

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

VAIDA PALILIONYTĖ
Edukologijos magistro studentė

**MOTYVACIJOS RAIŠKA ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE,
TAIKANT APSISPSENDIMO TEORIJA**

Magistro darbas

Darbo vadovė
prof. dr. A. Kazlauskienė

Šiauliai, 2013

Darbas originalus.....Vaida Palilionytė
(studentės parašas)

TURINYS

| | |
|--|----|
| SANTRAUKA | 3 |
| SUMMARY | 5 |
| ĮVADAS | 7 |
| I. MOTYVACIJOS RAIŠKA ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE: TEORINIAI ASPEKTAI..... | 12 |
| I.1. Šiuolaikinės švietimo organizacijos aspektai..... | 12 |
| I.2. Motyvacijos svarba švietimo organizacijoje | 16 |
| I.3. Motyvacinių teorijų taikymas švietimo organizacijoje | 19 |
| I.3.1. Maslow poreikių teorija | 20 |
| I.3.2. Herzbergo dviejų veiksmų teorija | 22 |
| I.3.3. Kitos poreikių teorijos..... | 24 |
| I.3.4. Motyvavimo samprata procesinėje motyvacijos teorijose | 25 |
| I.4. Apsisprendimo teorijos taikymas švietimo organizacijoje..... | 28 |
| II. METODIKA IR TYRIMO ORGANIZAVIMAS..... | 33 |
| II.1. Tyrimo metodologija | 33 |
| II.2. Tyrimo metodai..... | 33 |
| II.3. Klausimynas vadovui..... | 34 |
| II.4. Klausimynai pedagogams | 35 |
| II.5. Klausimynai moksleiviams..... | 36 |
| II.6. Tyrimo imties charakteristika | 37 |
| III. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ..... | 39 |
| III.1. Progimnazijos vadovo motyvavimo raiška..... | 39 |
| III.2. Progimnazijos pedagogų darbo klimato, pagrindinių poreikių patenkinimo ir moksleivių motyvavimo strategijos klausimynų analizė..... | 39 |
| III.3. Progimnazijos moksleivių mokymosi klimato ir mokymosi motyvacijos klausimynų analizė..... | 44 |
| IŠVADOS | 47 |
| REKOMENDACIJOS | 48 |
| LITERATŪROS ŠALTINIAI | 49 |
| PRIEDAI | 52 |

SANTRAUKA

Vaida Palilionytė

MOTYVACIJOS RAIŠKA ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE, TAIKANT APSISPRENDIMO TEORIJA

Magistro darbas

Apsisprendimo teorija (*self-determination theory*) pabrėžia vidinės motyvacijos, priklausančios nuo psichologinių kompetencijos, ryšių/santykių ir autonomijos poreikių patenkinimo, svarbą, mokantis ar užsiimant bet kokia kita veikla (Deci and Ryan, 2000). Tai nauja motyvacijos teorija, patvirtinanti žmonių santykių motyvacinės teorijas, papildanti poreikių teorijas ir net paneigianti atlygio motyvacinę teoriją, tačiau ji jau susilaukė pripažinimo visame pasaulyje (Titenytė – Mackonienė, 2005). Daugelis švietimo įstaigų, tiek Jungtinėse Amerikos Valstijose, tiek kitose šalyse pripažįsta šios teorijos išryškintą pagrindinių žmogaus psichologinių poreikių svarbą ir sėkmingai restruktūrizuojasi tam, kad būtų galima kuo geriau patenkinti pagrindinius mokinių ir pedagogų psichologinius poreikius.

Tyrimo tikslas: ištirti motyvacijos raišką švietimo organizacijoje, taikant apsisprendimo teoriją.

Tyrimo objektas: motyvacijos raiška švietimo organizacijoje.

Tyrimo tikslui pasiekti naudoti teoriniai, empiriniai ir statistiniai metodai. Išanalizuota literatūra apie motyvacijos sampratą, išnagrinėtos motyvacinės teorijos, apibrėžtos poreikių ir vidinės motyvacijos sąsajos (Apsisprendimo teorija). Naudojantis, Deci, Connell ir Ryan pripažintais klausimynais mokytojams ir mokiniams, atlikta anketinė apklausa. Klausimynai adaptuoti A. Titenytės – Mackonienės (2005). Aprašomoji statistika taikyta, siekiant anketinės apklausos metu gautos informacijos statistiniam apdorojimui. Tyrimo duomenys apdorjami SPSS 19.0 (Statistical Package for the Social Sciences) ir MS Excel kompiuterine programa. Tyrime dalyvavo Šiaulių miesto „Romuvos“ progimnazijos pedagogai ir moksleiviai. Tyrimo metu buvo apklaustas vadovas, 50 pedagogų ir 200, 5 – 8 klasių moksleiviai. Jų atranka buvo atsitiktinė bei grindžiama tiriamųjų savanoriškumo ir tyrimo anonimiškumo principais.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovo palaikoma autonomija ir saikinga kontrolė, leidžia palaikyti glaudesnius ryšius su darbuotojais, jie daugiau pasitiki vadovu, kai gali būti atviri, išreikšti savo jausmus. Kuo daugiau autonomijos darbuotojai patiria savo darbinėje aplinkoje, tuo jų poreikiai yra daugiau patenkinami. Pastebimas koreliacinis ryšys (nuo 0,558 iki 0,614, kai $p < 0,01$) tarp tokių teiginių, kur akcentuojamas dėmesys į darbuotojo jausmus, kuriuos sąlygoja darbe sudaromos sąlygos būti savimi, bendradarbius gali laikyti draugais, kai jaučiamas rūpestis iš kolegų.

Išanalizavus rezultatus, pastebėta, kad pedagogo palaikoma autonomija ir saikinga kontrolė, leidžia palaikyti glaudesnius ryšius su mokiniais, jie daugiau pasitiki mokytojais, kai gali būti atviri, išreikšti savo jausmus, kai atsižvelgia į jų nuomonę ir pasiūlymus. Nors mokytojai ir palaiko saikingą kontrolę ir autonomiją moksleivių atžvilgiu, bet jų vidinė motyvacija yra žema (-0,29), moksleivius neskatina ir išoriniai faktoriai, tokie kaip bausmės, apdovanojimai ar geri rezultatai. Apibendrinus visus gautus rezultatus galima teigti, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp vadovų palaikomos autonomijos pedagogų atžvilgiu ir pedagogų palaikomos autonomijos mokinių atžvilgiu.

SUMMARY

Vaida Palilionyte

THE EXPRESSION OF MOTIVATION IN ORGANIZATION OF MOTIVATION USING THE THEORY OF SELF - DETERMINATION

Master's degree work.

Self-determination theory emphasizes the inner motivation, which depends on competence of the psychology, the satisfaction of communication/relationship and autonomy, the importance of learning or performing any other activity (Deci and Ryan, 2000). This is a new theory of motivation stating that motivational theories of human relations, refilling the needs of even contradicting theories and reward motivation theory, but it has gained recognition all over the world (Titenyte - Mackoniene, 2005). Many educational institutions, in the United States and other countries recognize this theory highlighted the basic human psychological needs and the importance of a successful restructures in order to be able to better meet students 'and teachers' basic psychological needs.

The aim of the research: to explore the expression of motivation in organization using the theory of self – determination.

The object of the research: the expression of motivation in organization using the theory of self – determination.

The reach the goal of the study is used the theoretical, empirical and statistical methods. The literature on the motivation of the concept of motivational analysed, defined needs and intrinsic motivation interface (decision theory). Using, Deci, Connell and Ryan recognized questionnaires for teachers and students conducted an interview . Questionnaires adapted of A. Titenyte's – Mackoniene's (2005). Descriptive statistics applied to the questionnaire information obtained during statistical processing. The data was processed using SPSS 19.0 (Statistical Package for the Social Sciences) and MS Excel software. The study involved teachers and students of Siauliai city "Romuvos" progymnasium. The study has been questioned director, 50 teachers and 200, 5-8 grade students. Their selection was random and based on the expertise of voluntary and anonymous survey principles.

The results revealed that the director supported by a moderate degree of autonomy and control, allow a deeper relationship with the employees, they are more confident leader, some may be open to express her feelings. The more the autonomy of workers by their work environment, the more their needs are met. Observed correlation (from 0,558 to 0.614, $p < 0.01$) between the following statements, which focuses on the employee's feelings brought on by

enabling the work to be yourself, co-workers can keep your friends, when there is a concern from colleagues.

After analyzing the results, it was observed that supported teacher autonomy and moderate control, enables closer relationships with students, they are more trusted by teachers, some may be open to express their feelings when they take into account the views and suggestions. While teachers and supports moderate control and autonomy of students in respect of any of their internal motivation is low (-0.29), and does not encourage students to external factors, such as punishment, awards or good results. Summarizing all the results obtained suggest that there is a positive relationship between the leaders supported the autonomy of teachers and educators in respect of supported autonomy to students.

ĮVADAS

Temos aktualumas.

Didėjanti konkurencija, globalizacija, technologijų tobulėjimas, žinių ekonomikos ir informacinės visuomenės kūrimasis sąlygoja inovacinį požiūrį į darbuotojus švietimo organizacijoje. Naujos novacinės koncepcijos esmė yra ta, kad jos svarbiausias veiksnys – žmoniškojo potencialo ir kūrybiškumo skatinimas (Musulaitė ir kt., 2008). Nuolatinis kitimas švietimo organizacijoje yra įprasta, šiuo laikotarpiu, būseną, todėl būtina reaguoti į vykstančius pokyčius aplinkoje, skirti dėmesį darbuotojui, pedagogui. Darbuotojas tampa svarbiausiu veiksmiu, lemiančiu organizacijos veiklos efektyvumą. Individo svarbą organizacijoje pabrėžia ne vienas autorius. Pagrindinis žmonių valdymo uždavinys organizacijoje yra kuo efektyvesnis darbuotojų gebėjimų panaudojimas įmonės tikslų įgyvendinimui (Šavareikienė, D., 2008).

Vadovai naudoja įvairias motyvacines priemones, norėdami, kad dirbantis kolektyvas dirbtų našiai. Pagrindiniai motyvavimo veiksniai yra: atlyginimas, premijos, savęs įtvirtinimas, galimybė kilti karjeros laiptais, pagarba, kūrybinė atmosfera, teigiami atsiliepimai iš vadovybės. Motyvuojantys veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones (Deci ir Ryan, 2000). Ne visada, kas svarbu vadovui, nebūtinai bus svarbu ir darbuotojui, todėl norint motyvuoti personalą darbui, darbdaviai turėtų periodiškai kalbėtis su savo darbuotojais ir išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia norą dirbti efektyviau. Praktikoje susiduriama su skirtingais, dažnai prieštariniais ekonominiais, visuomeniniais, politiniais ir individualiais tikslais. Išorinė motyvacija nėra tokia veiksminga kaip manyta iki šiol, dažniausiai dirbama ne vien tam, kad būtų patenkintos būtiniausios gyvenimo reikmės, bet tam, kad panaudojė turimus talentus ir gabumus, galėtų pasitarnauti kitiems.

LR Švietimo ir mokslo ministerija parengė 2003 - 2012 metų Švietimo gaires. Švietimo politikos strategai ragina visuomenę ir valstybę atsižvelgti šiandien į švietimą kaip į patikimą tautos ateities kūrimo būdą, kuris gali padėti esmingai stiprinti visuomenės kūrybines galias, išsaugoti ir kurti tautos tapatybę, išugdyti pilietinę visuomenę, įveikti skurdą, padidinti šalies ūkio konkurencingumą. Plėtoti švietimo sistemą, kad ji būtų efektyvi ir visiems prieinama, kad laiduotų krašto žmonėms kokybišką išsilavinimą ir mokymąsi visą gyvenimą.

Vienas labiausiai pedagoginės sistemos funkcionavimo sąlygojančių veiksnių yra mokymosi motyvacija. Motyvacijos reikšmingumą Lietuvoje tyrinėjo nemažai autorių - Beresnevičienė (1995) tyrė kolegijų ir suaugusiųjų mokyklų studentų psichologinius mokymosi aspektus ir kt., Minkutė - Henrickson (2000) – motyvacinį testavimo poveikį studentams, Laurinavičiūtė (2002) - suaugusiųjų mokymosi motyvacijos genezę, Titenytė – Mackonienė (2005) – vidinės motyvacijos mokymosi veiksmus. Itin svarbu motyvuoti švietimo organizacijos

darbuotojus, nes tai skatina darbuotojų elgesį, kuris lemia aukštus pasiekimus švietimo organizacijoje. Individų interesai ir poreikiai nuolat kinta, todėl tie patys motyvavimo metodai po kiek laiko tampa, ne tokie efektyvūs. Šiuo laikotarpiu yra didelė motyvavimo priemonių įvairovė. Vadovai turi kurti tokias motyvavimo sistemas, kurios būtų lanksčios – gebėtų laiku atsižvelgti į situaciją, darbuotojų poreikius ir elgesio pasikeitimus. Individo svarbą organizacijoje pabrėžia daugelis autorių: R. Kontautienė (2002), R. Želvys (2003), J. Kasiulis ir kt. (2005), V. Baršauskienė (2006), D. Šavareikienė (2008), R. Čiarnienė ir kt. (2011) ir kt.

V. Gražulis (2005), A. Sakalas, V. Šilingienė (2000) pabrėžia, kad siekiant pagerinti darbuotojų efektyvumą švietimo organizacijoje, reikėtų didesnę dėmesį skirti išsiaiškinant, kokia yra motyvacijos raiška švietimo organizacijoje. Svarbu žinoti, kaip organizacija turėtų elgtis, siekdama, kad jos darbuotojai būtų motyvuoti siekiant užsibrėžtų tikslų. Jei vadovas nori pagerinti pasiekimus ir pagerinti pedagogų nuostatas į darbą, jie turi imtis aktyvaus vaidmens valdant motyvacijos procesus. Motyvavimas yra apgalvotas ir sąmoningas elgesys (Musulaitė ir kt., 2008).

A. Titenytė – Mackonienė (2005) savo magistriniame darbe siūlo, kad švietimo sistemos reforma privalo atkreipti dėmesį ko reikia moksleiviams, kad jie būtų daugiau motyvuoti mokytis, išmokti ir geriau prisitaikyti ir ko reikia pedagogams, kad jie galėtų efektyviau mokyti. Psichologai, Edward L. Deci ir Richard M. Ryan, dirbantys JAV Ročesterio universiteto medicinos ir socialinių mokslų taikymo psichologijoje fakultete, teigia, kad pradinę švietimo reformos tašką sudaro trys momentai, kuriuos A. Titenytė – Mackonienė (2005) išskyrė:

- Pirma, mokiniai, kaip ir pedagogai, turi jaustis reikalingi, jų pastangos tobulinti sugebėjimus turi būti remiami, jie neturi būti žeminami ir menkinami.
- Antra, mokiniai, kaip ir pedagogai, nori būti susiję su kitais žmonėmis. Jie turi jaustis pripažinti ir vertinami kaip besimokančios bendruomenės dalis, su kuria yra susiję.
- Trečia, mokiniai, kaip ir pedagogai, turi jausti savo veiksmų – mokymosi ir mokymo – „nuosavybę“, o ne jaustis esą išorinių jėgų, kurios reikalauja, spaudžia ir vertina, pavaldiniais. Autoriai kelia psichologinių poreikių patenkinimo darbo ir mokymosi aplinkoje problemą.

Daugelis vidinės motyvacijos teorijos autorių, tokie, kaip E.L.Deci, R.M.Ryan, W.S.Grolnick, M.Vansteenkiste, J.Simons, K.M.Sheldon pabrėžia, kad moksleiviai, kurių palaikoma autonomija yra aukšta, skatinamas domėjimasis mokymusi, palaikomas aktyvumas klasėje, palaikomi artimi santykiai tarp bendraklasių ir mokytojų, būna daugiau motyvuoti. Kai moksleiviai turi didesnę galimybę rinktis, jaučiasi susiję su kitais žmonėmis ir gauna optimalius

iššūkius, parodo stipresnę vidinę motyvaciją mokymuisi, o tai savu ruožtu susiję su aukštesniais pasiekimais (Titenytė – Mackonienė, 2005).

Būtent vidinės motyvacijos, priklausančios nuo psichologinių kompetencijos, ryšių/santykių ir autonomijos poreikių patenkinimo, svarbą, mokantis ar užsiimant bet kokia kita veikla pabrėžia **apsisprendimo teorija** (*self-determination theory*) (Deci and Ryan, 2000). Tai nauja motyvacijos teorija, patvirtinanti žmonių santykių motyvacinės teorijas, papildanti poreikių teorijas ir net paneigianti atlygio motyvacinę teoriją, tačiau ji jau susilaukė pripažinimo visame pasaulyje (Titenytė – Mackonienė, 2005). Daugelis švietimo įstaigų, tiek Jungtinėse Amerikos Valstijose, tiek kitose šalyse pripažįsta šios teorijos išryškintą pagrindinių žmogaus psichologinių poreikių svarbą ir sėkmingai restruktūrizavosi tam, kad būtų galima kuo geriau patenkinti pagrindinius mokinių ir pedagogų psichologinius poreikius.

Šio tyrimo aktualumą suponuoja ir tai, kad jo poreikį aktualizavo Šiaulių miesto „Romuvos“ progimnazijos užsakymas.

Tyrimo problema.

Išanalizavus mokslininkų įdirbį šioje srityje, matyti, kad mažai atliekama tyrimų, analizuojančių konkrečių švietimo organizacijų patirtis tyrinėjant motyvacijos raišką. Dar mažiau randama tyrimų, kuriuose, tyrinėjama motyvacijos raiška taikant vieną teoriją. Šio tyrimo probleminiai laukai buvo derinami atsižvelgiant į Šiaulių miesto „Romuvos“ progimnazijos užsakymą.

Šiaulių miesto „Romuvos“ progimnazijoje motyvacijos raiška iki šiol nebuvo vertinta, todėl neaišku:

- kokia vadovo pasirinkta motyvavimo strategija darbuotojų atžvilgiu;
- kokia mokytojų pasirinkta motyvavimo strategija moksleivių atžvilgiu.

Tyrimo objektas: motyvacijos raiška švietimo organizacijoje.

Tyrimo hipotezė: motyvacijos raišką švietimo organizacijoje galima iširti, remiantis viena teorija (šiuo atveju – Apsisprendimo teorija), tiriant visus lygmenis: vadovą, pedagogus, mokinius. Tikėtina, kad motyvacijos raiška visuose lygmenyse bus vienoda.

Tyrimo tikslas: iširti motyvacijos raišką švietimo organizacijoje, taikant apsisprendimo teoriją.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti literatūros analizę, apibūdinant iššūkius šiuolaikinei švietimo organizacijai, išanalizuoti motyvacijos svarbą ir teorijų taikymą švietimo organizacijoje, išnagrinėti apsisprendimo teorijos motyvacijos raišką švietimo organizacijoje.

2. Naudojantis, Deci, Connell ir Ryan pripažintais klausimynais atlikti vadovų, mokytojų ir mokinių anketinę apklausą išryškinant motyvacijos raišką.

Tyrimo metodologija.

Tyrimas remiasi šiomis metodologinėmis nuostatomis ir teorija:

- Tyrimas remiasi *apsisprendimo teorija* (Edward L. Deci ir Richard M. Ryan (1985), kuri teigia, kad vidinė motyvacija reikalauja paramos iš socialinės aplinkos, t. y., reikalingas trijų pirminių žmogaus psichologinių poreikių – kompetencijos, santykių ir autonomiškumo patenkinimas. Apsisprendimo teorija turi daugiausia sąlyčių su kitomis motyvacijos teorijomis: ji neneigia poreikių egzistavimo, pritaria tikslų įsisąmoninimui ir akcentuoja paties besimokančiojo iniciatyvą.

- Tyrimas remiasi nuostata, kad motyvacijos svarba švietimo organizacijoje – tai vienas svarbiausių veiksnių veiklos produktyvumui didinti (Šavareikienė, 2008). Pedagogai, turėdami aukštą motyvaciją ir patenkinę savo asmeninius poreikius, gali sukurti gerą psichologinę ir fizinę aplinką klasėje.

