, premijas už gimnazijai reikšmingą veiklą, iniciatyvas“ (X4 gimnazijos vadovas)
	Premijos nelaikomos pagrindine motyvavimo priemone	„premijos neskatina dirbti geriau“ (X2 gimnazijos vadovas)
	Ribotos galimybės skirti premijas	„taikyti piniginių premijų didelių galimybių nėra“ (X1 gimnazijos vadovas)
Nematerialios skatinimo priemonės	Viešos padėkos	„Rašau padėkas, pagyrimus, paskatinimus“, „Pasakau pagyrimo bei padėkos žodžių prie kitų kolegų arba asmeniškai“ (X4 gimnazijos vadovas)
	Laisvė veikti ir atsakomybė	„labiausiai motyvuoja atsakomybė, galių suteikimas“ (X2 gimnazijos vadovas) „pasitikime kolegomis ir atiduodame atsakomybę už numatytos veiklos įgyvendinimą“ (X3 gimnazijos vadovas) „patikėti jiems atlikti užduotis, kurias jie tikrai geba puikiai atlikti, įtraukti į tokias veiklas, kuriose jie jaučiasi kompetentingi“ (X4 gimnazijos vadovas) „Mokytojai yra laisvi pasirinkti darbo būdus ir metodus,

		stengiamės suteikti jiems kuo daugiau veikimo laisvės“ (X1 gimnazijos vadovas)
	Palankus mikroklimatas	„Stengiuosi padėti iškilus asmeninėms problemoms, visada išklaudyti“ (X4 gimnazijos vadovas) „Stengiamės sukurti malonias ir patogias darbo sąlygas ir aplinką“(X1 gimnazijos vadovas)
	Lyderystė	„Savo veikla bandau būti geru pavyzdžiu“(X3 gimnazijos vadovas)
	Palankus darbo grafikas	„Suteikiu laisvų dienų per mokinių atostogas už veiklą, kuri nėra apmokama“ (X4 gimnazijos vadovas) „suteikiame mokytojams laisvę pasirinkti kokiu metu jiems patogiu atlikti skirtą darbą“, „suteikiame papildomas laisvas dienas,, (X1 gimnazijos vadovas)
	Kvalifikacijos tobulinimas	„Ieškome netradicinių būdų ir pavyzdžių, kurie priverstų pedagogus pakeisti savo nuostatas. Tai labiausiai padeda tarptautinės veiklos“ (X3 gimnazijos vadovas) „Organizuoju išvažiuojamuosius seminarus, kviečiami lektoriai visai gimnazijos bendruomenei įdomia, svarbia tema“ (X4 gimnazijos vadovas) „Suteikiame galimybę ir raginame kelti kvalifikaciją tiek Lietuvoje, tiek užsienyje“ (X1 gimnazijos vadovas).

Nors tyrime dalyvavę kaimiškujų gimnazijų vadovai įvardino tiek materialines, tiek nematerialines skatinimo priemones, tačiau 2 iš 3 vadovų įvardinusių premijas ir priemokas kaip skatinimo priemonę, taip pat teigė, kad neturi didelių galimybių jas taikyti. Šį teiginį patvirtina kiekybinio tyrimo rezultatai, kai respondentai, kurie *motyvavimą premijomis* įvardino kaip rečiausiai taikomą motyvavimo priemonę, kartu įvardina ją kaip *motyvacijos priemonę, kuri būtų veiksmingiausia* (žr. 15 paveikslą, 59 psl.). Pažymėtina tai, kad vadovų taikomos kvalifikacijos kėlimo užsienyje, saviraiškos, lankstaus darbo grafiko taikymo galimybės atliepia darbuotojų poreikius įvardintus kiekybinio tyrimo rezultatų analizės skyriuje (žr. 14 pav. 58psl.). X5 gimnazijos vadovas teigė, kad specialių motyvacijos būdų netaiko.

Gimnazijų vadovų taip pat buvo klausta, *kodėl Jų nuomone pavyksta/ nepavyksta įtraukti visų darbuotojų į Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą?* Gimnazijų vadovų atsakymus suskirstyti į dvi kategorijas: „Įsitraukimą skatinantys veiksniai“ ir „Įsitraukimą mažinantys veiksniai“. Gimnazijų vadovų atsakymai pateikiami 23 lentelėje.

23 lentelė

Darbuotojų dalyvavimas Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinime

Kategorija	Subkategorija	Teiginio pavyzdys
Įsitraukimą skatinantys veiksniai	Pozityvi motyvacija	„Priklauso nuo kiekvieno mokytojo vidinės nuostatos, motyvacijos“ (X4 gimnazijos vadovas)
	Lyderystė	„Yra žmonių, kurie be jokių motyvavimo priemonių, priedų ar premijų, visada yra inovatyvūs, pilni idėjų, noro dalyvauti gimnazijos įvairiose veiklose, jie puikūs lyderiai, gali vadovauti įvairioms grupėms, domisi ir veda šiuolaikiškas pamokas“(X4 gimnazijos vadovas) „Su tais pedagogais kalbama, jiems aiškinama, kartais pavyksta įtikinti, o kartais ne“ (X5 gimnazijos vadovas)

