

Liudmila Rupšienė, Diljeta Gustienė

GIMNAZIJOS PEDAGOGŲ DARBO MOTYVAVIMAS

Įvadas

Pedagogų darbo kokybė žymia dalimi priklauso nuo jų motyvacijos, o pastaroji – nuo to, kaip pedagogai motyvuojami dirbti. Taigi pedagogų motyvavimas – viena iš švietimo vadovų funkcijų ir reikšminga švietimo vadybos problema.

Pedagogų motyvavimo pažinimas yra nauja, aktuali, teorinę ir praktinę reikšmę turinti tyrinėjimų sritis. Atsižvelgiant į motyvavimo multidimensiškumą, pedagogų motyvavimo tyrimo teorinių pagrindų verta ieškoti vadybinėje ir psichologinėje mokslinėje literatūroje. Motyvavimas – gana įprasta sąvoka vadybinėje literatūroje. Ši sąvoka paprastai vartojama, kai norima nusakyti žmogaus poveikį kito žmogaus motyvacijai [8; 16; 25; 26; 27]. Nors reikia pripažinti, jog iki šiol griežtos ribos tarp motyvacijos ir motyvavimo sąvokų vartojimo nėra nustatyta, kai kuriais atvejais tik iš konteksto galima suprasti, jog kalbama apie motyvavimą, o ne motyvaciją. Tačiau lietuviškoje vadybinėje literatūroje motyvavimo sąvoka vis labiau prigyja ir nusistovi šios sąvokos vartojimo kontekstai. Vadybinėje literatūroje pabrėžiami tokie motyvavimo sąvokos aspektai:

- motyvavimas yra *žmonių skatinimas atitinkamai veiklai* [19; 22; 23];
- motyvavimas *nukreiptas į interesų žadinimą, motyvų formavimą ir motyvacijos vystymą* [18];
- motyvavimas yra žmonių elgesį veikianti *valdymo proceso dalis* [16];
- motyvavimas yra *poveikis darbuotojų motyvacijai*, jos nukreipimui norima linkme, *taikant įvairius motyvavimo metodus ir priemones* [8];
- motyvavimas – tai *tinkamų priemonių, suteikiančių žmogui energijos ir nukreipiančių jo elgesį, parinkimas* [11].

Darbuotojų motyvavimo tyrimai yra gana aktualūs, populiarūs ir vykdomi daugelyje pasaulio šalių. Vadybos ir darbo psichologijos mokslininkai toliau sėkmingai plėtoja A. Maslow'o, McClellando, Herzbergo, Vroomo, Banduros, Adamso, Locke'o sukurtas motyvacijos teorijas ir koncepcijas. Šiuo metu pakankamai išsamiai ištirti darbuotojus motyvuojantys veiksniai [3; 7; 13; 17; 21; 27].

Pedagogų motyvacijos tyrimai iki šiol daugiausiai remiasi psichologinėmis motyvacijos teorijomis [3; 14; 15]; Lietuvoje [2; 6; 12; 20]. Tačiau galima teigti, jog pedagogų motyvavimas, kaip tyrimo objektas, Lietuvoje iki šiol nesulaukė aktyvaus mokslininkų dėmesio. Tyrimo objekto aktualumas ir nepakankamas jo mokslinis ištiri-

tumas paskatino šio straipsnio autorės tyrimo *objektu* pasirinkti *pedagogų darbo motyvavimą*. Analizuojant mokslinę literatūrą neteko aptikti mokslinių darbų, kuriuose būtų nagrinėjamos gimnazijų pedagogų darbo motyvavimo problemos, todėl tai paskatino *susiaurinti tyrimo objektą* ir tyrinėti *gimnazijų pedagogų darbo motyvavimą*. *Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimo* sąvoka šiame straipsnyje traktuojama kaip pedagoginį darbą gimnazijose (t. y. atskirose švietimo įstaigose, apimančiuose III ir IV ugdymo koncentrus) dirbančių žmonių darbo skatinimo sistema ir procesas. Gimnazijos, kaip ir bet kurios švietimo įstaigos, darbas yra organizuojamas bei vykdomas pirmiausia remiantis bendrais klientus aptarnaujančių (paslaugų) organizacijų vadybos principais. Todėl motyvuojant gimnazijos pedagogus darbu racionalu remtis bendraisiais vadybos principais. Kita vertus, gimnazijų pedagogai – specifinė darbuotojų grupė, todėl jos motyvavimas turi specifinių ypatumų, kurie turi būti tyrinėjami švietimo vadybos rėmuose.

Atsižvelgiant į šiuos samprotavimus *tyrimo tikslas* – atskleisti gimnazijų pedagogų darbo motyvavimo ypatumus. Šio tikslo numatoma siekti, atsakant į tokius mokslinius klausimus:

- Ar stipri gimnazijos pedagogų profesinė motyvacija? Kokie veiksniai silpnina ir stiprina gimnazijos pedagogų motyvaciją?
- Kokie faktoriai motyvuoja gimnazijos pedagogų darbą?
- Kaip šie faktoriai susiję su pedagogų amžiumi, lytimi, materialine ir šeimine padėtimi, kvalifikacine kategorija, pedagoginio darbo stažu, dėstomais dalykais, apsisprendimu dirbti pedagoginį darbą?

Tyrimo metodika

Darbo tikslui įgyvendinti buvo pasirinktas kiekybinio tipo empirinis tyrimas, būtent – tikimybinė gimnazijos pedagogų apklausa raštu pagal specialiai tam tikslui sudarytą klausimyną.