Tyrimo metodai:

Mokslinės literatūros šaltinių analizė, kurios pagrindu apibūdintos motyvacijos sampratos, išnagrinėtos motyvacinės teorijos, apibrėžtos poreikių ir vidinės motyvacijos sąsajos (Apsisprendimo teorija).

Anketinė apklausa. Naudojantis, Deci, Connell ir Ryan pripažintais klausimynais mokytojams ir mokiniams, atliekama anketinė apklausa, kurios pagrindu bus įvertina motyvacijos raiška švietimo organizacijoje. Klausimynai adaptuoti A. Titenytės – Mackonienės (2005).

Aprašomoji statistika taikyta, siekiant anketinės apklausos metu gautos informacijos statistiniam apdorojimui. Tyrimo duomenys apdorojami SPSS 19.0 (Statistical Package for the Social Sciences) ir MS Excel kompiuterine programa.

Tyrimo imtis ir organizavimas.

Tyrimė dalyvavo Šiaulių miesto „Romuvos“ progimnazijos pedagogai ir moksleiviai. Tyrimo metu buvo apklaustas vadovas, 50 pedagogų ir 200, 5 – 8 klasių moksleiviai. Jų atranka atsitiktinė bei grindžiama tiriamųjų savanoriškumo ir tyrimo anonimiškumo principais.

Tyrimas atliktas pagal mokyklos vadovo užsakymą, su tyrimo rezultatais bus supažindinta mokyklos bendruomenė, o pats tyrimas paliktas švietimo organizacijoje, kaip mini mokslo studija.

Tyrimo etapai.

2012 m. spalio – gruodis: buvo analizuojama filosofinė, psichologinė, vadybinė ir pedagoginė literatūra, interneto duomenų bazės. Mokslinės informacijos šaltinių studijos ir analizė leido tikslinti tyrimo problemą, tikslus, uždavinius.

2012 m. sausis – kovas. Suformuluota tyrimo tema, apibrėžta tyrimo problema, objektas, suformuluotas tyrimo tikslas ir uždaviniai, numatytos tyrimo metodologinės priemonės ir tiriamųjų grupės.

2013 m. sausis – kovas. Tyrimo organizavimas.

2013 m. kovas – gegužė. Tyrimo duomenų apdorojimas, naudojant SPSS 19.0 (Statistical Package for the Social Sciences) ir MS Excel kompiuterinėmis programomis, bei jų analizė

Darbo reikšmingumas.

Apsisprendimo teorija (*self-determination theory*) mažai nagrinėta motyvacijos teorija. Naudojantis, Deci, Connell ir Ryan pripažintais klausimynais galima sistemingai įvertinti vadovų, mokytojų ir mokinių motyvacijos raišką ir palyginti gautus rezultatus tarpusavyje.

Darbo struktūra.

Darbą sudaro įvadas, 5 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, 6 priedai. Darbe pateikiama 8 lentelės, 15 paveikslų.

I. MOTYVACIJOS RAIŠKA ŠVIETIMO ORGANIZACIJOSE: TEORINIAI ASPEKTAI

I. 1. Šiuolaikinės švietimo organizacijos aspektai

D. Gricienė, A. Gumuliauskienė (2010) pabrėžia, kad mokyklai, kaip socialinei sistemai, įtakos turi daug išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių. Jų poveikis kompleksinio pobūdžio, nes veiksnius sieja daug priežastinių ryšių, jų sklaidos laipsnis. Be to, įtaka skirtingoms mokyklų veiklos sritims yra nevienodo masto, intensyvumo ir reikšmingumo. Todėl labai svarbu ne tik įvertinti aplinkos veiksnių kompleksinę įtaką, bet ir jos pasekmes kiekvienai organizacijos sričiai.

Organizacija, tai didelė, pastovi, formali, antrinė grupė. Kai kuriais atvejais funkcionuoja organizacijos, kurias galima apibūdinti kaip mažas, pastovias, formalias, pirmines grupes. Į grupes žmonės jungiasi, kad kartu veikdami įgyvendintų grupinius ir tuo pačiu metu ir asmeninius tikslus, nes, veikiant individualiai, tokius tikslus realizuoti neįmanoma (Zakarevičius, 2008). Taigi kiekvienos grupės esmė yra grupinė veikla.

Zakarevičius (2011) rašo, kad „kiekvienas grupės narys yra žmogus su savo individualiomis savybėmis, charakterio bruožais, turintis asmeninius poreikius, interesus, tikslus. Grupinė veikla, kaip grupės formavimosi ir funkcionavimo esmė, galima tik tuomet, kai žmonės:

- turi bendrus interesus;
- turi bendrus tikslus;
- vieningai veikia, įgyvendinami šiuos tikslus.“

Taigi organizacija socialiniu požiūriu yra reali žmonių grupė, žmonių, kuriuos jungia bendri interesai ir tikslai bei veiksmų vienybė juos įgyvendinant, visuma.

Pastaruoju metu pokyčiai įgavo didelį pagreitį, į kuriuos nekreipiant dėmesio, galima greitu metu ir bankrutuoti. Zakarevičius (2004) pabrėžia, kad privaloma naudoti ne tik klasikinės vadybos paradigmą (finansų valdymas, personalo valdymas, strateginis valdymas ir planavimas, projektų valdymas, pokyčių valdymas), bet ir perprasti vadybos subtilybes vis greitėjančių pokyčių erdvėje.

Šaparnienė (2011) nurodo, kad siekiant minimizuoti pasipriešinimą pokyčiams, tikslinga atkreipti dėmesį į šiuos būdus:

- gebėjimą valdyti strateginius pokyčius, įvedant juos pamažu;
- informavimą ir komunikaciją organizacijos viduje pokyčių naudos atžvilgiu;
- darbuotojų skatinimą, rėmimą ir palaikymą, sutinkant ir įgyvendinant pokyčius.

R. Želvys (2001) išskyrė, šiuos pagrindinius švietimo įstaigos aspektus:

- Švietimo institucijų tikslai, tokie kaip asmenybės ugdymas, kultūros perdavimas ar augančios kartos socializacija, yra abstraktesnio pobūdžio, negu pelno siekiančių organizacijų tikslai. Sunku išskaidyti konkrečius uždavinius ir numatyti jų įgyvendinimo žingsnius. Nėra tokių sampratų kaip pelnas, produkcija, asortimentas.

- Švietime negalima išmatuoti ir įvertinti “produkcijos”, kaip pramonės įmonėse. Veiklos rezultatai pasireiškia ne iš karto ir yra ilgalaikiai. Pavyzdžiui, asmenybės brandą ar socializacijos sėkmę galima įvertinti apžvelgus visą žmogaus gyvenimo kelią.

- Švietimo organizacijų svarbiausi kriterijai - fizinė, protinė ir emocinė vaikų raida. Švietimo įstaigų „žaliava“ yra žmonės – vaikai. Tai produktas, kurio negalima perdirbti, užprogramuoti. Gamybos procesas paremtas tarpasmeniniais santykiais, kurie sunkiai valdomi.

- Švietimo organizacijos – tai specialistų organizacijos. Vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį pasirengimą, panašią vertybių skalę ir yra susikaupe analogišką patirtį. Švietimo įstaigose netinka toks vadovavimas, koks būdingas kontoroms ir gamykloms.

- Dauguma švietimo vadovų negali, o dažnai ir nenori skirti pakankamai laiko vadybiniams savo veiklos aspektams. Svarbiausiu jie laiko pedagoginį darbą, ir vadyba užsiima papildomu laiku. Dėl pernelyg menko ir fragmentiško dėmesio vadybinei veiklai dažnai iškyla sunkumų dėl nepakankamai aiškaus atsakomybės ir galių pasiskirstymo tarp atskirų vadybos grandžių.

Lakis (2003) modernios organizacijos koncepciją apibūdina kaip žmogiškojo kapitalo, partneriškos rinkodaros, skatinančio vadovavimo, komandinės veiklos sąvokmis. Jis rašo, kad organizacijos funkcionalumą lemia geras darbuotojų bendravimas, veiksmų derinimas (komandinė veikla) vykdant misiją, didinama kompetencija, atvirumas naujovėms, orientacija į klientų (interesantų) aptarnavimo kokybę. Nors J. Lakio (2003) organizacijos apibūdinimas daugiau vadybinio pobūdžio, bet jis tinka ir švietimo organizacijos koncepcijai apibūdinti. Organizacijos narys vertinamas ne kaip priemonė jos tikslams siekti, o kaip darbuotojas, sugebantis ir siekiantis nuolat tobulėti, imtis vis atsakingesnės veiklos. Organizacija tuo funkcionalesnė, kuo nuosekliau skatina darbuotojų savarankišką veiklą, kuo mažiau joje taikoma išorinė kontrolė, priežiūros veiksmai. Tai savaime suponuoja didelį darbuotojų iniciatyvos, atsakomybės, kūrybingumo poreikį, t. y. to, ko taip stokoja valdiškoje hierarchijoje veikiančios įmonės.



1pav. Šiuolaikinės organizacijos funkcionalumą apibūdinantys vidiniai matmenys

Šaltinis: Lakis, J., 2003, Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 6, p. 65 – 72, Kaunas: Technologija

Pirmame paveikslėlyje matyti, kad organizacijos funkcionalumą lemia darbuotojų iniciatyvos ir atsakomybės išlaisvinimas ir skatinimas, jų profesinis augimas ir kompetencija, veiksmingos vidinės sąveikos.

Lakis (2003) pabrėžia, kad šiuolaikinė organizacija veikdama viešųjų paslaugų rinkoje vienaip arba kitaip skatinama palaikyti atvirą ryšį su piliečiais ir grupėmis savo veiklos srityje, teikti kokybišką aptarnavimą interesantams bei burti savo darbuotojus iniciatyviai komandinei veiklai. Didėjantys organizaciją supančios aplinkos lūkesčiai ir reikalavimai savotiškai inspiruoja jos vadovybę siekti kuo didesnės sprendimų galios, nes reikalingi greiti ir ryžtingi veiksmai. Tačiau tai ne visuomet suderinama su kita tendencija – suteikti darbuotojams daugiau savarankiškumo, atsakomybės ir veiksmų laisvės. Čia susiduriama su esmingu prieštaravimu organizacijos modernėjimo kelyje. Kita šio prieštaravimo projekcija – autoritarinis vadovavimas ir klusnumu grįsta tarnybinių santykių kultūra, pro kuriuos „kalasi“ liberalusis, skatinantis vadovavimas ir specialistų savarankiški, atsakingi veiksmai siekiant užsibrėžto rezultato.

Šiuolaikinėse švietimo organizacijose kuriasi skatinančio, partneriško vadovavimo stilius, kai daugelyje tarnybinių situacijų vadovas būna šalia savo artimiausių pavaldinių. Tuo tikslu praktikuojamos grupinio protinio darbo sesijos, kuriose kiekvienas dalyvis turi progą nevaržomas pateikti savo sumanymą, pasiūlymą, sprendimo būdą. Reguliariai rengiami “brainstorming” tipo pasitarimai išlaisvina kūrybinę darbuotojų energiją, skatina aktyvumą ir kūrybingumą, mažina hierarchinius atstumus.

Švietimo organizacijų efektyvumą lemia susitelkę darbuotojai, partneriškumas, komandinis darbas, draugiškas klimatas, skatinantis vadovavimas, išplėtotą motyvacinę sistemą, skatinimas mokintis visą gyvenimą ir inovacinė aplinka. Kaip Butkus (2008) rašo „darbas, kai pagrindinis gavinio pokyčio energijos šaltinis yra pats žmogus, paprastai yra patraukliausias žmonėms, norintiems mėgautis tuo darbu: čia daugiausia nuo jo priklauso, čia visapusiškiausiai galima pasireikšti ir ugdyti savo gebėjimus. Ir tokį darbą dirbančių žmonių organizacijos būna labiausiai besirūpinančios savo darbuotojais, jos, P. Drakerio (P.F. Drucker) žodžiais tariant, turi „samdyti visą žmogų, ne tik jo rankas arba galvą“. Šiuolaikinėse organizacijose randasi skatinančio vadovavimo pirminiams kolektyvams stilius, kai daugiau atsakomybės perduodama darbuotojams, taikomi grupiniai darbo metodai planuojant ir organizuojant darbus, priimant naujus sprendimus, vertinant jau atliktus darbus (Lakis, 2003).

Apibendrinus galima teigti, kad švietimo organizacijos – tai susitelkusių specialistų organizacijos. Vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį pasirengimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaupę analogišką patirtį. Švietimo organizacijų produktyvumą skatina bendruomeniškumas, komandinis darbas, draugiškas ir palaikantis klimatas, skatinantis vadovavimas, išplėtotą motyvacinę sistemą, skatinimas mokintis visą gyvenimą ir inovacinė aplinka.

I. 2. Motyvacijos svarba švietimo organizacijoje

Motyvacijos teorijų yra daug (Maslow, Vroom, Herzberg ir kt.), visas jas sieja siekimas išsiaiškinti kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai. Išleista nemažai vadybos (Sakalas, 2003, Gražulis, 2005, Butkus, 2008, Šavareikienė, 2008 ir kt), psichologijos (Baublienė, 2003, Kasiulis, 2005 ir kt.) publikacijų, vadovėlių, taip pat tyrinėta pedagogų motyvacija (Minkutė – Henrickson, 2000, Musulaitė R., 2008, Gricienė ir Gumuliauskienė, 2010 ir kt.). Motyvacijos teorijos padeda suprasti dinamiškų santykių pasaulį, kuriame funkcionuoja organizacijos, atskleidžia vadovų ir pavaldinių ryšius organizacijose. Šiuolaikinės turinio teorijos akcentuoja asmenų poreikius kaip motyvacijos pagrindą, proceso teorijų grupė stengiasi paaiškinti motyvavimo proceso esmę, veikimo principus, dinamiką, bei specifinio elgesio pasireiškimo modelius (Maslow, 2006). Visos teorijos yra teisingos, tačiau iki šiol nėra sukurtos visiems priimtinos integruotos motyvacijos teorijos. Tai galima pareikšti tuo, kad pagrindinė žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria susiklosčius tam tikromis aplinkybėmis ir tam tikru laiku. Kadangi motyvacija priklauso nuo asmens, sąlygų ir laiko, ji yra nepastovi ir nuolat kinta.

Kiekvienas naujas teoretikų požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų išeičių, mobilizuoti vidinius rezervus, keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais, pažangesniais. Aktualesnis tampa išsivysčiusių vakarų šalių patirties darbuotojų motyvavimo srityje studijavimas ir adaptavimas mūsų sąlygomis. Remiantis mokslinė literatūra galima teigti, kad motyvacija veikia tiek materialinių tiek ir moralinių faktorių komplekse. Motyvacijos koncepcija visada susijusi su tam tikro laikotarpio kultūra arba vertybėmis, kurios pripažįstamos darbe. Todėl būtina ne vien taikyti motyvavimo techniką, o valdyti sudėtingą darbuotojo asmeninių, profesinės aplinkos ir organizacijos apskritai vertybių sistemą.

Sakalas (2000) pabrėžia, kad kiekvienas žmogus turi įgimtų savybių, gabumų, kurie, jam sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi. Kiekvienas individas yra nepakartojamas ir tik su didelėmis išlygomis galima žmones jungti į grupes, turinčias bendrus siekius, interesus. Priklausomai nuo charakterio individas toje pačioje situacijoje dažnai elgiasi visiškai skirtingai. Todėl vadovas, norėdamas darbuotojus motyvuoti siekti kokio nors tikslo, turi žinoti jų poreikius.

Yra keletas motyvacijos apibrėžimų, bet esmė išlieka tokia pati, skatinti individą.

Motyvacija (lot. Motus – proto veikimas, minties skrydis; pran. motif – skatinamoji priežastis, veiksmo pagrindas) – psichofiziologinis procesas, reguliuojantis asmenybės veiklą ir santykius su aplinka motyvų kaitos pagrindu (Jovaiša, 2007).

Motyvacija – tam tikro elgesio, veiklos paskatos, motyvų veikti turėjimas (TŽŽ, 2003).

Motyvavimas – žmogaus aktyvumą skatinantis ir jo veiklos kryptį lemiantis procesas. Motyvai yra susiję su individo poreikių patenkinimu, todėl motyvacija besidomintys mokslininkai daugiausia dėmesio skiria žmonių poreikiams ir jų patenkinimo būdams (Želvys, 2003).

Motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas (Sakalas, 2000).

Psichologai teigia (Mullins, 1989, Lorence, 1982 ir kt.), kad žmogus turi poreikį, kai jaučia fiziologinį arba psichologinį ko nors trūkumą. **Poreikis** – visa, kas pažadina žmogų veiklai, motyvacijos procesas vyksta kaip uždaras ciklas: žmogus įsisąmonina poreikius, deda pastangas šiems poreikiams įgyvendinti, grįžtamojo ryšio dėka gauna signalą, kuris sukelia naują poreikį (Šavareikienė, 2008).

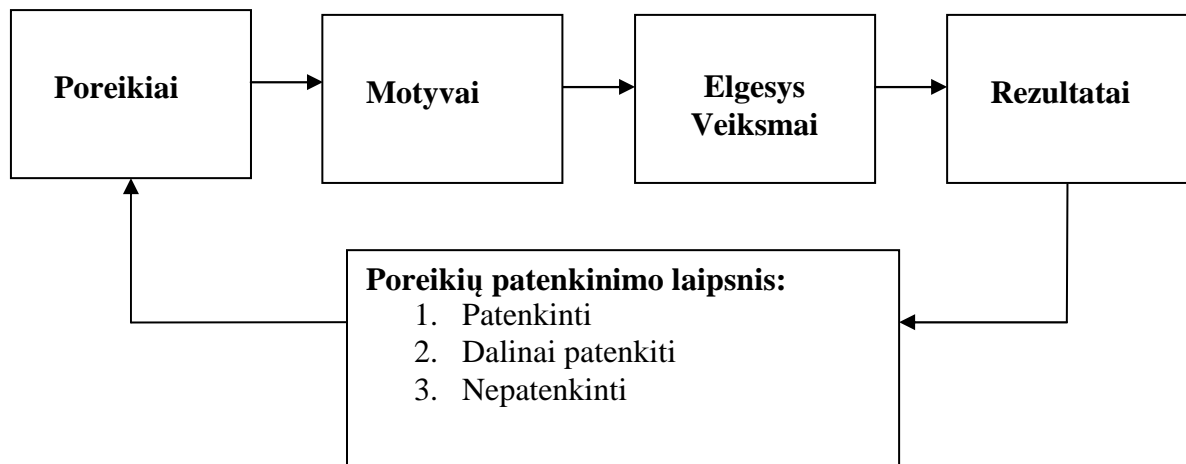
Motyvacijos teorijos bandė sukvalifikuoti šiuos poreikius pagal tam tikrus kriterijus. Ir nors iki šiol nėra vieno visų priimto poreikių apibrėžimo, dauguma mokslininkų sutaria, kad iš principo visus poreikius galima klasifikuoti į dvi grupes: pirminius ir antrinius (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Pirminiai poreikiai yra fiziologinės kilmės, paprastai įgimti. Tai maisto, vandens, oro, miego poreikiai.

Antriniai poreikiai yra psichologinės kilmės, pvz., pasisekimo, pagarbos, prisirišimo, valdžios, priklausomumo poreikiai. Šie poreikiai paprastai suvokiami, sukaupus patirtį. Kadangi žmonių sukaupta patirtis yra skirtinga, todėl antriniai atskirų žmonių poreikiai skiriasi daug labiau negu pirminiai.

Poreikių neįmanoma akivaizdžiai pastebėti ir pamatuoti. Apie jų egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio būtent poreikiai yra konkrečių žmonių veiksmų motyvai.

Poreikį jaučiantis žmogus skatinimas veikti, ką nors daryti. Tikslas šiuo atveju yra suprantamas kaip poreikio patenkinimo įrankis, būdas (Sakalas, 2000). Atsižvelgdamas į poreikių patenkinimo laipsnį, žmogus žino, kaip jam reikės elgtis ateityje (žr. 2 pav.).