	Asmeninės savybės	„asmeninių savybių“ (X4 gimnazijos vadovas) „
	Vertybės	„įskiepytų vertybių, požiūrio į darbą“ (X3 gimnazijos vadovas
Įsitraukimą mažinantys veiksniai	Motyvacijos stoka	„Mokytojai nėra motyvuoti keistis“ (X2 gimnazijos vadovas) „Taip pat yra mokytojų, kurie nors ir nuolat motyvuojami, tačiau yra daugiau kitų idėjų vykdytojai, stebėtojai, patys nerodantys jokios iniciatyvos, kritiškai vertinantys kitų veiklas“ (X4 gimnazijos vadovas)
	Atliekamos papildomos funkcijos	„Dažnai mokytojai atlieka socialinių darbuotojų funkcijas“ (X2 gimnazijos vadovas)
	Negatyvios nuostatos	„Negatyvios pedagogų nuostatos“ (X4 gimnazijos vadovas) „Nenoras išeiti iš komforto zonos“ (X1 gimnazijos vadovas) „Dažnai yra garantuoti dėl savo veiksmų, nenori pripažinti klaidų“ (X3 gimnazijos vadovas)
	Naujovių baimė	„Sudėtinga kovoti su dėstymu ir pereiti prie mokymo“ (X2 gimnazijos vadovas) „Mokytojai bijo išgyventi nesėkmę“ (X1 gimnazijos vadovas) „mano, kad kaita yra nebūtina: (X5 gimnazijos vadovas)
	Kompetencijų stoka	„Mokytojai linkę gerą mokyklą sieti su aukštais ugdymosi pasiekimais. Darbas kitose edukacinės erdvėse, aktyvūs metodai pamokose, individualios ūgties matavimas nėra laikoma metodiška ir nuoseklia veikla – tai taikoma priešokiais, progomis“ (X2 gimnazijos vadovas) „Trūksta kritinio mąstymo ir reflektavimo kompetencijų“ (X4 gimnazijos vadovas)
	Amžius	„nemažai vyresnio amžiaus žmonių“ (X1 gimnazijos vadovas)

X5 gimnazijos vadovas, skirtingai nei kiti 4 tyrime dalyvavę vadovai, teigė, kad Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinime dalyvauja visi mokytojai nes „mes nesuprantame koncepcijos įgyvendinimo kaip atskiro darbo. Šios koncepcijos principai ir idėjos pasireiškia visoje gimnazijos veikloje“ (X5 gimnazijos vadovas). Vis dėlto, išanalizavus atsakymus, darytina išvada, kad labiausiai darbuotojams įsitraukti į Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą trukdo nuostatos ir kompetencijų stoka, atliekamos papildomos funkcijos, negatyvios nuostatos, naujovių baimė, amžius, kurios gali turėti Geros mokyklos koncepcijos, kaip pokyčio įgyvendinimo, sėkmei. *Nepakankama informacija apie vykdomus pokyčius, netinkamos darbo sąlygos, užduočių gausa* kaip darbo efektyvumą mažinantys veiksniai buvo nurodyti ir kiekybinio tyrimo respondentų.

Visi be išimties vadovai atsakydami į klausimus *Kokius motyvacijos siekti gimnazijos tikslų ypatumus pastebite atvažiuojančių į Jūsų mokyklą darbuotojų tarpe, kokius dirbančių keliose mokyklose darbuotojų tarpe?* pripažįsta, kad darbuotojai, dirbantys keliose mokyklose, dažnai yra „mažiau motyvuoti“, „jaučiasi „laikini“ (X2 gimnazijos vadovas), „nedalyvauja gimnazijos bendruomenės veiklose, įsivaizduoja, kad jų darbas yra tik praveisti pamokas“ (X3 gimnazijos vadovas), „beveik visų, dirbančių keliose mokyklose mokytojų įtraukimas į nepamokinę veiklą yra nelengvas. Važinėjančių mokytojų šita problema mažesnė“ (X5 gimnazijos vadovas), „Mokytojai, dirbantys keliose mokyklose, neidentifikuoja savęs gimnazijos bendruomenės dalimi. Jie linkę mažiau dalyvauti gimnazijos veiklose, strateginių ir kitokių planavimo dokumentų rengime, jie šalinasi įvairių veiklų, nesusijusių tiesiogiai su pamokos vedimu, jiems nėra svarbi gimnazijos kaip organizacijos reputacija, prestižas. Tai atsitinka todėl, jog jie mažiau laiko praleidžia gimnazijoje, daugelis dirba dar ir kitose darbovietėse. Jiems svarbiausia yra piniginė motyvacija, nes jų tikslas

yra užsidirbti pinigų, o ne realizuoti save“ (X4 gimnazijos vadovas). Darytina išvada, kad nors kiekybinio tyrimo metu neatsiskleidė skirtumai tarp į darbovietę iš kitų gyvenviečių važinėjančių, dirbančių keliose įstaigose ir kitų darbuotojų, tačiau vadovai pastebi skirtumus motyvuojant šiuos darbuotojus.

Aukščiau pateikto kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad:

1. Iš devynių Geros mokyklos koncepcijos aspektų, Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų vadovų atsakymuose dominavo penki aspektai: asmenybės ūgties aspektas (4 iš 5 vadovų), vertybių ir susitarimų aspektas sietinas su lyderystės ir vadybos aspektu (4 iš 5 vadovų), ugdomosi aplinka ir jos kūrimas (4 iš 5 vadovų), mokyklos bendruomenės, kaip besimokančios organizacijos aspektas (3 iš 5 gimnazijų vadovų), gyvenimo mokykloje: saviraiškaus dalyvavimo aspektas (4 iš 5 vadovų). Geros mokyklos koncepcija vienokiu ar kitokiu lygmeniu įgyvendinama visose Radviliškio rajono kaimiškose gimnazijose.

