MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETO
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS

ZITA MIŠKINYTĖ-MAZŪRIENĖ

(VADYBA MOKYKLOJE)

PEDAGOGŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMAS BENDROJO UGDYMO MOKYKLOJE: PEDAGOGŲ PATIRČIŲ REFLEKSIJA

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas:
Doc. dr. Justinas Sadauskas

VILNIUS, 2025

TURINYS

ĮVADAS **2**

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SAMPRATA, SISTEMOS IR FORMOS **5**

1.1. Motyvacijos teoriniai modeliai 5

1.2. Darbuotojų motyvavimo samprata ir motyvaciniai bei demotyvaciniai veiksniai darbo vietoje 9

1.3. Darbuotojų motyvacijos skatinimo sistemos ir formos 14

2. PEDAGOGŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO PRIELAIDOS **19**

2.1. Motyvaciniai ir demotyvaciniai veiksniai pedagogo darbe 20

2.2. Pedagogų motyvavimo praktikų apžvalga 31

3. PEDAGOGŲ PATIRTYS SUSIDURIANT SU BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE TAIKOMOMIS PEDAGOGŲ MOTYVAVIMO SISTEMOMIS **35**

3.1. Empirinio tyrimo metodologija 35

3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė 42

3.2.1. Materialinis motyvavimas 43

3.2.2. Nematerialinis (psichologinis) motyvavimas 45

3.2.3. Demotyvuojantys veiksniai 51

3.2.4. Emocinės patirtys 60

3.2.5. Motyvavimo sistemos tobulinimas 62

DISKUSIJA **69**

IŠVADOS **86**

REKOMENDACIJOS **88**

LITERATŪRA **89**

SANTRAUKA **99**

SUMMARY **101**

PRIEDAI **103**

AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA **137**

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kokybiškas ugdymas mokykloje garantuoja valstybės klestėjimą ateityje. Tokį ugdymą gali užtikrinti tik dalykiškai pasirengę, geros emocinės būklės ir motyvuoti pedagogai, todėl siekiama ugdyti mokytojų bendruomenę, stabilizuoti jos demografiją, investuoti į mokytojų rengimą bei numatoma didinti mokytojo profesijos patrauklumą (Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, 2023), gerinti pedagogų darbo sąlygas, kurti palankią emocinę ir kultūrinę aplinką (2021–2023 m. švietimo plėtros programa, 2021). Vis dėlto, kaip pažymima Pedagogų poreikio užtikrinimo vertinimo ataskaitoje (2023), Lietuva pagal mokytojų amžiaus rodiklius 2020 m. pateko į prasčiausias rodiklių reikšmes turinčių ES šalių trejetą, įgyvendinamos pedagogų pritraukimo priemonės stokoja efektyvumo. Nustatyta, kad pedagogų trūkumą lemia menkas profesijos prestižas, per didelis darbo krūvis, per mažas darbo užmokestis, neapibrėžtumas dėl vykstančių pokyčių ir tai, jog pedagogikos studijas renkasi asmenys, nemotyvuoti dirbti mokyklose. Vykdyti tarptautiniai tyrimai irgi patvirtina šias tendencijas: tik 14 proc. Lietuvos mokytojų sutinka, kad jų profesija vertinama visuomenėje, kai tuo tarpu EBPO šalių, dalyvavusių TALIS tyrime, vidurkis 26 proc. (TALIS, 2018). Tad esama situacija atskleidžia, jog reikia spręsti pedagogų motyvavimo klausimus, ieškant būdų pritraukti ir išlaikyti pedagogus mokykloje.

Temos ištirtumas. Nors motyvacijos ir motyvavimo temos socialinių mokslų srityje dažnai nagrinėjamos, tačiau pedagogų motyvavimui, o ypač pedagogų motyvavimo sistemos tobulinimui, skiriama per mažai dėmesio. Pedagogų motyvavimo ir motyvacijos temą iš užsienio mokslininkų plačiau nagrinėjo mokslininkai Skaalvik ir Skaalvik (mokytojų emocinis stresas (2021) ir pasitenkinimas darbu (2015), pedagogų saviveiksmingumas (2016, 2017), motyvacija mokyti (2020), mokytojo profesijos ir kitų vertybių įtaka mokytojo motyvacijai (2023)), Han ir Yin (mokytojų motyvacija (2016)), Ipek ir Kanatlar (mokytojų motyvacijos veiksmingumas (2018)), Yildiz ir Kilic (motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos (2021)), Ortan, Simut ir Simut (saviveiksmingumas ir mokytojų gerovė (2021)), Vedder-Weiss, Roth ir Mishaeli (motyvacijos palaikymas (2024)), Zakariya ir Wardat (motyvacija ir saviveiksmingumas (2024)). Iš Lietuvos mokslininkų pedagogų motyvavimo ir motyvacijos temą plačiau nagrinėjo Bubelienė ir Merkys (pedagogų stresas (2012, 2016)), Diržytė, Gušauskienė, Indrašienė, Jegelavičienė, Merfildaitė, Prakapas, Railienė (pedagogų smurto patirtys, 2023)), Žibėnienė, Gudelis, Žemaitaitytė, Stasiukynas (mokytojų motyvaciją didinantys veiksniai, 2022)), Augienė ir Repovienė (pasitenkinimo ir nepasitenkinimo veiksniai (2015)), Smilgienė ir Masiliauskienė (pedagogų motyvaciją dirbti stiprinantys veiksniai, 2024)), Šilinskas ir Raižienė (3 klasės mokytojų darbo motyvacija, 2023)), Bušauskienė ir Bagdonas (ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų motyvacija dirbti, 2020)).

Temos naujumas. Naujausi užsienio moksliniai šaltiniai, kuriuose analizuojami pedagogų motyvavimo klausimai, labiau apima pedagogų motyvavimo per tam tikrus aspektus tyrimus. Pavyzdžiui, Richter ir kt. (2025) nagrinėja, kaip pedagogų motyvaciją veikia kvalifikacijos kėlimas, Erdem ir Koçyiğit, M. (2025) – kokios pedagogų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos, Neves (2025) – koks pedagogų motyvacijos ir įsipareigojimų ryšys, Vedder-Weiss ir kt. (2025) – koks motyvacijos ir refleksijos ryšys. Peržiūrėjus duomenų bazėse (*eLABa, Lituanistika, google scholar*) 2005–2025 metų diapazoną su užklausos žodžiais „pedagogų/mokytojų motyvavimas“ rasta magistro darbų, tačiau mokslinių straipsnių lietuvių kalba rastas tik vienas – 2005 m. Rupšienės ir Gustienės mokslo publikacija apie gimnazijos pedagogų darbo motyvavimą. Tai rodo, jog pedagogų motyvavimo sistemos tobulinimo tema per pačių pedagogų patirčių refleksiją Lietuvoje nėra pakankamai nagrinėta.

Problemos pagrindimas. Motyvavimas šiuolaikinėje vadyboje yra suvokiamas kaip nuolatinis procesas, nes kintant sąlygoms organizacijose bei atsirandant vis naujų požiūrių į motyvaciją, nuolat randasi ir naujų darbuotojų motyvavimo galimybių. „Motyvavimo sistema turi būti orientuota kuo geriau tenkinti darbuotojo interesus. Nes būtent teisingo atlygio sistema, tinkamos darbo sąlygos, karjeros, kvalifikacijos kėlimo galimybės ir kt. yra motyvavimo sistemos priemonės, kurios turi įtakos darbuotojų, o tuo pačiu organizacijos rezultatams“ (Bručkutė ir kt., 2012, 35 p.) Motyvavimas yra labai aktualus bendrojo ugdymo mokykloms, šiuo metu patiriančioms pedagogų trūkumą. Šiuolaikiška ir paveiki pedagogų motyvavimo sistema didina pedagogų norą kokybiškai įsitraukti į ugdymo procesą, o tai įtakoja mokinių mokymosi rezultatus ir stiprina visą švietimo sistemą. „Nuolatinė pedagogų motyvacijos analizė leidžia stebėti, kokios daromos išvados, kaip kinta pedagogų motyvacija ir motyvavimas. Tai užkerta kelią pedagogų motyvacijos mažėjimui“ (Bušauskienė ir Bagdonas, 2020, p. 66). Atkreiptinas dėmesys į tai, jog pedagogams keliami aukšti reikalavimai, nuolat auga visuomenės lūkesčiai, nuolatinės reformos švietime tik didina pedagogų atsakomybę, tačiau jų poreikiai, susiję su darbo apmokėjimu, darbo sąlygomis, profesiniu augimu bei motyvuojančia darbo kultūra ne visada yra patenkinami. „Ne finansinė paskata pedagogams yra svarbiausia, o bendradarbiavimas su bendraamžiais, laisvalaikis su kolegomis, galimybė dalintis gerąja darbo patirtimi“ (Stasiukynas ir kiti, 2020, 1 p.). Taigi vien materialinių motyvavimo priemonių nepakanka. Žinoma, pasitaikantys atvejai, kai bendrojo ugdymo mokyklos susiduria su nepakankamu finansavimu, lemiančiu ribotas pedagogo galimybes tobulėti, taip pat prastu emociniu klimatu bei prastomis darbo sąlygomis, dar labiau aktualizuoja pedagogų motyvavimo sistemos tobulinimo poreikį. Be to, pedagogų finansinis motyvavimas yra reglamentuotas įstatymų, todėl nėra lankstus, per mažai dėmesio bendrojo ugdymo mokyklose skiriama pedagogų poreikių, lūkesčių bei esamos motyvavimo būklės analizei: „darbuotojų motyvavimas nebus veiksmingas, jeigu aplinka nepasiūlys tinkamo motyvacijos „gėrybių krepšelio“ arba vadovai nenorės suvokti, kokių motyvų,

poreikių bei lūkesčių skatinami organizacijos darbuotojai (kaip kolektyvas ir kaip kiekvienas atskirai) sutinka siekti organizacijos tikslų“ (Gražulis ir kt. 2012, p.132). Taigi, siekiant tobulinti pedagogų motyvavimo sistemą, reikia atrasti motyvavimo priemonių ir būdų, priimtinų ir vertintinų pedagogų bendruomenėje.

Probleminiai klausimai. Kaip pedagogai patiria taikomas motyvavimo sistemas ugdymo įstaigose? Kokie veiksniai labiausiai įtakoja pedagogų motyvaciją bendrojo ugdymo mokykloje? Kokie pedagogų motyvavimo metodai ir būdai yra labiausiai paveikūs šiandieninėje bendrojo ugdymo mokykloje? Kokie faktoriai labiausiai arba dažniausiai demotyvuoja bendrojo ugdymo mokyklų pedagogus?

Tyrimo objektas. Pedagogų patirtys susiduriant su skirtingomis motyvacinėmis sistemomis bendrojo ugdymo mokykloje.

Tyrimo tikslas – atskleisti bendrojo ugdymo mokyklos pedagogų motyvavimo sistemos tobulinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti motyvavimo sampratą, formas ir būdus.
2. Išanalizuoti pedagogų motyvavimo ir demotyvacijos veiksnius bendrojo ugdymo mokyklose.
3. Atskleisti pedagogų patirtis susiduriant su bendrojo ugdymo mokyklose taikomomis pedagogų motyvavimo sistemomis.

Teoriniai ir empiriniai metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė bei sisteminimo, lyginimo ir apibendrinimo metodai naudojami pirmam ir antram tyrimo uždaviniui įgyvendinti, siekiant išanalizuoti motyvavimo sistemos sampratą, formas ir būdus bei siekiant išanalizuoti pedagogų motyvavimo ir demotyvacijos veiksnius bendrojo ugdymo mokyklose.
2. Numatytam empiriniam (kokybiniam) tyrimui bus taikomas pusiau struktūruoto interviu metodas.
3. Indukcinė (iš duomenų gausos konkretinant) kokybinė turinio analizė bus naudojama gautiems tyrimo duomenims analizuoti bei trečiam tyrimo uždaviniui įgyvendinti.

Atliekant šio magistro darbo tyrimą ir rengiant tekstą, buvo pasitelktas generatyvinio dirbtinio intelekto (GDI) įrankis. Jis naudotas mokslinių straipsnių vertimui iš anglų kalbos bei santraukos vertimui į anglų kalbą („DeepL Translator“). Siekiant užtikrinti akademinį sąžiningumą, šis įrankis panaudotas pagal MRU metodines rekomendacijas.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO SAMPRATA, SISTEMOS IR FORMOS

1.1. Motyvacijos teoriniai modeliai

Motyvacijos tyrimuose išsiskiria dvi pagrindinės teorijos: turinio (teorija aiškina, kas duoda impulsą motyvacijai) ir proceso (teorija aiškinama, kaip skatinamas elgesys). Nuo žmogaus poreikių priklausančią motyvaciją išnagrinėjo JAV vadybos teoretikas A. H. Maslow. Būtent Maslow sukurta poreikių hierarchijos koncepcija (Maslow piramidė) remiasi visos turinio (poreikių) teorijos, analizuojančios žmonių motyvaciją per poreikių patenkinimą, iš kurių plačiau literatūroje minimos šios: D. C. McClelland poreikių teorija bei F. Herzberg dviejų veiksnių teorija.

Kaip teigia Caliccihio (2023, 8 psl.), humanistinės psichologijos atstovas Maslow buvo įsitikinęs, kad žmogus turi įgimtą troškimą tobulėti ir tuo remdamasis bandė paaiškinti, kodėl žmonės elgiasi tam tikru būdu, kaip poreikiai sąveikauja tarpusavyje ir lemia žmogaus motyvaciją. Kaip nurodo Kasiulis ir Barvydienė (2005, p. 27–28), Maslow pripažindamas, jog žmogų veikia įvairūs poreikiai, suskirstė juos į 5 kategorijas: **fiziologinius poreikius** (tai vandens, maisto, poilsio ir kt. poreikiai), **saugumo poreikius** (tai sveikatos, darbingumo išsaugojimo, ateities saugumo ir kt. poreikiai), **socialinius poreikius** (tai meilės ir prieraišumo poreikiai, apimantys individo norą palaikyti draugiškus santykius su kitais, integruotis į kolektyvą), **pagarbos poreikius** (tai individo noras, kad jį teigiamai įvertintų kiti, noras būti pripažintam, atkreipti kitų dėmesį, taip pat išsiskirti iš kitų), **saviraiškos poreikius** (tai poreikiai realizuoti savo potencines galimybes ir tobulėti kaip asmenybei). Fiziologiniai ir saugumo poreikiai teorijoje buvo priskirti prie pirminio lygio poreikių, o socialiniai, pagarbos ir saviraiškos poreikiai prie antrinio lygio poreikių. Tik patenkinęs pirminius poreikius žmogus ima siekti antrinio lygio poreikių. Maslow poreikių piramidėje išryškėja tai, kad pirminiai poreikiai yra visiems žmonėms labiau universalūs, o antriniai poreikiai labiau individualūs, todėl vadovai, siekdami motyvuoti darbuotoją, turėtų gerai išmanyti individualius darbuotojų antrinio lygio poreikius. V. Gražulio (2005, p. 33) teigimu, pats Maslow sutiko, kad naujų poreikių atsiradimas aukštesniuose žmogaus poreikių hierarchijos sluoksniuose vyksta ne dėl visiško, o dėl pakankamo esamų poreikių patenkinimo ir žmogaus elgesį labiausiai skatina jam tuo metu aktualiausi, t. y. dominuojantys poreikiai. Pasak Caliccio (2023, p. 14), Maslow poreikių hierarchija įmonių pasaulyje nulėmė motyvacijos ir vadovavimo teorijų radimąsi, nes padėta suprasti žmogaus elgesio motyvus įvairiose srityse. Maslow teorijoje laikomasi principo, jog visi darbuotojai yra vienodi, jie patiria panašias situacijas, o jų poreikiams patenkinti yra tik vienas geriausias būdas. Dėl šių priežasčių, Kaur (2013) teigimu, Maslow teorija buvo kritikuota kaip nerealistiška, nes jos negalima visiškai tiksliai pritaikyti praktikoje, kadangi darbuotojai yra skirtingi, jie patiria skirtingų

situacijų ir turi skirtingų lūkesčių bei gali turėti keletą poreikių vienu metu. Nepaisant kritikos, Maslow poreikių teorija vadyboje paliko ryškų pėdsaką: XX a. vadovai labiausiai rūpinosi darbuotojų pirminiais poreikiais, kurių užtikrinimas turėjo motyvuoti darbuotoją siekti organizacijos tikslų. XXI a. vadovai turi įdėti daugiau pastangų stebėdami labiau individualius antrinius darbuotojų poreikius ir turi būti lankstūs pritaikydami šiuos poreikius darbuotojo motyvacijai kelti, nes šiuo metu pagerėjus gyvenimo kokybei ir valstybei užtikrinant pirminius žmonių poreikius jų motyvacinė galia yra susilpnėjusi. Apibendrinat galima teigti, jog Maslow teorija pabrėžia, kad žmogaus motyvacija kyla iš jo pirminio ir antrinio lygio poreikių. Pirminiai poreikiai yra labiau universalūs, bendri visiems žmonėms, o antriniai – labiau individualūs ir priklauso nuo žmogaus asmeninių savybių bei sąlygų, kuriose atsiduria žmogus. Žmogus renkasi tuo metu jam aktualiausius poreikius, o nauji poreikiai atsiranda patenkinus žemesniuosius poreikius.

JAV psichologas F. I. Herzberg XX a. šeštajame dešimtmetyje sukūrė dviejų veiksnių, arba motyvacijos-higienos, teoriją. Herzberg nustatė veiksnius, nulemiančius darbuotojo pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Pasak I. Bučiūnienės (1996, p.11), kai kurie veiksniai, kai jiems neskiriamas reikiamas dėmesys, iššaukia nepasitenkinimą, bet atsižvelgus į juos nepasitenkinimo nebus, tad šie veiksniai, sudarantys įmonės žmogiškųjų ryšių geros sveikatos pagrindą, pavadinti higieniniais veiksniais. Higieniniams veiksniams, pasak Kasiulio ir Barvydienės (2005, p. 3), priskiriami išoriniai veiksniai, t. y. firmos politika ir administravimas, vadovavimas ir santykiai su vadovais, darbo sąlygos ir atlyginimas, santykiai su kolegomis, pavaldiniais bei asmeninis gyvenimas, statusas ir saugumas. Tinkamai panaudojami vidiniai veiksniai, kuriuos pats Herzberg vadino motyvaciniais veiksniais, tampa pasitenkinimo šaltiniu ir šie veiksniai, Kasiulio ir Barvydienės (2005, p. 31) teigimu, yra pasiekimai ir pripažinimas, darbas ir atsakomybė, kilimas karjeros laiptais bei profesinis augimas. Peramatzis ir Galanakis (2022, p. 971) požiūriu, pagal Herzberg teoriją, trūkstant motyvacinių veiksnių, darbuotojai dėmesį sutelks į „higienos“ veiksnius, todėl galima daryti išvadą, kad pagrindiniai motyvuojantys veiksniai yra ne aplinka, o vidinė vertė ir pasitenkinimas, kurį teikia pats darbas, todėl darbuotojui darbo užduotys turi būti įdomios, keliančios įveikiamų iššūkių. Herzberg teorija susilaukė ir kritikos dėl pačių higienos veiksnių ir motyvatorių skirstymo pagrįstumo, nes pats veiksnys vienam žmogui gali suteikti pasitenkinimą darbu, kitam – nepasitenkinimą (Palidauskaitė, 2007, p. 35). Visgi, kaip teigia Skačkauskienė ir Kiselevskaja (2014, p. 247), Herzberg dviejų veiksnių teorija atkreipė darbdavių dėmesį, kad, siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją, reikėtų rūpintis darbuotojų darbo praturtinimo programomis. Taigi, remiantis Herzberg teorija, siekiant motyvuoti darbuotojus, reikia stiprinti motyvacinius (vidinius) veiksnius. Vis dėlto negalima motyvacinių ir higienos veiksnių atskyrimo vertinti kaip universalaus, nes individualių darbuotojų poreikiai gali būti labai skirtingi.

Pasak Ruškienės (2021, p. 14), amerikiečių psichologas D. McClelland savo 3-jų kategorijų, arba išmoktų poreikių, teorijoje išskyrė aukštesniuosius poreikius, kurie veikia darbuotojų motyvaciją – tai pasiekimų, valdžios ir priklausymo poreikiai. Minėti poreikiai, McClelland teorijoje susieti su 3 motyvacijos rūšimis, t. y. pasiekimų, valdžios ir priklausymo. Jeigu žmogaus dominuojantis poreikis yra rezultatų siekimas, toks žmogus turi stiprų poreikį išsikelti ir įgyvendinti sudėtingus tikslus, prisiima riziką, mėgsta dirbti vienas. Žmogaus, kurio dominuojantis poreikis yra priklausymas grupei, teikia pirmenybę bendradarbiavimui, o ne konkurencijai ir nemėgsta didelės rizikos. Jeigu žmogus turi stipriai išreikštą valdžios troškimą, jis siekia kontroliuoti aplinkinius ir daryti jiems įtaką (įtaką darantieji per asmeninę galią siekia kontroliuoti kitus, o įtaką darantieji per institucinę galią buria komandą tikslams įgyvendinti). Kitaip nei Maslow teorijoje, šie 3 poreikiai negraduojami tam tikra tvarka, t. y. skirtingiems žmonėms gali būti svarbūs skirtingi poreikiai, nulemti socialinės aplinkos, kultūrinių stereotipų ir kt. Šie poreikiai nėra įgimti, jie įgyjami arba išmokstami per savo kultūrą ir gyvenimo patirtį ir nebūtinai sutampa su gebėjimais, nes žmogus gali turėti, pavyzdžiui, stiprų valdžios poreikį, bet gali patirti sėkmę veiklose, kuriose valdžios poreikis nėra patenkinamas. Osemeke ir Adegboyega (2017, p.171) teigia, jog Robbins ir kt. (2009) kritikavo McClelland teoriją, teigdami, kad ji turi mažesnį praktinį poveikį nei kitos teorijos, nes McClelland teorijoje aptarti poreikiai yra pasąmoningi ir todėl galima patenkinti juos nė nežinant, tačiau patys autoriai yra įsitikinę, jog šiuolaikiniame pasaulyje kaip tik darbuotojus motyvuojant tiktų vadovautis McClelland teorija, nes joje atsižvelgiama į situacinius veiksnius. Taigi McClelland 3-jų kategorijų poreikių teorija teigia, kad žmogus turi vieną iš 3-jų dominuojančių vidinių poreikių (rezultatų, valdžios ar priklausymo), skatinančių atitinkamą elgseną, kuri yra pagrįsta gyvenimo patirtimi ir įvykiais bei kultūrine tradicija. Būtent dėl akcentuojamo kultūrinio ir gyvenimiškos patirties elemento McClelland poreikių teorija yra natūralesnė, nes atsižvelgia į situacinius veiksnius, kuriuos gerai išmanydami organizacijų vadovai gali kurti paveikius motyvacinius įrankius.