2 pav. **Motyvavimo per poreikius supaprastintas modelis**

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

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

Apibendrinus galima teigti, kad motyvacija – vienas svarbiausių vadybinių veiksnių, skatinančių produktyviai funkcionuoti švietimo organizaciją. Kad darbuotojas dirbtų produktyviai, turi būti patenkinti jo poreikiai. Poreikiai klasifikuojami į dvi grupes: pirminius (fiziologinės kilmės, paprastai įgimti) ir antrinius (psichologinės kilmės). Poreikiai yra konkrečių žmonių veiksmų motyvai, kurie skirstomi į vidinius ir išorinius.

I.3. Motyvacinių teorijų taikymas švietimo organizacijoje

Švietimo organizacijos darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Visos jos yra iš dalies teisingos, tačiau iki šiol nėra sukurta visiems priimtina motyvacijos teorija. Tai galima paaiškinti tuo, kad pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms ir tam tikru laiku. Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui.

Mokslinėje literatūroje motyvacijos teorijos pradininku įvardijamas F. Teylor. Jis savo darbo organizavimo teorijoje teigė, jog darbuotojai užduotis atliks geriau, jei jų darbo užmokestis priklausys nuo jų darbo rezultatų – įvykdžius ir viršijus nustatytas normas, bus mokamas didesnis atlyginimas, o neįvykdžius – mažesnis (Musulaitė, 2008). Visos vėlesnės motyvacijos teorijos vystėsi dviem pagrindinėmis kryptimis (Sakalas, 2000):

- pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijos;
- procesinės teorijos.

Poreikių teorijos remiasi nuostata, kad nepatenkinti poreikiai sukelia neigiamą būseną (Gaučaitė, 2012). Remiantis šia teorija tiek švietimo organizacijos darbuotojas, tiek moksleivis tam tikru elgesiu siekia pašalinti problemą, atsiradusį diskomfortą. Pagrindinės ir labiausiai pripažintos yra šios poreikių teorijos:

- A. Maslow poreikių teorija;
- F. Herzbergo dviejų faktorių modelis;
- D. MacClellando poreikių teorija;
- K. Alderferio poreikių teorija.

Procesinėse teorijose daugiau dėmesio skiriama ne tam, kas žmones motyvuoja veiklai, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų, ir kaip pasirenka atitinkamus veiksmus ir elgesį, t. y. atsižvelgiama į patį motyvacijos procesą (Sakalas, 2000). Išskirtinos šios procesinės motyvacijos teorijos:

- V. Vroom vilčių teorija;
- J. Adamso teisingumo teorija;
- Porterio – Lauerio motyvacijos modelis.

I.3.1. Maslow poreikių teorija

Vienas pirmųjų mokslininkų, iš kurio darbų vadovai sužinojo apie žmonių poreikių sudėtingumą ir jų poveikį motyvacijai, buvo A. Maslow. A. Maslow teorija yra pagrįsta prielaida, kad žmonės yra linkę veikti tam, kad patenkintų savo asmeninius poreikius (Baršauskienė, 2006). A. Maslow (2006) teigė, kad žmonės turi daug įvairių poreikių, tačiau visus juos pagal svarbą sąlyginai galima suskirstyti į penkis lygius. Tai:

- *fiziologiniai poreikiai*, kurie yra būtini išgyvenimui. Organizacijose jie gali būti patenkinami adekvačiu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis;
- *saugumo poreikiai* – apsaugančios nuo fizinių ir psichologinių sukrėtimų aplinkos poreikis bei tikėjimas tuo, kad fiziologiniai poreikiai ateityje taip pat bus patenkinti. Tai gali garantuoti draudimo, pašalpų sistema, atitinkamų sąlygų numatymas darbo sutartyse;
- *socialiniai* – priklausomumo poreikiai apima meilės, prisirišimo poreikę, poreikę būti priimtam sau lygių, priklausyti kokiam tai socialinei grupei. Šie poreikiai patenkinami šeimoje, per įvairius bendruomeninius ryšius bei draugystę, bendravimą darbe;
- *pagarbos poreikiai* apima dvi poreikių grupes – tai 1) savigarbos ir savo teigiamo įvaizdžio suformavimui bei 2) kitų pagarbai ir pripažinimui;
- *saviraiškos poreikiai* – tai noras realizuoti savo potencialą, augti ir tobulėti kaip asmenybei.



3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija (pritaikyta moksleiviams ir pedagogams)

1. Šaltinis: Aškinytė-Degėšienė, R., Gadliauskienė, V., ir kt., 2010, Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo tobulinimo dorinio, meninio ir kūno kultūros ugdymo procese rekomendacijos

A. Maslow teorijos panaudojimas švietimo organizacijos valdyme. Ši teorija leido geriau suprasti tai, kad žmonių motyvaciją lemia platus jų poreikių spektras. Siekdamas motyvuoti, vadovas turi suteikti pedagogams galimybę patenkinti poreikius tokiu būdu, kuris kartu, sąlygotų organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tai reiškia, kad negalima apsiriboti vien ekonominėmis poveikio priemonėmis, o reikia atkreipti dėmesį į aukštesnio lygio poreikius, kurie patenkinami visiškai kitais metodais (1 lent.)

1 lentelė

Aukštesnio lygio poreikių patenkimo metodai

| |
|--|
| <i>Socialiniai priklausomumo poreikiai</i> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Duoti bendradarbiams tokį darbą, kuris leistų jiems bendrauti 2. Darbo vietose sukurti vieningos komandos dvasią 3. Rengti su kolegomis reguliarius pasitarimus 4. Neardyti neformalių grupuočių, jeigu tik jos nedaro organizacijai realios žalos 5. Sudaryti sąlygas socialiniam bendravimui ne darbo metu, už organizacijos ribų |
| <i>Pagarbos poreikiai</i> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Duoti pavaldiniams turtingesnę darbą 2. Įvertinti ir skatinti pasiektus darbuotojų rezultatus 3. Įtraukti pavaldinius į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą 4. Deleguoti darbuotojams papildomas teises ir įgaliojimus 5. Sudaryti palankias sąlygas karjerai |
| <i>Savęs realizavimo poreikiai</i> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Sudaryti darbuotojams sąlygas mokytis ir tobulėti, kas leistų panaudoti visą potencialą 2. Duoti pavaldiniams sudėtingą ir svarbų darbą, reikalaujantį visiško atsidavimo 3. Skatinti ir ugdyti darbuotojų iniciatyvą, kūrybiškumą |

Šaltinis: Sakalas, A., Šilingienė, V., 2000, Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.

A. Maslow teorijos trūkumai. Nors A. Maslow poreikių piramidė gana išsamiai aprašo žmonių poreikius, tačiau tolesni tyrimai juos ne visai patvirtino. Sakalas (2000) išskiria, kad liko nepaaiškinta pačių poreikių kilmė, jis polemizuoja – „fiziologinius poreikius sąlygoja egzistencijos užtikrinimas, tai iš kur ir kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai?“ Iš principo žmones galima priskirti kuriai nors poreikių kategorijai, bet ne kiekvienam būdingi visi 5 lygiai, jie nebūtinai tokia tvarka išsidėstę. Poreikiai yra labai individualūs. Be to, kurio nors lygio

poreikių patenkinimas nesąlygoja automatiško perėjimo prie aukštesnio lygio poreikių: žmogų vienu metu gali motyvuoti skirtingų lygių poreikiai. Nėra numatytas poreikių patenkinimas žmonių degradavimo atveju. Sunku paaiškinti žmonių demotyvaciją, nes, pasiekus tam tikrą piramidės lygį, kelias atgal A. Maslow teorijoje nėra numatytas; arba kodėl kai kurie individai, būdami patenkinti viename lygyje, nėra motyvuoti pereiti į aukštesnį lygį.

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

I.3.2. Herzbergo dviejų veiksmų teorija

Dar vieną poreikiais pagręstos motyvacijos teoriją, pavadintą dviejų veiksmų teorija, sukūrė F. Herzbergas. Jis savo teorijose nustatė veiksmus, sukeliančius darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbe (Sakalas, 2000). I. Bučiūnienės (1996) teigimu, geriausiai žmonės dirba tada, kai darbas jiems teikia didžiausią pasitenkinimą. Pasak I. Matuzienės ir D. Šavareikienės (2005), F. Herzbergas visą vidinę motyvaciją sieja su pasitenkinimu darbu. K. Lukoševičiaus ir kt. (2001) nuomone, pasitenkinimą darbu galima suprasti kaip teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinį, rodantį, kaip darbuotojas vertina savo darbą. I. Matuzienės ir D. Šavareikienės (2005) teigimu, „pasitenkinimas darbu yra dinamiškas reiškinys, susijęs su darbuotojų poreikių tenkinimu.“

F. Herzbergas atliko tyrimą, naudodamas kritinių situacijų metodą (Sakalas, 2000). Šio mokslinio vadovaujama tyrinėtojų grupė apklausė vienos didelės dažų gamyklos 200 inžinierių. Jų paprašė atsakyti į du klausimus:

1. Kada po atliktų užduočių darbe jūs jautėtės itin gerai?
2. Kada po atliktų užduočių darbe jūs jautėtės itin blogai?

Iš tyrimų rezultatų paaiškėjo, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą sukėlančių veiksmų šaltinis yra skirtingas. Veiksniai, sukėlančius pasitenkinimą darbu, daugiau siejami su galimybe daryti karjerą, atsakomybe, laimėjimų įvertinimu, su galimybe save realizuoti ir pan. Veiksniai, sukėlančius nepasitenkinimą, priešingai, daugiau susiję su darbo sąlygomis, organizacijoje vykdoma politika, su tarpusavio santykių pobūdžiu ir pan.

Atsižvelgdamas į gautus rezultatus, F. Herzbergas išskyrė dvi grupes veiksmų: higieninius ir motyvacinius (Žaptorius, 2007).

Higieninius veiksmus susiję su emociniu klimatu, tarpusavio santykiais, elgesiu. Jeigu higieninių veiksmų lygis nepakankamas, žmogus jaučia nepasitenkinimą darbu. Jeigu ji yra pakankamas, žmogus jų net nepastebi. Taigi higieniniai veiksmus žmonių geriau dirbti nemotyvuoja, o tik apsaugo juos nuo nepasitenkinimo. F. Herzbergas prie higieninių veiksmų

priskiria: 1) administracijos politiką, 2) darbo sąlygas, 3) atlyginimą už darbą, 4) santykius su vadovais, pavaldiniais, kolegomis, 5) tiesioginės kontrolės lygis.

Motyvaciniai veiksniai susiję su paties darbo pobūdžiu bei turiniu ir motyvuoja žmones geriau dirbti. Šių veiksmų nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, tuo tarpu jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotojus efektyviau dirbti. F. Herzbergo nuomone, pasitenkinimą darbu nulemia šie motyvuojantys darbo turinio veiksniai (R. Kontautienė 2002,):

- *Laimėjimas* – tai galimybės pasinaudoti savo gebėjimais įnešant į atliekamą darbą vertingų naujų idėjų bei galimybės jas išmėginti, patikrinti;
- *Atsakomybė* – tai darbo ir veiksmų laisvė priimant sprendimus;
- *Pripažinimas* – tai grįžtamojo ryšio atliktam darbui užtikrinimas, teigiamas jo vertinimas, papildomų atsakingų pareigų darbuotojui suteikimas;
- *Pažanga* – tai galimybių siekti karjeros organizacijoje, kurioje dirba, ir už jos ribų užtikrinimas bei specifinių užduočių, padedančių tapti ekspertais, skyrimas;
- *Darbo turinys* – tai susidomėjimas darbu, asmens įsitikinimas atliekamo darbo svarba ir prasmingumu;
- *Asmens augimas* – tai galimybė mokytis ir tobulėti.

F. Herzbergas savo teorijoje naujai pažiūri į motyvaciją. Jo nuomone, pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. F. Herzbergas suprato, kad žmogus, patirdamas motyvatorių gausą, lengviau taikosi su higieninių veiksmų trūkumais (Gražulis, 2005).

Taigi F. Herzbergas nustatė, kad darbo užduoties turinys veikia motyvuojančiai, ir suformulavo 7 pasiūlymus pasikartojančių darbų užduotims patvirtinti (Sakalas, 2000):

1. Sumažinti kontrolę, padidinant darbuotojo atsakomybę.
2. Didinti atsakomybę, matuojant rezultatus (o ne užduotis).
3. Kiekvienam duoti užbaigtą ir natūralų darbo vienetą (modulį), taikyti grupinę darbą
4. Didinti sprendimų priėmimo darbe galimybę.
5. Vykdytojui atsiskaityti vadovui.
6. Papildyti užduotis naujomis, sudėtingesnėmis.
7. Papildomą užduotė turi sąlygoti darbuotojo asmeninės savybės.

Remiantis šia teorija galima tyrinėti įvairius žmonių pasitenkinimo darbu aspektus. P. Jucevičienės (1996) teigimu, pirmieji F. Herzbergo teorijos tyrimų Lietuvoje rezultatai parodė, kad visi veiksniai, F. Herzbergo laikomi higieniniais, Lietuvoje gali būti ir higieniniai ir motyvuojantys, nes jų nebuvimas lemia tiriamųjų nepasitenkinimą darbu, o buvimas – pasitenkinimą. Sakalas (2000) pabrėžia, kad ši teorija paskatino diegti darbo praturtinimo

programas, realizuojant šias programas, darbas organizuojamas taip, kad suteiktų didesnę pasitenkinimą darbu tiesioginiam jo vykdytojui.

Sakalas (2000) išskiria tokius F. Herzbergo teorijos trūkumus - pirmiausia ši teorija kritikuojama dėl paties tyrimo metodo: darbuotojų, prašoma aprašyti, kada jiems buvo gerai arba blogai po atlikto darbo, instinktyviai susieja palankias situacijas su savo vaidmeniu, o nepalankias – su nuo jų nepriklausančiais veiksniais. Taigi F. Herzbergo gautus rezultatus iš dalies sąlygojo tai, kaip buvo užduodami klausimai. Bandant patikrinti jo teoriją ir naudoję kitus metodus, gavo skirtingus rezultatus. Be to, ne visiems žmonėms tinka toks higieninių ir motyvacinių veiksnių suskirstymas. Vienas ir tas pats veiksnys vienam žmogui gali suteikti pasitenkinimą darbu, kitam – nepasitenkinimą. Taip pat Gražulis (2005) priduria, kad negalima higieninių ir motyvacinių veiksnių apibūdinti kaip atskirų, nepriklausomų veiksnių. Higieniniai veiksniai, ypač darbo užmokestis, gali būti naudojami darbuotojų motyvavimui. Tik šiuo atveju reikia dėmesį sutelkti ne į kiekybinius, o į kokybinius aspektus.

I.3.3. Kitos poreikių teorijos

Kitą motyvacijos modelį, akcentuojantį aukštesnio lygio poreikius, 1970 metais sukūrė **D. MacClelland**. Jis teigė, kad dabartinėje visuomenėje pirminiai žmonių poreikiai yra patenkinti. Todėl visą dėmesį sutelkė į aukštesnio lygio poreikių tyrimą. Pasak D. MacClelland, žmonėmis būdingi trys poreikiai (Gražulis, 2005):

- *Valdžios poreikis* pasireiškia kaip noras daryti įtaką kitiems žmonėms. Žmonės su ryškiu valdžios poreikiu dažniausiai yra atviri ir energingi, nebijantys konfrontacijos ir sugebantys ginti savo pozicijas. Tačiau tai nebūtinai karjeristai blogąja žodžio prasme.

- *Sėkmės poreikiai* – tai noras iki galo, sėkmingai atlikti darbą. Šie žmonės mėgsta saikingą riziką, situacijas, kuriuose galima prisiimti atsakomybę, ir nori, kad jų darbas būtų deramai įvertintas.

- *Priklausomumo poreikiai*. Žmonės, kuriems būdingi šie poreikiai, suinteresuoti turėti draugų, gerus santykius su kitais, padėti kitiems. Juos traukia toks darbas, kur galima bendrauti su kitais žmonėmis.

1972 metais buvo paskelbta dar viena motyvacijos teorija – **K. Alderferio ERG teorija**. Jis suskirstė A. Maslow poreikių hierarchiją į 3 lygius (Sakalas, 2000):

- E – egzistencijos (existence) poreikiai (fiziologiniai ir saugumo);
- R – santykių (relatendess) poreikiai (priklausomumo ir pagarbos);
- G – augimo (growth) poreikiai (saviraiškos).

K. Alderferio poreikių teorija nuo A Maslow skiriasi dviem esminėmis ypatybėmis. Visų pirma, jo nuomone, vienu metu žmonių motyvų priežastimi gali būti įvairių lygių poreikiai. Pvz., tuo pat metu žmogų gali motyvuoti noras turėti pinigų (E), turėti draugų (R) ir galimybė įgyti naujų žinių (G) (Sakalas, 2000). Vadovas, norėdamas motyvuoti pedagogus, turi patenkinti bent vieną iš šių poreikių. K. Alderferis mano, kad nebūtina patenkinti žemesniųjų poreikių, kad atsirastų aukštesnieji. Jie gali egzistuoti kartu (Sakalas, 2000).

Kitas svarbus K. Alderferio teorijos momentas – atvirkštinio proceso galimybė. Jeigu aukštesniajame poreikių lygyje esančiojo žmogaus žemesnio lygio poreikiai nepatenkinami, jis regresuoja ir nusileidžia į pradinį lygį. Be to, ir jau patenkinti poreikiai gali būti darbo motyvatoriai, jei jie kompensuoja nepatenkintuosius. Pvz., ne vienas pedagogas sutinka kęsti negatyvų vadovo elgesį, jei už savo darbą gauna gerą atlyginimą ar premiją.

I.3.4. Motyvavimo samprata procesinėje motyvacijos teorijose

Tolesnės motyvacijos teorijos nepasitenkino žmonių motyvavimo, pagrįsto tik poreikiais, tyrimu. Jos neneigia poreikių, tačiau tvirtina, kad žmonių elgesį lemia ne tik jie. Procesinės motyvacijos teorijos skelbia, kad žmonių elgesys yra susijęs su tam tikromis viltimis ir galimais pasirinktos elgsenos rezultatais (Sakalas, 2000). Svarbią vietą šiose teorijose užima sąvoka atlyginimas. Kalbant apie motyvaciją, sąvoka atlyginimas turi daug platesnę reikšmę nei pinigai. Atlyginimas yra visa tai, ką žmogus brangina, vertina. Kadangi žmonių vertybės yra labai skirtingos, todėl ir to paties atlyginimo supratimas gali būti skirtingas. Atlyginimas gali būti dvejopas: vidinis ir išorinis (Sakalas, 2000):

Vidinė atlyginimą suteikia pats darbas. Tai ir pasitenkinimas pasiektu rezultatu, turinčiu ir reikšmingu darbu, ir savigarba, draugystė ir bendravimas. Paprasčiausias būdas užtikrinti vidinį atlyginimą – sudaryti geras darbo sąlygas, duoti aiškias užduotis.

Išorinis atlyginimas yra tai, kas dažniausiai ateina mums į galvą girdint žodį atlyginimas. Išorinis atlyginimas priklauso ne nuo paties darbo, jį suteikia organizacija. Tai alga, paaugstinimas, tarnybinės padėties ir prestižo simboliai, pripažinimas, papildomi apdovanojimai (pvz., tarnybinis automobilis ir pan.).

V. Vroom vilčių teorija remiasi teiginiu, kad aktyvus poreikis - tai ne vienintelė žmonių motyvų, siekiant tikslų, sąlyga. Žmogus dar turi tikėti, kad pasirinkta elgsena iš tiesų patenkins jo lūkesčius (Sakalas, 2000).

Lūkesčių teorija – tai motyvacijos teorija, teigianti, kad individai priimdami sprendimą, kurią iš elgesio alternatyvų pasirinkti, renkasi tą, kuri jų manymu, padės pasiekti pageidaujama rezultatą (Lionienė, 2001).