2. Tyrimas atskleidė, kad motyvuojant Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojus taikomos tiek materialios, tiek nematerialios motyvavimo priemonės. Vadovų taikomos kvalifikacijos kėlimo užsienyje, saviraiškos, lankstaus darbo grafiko taikymo priemonės atliepia darbuotojų poreikius įvardintus kiekybinio tyrimo rezultatų analizės skyriuje.

3. Tyrimo metu gauti duomenys atskleidė, kad labiausiai darbuotojams įsitraukti į Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą trukdo nuostatos ir kompetencijų stoka, atliekamos papildomos funkcijos, negatyvios nuostatos, naujovių baimė, amžius, kurios gali turėti Geros mokyklos koncepcijos, kaip pokyčio įgyvendinimo, sėkmei.

4. Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojus įsitraukti į Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą labiausiai motyvuoja jų pačių pozityvi motyvacija, lyderystė, asmeninės savybės, turimos vertybinės nuostatos.

5. Nors kiekybinio tyrimo metu neatsiskleidė skirtumai tarp į darbovietę iš kitų gyvenviečių važinėjančių, dirbančių keliose įstaigose ir kitų darbuotojų, tačiau vadovai pastebi skirtumus motyvuojant šiuos darbuotojus ir teigia, kad juos sunkiau įtraukti į gimnazijos bendruomenės gyvenimą.

IŠVADOS

1. Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad švietimo darbuotojų, kaip ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai, mokslininkų ir tyrėjų darbuose skiriama nemažai dėmesio. Šiuolaikinės viešojo sektoriaus įstaigos, siekdamos aukšto rezultato kokybės ir veiklos efektyvumo, perima verslo sektoriui būdingus darbuotojų motyvavimo būdus ir metodus. Ir nors viešojo sektoriaus darbuotojai didelę reikšmę teikia tiek vidiniams (darbo turinys, veiklos laisvė, darbo įvairovė, tobulėjimo galimybės ir kt.), tiek išoriniams motyvaciniais veiksniams (atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija), vis dėlto, labiau patenkinti yra vidiniais motyvaciniais veiksniais. Pažymėtina, kad kalbant apie švietimo darbuotojų motyvavimą ypač svarbiais motyvuojančiais ir veiklos kokybę gerinančiais faktoriais tampa pozityvūs ir palaikantys ryšiai su kolegomis, administracijos palaikymas, bendruomeniškumo jausmas, vertybių suderinamumas, ypač pokyčiu metu. Taip pat išryškunami ir švietimo sistemos darbuotojus demotyvuojantys veiksniai: skiriamų užduočių gausa ir trumpas įgyvendinimo laikas, menkas administracijos ir kolegų palaikymas, vertybių konfliktas, atliekamo darbo nevienareikšmiškumas ir neapibrėžtumas.

Pasigendama mokslinės literatūros ir tyrimų apie kaimiškųjų vietovių švietimo institucijų darbuotojų motyvacijos specifiką.

2. Europos Sąjungos ir Lietuvos strateginių dokumentų analizė atskleidė, kad Geros mokyklos koncepcijos pamatiniai aspektai:

- ✓ Asmenybės ūgtis;
- ✓ Gyvenimas mokykloje: saviraiškus dalyvavimas;
- ✓ Ugdymasis (mokymasis): dialogiškas ir tyrinėjantis;
- ✓ Ugdymas (mokymas): paremiantis ugdymąsi (mokymąsi);
- ✓ Darbuotojai: asmenybių įvairovė;
- ✓ Mokyklos bendruomenė: besimokanti organizacija;
- ✓ Lyderystė ir vadyba: įgalinančios;
- ✓ Ugdymo(si) aplinka: dinamiška, atvira ir funkcionali;
- ✓ Vietos bendruomenė ir mokyklos savininko teisės ir pareigos įgyvendinanti institucija,

dalyvių susirinkimas (savininkas): išipareigoję, glaudžia siejasi su Europos Sąjungos ir Lietuvos strateginiuose dokumentuose švietimo sistemai keliamais tikslais.

Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose yra pagrindas kuriant gerą mokyklą. Kaip priemonės, įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją, naudojami tokie būdai kaip motyvavimas darbo aplinka ir pobūdžiu, saviraiškos, savirealizacijos, pripažinimo poreikių tenkinimas. Šie poreikiai ir jų tenkinimas tyrimais nustatyti kaip vieni iš

svarbiausių pedagoginių darbuotojų motyvatorių. Kitaip tariant, Geros mokyklos koncepcija ir jos įgyvendinimas grindžiamas priemonėmis motyvuojančiomis švietimo įstaigos darbuotojus, arba pats Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas turėtų būti motyvuojantis veiksnys.

3. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino mokslinės literatūros analizės metu nustatytą tendenciją, kad motyvuojant gimnazijų darbuotojus taikomos tiek materialios, tiek nematerialios motyvavimo priemonės. Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų motyvavimo tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojus labiausiai motyvuoja poreikis būti naudingam visuomenei, galimybė išreikšti save, darbovietės reputacija, atliekamo darbo kokybė, veiklos rezultatai, premijos, geras mikroklimatas, galimybė nuolat tobulėti, tėvų padėka, darbo pripažinimas ir įvertinimas. Kiek mažiau išreikšta, bet gana aukštai vertinama priemonė galimybė dalyvauti gimnazijos valdyje. Įvardintos priemonės konkuruoja su F.Herzberg minimu fiziologiniu darbo atlygio poreikiu. Gimnazijų vadovų taikomos kvalifikacijos kėlimo užsienyje, saviraiškos, lankstaus darbo grafiko taikymo priemonės atliepia darbuotojų poreikius įvardintus kiekybinio tyrimo rezultatų analizės skyriuje.