XX a. 7 -ajame dešimtmetyje ėmė rastis motyvacijos proceso teorijos, kuriomis siekta paaiškinti, kaip vyksta motyvacijos procesas ir kokiais būdais gali būti skatinamas darbuotojo elgesys siekiant didesnio darbo našumo. Iš motyvacijos proceso teorijų plačiau mokslinėje literatūroje minimos šios: Vroom lūkesčių teorija, Adams teisingumo teorija bei Porter ir Lawler modelis.

Vieną iš proceso teorijų – lūkesčių teoriją – sukūrė Kanados psichologas V. H. Vroom. Ši teorija aprašo patį motyvavimo procesą, t. y., kokiu būdu yra motyvuojamas darbuotojas. Pasak Kasiulio ir Barvydienės (2005, p. 34), Vroom lūkesčių teorijoje noras veikti priklauso nuo lūkesčių stiprumo, kad atlikus darbą bus rezultatas, patrauklus individui. Adamopoulos (2022, p. 3) teigimu, Vroom pateikė tris kintamuosius, turinčius įtakos ir vaidinančius svarbų vaidmenį siekiant pasitenkinimo darbu ir tai galima nusakyti tokia formule: Motyvacija=Valentingumas × Lūkesčiai × Instrumentalumas, kur valentingumas yra subjektyvus laukiamas rezultatas, lūkesčiai – konkretus

rezultatas, o instrumentalumas – tai tikėjimas, kad gautas konkretus rezultatas atneš laukiamą atlygį. Iš Vroom formulės ryškėja tai, jog jei nors vienas dydis bus lygus nuliui, tai ir rezultatas bus lygus nuliui – darbuotojas bus demotyvuotas. Vroom teorija atskleidė, kad motyvaciją lemia žmogaus įsitikinimas, jog pastangos lemia konkrečius rezultatus, kurie darbuotojui bus patrauklūs. Pasak Robbins (2003, p. 77), lūkesčių teorija grindžiama asmeninių interesų ir suvokiamų darbo rezultatų, o ne objektyvių pasiekimų vertinimu. Ši teorija teigia, kad kiekvienas asmuo siekia maksimaliai padidinti savo numatomą pasitenkinimą, todėl darbuotojams turėtų būti atlyginama tokiais būdais, kurie jiems yra prasmingi ir vertingi. Taigi, Vroom lūkesčių teorijos pagrindą sudaro trys veiksniai: lūkesčiai, valentingumas ir instrumentalumas. Darbuotojo motyvacija atsiranda tuomet, kai jis tiki, kad įdėtos pastangos nulems norimą rezultatą (lūkesčiai), pasiektas rezultatas darbuotojui yra vertingas ir svarbus (valentingumas),o pats darbuotojas mato aiškų ryšį tarp atlikto darbo ir atlygio (instrumentalumas). Vroom lūkesčių teorija išryškina svarbų motyvacijos proceso aspektą: jei bent vienas iš minėtų veiksnių yra lygus nuliui, motyvacija yra prarandama.

John Stacy Adams XX a. 6-ajame dešimtmetyje sukūrė teisingumo teoriją. „Ši teorija tapo viena populiariausių motyvavimo teorijų pasaulyje iki šių dienų ir visuomet nurodoma kaip viena pagrindinių procesinių motyvavimo teorijų“ (Petrauskienė ir Kubričenskaitė, 2023, p. 201). Remiantis teisingumo teorija, darbuotojas įsivertina gauto atlygio už savo atliktą darbą teisingumą ir palygina jį su panašiomis sąlygomis dirbančių darbuotojų gaunamu atlygiu. Jeigu gautas atlygis, darbuotojo manymu, atitinka įdėtas pastangas, darbuotojas jaučia motyvaciją dirbti, jeigu gautas atlygis yra per mažas įdėtoms pastangoms, darbuotojas jaučiasi demotyvuotas. Jeigu darbuotojo įdėtos pastangos atitinka atlygį, tačiau kiti darbuotojai už tokį pat darbą įvertinami didesniu atlygiu, darbuotojas jaus neteisingumą ir nusivylimą, bus taip pat demotyvuotas, o jeigu jo įdėtos pastangos bus įvertintos per dideliu atlygiu, darbuotojas gali jausti kaltės jausmą. Taigi, šioje teorijoje „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 ir Barvydienė, 2005, p. 37). Žmonės nori, kad būtų teisingai atlyginta visiems organizacijos dirbantiesiems, tik tokiu atveju jie gali likti motyvuoti. Pagal Adams teisingumo teoriją, sąžininga darbo apmokėjimo tvarka organizacijoje bus tada, kai darbuotojas už įdėtas pastangas gaus sąžiningą atlyginimą ir kai gautas atlyginimas nebus mažesnis už kitų tokį pat darbą dirbančių darbuotojų atlyginimą. Tuomet galima tikėtis, jog darbuotojas bus motyvuotas. Jeigu darbuotojas atlygį priima kaip nesąžiningą ir neteisingą, kyla įtampa. Tada, pasak Petrauskienės ir Kubričenkaitės (2023, p. 202), dėl nesąžiningo atlygio kylančią įtampą galima įveikti šiais būdais: „1. Galimybė iškreipti savo ir kitų indėlį ir atlygį; 2. Galimybė pakeisti savo indėlį ir atlygį kitokiu elgesiu; 3. Pasirinkti kitą darbuotoją lyginimui; 4. Išeiti iš organizacijos“. Remiantis Marcinkevičiūte (2005, p. 88), svarbu visiems darbuotojams naudoti vienodus darbo vertinimo rodiklius, kurie turi būti aiškūs, sudarantys

sąlygas lyginti konkrečių darbuotojų darbo rezultatus, nes, norint motyvuoti darbuotoją, išmokų teisingumą turi pripažinti jas gaunantieji. Dromantaitė ir kt. (2012, p. 68) pateikia išvadą, jog teisingumo teorijos išvados svarbios tuo, kad informuoja, jog norėdami aukštų darbo pasiekimų darbuotojai privalo jausti, kad su jais elgiamasi santykinai teisingai. Apibendrinant galima teigti, jog Adams teisingumo teorijoje akcentuojama pusiausvyra tarp darbuotojo įdėtų pastangų bei gaunamo atlygio, kuris yra palyginamas su kitų darbuotojų, atliekančių tas pačias funkcijas, atlygiu, o darbuotoją motyvuoja patiriamas teisingumo ir sąžiningumo jausmas. Pusiausvyrą tarp darbuotojo įdėtų pastangų bei gaunamo atlygio turi pripažinti ir patys darbuotojai, todėl vadovas turi rūpintis teisingumą ir sąžiningumą užtikrinančios aplinkos sukūrimu organizacijoje.

JAV profesoriai Lyman W. Porter ir Edward E. Lawler, derindami Vroom lūkesčių teoriją bei Adams teisingumo teoriją, XX a. 6-ojo dešimtmečio pabaigoje sukūrė motyvacijos modelį. Pasak Adamopoulos (2022, p. 4), Porter ir Lawler motyvacijos modelio esmė ir idėja yra ta, kad motyvacijos, pasitenkinimo sąvokos ir veiklos rezultatai yra trys nepriklausomi kintamieji, kurie tarpusavyje susiję. Pasak Kasiulio ir Barvydienės (2005, p. 45,) Porter ir Lawler motyvacijos modelis sukonstruotas taip, kad žmogaus pasiekti rezultatai priklauso nuo pastangų, gabumų ir charakterio ypatumų, darbuotojo įvertinimo. Remiantis motyvacijos modeliu, darbuotojas, tikėdamasis atlygio ir galvodamas, kad jo pastangos bus teisingai atlygintos, pasinaudoja savo turimais sugebėjimais ir gerosiomis charakterio savybėmis siekdamas rezultato, t. y. atlieka darbą. Už atliktą darbą jis gauna išorinį (materialinį) atlygį bei vidinį (psichologinį) atlygį. Jei išorinis ir vidinis atlygis buvo darbuotojo suvoktas kaip teisingas, tai darbuotojui suteikia pasitenkinimą. Taip pat „pasak E. Lawler ir L. Porter, baigto darbo jausmas sukelia pasitenkinimą ir turi įtakos tolesniam rezultatyvumui“ (Kasiulis ir Barvydienė, 2005, p. 45). Lawler ir Porter motyvacijos modelis išryškina, jog rezultatyvus darbas yra darbuotojo pasitenkinimo priežastis ir motyvacijos šaltinis, o pati darbo motyvacija yra sudėtinga struktūra, kurioje sąveikauja darbuotojo įdėtos pastangos, jo gebėjimai bei charakterio savybės ir suvokimas apie atlygio teisingumą. Darbuotojas, pajutęs pasitenkinimą dėl baigto darbo ir už įdėtas pastangas gavęs teisingą atlygį, bus motyvuotas dirbti dar efektyviau.

1.2. Darbuotojų motyvavimo samprata ir motyvaciniai bei demotyvaciniai veiksniai darbo vietoje

Mokslinėje literatūroje anglų kalbos žodis *motivation* turi dvi prasmes – t. y. apima tiek darbuotojų motyvaciją, tiek darbuotojų motyvavimą. Pasak I. Bučiūnienės (1996, p. 32), „<...> graži ir turtinga lietuvių kalba leidžia mums atskirti dvi sąvokas. Poveikį darbuotojų motyvacijai vadinsime darbuotojų motyvavimu, o to poveikio metodus ir priemones motyvavimo metodais ir motyvavimo priemonėmis“.

Darbuotojų motyvavimo apibrėžčių yra įvairių. 1 lentelėje pateikiami autoriai ir motyvavimo apibrėžtys, kurios atskleidžia požiūrių į motyvavimą įvairovę:

1 lentelė. *Motyvavimo apibrėžtys (sudaryta autorės)*

Eil. Nr.	**Motyvavimo apibrėžties autorius**	**Motyvavimo apibrėžtis**
1.	Bučiūnienė,1996.	„Poveikį darbuotojų motyvacijai vadinsime darbuotojų motyvavimu“.
2.	Gražulis, 2005.	„Motyvavimą galima laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų. Būtent poveikis arba įtaka yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre“.
3.	Marcinkevičiūtė, 2005.	„Darbuotojų motyvavimas traktuojamas kaip veiklos modelis, todėl jo struktūrizuotai analizei atlikti naudojami bendrieji modeliavimo principai. Koncentruojamasi į motyvų sferos komponentus, kurių visuma kuria socialiai aktyvią darbuotojo veiklą arba formalią elgseną“.
4.	Kasiulis ir Barvydienė, 2005.	„Motyvavimas – darbuotojų motyvacijos poveikis (o poveikio priemonės ir metodai – motyvavimo priemonės ir metodai)“.
5.	Musulaitė ir Labžentienė, 2008.	„<...> motyvavimas - sudėtingas reiškinys, kuris yra susijęs su tam tikru elgesiu, veiksmu, tikslingos veiklos skatinimu“.
6.	Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011.	„Todėl poveikis darbuotojų motyvacijai vadinamas darbuotojų motyvavimu, o to poveikio metodus ir priemones – motyvavimo metodais ir priemonėmis.“
7.	Dromantaitė, Raišienė, Račelytė, Jurčiukonytė ir Vyšniauskienė, 2012.	„Motyvavimu vadinamas poveikis asmens motyvacijai“.

8.	Viningienė ir Ramanauskas, 2012.	„Motyvavimas – tai procesas, kuris susieja darbuotojo interesus ir darbdavio galimybes, t. y. įmonė skatindama individą veikti, tenkina jo poreikius, o darbuotojas už gaunamą dėmesį atsilygina siekdamas įmonės tikslų“.
9.	Madhumitha, ir Dhanabakkiyam, 2019.	„Motyvavimas – tai procesas, kuris skatina žmogų veikti ir judėti kryptingai, siekiant tikslų“.
10.	Tkačenko ir Mikaliūkštienė, Fatkulina, 2021.	„Motyvavimas – vienas iš keleto veiksnių, lemiančių asmens veiklos rezultatus“.
11.	Šalkauskienė ir Šakūnaitė, 2022.	„Motyvavimas – tai sąlygų sudarymas, darbuotojo skatinimas atlikti tam tikrus veiksmus ar darbus“.
12.	Ulinskienė, 2024.	„Motyvavimas atspindi taikomas poveikio priemones ir metodus (vadybos funkciją), kurie turi įtakos darbuotojų elgsenai ir sukuria poveikį darbuotojų motyvacijai, t. y. vidiniam jų veiklos veiksniui“.

Iš aukščiau pateiktų motyvavimo apibrėžčių, galima išskirti dvi pagrindines kryptis: 1. į darbuotojo poreikius ir motyvus orientuotą kryptį; 2. į vadovavimo ir organizacijos tikslus orientuotą kryptį. Lentelėje 1 nurodytose Marcinkevičiūtės (2005), Kasiulio ir Barvydienės (2005), Tkačenko ir kt. (2021), Madhumitha ir Dhanabakkiyam (2019) motyvavimo apibrėžtyse pabrėžiamas darbuotojo poreikių ir interesų tenkinimas, siekiant išlaikyti pasitenkinimą ir įsipareigojimą darbui. Tokias apibrėžtis galima priskirti į darbuotojų poreikius ir motyvus orientuotai krypčiai, nes akcentuojama, kad motyvacija kyla iš asmens vidinių poreikių patenkinimo. Tai atitiktų turinio (poreikių) motyvacijos teorijas (Maslow, McClelland, Herzberg), teigiančias, jog motyvaciją dirbti lemia noras patenkinti savo poreikius. Lentelėje 1 nurodytose Bučiūnienės (1996), Gražulio (2005), Musulaitės ir Labžentienės (2008), Korsakienės ir kt. (2011), Ulinskienės (2024), Dromantaitės ir kt. (2012), Šalkauskienės ir Šakūnaitės (2022), Viningienės ir Ramanausko (2012) motyvavimo apibrėžtyse motyvavimas suvokiamas kaip vadybos įrankis ir įtakos procesas, siekiant išsikeltų organizacijos tikslų. Tokias apibrėžtis galima priskirti vadovavimo ir organizacijos tikslų siekimo krypčiai, nes dėmesys skiriamas strateginiam darbuotojų elgesio valdymui. Tai atitiktų motyvacijos

proceso teorijas (Vroom, Adams, Porter ir Lawler), analizuojančias, kokie veiksniai nulemia darbuotojo motyvaciją dirbti. Darbuotojų motyvavimo teoriniai modeliai leidžia vadovams pasirinkti optimalų „motyvavimo priemonių rinkinį“, kuris leistų organizacijai per trumpiausią laiką ir kokybiškai pasiekti užsibrėžtų tikslų. Patys darbuotojai, aiškiai žinodami organizacijos „motyvavimo priemonių rinkinį“, tikėtina, atkakliau dirbs, nes žinos, kaip bus įvertinti už įdėtas pastangas ir gautą rezultatą, o vadovai iš to turės naudos, nes motyvuoti darbuotojai pasieks geresnių rezultatų.

Kalbant apie motyvacinius ir demotyvacinius veiksnius darbo vietoje, pirmiausia reikėtų apsibrėžti, kas tai yra motyvacinis veiksnys ir kas tai yra demotyvacinis veiksnys. Aleksić Glišović (2019, p.122) teigimu, motyvacinis veiksnys – tai toks veiksnys, kuris skatina darbuotoją efektyviau atlikti savo darbą. Pikturnaitė ir Tamašauskienė (2021, p. 78) demotyvacinį veiksnį apibrėžia kaip veiksnį, kuris silpnina darbuotojo norą darbą atlikti rezultatyviau ir daro darbuotoją abejingą atliekamam darbui. Kadangi žmonės yra labai skirtingi, turi individualią vertybių sistemą, jie gali būti motyvuoti arba demotyvuoti dėl skirtingų dalykų, todėl bus aptariami tik pagrindiniai motyvaciniai ir demotyvaciniai veiksniai darbo vietoje. L. Marcinkevičiūtė (2005, 81 psl.) išskiria motyvavimo priemones, kurios darbo vietoje veikia kaip motyvaciniai veiksniai:

2 lentelė. *Motyvavimo priemonės pagal Marcinkevičiūtė (2005)*

Materialinės motyvavimo priemonės		**Psichologinės motyvavimo priemonės**
Piniginės	*Nepiniginės*	
Dalyvavimas pelno padalijime, darbo užmokestis, kraustymosi, telefono ir kt. išlaidų kompensavimas, paskolos iš kaupiamųjų fondų nekilnojamajam turtui įsigyti, premijos, sutaupytų lėšų padalijimas.	Vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, sporto klubų abonementai, kelialapiai poilsiui, laisvalaikio renginiai įmonės lėšomis, stažuotės, valdiškas automobilis.	Darbo įvertinimas, darbo sąlygos, darbo turinys, sprendimų priėmimo laisvė, padėkos raštai, kvalifikacijos tobulinimas, palankus psichologinis klimatas, drausminių nuobaudų panaikinimas, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas ir atsakomybė, nusiskundimų analizė, saviraiškos galimybės, užimtumo garantijos, racionalūs valdymo stiliai.

Marcinkevičiūtės (2005, p. 81) požiūriu, išsiskiria materialiniai ir psichologiniai motyvaciniai veiksniai darbo vietoje. Palidauskaitė (2008, p. 8) teigia, jog dažnai skiriama vidinė ir išorinė

motyvacija. Patį darbą, t. y. darbo turinį, veiklos laisvę, darbo įvairovę, tobulėjimo galimybes, priskiria prie vidinės motyvacijos, o išorinę motyvaciją sieja su materialinėmis (atlyginimas, premijos ir visos kitos finansinės paskatos, kurias savo noru moka institucija) ir nematerialinėmis paskatomis (Palidauskaitė (2008, p.8). Atkreiptinas dėmesys į vieną iš svarbiausių materialinių motyvacinių veiksnių darbe – darbo užmokestį. Viningienė (2014, p. 162) teigia, jog darbuotojui svarbus faktinis darbo užmokesčio dydis ir tai, kad jis jaustųsi gavęs teisingą atlygį už darbą, nes atlyginimas turi užtikrinti darbuotojo saugumo ir tikrumo jausmą, kad jis nejaustų nuoskaudų, pasireiškiančių nenoru stengtis darbe. Svarbu ir tai, kad darbuotojo motyvacija gali keistis priklausomai nuo jo ekonominės situacijos, amžiaus tarpsnio, šeiminių įsipareigojimų ir kt. Kaip teigia Premoli (2003), darbuotojo motyvavimo sudėtiniai elementai yra nepastovūs, kinta laike ir priklauso nuo gyvenimo ir karjeros fazės, pavyzdžiui, jei darbuotojas augina mažus vaikus, jį labiausiai motyvuos lankstus darbo grafikas, o jei darbuotojas bus pasiėmęs paskolą, jį labiausiai motyvuos atlyginimas. Palidauskaitė (2008, p. 8) patvirtina Premoli įžvalgas, nes, jos teigimu, motyvaciniai veiksniai darbinės karjeros metu gali kisti: skirtinga motyvacija esti ateinant į darbą, dirbant, rengiantis palikti darbo vietą. Motyvacinių veiksnių skirtumus atskleidė Ruškienė (2021, p. 68), atliktu tyrimu patvirtinusi, kad skirtingų kartų atstovus veikia skirtingi motyvaciniai veiksniai. Mokslinėje literatūroje dažnai linkstama prie požiūrio, jog darbuotojams yra paveikesni ne materialiniai, o psichologiniai motyvaciniai veiksniai (Yildiz ir Kilic (2021, p.122), Mertler (2016, p. 40), Han ir Yin (2016 p. 618), Toropova ir kt. (2021, p. 71). Kokie konkrečiai psichologiniai motyvaciniai veiksniai yra svarbiausi, nustatyti yra sunku, nes darbuotojai yra skirtingi, skirtingos jų kultūrinės patirtys, požiūriai, patiriamos unikalios gyvenimiškos situacijos, tačiau neginčytina tai, kad motyvaciniai veiksniai darbo vietoje yra svarbūs, nes padeda išlaikyti susidomėjimą darbu. Pasak Bručkutė ir kt. (2012, p. 35), organizacijos motyvavimo sistema turi būti orientuota kuo geriau tenkinti darbuotojo interesus, o tinkamai parinkti motyvaciniai veiksniai turi įtakos darbuotojų, o tuo pačiu ir organizacijos rezultatams. Taigi šiuolaikinėje organizacijų kultūroje motyvaciniai veiksniai yra labai įvairūs. Linkstama prie požiūrio, jog skirtingų kartų, skirtingomis gyvenimo ir karjeros situacijomis darbuotojus veikia įvairūs motyvaciniai veiksniai darbo vietoje.