Viltis traktuojama kaip norimo rezultato tikimybės rezultato tikimybės įvertinimas. Akcentuojama trijų savitarpio ryšių reikšmė (Sakalas, 2000):

- viltis: darbo sąnaudos – rezultatai (D – R);
- instrumentalumas: rezultatai – atlyginimas (R – A);
- valentingumas (V).

Viltys, susijusios su darbo sąnaudomis ir laukiamas rezultatas, - tai tarp įdėtų pastangų ir gautų rezultatų santykis. Pasak vilčių teorijos, žmonių, neįveikiančių tiesioginio pastangų ir rezultatų ryšio, motyvai veikti silpnėja. Viltys yra pagrįstos nuomone apie savo sugebėjimus, sėkmės galimybes konkrečioje situacijoje. Tai įsivertinimas, sėkmės tikimybė, žinojimas, kad sugebėsi.

Priklausomybės rezultatas – atlyginimas reiškia viltį gauti už pasiektus rezultatus pageidaujamą atlyginimą: premiją, pripažinimą, vidinį pasididžiavimą. Tai tikimybė, kad konkretus elgesys leis pasiekti norimą atlyginimą.

Valentingumas yra santykinio pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnis, gavus atlyginimą. Jeigu valentingumas bus žemas, žmonių darbo motyvacija silpnės.

Taigi, vadovai, taikydami V. Vroom modelį, turi detalai išanalizuoti patį motyvacijos procesą ir sukurti tokį motyvacinį klimatą, kuris leistų pasiekti norimą pedagogo elgesį (Sakalas, 2000). Tačiau reikia atminti, kad trijų veiksnių motyvacijai nustyti neužtenka. Būtina įvertinti daugiau asmenybės savybių bei kai kuriuos švietimo organizacijos bruožus.

J. Adamso sukurta *teisingumo teorija* remiasi prielaida, kad žmonės subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, kurį vėliau palygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimu (Sakalas, 2000). Darbuotojų pasitenkinimo lygis susijęs su šiais palyginimais:

- savo pastangų, kurias atiduoda įmonei, ir to, ką iš jos gauna;
- to, ką gauna jie ir ką gauna kiti.

Kai žmogus mano, kad jo kolega už tokį patį darbą gavo daugiau, kyla jo psichologinė įtampa. Jis mano, kad gauna per mažai, ir dažniausiai pradeda mažiau dirbti. Tie, kurie mano, kad gauna per daug, stengiasi ir toliau dirbti tokiu pačiu intensyvumu. Pagrindinė teisingumo teorijos išvada yra ta, kad kol žmonės nemany, jog už darbą gauna teisingą atlyginimą, jie dirba mažiau intensyviai (Matuzienė ir Šavareikienė, 2005). Tačiau pažymėtinas ir subjektyvus veiksnio teisingumas suvokimas, jis priklauso nuo asmeninių savybių, darbo patirties, kvalifikacijos.

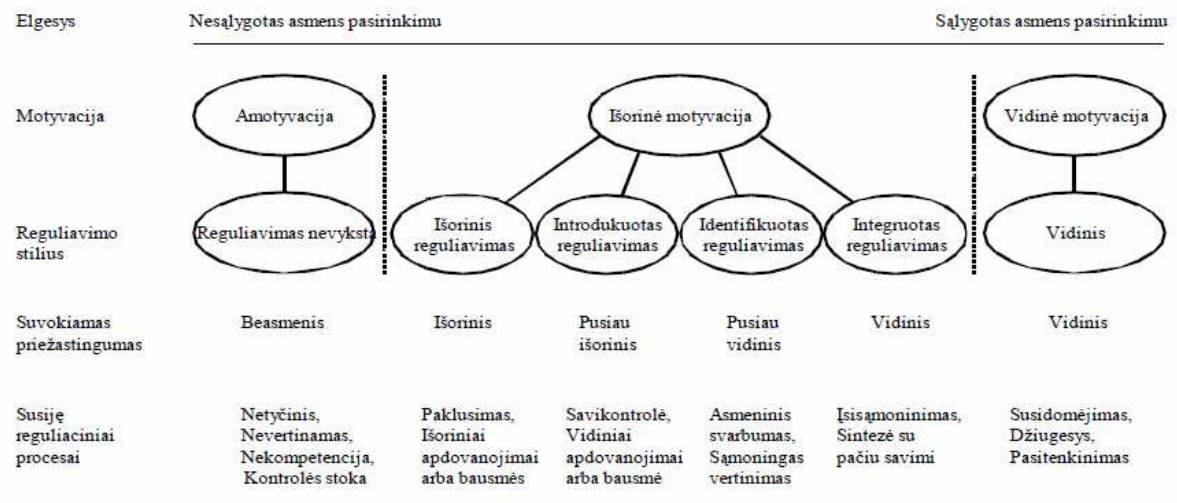
Mokytojų argumentai dėl itin sudėtingo ir įtempto darbo bei blogų darbo sąlygų ir mažo atlyginimo yra suderinami su J. S. Adamso teisingumo teorija, kurioje teigiama, kad „žmogaus pasitenkinimo lygis susijęs su jo pastangų (indėlio), kurias atiduoda organizacijai, ir to, ką iš jos

gauna, palyginimais, taip pat lyginant tai, ką gauna jis pats ir ką gauna kiti už tokį pat darbą“ (Kasiulis, Barvydienė, 2004). Vadovai remdamiesi teisingumo teorija, privalo žinoti ir išsiaiškinti, ar pagrįsta įtampa, kodėl egzistuoja atlyginimo skirtumas. Jei tam pagrindo nėra, būtina šį skirtumą nedelsiant pašalinti.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvacijai aiškinti sukurta nemažai motyvacijos teorijų. Jos visos yra iš dalies teisingos, tačiau visiems priimtinos motyvacijos teorijos iki šiol nėra sukurta. Kaip teigia A. Sakalas (2000), „tai galima paaiškinti tuo, kad pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms ir tam tikru laiku. Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui. Taigi, nors nė viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus“.

I.4. Apsisprendimo teorijos taikymas švietimo organizacijoje

Apsisprendimo teorija (angl. *self-determination* – savo pozicijos probleminėse situacijose sąmoningas išsiaiškinimas ir pasirinkimas), kurios pagrindiniai šalininkai yra Richard M. Ryan, ir Edward L. Deci, daro prielaidą, kad žmogus yra linkęs į veiklą, tačiau yra pažeidžiamas ir gali būti nukreiptas į pasyvumo būseną (Titenytė – Mackonienė, 2005). Ši teorija sudaro platų žmogaus motyvacijos ir asmenybės studijų sistemą. Apsisprendimo teorija susijusi su žmonių sprendimais, kuriuos jie daro be išorinės įtakos ir kišimosi. Apsisprendimo teorija koncentruojasi kokiame laipsnyje yra individo vidinė ir išorinė motyvacija. Anot apsisprendimų teorijos yra trys ryškūs motyvacijos tipai: demotivacija (amotivation) (motyvacijos nebuvimas), išorinė motyvacija ir vidinė motyvacija (Ryan, Deci, 2000). Šie motyvacijos tipai gali būti susieti su priimamais sprendimais ar pastebėta pažanga. Demotivacija – motyvacijos nebuvimas arba be motyvacijos, tai būseną, kurioje asmuo neturi nei vidinės nei išorinės motyvacijos (pvz: studijas metęs studentas, nusivylęs rezultatais sportininkas ar apatiškas sutuoktinis).



4 pav. Vidinės motyvacijos kontinuumas, parodantis motyvacijos tipus su jų reguliavimo stiliais, priešastingumo loku ir susijusiais reguliaciniais procesais (pagal Ryan, Deci, 2000)

Šaltinis: Titenytė – Mackonienė, A., 2005, *Mokyklų vadovų ir mokytojų motyvavimo strategijos kaip mokinių vidinės mokymosi motyvacijos veiksniai*. Vilnius: VPU leidykla

Ketvirtame paveikslėlyje (žr. 4 pav) viduryje yra keturi išorinės motyvacijos tipai, kurie gali būti atskirti vienas nuo kito pagal apsisprendimo laipsnį (Reginienė, 2005):

- *išorinis reguliavimas* - kaip elgesio kontrolės būdai taikomi apdovanojimais ir bausmėmis: jie skatina mokymąsi ne dėl paties mokymosi, bet dėl apdovanojimo ar bausmės vengimo;

- *introdukuotas reguliavimas* - šiuo atveju, kaip elgesio kontrolės būdai, veikia vidiniai faktoriai, verčiantys žmogų jausti, kad jis privalo, turi vienaip ar kitaip elgtis, dėl vidinės būtinybės (pvz., kaltės ar gėdos jausmų);

- *identifikuotas reguliavimas* - kaip elgesio kontrolės būdai šiame lygmenyje veikia paties asmens elgesio pasekmių ar rezultatų vertinimas. Elgesio pasekmės ar rezultatai yra to asmens trokštami savęs suvokimo aspektai;

- *integruotas reguliavimas* – kaip elgesio kontrolės būdai veikia pats motyvuojamas elgesys, nes jis šiuo atveju yra vertinamas kaip sudėtinė asmens savęs suvokimo dalis. (pagal E. L. Deci, M. R. Ryan (1985)).

Vidinė motyvacija atspindi pilną individo apsisprendimui pritarimą ir siejasi su visais reikalavimais, kuriuos asmuo psichologiškai sau išsikelia ir taip skatina motyvaciją. Bendrai, sprendimų priėmimo kontinuumo galimybės nuo demotivacijos (motyvacijos nebuvimas) ar nenorėjimo, pereina prie pasyvaus paklusnumo, galiausiai prie aktyvaus individo įsipareigojimo, intereso ar malonumo (Ryan, Deci, 2000).

Apsisprendimo teorija taip pat apibrėžiama, kaip sisteminis dialektinis požiūris (Ryan, Deci, 2000). Jis prasideda su prielaida, kad žmonės yra aktyvūs organizmai, kurie turi tendenciją augti, įsisavinti aplinkos iššūkius ir patirtį. Ši natūrali raidos tendencija neoperuoja automatiškai, bet reikalauja socialinio palaikymo ir paramos. Tai reiškia, kad socialinis kontekstas gali remti arba sutrikdyti žmogui psichologiškai augti ir aktyviai veikti arba tai gali pagreitinti atotrūkį nuo integracijos į visuomenę, pasireikšti savisaugos trūkumas. Taigi, tai ir yra dialektika tarp augančio individo ir socialinio konteksto, kurio pagrindas yra prognozuoti elgesį, patirtį ir vystimąsi Apsisprendimo teorijoje (Ryan, Deci, 2000).

Tėvai, mokytojai, treneriai ir vadybininkai stengiasi motyvuoti, ieško energijos, kaip sutelkti pastangas ir atkakliai atlikti užsibrėžtus tikslus, tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbe. Žmonės dažnai stumiami išorinių faktorių, tokių kaip apdovanojimais, įgyjami laipsniai, vertinimai ar nuomonė apie juos. Tokie faktoriai dažnai žmonės motyvuoja iš vidaus, atsižvelgiant į interesus, smalsumą, vertinant ar paneigiant vertybes. Ši vidinė motyvacija nebūtinai bus palaikoma aplinkinių ir įvertinta, bet tokia motyvacija skatina individą aistringiau dirbti, jo kūrybiškumą ir pastangas. Taigi, sąveika, tarp išoriškai žmogų veikiančių veiksnių ir jo vidinių motyvų ir poreikių, yra Apsisprendimo teorijos sritis.

Dar svarbiau, kad Apsisprendimo teorijos teiginiuose sutelkiamas dėmesys į tai, kaip socialiniai ir kultūriniai veiksniai palengvina ar pakenkia žmonių jausmams, norams, iniciatyvai,

jų gerovei ir veiklos kokybei. Išskiriami šie pagrindiniai įgimti psichologiniai poreikiai: autonomija/nepriklausomumas (*autonomy*), kompetencija (*competence*), ryšiai/santykiai (*relatedness*), kurie padeda optimaliai funkcionuoti ir augti (Ryan, Deci, 2000). Kad individas realizuotų savo vidinį potencialą jis turi būti pripažintas socialinėje aplinkoje. Tai turi teigiamą įtaką žmogui, jis tobulėja, gerai jaučiasi, bet jei neprisitaiko susiduriama su neigiamomis pasekmėmis. Taigi Apsisprendimo teorija pabrėžia žmogaus įgimtą norą augti ir tobulėti, tačiau tam gali būti sukliūdyta, jei nebus patenkinami žmogaus poreikiai. Kai skatinama individo autonomija, kompetencija ir ryšiai visuomenėje, taip jis dirba efektyviau, atkakliau ir kūrybiškiau. Be to, Apsisprendimo teorija teigia, jei vienas iš šių trijų psichologinių poreikių nėra pakankamai patenkinamas socialiniame kontekste, vėliau žmogui turės neigiamą poveikį sveikatai ir savijautai (Ryan, Deci, 2000).

Psichologai, Edward L. Deci ir Richard M. Ryan (2000) teigia, kad vidinė motyvacija itin svarbi žmogaus socialinei raidai. Socialinė aplinka veikia dvejopai – arba skatina, arba mažina vidinę motyvaciją. Paaiškėjo, jog vidinė motyvacija kaip prigimtinis reiškinys reguliuojamas ne paties individo, bet daugiau priklauso nuo išorinių faktorių, aplinkos į kurią jis patenka. Teigiama, kad socialiniai - kontekstiniai įvykiai (pvz., grįžtamasis ryšis, bendravimas, atlygis), susiję su kompetencijos jausmu juos atliekant, gali skatinti vidinę motyvaciją šiai veiklai (Deci, Ryan, 2000). Vidinės motyvacijos paskatinti veiksmai yra suprantami kaip sąlygoti laisvu asmens apsisprendimu, jiems nebūtinai suvokiamas galutinis tikslas, ir šie veiksmai patenkina autonomijos ir kompetencijos poreikius. Tyrimais parodė, kad vidinė motyvacija yra susijusi su geresniu mokymusi, aktyvesne veikla, gera savijauta, todėl ypač svarbu tapo nustatyti, kokie veiksniai skatina, o kokie slopina vidinę motyvaciją.

Ryan ir Connell (1989) eksperimentų ir tyrimų pagalba patikrino autonomijos ir skirtingų motyvacijos lygių ryšį. Buvo tiriami moksleivių mokymosi pasiekimai, ir atskleidė, kad išorinis, introdukuotas, identifikuotas ir vidinis reguliavimo stilius tiesiogiai priklausė nuo autonomijos lygio (Titenytė – Mackonienė, 2005). Pavyzdžiui, kuo daugiau buvo reguliuojamas mokinių elgesys, tuo mažiau jie rodė susidomėjimą, vangiau atlikdavo užduotis ir dėl prastų rezultatų buvo linkę kaltinti kitus, pavyzdžiui, pedagogus. Introdukcija lėmė didesnes pastangas, tačiau ji taip pat buvo susijusi su didesnio nerimo jausmu, trukdė efektyviai susidoroti su užduotimis. Tačiau identifikacija buvo susijusi su didesniu susidomėjimu ir pasigėrėjimu, taip pat buvo lengviau susidorojama su užduotimis, joms atlikti buvo įdėtos didesnės pastangos.

Dar vieno eksperimento metu Gnorlic ir Ryan (1987) patvirtino, kad nors išorinė kontrolė skatina greitesnę ir atidesnę informacijos įsiminimą, tačiau ji nesąlygoja ilgalaikio tos informacijos išlikimo, t.y. moksleiviai, kurie buvo verčiami įsisavinti tam tikrą informaciją, po savaitės jos nebegalėjo prisiminti (Titenytė – Mackonienė, 2005).

Vėlesnių studijų metu buvo atskleisti tokie ryšiai: didesnis autonomijos lygis išorinėje motyvacijoje sąlygojo geresnį veiksmų atlikimą, mažesnį klaidų kiekį, didesnę mokymosi kokybę ir didesnę susižavėjimą mokytoju. Todėl internalizacijos privalumas yra visokeriopas: ji efektyvina elgesį, skatina ištvermingumą, valią, gerina savijautą ir greitina individo asimiliaciją jo socialinėje grupėje (Ryan, Deci, 2000). Eksperimentai su mokyklų mokiniais ir aukštųjų mokyklų studentais dar kartą patvirtino, kad vidiniai tikslai ir autonomiją palaikanti aplinka padeda mokytis (Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon, Deci, 2004).

Ryan ir Deci (2000) teigia, kad individai visuomet pasirenkę internalizuoti išorinę motyvaciją. Kad šis procesas vyktų sėkmingai, reikia suvokti veiksmų svarbą ir susieti jų reikšmę su vertybėmis ir motyvacijomis. Visa tai papildomai reikalauja kompetencijos, kuo mažesnio išorinio spaudimo, didesnio autonomijos palaikymo. Santykių, kompetencijos ir autonomijos palaikymo kontekstas leidžia žmogui aktyviai transformuoti išorines vertybes ir reguliavimus į jų nuosavus (Titenytė – Mackonienė, 2005).

2 lentelė

Aplinkos kūrimas, kaip palaikyti autonomiją ir vengti kontrolės

Šaltinis: Pranešimas parengtas pagal Dr. Prano Gudyno rekomendacijas (2011), . [žiūrėta 2012-03-11]. Prieiga per internetą: <www.krsc.lt/index.php?option=com_docman>

| Palaikant autonomiją | Vykdamas kontrolę |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Duoti prasmingas užduotis; • Naudoti įsivertinimą; • Supažindinti su mokymosi perspektyva; • Pagrįsti sprendimus; • Minimizuoti spaudimą; • Dalytis įtakos sferomis. | <ul style="list-style-type: none"> • Teikti apdovanojimus; • Girti (dėl gerų rezultatų); • Grasinti; • Nustatyti griežtus terminus; • Primesti tikslus; • Griežtai prižiūrėti; • Skatinti varžymąsi. |

Antroje lentelėje išskiriami patarimai vadovui ir pedagogams, kaip kurti aplinką ir sąlygas, norint kad asmenybė motyvuotų save. Norint palaikyti individo autonomiją, reikia vengti kontrolės, nedaryti spaudimo.

Apibendrinant, galima teigti pagrindiniai psichologiniai poreikiai, kurie padeda optimaliai funkcionuoti ir augti yra: autonomija/nepriklausomumas (autonomy), kompetencija (competence), ryšiai/santykiai (relatedness). Tyrimų rezultatais įrodyta, kad socialinė aplinka, kuri padeda patenkinti kompetencijos, santykių ir autonomijos poreikius, (a) palaiko ir skatina vidinę motyvaciją, (b) palengvina išorinės motyvacijos internalizavimą ir integraciją, bei (c) skatina išsikelti gyvenimo tikslus, kurie realizuoja pagrindinių poreikių patenkinimą (Titenytė – Mackonienė, 2005). Todėl teigtina, kad švietimo organizacijų vadovų palaikoma autonomija

pedagogų atžvilgiu bei pedagogų palaikoma autonomija moksleivių atžvilgiu turi tokius pat efektus.

II. METODIKA IR TYRIMO ORGANIZAVIMAS

II.1. Tyrimo metodologija

Tyrimas remiasi šiomis metodologinėmis nuostatomis ir teorija:

- Tyrimas remiasi *apsisprendimo teorija* (Edward L. Deci ir Richard M. Ryan (1985), kuri teigia, kad vidinė motyvacija reikalauja paramos iš socialinės aplinkos, t. y., reikalingas trijų pirminių žmogaus psichologinių poreikių – kompetencijos, santykių ir autonomiškumo patenkinimas. Apsisprendimo teorija turi daugiausia sąlyčių su kitomis motyvacijos teorijomis: ji neneigia poreikių egzistavimo, pritaria tikslų įsisąmoninimui ir akcentuoja paties besimokančiojo iniciatyvą.
- Tyrimas remiasi nuostata, kad motyvacijos svarba švietimo organizacijoje – tai vienas svarbiausių veiksnių veiklos produktyvumui didinti (Šavareikienė, 2008). Pedagogai, turėdami aukštą motyvaciją ir patenkinę savo asmeninius poreikius, gali sukurti gerą psichologinę ir fizinę aplinką klasėje.