Tyrimo dalyviai buvo atrinkti tikimybinio lizdinio būdu. Šiuo atveju lizdais tapo visos šalies gimnazijos. Iš visų lizdų aibės atsitiktinės tikimybinės atrankos būdu buvo atrenkama dalis – 6 gimnazijos (iš Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio, Alytaus apskričių – tikslesni gimnazijų pavadinimai dėl etikos sumetimų neskelbiami). Į tyrimo imtį pakliuvo visų 6 gimnazijų pedagogai. Iš viso buvo išdalyta 350 anketų, sugrąžinta 300. Anketų grįžtamumas pakankamas – 85 proc.

Sudarinėjant gimnazijos pedagogų darbo motyvavi-

mui įvertinti skirtą klausimą, visų pirma buvo atliktas pilotinis tyrimas, kurio metu buvo apklausti vienoje gimnazijoje dirbantys pedagogai, kurių prašėme nurodyti, kas juos skatina dirbti. Išanalizavus gautus duomenis, juos apjungėme į 40 teiginių, kurie atspindi gimnazijos pedagogų darbo motyvus. Šie 40 teiginių tapo klausimyno pagrindu. Kiekvieną teiginį apklausos dalyviai turėjo įvertinti pagal penkių balų Likerto skalę: 1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „sunku pasakyti“, 4 – „sutinku“ ir 5 – „visiškai sutinku“. Iš minėtų teiginių buvo sudaryta gimnazijos pedagogų motyvavimo skalė. Skalės Cronbach $\alpha = 0,924$, tai reiškia, kad naudojama skalė yra patikimas matavimo instrumentas.

Klausimyno antroje dalyje respondentų buvo prašoma pateikti sociodemografinius duomenis apie save: lytis, amžius, pedagoginis darbo stažas, dėstomi dalykai. Be to, prašėme pateikti ir duomenis, kurie padeda charakterizuoti gimnazijos pedagogų profesinės motyvacijos stiprumą. Gimnazijos pedagogų profesinės motyvacijos stiprumo indikatoriais pasirinkome tokias jų charakteristikas: profesinio apsisprendimo motyvaciją (ar respondentai nori dirbti pedagogais) ir apsisprendimo artimiausiu metu dirbti gimnazijoje motyvaciją (ar artimiausius 5 metus respondentai norėtų dirbti gimnazijos pedagogais).

Kadangi siekėme sužinoti respondentų nuomonę apie jų darbo motyvaciją silpninančius ir stiprinančius veiksnius, respondentams pateikėme ir du atvirus klausimus: „Kokiomis sąlygomis jie geriau dirbtų?“ ir „Kas trukdo gerai dirbti?“. Buvo atlikta kokybinė šių klausimų analizė.

Analizuojant gautus duomenis buvo naudojami tokie statistinės analizės metodai: motyvavimo skalės patikimumo analizė, motyvavimo veiksnių faktorinė analizė, chi kvadrato testas, koreliacinė analizė (Spearman's koreliacijos koeficiento ir jo reikšmingumo nustatymas), ANOVA, Mann-Whitney testas, Kruskal-Wallis testas. Duomenims apdoroti buvo naudojama SPSS programa.

Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimo tyrimas buvo atliktas 2004 m. gruodžio – 2005 m. vasario mėnesiais.

Tyrimo rezultatai

Gimnazijos pedagogų profesinės motyvacijos stiprumas

Nustatėme, jog gimnazijos pedagogams būdingi tokie bruožai: 17 proc. respondentų apskritai nenorėtų dirbti mokytojais; 38 proc. tiriamųjų norėtų dirbti mokytojais nesvarbu kokioje mokykloje; 44,7 proc. apklaustųjų norėtų dirbti mokytojais būtent gimnazijoje.

Analizuodami respondentų atsakymus į klausimą ar jie norėtų artimiausius 5 metus dirbti mokytojais gimnazijoje, nustatėme, kad: 1 proc. pedagogų labai nenorėtų artimiausius 5 metus dirbti gimnazijoje mokytojais; 7

proc. – nenorėtų dirbti artimiausius 5 metus gimnazijoje mokytojais; 30 proc. apklaustųjų abejoja, nežino; 43 proc. pedagogų norėtų dirbti gimnazijoje mokytojais; 18 proc. tiriamųjų labai norėtų dirbti gimnazijoje mokytojais.

Analizuodami ryšio tarp abiejų kintamųjų, indikuojančių gimnazijos pedagogų profesinės motyvacijos stiprumą (būtent, profesinio apsisprendimo motyvacija ir motyvacijos dirbti artimiausius 5 metus gimnazijos pedagogu), nustatėme, jog tarp jų egzistuoja stiprus ryšys – Spearman's $\rho = 0,603$ (kai $p = 0,000$).

Kadangi abu minėti kintamieji tarpusavyje yra glaudžiai susiję, transformavome abiejų kintamųjų duomenis ir sudarėme bendrą gimnazijos pedagogų motyvacijos skalę. Šios skalės minimali reikšmė – 2, o maksimali – 6. Vidurkis – 4,80 (standartinis nuokrypis – 1,2). Šie duomenys rodo, jog gimnazijos pedagogų profesinės motyvacijos vertinimo vidurkis yra aukštesnis negu vidutinis (vidutinis būtų 4).

Patikrinę, ar egzistuoja ryšys tarp gimnazijos pedagogų profesinės motyvacijos (naudojant sudarytą skalę iš minėtų dviejų kintamųjų) ir respondentų kai kurių sociodemografinių charakteristikų, nustatėme, jog egzistuoja ryšys tik su pedagogų kvalifikacinėmis kategorijomis: kuo aukštesnė gimnazijos pedagogų kvalifikacinė kategorija, tuo stipresnė jų profesinė motyvacija (Spearman's $\rho = 0,181$, $p < 0,05$). Kitos respondentų charakteristikos (lytis, amžius, pedagoginis stažas, šeimyninė ir materialinė padėtis) nedaro įtakos respondentų profesinės motyvacijos stiprumui.