Demotyvacija yra siejama su darbuotojo motyvacinių resursų praradimu ir turi savo etapus. Pirmas demotyvacijos etapas, kai kyla epizodiniai darbuotojo nepasitenkinimo atvejai, kurių nesprendžiant pereinama į kitą etapą – atvirai rodomą darbuotojo nepasitenkinimą. Šiame etape neišsprendus darbuotojo nepasitenkinimo priežasčių, pereinama į paskutinį etapą – darbuotojas ima ieškoti kito darbo. Demotyvacijos būseną iššaukia: pasibjaurėjimas darbu, kenksmingos darbo sąlygos, užduoties skurdumas, trūkstant atsakomybės, tironiškas vadovavimas (Bučiūnienė, 1996, p. 29). Remiantis Adams teisingumo teorija, demotyvacinis veiksnys darbo vietoje yra neteisinga atlygio sistema. Herzberg dviejų veiksnių teorijos požiūriu, nepalanki darbo aplinka ir prastos darbo

sąlygos taip pat yra demotyvuojantys veiksniai. Per didelis organizacinių struktūrų spaudimas (taisyklių, nurodymų, įsakymų, draudimų ir kt. gausa) skatina profesinio nuovargio atsiradimą, riboja darbuotojo savarankiškumą bei galimybes dalyvauti sprendimų priėmime ir turi didelį poveikį darbuotojų demotyvacijai (Viderevičienė, 2023, p. 53). Šiuolaikinėse organizacijose vyraujantis didelis darbų tempas didina profesinį stresą, kuris, nesiimant reikiamų priemonių, tampa demotyvuojančiu veiksniu, nes prastėja darbuotojo rezultatai, be to, demotyvaciją skatina ir per didelis darbo krūvis, kuris yra darbuotojo emocinio išsekimo veiksnys (Videravičienė, 2023, p. 53). Sudėtingas darbas, patiriama psichologinė įtampa darbe taip pat yra demotyvuojantys veiksniai (Pikturnaitė ir Tamašauskienė, 2021). Rosłon (2020, p.33) iš demotyvuojančių veiksnių darbe akcentuoja atrankos sistemos ir paaukštinimo ydingumus, netinkamus vadovavimo metodus, ydingą bausmių ir apdovanojimų bei ritualų sistemą. Darbuotojo demotyvacija gali atsirasti tiek dėl išorinių, tiek dėl vidinių veiksnių, atsirandančių organizacijoje (Rosłon (2020, p. 33), todėl tiksliai apibrėžti demotyvacinius veiksnius yra sudėtinga, nes skirtingus darbuotojus gali veikti skirtingi demotyvaciniai veiksniai, pavyzdžiui, vienus darbuotojus nepakankamas grįžtamasis ryšys gali stipriai demotyvuoti, o kitų ne, nes tai priklauso ir nuo asmenybės tipo. Taigi, demotyvacija darbo vietoje yra sudėtingas procesas, tiesiogiai susijęs su darbuotojų motyvacinių išteklių praradimu. Demotyvacijos priežastys priklausomai nuo organizacijos, joje vyraujančios organizacinės kultūros, paties darbuotojo charakterio savybių gali būti įvairios, tačiau dažniausios iš jų – netinkamos darbo sąlygos, per didelis darbo krūvis ir nuolatinis stresas darbe.

1.3. Darbuotojų motyvacijos skatinimo sistemos ir formos

Žodis *motyvacija* kilęs iš lotynų kalbos žodžio *movere* – „judėti“. Motyvacijos sąvoka į vadybos mokslą atėjo iš psichologijos mokslo. Būtent XIX a. pabaigoje – XX a. pradžioje psichologai pirmieji pradėjo nagrinėti elgesio motyvaciją ir ją susiejo su žmogaus poreikiais ir žmogaus viduje vykstančiais psichologiniais procesais. Analizuojant mokslinę literatūrą *motyvacija* bendrąja prasme įvardijama kaip tam tikra veikla (Usovaitė, 2020, p. 16), procesas (Sabri, 2019, p. 14) arba kaip varomoji jėga (Pinder, 1998, cit. iš Diržytė ir kt., 2010, p. 124). Motyvacija yra psichologinis rezultatas (Ostroff, 1992, cit. iš Anjum ir kt. 2021, p. 48), atsirandantis dėl sąveikos tarp darbuotojo ir darbo aplinkos (Beardwell ir Claydon, 2007, cit iš Anjum ir kt. 2021, p. 48), todėl tikslingai kreipia darbuotojų elgesį jų išsikeltiems tikslams įgyvendinti. Taigi motyvacija yra žmogaus veiklos ir siekių pagrindas, nes skatina ir nukreipia asmens elgesį išsikelto tikslo link ir padeda asmeniui pajusti savo veiklos prasmę, kontroliuoti ir keisti savo elgesį (Petrauskienė ir Kubričenkaitė, 2023 p. 200).

Pripažįstant motyvacijos svarbą, būtina aktualizuoti darbuotojų motyvacijos skatinimo sistemą organizacijoje, įtakojančią ir darbuotojo, ir visos organizacijos veiklos efektyvumą: tinkamai

parengta motyvacijos sistema užtikrina darbuotojų pasitenkinimą bei lojalumą organizacijai ir padeda siekti užsibrėžtų strateginių tikslų. Pati darbuotojų motyvacijos skatinimo sistema apima materialinio ir nematerialinio poveikio sistemas:

3 lentelė. *Vadovavimo poveikio priemonių sistema pagal Sakalas ir Šilingienė (2000)*

VADOVAVIMO POVEIKIO PRIEMONIŲ SISTEMOS DALYS	MATERIALINIO POVEIKIO SISTEMA	NEMATERIALINIO POVEIKIO SISTEMA	
		PERSONALO PRIPAŽINIMO SISTEMA	DARBO POBŪDIS IR APLINKA
1	2	3	4
Pagrindiniai priemonių sistemos tikslai	Teisinga, motyvuojanti atlyginimo už darbą sistema	Efektyvi personalo ugdymo ir profesinio augimo sistema	Sąlygos dirbti įdomų, atsakingą darbą Geri santykiai su vadovais ir kolegomis
Poveikio priemonių sistemos turinys	Darbo santykinės vertės įvertinimas Darbuotojų asmeninio indėlio įvertinimas	Karjeros planavimo sistema Personalo ugdymo sistema	Palankių darbui sąlygų sudarymas Konfliktų sprendimas Delegavimas Kontrolė Grupinis darbas

Iš 3 lentelės matyti, jog labai svarbu sukurti tokią motyvacijos skatinimo sistemą, kuri apimtų ir materialinio, ir nematerialinio poveikio sistemas arba išorinį ir vidinį motyvavimą. Ir nors vadybos mokslo priešaušryje F. Teiloras sukurtoje mokslinio valdymo teorijoje materialinį atlyginimą laikė svarbiausiu darbuotojo motyvacijos veiksniu, „didžioji dauguma mokslinių tyrimų parodė, kad išorinis motyvavimas, jeigu jis yra netinkamas arba nepakankamas, taip pat gali pakenkti ir vidinei motyvacijai, kuri yra labai svarbi darbo aplinkoje“ (Fernandez ir kt., 2020, cit iš Petrauskienė ir Kubrečenkaitė, 2023, p. 200). Nagrinėjant mokslinę literatūrą išryškėjo, jog motyvacijos skatinimo sistemoje turi derėti išorinis motyvavimas (atlyginimas, priemokos, premijos) su vidiniu motyvavimu, kuris apima nematerialinius veiksnius (darbuotojams sudarytos sąlygos dalyvauti

organizacijos sprendimų priėmime, kvalifikacijos kėlimo galimybė, įvairūs psichologiniai paskatinimai už pasiektus rezultatus, darbo garantijos), todėl vadovai turi sutelkti dėmesį ir į vidinę, ir į išorinę motyvaciją, galinčią turėti įtakos darbuotojams, nes abi jos yra svarbios (Sarbi, 2021, p. 15). Būtent motyvacijos skatinimo sistemoje derinant išorinį ir vidinį motyvavimą darbuotojas savo veiklą mato kaip prasmingą ir teikiančią pasitenkinimą, todėl jis patenka į ,,motyvacijos ratą“, t. y. vėl motyvuojasi darbinėms veikloms.

Motyvavimo sistemos bus geros, jei jose, remiantis motyvavimo teorijomis, bus parinktos tinkamos motyvavimo formos. Kadangi motyvavimo teorijų yra daug ir jos skirtingos, o darbuotojų darbo motyvai yra taip pat skirtingi ir kintantys, derėtų pasirinkti tas motyvavimo formas, kurios priimtinos susiformavusiai organizacinei kultūrai. „Motyvacijos sistemos pagrindas yra nustatyti darbuotojų poreikius ir interesus. Tik juos išnagrinėjus ir toliau į juos atsižvelgus, galima sukurti kokybišką įmonės darbuotojų motyvavimo sistemą“ (Bilousova ir kt., 2021, p. 630). Taigi darbuotojų poreikiai ir interesai organizacijoje turėtų nulemti pasirinktas motyvavimo sistemos formas, pavyzdžiui, jeigu darbuotojai vertina sveiką gyvenimo būdą, į motyvacinę sistemą galima įtraukti galimybę nemokamai lankytis sporto klube ar baseine.

Analizuojant mokslinės literatūros straipsnius pastebėta, kad darbuotojų motyvacijos skatinimo formos apima materialinius ir nematerialinius veiksnius. Hasmi ir kt. (2019, p. 53) teigia, kad materialiniai skatinimo veiksniai nepriklauso nuo darbuotojo, pavyzdžiui, atlyginimas, atlyginimo padidinimas, paaukštinimas ir kt., tačiau šios motyvavimo priemonės ilgai netrunka, nes stimulas ateina iš išorės. Materialiniai veiksniai dažnai vadinami išoriniais veiksniais. Nematerialiniai veiksniai yra nulemti vidinės motyvacijos, kai darbuotojas pats nori aktyviai veikti: „Vidinei motyvacijai įtakos turintys veiksniai yra atsakomybė, laisvė veikti, galimybių, kuriomis galima pasinaudoti ugdant asmeninius įgūdžius ir gebėjimus, prieinamumas, įdomus darbas ir karjeros galimybės“ (Hasmi ir kt., (2019, p. 30)). Nematerialiniai veiksniai dažnai vadinami vidiniais veiksniais, nes juos nulemia darbuotojo pastangos. Hung ir Mai (2020, p. 63–64), nagrinėdami mokslinius tyrimus, nustatė veiksnius, darančius įtaką motyvacijai: tai darbo aplinka, vadovavimas, darbo užmokestis, premijos ir išmokos, karjeros galimybės, santykiai su bendradarbiais, įgalinimas, darbo vietos stabilumas. Anjum ir kt. (2021, p. 49–50) išskiria tokias motyvacijos skatinimo formas: įvertinimas už darbą, tobulėjimo galimybės, darbo aplinka, savarankiškumas, dalyvavimas priimant sprendimus, darbo vietos lankstumas, karjeros galimybės, galimybė mokytis ir tobulėti, augimo perspektyvos ir geri santykiai su vadovybe, pripažinimas. Sever ir Malbašic (2019, p. 57) didelę reikšmę kalbant apie motyvacijos skatinimo formas suteikia Hakmano ir Oldhamo 1975 metais darbo charakteristikų modelyje sukurtai formulei, kuri vadinama motyvacijos potencialo rodikliu (*toliau* MPS):

$$MPS = \left(\frac{Skill\ Variety + Task\ Identity + Task\ Significance}{3}\right) \times Autonomy \times Feedback$$

Kur:
Skill Variety – įgūdžių įvairovė,
Task Identity – užduoties tapatumas,
Task Significance – užduoties reikšmingumas,
Autonomy – savarankiškumas,
Feedback – grįžtamasis ryšys.

1 pav. *Motyvacijos potencialo rodiklio formulė pagal Sever ir Malbašić, (2019)*

Formulėje *įgūdžių įvairovė* interpretuojama pagal tai, kiek darbuotojas gali taikyti įvairius įgūdžius, *užduoties tapatumas* – kiek darbas įtakoja kitų žmonių gyvenimą ar patį darbą, *užduoties reikšmingumas* – kiek darbuotojas suvokia, kad jo darbas turi pradžią, vidurį ir pabaigą, *savarankiškumas* – kiek darbuotojas turi laisvės priimti sprendimus bei *grįžtamasis ryšys* – kaip darbuotojui pateikiama informacija apie jo atlikto darbo rezultatus. Jeigu MPS reikšmė didelė, darbas yra motyvuojantis, jeigu pagal formulę autonomija ar grįžtamasis ryšys lygus nuliui, motyvacijos potencialo nebelieka, nes galimybė laisvai priimti sprendimus ir tinkamas grįžtamasis ryšys yra esminiai motyvacijos parametrai. Remiantis MPS formule, galima daryti išvadą, jog, atsižvelgus į organizacijos kultūrą ir vertybes, gerai pažinus darbuotojų poreikius, reikėtų naudoti paveikiausias motyvacijos skatinimo formas, suteikiant darbuotojams tinkamą savarankiškumo laipsnį bei periodiškai teikiant grįžtamąjį ryšį. Visa tai reikėtų integruoti į bendrą motyvacinę sistemą – tik tuomet bus pasiektas optimalus rezultatas.

Analizuojant darbuotojų motyvavimo sampratą išryškėjo dvi pagrindinės kryptys: į darbuotojo poreikius ir motyvus orientuota kryptis, atitinkanti turinio (poreikių) motyvacijos teorijas (Maslow, McClelland, Herzberg) bei į vadovavimo ir organizacijos tikslus orientuota kryptis, atitinkanti motyvacijos proceso teorijas (Vroom, Adams, Porter ir Lawler).

Mokslinėje literatūroje išskiriami išoriniai materialiniai ir nematerialiniai bei vidiniai motyvaciniai veiksniai darbo vietoje. Išoriniai materialiniai ir nematerialiniai veiksniai darbo vietoje yra susiję su įvairiomis organizacijos mokamomis paskatomis darbuotojui, o vidiniai motyvaciniai veiksniai yra susiję su pačiu darbo turiniu ir jo įvairove, darbuotojo tobulėjimu ir veiklos laisve (autonomiškumu).

Demotyvaciniai veiksniai darbo vietoje siejami su darbuotojo motyvacinių resursų praradimu ir turi savo etapus: nuo epizodinių nepasitenkinimo atvejų pereinama į viešai rodomą nepasitenkinimą bei po jo sekantį paskutinį etapą – darbuotojo apsisprendimą palikti darbo vietą. Mokslinės literatūros apžvalga rodo, kad demotyvaciniai veiksniai gali būti įvairūs ir priklauso nuo darbo sąlygų, organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros, darbuotojo individualių savybių.

Analizuotos Maslow, Herzberg ir McClelland turinio teorijos turi tarpusavio panašumų: Maslow akcentuoti aukštesnieji poreikiai sutampa su Herzberg teorijos motyvatoriais bei McClelland trimis išmoktais poreikiais, o Maslow žemesniuosius poreikius atitinka Herzberg teorijos „higieniniai veiksniai“. Aptartose turinio teorijose teigiama, kad Maslow poreikių piramidės aukštesniuosius poreikius atitinkantys veiksniai yra vidiniai motyvatoriai, todėl labai svarbūs ir į juos turėtų atsižvelgti organizacijų vadovai kurdami motyvacines sistemas.

Trys pagrindinės motyvacijos proceso teorijos – Vroom lūkesčių teorija, Adams teisingumo teorija ir Porter-Lawler modelis – išryškina skirtingus, tačiau tarpusavyje susijusius darbuotojų motyvavimo aspektus. Vroom teorija pabrėžia darbuotojo tikėjimą, kad pastangos bus atlygintos, Adams teorija akcentuoja teisingo ir sąžiningo atlygio svarbą darbuotojui, o Porter-Lawler motyvacijos modelis sujungia Vroom ir Adams teorijų principus ir papildo darbuotojo gebėjimų ir už atliktą darbą gaunamo vidinio pasitenkinimo aspektais. Visos aptartos proceso teorijos padeda organizacijoms geriau suprasti, kaip kurti paveikią ir darbuotojus skatinančią motyvavimo sistemą.

Mokslinėje literatūroje darbuotojų motyvavimo tema išskiriami išoriniai materialiniai ir nematerialiniai bei vidiniai motyvaciniai veiksniai darbo vietoje. Išorniai materialiniai ir nematerialiniai veiksniai darbo vietoje yra susiję su įvairiomis organizacijos mokamomis paskatomis darbuotojui, o vidiniai motyvaciniai veiksniai yra susiję su pačiu darbo turiniu ir jo įvairove, darbuotojo tobulėjimu ir veiklos laisve (autonomiškumu).

Demotyvaciniai veiksniai darbo vietoje siejami su darbuotojo motyvacinių resursų praradimu ir turi savo etapus: nuo epizodinių nepasitenkinimo atvejų pereinama į viešai rodomą nepasitenkinimą bei po jo sekantį paskutinį etapą – darbuotojo apsisprendimą palikti darbo vietą. Mokslinės literatūros apžvalga demotyvacijos tema rodo, kad demotyvaciniai veiksniai gali būti įvairūs ir priklauso nuo darbo sąlygų, organizacijoje vyraujančios organizacinės kultūros, darbuotojo individualių savybių.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų motyvavimas yra kompleksinis procesas, kurį lemia tiek vidiniai darbuotojo poreikiai, tiek organizacijos tikslų siekimas. Analizuotoje teorinėje literatūroje motyvavimo tema išskiriamos dvi pagrindinės motyvavimo sampratos kryptys – orientuota į darbuotoją bei į vadovavimo procesą, o motyvaciniai ir demotyvaciniai veiksniai darbo vietoje yra įvairūs ir priklauso nuo individualių bei organizacinių sąlygų, todėl siekiant veiksmingos motyvacijos būtina derinti materialines ir nematerialines skatinimo formas, kuriomis remiantis galima suformuoti tinkamą motyvacinę sistemą, prisidedančią prie darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos tikslų įgyvendinimo.

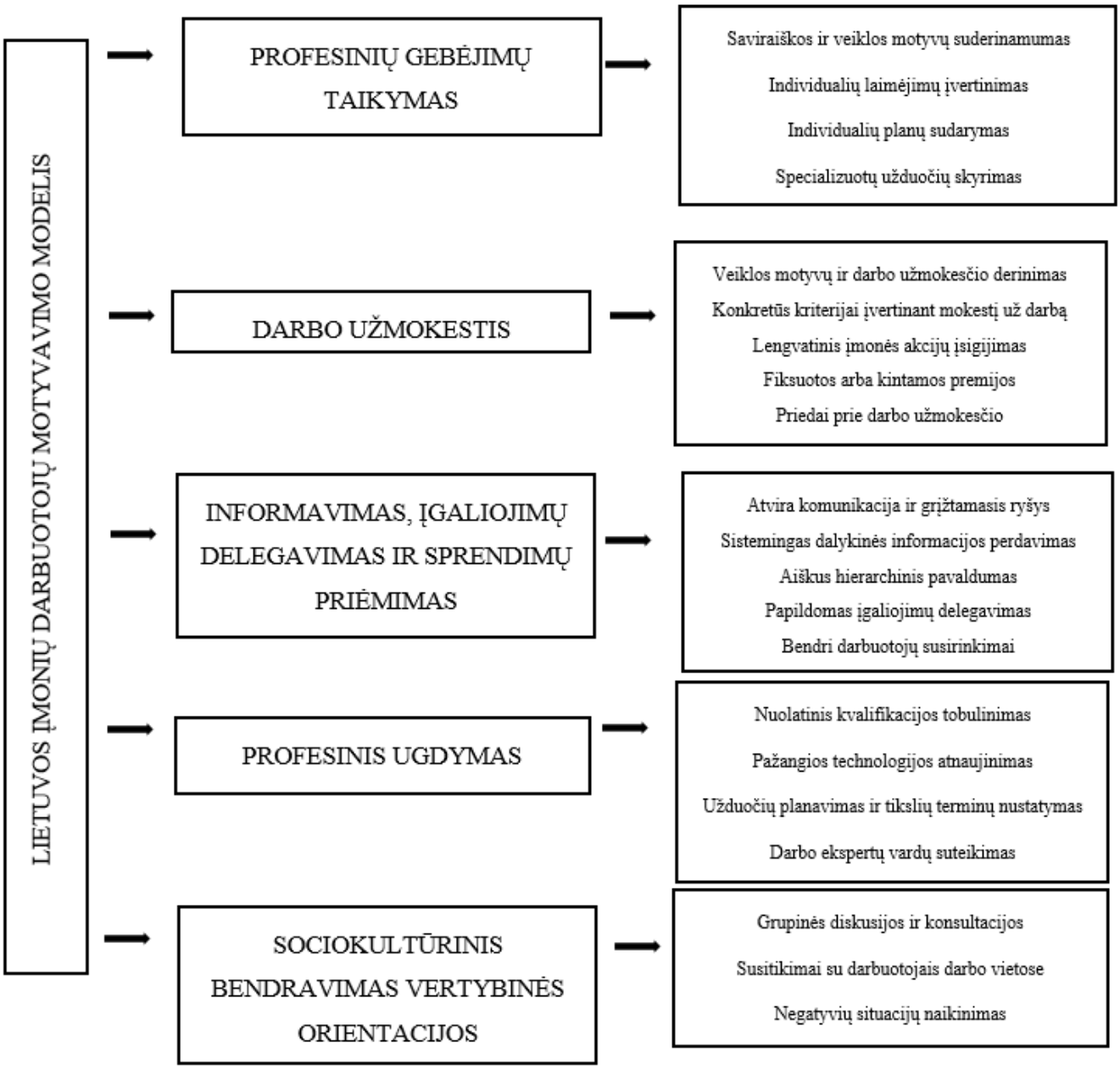
2. PEDAGOGŲ MOTYVAVIMO SISTEMOS TOBULINIMO PRIELAIDOS

Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklos susiduria su pedagogų trūkumu. Siekiant pedagogus pritraukti dirbti mokykloje bei motyvuoti dirbančius pedagogus nepalikti švietimo sistemos yra svarbu žinoti dirbančius pedagogus motyvuojančius veiksnius, reikia išmanyti paveikiausius motyvacijos būdus, nes motyvuoti pedagogai padeda užtikrinti mokyklos veiklos kokybę. Metai iš metų taikomas tas pats motyvavimo sistemos modelis praranda motyvacinę reikšmę, todėl motyvacinė sistema turi būti lanksti, t. y. prisitaikiusi prie laikmečio sąlygų bei atliepianti pedagogų poreikius. Būtent mokyklų vadovams tenka sunki vadybinė užduotis – palaikyti aukštą pedagogų motyvacijos lygį. Atsižvelgiant į tai, kad kiekvieno žmogaus motyvacija gali būti skirtinga, rasti bendrus pedagogus motyvuojančius veiksnius bei konkrečius būdus galima tik gerai pažįstant darbuotojus bei išanalizavus jų lūkesčius. Tik tuomet mokyklos vadovas gali „rasti būdą suprasti, kaip įkvėpti ir užtikrinti aukštą darbuotojų motyvacijos lygį, turint omenyje, kad jų motyvacijai įtakos turi daug veiksnių: biologiniai, intelektiniai, ekonominis, socialinis, emocinis, nes kiekvienas darbuotojas suvokia skirtingą veiklą, įvykius, žmones ir tikslus kaip motyvuojančius“ (Glišović ir kt., 2019, p. 122). Musulaitė (2008, p. 190) nurodo, kad konkurencinėmis sąlygomis darbuotojas tampa pagrindine gamybine jėga, pagrindiniu įmonės turto šaltiniu, todėl vis dažniau užduodamas klausimas: kaip išlaikyti šį pagrindinį įmonės turto šaltinį? Vienas iš svarbiausių būdų – darbo motyvacijos lygio didinimas, panaudojant tinkamus skatinimo būdus (Musulaitė (2008, p. 190). Nagrinėjant mokslinę literatūrą išryškėjo, kad vis didesnę motyvacinę vertę darbuotojams suteikia nematerialinės motyvavimo poveikio priemonės, nes išsivysčiusioje visuomenėje atlyginimas nebėra svarbiausias motyvacinis veiksnys: Marinovic ir kt. (2023, p. 5) pabrėžia nematerialinio atlygio ir užimtumo stabilumo svarbą darbo motyvacijai, o materialinių atlygio komponentų vaidmuo gali skirtis, atsižvelgiant į nacionalinį kontekstą. Ratkevičienės (1999, p.148) požiūriu, motyvavimo sistemos sėkmę lemia sugebėjimas visus organizacijos narius įtraukti į procesą, padaryti juos dalyviais, todėl svarbu, siekiant didesnės motyvacijos, įtraukti darbuotojus į problemų iškėlimo, tikslo nustatymo procesus, o tai yra mokyklos vadovo uždavinys. Pasak Effendi (2023, p.7), mokyklų vadovai daro įtaką pedagogų motyvacijai, gebėjimams ir darbo sąlygoms, kurios lemia mokymo praktiką ir mokinių mokymąsi. Taigi, pedagogų motyvavimas yra svarbiausias veiksnys siekiant spręsti pedagogų trūkumo problemą bendrojo ugdymo mokykloje. Tam reikalinga motyvacinė sistema, apimanti ne tik materialinius, bet ir nematerialinius skatinimo būdus, atliepiančius individualius pedagogų poreikius bei socialines ir ekonomines sąlygas. Būtent mokslinės literatūros analizė pedagogų motyvavimo tema atskleidžia išaugusį poreikį skatinti nematerialiai, todėl nematerialinis pedagogų skatinimas turėtų būti integruotas į motyvavimo sistemą.