II.2. Tyrimo metodai

Tyrimo rezultatams gauti buvo nutarta panaudoti jau patikrintus ir pripažintus Deci, Connell ir Ryan klausimynus mokytojams ir mokiniams. Klausimynai adaptuoti A. Titenytės – Mackonienės (2005), skirti išmatuoti mokytojų motyvavimo strategijas, suvokiamą autonomijos lygį darbo santykiuose ir mokymosi procese bei nustatyti moksleivių mokymosi motyvacijos pobūdį.

Tyrimo metu panaudoti *šeši skirtingi klausimynai*:

- **progimnazijos vadovui** buvo pateiktas *darbuotojų motyvavimo strategijos* klausimynas;
- **pedagogams** buvo pateikti trys klausimynai:
 - *darbo klimato* klausimynas,
 - *pagrindinių poreikių patenkinimo darbe* klausimynas;
 - *moksleivių motyvavimo strategijos* klausimynas;
- **mokiniams** buvo pateikti 2 klausimynai:
 - *mokymosi klimato* klausimynas;
 - *mokymosi motyvacijos* klausimynas.

Klausimynuose naudotos Likert'o skalės. Duomenys, surinkti šių skalių pagalba, bus laikomi metriniais, o ne ranginiais. Tai leidžia rasti matavimų vidurkius, standartinius nuokrypius, atlikti aritmetinius skaičiavimus.

II.3. Klausimynas vadovui

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO STRATEGIJOS KLAUSIMYNAS (žr. 1 priedas)

Viena iš pagrindinių vidinės motyvacijos doktrinų teigia, kad socialinė aplinka įtakoja asmens motyvaciją, elgesį ir psichinę sveikatą. Teorijoje, apibūdinant socialinės aplinkos kokybę, naudojama autonomijos – kontrolės koncepcija ir spėjama, kad aplinka, kurioje remiama asmens autonomija, palaiko ir vidinę motyvaciją, sveiką vystimąsi ir optimalų funkcionavimą (Titenytė – Mackonienė, 2005).

Darbuotojų motyvavimo strategijos klausimyno **tikslas** yra nustatyti, ar švietimo įstaigos vadovas yra:

- linkęs kontroliuoti darbuotojų elgesį,
- ar palaiko jų autonomiją.

Klausimyną sudaro **aštuonios probleminės situacijos**. Kiekvienas sprendimo būdas atspindi skirtingą kontrolės – autonomijos lygį, kurį vadovas suteikia savo pavaldiniams:

- *aukštą autonomiją* (klausimai Nr. 2, 5, 11, 13, 18, 23, 28, 29),
- *saikingą autonomiją* (klausimai Nr. 4, 7, 10, 15, 20, 21, 26, 31),
- *saikingą kontrolę* (klausimai Nr. 1, 6, 12, 14, 19, 24, 25, 30) ir
- *aukštą kontrolės* (klausimai Nr. 3, 8, 9, 16, 17, 22, 27, 32) lygį.

Deci and Ryan (2000) teigia, kad vadovas palaiko *aukštą* darbuotojų *autonomijos* lygį, kuomet išklauso pavaldinį, jį palaiko, yra empatiškas. Kada vadovas padrąsina darbuotoją stebėti, kaip panašiose situacijose elgiasi kiti žmonės, ir pačiam nuspręsti, ką daryti, teigiama, kad vadovas *saikingai* palaiko pavaldinių *autonomiją*. *Saikinga kontrolė* darbuotojų atžvilgiu yra tada, kai vadovas pataria, kaip pavaldinys turėtų elgtis tam tikroje situacijoje, o kuomet vadovas pateikia problemos sprendimo būdą ir norėdamas užtikrinti, kad patarimu būtų pasinaudota, papildomai taiko apdovanojimus ar bausmes, teigiama, kad vadovas palaiko *aukštą kontrolės* lygį pavaldinių atžvilgiu.

Respondentas įvertina kiekvieną atsakymą septynių balų skalėje pagal tai, ką jis darytų atitinkamoje situacijoje ir kiek kiekvienas sprendimo būdas, jo nuomone, yra tinkamas. Vėliau atitinkamų atsakymų, atspindinčių skirtingus kontrolės – autonomijos lygius, balai yra susumuojami. Susumavus atitinkamų atsakymų rezultatus ir apskaičiavus jų aritmetinius vidurkius, gaunami keturi rodikliai – *aukštai kontrolė*, *saikinga kontrolė*, *saikinga autonomija* ir

aukšta autonomija, parodantys vadovo kontrolės lygį ir palaikomą autonomiją. Kuo rodiklių reikšmės, kurios gali svyruoti nuo 1 iki 7, didesnės, tuo kontrolės lygis ir palaikoma autonomija yra aukštesnė.

Šis klausimynas buvo pripažintas tinkamu Deci, Connell ir Ryan tyrimuose (1989).
Adaptuotas A. Titenytė – Mackonienė (2005).

Darbuotojų motyvavimo strategijos klausimynas buvo pateiktas Šiaulių miesto „Romuvos“ progimnazijos vadovui.

II.4. Klausimynai pedagogams

Mokytojams buvo pateikta trijų dalių anketa, sudaryta iš darbo klimato, pagrindinių poreikių patenkinimo darbe ir moksleivių motyvavimo strategijos klausimynų.

DARBO KLIMATO KLAUSIMYNAS (žr. 2 priedas)

Šio klausimyno **tikslas** yra nustatyti darbuotojų suvokiamą autonomijos - kontrolės lygį, egzistuojantį mokyklos vadovo ir mokytojų santykiuose. Klausimynas glaudžiai susijęs su darbuotojų motyvavimo strategijos klausimynu vadovams ir skirtas patikrinti pastarojo atsakymus.

Anketą sudaro **penkiolika teiginių**, apibūdinančių darbo klimata. Respondentai prašomi įvertinti kiekvieno teiginio teisingumą naudojant septynių lygių skalę „visiškai nesutinku – visiškai sutinku“.

Darbo klimato klausimyno pagalba yra apskaičiuojamas rodiklis, parodantis suvokiamą autonomijos lygį. Norint gauti šį rodiklį yra randamas visų klausimų įverčių vidurkis, prieš jį apskaičiuojant „apvertus“ klausimo Nr. 13 įvertį: respondento pateiktą įvertį reikia atimti iš skaičiaus „8“ ir toliau skaičiavimuose naudoti gautą skirtumą. Rodiklio reikšmė gali svyruoti tarp 1 ir 7, ir kuo ji didesnė, tuo yra didesnis suvokiamas autonomijos lygis.

PAGRINDINIŲ POREIKIŲ PATENKINIMO DARBE KLAUSIMYNAS (žr. 3 priedas)

Viena iš pagrindinių vidinės motyvacijos teorijos doktrinų teigia, kad pagrindiniai psichologiniai poreikiai yra įgimti. Pasak teorijos, šie kompetencijos, santykių ir autonomijos poreikiai turi būti nuolatos patenkinami, kad žmogus galėtų sveikai vystytis, tobulėti bei funkcionuoti. Klausimyno **tikslas** yra nustatyti kaip susijęs šių psichologinių poreikių patenkinimas su vadovų palaikomu autonomijos-kontrolės lygmeniu.

Pagrindinių poreikių patenkinimo darbe klausimynas yra sudarytas iš **20 teiginių** apie darbuotojo jausmus bei požiūrį į darbą. Kiekvieną teiginį respondentai prašomi įvertinti septynių balų skalėje. Klausimyno tikslas yra nustatyti, kaip patenkinami pedagogų pagrindiniai psichologiniai poreikiai darbe.

Skirtingi anketos teiginiai yra susiję su skirtingais poreikiais:

- *autonomijos poreikį* atspindi klausimai Nr.1, 5(R), 8, 11(R), 13, 17, 20(R),
- *kompetencijos* – Nr. 3(R), 4, 10, 12, 14(R), 19(R),
- *santykių* – Nr. 2, 6, 7(R), 9, 15, 16(R), 18(R).

Klausimų, kurie yra pažymėti „R“ raide, įverčiai, prieš juos toliau apdorojant, yra „apverčiami“, t.y. respondento nurodytas įvertis yra atimamas iš skaičiaus 8 ir toliau skaičiavimuose naudojamas gautasis skirtumas. Šis veiksmas reikalingas, kad būtų galima neiginio įvertį vertinti, kaip teiginio įvertį, ir atvirkščiai. Susumavus atitinkamų atsakymų rezultatus ir apskaičiavus jų aritmetinius vidurkius, gaunami trys rodikliai, parodantys, kiek darbe yra patenkinami mokytojų poreikiai. Kuo rodiklių reikšmės, kurios gali svyruoti nuo 1 iki 7, didesnės, tuo psichologiniais poreikiais yra geriau patenkinami.

MOKSLEIVIŲ MOTYVAVIMO STRATEGIJOS KLAUSIMYNAS (žr. 4 priedas)

Šio klausimyno sandara ir **tikslas** yra analogiški darbuotojų motyvavimo strategijos klausimynui, kuris yra pateikiamas mokyklos vadovams. Moksleivių motyvavimo strategijos klausimyno pagalba yra gaunamas rodiklis, atskleidžiantis nuostatas, kuriomis vadovaudamasis mokytojas motyvuoja moksleivius mokytis, t.y. šis rodiklis parodo autonomijos - kontrolės lygį, egzistuojantį mokytojo-moksleivių santykiuose.

- **Aukštą autonomiją** atspindi klausimai Nr. 2, 7, 12, 13, 20, 23, 26, 29,
- **saikingą autonomiją** – klausimai Nr. 4, 6, 11, 15, 17, 24, 25, 30,
- **saikingą kontrolę** – klausimai Nr. 1, 8, 9, 14, 19, 22, 28, 31;
- **aukštą kontrolę** – klausimai Nr. 3, 5, 10, 16, 18, 21, 27, 32.

II.5. Klausimynai moksleiviams

Mokiniam buvo pateikiamas dviejų klausimynų komplektas. Jiems reikėjo pateikti atsakymus į mokymosi klimato bei mokymosi motyvacijos klausimynų klausimus.

MOKYMOSI KLIMATO KLAUSIMYNAS (žr. 5 priedas)

Šio klausimyno **tikslas** yra nustatyti moksleivių suvokiamą autonomijos - kontrolės lygį, egzistuojantį mokytojų ir moksleivių santykiuose. Tai analogiškas klausimynas „Darbo

klimato klausimynui“, kurį pildė mokytojai. Šis klausimynas glaudžiai susijęs su moksleivių motyvavimo strategijos klausimynu mokytojams ir skirtas pastarojo rezultatams patikrinti.

Anketos sandara bei gaunamo rodiklio apskaičiavimo metodika tokia pati, kaip ir „Darbo klimato klausimyno“. Šio klausimyno pagalba apskaičiuojamas rodiklis, parodantis suvokiamą autonomijos lygį. Rodiklio reikšmė gali svyruoti tarp 1 ir 7, ir kuo ji didesnė, tuo yra didesnis suvokiamas autonomijos lygis.

MOKYMOSI MOTYVACIJOS KLAUSIMYNAS „KODĖL AŠ MOKAUSI“ (žr. 6 priedas)

Šio klausimyno **tikslas** yra nustatyti, koks reguliavimas daro didžiausią įtaką moksleivių mokymuisi: išorinė ar vidinė motyvacija. Anketa sudaryta iš teiginių apie moksleivių mokymosi priežastis. Respondentų yra prašoma pateikti nuomonę, ar su teiginiais yra sutinkama, ar ne. Atitinkami teiginiai yra susiję su skirtingais reguliavimo stiliais:

- išoriniu reguliavimu (klausimai Nr. 2, 6, 9, 14, 20, 24, 25, 28, 32),
- introdukuotu reguliavimu (klausimai Nr. 1, 4, 10, 12, 17, 18, 26, 29, 31),
- identifikuotu reguliavimu (klausimai Nr. 5, 8, 11, 16, 21, 23, 30);
- vidine motyvacija (3, 7, 13, 15, 19, 22, 27).

Susumavus skirtingų reguliavimo stilių įverčius ir apskaičiavus aritmetinius vidurkius, nustatomas kiekvieno reguliavimo stiliaus pasireiškimo stiprumas. Vėliau išvedamas bendras rodiklis pagal formulę:

$$2x \text{ Vidinės motyvacijos stiprumas} + \text{Identifikuoto reguliavimo stiprumas} - \text{Introdukuoto reguliavimo stiprumas} - 2x \text{ Išorinio reguliavimo stiprumas}$$

Didesnė šio rodiklio reikšmė reiškia, kad moksleivio mokymuisi didesnę įtaką daro vidinė motyvacija.

II.6. Tyrimo imties charakteristika

Tyrimė dalyvavo Šiaulių miesto „Romuvos“ progimnazijos pedagogai ir moksleiviai. Tyrimo metu buvo apklaustas progimnazijos vadovas, 50 pedagogų ir 200 moksleivių: 43 moksleiviai iš penktų klasių, 47 – iš šeštų klasių, 34 – iš septintų klasių, 76 – iš aštuntų klasių. Jų atranka atsitiktinė bei grindžiama tiriamųjų savanoriškumo ir tyrimo anonimiškumo principais. Anketoms užpildyti buvo suteikta savaitė, po savaitės anketos iš respondentų buvo surinktos.

Buvo įvertintas anketų rezultatų patikimumas, naudojant Kronbacho alfa (angl. *Cronbach alpha*) kriterijų, rezultatai pavaizduoti ketvirtoje lentelėje. „Darbuotojų motyvavimo strategijos klausimynas“, kuris buvo pateiktas vadovui, Kronbacho alfos koeficientas nebuvo skaičiuojamas, kadangi tai būtų netikslinga.

4 lentelė

Anketų rezultatų patikimumas, išreikštas Kronbacho alfa koeficientu

| Eil. nr. | Klausimyno pavadinimas | Kronbacho alfa |
|-----------------|--|-----------------------|
| 1. | Pagrindinių poreikių darbe klausimynas | 0,482 |
| 2. | Darbo klimato klausimynas | 0,911 |
| 3. | Moksleivių motyvavimo strategijos klausimynas | 0,945 |
| 4. | Mokymosi motyvacijos „Kodėl aš mokausi?“ klausimynas | 0,892 |
| 5. | Mokymosi klimato klausimynas | 0,888 |

Taikoma statistinė analizė skaičiuojant Spearman koreliacijos koeficientas (nustatant ryšius tarp klausimų/teiginių, matuojamų ranginėmis skalėmis (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Duomenys apdorojami ir analizuojami, naudojant SPSS 19.0 (Statistical Package for the Social Sciences) ir MS Excel programine įranga.

III. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

III.1. Progimnazijos vadovo motyvavimo raiška

Vadovų autonomijos – kontrolės darbuotojų atžvilgiu rodiklis parodo, kaip mokyklos vadovas palaiko pedagogų autonomiją ar linkęs kontroliuoti darbuotojų elgesį. Rodiklį sudaro keturi skirtingi dydžiai, gauti pagal vadovui pateiktą klausimyną, jo apskaičiavimo tvarka pateikta, aprašant tyrimo instrumentus.

5 lentelė

Vadovų autonomijos – kontrolės darbuotojų atžvilgiu rodiklis

| | Aukšta kontrolė | Saikinga kontrolė | Saikinga autonomija | Aukšta autonomija |
|-----------------|-----------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| Rodiklis | 3 | 4,5 | 4,25 | 6,5 |

Aukštos autonomijos rodiklio reikšmė yra netoli 7, galima teigti, kad vadovas palaiko aukštą autonomijos lygį darbuotojų atžvilgiu, skatina darbuotojus, patiems spręsti iškilusias problemas. Vadovas saikingai kontroliuoja darbuotojus, pataria jiems, kaip turėtų elgtis tam tikrose situacijose, per daug nekontroliuodamas jų.

Vadovo autonomijos – kontrolės lygiui nustatyti įvestas tarpinis – darbuotojų poreikių suvokiamas autonomijos kriterijus. Siekiama patikrinti, ar tikrai vadovas suteikia tiek autonomijos savo darbuotojams, ne kiekvienas vadovas praktikoje iš tikrųjų taiko tą motyvavimo strategiją, kurią žino esant geriausia.

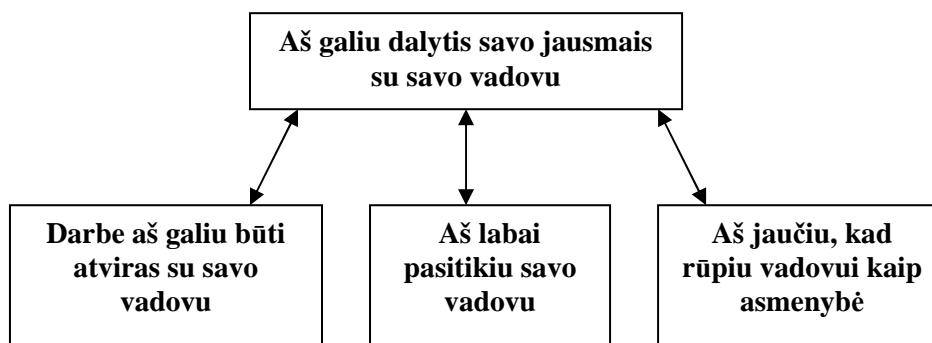
III.2. Progimnazijos pedagogų darbo klimato, pagrindinių poreikių patenkinimo ir moksleivių motyvavimo strategijos klausimynų analizė

Darbo klimato klausimyno analizė

Analizuojant „Darbo klimato klausimyną mokytojui“ gautus rezultatus, darbuotojų suvokiamas autonomijos – kontrolės rodiklis svyruoja nuo 4,32 iki 6,14. Kadangi rodiklių reikšmė yra netoli 7, galima teigti, kad darbuotojų suvokiamas autonomijos lygmuo yra gana aukštas, pedagogai puikiai jaučiasi bendraudami su vadovu. Toliau analizuojami koreliaciniai ryšiai tarp teiginių, kurie parodo, kas daugiausiai įtakoja autonomijos – kontrolės aukštus rodiklius.

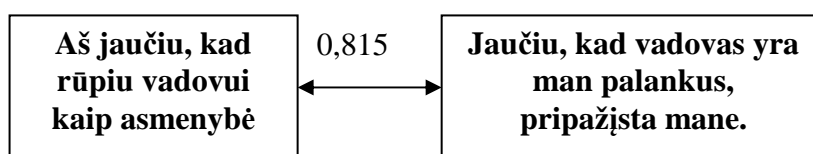
Taikant Spearman koreliacijos koeficientą (nustatant ryšius tarp klausimų/teiginių, matuojamų ranginėmis skalėmis (Čekanavičius, Murauskas, 2002), galima teigti, kad teiginių yra stiprus ryšys (koreliacinis ryšys kinta nuo 0,503 iki 0,823 (kai $p < 0,01$)).

Stiprus koreliacinis ryšys (nuo 0,803 iki 0,823) pastebimas tarp tokių teiginių, kur akcentuojamas pasitikėjimas vadovu, galima teigti, kad jei darbuotojas gali dalytis jausmais su savo vadovu, tada jis gali būti atviras su juo, pasitikėti ir jaustis reikalingu (5 pav.).



5 pav. Teiginių koreliacinis ryšys nuo 0,803 iki 0,823, kai $p < 0,01$

Pedagogai jaučiasi vertinami, kaip asmenybės, kai vadovas yra jiems palankus ir pripažįsta juos (6 pav.).



6 pav. Teiginių koreliacinis ryšys 0,815, kai $p < 0,01$

Pedagogų pagrindinių poreikių patenkinimo darbe klausimyno analizė

Pedagogų pagrindinių poreikių patenkinimo darbe rodiklis parodo, kaip yra patenkinami pagrindiniai mokytojų psichologiniai poreikiai darbe. Rodiklį sudaro trys skirtingi dydžiai, gauti pagal pedagogui pateiktą klausimyną, jo apskaičiavimo tvarka pateikta, aprašant tyrimo instrumentus.