Nors iš esmės gimnazijos pedagogų profesinė motyvacija yra stipresnė nei vidutiniška, nustatėme, jog gimnazijų pedagogai gana kritiškai vertina savo darbo efektyvumą – didžioji dalis (netgi 68 proc.) mano, kad jie galėtų dirbti geriau. Tik 7 proc. mano, kad jie tikriausiai negalėtų geriau dirbti.

Gimnazijų pedagogų savo darbo efektyvumo vertinimas yra visuminis, t. y. atsakymai į klausimą, ar pedagogas galėtų geriau dirbti, negu dirba dabar, nepriklauso nuo tokių respondentų lyties, amžiaus, pedagoginio darbo stažo, materialinės padėties, profesinio apsisprendimo dirbti pedagogo darbą, dėstomų dalykų charakteristikų. Atsakymai į minėtą klausimą skiriasi tik pagal dvi respondentų charakteristikas: kvalifikacinės kategorijos ir apsisprendimo artimiausius 5 metus dirbti gimnazijos pedagogu. Kuo aukštesnė respondentų kvalifikacinė kategorija, tuo rečiau tokie respondentai pažymi, jog jie galėtų dirbti geriau. Dažniau pažymi, kad geriau galėtų dirbti tie pedagogai, kurie turi žemesnę kvalifikacinę kategoriją. Labiau norintys artimiausius 5 metus dirbti gimnazijoje pedagogai dažniau teigia, jog jie galėtų geriau dirbti negu tie respondentai, kurie neturi tokios stiprios motyvacijos dirbti gimnazijoje.

Kadangi vyrauja gimnazijos pedagogų nuomonė, jog jie galėtų dirbti geriau, manytume, jog čia glūdi labai svarbi gimnazijos pedagogų darbo efektyvumo gerinimo prielaida. Išsiaiškinę, kas trukdo gimnazijos pedagogams ir kokių veiksmų gerinimas padėtų pedagogams geriau dirbti, galėtume motyvuoti pedagogus geresniam darbui ir taip užtikrinti geresnę ugdymo kokybę.

Gimnazijos pedagogų darbo motyvaciją silpninantys veiksniai

Respondentai iš viso nurodė 426 veiksniai, kurie jiems trukdo dirbti geriau. Kategorizavimo būdu visus šiuos atsakymus apjungėme į 7 grupes. Vienas veiksnys (būtent, tėvų nepareigingumas – nurodė 2 respondentai) šiuo atveju nebuvo priskirtas nė prie vienos kategorijos. Tad jis ir sudaro atskirą kategoriją, tačiau pastaroji labai menkai išreikšta.

Taigi išskyrėme tokias septynias kategorijas, kurios trukdo gimnazijų pedagogams gerai dirbti ir tokiu būdu silpnina jų darbo motyvaciją:

1. Menkas gimnazijų materialinis aprūpinimas (mokymo priemonių, naujų IT, papildomos medžiagos trūkumas, menka materialinė bazė, menkas kabinetų aprūpinimas techninėmis priemonėmis, mažas finansavimas, nėra nuolatinio kabineto, neestetiška aplinka, prastos darbo sąlygos) – 85 atvejai;

2. Švietimo sistemos trūkumai (per mažas darbo užmokestis, popierių pildymas, biurokratizmas, didelis mokinių skaičius klasėje, veiksmų nesuderinamumas įvairiais lygmenimis, neigiami švietimo sistemos pokyčiai, ribotas kursų, seminarų dienų skaičius, trūksta įvairių lektorių paskaitų, nemandagios komisijos, kontrolieriai, blogi vadovėliai) – 63 atvejai;

3. Didelis pedagogų darbo krūvis (laiko stoka, didelis krūvis, papildomi darbai, auklėjamoji klasė, darbas keliose vietose, per didelis užimtumas) – 57 atvejai;

4. Vadovų netinkamas vadovavimas (silpnas vadovų palaikymas, nevertinamas mokytojo darbas, netinkamas administracijos požiūris į eilinių mokytojų, vadovas nesėkmes aptaria mokinių akivaizdoje, vienodų reikalavimų nesilaikymas, blogai (nepatogia) sudarytas tvarkaraštis) – 53 atvejai;

5. Pedagogų asmeninės priežastys (įtampa, nepastovumo jausmas, stresas ir nuovargis, amžius, asmeninės problemos, per mažai pamokų, žmogaus abejingumas ir pasyvumas, patirties trūkumas) – 44 atvejai;

6. Mokinių mokymosi motyvacijos ypatumai (mokinių motyvacijos stoka, mokinių abejingumas dalykui, blogas lankomumas, nepaklusnumas, mokinių nesugebėjimas rinktis kursą) – 43 atvejai;

7. Destruktyvūs kolegų santykiai (kolegų netolerancija ir konkurencija, intrigos) – 26 atvejai.

Šie duomenys leidžia konstatuoti, jog gimnazijos pedagogų darbo motyvaciją silpnina gana įvairūs veiksniai, dažniausiai nepriklausantys nuo gimnazijos vadovų. Didžioji dalis pedagogų darbo motyvaciją silpninančių veiksmų glūdi pačioje švietimo sistemoje, net valstybės ekonomikoje ir politikoje (nuo kurios priklauso gimnazijų materialinis aprūpinimas ir mokytojų darbo krūviai). Dalis priežasčių yra susiję su mokiniais bei jų mokymosi ypatumais, kurie ne visada pasiduoda pozityviam mokytojų poveikiui. Vadovų įtaka maža formuojant ir mokytojų tarpusavio santykius. Tad nors ir remiamasi kokybiniais duomenimis, kurių interpretacija nepretenduoja į ekstrapoliaciją į visą gimnazijos pedagogų populiaciją, vis dėlto respondentų pasisakymai apie jų darbui trukdančius veiksniai svarbūs tuo, kad pabrėžia įvairių motyvuojančių veiksmų vaidmenį pedagogų motyvavimo procese, ir ypač tokių, kurie mažai priklauso arba nepriklauso nuo gimnazijų vadovų darbo.