2.1. Motyvaciniai ir demotyvaciniai veiksniai pedagogo darbe

Visuomenė mokytojui priskiria ypatingą misiją ir į jį sudeda didelius lūkesčius, nori matyti jį kaip ypatingai motyvuotą asmenybę, nes, pasak Lietuvos pedagogikos mokslo klasiko profesoriaus Jono Laužiko (1997, p. 224–225), mokytojas yra kūrėjas, kupinas meilės bręstančiai asmenybei bei tikintis kultūriniu žmonijos tobulėjimu.

L. Marcinkevičiūtė, (2005, p. 89) išanalizavusi motyvacijos raidos tendencijas bei atlikusi tyrimus apie Lietuvos darbuotojų motyvavimo pagrindus sudarančius motyvus, parengė darbuotojų motyvavimo modelį (2 pav.).



2 pav. *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo pagrindai pagal Marcinkevičiūtė, (2005)*

Atkreiptinas dėmesys, jog lentelėje nurodyti motyvaciniai veiksniai (išskyrus lengvatinį įmonės akcijų įsigijimą) daugiau ar mažiau veikia ir pedagogus bendrojo ugdymo mokykloje, tačiau, panagrinėjus mokslinę literatūrą apie pedagogų motyvaciją, galima pastebėti tam tikrų specifinių motyvacinių veiksnių. Han ir Yin (2016, p.2) įžvelgia, jog per pastarąjį dešimtmetį buvo pastebėtas didelis mokytojų motyvacijos tyrimų augimas, nes ši sritis buvo pripažinta svarbiu veiksniu, glaudžiai susijusiu su daugybe edukacijos kintamųjų, tokių kaip mokinių motyvacija, švietimo reforma, mokymo praktika bei mokytojų psichologinis pasitenkinimas ir gerovė. Dėmesys pedagogo motyvacijai auga ir dėl to, jog daugelis pasaulio šalių susiduria su pedagogų trūkumu bei jų pasitraukimu iš sistemos, mokytojų motyvacija vertinama kaip labai svarbus veiksnys, lemiantis mokinių motyvaciją, taip pat kaip svarbus švietimo reformos elementas, kadangi švietimo reformą turinio srityje didžiąja dalimi įgyvendina pedagogai.

Ankstyvesni pedagogų motyvacijos tyrimai daug dėmesio skyrė pedagogo karjeros kelio pasirinkimui. Šie tyrimai atskleidė, jog pedagogas savo profesinį kelią renkasi dėl vidinės, altruistinės ir išorinės motyvacijos (Han ir Yin, 2016, p. 3). Buvo manoma, jog būtent vidinė motyvacija užtikrina ilgalaikę karjerą. Tačiau pastebėta, jog pirminis pedagogo entuziazmas metams bėgant slopsta, todėl imta tirti aspektus, kurie galėtų padėti pedagogams nemesti profesinio kelio. Dörnyei ir Ushioda (2011, p .15) išskyrė dvi mokytojų motyvacijos dimensijas: motyvaciją mokyti ir motyvaciją išlikti profesijoje, o jų atlikta literatūros apžvalga leido išskirti keturis pagrindinius mokytojų motyvacijos komponentus: dominuojančią vidinę motyvaciją, susijusią su mokymo inherentiniu patrauklumu; socialinius kontekstinius veiksnius, įtakojamus išorinių sąlygų; laiko dimensiją, pabrėžiančią ilgalaikį įsipareigojimą ir demotyvuojančius veiksnius, kylančius dėl neigiamų poveikių. Tad galima teigti, jog pedagogo motyvaciją lemia asmeniniai vertybiniai pasirinkimai, išpažįstantys mokymą kaip ypatingą darbą, įvairūs išoriniai veiksniai, pastiprinantys vertybinį pasirinkimą mokyti bei demotyvuojančių veiksnių įtaka.

Han ir Yin (2016) sisteminėje pedagogų motyvacijos tyrimų apžvalgoje apibendrino 130 tyrimų apie mokytojų motyvaciją, kurie daugiausiai buvo vykdyti 1980–2015 metais. İpek ir Kanatlar (2018) ne tik tyrė anglų kalbos pedagogų motyvacinius veiksnius, bet ir išsamiai aprašė vykdytus pedagogų motyvacijos tyrimus. Žemiau esančioje 4 lentelėje, remiantis minėtų autorių straipsniuose pateikta sistemine literatūros apžvalga, pateikiami ryškesni pedagogų motyvaciniai veiksniai ir jų raiška, lentelėje taip pat galima pastebėti ir motyvacinių veiksnių raidą.

4 lentelė. *Pedagogų motyvaciniai veiksniai ir jų raiška (sudaryta remiantis Han ir Yin (2016) bei İpek ir Kanatlar (2018) sistemine pedagogų motyvacijos tyrimų apžvalga)*

Eil. nr.	**Motyvacinis veiksnys pedagogo darbe**	**Motyvacinio veiksnio raiška pedagogo darbe**	**Vykdyto tyrimo autorius ir metai**
1.	Pasitenkinimas ir pasiruošimas šeimos gyvenimui.	„Pagrindinės priežastys pasirinkti mokytojo profesiją buvo pasitenkinimas ir pasiruošimas šeimos gyvenimui“.	Richards, 1960.
2.	Noras dirbti su vaikais ir perduoti žinias, noras tęsti mokymąsi ir tarnauti visuomenei.	„Fox (1961) išskyrė keturias dažniausiai minimas priežastis: norą dirbti su vaikais ar paaugliais, norą perduoti žinias, galimybę tęsti mokymąsi ir norą tarnauti visuomenei. Šiuos atradimus patvirtino ir vėlesni tyrimai įvairiuose socialiniuose bei edukaciniuose kontekstuose (pvz., Alexander ir kt., 1994; Kyriacou ir Coulthard, 2000; Richardson ir Watt, 2006; Sinclair, 2008)“.	Fox, 1961.
3.	Ankstyvoji motyvacija (noras rinktis pedagogo profesiją).	„Ankstyvoji motyvacija ne visada numato jos išlaikymą per visą karjerą, o pirminis entuziazmas dažnai mažėja“.	Bess, 1977.
4.	Autonomija.	„Mokytojų motyvacija stiprėja, kai jie turi teisę pasirinkti mokymo metodus, programas, organizuoti klasės veiklą ir nustatyti drausmės taisykles“. „Mokytojai, turintys aukštą autonomiją palaikančią motyvaciją, labiau skatina mokinių autonomiją mokymesi ir asmeninį pasiekimą, o tai savo ruožtu mažina emocinį išsekimą mokytojų tarpe“. „Išoriniai veiksniai, tokie kaip autonomija, paskatino žmones pasirinkti mokytojo profesiją“.	Kaiser, 1981. Roth ir kt., 2007. Müller ir kt., 2009.

5.	Kolegos, atsakomybė, priežiūra, darbas ir jo saugumas, mokinių pasiekimai ir požiūris, profesinė autonomija.	„Mokytojai dažniausiai buvo patenkinti tokiais aspektais kaip kolegos, atsakomybė, priežiūra, pats darbas, darbo saugumas, mokinių pasiekimai ir požiūris, profesinė autonomija“.	Pennington, 1995.
6.	Atsakomybė, įsitraukimas, iššūkiai, kontrolė, mažesni administraciniai formalumai, klasės diskusijos.	„Tyrimo rezultatai parodė, kad atsakomybė darbe turi reikšmingą įtaką darbo pasitenkinimui. Didelis įsitraukimas, iššūkiai ir kontrolė buvo prognozuojami kaip vedantys į didesnį pasitenkinimą darbu. Kiti darbo pasitenkinimą lemiantys veiksniai buvo mažesni administraciniai formalumai ir sėkmingos klasės diskusijos“.	Bishay, 1996.
7.	Vidinė ir altruistinė motyvacija.	„Vidinės ir altruistinės motyvacijos buvo laikomos esminiais veiksniais, užtikrinančiais pasitenkinimą ir ilgalaikį karjeros tęstinumą išsivysčiusiose šalyse“. „Mokytojai labiau vertina vidinį nei išorinį atlygį“.	Brookhart ir Freeman, 1992; Kyriacou ir Coulthard, 2000. Kassabgy ir kt., 2001.
8.	Mokymo planas, klasės aplinka, administraciniai aspektai.	„Motyvaciją lemia trijų kategorijų veiksniai: mokymo planas (kurį sudaro egzaminai, vadovėliai ir mokymo programa), klasės aplinka (mokytojai ir mokiniai) bei administraciniai aspektai (mokymai, atlyginimas, laboratorijų įranga, prieiga prie papildomos medžiagos, privalomos politikos taisyklės, fizinė erdvė, akademinė laisvė, kolegos ir vadovai)“.	Johnson, 2001.
9.	Pozityvios emocijos.	„Pozityvios emocijos, tokios kaip džiaugsmas ar pasitenkinimas, skatina mokytojų įsitraukimą ir kūrybiškumą“.	Sutton ir Wheatley, 2003.

10.	Darbas su vaikais ir mokomojo dalyko svarba.	„Pradinių klasių mokytojai dažniau buvo motyvuoti darbo su vaikais, o vyresniųjų klasių mokytojai – savo dalyko svarbos“.	Richardson ir Watt, 2006.
11.	Gerai atlikto darbo įvertinimas.	„Sėkmės pripažinimas yra pigiausia motyvacijos forma. Svarbu prisiminti, kad talentas atsiskleidžia tada, kai jis yra įvertinamas“. „Mokyklos vadovas gali rodyti formalų poveikį atlikdamas savo oficialias pareigas, vykdydamas administracines užduotis laiku ir tinkamai, sudarydamas sąlygas mokytojams naudotis mokyklos resursais, elgdamasis teisingai ir subalansuotai bei žodžiu ar raštu apdovanodamas tuos mokytojus, kurie nusipelno pripažinimo“.	Donmez, 2013. Can, 2013.
12.	Mokinių elgesys.	„Mokinių elgesio veiksniai buvo dažniausiai minimi kaip veikiantys mokytojų motyvaciją. Teigiamus veiksnius sudarė mokinių dalyvavimas, motyvacija, atsiliepimai ir pasiekimai“.	İpek ir Kanatlar, 2018.
13.	Administracijos palaikymas.	„Administraciniai veiksniai taip pat buvo išskirti kaip svarbūs. Teigiami veiksniai apėmė administracijos paramą, sąžiningumą ir pastangų pripažinimą“. „Vadovų lyderystė stipriai teigiamai veikė autonominę motyvaciją“.	İpek ir Kanatlar, 2018. Zhang ir kt., 2021.
14.	Mokymo aplinka.	„Mokymo aplinkos veiksniai, tokie kaip techninė įranga, mokymo medžiaga ir klasių dydis, taip pat buvo laikomi svarbiais mokytojų motyvacijos veiksniais“.	İpek ir Kanatlar, 2018.
15.	Tarpasmeniniai santykiai.	„Tarpasmeniniai santykiai tarp kolegų ir mokytojų bei mokinių buvo dažnai paminėti kaip veiksniai, turintys įtakos mokytojų motyvacijai. Teigiami santykiai su kolegomis ir mokiniais skatino motyvaciją“.	İpek ir Kanatlar, 2018.

16.	Atlyginimas ir priedai.	,,Finansiniai klausimai, tokie kaip atlyginimas ir priedai, buvo paminėti kaip veiksniai, kurie gali tiek motyvuoti, tiek demotyvuoti mokytojus. Vėluojantys ar mažai adekvatūs mokėjimai dažnai buvo laikomi demotyvuojančiais“.	İpek ir Kanatlar, 2018.
17.	Darbo aplinkos veiksniai.	,,Darbo aplinkos veiksniai, tokie kaip mokyklos pastatas, mokytojų kabinetai ir jų įranga, taip pat buvo paminėti. Nors kai kurie dalyviai išreiškė pasitenkinimą, kiti nurodė, kad tokie aspektai, kaip didelis atstumas tarp klasių ir kabinetų, sukėlė nepasitenkinimą“.	İpek ir Kanatlar, 2018.
18.	Profesiniai veiksniai.	,,Profesiniai veiksniai, tokie kaip meilė darbui ir galimybė mokyti mėgstamą dalyką, buvo minimi kaip motyvuojantys“.	İpek ir Kanatlar, 2018.
19.	Institucinė parama.	,,Institucinė parama, tokia kaip galimybė dalyvauti konferencijose, seminaruose ar profesinio tobulėjimo renginiuose, taip pat buvo įvardyta kaip veiksnys, turintis teigiamą poveikį mokytojų motyvacijai“.	İpek ir Kanatlar, 2018.

Tyrimų apžvalga atskleidžia, kad motyvaciniai veiksniai ir jų raiška yra įvairūs ir apima didelį spektrą veiksnių – nuo asmeninių siekių iki profesinių bei altruistinių paskatų. Tyrimų apžvalgos duomenimis, motyvacija nėra pastovi ir kinta karjeros eigoje – ankstyvas entuziazmas dažnai mažėja, ypač jeigu mokykloje nėra palaikančių sąlygų, o ilgalaikį įsitraukimą stiprina vidinės motyvacijos veiksniai, tokie kaip autonomija, atsakomybė ir pripažinimas. Be to, motyvacijai yra svarbi palanki darbo aplinka, administracijos ir kolegų palaikymas.

Pastaraisiais metais taip pat vykdyti pedagogų motyvacijos tyrimai. Pavyzdžiui, Skaalvik ir Skaalvik (2020, p. 612) tyrė darbo išteklių įtaką pedagogų motyvaciniams veiksniams: darbo ištekliai apėmė autonomiją ir vadovų paramą, kur autonomija buvo apibrėžta kaip mokytojų laisvė priimti sprendimus dėl mokymo metodų ir darbo organizavimo, o vadovų parama reiškė mokytojų suvokimą, kad jų vadovai teikia pagalbą, palaikymą ir skatina jų profesinį tobulėjimą ir visi šie išvardinti ištekliai mažino pedagogų perdegimą ir didino darbo pasitenkinimą. Panadero ir kt. (2022) akcentuoja, jog iš jų vykdyto tyrimo išryškėjo tokios pedagogų motyvacijos palaikymo priemonės: lankstus darbo

grafikas, tinkamas technologinis palaikymas ir teigiamas grįžtamasis ryšys, nes šios priemonės padėjo sumažinti stresą ir paskatino mokytoją išlikti įsitraukus į savo darbą, o tinkamos darbo sąlygos padėjo užtikrinti autonominę mokytojų motyvaciją. Zhang ir kt. (2022, p. 919) kaip svarbų pedagogų motyvacinį veiksnį iškelia vadovų transformacinę lyderystę, nes ji padeda kurti viziją, individualų palaikymą ir intelektinę stimuliaciją; įdomu tai, kad darbo spaudimas, suvokiamas kaip darbo iššūkis, gali skatinti mokytojų motyvaciją, tačiau emocinis spaudimas dažniau lemia emocinį išsekimą ir motyvacijos praradimą, o kolegų palaikymas tam tikrais atvejais gali mažinti motyvaciją, nes mokytojai gali pasikliauti kolegų pagalba vietoje savo gebėjimų tobulinimo. Chan ir kt., (2024, p. 658) vykdytu tyrimu nustatyta, jog mokytojai, kurių įsitraukimo lygis yra aukštesnis, gali patirti didesnius jausmus bei energiją, kas ir yra didesnio įsitraukimo priežastis. (Vedder- Weiss ir kt., 2024, p.15) ištyrė refleksijos svarbą pedagogų motyvacijai ir nustatė, kad refleksija ne tik leidžia analizuoti ir tobulinti savo praktiką, bet ir skatina pedagogų vidinę motyvaciją dirbti ir didina pasitenkinimą profesine veikla, o tai padeda valdyti didelį stresą ir išvengti perdegimo. Vedder-Weiss ir kt. (2024, p. 15) apibrėžia du motyvacijos tipus – vidinę ir išorinę motyvaciją. Jei žmogus ką nors daro dėl to, kad tai yra savaime įdomu ar malonu, tai vadinama vidine motyvacija, tačiau jei kažkas daroma dėl to, kad siekiama apčiuopiamo rezultato, tai vadinama išorine motyvacija (Vedder-Weiss ir kt. (2024, p. 16). Remiantis šia apibrėžtimi galima teigti, jog finansinis atlygis, darbo sąlygos ir palaikymas yra išorinė motyvacija, o asmeniniai tikslai, saviraiška ir poreikis tobulėti, siekti savo išsikeltų tikslų įgyvendinimo, poreikis darbą atlikti gerai, nes pats darbas teikia džiaugsmą, yra vidiniai motyvaciniai veiksniai. Išoriniai motyvaciniai veiksniai apibūdinami kaip trumpalaikio poveikio, o ilgalaikiai motyvaciniai veiksniai yra ilgalaikio poveikio (Vedder-Weiss ir kt. (2024, p. 16)). Taigi motyvavimo sistema bendrojo lavinimo mokykloje turėtų būti nukreipta į tai, kad lanksčiai derinant išorinius motyvacinius veiksnius būtų pasiekta vidinių motyvacinių veiksnių, kurie yra ilgalaikiai ir gali mokyklai suteikti klestėjimo perspektyvą.

Demotyvacija apibrėžiama kaip visiškas motyvacijos nebuvimas, kai žmogus neturi nei vidinės, nei išorinės motyvacijos, neatlieka veiklos ir nerodo suinteresuotumo dirbti (Pikturnaitė ir Tamašauskienė (2021, p. 78)). Ryan ir Deci (2000, p. 76) sukurtoje apsisprendimo teorijoje išskiria tris motyvacijos rūšis: demotyvaciją, vidinę bei išorinę motyvaciją ir demotyvaciją mato kaip gniuždančią jėgą, kurią sukelia įvairios priežastys. Darbe demotyvacija pasireiškia suprastėjusia atliekamo darbo kokybe, abejingumu darbui, kūrybiškumo stoka arba net darbo vengimu. Demotyvuoti žmogų – tai naudojant tam tikras priemones atimti iš žmogaus vidinę jėgą, skatinančią jį eiti tam tikra linkme. Taigi, demotyvacija yra motyvacijos antonimas.

Vidrevičienės (2023, p. 52) teigimu, moksliniais tyrimais įrodyta, kad darbe patiriamo streso lygis ir jo pobūdis yra tiesiogiai susijęs su darbuotojo profesiniu nuovargiu, o profesinis nuovargis, kuris yra su darbu susijusi psichinio išsekimo būsena, atsirandanti dėl nuolatinio streso darbe, apima

3 komponentus: 1. emocinį išsekimą (tai kokybinis profesinio nuovargio rodiklis, apibūdinantis darbuotojo psichinių jėgų sumažėjimą, išsekimą, persidirbimą, psichinį nuovargį, energijos nebuvimą ir kt.); 2. depersonalizaciją (komponentas, atspindintis atsiradusį cinišką ir negatyvų asmens požiūrį į santykius su kitais žmonėmis, atsainų požiūrį į darbą, abejingumą klientams ir t.t.); 3. savo pasiekimų redukciją (nuvertinimą) (komponentas, nusakantis atsiradusį darbuotojo nekompetencijos jausmą su darbu susijusio saviveiksmingumo sumažėjimą, profesinių pasiekimų deprivaciją). Ivleva ir Pajarskienė (2018, p. 22) teigia, kad susikaupusi stresinė įtampa gali sumažinti darbo rezultatyvumą ir motyvaciją, sutrikdyti asmens elgesį bei tarpasmeninius santykius.

Demotyvacija stipriai pasireiškia ir pedagogo darbe, kadangi pedagogo darbas yra susijęs su nuolat patiriamu stresu, kuris pastaraisiais metais dėl startavusio įtraukiojo ugdymo ypatumų dar labiau išaugo. Bubelienė ir Merkys, (2016, p. 62) atliko tyrimą apie pedagogų patiriamą stresą ir gavo rezultatą, jog vidutiniškai bemaž kas trečias mokytojas (32,65 proc.) sistemingai patiria profesinį stresą. Nuolatinis stresas lemia suprastėjusią gyvenimo kokybę, išauga lėtinių ligų rizika, o pats darbuotojas dėl užsitęsusio streso gali tapti demotyvuotu. Taigi pedagogų patiriamas stresas darbe veikia demotyvuojančiai ir nulemia daugybę asmenybinių bei sveikatos problemų.