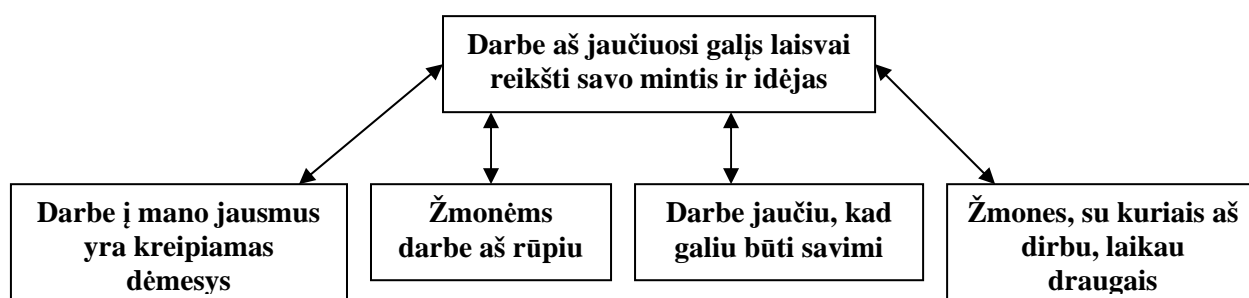
Pedagogų pagrindinių poreikių patenkinimo darbe rodiklis

| | Autonomija | Kompetencija | Santykiai |
|-----------------|-------------------|---------------------|------------------|
| Rodiklis | 4,13 | 5,40 | 5,18 |

Autonomijos poreikio patenkinimo darbe rodiklio reikšmė yra tarp 1 ir 7, galima teigti, kad pedagogų suvokiamas autonomijos lygmuo nėra gana stipriai suvokiamas, bet galima daryti prielaidą, jei didintume imtį, rodiklio reikšmė padidėtų. Tuo tarpu pedagogų kompetencijos ir santykių poreikių rodikliai yra gana aukšti. Toliau analizuojami koreliaciniai ryšiai tarp teiginių, kurie parodo, kas daugiausiai įtakoja teigiamus autonomijos, kompetencijos ir santykių aukštus rodiklius.

Taikant Spearman koreliacijos koeficientą (nustatant ryšius tarp klausimų/teiginių, matuojamų ranginėmis skalėmis (Čekanavičius, Murauskas, 2002), galima teigti, kad tarp kai kurių teiginių yra ryšys (koreliacinis ryšys kinta nuo 0,542 iki 0,672 (kai $p < 0,01$)).

Galima teigti, kad jeigu pedagogai darbe gali laisvai reikšti mintis, tai kreipiamas dėmesys į jo jausmus, kolegoms jis rūpi, gali būti savimi, kolegos jį laiko savo draugais. (7 pav.)



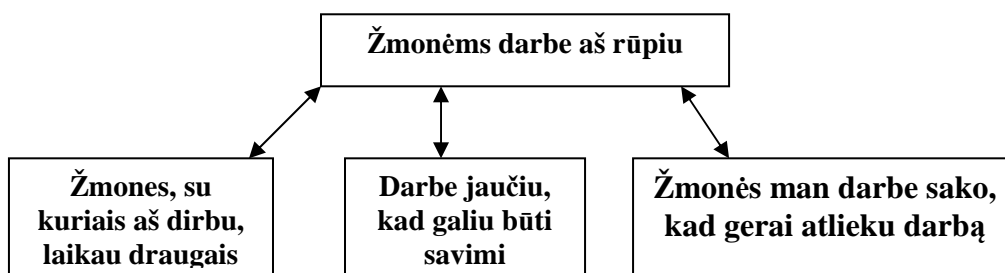
7 pav. Teiginių koreliacinis ryšys nuo 0,542 iki 0,672, kai $p < 0,01$

Pastebimas ryšys ir tarp tokių teiginių, kur akcentuojamas dėmesys į darbuotojo jausmus, kuriuos sąlygoja darbe sudaromos sąlygos būti savimi, bendradarbius laikyti draugais ir jaučiamas rūpestis iš kolegų (8 pav.).



8 pav. Teiginių koreliacinis ryšys nuo 0,558 iki 0,614, kai $p < 0,01$

Pedagogai įvertina žmonių rūpestį darbe tuomet, kai juos laiko draugais, gali būti savimi ir tie, kurie gerai įvertina jo darbą (9 pav.).

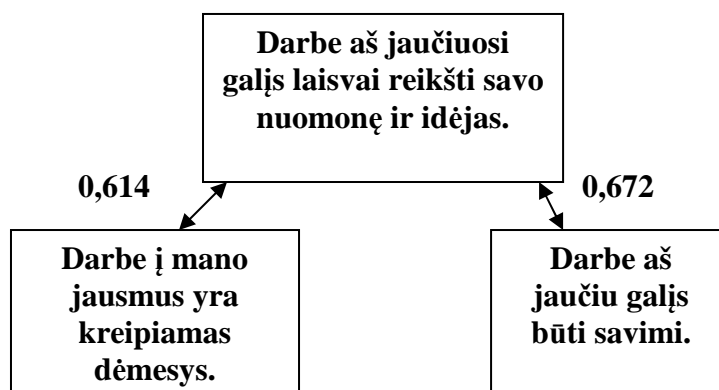


9 pav. Teiginių koreliacinis ryšys nuo 0,530 iki 0,630, kai $p < 0,01$

Toliau išskiriami koreliaciniai ryšiai, kurie susiję su skirtingais psichologiniais poreikiais tarp: autonomijos, kompetencijos ir santykių.

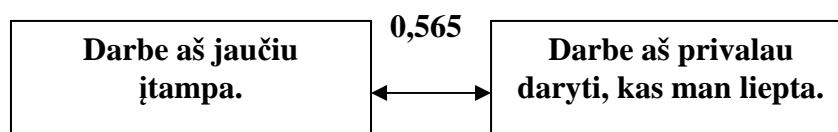
Analizuojant pedagogų *autonomijos poreikio* patenkinimo darbe rezultatus, galima teigti, kad tarp kai kurių teiginių yra koreliacinis ryšys (koreliacinis ryšys kinta nuo 0,561 iki 0,672 (kai $p < 0,01$)).

Pedagogai darbe galėdami būti savimi ir jausdami, kad yra kreipiamas dėmesys į jų jausmus, gali laisviau reikšti savo nuomonę ir idėjas (10pav).



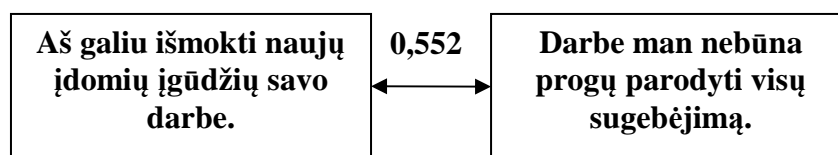
10 pav. Teiginių koreliacinis ryšys nuo 0,614 iki 0,672, kai $p < 0,01$

Darbuotojai jaučia darbe įtampą, kai privalo daryti, tai kas yra liepiama, o tai rodo, kad vadovas nepalaiko aukšto autonomijos lygio, kaip buvo nustatyta, apklausiant vadovą (11 pav.).



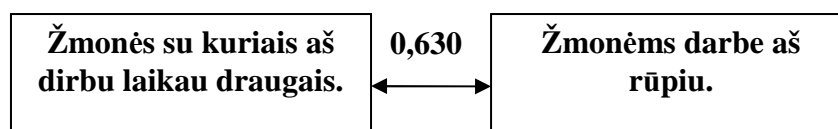
11 pav. Teiginių koreliacinis ryšys nuo 0,565, kai $p < 0,01$

Analizuojant pedagogų *kompetencijos poreikio* patenkinimo darbe rezultatus, galima teigti, kad tarp kai kurių teiginių yra koreliacinis ryšys (koreliacinis ryšys 0,552 (kai $p < 0,01$)). Darbuotojai išmoksta naujų įdomių įgūdžių darbe, nors neturi progų, kada jų parodyti (12 pav.).



12 pav. Teiginių koreliacinis ryšys nuo 0,552, kai $p < 0,01$

Analizuojant pedagogų *santykių poreikio* patenkinimo darbe rezultatus, galima teigti, kad tarp kai kurių teiginių yra koreliacinis ryšys (koreliacinis ryšys 0,630 (kai $p < 0,01$)). Galima teigti, kad darbuotojai jaučia gana stiprų palaikymą iš žmonių su kuriais dirba ir dėl to juos laiko draugais (13 pav.).



13 pav. Teiginių koreliacinis ryšys nuo 0,630, kai $p < 0,01$

Apibendrinant, galima teigti, kad vadovo palaikoma autonomija ir saikinga kontrolė, leidžia palaikyti glaudesnius ryšius su darbuotojais, jie daugiau pasitiki vadovu, kai gali būti atviri, išreikšti savo jausmus. Kuo daugiau autonomijos darbuotojai patiria savo darbinėje aplinkoje, tuo jų poreikiai yra daugiau patenkinami. Pastebimas koreliacinis ryšys (nuo 0,558 iki 0,614, kai $p < 0,01$) tarp tokių teiginių, kur akcentuojamas dėmesys į darbuotojo jausmus, kuriuos sąlygoja darbe sudaromos sąlygos būti savimi, bendradarbius gali laikyti draugais, kai jaučiamas rūpestis iš kolegų.

Moksleivių motyvavimo strategijos (mokytojui) klausimyno analizė

Mokytojų motyvavimo strategijos klausimyno pagalba yra gaunamas rodiklis, kuris parodo autonomijos – kontrolės lygį, pedagogo ir moksleivių santykiuose. Rodiklį sudaro keturi skirtingi dydžiai, gauti pagal pedagogui pateiktą klausimyną, jo apskaičiavimo tvarka pateikta, aprašant tyrimo instrumentus.

Mokytojų autonomijos – kontrolės moksleivių atžvilgiu rodiklis

| | Aukšta kontrolė | Saikinga kontrolė | Saikinga autonomija | Aukšta autonomija |
|-----------------|------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Rodiklis | 3,12 | 4,6 | 4,4 | 5,43 |

Aukštos autonomijos 5,43 rodiklio reikšmė yra netoli 7, galima teigti, kad pedagogas palaiko aukštą autonomijos lygį moksleivių atžvilgiu, skatina juos, patiems spręsti iškilusias problemas. Mokytojas saikingai kontroliuoja moksleivius, pataria jiems, kaip turėtų elgtis tam tikrose situacijose, per daug nekontroliuodamas jų.

Mokytojo autonomijos – kontrolės lygiui nustatyti įvestas tarpinis – moksleivių suvokiamas autonomijos kriterijus. Siekiama patikrinti, ar tikrai pedagogas suteikia tiek autonomijos savo mokiniams, ne kiekvienas mokytojas praktikoje iš tikrųjų taiko tą motyvavimo strategiją, kurią žino esant geriausia.

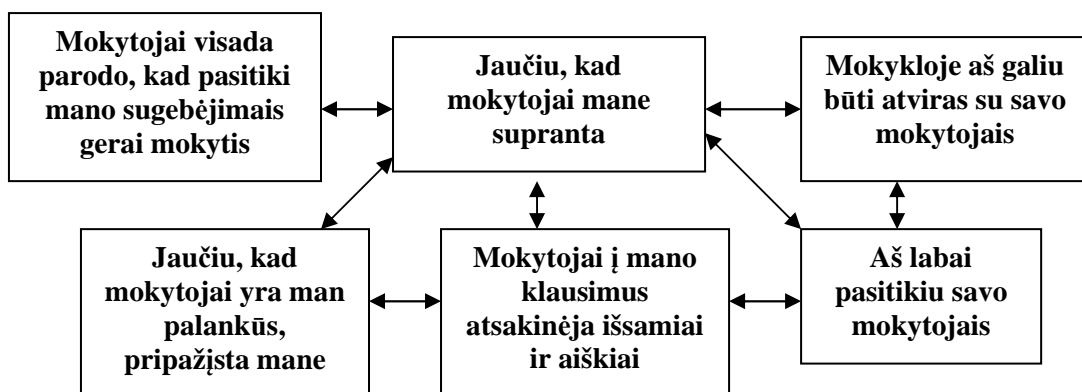
III.3. Progimnazijos moksleivių mokymosi klimato ir mokymosi motyvacijos klausimynų analizė

Mokymosi klimato klausimyno (moksleiviui) analizė

Analizuojant „Mokymosi klimato klausimyną moksleiviui“ gautus rezultatus, 5 – 8 klasių moksleivių suvokiamas autonomijos rodiklis svyruoja nuo 3,92 iki 4,77. Kadangi rodiklių reikšmė yra tarp 1 ir 7, galima teigti, kad moksleivių suvokiamas autonomijos lygmuo nėra gana stipriai suvokiamas, bet galima daryti prielaidą, jei didintume imtį, rodiklio reikšmė padidėtų.

Taikant Spearman koreliacijos koeficientą (nustatant ryšius tarp klausimų/teiginių, matuojamų ranginėmis skalėmis (Čekanavičius, Murauskas, 2002), galima teigti, kad tarp teiginių yra stiprus koreliacinis ryšys (koreliacinis ryšys kinta nuo 0,503 iki 0,586 (kai $p < 0,01$)).

Galima teigti, kad jei moksleivis gali dalytis jausmais su savo mokytojais, tada jis gali būti atviras su juo, pasitikėti, jaustis įvertintais. Kadangi mokytojas išsamiai ir aiškiai atsako į užduodamus klausimus, tai mokinius skatina jais daugiau pasitikėti, jaustis pripažintais (14 pav.).



14 pav. Teiginių koreliacinis ryšys nuo 0,511 iki 0,573, kai $p < 0,01$

Moksleiviai įvertina, kad mokytojai dažnai atsižvelgia į jų nuomonę, bando suprasti, kaip norima atlikti užduotis, o tai puikiai leidžia valdyti mokinių jausmus ir juos nuraminti (15 pav.).



15 pav. Teiginių koreliacinis ryšys nuo 0,508 iki 0,550, kai $p < 0,01$

Mokymosi motyvacijos klausimyno „Kodėl aš mokausi“ analizė

Mokymosi motyvacijos klausimyno „Kodėl aš mokausi“ tikslas – nustatyti, koks reguliavimas daro didžiausią įtaką mokinių mokymuisi: išorinė ar vidinė motyvacija. Rodiklį sudaro keturi skirtingi dydžiai, gauti pagal moksleiviui pateiktą klausimyną, jo apskaičiavimo tvarka pateikta, aprašant tyrimo instrumentus.

8 lentelė

Santykinis autonomijos rodiklis (5 – 8 klasių)

| | Išorinis reguliavimas | Introdukuotas reguliavimas | Identifikuotas reguliavimas | Vidinė motyvacija |
|-----------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Rodiklis | 2,12 | 2,31 | 1,74 | 2,26 |

Gauti 5 – 8 klasių rodikliai žemi, galima teigti, kad mokinių vidinė motyvacija yra žema, jų nemotyvuoja net išoriniai veiksniai, tokie kaip bausmės ir apdovanojimai. Moksleivių neveikia vidiniai faktoriai, verčiantys žmogų jausti, kad jis privalo, turi vienaip ar kitaip elgtis, dėl vidinės būtinybės (pvz., kaltės ar gėdos jausmų), negalvoja apie savo elgesio pasekmes. Apskaičiavus bendrą rodiklį, pagal pateiktą formulę, kuri pateikta aprašant tyrimo instrumentus, gautas labai žemas rodiklis – 0,29, kuris reiškia itin žemą vidinę motyvaciją.

Apibendrinant, galima teigti, kad pedagogo palaikoma autonomija ir saikinga kontrolė, leidžia palaikyti glaudesnius ryšius su mokiniais, jie daugiau pasitiki mokytojais, kai gali būti atviri, išreikšti savo jausmus, kai atsižvelgia į jų nuomonę ir pasiūlymus. Nors mokytojai ir palaiko saikingą kontrolę ir autonomiją moksleivių atžvilgiu, bet jų vidinė motyvacija yra žema (-0,29), moksleivius neskatina ir išoriniai faktoriai, tokie kaip bausmės, apdovanojimai ar geri rezultatai. Gautas atvirkštinis rezultatas nei tikėtasi, Titenytės – Mackonienės (2005) atliktame tyrime gauta tendencija, kad jei palaikoma mokinių autonomija mokymosi klimato, tuo daugiau jų mokymosi motyvacijoje buvo ryškesnė vidinė motyvacija ir mažėdavo motyvacijos įtaka.

IŠVADOS

Išanalizavus teorinę literatūrą, galima teigti, kad:

1. Švietimo organizacijos – tai susitelkusių specialistų organizacijos. Vadovai ir pedagoginis personalas turi maždaug vienodą profesinį pasirengimą, panašią vertybių skalę ir yra sukaukę analogišką patirtį. Švietimo organizacijų produktyvumą skatina bendruomeniškumas, komandinis darbas, draugiškas ir palaikantis klimatas, skatinantis vadovavimas, išplėtota motyvacinė sistema, skatinimas mokintis visą gyvenimą ir inovacinė aplinka.

2. Motyvacija – vienas svarbiausių vadybinių veiksnių, skatinančių produktyviai funkcionuoti švietimo organizaciją. Kad darbuotojas dirbtų produktyviai, turi būti patenkinti jo poreikiai. Poreikiai klasifikuojami į dvi grupes: pirminius (fiziologinės kilmės, paprastai įgimti) ir antrinius (psichologinės kilmės). Poreikiai yra konkrečių žmonių veiksmų motyvai, kurie skirstomi į vidinius ir išorinius.

3. Darbuotojų motyvacijai aiškinti sukurta nemažai motyvacijos teorijų. Jos visos yra iš dalies teisingos, tačiau visiems priimtinos motyvacijos teorijos iki šiol nėra sukurta. Kaip teigia A. Sakalas (2000), „tai galima paaiškinti tuo, kad pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikroms aplinkybėms ir tam tikru laiku. Kadangi motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo motyvavimui. Taigi, nors nė viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus“.

4. Remiantis Apsisprendimo teorija, pagrindiniai poreikiai, kurie padeda optimaliai funkcionuoti ir augti yra: autonomija/nepriklausomumas (*autonomy*), kompetencija (*competence*), ryšiai/santykiai (*relatedness*). Tyrimų rezultatais įrodyta, kad socialinė aplinka, kuri padeda patenkinti kompetencijos, santykių ir autonomijos poreikius, (a) palaiko ir skatina vidinę motyvaciją, (b) palengvina išorinės motyvacijos internalizavimą ir integraciją, bei (c) skatina išsikelti gyvenimo tikslus, kurie realizuoja pagrindinių poreikių patenkinimą (Titenytė – Mackonienė, 2005). Todėl teigtina, kad švietimo organizacijų vadovų palaikoma autonomija pedagogų atžvilgiu bei pedagogų palaikoma autonomija moksleivių atžvilgiu turi tokius pat efektus.

Atlikus tyrimą, galima teigti, kad:

1. **Vadovo** palaikoma autonomija ir saikinga kontrolė, leidžia palaikyti glaudesnius ryšius su darbuotojais, jie daugiau pasitiki vadovu, kai gali būti atviri, išreikšti savo jausmus. Kuo daugiau autonomijos darbuotojai patiria savo darbinėje aplinkoje, tuo jų poreikiai yra daugiau patenkinami. Pastebimas koreliacinis ryšys (nuo 0,558 iki 0,614, kai $p < 0,01$) tarp tokių teiginių, kur akcentuojamas dėmesys į darbuotojo jausmus, kuriuos sąlygoja darbe sudaromos sąlygos būti savimi, bendradarbius gali laikyti draugais, kai jaučiamas rūpestis iš kolegų.

2. **Pedagogo** palaikoma autonomija ir saikinga kontrolė, leidžia palaikyti glaudesnius ryšius su mokiniais, jie daugiau pasitiki mokytojais, kai gali būti atviri, išreikšti savo jausmus, kai atsižvelgia į jų nuomonę ir pasiūlymus. Pastebimas koreliacinis ryšys (nuo 0,503 iki 0,586 (kai $p < 0,01$)) tarp tokių teiginių, kur akcentuojamas tarpusavio ryšys tarp mokytojo ir moksleivio, tarpusavio supratimas ir išklausymas.