Gimnazijos pedagogų darbą motyvuojantys faktoriai

Patikrinę gimnazijos pedagogų motyvavimo skalės tinkamumą faktorinei analizei, nustatėme, jog KMO koeficientas yra labai aukštas – 0,89 ir labai gerai tinka faktorinei analizei. Bartletto sferiškumo kriterijaus p reikšmė yra mažesnė už 0,05. Tai reiškia, jog tarp stebimų kintamųjų yra statistiškai reikšmingai koreliuojančių. Taigi abu rodikliai rodo, jog duomenys labai gerai tinka faktorinei analizei.

Faktorinės analizės metu buvo išskirta 10 faktorių, kurie paaiškina 62 proc. duomenų sklaidos. Kintamieji buvo redukuojami į mažus kintamųjų „rinkinius“ (faktorius), atspindinčius bendras latentines pedagogų motyvavimo charakteristikas. Pagal faktorinės analizės taisykles, išskirtų faktorių pavadinimus pasirinkome patys, atsižvelgdami į grupes sudarančius kintamuosius, ir ypač – į pirmąjį (žr. 1 lentelę).

Iš dešimties faktorinės analizės metu nustatytų gimnazijos pedagogų motyvavimo faktorių transformavimo būdu buvo sudaryta 10 sudėtinių skalių. Kiekvieną skalę sudarė tie kintamieji, kurie faktorinės analizės metu buvo minėti kaip faktoriai.

Siekiant nustatyti gimnazijos pedagogų darbo motyvavimo faktorių ir respondentų sociodemografinių charakteristikų ryšį, buvo atliekamos įvairios statistinės analizės procedūros, naudojant minėtas sudėtines skales. Statistinės analizės būdo pasirinkimas priklausė nuo sociodemografinių kintamųjų matavimo skalių tipo.

Toliau pristatomi šios analizės rezultatai pagal kiekvieną faktorių atskirai.

Pirmas faktorius *pedagogų savirealizacijai sudarytos sąlygos* susijęs su tokiomis respondentų charakteristikomis:

Gimnazijos pedagogus motyvuojantys faktoriai

Faktoriaus pavadinimas	Faktorių sudarantys svoriai (L _n)
1 faktorius. Pedagogų savirealizacijai sudarytos sąlygos	L1
Galiu darbe save realizuoti	0,734
Darbe turiu galimybę tobulinti profesinius įgūdžius	0,710
Darbe suteikta galimybė siekti karjeros	0,608
Turiu galimybių darbe išreikšti savo mintis ir idėjas	0,622
Mokykloje skatinamos įvairios naujos idėjos, „sveikas“ bendradarbiavimas	0,538
Darbe sudarytos palankios sąlygos kvalifikacijos kėlimui	0,501
Darbe sudarytos sąlygos kūrybiškai dirbti	0,471
2 faktorius. Pedagogų pasitenkinimą darbu skatinančios sąlygos	L2
Jaučiu pasitenkinimą dirbdamas gimnazijoje	0,697
Vadovas nesėkmes ir klaidas aptaria konfidencialiai	0,639
Norintiems studijuoti suteikiama galimybė	0,601
Vadovai įvairių švenčių proga sveikina darbuotojus gėlėmis	0,579
Bendruomenę suburia kolektyvinės šventės, išvykos	0,561
Aš dalyvauju sprendžiant gimnazijai svarbius klausimus	0,514
3 faktorius. Vadovų taikomi materialinio paskatinimo būdai	L3
Už gerus darbo rezultatus suteikiama galimybė dalyvauti nemokamuose pažintinėse ir poilsio kelionėse	0,874
Darbe už gerus darbo rezultatus taikomos materialinio skatinimo priemonės - premijos	0,794
Darbe už gerus darbo rezultatus suteikiama galimybė dalyvauti nemokamuose kvalifikacijos kėlimo kursuose, seminaruose, konferencijose	0,784
Vadovas už nepamokinę veiklą kartais suteikia papildomas atostogas	0,444
Darbe sudarytos galimybės daugiau uždirbti	0,441
4 faktorius. Vadovų dėmesys ir pagarba pedagogams	L4
Jaučiu, kad mano nuomonė darbe yra svarbi vadovams	0,632
Vadovas paiso mano nuomonės	0,602
Vadovas skiria dėmesį darbuotojų šeimoms	0,551
Jaučiu, kad pelniau vadovų pagarbą	0,462
Vadovai pastebi mano pastangas ir jas palankiai vertina	0,493
5 faktorius. Vadovų žmogiškas supratingumas	L5
Vadovas atsižvelgia į mano pageidavimus, poreikius	0,706
Vadovas visada remia savo darbuotojus sudėtingose situacijose	0,482
6 faktorius. Pedagogų darbo gimnazijoje asmeninė nauda	L6
Man užtikrinta stabili darbo vieta	0,618
Darbe aš galiu nemokamai naudotis interneto paslaugomis	0,647
Darbe turiu galimybę siekti aukštesnių pareigų	0,518
7 faktorius. Pedagogų pasitenkinimas asmeniniais darbo rezultatais	L7
Darbas atitinka mano sugebėjimus	0,608
Mane tenkina atlikto darbo rezultatai	0,716
Manau, kad palyginus su kitais, mano darbo rezultatai yra geri	0,587
8 faktorius. Pedagogų pasitenkinimas atlyginimu ir darbo sąlygomis	L8
Atlyginimas atitinka mano kvalifikacijos lygį	0,683
Mano darbo vietoje sudarytos puikios darbo sąlygos	0,581
9 faktorius. Pedagogų atsakomybė už darbo rezultatus	L9
Aš jaučiu atsakomybę už savo darbo rezultatus	0,726
10 faktorius. Pedagogų pasitenkinimas profesiniu bendravimu su vadovais ir kolegomis	L10
Iš įstaigos vadovų sužinau apie savo darbo rezultatus	0,679
Darbe sudarytos sąlygos pasidalyti profesine patirtimi su kolegomis	0,508