Pasak Pikturnaitės ir Tamašauskienės (2021, p. 80), galima išskirti 4 demotyvuojančių veiksnių grupes: bendra politinė-sociokultūrinė situacija švietimo srityje; veiksniai, susiję su pačia asmenybe, jos ankstesne patirtimi, tobulėjimo galimybe; darbo ypatumai ugdymo įstaigoje; skatinimas ir jo pakankamumas. Atsižvelgiant į išskirtas demotyvuojančių veiksnių grupes bei remiantis mokslinės literatūros straipsniais pateikiama pedagogus demotyvuojančių veiksnių lentelė:

5 lentelė. *Pedagogus demotyvuojančių veiksnių lentelė (sudaryta autorės, remiantis mokslinės literatūros straipsniais)*

Eil. Nr.	**Demotyvacinis veiksnys pedagogo darbe**	**Demotyvacinio veiksnio raiška pedagogo darbe**	**Vykdyto tyrimo autorius ir metai**
1.	Kompetencijos stoka.	„Demotyvacija atsiranda „nesijaučiant kompetentingu““.	Deci, 1975, cit. iš Ryan ir Deci, 2000, p. 75.
2.	Nepasitikėjimas.	„Demotyvacija atsiranda netikint, kad ji [motyvacija – autoriaus pastaba] duos norimą rezultatą“.	Seligman, 1975, cit iš Ryan ir Deci, 2000, p.75.

3.	Pedagoginių tikslų neapibrėžtumas, technologijų įsisavinimo sunkumai, mokymosi rutinos užduotys.	„Bess (1977) nustatė devynias pagrindines problemas, galinčias trukdyti mokytojų motyvacijai, įskaitant pedagoginių tikslų neapibrėžtumą, mokymo technologijų įsisavinimo sunkumus ir įvairias mokymo rutinos užduotis“.	Bess, 1977, cit. Han ir Yin, 2016, p.7.
4.	Grįžtamojo ryšio nebuvimas.	„Demotyvacija atsiranda „dėl veiklos nevertinimo““.	Ryan, 1995, cit. iš Ryan ir Deci, 2000, p. 75.
5.	Profesinis prestižas ir karjera.	„Pedagogai išreiškė nepasitenkinimą dėl riboto dalyvavimo politikos sprendimų priėmimo procese, profesijos statuso visuomenėje ir ribotų karjeros galimybių“.	Pennington, 1995, cit. iš İpek ir Kanatlar p. 27.
6.	Stresas, monotonija, autonomijos stoka, ribotos karjeros galimybės.	„Dörnyei išskiria šiuos darbo demotyvavimo veiksnius: didelis streso lygis, mokymo autonomijos apribojimai (pvz., privalomi mokymo planai, testai ir metodai, bei vyriausybės politika), nepakankamas mokytojų saviveiksmingumas, mažos intelektinio tobulėjimo galimybės, monotoniškas turinys, nepakankama karjeros struktūra arba profesinio tobulėjimo kelias“.	Dörnyei, 2001, cit. iš İpek ir Kanatlar p. 27.
7.	Neigiamas mokinių požiūris, prastos darbo sąlygos.	„Mokinių požiūris, mokymo medžiagos kokybė ar darbo sąlygos, buvo įvardyti kaip galimai demotyvuojantys veiksniai“.	Sugino, 2010, cit. iš Han ir Yin, 2016, p. 5.
8.	Menkas 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“.	Rupšienė ir Gustienė, 2005, p. 23.

9.	Vadovų netinkamas vadovavimas.	„Silpnas vadovų palaikymas, nevertinamas mokytojo darbas, netinkamas administracijos požiūris į eilinį mokytoją, vadovas nesėkmes aptaria mokinių akivaizdoje, vienodų reikalavimų nesilaikymas, blogai (nepatogiai) sudarytas tvarkaraštis“.	Rupšienė ir Gustienė, 2005, p. 23.
10.	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).	Rupšienė ir Gustienė, 2005, p. 23.
11.	Didelis pedagogų darbo krūvis.	„Laiko stoka, didelis krūvis, papildomi darbai, auklėjamoji klasė, darbas keliose vietose, per didelis užimtumas“.	Rupšienė ir Gustienė, 2005, p. 23.
12.	Pedagogų asmeninės priežastys.	„Įtampa, nepastovumo jausmas, stresas ir nuovargis, amžius, asmeninės problemos, per mažai pamokų, žmogaus abejingumas ir pasyvumas, patirties trūkumas“.	Rupšienė ir Gustienė, 2005, p. 23.
13.	Mokinių mokymosi motyvacijos ypatumai.	„Mokinių motyvacijos stoka, mokinių abejingumas dalykui, blogas lankomumas, nepaklusnumas, mokinių nusugebėjimas rinktis kursą“.	Rupšienė ir Gustienė, 2005, p. 23.
14.	Destruktyvūs kolegų santykiai.	„Kolegų netolerancija ir konkurencija, intrigos“.	Rupšienė ir Gustienė, 2005, p. 23.
15.	Turinio pasikartojimas, ribotos intelektualinės plėtros galimybės,	„Dörnyei ir Ushioda (2011) pateikė demotyvuojančių veiksnių klasifikaciją, įskaitant turinio pasikartojimą, ribotas intelektualinės plėtros galimybes ir nepakankamas karjeros struktūras“.	Dörnyei ir Ushioda, 2011, cit. iš Han ir Yin, 2016, p. 8.

	nepakankamos karjeros struktūros.		
16.	Išoriniai veiksniai.	„Išoriniai veiksniai (maži atlyginimai, mažiau galimybių atlikti mokslinius tyrimus ir t. t.)“.	Kızıltepe, 2008, cit. iš Han ir Yin, 2016, p. 5.
17.	Ilgalaikis profesinis stresas.	„Tyrimas pabrėžia, kad mokytojų perdegimas gali būti ilgalaikio profesinio streso pasekmė. Streso kupinos darbo sąlygos (vadinamos darbo reikalavimais) yra susijusios su perdegimo simptomais. Mokytojų perdegimas yra siejamas su mažesniu įsitraukimu į darbą, darbo pasitenkinimu, didesne depresijos tikimybe ir noru palikti mokytojo profesiją“. „Ilgalaikis stresas sukelia profesinį perdegimą, sugriauna darbinę motyvaciją“.	Skaalvik ir Skaalvik, 2021, p. 603. Bubelienė ir Merkys, 2016, p. 58.
18.	Emocinis išsekimas.	„Emocinis išsekimas dažniausiai siejamas su depresyvia nuotaika, energijos trūkumu ir mažėjančiu pasitenkinimu darbu“.	Skaalvik ir Skaalvik, 2021, p. 605.
19.	Netinkama vadovų lyderystė ir emocinis spaudimas.	„Rezultatai parodė, kad mokyklos lygmens veiksniai, tokie kaip vadovų lyderystė ir emocinis spaudimas, reikšmingai veikia mokytojų motyvaciją“.	Zhang ir kt., 2021, p. 716.
20.	Darbo spaudimas.	„Tačiau kai kurie tyrimai rodo, kad didelis darbo spaudimas gali sumažinti motyvaciją, nes mokytojai labiau koncentruojasi į išlikimą esamoje situacijoje ir vengia klaidų, užuot siekę tobulėti“.	Zhang ir kt., 2022, p. 911.

Apibendrinant galima teigti, jog pedagogų demotyvacija dažnai kyla dėl nuolat patiriamo profesinio streso, kurį dar labiau stiprina įtraukiojo ugdymo ypatumai. Ilgalaikis stresas sukelia emocinį išsekimą, kurį dažniausiai lydi perdegimas ir demotyvacija. Be to, demotyvaciją lemia tokie veiksniai kaip kompetencijos stoka, nepasitikėjimas savimi, neapibrėžti pedagoginiai tikslai, grįžtamojo ryšio nebuvimas, vadovų nepalanki lyderystė ir neigiami darbo aplinkos aspektai. Šie

veiksniai ne tik mažina mokytojų darbo rezultatyvumą, bet ir blogina pedagogų emocinę savijautą, o tai yra tiesioginis kelias į demotyvaciją.

2.2. Pedagogų motyvavimo praktikų apžvalga

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (1991) nustatyta, kad pedagoginių darbuotojų darbo užmokestis priklauso nuo jų turimos kvalifikacinės kategorijos, pedagoginio darbo stažo, mokinių skaičiaus bei atliekamos veiklos sudėtingumo. Minėtame įstatyme taip pat reglamentuojamos trys premijų rūšys, į kurias gali pretenduoti pedagoginiai darbuotojai: Metų mokytojo premija, Meilės Lukšienės premija (skirta pedagogams iki 35 metų) ir Vaikų literatūros premija. Įstatyme nurodoma, kad Švietimo, mokslo ir sporto ministro nustatyta tvarka gali būti skiriamos ir kitos skatinimo priemonės, tokios kaip premijos, apdovanojimai ir pan. Be to, įstatyme numatyta, kad švietimo įstaigų vadovai, jų pavaduotojai ugdymui, ugdymo skyrių vedėjai, mokytojai, pagalbos mokiniui specialistai bei kiti ugdymo procese dalyvaujantys asmenys gali gauti papildomą materialinę paramą arba tam tikrų išlaidų kompensavimą (pvz., kelionės į darbą ir atgal, gyvenamojo būsto nuoma ir kt.), jeigu tai numatyta konkrečios savivaldybės ar švietimo įstaigos nustatyta tvarka. Pedagoginių darbuotojų atlyginimo sąlygos ir konkretus darbo užmokestis yra detalizuojami kiekvienos ugdymo įstaigos Darbo apmokėjimo sistemoje (DAS). Vadovaudamosi Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos aprašo“ (2018), ugdymo įstaigos savo DAS dokumentuose nustato ir priemokų, skatinimo bei apdovanojimų tvarką. Vis dėlto, esant finansavimo trūkumui, skatinimo priemonės dažnai įgyvendinamos tik formaliai. Taigi, valstybės lygmeniu yra reglamentuota, jog pedagoginių darbuotojų darbo užmokestis priklauso nuo pastangų siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos, pedagoginio stažo, mokinių skaičiaus bei darbo sąlygų sudėtingumo. Tačiau kyla pagrįstas klausimas – ar šių priemonių pakankama norint motyvuoti pedagoginius darbuotojus?

Vienas iš svarbių veiksnių, įtakojančių motyvavimo sistemos veiksmingumą švietime, yra finansavimo šaltinių specifika ir jos paskirstymo ypatumai. Remiantis Europos Komisijos švietimo informacijos tinklo „Eurydice“ duomenimis, 2022–2023 mokslo metais Lietuvoje dominavo valstybinis švietimo sektorius, apimantis 83 proc. visų švietimo įstaigų (Eurydice, 2023). Šio sektoriaus finansavimas daugiausia grindžiamas specialiosiomis tikslinėmis dotacijomis bei savivaldybių skiriamomis ūkio lėšomis, kurios ne visuomet sudaro pakankamas galimybes skatinti pedagoginius darbuotojus materialiai, todėl ypač svarbus tampa nematerialinis (psichologinis) motyvavimas. Toks požiūris atitinka šiuolaikinių organizacijų naujausias vadybos tendencijas,

kuriose patrauklios darbo sąlygos siejamos ne vien su darbo užmokesčiu, bet ir su nematerialiniu (psichologiniu) motyvavimu, kurį tinkamai panaudojant darbuotojai jaučiasi įvertinti, išklausyti ir palaikomi, o šie psichologiniai motyvavimo veiksniai palaiko motyvaciją. Taigi, galima daryti prielaidą, kad esant ribotoms finansinėms galimybėms motyvuoti pedagogus, būtina turėti aiškią ir darbuotojams patrauklią motyvavimo sistemą, išnaudojančią nematerialinio (psichologinio) motyvavimo galimybes.

Analizuojant mokslinę literatūrą pedagogų motyvavimo tema pastebėta, kad pedagogus motyvuoja materialinės ir nematerialinės (psichologinės) priemonės, kurios gali skirtingai veikti pedagogus. Tą paliudija atlikti moksliniai tyrimai pedagogų motyvacijos tema. Han ir Yin (2016) akcentuoja, kad materialinės motyvavimo priemonės yra veiksmingesnės silpniau ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse ir atvirkščiai – labiau ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse tarp pedagogų jaučiamas didesnis nematerialinio (psichologinio) motyvavimo poreikis, kurį galime sieti su Maslow poreikių piramidės aukštesniais – pagarbos ir saviraiškos – poreikiais.

Kadangi šio magistro darbo empirinė dalis orientuota į Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų pedagogus, išsamiau aptariami lietuvių tyrėjų, analizavusių pedagogų motyvaciją, darbai. Smilgienės ir Masiliauskienės (2024) vykdytas tyrimas atskleidė, kad pedagogų motyvaciją dirbti labiausiai stiprina nematerialinis (psichologinis) motyvavimas, t. y. geri tarpusavio santykiai kolektyve, žodinis paskatinimas, kitų vertinimas ir galimybė tobulėti, o materialinis skatinimas (premijos, priedai) taikomas retai. Kumpikaitė-Valiūnienė ir kt. (2021) vykdytu tyrimu pagrindė, kad institucinė parama daro teigiamą poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai ir gerovei, taip pat mažina su darbu ir asmeniniu gyvenimu susijusį perdegimą. Augienė ir Repovienė (2015, p. 19), tyrusios Panevėžio miesto ir regiono pedagogų pasitenkinimą pedagogine veikla įvairiais pedagogo karjeros etapais, nustatė, jog visi pedagogai kaip pagrindinį pasitenkinimo pedagogine veikla veiksnį įvardija galimybę realizuoti save. Juozaitienė ir Simonaitienė (2011, p. 89), tyrusios Kauno miesto ir Kauno rajono savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų motyvatorius, skatinančius dirbti, taip pat patvirtino, jog savirealizacijos veiksniai veikia kaip stiprūs motyvatoriai ir didina mokytojų pasitenkinimą darbu. Taip pat minėtu tyrimu išskirta, jog, pedagogų požiūriu, vadovavimo stilius yra stiprus motyvatorius, tačiau jis nėra būdingas respondentų organizacijoms (Juozaitienė ir Simonaitienė (2011, p. 89). Diskienė ir Tamoševičienė (2014, p. 98), tyrusios Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų įsipareigojimo organizacijai, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajas, nustatė, kad motyvacija dirbti bei pasitenkinimas darbo rezultatais nulemia didesnį įsipareigojimą organizacijai, o tai labai svarbu siekiant išlaikyti pedagogus bendrojo ugdymo mokykloje. Šilinskas ir Raižienė (2023, p. 56), tyrę Lietuvos 3 klasės mokytojų darbo motyvaciją, identifikavo, kad aukštos kokybės motyvacija gali padidinti mokytojų susidomėjimą dėstomais dalykais, ugdyti jų meistriškumą, didinti kūrybiškumą mokant bei taikyti mokinių poreikius

atitinkančius mokymo ir bendravimo stilius. Bušauskienės ir Bagdono (2020, p.74) vykdyto tyrimo duomenys apie ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų motyvaciją dirbti ir tą lemiančius veiksnius rodo, jog labiausiai ikimokyklinio ugdymo pedagogus motyvuoja suvokiama darbo svarba ir prasmingumas bei galimybės mokytis, įgyti naujų žinių ir gebėjimų. Motyvaciją teigiamai veikiantys veiksniai: saugios darbo sąlygos, pedagogai aprūpinti darbo priemonėmis, erdvėmis, kuriose gali įgyvendinti savo kūrybinius sprendimus; jiems sudaromos sąlygos mokytis, organizacija yra apibūdinama kaip besimokanti ugdymo įstaiga (Bušauskienė ir Bagdonas (2020, p.74)). Žibėnienė ir kt. (2022, p. 280) pateikė kiekybinio tyrimo rezultatus apie Vilniaus miesto savivaldybės mokytojus motyvuojančius dirbti veiksnius, kurių duomenys rodo, kad pedagogus labiausiai motyvuoja mokytojų darbo sąlygų mokykloje gerinimas ir tiesioginės kontrolės mažinimas, taip pat asmeninis pripažinimas ir palankių profesinio ir asmeninio tobulėjimo galimybių užtikrinimas. Taigi, nors valstybiniu lygiu yra reglamentuotos tam tikros pedagogų motyvavimo priemonės, jų praktinis įgyvendinimas dažnai priklauso nuo finansavimo galimybių, todėl ypač svarbus tampa nematerialinis (psichologinis) motyvavimas. Empiriniai tyrimai pedagogų motyvavimo tema atskleidžia, kad pedagogus labiausiai motyvuoja galimybė realizuoti save, profesinis tobulėjimas, geri santykiai kolektyve ir vadovo palaikymas, o ne vien materialinės paskatos.

Pedagogų motyvavimas yra svarbiausias veiksnys siekiant spręsti pedagogų trūkumo problemą bendrojo ugdymo mokykloje. Tam reikalinga motyvacinė sistema, apimanti ne tik materialinius, bet ir nematerialinius skatinimo būdus, atliepiančius individualius pedagogų poreikius bei socialines ir ekonomines sąlygas, todėl motyvavimo sistema bendrojo lavinimo mokykloje turėtų būti nukreipta į tai, kad lanksčiai derinant išorinius motyvacinius veiksnius būtų pasiekta vidinių motyvacinių veiksnių, kurie yra ilgalaikiai ir gali mokyklai suteikti klestėjimo perspektyvą.

Pedagogų demotyvacija dažnai kyla dėl nuolat patiriamo profesinio streso, kurį dar labiau stiprina įtraukiojo ugdymo ypatumai. Ilgalaikis stresas sukelia emocinį išsekimą, kurį dažniausiai lydi perdegimas ir demotyvacija. Be to, demotyvaciją lemia tokie veiksniai kaip kompetencijos stoka, nepasitikėjimas savimi, neapibrėžti pedagoginiai tikslai, grįžtamojo ryšio nebuvimas, vadovų nepalanki lyderystė ir neigiami darbo aplinkos aspektai. Šie veiksniai ne tik mažina mokytojų darbo rezultatyvumą, bet ir blogina pedagogų emocinę savijautą, o tai yra tiesioginis kelias į demotyvaciją.

Valstybės lygmeniu yra reglamentuota, jog Lietuvos pedagoginių darbuotojų darbo užmokestis priklauso nuo pastangų siekti aukštesnės kvalifikacinės kategorijos, pedagoginio stažo, mokinių skaičiaus bei darbo sąlygų sudėtingumo, tačiau esant ribotoms biudžetinių įstaigų finansinėms galimybėms, šių priemonių nepakanka norint motyvuoti pedagoginius darbuotojus, todėl būtina turėti aiškią ir darbuotojams patrauklią motyvavimo sistemą, išnaudojančią nematerialinio (psichologinio) motyvavimo galimybes.

Dėl didėjančio pedagogų trūkumo ir jų pasitraukimo iš švietimo sistemos pedagogų motyvavimo sistemos tobulinimas tampa būtinybe. Tyrimų apžvalgos rodo, kad pedagogus labiausiai motyvuoja vidiniai veiksniai, tokie kaip savirealizacija, autonomija, pripažinimas ir vadovo palaikymas, o išoriniai veiksniai, ypač finansiniai, turi tik trumpalaikį poveikį, todėl efektyvi motyvacinė sistema turėtų būti lanksti, individualizuota, įtraukianti ir atliepianti pedagogų psichologinius bei profesinius poreikius.

3. PEDAGOGŲ PATIRTYS SUSIDURIANT SU BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE TAIKOMOMIS PEDAGOGŲ MOTYVAVIMO SISTEMOMIS

3.1. Empirinio tyrimo metodologija

Motyvavimas yra labai aktualus bendrojo ugdymo mokykloms, šiuo metu patiriančioms pedagogų trūkumą. „Nuolatinė pedagogų motyvacijos analizė leidžia stebėti, kokios daromos išvados, kaip kinta pedagogų motyvacija ir motyvavimas. Tai užkerta kelią pedagogų motyvacijos mažėjimui“ (Bušauskienė ir Bagdonas, 2020, p. 66). Magistro darbo temai „Pedagogų motyvavimo sistemos tobulinimas bendrojo ugdymo mokykloje: pedagogų patirčių refleksija“ pasirinktas kokybinis tyrimas, siekiant išsamiai atskleisti ir išanalizuoti pedagogų patirtis bei nuomones apie motyvavimo sistemas bei demotyvacinius veiksnius bendrojo ugdymo mokyklose. Kokybinio tyrimo metodo dėmesio centre, pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2017, p. 15), tyrimo dalyvių perspektyvos, subjektyvios sampratos ir patirtys, kasdieniai kontekstai. Tai siejasi su nagrinėjama tema, nes siekiant tobulinti pedagogų motyvavimo sistemą, būtina suvokti pedagogų požiūrį į motyvavimą, įsigilinti į esamą situaciją, kuri gali tapti atspirties tašku, siekiant tobulinti sistemą. Kokybinis tyrimas leidžia įsigilinti ir į tiriamųjų (šiuo atveju į pedagogų) aplinką. Bitinas ir Kazlauskienė (2009) akcentuoja, kad, atlikdamas kokybinį tyrimą, tyrėjas kaupia ir metodologinę, ir, svarbiausia, konceptualiąją patirtį, tiksliau įžvelgia tai, kas lemia duomenų turinį. Kokybinis tyrimas yra tinkamas tada, kai reikia analizuoti subjektyvias patirtis ir išryškinti socialinius procesus. Subjektyvios patirtys išryškina motyvavimo sistemos stipriąsias ir silpnąsias puses, o socialiniai procesai turi reikšmingos įtakos pedagogų savijautai. Poteliūnienė ir kt. (2017, p. 69) teigia, kad kokybiniai tyrimai leidžia tyrinėti situacijas bei įvykius natūralioje aplinkoje bei siekia aprašyti, arba suprasti, tyrimo reiškinį, atskleisti pojūčių, patirties, išgyvenimų ir panašias prasmes, kokybinius požymius, kurie nėra skaitmeniniai. Alase (2017, p. 12) taip pat pažymi, kad kokybinis tyrimas yra „orientuotas į dalyvius“, todėl pašnekovai gali „išreikšti save ir savo „gyvenamos patirties“ istorijas taip, kaip jiems atrodo tinkama, be jokio iškraipymo“, todėl iš kokybiniu tyrimu gautų rezultatų apie pedagogų motyvacines ir demotyvacines patirtis galima susidaryti bendrą vaizdą apie motyvacinę sistemą bendrojo ugdymo mokykloje. Taip pat svarbu, jog būtent kokybinis tyrimas padeda atsakyti į klausimą „kodėl“ ir „kaip“, t. y. kodėl reikia tobulinti pedagogų motyvavimo sistemą bendrojo ugdymo mokykloje ir kaip demotyvaciniai veiksniai paveikia pedagogus. Yin (2018, p. 61) pabrėžia, kad atliekant atvejo analizę geriau vadovautis „kaip“ arba „kodėl“ tyrimo klausimais nei „koks“ tyrimo klausimu, kuris greičiausiai būtų tinkamesnis apklausos tyrimui arba analizuojant archyvo įrašus. Tad kokybinis tyrimas padeda ištirti socialinių procesų gilumines priežastis. Tą patvirtina

Bitinas ir kt. (2008, p. 208), pabrėždami, jog kokybiniai duomenys yra turtingi informacijos, nes skirtingi žmonės apie tą patį reiškinį gali pateikti skirtingus požiūrius, patirtis. Minėtas tyrimo tipas yra gana dažnas socialiniuose tyrimuose, todėl buvo panaudotas iškeltų darbo uždavinių įgyvendinimui.