Tyrimo metu nustatyta, kad Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų darbo kokybę labiausiai mažina šie veiksniai:

- ✓ nepakankamas darbo užmokestis,
- ✓ informacijos apie vykstančius pokyčius stoka,
- ✓ netinkamos darbo sąlygos,
- ✓ užduočių gausa,
- ✓ neigiamos nuostatos,
- ✓ kompetencijų stoka,
- ✓ naujovių baimė,
- ✓ amžius.

74% tyrime dalyvavusių Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų, bendrai gimnazijose taikomas motyvavimo priemonės vertina labai gerai ir gerai. 24% motyvavimo priemonės vertina vidutiniškai. Tik 2% - motyvavimo priemonės vertina blogai. Tačiau darbuotojų lūkesčiai motyvavimui yra aukštesni nei šiuo metu gimnazijose taikomų motyvavimo priemonių vertinimas.

Atlikto Radviliškio rajono kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų motyvavimo įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją kiekybinio tyrimo rezultatai **nepatvirtino** nei vienos iš iškeltų hipotezių: *H1- darbas keliose įstaigose yra demotyvuojantis veiksnys; H2- kitoje gyvenvietėje nei yra darbovietė gyvenantys darbuotojai yra mažiau motyvuoti nei toje pačioje gyvenvietėje gyvenantys darbuotojai; H3- aukštesnę kvalifikacinę kategoriją įgiję darbuotojai yra labiau motyvuoti nei žemesnę kvalifikacinę kategoriją turintys darbuotojai; H4- darbuotojų motyvacija lemia jų požiūrį darbą.*

4. Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų vadovų kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad visose tyrimo dalyvavusiose gimnazijose, vadovų nuomone, ryškiausiai yra įgyvendinami saviraiškaus dalyvavimo mokyklos gyvenime kaip bendruomeniškumo pasireiškime, vertybių ir susitarimų, ir asmenybės ūgties aspektai. Į minėtų aspektų įgyvendinimo veiklas daugiau ar mažiau įsitraukia visi gimnazijų darbuotojai. Didžiausiais demotyvatoriais ir trikdžiais, sėkmingam Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimui, mokyklų vadovai nurodo neigiamas nuostatas, motyvacijos ir kompetencijų stoką. Nors kiekybinio tyrimo metu neatsiskleidė skirtumai tarp į darbovietę iš kitų gyvenviečių važinėjančių, dirbančių keliose įstaigose ir kitų darbuotojų, tačiau vadovai pastebi skirtumus motyvuojant šiuos darbuotojus ir teigia, kad dėl „laikinumo“ pojūčio, bendruomeniškumo ir priklausymo bendruomenei jausmo stygaus, įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją juos sunkiau įtraukti į gimnazijos bendruomenės gyvenimą. Gimnazijų vadovai taip pat pažymi, kad darbuotojus dirbančius keliose švietimo įstaigose taip pat yra sunkiau motyvuoti.

REKOMENDACIJOS

Radviliškio rajono savivaldybei rekomenduojama:

62 darbuotojai, t.y. 29%, iš 212 Radviliškio rajono kaimiškose gimnazijose dirbančių darbuotojų, atvyksta dirbti į gimnazijas iš kitų gyvenviečių. Tyrimo metu nustatyta, kad pasitenkinimas darbo užmokesčiu yra mažiausiais ($M=3,11$), o patiriamos išlaidos kelionei iš/į darbą tik dar labiau mažina pasitenkinimą darbo užmokesčiu. Todėl, atsižvelgiant į šiuos faktus ir siekiant labiau motyvuoti kaimiškųjų gimnazijų darbuotojus, tuo pačiu siekiant aukštesnės ugdymo(si) kokybės, rekomenduojama Radviliškio rajono savivaldybei ieškoti galimybių kompensuoti kelionės išlaidas darbuotojams atvykstantiems dirbti į kaimiškąsias gimnazijas iš kitų gyvenviečių.

Kaimiškųjų gimnazijų švietimo įstaigų vadovams rekomenduojama:

1. Siekiant sėkmingai įgyvendinti Geros mokyklos koncepciją kuriant gerą mokyklą ir atsižvelgiant į tai, kad bendruomeniškumo jausmas yra svarbus *mokyklos bendruomenės* „išrandant“ mokyklą, kuriant jos veiklos modelius, aplinkas ir ugdymo būdus, mokyklų vadovams rekomenduojama ištirti žemą darbuotojų įvertį gavusį rodiklį „svarba dalyvauti gimnazijos bendruomenės gyvenime“ ($M=4,08$) ir numatyti motyvacijos priemones situacijai gerinti.

2. Kiekybinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų darbo kokybę mažina informacijos apie vykdomus pokyčius stoka. Hayes J. (2010) pokyčių procesų modelyje, informavimas apie pokyčius nurodomas kaip viena iš žmonių valdymo pokyčių įgyvendinimo metu dedamųjų. Todėl, siekiant sėkmingai įgyvendinti Geros mokyklos koncepciją, rekomenduojama gimnazijų vadovams užtikrinti nuolatinį, efektyvų darbuotojų informavimą apie vykdomus pokyčius.