- pedagoginio darbo stažas (Spearman's rho = 0,122, p = 0,034): kuo didesnis gimnazijos pedagogų darbo stažas, tuo labiau pedagogai siekia save realizuoti darbe;
- materialinė padėtis (Spearman's rho = 0,137, p = 0,018): kuo didesnis gimnazijos pedagogų įnašas į šeimos biudžetą, tuo labiau tokie pedagogai siekia saviraiškos darbe;
- profesinės motyvacijos stiprumas (Spearman's rho = 0,198, p = 0,001): kuo stipresnė gimnazijos pedagogų profesinė motyvacija, tuo labiau jiems aktualus saviraiškos poreikis.
Antrasis faktorius – *pedagogų pasitenkinimą darbu skatinančios sąlygos* – susijęs su respondentų amžiumi (Spearman's rho = 0,132, p = 0,023) ir lytimi (Spearman's rho = 0,215, p = 0,000). Vyresniems gimnazijos

pedagogams svarbiau, negu jaunesniems, kad gimnazijoje būtų sudarytos sąlygos, sukeliančios jų pasitenkinimą darbu: kad nesėkmės būtų aptariamose konfidencialiai su vadovu, kad vadovas sveikintų pedagogus švenčių progomis, kad pedagogas galėtų dalyvauti sprendžiant svarbius gimnazijai klausimus, kad būtų suteikiama galimybė studijuoti, kad gimnazijos bendruomenėje vyktų įvairios šventės. Pasitenkinimo darbu sąlygos yra svarbesnės tiems pedagogams, kurių profesinė motyvacija yra stipresnė.

Trečiasis faktorius – *vadovų taikomi materialinio paskatinimo būdai* – susijęs su tokiomis respondentų charakteristikomis:

- lytis (*Mann-Whitney U* = 6615, $p = 0,039$, vyrų atsakymų rangų vidurkis 169, moterų – 145): materialinio paskatinimo būdai, kaip darbą motyvuojantis faktorius, yra svarbesnis vyrams, dirbantiems gimnazijos pedagogais;
- profesinės motyvacijos stiprumas (*Spearman's rho* = 0,191, $p = 0,001$): vyrams svarbiau, negu moterims, kad už gerus darbo rezultatus būtų paskatinama premijomis, dalyvavimu nemokamose pažintinėse ir poilsio kelionėse, kvalifikacijos renginiuose, būtų suteiktos papildomos atostogos, sudarytos galimybės daugiau uždirbti.

Nustatyta ir kita tendencija – kuo labiau profesiskai motyvuoti pedagogai, tuo labiau už gerą darbą jie norėtų gauti materialinį paskatinimą (lyginant su mažiau motyvuotais pedagogais).

Ketvirtasis faktorius – *vadovų dėmesys ir pagarba pedagogams* – susijęs su respondentų pedagoginio darbo stažu (*Spearman's rho* = 0,114, $p = 0,049$), kvalifikacine kategorija (*Spearman's rho* = 0,221, $p = 0,000$) ir profesinės motyvacijos stiprumu (*Spearman's rho* = 0,259, $p = 0,000$): didesnę pedagoginį darbo stažą, stipriau profesiskai motyvuoti ir aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintiems gimnazijos pedagogams labiau reikia vadovų pagarbos ir dėmesio (negu mažesnę kategoriją ir mažiau pedagoginio stažo turintiems pedagogams) – jie labiau vertina, kai vadovai juos gerbia, paiso jų nuomonės, gerbia jų nuomonę, pastebi pastangas ir jas palankiai vertina, parodo dėmesį jų šeimoms).

Penktasis faktorius – *vadovų žmogiškasis supratingumas* – susijęs su respondentų profesinės motyvacijos stiprumu – labiau profesiskai motyvuotiems gimnazijos pedagogams yra svarbesnis vadovų žmogiškasis supratingumas (*Spearman's rho* = 0,258, $p = 0,000$). Reiškia, jog tuos pedagogus labiau nei kitus motyvuoja vadovų atsižvelgimas į pedagogo pageidavimus, poreikius, rėmimas sudėtingose situacijose.

Egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp šeštojo faktoriaus – *pedagogų darbo gimnazijoje asmeninė nauja* – ir respondentų lyties (*Mann-Whitney U* = 6282,

$p = 0,009$, moterų atsakymų rangų vidurkis 144, vyrų – 174) bei profesinės motyvacijos stiprumo (*Spearman's rho* = 0,200, $p = 0,000$). Šis faktorius turi stipresnę motyvuojančią galią vyrams (negu moterims). Reiškia, kad vyrus labiau motyvuoja gerai dirbti galimybė nemokamai naudotis internetu, galimybė siekti aukštesnių pareigų ir galimybė turėti stabilią darbo vietą. Tas pats pasakytina ir apie stipresnę profesinę motyvaciją pasižyminčius gimnazijų pedagogus: juo stipresnė profesinė motyvacija – juo svarbesnis asmeninės naudos darbe siekimo faktorius.