Tyrimo imtis. Tyrimo imties vienetų sudarymo atranka yra neatsitiktinė, pasirinkta remiantis tikslinės atrankos (angl. purposive sampling) principais. Šis pasirinkimas pagrįstas kokybinio tyrimo pobūdžiu, kuris, pasak Bitino ir kt. (2008, 98 p.), leidžia giliau suprasti reiškinį, siekiant surinkti reikšmingų duomenų iš tyrimo dalyvių, turinčių specifinių žinių apie patirtį nagrinėjama tema. Tyrimo dalyviai – bendrojo ugdymo mokyklų mokytojai metodininkai. Ši tiriamoji grupė pasirinkta dėl jų ilgametės profesinės patirties, kompetencijų, gebėjimo analizuoti ir reflektuoti darbo procesus bei socialinių įgūdžių. Mokytojo metodininko kvalifikacija atspindi aukštą profesinį pasirengimą ir įsitraukimą į švietimo inovacijas, todėl, tikėtina, kad jų įžvalgos suteiks reikšmingų duomenų apie pedagogų motyvavimo sistemos stipriąsias ir tobulintinas puses. Imties pasirinkimas remiasi mokslinės literatūros analize: Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017, 61 p.) pabrėžia, kad kokybiniam tyrimui atrenkamai atvejai, kurie leidžia geriau suprasti tyrimo objektą, o tai įmanoma tik tada, kai tyrimo dalyviai turi patirties nagrinėjamoje srityje; Rupšienės (2007, p.26) teigimu, dėl išvadų generalizavimo savitumo kokybiniame tyrime neverta siekti tikimybinės, atsitiktinai sudarytos imties, bet priešingai – reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamuoju požiūriu. Tokia tikslinė atranka lemia duomenų išsamumą, kokybiškumą bei „prisotinimą įžvalgomis“. Darytina prielaida, jog tyrimo dalyvių patirtis ir gebėjimas ją reflektuoti turės reikšmingos įtakos tyrimo rezultatams, todėl mokytojo metodininko kvalifikacinė kategorija pasirinkta kaip esminis atrankos kriterijus. Pateikiami visi pasirinkti imties sudarymo atrankos kriterijai: 1. informantų sutikimas dalyvauti tyrime; 2. darbas bendrojo ugdymo mokykloje; 3. mokytojo metodininko kvalifikacinė kategorija.

Siekiant užtikrinti duomenų informatyvumą, imties dydis nebuvo iš anksto apibrėžtas. Duomenys buvo renkami siekiant užtikrinti duomenų „prisotinimą“, t. y. tol, kol jie pradėjo kartotis ir naujos informacijos, reikšmingos tyrimui, nebebuvo gauta. Šis požiūris atitinka kokybiniams tyrimams būdingus principus. Kokybiniame tyrime, Žydžiūnaitės ir Bitino (2019, p.61) teigimu, nėra aiškių imties dydžio nustatymo taisyklių. Pedagogų motyvavimo sistemos analizė reikalauja gilaus supratimo apie kasdienes motyvavimo priemones bei jų poveikį mokyklų mikroklimatui, todėl, darytina prielaida, jog mokytojų metodininkų pasirinkimas užtikrins galimybę gauti patikimus, išsamius ir aktualius duomenis, o pasirinktas kriterinės atrankos būdas dėl savo veiksmingumo leis surinkti kokybiškų duomenų. Pagrindinės tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos:

6 lentelė. *Tiriamųjų pedagogų (P) charakteristikos*

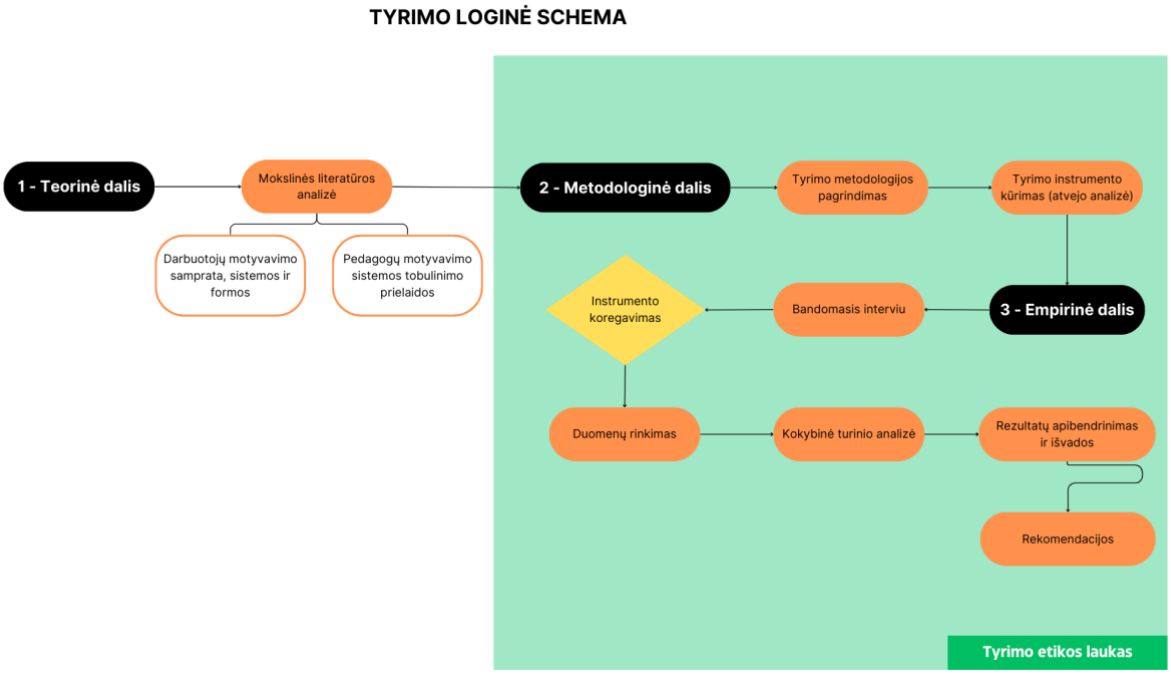
Numeris	**Kodas**	**Kvalifikacinė kategorija**	**Lytis**	**Darbo stažas**	**Amžius**	**Įstaiga**	**Interviu trukmė (minutės)**
Nr.1	P1	Metodininkas	Mot.	31 m.	51 m.	AA	47:04
Nr. 2	P2	Metodininkas	Mot.	31 m.	51 m.	DD	49:44
Nr. 3	P3	Metodininkas	Mot.	35 m.	57 m.	CC	39:53
Nr. 4	P4	Metodininkas	Mot.	30 m.	52 m.	CC	36:38
Nr. 5	P5	Metodininkas	Mot.	25 m.	47 m.	AA	41:33
Nr. 6	P6	Metodininkas	Vyr.	27 m.	51 m.	BB	60:05
Nr. 7	P7	Metodininkas	Mot.	30 m.	54 m.	DD	40:34
Nr. 8	P8	Metodininkas	Mot.	43 m.	65 m.	AA	43:05
Nr. 9	P9	Metodininkas	Mot.	41 m.	63 m.	EE	46:31
Nr. 10	P10	Metodininkas	Mot.	27 m.	51 m.	EE	41:08
Nr. 11	P11	Metodininkas	Vyr.	28 m.	53 m.	EE	34:23
Nr. 12	P12	Metodininkas	Mot.	32 m.	57 m.	BB	52:25

Empirinių duomenų rinkimo instrumentas. Magistro darbo temos „Pedagogų motyvavimo sistemos tobulinimas bendrojo ugdymo mokykloje: pedagogų patirčių refleksija“ numatytas duomenų rinkimo instrumentas – kokybinis pusiau struktūruotas interviu. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2017, p. 15–16) teigia, kad kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo perspektyvą, nes interviu metu gilinamasi į nuomones, nuostatas, patirtis, motyvus, jausmus ir pan. Tad galima teigti, jog vykdyti tyrimą pasitelkus interviu instrumentą tinka tada, kai iš žmonių norime sužinoti tai, ko negalime matyti tiesiogiai. Kadangi magistro darbo empirinio tyrimo tikslas – atskleisti pedagogų patirtis susiduriant su bendrojo ugdymo mokyklose taikomomis pedagogų motyvavimo sistemomis – yra tai, ko negalime matyti tiesiogiai, darytina išvada, jog interviu metodas pasirinktas tikslingai. Kitas svarbus aspektas yra tas, jog magistro darbo empirinio tyrimo metu pasirinktas kokybinis pusiau struktūruotas interviu sudaro galimybes

išsikeltam magistrinio darbo tikslui atrasti specifinių įžvalgų, kurias galima palyginti, nes, kaip teigia Delve ir Limpaecher, (2024), tyrimo dalyviui pateikiami iš anksto suplanuoti klausimai, tačiau galima elgtis lanksčiau ir užduoti papildomų klausimų. Nuoseklumas išlaikomas viso interviu metu, todėl interviu metu gaunama pakankamai išsami, į apibrėžtus tikslus orientuota bei tinkama palyginti informacija, surenkamos išsamios dalyvių įžvalgos, nes iš anksto nusimatyti klausimai paties interviu metu gali būti laisvai derinami su gilinimusi į interviu metu iškilusias temas arba kažkokią ypatingą dalyvių patirtį. Tai tarsi pokalbis ir tyrinėjimas viename, todėl galima gauti ir specifinės informacijos, atskleisti įdomias asmenines įžvalgas, atspindėti žmogaus patirtį specifiniame kontekste, išryškėjus aptarti netikėtus aspektus, o ne tik surinkti duomenis iš konkrečios srities. Kaip teigia Cleland (2017), interviu metu tyrimo dalyviai gali laisvai atsakyti savais žodžiais, o atsakymai dažnai yra labiau paaiškinantys ir apibūdinantys nei tiesiog „taip“ arba „ne“. Kalbant apie pusiau struktūruotą interviu, DiCicco-Bloom ir Crabtree (2006) atkreipia dėmesį, jog pusiau struktūruoti interviu dažnai yra vienintelis kokybinio tyrimo projekto duomenų šaltinis ir paprastai suplanuojamas iš anksto nustatytu laiku ir vietoje, ne kasdienių įvykių metu. Autorių teigimu, paprastai pusiau struktūruoti interviu yra suskirstyti į iš anksto nustatytų atviro tipo klausimų rinkinį, o kiti klausimai kyla iš tyrėjo ir tyrimo dalyvio dialogo ir tai yra plačiausiai naudojamas interviu formatas kokybiniams tyrimams atlikti. Remiantis teorine darbo dalimi ir nagrinėtais moksliniais šaltiniais, parengtas tyrimo instrumentas – pagal temas išskirstyti pagrindiniai interviu klausimai ir pateiktas jų pagrindimas, nes, pasak Rupšienės (2007, p.73), Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017, p. 67), jei interviu bent šiek tiek struktūruotas, struktūrinis vienetas yra tema. Taigi interviu klausimyno pagrindas yra temos, kurias tyrėjas siekia išsiaiškinti. Magistro darbo empiriniam tyrimui vykdyti yra numatytos 5 temos: motyvavimo sistemos tobulinimo, materialinio motyvavimo, nematerialinio (psichologinio) motyvavimo, demotyvuojančių veiksnių ir emocinių patirčių temos. Iš dalies struktūruotas interviu labiausiai atitinka empirinio tyrimo idėją – iš mokslinės literatūros analizės išskirtos interviu temos, padėsiančios atskleisti magistro darbo temą ir palengvinsiančios duomenų analizės procesą, o galimybė interviu metu pateikti papildomų klausimų (tą numato tyrimo metodika) leidžia aptikti nenumatytus tiriamos problemos aspektus. Iš dalies struktūruoto interviu metu pagrindiniai klausimai, nusimatyti iš anksto, suformuluoti remiantis pirmajame skyriuje motyvavimo samprata bei teoriniais modeliais ir antrajame skyriuje aprašytais motyvaciniais ir demotyvaciniais veiksniais pedagogo darbe. Pagrindinis dėmesys kreiptas į tyrimo dalyvių asmeninę motyvacinę ir demotyvacinę patirtį darbe. Pateiktų pagrindinių klausimų tikslas – atskleisti pedagogų patirtis susiduriant su bendrojo ugdymo mokyklose taikomomis pedagogų motyvavimo sistemomis ir per pedagogų patirčių refleksiją išgryninti galimus pedagogų motyvavimo sistemos tobulinimo elementus bendrojo ugdymo mokykloje. Tyrimo metu laikytasi teorinėje medžiagoje išanalizuotos pozicijos, jog pedagogų motyvaciją gali lemti išoriniai ir vidiniai veiksniai, o pedagogus demotyvuoti

gali organizaciniai, psichologiniai, ekonominiai ir socialiniai veiksniai. Iš dalies struktūruoto interviu metu pagrindiniai klausimai pateikti magistro darbo priede (Priedas. Nr.1). Jie sudarė iš dalies struktūruoto interviu pagrindą, o tyrėjas galėjo atliekamo interviu metu užduoti kylančius klausimus. Ruošiantis interviu, remtasi Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017, p. 33) požiūriu, jog tyrėjas turi padėti tyrimo dalyviui jaustis patogiai, todėl, siekiant, kad interviu dalyviai nejaustų įtampos, pasitikėtų tyrėju, organizuoti nuoseklūs pokalbiai, dėmesingai išklausyti subjektyvūs tyrimo dalyvių atsakymai, asmeninės patirtys bei pavyzdžiai. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad sudarytas tyrimo instrumentas buvo patikrintas, t. y. atliktas bandomasis interviu su pedagogu iš artimos aplinkos. Po bandomojo interviu tyrimo instrumentas buvo pakoreguotas. Tyrimo metu daugiau dėmesio skirta pedagogų patirtims, mažiau dėmesio skirta materialiniam motyvavimui, nes dėl bendrojo lavinimo mokyklų finansavimo ypatumų buvo gaunami daugmaž standartiniai atsakymai. Siekiant įsigilinti į kokybinio tyrimo subtilumus bei siekiant empiriniam tyrimui pritaikyti pusiau struktūruotą interviu, buvo analizuota mokslinė literatūra, nagrinėjanti kokybinius tyrimus ir pusiau struktūruoto interviu metodą, bei buvo konsultuotasi su patyrusiu tyrėju – šio magistro darbo vadovu dr. doc. Justinu Sadausku.

Tyrimo organizavimas. Tyrimo loginė schema yra pavaizduota žemiau esančiame 3 paveikslėlyje. Tyrime galima išskirti etapus: mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologijos pagrindimas, tyrimo instrumento kūrimas, bandomasis interviu, instrumento koregavimas, duomenų rinkimas, kokybinė turinio analizė, rezultatų apibendrinimas ir išvados, rekomendacijos.



3 pav. *Tyrimo loginė schema (sudaryta autorės)*

Mokslinės literatūros analizės etape nagrinėti su pedagogų motyvavimu susiję švietimo dokumentai, analizuota Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra, kuria remiantis apžvelgta darbuotojų motyvavimo samprata ir teoriniai modeliai, aptarti motyvaciniai ir demotyvaciniai veiksniai, pedagogų motyvavimo išskirtinumas bei pedagogus demotyvuojančių veiksnių įtaka, aptartos naujausios pedagogų motyvavimo praktikos. Tyrimo metodologijos pagrindimo etape, remiantis moksline literatūra, pagrįsta pasirinkta empirinio tyrimo strategija bei tyrimui pasirinktas metodas, detaliai aptartas tyrimo duomenų rinkimo metodas, nusimatytas gautų duomenų analizavimas bei aptarta tyrimo imtis. Tyrimo instrumento kūrimo etape, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, pagal temas išskirstyti pagrindiniai klausimai ir pateiktas jų pagrindimas. Bandomojo interviu etape, kuris vykdytas sausio 4 d., buvo išbandytas sukurtas tyrimo instrumentas – atliktas bandomasis interviu. Išanalizavus bandomąjį interviu, instrumento koregavimo etape, nustatyta, kad pasirinktu metodu gaunami reikalingi duomenys, tačiau kai kurie klausimai patikslinti ir pakeisti, tikslintas klausimų pateikimo eiliškumas, nes pastebėta, jog neatsižvelgta į mokslinėje literatūroje akcentuotą ėjimo nuo bendro prie konkretaus strategiją. Duomenų rinkimo etape, kuris vyko nuo sausio 13 d. iki vasario 19 d., buvo atliekami interviu su tyrimo dalyviais. Prieš atliekant interviu gauti tyrimo dalyvių sutikimai. Interviu imta iš n miesto bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų metodininkų. Siekiant užmegzti ryšį su tyrimo dalyviais, sukurti bendradarbiavimo atmosferą bei tyrimo proceso centru padaryti tyrimo dalyvį, organizuoti gyvi pokalbiai. Buvo sukurta pokalbiams patogi atmosfera (pasirinkta neutrali erdvė (tyrėjo arba tyrimo dalyvio namai), ne mokykla, kurioje darbuotojas jaučia tam tikrą emocinį krūvį). Pasirinkta neutrali aplinka leido interviu dalyviams jaustis laisviems – nereikėjo prašyti ugdymo įstaigos vadovo leidimo, taigi, tai buvo visiškai laisvai apsisprendusių žmonių pasirinkimas kalbėti jų darbo tema, bet ne darbe ir nesusaistytiems jokių galimų įtakų. Taip siekta, kad tyrimo dalyviai jaustų pasitikėjimą, galėtų nevaržomi dalintis savo mintimis ir patirtimis. Siekiant, kad būtų išlaikytas žmogiškas ryšys, kad vyktų natūralus pokalbis, visi interviu vyko gyvai, daryti tik garso įrašai telefonu (mažiausiai tyrimo dalyvius trikdantis duomenų įrašymo būdas). Tai sąmoninga pastanga siekiant natūralaus tyrimo dalyvio atsivėrimo pokalbiui. Kokybinės turinio analizės etape analizuoti gauti duomenys, duomenys buvo interpretuojami bei palyginami su analizuota teorine medžiaga. Rezultatų apibendrinimo ir išvadų etape apibendrinami gauti kokybinės turinio analizės rezultatai ir į juos atsižvelgus suformuluotos išvados. Rekomendacijų etape remiantis gautomis išvadomis pateiktos praktinės arba teorinės įžvalgos, kaip tyrimo išvados gali pasitarnauti praktikoje ir moksle, aptariamos tyrimo ribotumų spragos.

Tyrimo duomenų analizė. Tyrimo dalyvių gauti interviu – garso įrašai – buvo transkribuoti ir paversti tekstu. Tyrimo dalyvių teiginiai ir mintys rezultatų analizės etape pažymėti kursyvu ir išskirti kabutėmis. Kokybinio tyrimo pusiau struktūruotojo interviu gauti duomenys analizuoti

„remiantis tokiais pagrindiniais žingsniais (M. Miles ir A. Huberman, 1994, p. 9): suteikiami pavadinimai – „etiketės“ (pvz., temos/potemės, kategorijos/subkategorijos, klasteriai (angl. cluster) ar kodai) – kokybinių duomenų medžiagos rinkiniui, t. y. žodinės informacijos „rinkiniams“ (prasminiams vienetams) – sakiniams ar jų dalims, pastraipoms; prie kiekvieno pavadinimo pridedami pavyzdžiai („etiketės“ pagrįstumo įrodymai) iš analizuojamo teksto; perskaičius ir susisteminus surinktus duomenis, identifikuojamos tapačios frazės, bruožai, ryšiai, seka, skirtumai tarp konkrečių prasminių vienetų, pvz., potemių ar subkategorijų; išskiriamos temos, klasteriai, dimensijos ir pan. iš tyrimo konteksto ar srities, padedančios tyrėjui susitelkti į kitą duomenų analizės veiksmą; apibendrinami turimi duomenys“ (Bitinas ir kt., 2008, p. 208).