3. Taikytinų motyvavimo priemonių vertinimo vidurkio analizė (žr. 18 pav.) atskleidė, kad kaimiškųjų gimnazijų darbuotojams didžiausią įtaką turėtų materiali skatinimo priemonė – premijos, todėl rekomenduojama gimnazijų vadovams peržiūrėti darbuotojų skatinimo tvarkas ir įstaigos darbo apmokėjimo sistemą, bei atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymo (2018) 5 priedo 2.2, 12.4, 18.3, 23.3, 28.3 punktus, kuriuose nurodoma, kad pareiginės algos pastoviosios dalies koeficientai „gali būti didinami iki 20 procentų pagal kitus biudžetinės įstaigos darbo apmokėjimo sistemoje nustatytus kriterijus“ numatyti konkrečius pareiginės algos pastoviosios dalies koeficientų didinimo kriterijus ir galimybes.

4. Kiekybinio tyrimo metu nustatyta, kad Radviliškio rajono kaimiškujų gimnazijų darbuotojams kaip efektyvi motyvavimo priemonė galėtų būti taikomas kvalifikacijos kėlimas užsienyje. Papildomo pokalbio su gimnazijos vadovais metu paaiškėjo, kad tik dvi iš penkių gimnazijų dalyvauja Europos Sąjungos finansuojamos Erasmus+ programos suteikiančios paramą mokymo ir mokymosi metodų gerinimui, naujoms mokymo programoms, švietimo įstaigų darbuotojų ir su jaunimu dirbančių asmenų profesiniam tobulėjimui bei skatinančios aktyvesni įmonių ir švietimo įstaigų bendradarbiavimą, veikloje. Todėl kaimiškujų gimnazijų vadovams rekomenduojama pasidalinti gerąja patirtimi su jau programoje dalyvaujančių gimnazijų vadovais, bei teikti paraiškas Erasmus+ ir kitų Lietuvoje veiklą vykdančių fondų projektams, kartu juos motyvuojant ir tenkinant poreikį dalyvauti kvalifikacijos kėlimo renginiuose užsienyje ir.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R. (2002). *Profesijos pedagogo saviugdų motyvacija*. Pedagogika.
2. Augutis, J., Krikštolaitis, R. (2006). Kompiuterinis tyrimo duomenų apdorojimas. Šiauliai: Projektas MOKOM.
3. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija
4. Bagdonas, A. (2016). *Vadovo veiklos funkcijų raiškos tyrimas mokyklos kaitos procese*. Prieiga internete:
https://dspace.kauko.lt/bitstream/handle/1/1171/JVMF_menasdizainas_konferencija_2016%20%281%29_optimize.pdf?sequence [žiūrėta 2018-09-17].
5. Baranauskienė, V., Daugirdas, V. (2017) *Lietuvos probleminių regionų bendrojo ugdymo mokyklų tinklo kaita 2001–2016 m. – didėjančios teritorinės atskirties atspindys*. Lietuvos socialinių tyrimų centro Visuomenės geografijos ir demografijos institutas.
6. Baršauskienė, V. (2010) *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija.
7. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2003) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
8. Bučiūnienė, I. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija.
9. Bučiūnienė, I. (2006). *Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai*. Vadovo pasaulis.
10. Bortnikas, A. (2017) *Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje*. Mykolo Romerio universitetas. Viešoji politika ir administravimas. 2017, T. 16, Nr. 2
11. Chlivickas, E. (2005). *Žmogiškieji ištekliai viešojo administravimo sistemoje: raidos tendencijos*. Viešasis administravimas, 1(5) , p. 62–69.
12. Daft, R., L. (2007) *Management*. New York
13. Dictionary of Human Resource Management (2001) Oxford University Press, London.p.76,
14. - ISBN 978-0198-96-188
15. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). *Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19.Kauno technologijos universitetas. ISSN 1648-2603
16. Domarkas, V. (2011) *Viešojo administravimo paradigmos kaitos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose*. Viešoji politika ir administravimas. 2011, T. 10, Nr. 1, p. 9-16. Kauno technologijos universitetas. ISSN 1648–2603

17. Education at a Glance 2018: OECD Indicators. Lithuania. Prieiga per internetą: https://read.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2018/lithuania_eag-2018-79-en#page1 [žiūrėta 2018-09-23]
18. Eigenhuis, A., van Dijk, R. (2008) *High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Management*. London and Philadelphia: Kogan Page.
ISSP Research Group.(2017) International Social Survey Programme: Work Orientations IV -ISSP 2015. GESIS Data Archive, Cologne. Prieiga per internetą: <https://dbk.gesis.org/DBKsearch/SDESC2.asp?no=6770&tab=3&db=E> Žiūrėta [2018-06-26]
19. Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2016) Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Mykolo Romerio universitetas.
20. Giedraitytė, V. (2016) Viešojo sektoriaus inovacijų proceso trikdžių valdymas Lietuvos savivaldybių administracijose (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas)
21. Gražulis, V. (2008) *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti?* Vilnius.
22. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., Sudnickas, T.(2012) *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvo*. Kaunas: Mykolo Romerio universitetas.
23. Gražulis, V. (red.). (2015) *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
24. Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management*.
25. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (Two Factor Theory) (2008)). Prieiga per internetą: <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/herzberg/> [žiūrėta 2018-09-26]
26. Herzberg, F.(1966) *Work and the nature of man*. New York: Staples Press
27. *Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World*. United Nations. Prieiga per internetą <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021329.pdf> [žiūrėta 2018-08-12].
28. Jasaitis, J. (2009). *Konferencijų „Šiuolaikinio kaimo vizija“ koncepcija ir misija*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (16). 14–20
29. Jucevičienė, P. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
30. Juknevičienė, V. (2006) *Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui* ISSN 1648-9098 *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (6), 96–102 Šiaulių universitetas
31. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JUDEX
32. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas. KTU