Nustatėme, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp septintojo faktoriaus – *pasitenkinimas asmeniniais darbo rezultatais* – ir respondentų profesinės motyvacijos stiprumo: juo stipresnė profesinė motyvacija, juo labiau pedagogas patenkintas savo asmeniniais darbo rezultatais (*Spearman's rho* = 0,260, $p = 0,000$). Labiau profesiskai motyvuotiems pedagogams svarbus suvokimas, kad darbas atitinka jų sugebėjimus ir kad jų darbo rezultatai, lyginant su kitais, yra geri.

Nenustatėme jokių ryšių tarp aštuntojo faktoriaus *pasitenkinimas atlyginimu ir darbo sąlygomis* ir respondentų sociodemografinių charakteristikų.

Devintasis faktorius – *atsakomybė už darbo rezultatus* – susijęs su respondentų amžiumi (*Spearman's rho* = $-0,118$, $p = 0,041$) ir profesinės motyvacijos stiprumu (*Spearman's rho* = 0,161, $p = 0,001$). Šis faktorius labiau motyvuoja jaunesnius pedagogus: juo jaunesni pedagogai, tuo labiau juos motyvuoja darbui atsakomybė už darbo rezultatus. Stipresnės profesinės motyvacijos pedagogai yra labiau motyvuojami geram darbui, kai skatinama jų atsakomybė už darbo rezultatus.

Nustatėme, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp dešimtojo faktoriaus – *pasitenkinimas profesiniu bendravimu su vadovais ir kolegomis* – ir respondentų tokių charakteristikų: materialinė padėtis (*Spearman's rho* = 0,186, $p = 0,001$) ir profesinės motyvacijos stiprumas (*Spearman's rho* = 0,156, $p = 0,007$). Pasitenkinimas profesiniu bendravimu su vadovais ir kolegomis (galimybė sužinoti apie savo darbo rezultatus, sudarytos sąlygos pasidalyti profesine patirtimi su kolegomis) labiau motyvuoja tuos gimnazijos pedagogus, kurių stipresnė profesinė motyvacija, ir tuos, kurių gimnazijoje uždirbamas atlyginimas yra reikšmingas materialinis indėlis į šeimos biudžetą.

Gimnazijos pedagogų darbo motyvaciją stiprinantys veiksniai

Respondentai iš viso nurodė 399 veiksnius, kurie atskleidžia sąlygas, kuriomis gimnazijų pedagogai dirbtų geriau negu dabar. Kategorizavimo būdu visus šiuos veiksnius apjungėme į 8 grupes:

1. Gimnazijų materialinio aprūpinimo gerinimas (geresnis aprūpinimas mokymo, techninėmis bei

vaizdinėmis priemonėmis, IT taikymas darbe, materialinės bazės stiprinimas, geresnės darbo sąlygos) – 82 atvejai;

2. Gimnazijos vadovų geresnis vadovavimas (palankesnis administracijos požiūris į eilinių mokytoją, pedagogų dalyvavimas sprendžiant gimnazijai svarbius klausimus, vadovų dėmesys darbuotojui, parama ir pagarba, paskatinimas už gerą darbą, informacijos suteikimas, palankesnis tvarkaraštis) – 72 atvejai;

3. Materialinio atlyginimo gerinimas (didesnis atlyginimas, galimybė daugiau uždirbti, materialinis paskatinimas, teisinga atlyginimo už darbą sistema) – 69 atvejai;

4. Švietimo sistemos geresnis valdymas (popierizmo ir biurokratijos mažinimas, mažesnis mokinių skaičius klasėje, palankesnės galimybės dalyvauti tobulinimosi kursuose, savas kabinetas, mažesnis krūvis) – 60 atvejų;

5. Pedagogų asmeninis tobulėjimas (galimybė įgyti daugiau praktikos, didesnis darbo stažas, didesnė patirtis, asmeninė atsakomybė, geresnė sveikata, noras tobulėti, pažintinės kelionės, mokytojo ir mokinio pastangos) – 43 atvejai;

6. Kitų asmeninių poreikių tenkinimas (pasitenkinimas darbu, darbas didesnėje mokykloje, galimybė siekti aukštesnių pareigų, ramybė ir pastovumas, teigiamas požiūris į mokytojo profesiją, stabilumas) – 35 atvejai.

7. Santykių tarp kolegų gerinimas (bendradarbiavimo įgūdžių skatinimas, geresnis kolektyvas, geresni santykiai su kolegomis) – 21 atvejais;

8. Mokinių mokymosi motyvacijos stiprinimas (mokiniai siekia žinių, o ne pažymio, mokinių mokymosi motyvacija, daugiau savaitinių pamokų) – 8 atvejai;

Palygindami tuos veiksnius, kurie, respondentų teigimu, trukdo jiems gerai dirbti, ir tuos, kurie padėtų geriau dirbti, atkreipėme dėmesį į kai kuriuos ypatumus:

- Beveik trečdaliui respondentų labiausiai gerai dirbti trukdo menkas gimnazijų materialinis aprūpinimas ir švietimo sistemos trūkumai ir šių trūkumų pašalinimas tokiam pat respondentų skaičiui atrodo labiausiai padidintų jų pastangas geriau dirbti;
- Nors silpna mokinių mokymosi motyvacija trukdo gerai dirbti 43 respondentams, tik 8 respondentai paminėjo, kad šios problemos sprendimas padidintų jų pastangas gerai dirbti;
- Nors gana didelė respondentų dalis (57 atvejai) nurodė, jog jiems gerai dirbti trukdo didelis darbo krūvis, nė vienas nepareiškė, jog darbo krūvio sumažinimas padėtų jiems geriau dirbti;
- Respondentų pasisakymuose ypač akcentuojamas materialinio atlyginimo gerinimo skatinamasis vaidmuo: netgi 69 atvejais respondentai nurodė, kad jie geriau dirbtų, jeigu būtų geresnis atlyginimas (nors nė vie-

nas respondentas nenurodė, jog mažas atlyginimas jiems trukdo gerai dirbti);

- Pasisakymuose pabrėžiama, kad pedagogus labiau skatintų gerai dirbti, jeigu gimnazijoje būtų galimybė pedagogams asmeniškai tobulėti, kad darbo vieta būtų stabili, kad būtų patenkinti darbu ir pan.

Išvados

1. Apskritai gimnazijos pedagogų profesinė motyvacija yra stipresnė nei vidutiniška. Tačiau gimnazijų pedagogai gana kritiškai vertina savo darbo efektyvumą – didžioji jų dalis (net 68 proc.) mano, kad jie galėtų dirbti geriau. Išskyrėme septynias kategorijas, kurios *trukdo gimnazijų pedagogams gerai dirbti* (t. y. slopina jų motyvaciją): menkas gimnazijų materialinis aprūpinimas, švietimo sistemos trūkumai, didelis pedagogų darbo krūvis, vadovų netinkamas vadovavimas, pedagogų asmeninės priežastys, mokinių mokymosi motyvacijos ypatumai, destruktivūs kolegų santykiai. Išskyrėme 8 kategorijas, kurios, respondentų nuomone, *padėtų jiems geriau dirbti* (t. y. pastiprintų jų motyvaciją): gimnazijų materialinio aprūpinimo gerinimas, gimnazijos vadovų geresnis vadovavimas, materialinio atlygio gerinimas, švietimo sistemos geresnis valdymas, pedagogų asmeninis tobulėjimas, santykių tarp kolegų gerinimas, pasitenkinimas darbu, darbo vietos stabilumas, mokinių mokymosi motyvacijos stiprinimas, kitų asmeninių poreikių tenkinimas.

2. Tyrinėdami tuos motyvus, kurie *šiuo metu motyvuoja* gimnazijos pedagogus dirbti, nustatėme dešimt motyvuojančių veiksnių. Tai pedagogų savirealizacijai sudarytos sąlygos, pedagogų pasitenkinimą darbu skatinančios sąlygos, vadovų taikomi materialinio paskatinimo būdai, vadovų dėmesys ir pagarba pedagogams, vadovų žmogiškas supratingumas, pedagogų darbo gimnazijoje asmeninė nauda, pedagogų pasitenkinimas asmeniniais darbo rezultatais, pedagogų pasitenkinimas atlyginimu ir darbo sąlygomis, pedagogų atsakomybė už darbo rezultatus, pedagogų pasitenkinimas profesiniu bendravimu su vadovais ir kolegomis. Stipriausias faktorius, paaškinantis 26,8 proc. dispersijos – pedagogų savirealizacijai sudarytos sąlygos. Visi kiti faktoriai daug silpnesni ir paaškina žymiai mažesnę dispersijos dalį.

3. Nustatėme, jog egzistuoja ryšys tarp visų (išskyrus vieną) gimnazijos pedagogų motyvavimo faktorių ir vienos respondentų charakteristikos, būtent – *profesinės motyvacijos stiprumo*. Kuo stipresnė pedagogų profesinė motyvacija, tuo labiau jiems svarbus gimnazijų vadovų motyvavimo poveikis. Be to, nustatėme kai kurių atskirų faktorių ryšius su kai kuriomis respondentų charakteristikomis:

- Respondentų materialinė padėtis, susijusi su dviem respondentų charakteristikomis: *saviraiškos siekis dar-*

be ir pasitenkinimas profesiniu bendravimu su vadovais ir kolegomis – labiau motyvuoja tuos gimnazijos pedagogus, kurių gimnazijoje uždirbamas atlyginimas yra reikšmingas materialinis indėlis į šeimos biudžetą;

- Respondentų pedagoginio darbo stažas yra susijęs su tokiais motyvavimo faktoriais kaip *pedagogų savirealizacijai sudarytos sąlygos* (kuo didesnis gimnazijos pedagogų darbo stažas, tuo labiau jie siekia save realizuoti darbe) ir *vadovų dėmesys bei pagarba* (didesnį pedagoginį darbo stažą turintiems gimnazijos pedagogams labiau reikia vadovų pagarbos ir dėmesio);
- Respondentų amžius yra susijęs su tokiais motyvavimo faktoriais kaip pedagogų *pasitenkinimą darbu skatinančios sąlygos* (vyresniems gimnazijos pedagogams svarbiau, negu jaunesniems, kad gimnazijoje būtų sudarytos sąlygos, sukeliančios jų pasitenkinimą darbu) ir *atsakomybė už darbo rezultatus* (labiau motyvuoja jaunesnius pedagogus);
- Respondentų lytis yra susijusi su tokiais motyvavimo faktoriais kaip *vadovų taikomi materialinio pasikatinimo būdai* (jie yra svarbesni vyrams) ir *pedagogų darbo gimnazijoje asmeninė nauda* (taip pat labiau motyvuoja vyrus);
- Respondentų kvalifikacinė kategorija yra susijusi su tokiu motyvavimo faktoriumi kaip *vadovų dėmesys ir pagarba* (aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintiems gimnazijos pedagogams labiau reikia vadovų pagarbos ir dėmesio). Nenustatėme jokių ryšių tarp pedagogus motyvuojančių faktorių ir respondentų *dėstomų dalykų*.