3. **Moksleivių** vidinė motyvacija yra žema (-0,29), nors mokytojai ir palaiko saikingą kontrolę ir autonomiją, jų atžvilgiu. Moksleivių neskatina ir išoriniai faktoriai, tokie kaip baismės, apdovanojimai ar geri rezultatai.

Išsikelta hipotezė, kad motyvacijos raiška visuose lygmenyse bus vienoda, iš dalies pasitvirtino, vadovo palaikoma autonomija ir saikinga kontrolė pedagogų atžvilgiu, didėja pedagogų palaikomai autonomijai ir saikingai kontrolei moksleivių atžvilgiu, pastarųjų suvokiama autonomija taip pat didėja. Moksleivių motyvacinė raiška yra labai žema.

REKOMENDACIJOS

1. Palaikyti pedagogų autonomiją ir saikingą kontrolę, nes tai skatina geresnius ir glaudžius tarpusavio santykius, tarp vadovo ir pedagogo, darbo rezultatai būna geresni, darbuotojai gali laisviau reikšti savo nuomonę ir idėjas, produktyviau dirbti.

2. Siekiant skatinti mokinių vidinę mokymosi motyvaciją, pedagogai turėtų atkreipti dėmesį į mokinių poreikius – kompetencijos, autonomijos ir santykių patenkinimą.

3. Pedagogai turėtų būti supažindami su praktiniais vidinės motyvacijos skatinimo šaltiniais, pvz., parodyti, kad mokymasis ne visuomet turi būti rimtas, todėl galima padaryti staigmeną įvedant netikėtus elementus į ugdomąjį procesą (inovatyvūs metodai, posakiai, anekdotai, pasikviečiant į svečius mokslininką ir pan.).

4. Skatinti mokinius padėti patiems sau, besimokant skatinti orientuotis ir į savo paties išsikeltus tikslus, juos pasitikrinti. Mokyklos strategijos pagrindinis uždavinys didinti moksleivių motyvacinę raišką.

LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. Aškinytė – Degėšienė, R., Gadliauskienė, V., ir kt., 2010, Mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo tobulinimo dorinio, meninio ir kūno kultūros ugdymo procese rekomendacijos: projekto (2008-2010 m.) dalyvių mokytojų patirtis. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras
2. Bendorienė, A., ir kt., 2003, Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Alma Littera.
3. Baršauskienė, V., 2006, Žmogiškųjų išteklių vadyba. Kaunas: Vital Litera
4. Baublienė, R., 2003, Asmenybės raida ir saviugda. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
5. Bučiūnienė, I., 1996, Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija
6. Butkus, F. S., 2008, Vadyba kiekvienam. Vilnius: leidykla „Eugrimas“.
7. Brophy, J., 2010, Motivating students to learn. New York, London: Routledge.
8. Čekanavičius, V., Murauskas, G., 2002, Statistika ir jos taikymai. Vilnius: TEV.
9. Čiarnienė, R., ir kt., 2011, Organizacijų vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija
10. Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M., 1989, Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*. [žiūrėta 2012 - 02 - 10] Prieiga per internetą: <http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1989_DeciConnellRyan.pdf>.
11. Deci, E. L., & Ryan, R. M., 1985, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum. [žiūrėta 2012 – 02 – 15] Prieiga per internetą: <<http://www.selfdeterminationtheory.org/theory>>.
12. Deci, E. L., & Ryan, R. M., 2000, The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. [žiūrėta 2012 – 02 – 15] Prieiga per internetą: <<http://www.selfdeterminationtheory.org/theory>>.
13. Deci, E. L., & Ryan, R. M., 2000, Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78. [žiūrėta 2012 – 02 – 15] Prieiga per internetą: <<http://www.selfdeterminationtheory.org/theory>>.
14. Drucker, P. F., 2004, Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius: D.Radkevičiaus PĖR grupė.
15. Grolnick, W.S., & Ryan, R.M., 1987, Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52. [žiūrėta 2012 – 02 - 10] Prieiga per Internetą: <<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayRecord&uid=1987-26534-001>>.
16. Felser, G., 2006, Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas. Vilnius: Alma littera.

17. Johnmarshall R., 2005, *Understanding Motivation and Emotion*. U.S.A.: John Wiley & Sons, Inc.
18. Gaučaitė, R., Kazlauskienė, A., ir kt., 2012, *Motyvacijos ir galimybių suteikimas mokymuisi*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
19. Gražulis, V., 2005, *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Vilniaus kolegija.
20. Gricienė, D., Gumuliauskienė, A., 2010, Mokyklų situacijos vertinimo raiška strateginiuose veiklos planuose. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 4(29), p. 85 - 95, Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
21. Kasiulis, J., Barvydienė, V., 2005, *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
22. Kontautienė, R., 2002, Pedagogų pasitenkinimo darbu motyvuojančių ir higienos veiksnių raiška. *Tiltai: humanitariniai ir socialiniai mokslai*, Nr. 2, p. 27 - 32, Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
23. Lakis, J., 2003, Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 6, p. 65 – 72, Kaunas: Technologija.
24. Laurinavičiūtė, J., 2002, Suaugusiųjų mokymosi motyvacijos genezė šiuolaikinės darbo rinkos sąlygomis. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas. [žiūrėta 2012-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.biblioteka.vpu.lt/elvpu/33089.pdf>
25. Leonienė, B., 2001, *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
26. Lukoševičius, K., Martinkus, B., 2001, *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
27. Maslow, A. H., 2006, *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: leidykla „Apostrofa“.
28. Matuzienė I. ir Šavareikienė, D., 2005, Darbinės veiklos dominuojančių motyvų ir pasitenkinimo darbu ryšio įvertinimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(5), 159 - 163. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
29. Minkutė – Henrickson, R., 2000, *Pasiekimo testai ir testavimas kaip asmenybės motyvavimo studijoms veiksnys*. Kaunas: Technologija.
30. Musulaitė R., ir kt., 2008, *Dėstytojų motyvavimas kolegijoje. Vadovavimas personalui: pritraukimas, išlaikymas, motyvavimas, sutelkimas, lojalumo stiprinimas*, T. 1, p. 33 – 67, Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
31. Pranešimas parengtas pagal Dr. Prano Gudyno rekomendacijas (2011). [žiūrėta 2012-03-11]. Prieiga per internetą: www.krsc.lt/index.php?option=com_docman
32. Reginienė, E., 2005, Būsimų valstybės tarnautojų ir techninę specialybę studijuojančių studentų psichologinė charakteristika. [žiūrėta 2012-03-11]. Prieiga per internetą: vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.../DS.005.0.01.ETD

33. Sakalas, A., Šilingienė, V., 2000, *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
34. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., 2005, *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
35. Šaparnienė, D., 2011, *Organizacijų valdymas besikeičiančioje visuomenėje*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
36. Šavareikienė, D., 2008, *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
37. Šavareikienė, D., Dubinas, V., 2003, *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
38. Titenytė – Mackonienė, A., 2005, *Mokyklų vadovų ir mokytojų motyvavimo strategijos kaip mokinių vidinės mokymosi motyvacijos veiksniai*. Vilnius: VPU leidykla.
39. Tuckman, B. W., 2008, *Learning and motivation strategies*. Columbus (OH): Pearson/Prentice Hall.
40. Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos. [interaktyvus]. L. R. Seimo nutarimas Nr. IX – 1700. 2003 – 07 – 04. – [žiūrėta 2012 – 03 - 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/docs/strategija2003-12.doc>>
41. Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K.M., & Deci, E.L., 2004, *Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, p. 246 - 260. [žiūrėta 2012 - 02 - 10] Prieiga per internetą: <<http://psycnet.apa.org/journals/psp/87/2/246/>>.
42. Zakarevičius, P., 2011, *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
43. Zakarevičius P., Kontautienė R., ir kt., 2008, *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
44. Žaptorius, J., 2007, *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. *Filosofija. Sociologija*, T.18, 4, 105 - 117. [žiūrėta 2012-03-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2007/4/105-117.pdf>>
45. Želvys R., 2001, *Švietimo vadybos pagrindai*. Vilnius VU leidykla.
46. Želvys R., 2003, *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU.

PRIEDAI

1 priedas

Darbuotojų motyvavimo strategijos klausimynas vadovui

Žemiau Jūs rasite kelių situacijų, dažnai sutinkamų įvairiose organizacijose, aprašymus. Kiekviena situacija apibrėžia tam tikrą problemą, kurios sprendimui yra pateikiama po keturis galimus vadovo elgesio variantus. Prašytume perskaityti kiekvieną probleminę situaciją ir įvertinti galimus sprendimo būdus, kiek, Jūsų manymu, jie yra tinkami. Jei manote, kad sprendimas yra labiausiai tinkantis problemai išspręsti, pasirinkite „7“. Jeigu Jūsų nuomone sprendimas yra visiškai netinkamas, pasirinkite „1“, jei protingas, tinkamas, pagrįstas, pakenčiamas ir pan. - pasirinkite tarpinį atsakymą nuo 1 iki 7. Pasirinktas didesnis skaičius reiškia didesnę Jūsų pritarimą siūlomam sprendimo būdai.

Atminkite, kad teisingų ar klaidingų atsakymų nėra nei į vieną iš pateiktų klausimų. Organizacijų vadovai laikosi skirtingų savo darbuotojų motyvavimo kryptių, o šio tyrimo tikslas yra nustatyti, koks motyvavimo stilius yra būdingiausias Jums.

Kiekvienos probleminės situacijos aprašymo pabaigoje Jums pateikiamas klausimas, koks vadovo elgesys toje situacijoje būtų tinkamiausias. Vieni klausimai reikalauja įsijausti į to vadovo vaidmenį, kiti klausia, ką kitas vadovas turėtų daryti konkrečioje situacijoje. Jei su kuria nors situacija savo darbe Jums neteko susidurti, prašytume *įsivaizduoti*, ką Jūs darytumėte ir pasirinkti atitinkamus atsakymus. Vertindami kiekvieną sprendimo būdą naudokite šią skalę:

| | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|-------------------------|---|---|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas Neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

Atsakymą įrašykite dešinėje paliktuose tuščiuose langeliuose.

A. Tomo, jau keletą metų organizacijoje dirbančio vadybininko, darbo rezultatai visada buvo lygiaverčiai lyginant juos su kolegų darbu. Tačiau kelias paskutines savaites jis buvo vangus ir susimąstęs. Darbo kokybė nepakito, tačiau sumažėjo kontaktų su klientais skaičius. Tiesioginiam Tomo vadovui geriausia būtų:

| | |
|---|--|
| 1. Leisti Tomui suprasti, kad jo paties labui, yra labai svarbu išlaikyti ankstesnį darbo rezultatų lygį. | |
| 2. Pasikalbėti su Tomu ir padėti jam išsiaiškinti jo elgesio priežastis. | |
| 3. Įspėti Tomą, kad jei tai ir toliau tęsis, prieš jį bus imtasi negatyvių, griežtų veiksmų. | |
| 4. Parodyti Tomui, kaip ir kiek jo produktyvumas skiriasi nuo kolegų ir padrašinti jį atsigriebti. | |

B. Gražina, viena iš Jūsų darbuotojų, lanko vakarines paskaitas ir siekia mokslinio laipsnio. Ji sunkiai dirba šia linkme ir labai didžiuojasi savo laimėjimais. Tačiau Jūs esate susirūpinęs, nes jai reikia atlikti sunkų darbą, netgi jei mokslai taip pat smarkiai „spaudžia“. Jūs nusprendžiate, kad geriausia būtų:

| | |
|--|--|
| 5. Paprašyti Gražinos papasakoti kaip ji ketina susidoroti su esama situacija. | |
| 6. Pasakyti Gražinai kad ji privalo išlaikyti balansą tarp darbo ir mokslų bei pasiūlyti daugiau jėgų skirti darbui. | |
| 7. Parodyti kaip kiti dirbantys studentai susidorojo su analogiška situacija ir pažiūrėti ar tai padeda Gražinai išspręsti jos problemą. | |
| 8. Pareikalauti kad Gražina mažiau laiko skirtų studijoms ir lankyti mažiau paskaitų nes Jūs negalite leisti kad studijos trukdytų darbui. | |

C. Jau visus metus vienai darbo grupei sekasi prasčiau nei kitoms. Vadovas tokioje situacijoje turėtų:

| | |
|---|--|
| 9. Pasakyti kad darbas privalo pagerėti ir paskatinti pasiūlius kokią nors apčiuopiamą naudą. | |
| 10. Informuoti grupės narius apie tai kaip sekasi kitoms grupėms kad jie būtų motyvuoti gerinti rezultatus. | |
| 11. Pasikalbėti su grupe ir padėti surasti sprendimus kaip pagerinti darbo rezultatus. | |
| 12. Stebėti kiekvieno grupės nario produktyvumą turint omeny kad tai yra svarbus darbo rodiklis. | |

D. Mindaugo darbo rezultatai yra vidutiniški, tačiau Jūs manote, kad jis sugeba daugiau. Naudinga būtų:

| | |
|--|--|
| 13. Padrašinti Mindaugą pasikalbėti apie jo darbą ir apie tai, ar yra būdų pagerinti jo rezultatus. | |
| 14. Pabrėžti Mindaugui, kad jis turėtų labiau stengtis, ir kad nieko nepasieks, jei ir toliau dirbs kaip iki šiol. | |
| 15. Kartu su Mindaugu peržvelgti jo darbo rezultatus bei palyginti su kitų kolegų. | |
| 16. Atidžiau stebėti Mindaugą, girti jį už padidėjusį produktyvumą bei atkreipti jo dėmesį jei imtų atsilikti. | |

E. Dėl pasikeitimų organizacijos valdyme, padidėjo visų darbuotojų darbo krūvis. Organizacijos

vadovė Vilija, maniusi, kad tokie sunkumai bus tik laikini, dabar pamatė, kad su mažesniu darbuotojų skaičiumi teks dirbti ir toliau. Todėl Vilija turėtų:

| | |
|---|--|
| 17.Paašškinti darbuotojams kad jiems teks dirbti tol kol galės išlaikyti dabartinį produktyvumą ir atidžiai stebėti jų darbo rezultatus. | |
| 18.Išaiškinti darbuotojams susidariusią situaciją ir pažiūrėti ar jie turės kokių nors pasiūlymų kaip būtų galima patenkinti naujus reikalavimus. | |
| 19.Pasakyti darbuotojams kad jie turėtų stengtis nes visa tai yra jų pačių labui. | |
| 20.Padrąsinti darbuotojus priimti naują darbo krūvį nes kitose organizacijose jis yra adekvatus. | |

F. Jūsų organizacijoje reikia atlikti vieną užduotį, kurią visi laiko blogiausia. Šis darbas susijęs su nuolatiniais vizitais į nemaloniais patalpas ir su darbu, kurį dirbantys yra dažnai užgauliojami. Šis darbas atiteko Deividui – darbuotojui, turinčiam mažiausią darbo stažą. Deividas šį darbą atliko, kol apie tai nežinojo bendradarbiai. Tačiau, paisydamas kitų nuomonės, jis ėmė vis labiau piktintis savo darbu, iš dalies dėl to, kad jo pareigos buvo kolegų juokelių ir patyčių objektas. Deivido vadovas galėtų:

| | |
|--|--|
| 21.Pateikti Deividui kelis pavyzdžius apie tai kad jo kolegos taip pat privalo taikstyti su nemaloniais savo darbo aspektais. | |
| 22.Paašškinti Deividui kad tai yra jo pareiga ir įsitikinti kad darbas ir toliau bus atliekamas. | |
| 23.Pasikalbėti su Deividu ir pažiūrėti ar jis negali nugalėti emocijų susijusių su nemalonių darbu ir kolegų patyčiomis. | |
| 24.Paašškinti Deividui kad šis darbas yra teisingai paskiriamas pagal turimą darbo stažą ir kad tokia sistema veikia jo paties ir jo bendradarbių labui. | |

G. Haroldas, vadovaujantis sandėliui, sudaro “butelio kaklelio” kliūtį visam gamybos procesui. Gamybai reikalingų medžiagų reikiamu laiku niekada nėra sandėlyje, nes jos užsakomos per vėlai. O pats Haroldas lėtai reaguoja į medžiagų poreikius bei nenumatytus atvejus. Haroldo vadovas galėtų reaguoti taip:

| | |
|--|--|
| 25.Pabrėžti Haroldui kaip svarbu yra neatsilikti užsakant medžiagas ir laiku patenkinti einamus reikalavimus. | |
| 26.Paašškinti Haroldui kaip analogiškas pareigas užimantys žmonės susidoroja su tokiomis situacijomis. Tai galėtų padėti pačiam Haroldui susirasti būdą kaip vykdyti reikalavimus. | |
| 27.Pareikalauti kad užsakymai būtų įvykdomi per tam tikrą ribotą laiką ir nuolatos tikrinti ar nepažeidžiamas minėtas laiko limitas. | |
| 28.Pakalbinti Haroldą ir išsiaiškinti kame jo nuomone slypi problema bei padėti surasti kelią kaip geriau organizuoti jo darbą. | |

H. Jūsų klientas prasitarė, kad nėra labai patenkintas vieno organizacijos darbuotojo elgsena. Jums reikėtų:

| | |
|--|--|
| 29.Pasikalbėti apie incidentą su darbuotoju ir išsiaiškinti kas paskatino netinkamą jo elgesį bendraujant su klientu. | |
| 30.Pabrėžti darbuotojui kad kliento pasitenkinimas yra labai svarbus ir kad jam reikėtų labiau pasistengti bendraujant su klientais. | |
| 31.Duoti pavyzdžių kaip kiti bendradarbiai bendrauja su klientais kad darbuotojas galėtų palyginti savo ir kolegų bendravimo būdą. | |

| | |
|--|--|
| 32.Liepti darbuotojui stengtis kad klientai būtų kuo labiau patenkinti ir perspėti kad Jūs jį stebėsite. | |
|--|--|

Darbo klimato klausimynas mokytojui

Šiame klausimyne Jūs rasite sąrašą teiginių apie Jūsų santykius su tiesioginiu vadovu. Organizacijų vadovų elgesys jų darbuotojų atžvilgiu skiriasi, o šio klausimyno tikslas yra sužinoti kaip Jūs jaučiatės kasdien bendraudamas su savo tiesioginiu vadovu. Anketa yra anoniminė, todėl prašytume į klausimus atsakyti atvirai ir sąžiningai. Teiginius įvertinkite pagal tokią skalę:

| | | | | | | |
|-----------------------|-----|-----|-------------------------------|-----|-----|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Visiškai nesutinku | ... | ... | Nei sutinku, nei nesutinku | ... | ... | Visiškai sutinku |

| Teiginys | Įvertinimas |
|---|-------------|
| A. Jaučiu, kad mano vadovas man suteikia galimybių rinktis. | |
| B. Jaučiu, kad vadovas mane supranta. | |
| C. Darbe aš galiu būti atviras su savo vadovu. | |
| D. Vadovas parodo, kad pasitiki mano sugebėjimais darbą atlikti gerai. | |
| E. Jaučiu, kad vadovas yra man palankus, pripažįsta mane. | |
| F. Vadovas įsitikina, ar aš tikrai suprantu savo darbo tikslą ir ką aš privalau padaryti. | |
| G. Mano vadovas padrąsina mane užduoti klausimus. | |
| H. Aš labai pasitikiu savo vadovu. | |
| I. Vadovas į mano klausimus atsako išsamiai ir aiškiai. | |
| J. Mano vadovas išklauso, kaip aš norėčiau atlikti užduotis. | |
| K. Mano vadovas puikiai valdo žmonių emocijas. | |
| L. Aš jaučiu, kad rūpiu vadovui kaip asmenybė. | |
| M. Man nepatinka tai, kaip vadovas kalbasi su manimi. | |
| N. Vadovas bando suprasti mano požiūrį prieš pasiūlydamas naujus būdus darbams atlikti. | |
| O. Aš galiu dalytis savo jausmais su savo vadovu. | |

Pagrindinių poreikių patenkinimo darbe klausimynas

Toliau pateikti klausimai yra susiję su Jūsų jausmais darbo atžvilgiu per paskutiniuosius vienerius metus. Jei šiame darbe Jūs dirbate trumpesnį laiką, klausimai liečia tik tą laiką, kurį jūs dirbate šioje organizacijoje. Prašytume įvertinti žemiau pateiktų teiginių teisingumą pagal Jūsų paties patyrimus šiame darbe. Teiginius įvertinkite pagal tokią skalę:

| | | | | | | |
|-----------------------|-----|-----|-------------------------------|-----|-----|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Visiškai nesutinku | ... | ... | Nei sutinku, nei nesutinku | ... | ... | Visiškai sutinku |

| Teiginys | Įvertinimas |
|--|-------------|
| 1. Jaučiuosi galįs daug prisidėti prie sprendimų, kaip turėtų būti atliekami darbai. | |
| 2. Man tikrai patinka žmonės su kuriais dirbu. | |
| 3. Darbe aš nesijaučiu labai kompetentingas. | |
| 4. Žmonės darbe man sako, kad aš gerai atlieku savo darbą. | |
| 5. Darbe aš jaučiu įtampą. | |
| 6. Aš gerai sugyvenu su žmonėmis darbe. | |
| 7. Aš darbe būnu nekalbus ir užsidaręs. | |
| 8. Darbe aš jaučiuosi galįs laisvai reikšti savo nuomonę ir idėjas. | |
| 9. Žmones, su kuriais dirbu, aš laikau draugais. | |
| 10. Aš galiu išmokti naujų įdomių įgūdžių savo darbe. | |
| 11. Darbe aš privalau daryti tai, kas man liepta. | |
| 12. Dažniausiai aš jaučiuosi iki galo atlikęs savo darbus. | |
| 13. Darbe į mano jausmus yra kreipiamas dėmesys. | |
| 14. Darbe man nebūna progų parodyti visų sugebėjimų. | |
| 15. Žmonėms darbe aš rūpiu. | |
| 16. Darbe nėra daug man artimų žmonių. | |
| 17. Darbe aš jaučiu galįs būti savimi. | |
| 18. Atrodo, kad žmonės, su kuriais dirbu, manęs nemėgsta. | |
| 19. Kai aš dirbu, dažnai nesijaučiu sugebantis tai daryti. | |
| 20. Neturiu didelių galimybių pasirinkti būdus, kaip atlikti savo darbą. | |

III. Moksleivių motyvavimo orientacijos klausimynas mokytojui (klausimynas)

Deci, Connell ir Ryan tyrimuose (1989) pripažintas. Adaptuota A. Titenytės– Mackonienės (2005).