33. Klimas, E., Ramanauskienė, J., Vanagienė, V. (2011) *Suggestions for Increasing Employee Motivation to Work*. Rural Development 2011: The Opportunities and Challenges for Agriculture and Rural Development.
34. Kšivickienė, D. (2010). *Darbuotojų motyvavimas sunkmečiu*. Vadovas, verslas, vadyba, Nr.1.
35. Kumpikaitė, V., Kalinauskienė, J. (2011) *Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą : teorinė analizė*. Ekonomika ir vadyba. ISSN 1822-6515: 2011.
36. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517> [žiūrėta 2018-09-02]
37. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ 2011 m. liepos 1 d. nr. V-1194 Vilnius.
38. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo įstatymas (2018) Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cd2f3c417dce11e89188e16a6495e98c> [žiūrėta 2018-09-02]
39. Lotich, P. (2017). 8 steps to implementing successful organizational change. Prieiga internete: <https://thethrivingsmallbusiness.com/8-steps-to-implementing-successful-organizational-change> [žiūrėta 2018-09-20]
40. Marcinkevičiūtė, L. (2005) *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.34, p. 77-91
41. Maslow, A. H. (1967). “A theory of metamotivation: the biological rooting of the value-life”. *Journal of Humanistic Psychology*. Vol.7, pp.143-153
42. Maslow, A. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
43. Mann, P., Pritchard, S., Rummery, K. (2008) *Supporting Inter-Organizational Partnerships in the Public Sector: the Role of Joined up Action Learning and Research*. Human Resource Management in the Public Sector. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
44. Merkys, L., Šlapšienė, O. (2013) *Personalo mokymas(is) – besimokančios organizacijos kūrimo(si) prielaida*. Studijos šiuolaikinėje visuomenėje. 4(1):43-54.
45. Minkutė – Henrickson, R. (2000). *Pasiekimo testai ir testavimas kaip asmenybės motyvavimo studijoms veiksnys*. Kaunas: Technologija.
46. Monkevičienė, O. (2008). *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo(si) turinio kaitos tendencijos*. Pedagogika 91: 66–72.
47. Obrazcovas, V., Vozbutienė, A. (2005) *Kaitos administravimas viešojo ir privataus tipo organizacijose*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 14 Mykolo Riomerio universitetas

ISSN 1648-2603 Prieiga per internetą:

<https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13498/2387-5098-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [žiūrėta 2018-08-25]

48. Palidauskaitė, J. (2007) *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 19 ISSN 1648-2603 Kauno technologijos universitetas.
49. Petrulis, A. (2016) *Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste*. Klaipėdos universitetas. ISSN 2029-9370. Regional Formation and development studies, No. 2 (16)
50. Pivoras, S., Visockytė, E. (2011) *Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas*. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 1, Vytauto Didžiojo Universitetas. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Saulius_Pivoras/publication/272702027_Public_Governance_Concepts_and_their_Use_in_Civil_Service_Reform_Research/links/59086a72a6fdcc496162b00d/Public-Governance-Concepts-and-their-Use-in-Civil-Service-Reform-Research.pdf [žiūrėta 2018-10-22]
51. Repšienė, V. , Merkevičius, J. (2009) *Veiksniai formuojantys personalo lojalumą verslo organizacijoje*. Verslas XXI amžiuje. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
52. Rupšienė, L., Gustienė, D. (2005) *Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas*. Klaipėdos universitetas.
53. Sakalas, A. (2003) *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. 296 p. ISBN 9986-09-254-X.
54. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
55. Skaalvik, E. M., Skaalvik, S. (2018) *Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being*. Social Psychology of Education 21:1251–1275 Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11218-018-9464-8.pdf> [žiūrėta 2018-09-22]
56. Skrickienė, L., Čepuraitė, D., Štaras, K. (2018) *Besimokanti organizacija šiuolaikinio viešojo valdymo kontekste*. Mykolo Romerio universitetas.
57. Stachowska, S., Czaplicka-Kozłowska, I.Z. (2017) *Motivating employees of the public organization: case study of the higher education institution*. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development No. 1: 100–111.
58. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
59. Steijn, B. (2004) *Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector*. Review of Public Personnel Administration, 2004, Vol. 24, No 4, p. 291–303.
60. Songinaitė, N. (2003). *Darbuotojų atlygio sistemų kūrimas: už ką ir kaip*. Verslo žinios. Konsultacijos vadovui, 3.