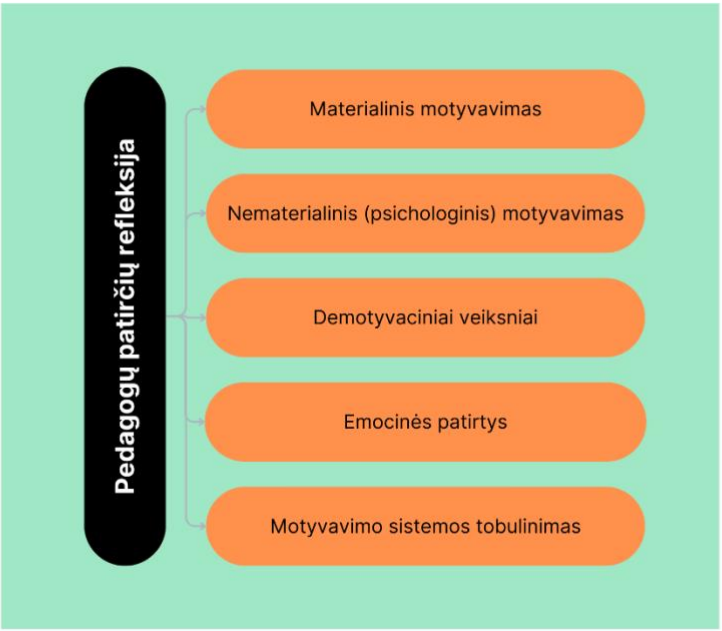
Apibendrinimo etape gauti duomenys susieti su mokslinių publikacijų teiginiais. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad gautų duomenų apdorojimą kokybiniame tyrime galima vykdyti ciklišk ai ir prie duomenų skaidymo galima pereiti tiek interpretuojant duomenis, tiek juos jungiant į ryšius ar sąsajas. Apdorojant kokybinio tyrimo pusiau struktūruoto interviu gautus duomenis, pasak Rupšienės (2007, p. 343), galima judėti per gautus duomenis pirmyn ir atgal. Taigi duomenų apdorojimui taikyta indukcinė (iš duomenų gausos konkretinant) kokybinė turinio analizė. Pasak Elo ir Kyngäs (2008), indukcinė turinio analizė naudojama tais atvejais, kai nėra ankstesnių su reiškiniu susijusių tyrimų arba kai jis yra fragmentiškas.

Etikos principai. Atliekant tyrimą, įskaitant visus tyrimo etapus, buvo laikomasi šių tyrimo etikos principų, kurie yra paskelbti Europos elgesio kodekse mokslinių tyrimų etikos klausimais: patikimumo – tyrimas suplanuotas, atliktas ir išanalizuotas remiantis moksliniais metodais; sąžiningumo – buvo kreiptas dėmesys į MRU Edukologijos ir socialinio darbo instituto Bendrąsias rašto darbų metodines rekomendacijas bei MRU akademinės etikos kodeksą ir laikomasi sąžiningos konkurencijos principo, nenusirašinėjama ir neplagijuojama; pagarbos tyrimo dalyviams – su visais tyrimo dalyviais elgtasi pagarbiai, nepažeidžiant jų privatumo. Taip pat laikytasi ir šių etikos principų: laisvanoriškumo principo – visi tyrimo dalyviai tyrime dalyvavo laisva valia, neverčiami, gauti tyrimo dalyvių sutikimai, kurie įrašyti į garso įrašą (kaip teigia Bitinas ir kt. (2008, p. 114), būtent laisvanoriškumo principas reiškia, kad tiriamasis turi dalyvauti tyrime tik laisvai apsisprendęs – niekas negali jo versti); anonimiškumo ir konfidencialumo pricipo – interviu gauta informacija naudota tik magistro darbo rašymui, niekur nevartoti tyrimo dalyvių vardai. Tokiu būdu užtikrintas tyrimo dalyvių anonimiškumas. Teisingumo principas įgyvendintas tyrėjui pateikiant teisingus tyrimo duomenis bei rezultatus. Tyrėjas interviu metu tyrimo dalyviams nepiršo savo nuomonės, pagarbiai išklausė tyrimo dalyvių pasakojimų. Tai atitinka mokslininkų suformuluotą požiūrį į teisingumo principo įgyvendinimą atliekant mokslinius tyrimus: „Tyrėjo rengiama ataskaita turi būti teisinga: negalima iškreipti faktų, ji neturėtų tarnauti kieno nors interesams (paties tyrėjo, užsakovų, kitų suinteresuotų grupių“ (Rupšienė, 2007, p. 55).

Tyrimo ribotumas. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad tyrimui būdingi tam tikri ribotumai, o būtent: 1. tyrimo dalyvių atvirumas. Interviu metu dalyvių buvo klausiama ir apie demotyvacines patirtis darbe. Pastebėta, kad ne visi dalyviai buvo pasirengę atvirauti ir dalintis asmeniškai skaudžiomis patirtimis: dažnai įvardijo tik bendrus demotyvuojančius veiksnius, o konkrečių pavyzdžių nepateikė, ko gero, dėl to, kad tai emociškai jautru ar skausminga. Visgi dalis tyrimo dalyvių atvirai papasakojo apie savo skaudžiausias demotyvacines patirtis. Pavyzdžiui, vienas tyrimo dalyvis, atsisveikindamas po interviu, pastebėjo, kad tik pokalbio metu suprato, kokį stiprų poveikį jam padarė neigiama patirtis darbe, nes apie ją pasakoti negalėjo be stipraus jaudulio. Tai rodo, kad skausmingos, demotyvuojančios patirtys darbuotojams išlieka reikšmingos ir emociniu požiūriu svarbios ilgą laiką; 2. subjektyvumas. Tyrimo dalyvių patirčių refleksija remiasi subjektyvia jų patirtimi, o tai gali daryti įtaką asmeninėms nuostatoms ir nebūtinai atspindėti objektyvią tikrovę.

3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

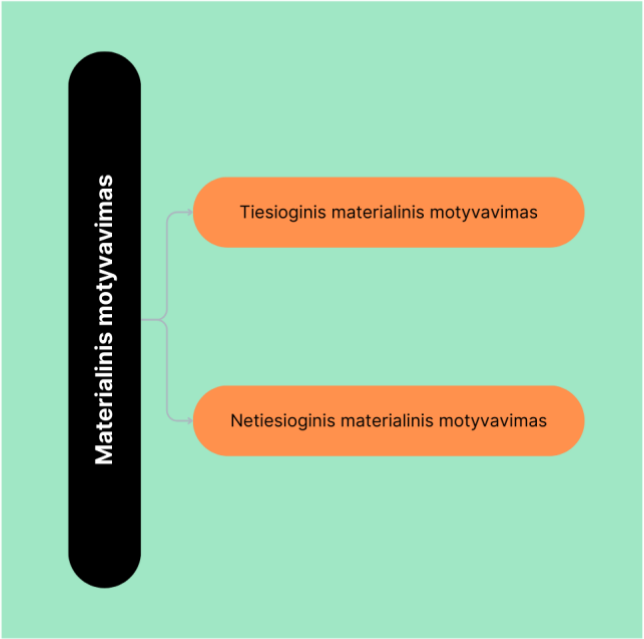
Remiantis kokybine interpretacine tyrimo strategija duomenų apdorojimui taikyta indukcinė (iš duomenų gausos konkretinant) kokybinė turinio analizė. Analizuojant gautus duomenis išryškėjo 5 temos (4 pav.)



4 pav. *Tyrimo duomenys: temos* (sudaryta autorės)

3.2.1. Materialinis motyvavimas

Išanalizavus materialinio motyvavimo temą pedagogų darbe buvo išskirtos dvi kategorijos: tiesioginio materialinio motyvavimo ir netiesioginio materialinio motyvavimo (5 pav.).



5 pav. *Materialinis motyvavimas pedagogo darbe* (sudaryta autorės)

Tiesioginis materialinis motyvavimas yra svarbus pedagogams, nes tai yra vienas iš svarbiausių išorinių motyvatorių, lemiančių pedagogo ekonominį gerbūvį, o kartu padedantis užtikrinti ir darbo efektyvumą. Atliktu tyrimu nustatyta, jog **darbo užmokestis, premijos ir priedai** yra tiesioginio materialinio motyvavimo veiksniai pedagogo darbe.

Tyrimo dalyviai pateikė nevienareikšmišką požiūrį į pedagogo darbo užmokestį. Vieni tyrimo dalyviai teigia, kad juos džiugina padidėjęs atlyginimas: *„<...> visi pasidžiaugiame ir padidėjusiu atlyginimu“* (P4), tačiau pedagogus tenkinantis atlyginimas sietinas su prisiimtu didesniu darbo krūviu: *„Šiuo metu tenkina ir atlyginimas, bet, manau, todėl, kad dirbu 1,5 etato, maksimaliai, kiek leidžia Darbo kodeksas“* (P6). Akcentuojama, kad pedagogai juos tenkinantį atlyginimą uždirba tik virškrūvių dėka: *„Tai jeigu mes galėtumėme pasirinkti taip, kad gautume normalų atlyginimą už normalias darbo valandas, tai labai motyvuotų“* (P10). Tyrimo dalyvių teiginiai, kad *„<...> aš niekad neskaičiavau, ar man užtenka, ar neužtenka pinigų dėl to, kad aš dirbu mokytojo darbą“* (P8), sietini su tuo, kad šeimoje pedagogo gaunamas atlyginimas nėra reikšmingai svarbus. Visgi tyrimo dalyviai pastebi, jog *„Finansų prasme nėra galimybių mokytojams tiek uždirbti, kiek galbūt jie norėtų pagal visą infliacijos lygį šiandien“* (P9). Atkreipiamas dėmesys į tai, kad kai kurie pedagogai gauna

tikrai mažą atlyginimą: *,,jeigu kokie chemijos, fizikos mokytojai ar biologijos, jie tikrai turi nedidelį krūvį ir atlyginimas jų yra ganėtinai mažas. <...> vis tiktai žmogus baigęs aukštąjį ir gauti atlyginimą tokį kaip tiktai minimumą, tai, sakyčiau, net nepadoru. Nesąžininga“* (P7), *,, <...> manau, kad vis tik ir jaunas mokytojas turėtų dirbti darbą, už kurį būtų taip apmokama, kad jis jau nebelakstytų tarp dviejų mokyklų, kad neaukotų savo šeimos, laisvalaikio ir interesų, kad jis galbūt tinkamą atlygį gautų už mažesnį darbo krūvį“* (P8). Pažymėtina, kad pedagogo pasitenkinimas gaunamu darbo užmokesčiu priklauso ir nuo to, su kuo jis yra palyginamas: *,,<...> turiu draugę verslininkę. Tai kai ji paklausė, koks mano atlyginimas, o aš atsakiau, tai ji taip nusijuokė, sako: ,,tai gal jūsų mokykla vargšė?“ Tai ir aš tada pasijaučiau vargšė. Šiaip nejaučiu tokio ,,vargšiškumo“, o kai pasakė man, <...> tai kažkaip pasijaučiau vargšė tada“* (P12).

Tyrimo dalyviai nurodė, kad premijos ir priemokos yra skiriamos už darbo rezultatus arba papildomus darbus. Iš gautų duomenų išsiskiria paskatinimai už pasiektus darbo rezultatus, kurie sietini su mokinių laimėjimais konkursuose ir olimpiadose: *,,materialiai skatinami, kai užima kažkokią vietą mieste, respublikoje“* (P1) , *,,gavo už tai, kad puikiai paruošė olimpiadoms, konkursams mokinius, tie mokiniai užėmė prizines vietas“* (P3), *,,Mano vaikai kiekvienais metais kažkurią vietą laimi olimpiadose ir tai yra premijuojama piniginėmis išmokomis“* (P8), *,,Esu gavusi priedą, kai mokinys laimėjo olimpiadoje prizinę vietą“* (P10), *,,Kiekvieną kartą, laimint olimpiadose ar konkursuose, visada gaunu priedą. Tai labai smagu ir malonu“* (P9), *„Kasmet laimime su mokiniais kokį nors konkursą ir už tai gaunu priemokas, kurios tikrai pataiso ūpą“* (P6), *,,<...> esu gavusi finansinių priedų už mokinių dalyvavimą olimpiadose ir jų pasiekimus“* (P4). Dar priemokos ir premijos skiriamos už mokinių projektinius darbus bei mokinių darbų parodas: *,,Esu gavusi priemoką už kūrybinius darbus, už mokinių projektinius darbus, už parodas“* (P5). Remiantis tyrimo dalyvių teigimu, pedagogai yra paskatinami ir steigėjo. Steigėjas paskatina pedagogus, kurių mokiniai per valstybinius brandos egzaminus būna įvertinti šimtukais: *,,Mokytojai, kurių mokiniai gauna šimtukus egzaminuose, yra apdovanojami ir pagerbiami“* (P10), taip pat steigėjas paskatina, jeigu jie laimi „Metų mokytojo“ apdovanojimą savivaldybėje: *,,Esu gavusi metų mokytojo apdovanojimą ir ten buvo finansinis priedas“* (P4). Iš tyrimo aiškėja, kad pedagogai anksčiau premijas gaudavo ir metų pabaigoje, tai jiems buvo svarbu: *,,Būdavo metų pabaigoje premija skirtingų dydžių. <...>Tai tikrai taip maloniai nuteikia“* (P11), o šiuo metu premijų gaunama mažiau: *,,Anksčiau daugiau premijų buvo“* (P12).

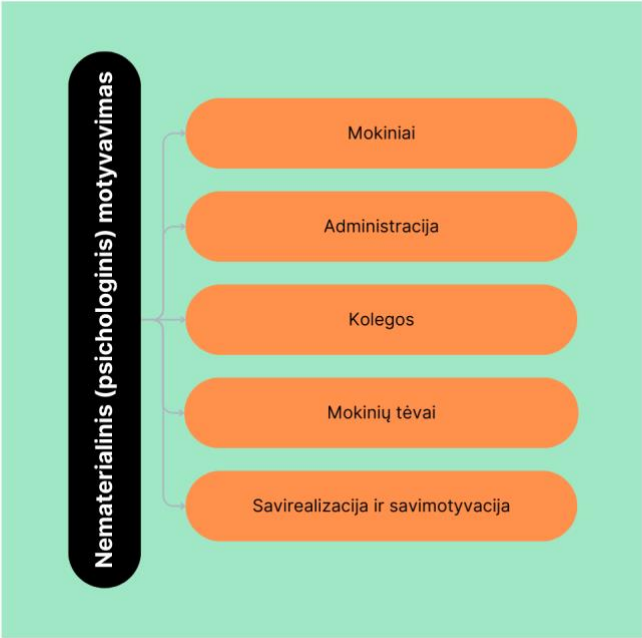
Netiesioginis materialinis motyvavimas pedagogams yra svarbus, nes tai tampa alternatyvia priemone tiesioginiam materialiniam motyvavimui, kurio galimybės biudžetinėje įstaigoje yra ribotos. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, išaiškėjo, jog **darbo vieta, kelionės bei atostogos** yra priskirtinos prie netiesioginio materialinio pedagogų motyvavimo.

Tyrimo duomenys rodo, kad pedagogai džiaugiasi gerai įrengtomis ir aprūpintomis darbo vietomis: *„Viskuo parūpina gimnazija, viskuo, ko reikia mokymosi procesui, yra, jeigu nėra, įsigyjama“* (P3), *„Visi mokytojai turi kompiuterius, išmaniąsias lentas, užsakomos laiku knygos“* (P4), *„Aš turiu puikiai įrengtą kabinetą, visos mokymo priemonės pasiekia mus laiku“* (P8), *„Mūsų mokykloje supirktos visos skaitmeninės priemonės. Didelė įvairovė tų priemonių, suteiktos didžiulės galimybės mokiniams“* (P5). Pedagogai technologines priemones darbo vietoje vertina kaip svarbų įrankį, padedantį paįvairinti ugdymo procesą: *„Dabar netgi davė mums planšetes, mokiniams, kad trupučiuką paįvairintų spec. poreikių mokinių darbą. Irgi toks palengvinimas: ir įdomiau vaikams, kuriems iš tikrųjų sunku“* (P2). Pažymėtina, kad nors dauguma tyrimo dalyvių džiaugiasi gerai įrengta darbo vieta, bet dar yra ugdymo įstaigų, kuriose technologinės pažangos stokojama: *„Toje mokykloje negalima buvo naudotis kopijavimo aparatu, nors vadovėlių tikrai trūko“* (P7), *„O mūsų mokykloje dvi tik išmaniosios lentos“* (P12). Vis dėlto pedagogai optimistiškai žiūri į savo darbo vietą: *„Šiuolaikinėse mokyklose viskas yra, viskas įsigyjama“* (P3).

Tyrimo dalyviai pažymi, jog kaip netiesioginė materialinė skatinimo priemonė yra papildomos atostogos: *„Už atliktus darbus esame paskatinami, bent jau gauname nemokamų dienų, kurias galime skirti saviugdai, sveikatai ar tiesiog savo reikalams“* (P5). Kiti tyrimo dalyviai kaip netiesioginę materialinę skatinimo priemonę akcentavo keliones: *„Esu už gerą darbą skatintas kelionėmis į užsienį. Tai buvo 4 kelionės po Europos šalis. Tikrai malonus įvertinimas“* (P6), *„Pavyzdžiui, kiekvienais metais esu vienos komandos darbo grupės narė ir už atliktą darbą man siūlo arba vykti į kelionę, arba tiesiog padalyvauti kokiame nors renginyje nemokamai“* (P4).

3.2.2. Nematerialinis (psichologinis) motyvavimas

Išanalizavus nematerialinio (psichologinio) motyvavimo pedagogų darbe temą buvo išskirtos penkios kategorijos: mokiniai, administracija, kolegos, mokinių tėvai bei savirealizacija ir savimotyvacija (6 pav.)



6 pav. *Nematerialinis (psichologinis) motyvavimas pedagogo darbe* (sudaryta autorės)

Mokiniai užima svarbią vietą pedagogų motyvavimo procese, nes pedagogo darbo rezultatai visuomenėje dažniausiai matuojami mokinių akademiniais pasiekimais. Svarbu ir tai, kad ugdymo procesas siejamas ne vien tik su žinių perdavimu, bet ir su vertybių ugdymu, kurio negali būti be mokytojo ir mokinio emocinio ryšio. Taip pat pedagogas iš mokinio iškart gauna grįžtamąjį ryšį ir, esant teigiamam emociniam ryšiui, pastiprinimą.

Tyrimo dalyviai nurodė, kad juos motyvuoja **mokinių pasiekimai**: *,,Labai motyvuoja mokinių pademonstruoti pasiekimai“* (P8), *„Vaikų pasiekimai, turbūt, didžiausia motyvacija yra, kai matai vaikų akyse džiaugsmą, kai mokai ir kažką supranta, kažką išmoksta“* (P1), *,,Mane motyvuoja būtent vaikų pasiekimai“* (P2), *„Mane asmeniškai labiausiai motyvuoja savo darbe, greičiausiai mokinių pasiekimai. Mokinių rezultatai, kuriuos jie su kiekviena pamoka gali iš tiesų kelti, tobulinti <...>“* (P9), *,,Motyvuoja mane rezultatas. Jeigu mokinys susidomėjo kokia nors knyga, tema, idėja, sąvoka ir pradėjo gilintis“* (P3). Kiti tyrimo dalyviai taip pat akcentuoja mokinių rezultatą, tačiau išryškina ir ugdymo proceso stebėjimo svarbą: *,,Man labai patinka, kad yra mokinių įvairovė, stebėti irgi gan įdomu, kaip jie pasiekia savo užsibrėžtų tikslų <...>*“ (P5), *,,Labai motyvuoja, kai jie nori išsiaiškinti tai, ko nesuprato, arba sakykim, išmoko giliau <...>“* (P8), *,,Galbūt rezultatai, kaip jau sakiau, kad jeigu sudomini, jeigu pamatai, kad galima šitokiu keliu eiti gilyn, tai tada ir ta tema darosi įdomesnė ir plačiau norisi ją analizuoti“* (P3),

,, <...> o man, kaip mokytojui, galimybė stebėti, kaip keičiasi mokinio suvokimas, kaip jis tobulėja, auginasi suvokimą“ (P6).

Pedagogams svarbus **mokinių dėkingumas, pasitikėjimas ir grįžtamasis ryšys**. Mokinių dėkingumą iliustruoja tyrimo dalyvių teiginiai: *,,Tikrai būna malonu, kai po kiek laiko ateina buvę mokiniai, dėkoja, prisimena kaip teisingą, gerą mokytoją, netgi pasako, kad gyvenime savo patarimais padėjau“* (P6), *,,Kai mokinys padėkoja po kelerių metų, tai yra didžiausia motyvacija, nes jautiesi, kad tavo darbas davė rezultatą“* (P12), *,,Aišku, kai laimi, tai padėkoja, ačiū, ačiū, kad nuvežėt“* (P11), *,,Čia pas mus ateina, apsikabina ir pasako, mokytoja, ačiū, aš netikėjau, o dabar aš žinau, kad aš galiu... tai čia kažkas tokio būna, kažkas tokio, nuostabu“* (P1). Mokinių parodytas pasitikėjimas pedagogus veikia motyvuojančiai: *,,Ir metų pabaigoje būdavo mokytojų reitingavimas. <...> Aš gerus gaudavau visada, mano santykiai su vaikais tikrai būdavo visada geri. Tai irgi labai motyvuodavo. Jie tiesiog tokius sparnus tau užaugina ir tu jau eini dar su didesne energija į pamokas. Mokinių pasitikėjimas mokytoju labai mane motyvuoja“* (P8), *,,Labai tas išsikalbėjimas, palaikymas labai motyvuoja“* (P5), *,,Šiandien atėjau ryte ir bėga tas mažis apkabina, berniukas, antras berniukas, kuriems sunkiai sekasi, tai irgi, skatina mane <...>“* (P2). Iš mokinių gaunamas grįžtamasis ryšys irgi svarbus pedagogams. Tyrimo dalyviai pažymi, kad tai svarbu, nes *,,Visada galima labai greitai pamatyti savo darbo rezultatus. Arba per atsiskaitymą, arba per varžybas“* (P11), *,,Motyvuoja dažnai atgalinis gaunamas ryšys iš mokinių. Jeigu, pavyzdžiui, po pamokos išgirsti, kad vaikas sako: ,,Oi, mokytoja, aš iki tol nesupratau šito kūrinio, o dabar man pasidarė aišku“* (P3).

Tyrimu atskleista, jog pedagogus motyvuoja tai, kad **jie turi galimybę prisidėti prie vaiko tapsmo asmenybe**. Tai iliustruoja šie tyrimo duomenys: *,,Nesiseka jam ta raidelė. Prieinu, sakau, nieko, mes dar dirbsime, dirbsime, mes išmoksime. Ir jiems tada sparneliai auga“, <...> ,, Ir tai, kad aš matau, kaip auga vaikas, motyvuoja. Galvoju, kad aš esu savo vietoj ir aš galiu duoti“ (P3), ,,Ir kadangi dirbu su jaunais žmonėmis, įsivaizduoji, kad dalyvauji, kurdamas tą žmogų, jų asmenybę. Ir tada jautiesi atsakingas <...> Vardan viso pasaulio tikslas“* (P2). Prisidėjimas prie vaiko tapsmo asmenybe yra ir pedagogo vertybinių nuostatų perdavimas: *,Jie nori pakalbėti, nuomonę sužinot apie kokį nors jiems rūpimą dalyką. Kartais jie netgi pasipasakoja, pasitaria. Na tai irgi labai motyvuoja. Vadinasi, tu ugdai juose ir tuos vertybinius dalykus, ne tik žinias juose sėji“* (P8).