Literatūra

1. Arends R. I. Mokomės mokyti. – Vilnius, 1998.
2. Adamonienė R. Profesijos pedagogo saviugdros motyvacijai // *Pedagogika*. – T. 59 (2002), p. 117–123.
3. Barth R. Teachers Job Characteristics and Motivation // *Educational Research*. – Vol. 36, no 2, 1999, p. 171–185.
4. Butkus F. S. Organizacija ir vadyba. – Vilnius, 1996.
5. Eberhard J., Stottleymer B. Strategies for New Teacher Retention. – South Texas Research and Development Center, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 450 116), 2000.
6. Kontautienė R. Pedagogų pasitenkinimo darbų motyvuojančių ir higienos veiksmų raiška // *Tiltai*. – 2002, Nr. 2, p. 27–30.
7. Kreitner A., Kinicki A. Organization Behavior. – Irwin, Chicago, 1995.
8. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas, 2001.
9. LR švietimo įstatymas. – 2003 m. birželio 17 d., Nr. IX-1630, p. 2–3.
10. Martinkienė V. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų motyvacija ir jų veiklos motyvavimas // *Švietimo organizacijų valdymo ypatumai eurointegracijos procese*. – Klaipėda, 2004, p. 6–16.
11. Myers D. G. Psichologija. – Kaunas, 2000.
12. Palujanskienė A. Vidinė profesijos pedagogo motyvacija darbo veikloje // *Pedagogika*. – T. 59 (2002), p. 111–116.
13. Ratkevičienė V. Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – 1999, Nr. 12, p. 145–151.
14. Scott C., Dinham S. Motivation, Satisfaction and Health of English School Teachers // *Educational Psychology*. – Vol. 19, 1999, p. 287–309.
15. Shen J. Teacher Retention and Attrition in Public Schools // *Journal of Educational Research*. – Vol. 91 (2), 1997, p. 81–91.
16. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. – Kaunas, 2000.
17. Šilingienė V. Personalo motyvavimo sistemų kūrimo kryptys Lietuvos organizacijose rinkos santykių formavimosi laikotarpiu // *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma: [monografija]*. – Kaunas, 2000.
18. Targamadžė V. Švietimo organizacijos elgsena. – Kaunas, 1996.
19. Targamadžė V. Švietimo vadyba. – Klaipėda, 2001.
20. Teresevičienė M., Tandzegolskienė I. Mokytojų darbo motyvacijos ypatumai // *Pedagogika*. – T. 50 (2001), p. 12–21.
21. Vasiliauskas A. Firmų strateginis valdymas. – Vilnius, 2001.
22. Večkienė N. Švietimo vadybos įvadas. – Kaunas: Technologija, 1996.
23. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. – Vilnius, 2003.
24. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. – Vilnius, 1999.
25. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – Санкт-Петербург, 2001.
26. Нюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение (поведение человека в рабочем месте). – Санкт-Петербург, 2001.
27. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – Санкт-Петербург, 2000.

Summary

Liudmila Rupšienė, Diljeta Gustienė

MOTIVATING GYMNASIUM TEACHERS FOR WORK

This article introduces to the research results completed in the years 2004–2005. The main goal of the research was to reveal the peculiarities of gymnasium teachers' motivation for work. Empirical research of quantitative type has been chosen for the purpose of fulfilling this goal; namely, stochastic survey of written form for 300 gymnasium pedagogues has been given according to a specially for that purpose made questionnaire.

In total gymnasium pedagogues' professional motivation is comparatively higher than average. However, gymnasium pedagogues critically evaluate their work efficiency – the majority of them (as much as 68%) think that they could work better. Seven categories have been singled out as those *which obstruct gymnasium pedagogues to work well* (that is, suppresses their motivation): low financial provision for gymnasiums, disadvantages of educational system, a great work load for pedagogues, improper management work, personal pedagogues' reasons, peculiarities of students' motivations to study, destructive relationships among colleagues. Eight categories have been singled out as those *which, according to the respondents, would help to work better* (that is, would improve their motivation): improving financial provision for gymnasiums, better gymnasium management work, raising salaries, better management of educational system, pedagogues personal advancement, improving relationships with colleagues, satisfaction with work, the stability of workplace, increase in students' motivation to study, fulfillment of other personal needs.

While investigating the motives, which *act as motivators* to work well for gymnasium pedagogues *at present*, ten motivating factors have been established. They are: possibilities for pedagogues self-fulfillment, conditions initiating pedagogues' satisfaction with their work, ways financial encouragement applied by the management, management's attention and respect to pedagogues, management's human understanding, personal gain of pedagogues work in gymnasium, pedagogues' satisfaction with personal work results, pedagogues' satisfaction with salary and working conditions, pedagogues' responsibility for their work results, pedagogues' satisfaction with professional communication with management and colleagues. The most influential factor, which accounts for 26,8% of dispersion – is favorable conditions for pedagogues self-fulfillment. All the other factors are much weaker and account for a considerably lower part of dispersion.

It was established that the link exists between all (except one) factors related to gymnasium pedagogues' motivation and one respondents' characteristic, that is, *the level of professional motivation*. The higher pedagogues' professional motivation, the more they subject themselves to the influence of the management's motivational work. Also, links have been found between separate factors and other respondents' characteristics.

*Klaipėdos universitetas
Įteikta 2005 m. gruodžio mėn.*