61. Šavareikienė, D. (2008) *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. Šiauliai: ŠU leidykla. 123 p. – ISBN 978-9986-38-890-6
62. Šilingienė, V., Antanavičius, K., Bakanauskienė, I. ir kt. (2000) *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma* (2000). Kolektyvinė monografija / Kaunas: VDU.
63. Švietimo kokybės žemėlapis (2018). LR Švietimo ir mokslo ministerija. Prieiga per internetą:
<https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/kiti/%C5%A0vietimo%20kokyb%C4%97s%20%C5%BEem%C4%97lapis0424.pdf> [žiūrėta 2018-09-20]
64. Teachers' and school heads' salaries and allowances in Europe 2016/17. Prieiga per internetą: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4bc4ecf6-d0f2-11e8-9424-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-78274729> [žiūrėta 2018-09-20]
65. United Nations Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World. Jungtinių Tautų Organizacija. Prieiga per internetą:
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021329.pdf> [žiūrėta 2018-09-05].
66. Valackienė, A. (2004) *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
67. Valackienė, A., Želnieienė, V. (2018) *Kaitos proceso ir pokyčių valdymo sinergija ugdymo įstaigose: metodologinis tyrimo konstruktas*. Tiltai. Kauno technologijos universitetas.
68. Valiulė, V., Vaikšnoras, M. (2018) *Vadovų vaidmuo įgalinant žmogiškuosius išteklius*. Klaipėdos universitetas (Lietuva). ISSN 2029-9370. Regional Formation and Development Studies, No. 2 (25)
69. Vanagas, R. (2007) *Pokyčių valdymo modeliai Lietuvos Respublikos savivaldybėse*. Mykolo Romerio universitetas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2007. 2 (9). 315–323
70. Vermot – Gaud, C. (1993). *Motivation and salaries*. Ed., Liaisons, London.
71. Viningienė, D. (2012) *Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos*. Klaipėdos universitetas (Lietuva) Prieiga per internetą:
<http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/544> [žiūrėta 2018-08-20]
72. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas,
73. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Vaga, Vilnius.
74. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla
75. Ильин, Е. П. (2004). *Мотивация и мотивы*. Москва: Питер

PRIEDAI

Priedas Nr.1

24 lentelė

Faktorinės analizės rezultatai

Faktoriai	Skalės		
	1	2	3
Motyvavimas neformaliais renginiais	,665		
Motyvavimas taikant lankstų darbo grafiką	,658	-,338	
Motyvavimas suteikiant laisvas dienas	,623	,367	-,403
Motyvavimas geru mikroklimatu	,620		-,373
Motyvavimas taikant premijas	,616	,497	
Motyvavimas sudarant galimybę laisvai pasirinkti darbo formas ,būdus ir metodus	,611		
motyvavimas tėvų padėka	,597	-,490	-,341
Motyvavimas sudarant galimybės dalyvauti gimnazijos valdyme	,558		
Motyvavimas numatant aiškius tikslus	,551		
Motyvavimas pripažįstant ir vertinant darbą	,542		-,313
motyvavimas vieša padėka	,529	-,429	
Motyvavimas sudarant galimybės nuolat tobulėti	,525		,484
Motyvavimas saviraiškos galimybėmis	,490		,474
Motyvavimas dalyvaujant kvalifikacijos kėlime užsienyje	,391	,553	,337

Priedas Nr.2

Gerbiami mokytojai,

Esu Rita Juškevičienė, Šiaulių universiteto Verslo ir viešosios vadybos katedros Viešojo valdymo studijų programos magistrantūros studijų magistrantė. Atlieku tyrimą apie kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų motyvavimą įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją. Labai svarbu išsiaiškinti kas motyvuoja mokytojus, žmonės, nuo kurių tiesiogiai priklauso mūsų visų ateitis.

Prašau Jūsų skirti apie 20 min. Jūsų laiko ir atsakyti į anketos klausimus. Apklausa yra anoniminė. Bus naudojami tik apibendrinti atsakymai.

Jeigu dirbate keliose švietimo įstaigose, atsakant į klausimus prašau galvoti apie konkrečią kaimiškąją gimnaziją kurioje dirbate.

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų laiką, nuomonę ir bendradarbiavimą.

1. Įrašykite gimnazijos, kurioje dirbate, pavadinimą.....

2. Jūs esate (apibraukdami pažymėkite tinkamą variantą): 1) vyras 2) moteris

3. Jūsų amžius: (įrašykite)metai

4. Jūsų darbo stažas (pažymėkite varnele Jums tinkamą variantą)

iki 2m.	nuo 2 iki 5m.	nuo 5 iki 10m.	nuo 10 iki 15m.	nuo 15 iki 20 m.	nuo 20 iki 25m.	daugiau kaip 25m.

5. Jūsų kvalifikacinė kategorija yra aukštesnė nei vyresniojo mokytojo (apibraukdami pažymėkite tinkamą variantą): 1) taip 2) ne

6. Tai vienintelė jūsų darbovietė: (pažymėkite apvesdami tinkamą variantą) 1) taip 2) ne

7. Jūs gyvenate toje pačioje gyvenvietėje kurioje yra gimnazija: (apibraukdami pažymėkite tinkamą variantą). 1) taip 2) ne (kaip toli nuo gimnazijos gyvenatekm.)

8. Apibūdinkite kas Jums pirmaisiai yra darbas? (apibraukdami pasirinkite tinkamiausią variantą)

1) Darbas – tai pajamų šaltinis;

2) Darbas – tai galimybė realizuoti save;

3) Darbas – tai galimybė būti naudingu visuomenei;

4) Kita (įrašykite)

9. Koks yra jūsų požiūris į darbą? (pažymėkite varnele Jums tinkantį atsakymą, kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)

	5	4	3	2	1
Man svarbu, kad darbas kurį darau, būtų atliktas kokybiškai					
Nuo mano darbo kokybės priklauso gimnazijos rezultatai					
Man svarbi gimnazijos, kurioje dirbu, reputacija					

Man svarbu dalyvauti gimnazijos bendruomenės gyvenime					
Man svarbu jaustis komandos nariu.					