Šio klausimyno rodiklis mokytojų autonomijos kontrolės indeksą moksleivių atžvilgiu.

Aukštą autonomiją atspindi klausimai Nr. 2, 7, 12, 13, 20, 23, 26, 29, saikingą autonomiją – klausimai Nr. 4, 6, 11, 15, 17, 24, 25, 30, saikingą kontrolę – klausimai Nr. 1, 8, 9, 14, 19, 22, 28, 31 o aukštą kontrolę – klausimai Nr. 3, 5, 10, 16, 18, 21, 27, 32.

Žemiau Jūs rasite kelių situacijų, dažnai sutinkamų įvairiose organizacijose, aprašymus. Kiekviena situacija apibrėžia tam tikrą problemą, kurios sprendimui yra pateikiama po keturis galimus mokytojo elgesio variantus. Prašytume perskaityti kiekvieną probleminę situaciją ir įvertinti galimus sprendimo būdus, kiek, Jūsų manymu, jie yra tinkami. Jei manote, kad sprendimas yra labiausiai tinkantis problemai išspręsti, pasirinkite „7“. Jeigu Jūsų nuomone sprendimas yra visiškai netinkamas, pasirinkite „1“, jei protingas, tinkamas, pagrįstas, pakenčiamas ir pan. - pasirinkite tarpinį atsakymą nuo 1 iki 7. Pasirinktas didesnis skaičius reiškia didesnę Jūsų pritarimą siūlomam sprendimo būdai. Atminkite, kad teisingų ar klaidingų atsakymų nėra nei į vieną iš pateiktų klausimų. Žmonės laikosi skirtingų savo vaikų motyvavimo kryptių, o šio tyrimo tikslas yra nustatyti, koks motyvavimo stilius yra būdingiausias Jums.

Kiekvienos probleminės situacijos aprašymo pabaigoje Jums pateikiamas klausimas, koks mokytojo elgesys toje situacijoje būtų tinkamiausias. Vieni klausimai reikalauja įsijausti į to mokytojo vaidmenį, kiti reikalauja įsijausti į tėvų vaidmenį. Jei su kuria nors situacija Jums praktiškai dar neteko susidurti, prašytume *įsivaizduoti*, ką Jūs darytumėte ir pasirinkti atitinkamus atsakymus. Vertindami kiekvieną sprendimo būdą naudokite šią skalę:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------------------------|--------|--------|----------------------|--------|--------|---------------------------|
| Sprendimas visiškai Netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

Atsakymą įrašykite dešinėje paliktuose tuščiuose langeliuose.

A. Tomas yra vidutiniškai besimokantis pradinėjų klasių moksleivis. Tačiau kelias paskutines savaites jis buvo vangus ir susimąstęs: nors darbus atlikdavo kruopščiai, jų nebaigdavo iki galo. Telefono pokalbis su Tomo mama nedavė jokios naudingos informacijos. Tomo mokytojui geriausia būtų:

| | |
|--|--|
| 1. Įtinkinti Tomą, kad baigti darbus ir išmokti duotą medžiagą yra svarbu jo paties labui. | |
| 2. Paaiškinti Tomui, kad nėra būtina darbų baigti dabar ir pabandyti padėti Tomui pačiam | |

| | |
|---|--|
| išsiaiškinti jo elgesio priežastis. | |
| 3. Palikti Tomą po pamokų kol darbai nebus baigti. | |
| 4. Parodyti Tomui kaip jo pasiekimai skiriasi nuo kitų mokinių, ir paskatinti jį pasistengti juos pasivyti. | |

B. Vakar per tėvų susirinkimą Rasos tėvams buvo pasakyta apie tai, kad jų dukteriai sekėsi geriau nei buvo tikėtasi per ankstesnį susirinkimą. Dabar visi tikisi, kad jos rezultatai ir toliau gerės. Po susirinkimo Rasos tėvai nusprendžia:

| | |
|--|--|
| 5. Duoti Rasai daugiau kišenpinigių ir nupirkti dviratį, jei ji ir toliau mokysis geriau. | |
| 6. Pasakyti Rasai, kad jos rezultatai dabar jau yra kaip ir kitų mokinių. | |
| 7. Pasakyti Rasai, kad jie žino apie padidėjusį dukters savarankiškumą mokykloje ir namuose. | |
| 8. Toliau reikalauti, kad Rasa labiau stengtųsi ir gautų geresnius pažymius. | |

C. Donatas greitai netenka kantrybės ir tuo trukdo kitiems vaikams. Jis nelabai kreipia dėmesį į Jūsų pastabas, todėl Jūs esate susirūpinę, kad Donatas neišmoks bendrauti. Geriausia, ką Jūs galėtumėte padaryti, yra:

| | |
|--|--|
| 9. Įtikinti Donatą, kad labai svarbu tvardyti jei nori sulaukti pasisekimo mokykloje ir kitose gyvenimo situacijose. | |
| 10. Perkelti Donatą į specialią mokymosi grupę, kurioje būtų jam reikalinga struktūra ir atlygio sistema. | |
| 11. Parodyti Donatui, kaip panašiose situacijose elgiasi kiti vaikai ir girti jį už pastangas elgtis taip pat. | |
| 12. Skirti daugiau dėmesio Donatui, sustiprinti grįžtamąjį ryšį, nes galbūt jam to ir trūksta. | |

D. Jūsų sūnus yra vienas iš geriausių mokyklos futbolo komandos žaidėjų. Tačiau Jūs esate susirūpinę, nes sūnus ką tik pasisakė, kad neišlaikė gimtosios kalbos kirčiavimo testo ir poryt turės jį perlaikyti. Jūs nusprendžiate, kad geriausia būtų:

| | |
|--|--|
| 13. Paklausti sūnaus, kaip jis ketina susidoroti su esama situacija. | |
| 14. Pasakyti sūnui, kad jam vertėtų praleisti rytojaus varžybas ir išmokti kirčiuoti. | |
| 15. Sužinoti, ar ir kiti mokiniai yra tokioje pačioje situacijoje ir patarti sūnui daugiau pasimokyti, kaip tai daro kiti. | |
| 16. Neleisti sūnaus į rytojaus varžybas ir liepti mokytis. Futbolas per daug trukdo sūnaus mokymuisi. | |

E. Vienai klasei visus metus prasčiau sekasi kirčiavimas. Kaip šioje situacijoje geriausiai galėtų padėti mokytojas?

| | |
|--|--|
| 17. Rengti reguliarias kirčiavimo viktorinas, kad ši klasė būtų motyvuota pasirodyti ne prasčiau nei kitos. | |
| 18. Versti klasės vaikus mokytis kirčiavimo ir suteikti jiems kokių nors privilegijų už rezultatų pagerėjimą. | |
| 19. Reikalauti, kad kiekvienas vaikas turėtų kirčiavimo taisyklių lentelę, bei nuolat pabrėžti, kaip svarbu ją turėti. | |

| | |
|---|--|
| 20. Padėti klasės vaikams patiems atrasti būdus, kaip būtų galima visiems kartu išmokti kirčiuoti (per žaidimus, vaidinimus). | |
|---|--|

F. Jūsų klasėje yra mergaitė vardu Zosė. Jau kelis metus ši mergaitė yra klasės juokelių ir patyčių objektas, todėl užsidarė, tapo tyli ir dažnai būna viena. Net ir po visų ankstesnių mokytojų pastangų kiti vaikai jos nepriėmė. Geriausia Jums būtų:

| | |
|---|--|
| 21. Raginti ją į bendrauti su kitais vaikais ir girti už bet kokį socialinį aktyvumą. | |
| 22. Pasikalbėti su ja ir įtikinti, kad ji bus laimingesnė, jei turės draugų. | |
| 23. Pasikalbėti su Zose apie jos santykius su kitais vaikais ir paskatinti, kai tik ji jausis pasiruošusi, žengti mažus bendravimo žingsnelius. | |
| 24. Padrašinti ją stebėti kaip bendrauja kiti vaikai ir nebijoti prisijungti prie jų. | |

G. Per paskutines kelias savaites nuo mokytojos stalo dingdavo įvairūs daiktai, o keliems vaikams iš suolų dingo priešpiečiams skirti pinigai. Šiandien mokytoja pamatė, kaip Martynas nuo jos stalo paėmė sidabrinį plunksnakotį. Apie šį incidentą mokytoja pranešė telefonu Martyno mamai.

Nors mokytoja įtarė, kad Martynas susijęs ir su visais kitais dingusiais daiktais, mamai pranešė tik apie paskutinį įvykį, tačiau patikino, kad atidžiai stebės jį. Mama šiuo atveju turėtų elgtis taip:

| | |
|--|--|
| 25. Pasikalbėti su Martynu apie vagysčių pasekmes ir jos reikšmę, lyginant su kitais vaikais. | |
| 26. Pasikalbėti su sūnumi apie tai parodant pasitikėjimą juo ir bandant suprasti poelgio priežastis. | |
| 27. Griežtai nubausti Martyną, kad pasimokytų, jog vagystės yra netoleruotinos. | |
| 28. Įtikinti Martyną, kad taip elgtis negalima, priversti jį atsiprašyti mokytojos bei pažadėti, kad daugiau taip nesiels. | |

H. Jūsų vaikas gauna vidutinius pažymius, tačiau Jūs norėtumėte, kad pažymiai gerėtų. Todėl Jums reikėtų:

| | |
|--|--|
| 29. Padrašinti vaiką pasikalbėti apie pažymių knygelę, bei apie tai, ką ji vaikui reiškia. | |
| 30. Kartu su vaiku peržvelgti pažymių knygelę ir pabandyti nustatyti, kaip jam sekasi lyginant su kitais klasiokais. | |
| 31. Pabrėžti vaikui, kad jis turėtų labiau stengtis, nes kitaip neįstos į aukštąją mokyklą. | |
| 32. Pasiūlyti vaikui po du litus už kiekvieną dešimtuką, kurį jis gaus, ir po litą už kiekvieną aštuntuką. | |

Mokymosi klimatas (klausimynas)

Deci, Connell ir Ryan tyrimuose (1989) pripažintas. Adaptuota A. Titenytės–Mackonienės (2005).

Šiame klausimyne Jūs rasite sąrašą sakinių apie Jūsų santykius su mokytojais. Mokytojų elgesys mokinių atžvilgiu skiriasi, o šio klausimyno tikslas yra sužinoti kaip Jūs jaučiatės kasdien bendraudamas su savo mokytojais. Anketos atsakymai yra slapti ir Jūsų mokytojai nesužinos, kokius atsakymus pasirinkote, todėl prašytume į klausimus atsakyti atvirai ir sąžiningai.

Pasitinkite po vieną atsakymą nuo vieneto (jei visiškai nesutinkate su tuo, kas parašyta) iki septyneto (jei visiškai pritariate tam, kas parašyta apie Jūsų ir mokytojų santykius).

1. Jaučiu, kad mano mokytojai man suteikia galimybių rinktis.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

2. Jaučiu, kad mokytojai mane supranta.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

3. Mokykloje aš galiu būti atviras su savo mokytojais.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

4. Mokytojai visada parodo, kad pasitiki mano sugebėjimais gerai mokytis.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

5. Jaučiu, kad mokytojai yra man palankūs, pripažįsta mane.

| | | | | | | |
|------------|--------|--------|------------|--------|--------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas | | | Sprendimas | | | Sprendimas |

| | | | | |
|------------------------|--|-----------|--|-------------------|
| visiškai netinkamas | | neutralus | | labai tinkamas |
|------------------------|--|-----------|--|-------------------|

6. Mano mokytojai visada įsitikina, ar aš tikrai suprantu ką aš privalau padaryti.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

7. Mano mokytojai visada padrąsina mane uždavinėti klausimus.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

8. Aš labai pasitikiu savo mokytojais.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

9. Mokytojai į mano klausimus atsakinėja išsamiai ir aiškiai.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

10. Mano mokytojai išklauso, kaip aš norėčiau atlikti užduotis.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

11. Mano mokytojai puikiai valdo mokinių jausmus – kai reikia moka nuraminti .

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

12. Aš jaučiu, kad rūpiu mokytojams kaip asmenybė.

| | | | | | | |
|------------------------|--------|--------|-------------------------|--------|--------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Sprendimas visiškai | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai |

| | |
|------------|----------|
| netinkamas | tinkamas |
|------------|----------|

13. Man labai nepatinka tai, kaip mokytojai kalbasi su manimi.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|----------|----------|-------------------------|----------|----------|---------------------------------|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> |
| Sprendimas visiškai netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

14. Mokytojai visada bando suprasti mano požiūrį prieš pasiūlydamas naujus būdus užduotims atlikti.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|----------|----------|-------------------------|----------|----------|---------------------------------|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> |
| Sprendimas visiškai Netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

15. Aš galiu dalytis savo jausmais su savo mokytojais.

| | | | | | | |
|--------------------------------------|----------|----------|-------------------------|----------|----------|---------------------------------|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> |
| Sprendimas visiškai Netinkamas | | | Sprendimas neutralus | | | Sprendimas labai tinkamas |

Kodėl aš mokausi? (klausimynas)

Deci, Connell ir Ryan tyrimuose (1989) pripažintas. Adaptuota A. Titenytės–Mackonienės (2005).

Šio klausimyno tikslas yra nustatyti, koks reguliavimas daro didžiausią įtaką moksleivių mokymuisi: išorinė ar vidinė motyvacija. Anketa sudaryta iš teiginių apie moksleivių mokymosi priežastis. Respondentų yra prašoma pateikti nuomonę, ar su teiginiais yra sutinkama, ar ne. Atitinkami teiginiai yra susiję su skirtingais reguliavimo stiliais: išoriniu reguliavimu (klausimai Nr. 2, 6, 9, 14, 20, 24, 25, 28, 32), introdukuotu reguliavimu (klausimai Nr. 1, 4, 10, 12, 17, 18, 26, 29, 31), identifikuotu reguliavimu (klausimai Nr. 5, 8, 11, 16, 21, 23, 30) bei vidine motyvacija (3, 7, 13, 15, 19, 22, 27). Susumavus skirtingų reguliavimo stilių įverčius ir apskaičiavus aritmetinius vidurkius, nustatomas kiekvieno reguliavimo stiliaus pasireiškimo stiprumas. Vėliau išvedamas bendras rodiklis pagal formulę:

$$2x \text{ Vidinės motyvacijos stiprumas} + \text{Identifikuoto reguliavimo stiprumas} - \text{Introdukuoto reguliavimo stiprumas} - 2x \text{ Išorinio reguliavimo stiprumas}$$

Didesnė šio rodiklio reikšmė reiškia, kad moksleivio mokymuisi didesnę įtaką daro vidinė motyvacija. Tikimasi stipraus koreliacinio ryšio tarp moksleivių suvokiamos autonomijos ir santykinio autonomijos indekso, gaunamo „Kodėl aš mokausi“ klausimyno pagalba.

A. Kodėl aš ruošu namų darbus?

1. Nes noriu, kad mokytojai galvotų, kad aš geras mokinys.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

2. Nes mane gali nubausti jei nesimokysiu.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

3. Nes man tai įdomu.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

4. Nes blogai jausiuosi, jei to nedarysiu.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

5. Nes noriu suprasti dalyką.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

6. Nes aš tai privalau daryti.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

7. Nes mėgstu tai daryti.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

8. Nes daryti namų darbus man labai svarbu.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

B. Kodėl aš aktyviai dirbu klasėje?

9. Kad ant manęs nepyktų mokytojas.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

10. Nes noriu, kad mokytojai galvotų, kad aš geras mokinys.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

11. Nes noriu išmokti naujų dalykų.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

12. Nes gėdysiuos, jei nedirbsiu klasėje.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

13. Nes man tai įdomu.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

14. Nes tokios yra taisyklės.

Visiškai sutinku *Truputį sutinku* *Truputį nesutinku* *Visiškai nesutinku*

15. Nes man patinka dirbti klasėje.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

16. Nes man tai svarbu.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

C. Kodėl klasėje aš bandau atsakinėti į sudėtingus klausimus?

17. Nes noriu, kad kiti mokiniai galvotų, kad aš geras mokinyš.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

18. Nes jaučiu gėdą, jeigu nebandau.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

19. Nes man patinka atsakinėti į sudėtingus klausimus.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

20. Nes aš privalau tai daryti.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

21. Kad sužinočiau ar aš teišus, ar klystu.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

22. Nes atsakinėti į sunkišus klausimūš yra įdomu.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

23. Nes man yra svarbu klasėje bandyti atsakinėti į sunkišus klausimūš.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

24. Nes noriu, kad mokytojas pasakytų apie mane ką nors malonaus.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

D. Kodėl mokykloje aš stengiuosi gerai mokytis?

25. Nes aš tai privalau daryti.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

26. Nes noriu, kad mano mokytojai manytų, kad aš geras mokiniys.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

27. Nes man patinka gerai mokytis.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

28. Nes galiu būti nubaustas, jei nesimokysiu gerai.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

29. Nes aš tikrai blogai jausiuosi, jei nesimokysiu gerai.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

30. Nes man yra svarbu stengtis gerai mokytis.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

31. Nes aš savimi didžiuosiuosi, jeigu gerai mokysiuos.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*

32. Nes galiu ką nors gauti dovanų, jei mokysiuosi gerai.

Visiškai sutinku *Trupučiai sutinku* *Trupučiai nesutinku* *Visiškai nesutinku*