10. Kiek aktualūs šie teiginiai jūsų gimnazijai? (pažymėkite varnele Jums tinkantį atsakymą, kur: 5 – labai aktualu, 4 – aktualu, 3 – neturiu nuomonės, 2 – neaktualu 1 – visiškai neaktualu)

	5	4	3	2	1
Man suteikiama laisvė pasirinkti veiklos būdus ir metodus					
Gimnazijos vadovai ir darbuotojai yra lygiaverčiai partneriai					
Dalyvauju priimant sprendimus dėl gimnazijos veiklos organizavimo					
Esu skatinamas imtis iniciatyvos ir atsakomybės					
Gimnazijos aplinka palanki bendravimui ir bendradarbiavimui					

11. Kiek patenkintas esate žemiau išvardintais dalykais: (pažymėkite varnele Jums tinkantį atsakymą, kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)

	5	4	3	2	1
Darbo sąlygomis					
Darbo užmokesčiu					
Tuo, kaip esu skatinamas					
Socialinėmis garantijomis					
Savirealizacijos galimybėmis					
Kvalifikacijos kėlimo galimybėmis					

12. Ar sutinkate, kad šie veiksniai mažina jūsų darbo kokybę? (pažymėkite varnele Jums tinkantį atsakymą, kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)

	5	4	3	2	1
Informacijos apie vykstančius pokyčius stoka					
Skiriamų užduočių gausa					
Netinkamas atliekamo darbo vertinimas					
Neaiškūs veiklos tikslai					
Netinkamos darbo sąlygos					
Nepakankamas darbo užmokestis					

12. Ar sutinkate, kad jūsų gimnazijoje yra taikomos šios motyvavimo priemonės? (pažymėkite varnele Jums tinkantį atsakymą, kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)

	5	4	3	2	1
Premijos, priedai prie atlyginimo					
Galimybė dalyvauti kvalifikacijos kėlimo renginiuose užsienyje					
Papildomos laisvos dienos					
Neformalus renginiai (išvykos, vakarėliai)					
Numatyti aiškūs tikslai					
Geras psichologinis mikroklimatas					
Galimybė nuolat tobulėti					
Saviraiškos galimybės					

Darbo pripažinimas ir įvertinimas					
Galimybė dalyvauti gimnazijos valdyme					
Galimybė laisvai pasirinkti darbo formas, metodus, vietą					
Lankstus darbo grafikas					
Vieša administracijos padėka, pagyrimas					
Tėvų padėka					

13. Kaip bendrai įvertintumėte jūsų gimnazijoje taikomas motyvavimo priemones? (apibraukite pasirinktą vertinimo balą)

5	4	3	2	1
Labai gerai	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Labai blogai

14. Kiek Jums asmeniškai svarbios išvardintos motyvavimo priemonės: (pažymėkite varnele Jums tinkantį atsakymą, kur: 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – neturiu nuomonės, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku)

	5	4	3	2	1
Premijos, priedai prie atlyginimo					
Galimybė dalyvauti kvalifikacijos kėlimo renginiuose užsienyje					
Papildomos laisvos dienos					
Neformalūs renginiai (išvykos, vakarėliai)					
Numatyti aiškūs tikslai					
Geras psichologinis mikroklimatas					
Galimybė nuolat tobulėti					
Saviraiškos galimybės					
Darbo pripažinimas ir įvertinimas					
Galimybė dalyvauti gimnazijos valdyme					
Galimybė laisvai pasirinkti darbo formas, metodus, vietą					
Lankstus darbo grafikas					
Vieša administracijos padėka, pagyrimas					
Tėvų padėka					

15. Įrašykite kokios kitos motyvavimo priemonės galėtų teigiamai įtakoti Jūsų darbo kokybę?

.....

Apklausa elektroniniu paštu

Esu Šiaulių universiteto Verslo ir viešosios vadybos katedros Viešojo valdymo studijų programos magistrantūros studijų magistrantė Rita Juškevičienė. Atlieku tyrimą apie kaimiškųjų gimnazijų darbuotojų motyvavimą įgyvendinant Geros mokyklos koncepciją. Prašau Jūsų, iki šio mėnesio 20 dienos, pasirinkus Jums patogų laiką, atsakyti į mano klausimus. Kadangi jūsų nuomonė bus pateikta kartu su kitų respondentų atsakymais, todėl atsakydami į klausimus nuomonę galite reikšti laisvai, čia nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Svarbi kiekviena jūsų išsakyta mintis. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos nuostatų.

Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką, nuomonę ir bendradarbiavimą.

Informacija apie įstaigą, kuriai jūs atstovaujate:

Jei žinote, parašykite koks yra Jūsų įstaigos darbuotojų amžiaus vidurkis?

Kiek darbuotojų važinėja į darbą iš kitų vietovių? Kiek darbuotojų dirba kitose mokyklose?

Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimas ir darbuotojų motyvacija:

Kaip į Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą įsitraukia Jūsų gimnazijos darbuotojai?

Kaip jūs, kaip vadovas, motyvuojate darbuotojus įsitraukti į Koncepcijos įgyvendinimą?

Kodėl Jūsų nuomone pavyksta/ nepavyksta įtraukti visų mokytojų į Geros mokyklos koncepcijos įgyvendinimą?

Kokius motyvacijos skirtumus pastebite motyvuojant važinėjančius mokytojus, mokytojus dirbančius keliose mokyklose? Pakomentuokite.