Gauti tyrimo duomenys iliustruoja, jog pedagogus įkvepia darbui **motyvuoti mokiniai**, nes jie įprasmina pedagogo darbą: *,,Motyvuoja motyvuoti mokiniai. <...> nori kažką įdomaus jiems paruošti, labiau pasiruošti galbūt pamokoms. Žinai, kad tavo darbas nenueis perniek“* (P4), *,,Kai matau mokinių įsitraukimą pamokoje – kartais net išeiti nenori iš klasės – tada suprantu, kad tai vertinga“* (P12). Tyrimo dalyvių požiūriu, ne visi mokiniai motyvuoti, bet jų yra kiekvienoje klasėje, ir tai suteikia pedagogams motyvacijos dirbti: *,,Žiburėliai, šviesulėliai, kiekvienoje klasėje jų ne po vieną yra, tai, žinoma, jie labai motyvuoja ir mokytojus“* (P3), *,,Šiandien priėjo prie manęs viena penktos klasės mergaitė: ,,Mokytoja, kitais metais aš būtinai noriu dalyvauti“. Tai labai smagu ir*

norisi iš tikrųjų tęsti tą darbą“ (P9). Tyrimo dalyviai įžvelgia, kad *„Vaikų motyvacija – tai irgi labai didelė sudedamoji motyvacijos dalis“* (P8).

Administracija yra svarbi motyvuojant pedagogą, nes administracijos taikomos motyvavimo priemonės padeda kurti gerą mikroklimatą, kelia pedagogo savivertę ir stiprina įsitraukimą į įstaigos gyvenimą. Administracijos rodomas pasitikėjimas pedagogais kuria pasitikėjimo ir dalijimosi kultūrą įstaigoje.

Remiantis tyrimo dalyvių duomenimis, pedagogams yra svarbus **administracijos pasitikėjimas ir palaikymas**: *„Tai labai palaiko, tiesiog kai sako, kad tikim, kaip tu dirbi, pasitikim“* (P1), *„Labai motyvuoja iš tikrųjų vadovai, administracija, vadovų pasitikėjimas“* (P8), *„<...> tikrai buvo tokia vadovė, kuri palaikydavo iniciatyvas, vertino darbuotojus, kūrė ypatingą pasitikėjimo atmosferą. Pavyzdžiui, ji sakydavo „tu tikrai viską puikiai sutvarkysi“* (P6), *„Šioje darbovietėje tikrai galiu atsiliepti gražiai žodžiais ir apie direktorę, ir apie pavaduotoją, nes ir posėdžių metu <...> jaučiamas supratimas, kad mūsų darbas vis tiktai yra sunkus, sudėtingas ir visuomet gali kreiptis ir pagalbos, ir palaikymo, ir patarimo“* (P7), *„Visada kokia problema beiškiltų, visada aš galiu nueiti, kreiptis į administraciją“* (P8). Tyrimo dalyviai pažymi, kad jiems yra svarbus iš administracijos pusės *„ <...>pastebėjimas, kad ir pačio menkiausio kažkokio tai darbelio, kai tu matai, kad tu esi tuo darbu reikalingas bendruomenei“* (P9) bei kai *„mokyklos vadovai, administracija <...> mato žmogų ir pasidomi jo gerove“* (P10), taip pat yra svarbi ir motyvuoja *„rodoma pagarba“* (P12).

Tyrimų dalyvių teigimu, **administracijos padėka** įvairiomis progomis ar situacijomis ir už įvairias darbines veiklas taip pat motyvuoja pedagogus: *„Pagyrimas, padėkos įteikimas, tai, žinoma, smagu, gerai, motyvuoja“* (P4), *„Kai mane pakvietė ir įteikė garbės raštą, supratau, kad man tai malonu ir kad tai paskata stengtis“* (P12). Tyrimo dalyvių požiūriu, motyvuoja ir administracijos pasakytas geras žodis: *„Taip ištisai randi parašytą gražų žodį. Tai labai motyvuoja“* (P8), *„Tiesiog pastebėjimas, padėkojimas, pokalbis nuoširdus – visa tai labai motyvuoja“* (P9), *„ Pasikalbėjimas žmogiškas, padėka žodinė, pastebėjimas, per proginius renginius arba kaip buvo jubiliejai mūsų gimnazijoje, tai padėkos raštas su gražiais žodžiais irgi malonu“* (P11), *„Pavyzdžiui, direktorius parašo žinutę: „tu viską puikiai darai“. Ir to jau užtenka motyvacijai“* (P5).

Tyrimo dalyviai nurodė, kad juos pedagoginiame kelyje motyvavo ir **vadovai asmenybės**: *„Niekada nepamiršiu savo darbo su Bronislovu Burgiu. Na, jis mane tiesiog užvedė, jis mane tiesiog įkvėpė. Bronislovo Burgio buvo tokia tvarka, kuri mane labai kaip jauną mokytoją motyvavo. Jisai nesėdėdavo pamokose, jis netikrindavo mokytojo, kaip jisai ten, sakykim, sugeba, bet jis tai sužinodavo iš mokinių. Jis labai daug bendraudavo su mokiniais“* (P8), *„Mano pirmoji vadovė buvo tikra asmenybė. Man, pradedančiajam ir darančiam pedagoginių klaidų, buvo dėmesinga ir viską paaiškindavo lyg tarp kitko, per pavyzdžius. Jos dėka sėkmingai įveikiau visus darbo pradžios*

sunkumus“ (P6), *„Aldona Selienė, labai šviesi vadovė, tokia labai išlaikyta, labai, kaip pasakyti, humaniška“* (P8).

Tyrimas atskleidė, kad ir **dalyvavimas sprendimų priėmime** pedagogus motyvuoja: *„Kai pasiūlo ir tariamės kolektyve, kai tariasi visi ir irgi idėjas sakome, kažką atmetame, kažką palaikome, tada jau geriau“* (P12), *„Visada darbui įkvepia tos užduotys, kurios kartu su kolegomis mokytojais, pavyzdžiui, mokytojų tarybos posėdyje yra aptartos ir tu jau turi viziją, ką ir kaip darysi, žinai, ką kiti darys, ir kas iš to bus“* (P6).

Kolegos padeda kurti gerus tarpasmeninius santykius, o per tai įstaigoje atsiranda ir bendradarbiavimo atmosfera. Profesinis augimas ir tobulėjimas taip pat vyksta kolegiškai dalijantis patirtimi, o bendros patirtys ir veiklos skatina įsitraukimą bei motyvuoja.

Tyrimas rodo, kad **kolegų palaikymas ir kolegų sėkmė** veikia motyvuojančiai. Tyrimo dalyviai išsako požiūrį apie kolegų palaikymo svarbą: *„Kai jau atrodo, kad labai sunku, kolegos tiesiog ateina ir sako: „Tai čia nesijaudink, tai čia pirmasis tas egzaminas, pirmieji metai, viskas bus gerai“. Ir tai įkvepia“* (P10), *„<...> pasidalinimas, kaip kas suprato, kaip kas priėmė, kaip pasiruošė, yra labai svarbus“* (P3), *„Kai mūsų metodinio būrelio kolegės išrinko mane apdovanojimams, supratau, kad tai yra paskata stengtis“* (P12), *„ Kolegos palaiko visada. Labai kolegos palaiko“* (P11), „*Matematikės <...> turi labai daug patirties, visą laiką pagiria“* (P5). Tyrimo dalyviai kolegų pagyrimus vertina kaip motyvuojančius: *„Irgi netgi kitos mokytojos pagyrimas, pamatymas, kad vis tiek darbas buvo didžiulės, irgi skatina“* (P2), *„ <...> irgi buvo pasakyti tokie žodžiai, kad kaip galima išmokyti šitiek daug vaikus. <...> Tai tas ir yra tau išreikštas pasitikėjimas ir pagerbimas“* (P1), *„Labai motyvuoja, kai kolega ateina ir padėkoja už pagalbą, kai jaučiasi vertinamas tavo įdirbis“* (P9). Tyrimo dalyviai išryškina ir kolegų sėkmę kaip motyvuojančią ir skatinančią neatsilikti nuo kolegų: „*Mane motyvuoja kolegų sėkmė. Aš tai vadinu „baltu pavydu“, tai yra užsidegu veikloms, kad būtų ne prasčiau“* (P6), *„Motyvuoja mane kolegų sėkmė. Kai matau, jog kolegoms sekasi, jog kolegos džiaugiasi savo darbu, savo rezultatais, savo pasiekimais tiek ugdymo procese tiesiogiai, tiek įvairiose olimpiadose ar konkursuose, iš tikrųjų norisi neatsilikti“* (P9).

Kaip teigia tyrimo dalyviai, **bendravimas su kolegomis** motyvuoja arba padeda išlaikyti motyvaciją: *„Santykiai mūsų labai šilti kolektyve, tai kolektyvas mažas ir todėl stengiamės palaikyti vienį kitus, motyvuoti“* (P3). *„Man buvo ir smagu ir patiko tikrai bendrauti su kolegomis, nes kolegos buvo tikrai nuoširdūs, klasių vadovai visada reaguodavo“* (P7). Tyrimo dalyviai atskleidžia, jog bendravimas su kolegomis vyksta per metodinius būrelius: „*Mano akimis metodikos būrelių, santykiai. Tokie, vėlgi, mes nesam vieni lauke kariai. Mes visą laiką esame komandoje“* (P8), netgi persikelia į virtualią erdvę: *„Kolegos visada tave pastebi. „Facebook“, būna, irgi parašo ten, kad šaunuoliai, jeigu kažkur sudalyvavai“* (P11) arba kolegiški santykiai išauga į draugystės ryšius: *„Palaiko tai, kad turiu pora kolegų, su kuriais esame draugai ir laisvalaikiu, todėl galima*

pasikonsultuoti pačiais įvairiausiais klausimais, pasitarti“ (P6). Iš gautų duomenų aiškėja, kad pedagogai vertina ir juos motyvuoja **komandinis darbas su kolegomis**: *„Man labai patinka dirbti komandoje, dalintis idėjomis, kolegos labai draugiški <...>“* (P5), svarbūs su kolegomis **bendri, telkiantys renginiai**: *„Mokyklos bendruomenės šventės, kur visada suburia mokytojus kaip į vieną šeimą ir tikrai visi labai įsijungia, žodžiu, visi, visi kartu, visų vertybės panašios, <...> organizuoja įvairias bendruomenines išvykas“* (P5) bei **draugiškas, palaikantis kolektyvas**: *„Esu ne kartą pasidžiaugusi, kad mūsų kolektyvas yra tikrai geras“* (P4)*, „ <...> kai daug metų dirbi viename kolektyve, tai jau kaip viena šeima tampi“* (P3).

Mokinių tėvai yra svarbūs kiekvienos ugdymo įstaigos nariai. Ir nors mokinių tėvai nėra tiesioginio pedagoginio proceso dalyviai, jų įtaka ugdymo įstaigai bei pedagogams yra didelė, kadangi jie, veikdami kaip įstatyminiai vaiko atstovai, gali atlikti reikšmingą vaidmenį motyvuojant pedagogus, paremiant įvairias iniciatyvas.

Yra pateikiama tyrimo dalyvių nuomonė, jog pedagogams yra svarbus **tėvų palaikymas**, jis juos motyvuoja. Tėvų palaikymas pasireiškia per santykio kūrimą su pedagogu: *„Aišku, kai būna kažkokios padėkos ar nuoširdūs pokalbiai su tėvais ar globėjais tai irgi įkvepia“* (P7), *„Motyvuoja santykiai su mokinių tėvais, jeigu yra tas palaikymas, bendradarbiavimas, jeigu yra noras kartu ugdyti vaiką“* (P9), *„Palaiko tėvai, kurie džiaugiasi manimi kaip klasės vadovu, pasitiki, padėkoja už patarimus ir po to sužinau iš kitų žmonių, kad mane gyrė“* (P6). Kad pedagogai labai vertina tėvų palaikymą, parodo tai, kad tyrimo dalyviai netgi negatyvo nebuvimą bendraujant su tėvais įvertina labai teigiamai: *„Vakar buvo tėvų susirinkimas ir aš iš tikrųjų jaučiausi labai pakylėta, nes absoliučiai nebuvo jokio negatyvo iš tėvų pusės“* (P10).

Tyrimo dalyviai nurodė, kad **tėvų padėka** juos taip pat motyvuoja. Tėvų padėkai tyrimo dalyviai priskiria teigiamus atsiliepimus apie juos: *„Motyvuoja tų pačių tėvų geras žodis pasakytas. Šiais laikais kažkaip labai mes „skupūs“ esam geram žodžiui“* (P1*)*, *„Motyvuoja mane ir tėvelių atsiliepimai, tėvelių geri pastebėjimai, atėjimas į pokalbį ir tokia, kaip ir žodinė padėka, kad mano vaikui sekasi, kad mano vaikui patinka mokytis, kad jis domisi“* (P9), *„Neseniai važiavome ten su jauna mokine, tai su vyresniais varžėsi, neblogai sekėsi, tai mama labai padėkojo, domėjosi, kokia vieta, kaip sekasi vaikui.“* (P11).

Savirealizacija ir savimotyvacija yra svarbūs veiksniai pedagogų motyvacijai, kadangi savirealizacija suteikia galimybę pedagogams tobulėti, matyti prasmę įvairiose darbinėse veiklose, leidžia realizuoti įvairius kūrybinius sumanymus, o savimotyvacija veikia kaip vidinis variklis, kuris neleidžia nusivilti susidūrus su nepalankiomis aplinkybėmis ir problemomis, skatina pedagogų savarankiškumą sprendžiat su darbu susijusias problemas.

Tyrimu identifikuota, jog pedagogams yra svarbu, kad jų atliekamas darbas jiems **leidžia realizuoti save, atskleisti kūrybinį pradą**: *„ <...> duota laisvė kurti, daryti, labai mažai kišamasi į*

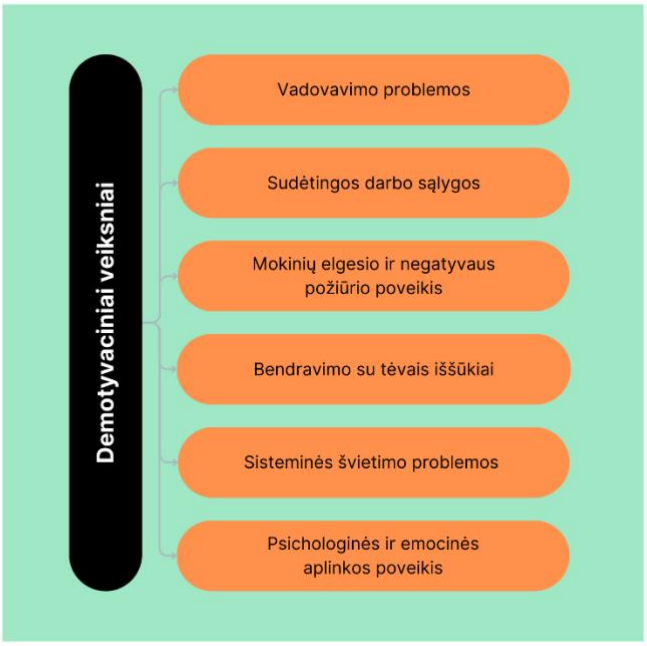
mokytojo, kaip pasakyti, tą tokią asmeninę erdvę“ (P5), *,,Motyvuoja tai, kad man mano dalykas yra širdies dalykas. Jį mokydamas aš jaučiu tarsi tiesdamas kelius į ateitį, tarsi kurdamas geresnį, tobulesnį ateities pasaulį <...> Dar motyvuoja galimybė kurti kartu su vaikais, pavyzdžiui, statyti spektaklius“* (P6), *,,Įkvepia mane literatūra. Yra tokių kūrinių, be kurių, atrodo, žmogus negali išgyventi“* (P3). Tyrimo dalyviai pabrėžia ir **prasmės dirbant bei sudominimo mokomuoju** dalyku svarbą: *,,Motyvuoja suvokimas, kad tai, ką darai, yra prasminga“* (P12), *,,Motyvuoja ne tik noras išmokyti, bet ir sudominti mokomu dalyku. <...> Irgi skatina mane darbą toliau taip dirbti“* (P11).

Tyrimo dalyviai akcentuoja **nusiteikimo dirbti** svarbą motyvacijos procese. Tai sietina su savimotyvacija, kuri ypač svarbi pedagogams, nes orientuoja į nuolatinį tobulėjimą bei vidinį atsparumą, nuteikia mokymuisi net iš nesėkmės. Iš tyrimo dalyvių pateiktų pavyzdžių ryškėja, kad motyvuoja pats darbas: *,,Pats darbas kažkaip tai motyvuoja tave, nes tu sieki ir pati dėl savęs <...> Tau patinka dirbti, todėl tu dirbi. <...> Taip kaip ir pašaukimas“* (P1), *,,Aš turbūt pati save motyvuoju ir todėl vis dar esu mokykloje <...> atsiranda tas kažkoks motyvacinis kabliukas ir kažkaip visi darbai padaromi“* (P8*), ,,Tas dar ir tenkina, kad kaip žmogus turiu vidinį nusiteikimą dirbti. <...> Man svarbiausia, kad, ačiū Dievuliui, kad jis mane įkvėpė. Ir kad aš einu į darbą kaip į šventę“* (P2). Tyrimo dalyviai pateikia pavyzdžių, iš kurių ryškėja, kad nusiteikimą dirbti lemia pareigos jausmas ir tikėjimas žmonijos progresu: *,,Motyvuoja pareigos ir atsakomybės jausmas. Ir noras <...> padėti mokiniams išmokti tam tikrų dalykų“* (P7), *,,Motyvuoja tikėjimas, kad kiekviena jauna karta yra protingesnė, geresnė negu buvusios ir padarys pasaulį gražesnį, tobulesnį“* (P3).

Tyrimo duomenys rodo, kad pedagogus motyvuoja **galimybė sistemingai kelti kvalifikaciją**. Tai leidžia pedagogams siekti profesinio ir pedagoginio meistriškumo: *,,Tenkina ta galimybė nuolatos tobulėti. Nes jau dabar kursų ir mokymų, ir studijų, ir įvairiausių seminarų tiek, kad vos begali aprėpti. Nuolatinis tobulėjimas yra labai gerai. Nes mes ,,neužsisėdime“* (P4), *,,Seminarai, kuriuose dalyvauji ir gauni papildomos informacijos, labai svarbu – tai leidžia kitaip žiūrėti ir dirbti su vaikais, keisti santykį su jais“* (P5), *,,Gerai, kad mokytojai gali taip pat kelti laisvai savo kvalifikaciją, tobulintis“* (P5), *,,Dalyvavimas projektuose padėjo išmokti daug naujo <...>“* (P12). Tą nuolatinį tobulėjimą, naujas patirtis tyrimo dalyviai sieja su *,,galimybe nuolat patirti permainas <...> ir tai darbą daro įdomų“ (P10).*

3.2.3. Demotyvuojantys veiksniai

Išanalizavus demotyvuojančių veiksnių pedagogų darbe temą buvo išskirtos šešios kategorijos: mokinių elgesio ir negatyvaus požiūrio poveikis, bendradarbiavimo su tėvais iššūkiai, sisteminės švietimo problemos, sudėtingos darbo sąlygos, vadovavimo problemos, psichologinės ir emocinės aplinkos poveikis (7 pav.)



7 pav. *Demotyvaciniai veiksniai pedagogo darbe* (sudaryta autorės)

Vadovavimo problemos. Vadovas daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai, nes savo veiksmais ir požiūriu gali skatinti motyvaciją ir atvirkščiai – slopinti, demotyvuoti. Vykdant kokybinę turinio analizę išryškėjo pagrindinės vadovavimo problemos, kurios nulemia pedagogų demotyvaciją bendrojo ugdymo mokykloje, o būtent: vadovų abejingumas ir palaikymo trūkumas, pasiekimų nuvertinimas, perteklinis kontroliavimas, priimamų sprendimų neobjektyvumas, beprasmių užduočių skyrimas, nepagarbus elgesys ir net priekabiavimas.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog darbuotojus **demotyvuoja vadovų abejingumas ir palaikymo trūkumas**. Darbuotojai iš vadovų tikisi palaikymo sprendžiant pedagogams aktualias problemas: *„Kai mes sakome problemas, susiduriame su problemomis ir prašome sprendimų, bet jų nėra. Tada nusivili, nuleidi rankas“* (P10). Nesprendžiamos problemos aukštesniu – vadovų – lygmeniu pedagogą „nugalina“: *„ <...> o kaip tu gali kovoti su šita problema, kai tu paliktas vienas <...>. Nėra aukštesnių sprendimų, nėra palaikymo“* (P 10). Demotyvuojantis vadovų palaikymo trūkumas išryškėja ir iš pedagogų darbo rezultatų vertinimo: *„Administracija kartais nesureikšmina mūsų pasiekimų. Pavyzdžiui, mokinys gavo papildomą įvertinimą konkurse, bet buvo pasakyta, kad tai nieko nereiškia“* (P1).

Pedagogai jautriai reaguoja į tai, kai **administracija nesidomi pedagogų darbo rezultatais**: *„Kai grįžti iš olimpiados, <...> administracija net nepaklausia, kaip jums sekėsi. Tai šitie dalykai tikrai labai yra nemalonūs <...> ir tada galvoji: „Ar reikėjo šito? Ar reikėjo tiek daug dirbti, tiek pastangų įdėti?“ <...>Tai šitie dalykai truputėlį glumina ir liūdina“*(P.9). Vertinant darbo rezultatus pasigendama tiesiog palaikančios reakcijos: *„Buvau organizavęs labai gerą renginį, atvyko*

žiniasklaida, iš manęs ėmė interviu. Nežinau, gal vadovas ,,užpavydėjo", bet po renginio net ačiū nepasakė" (P6), taip pat skaudžiai reaguojama, kai pedagogas tiesiog „pamirštamas" įvertinti: *„Jubiliejaus proga mokykloje įteikia garbės raštą, bet mane praleido. Pasijaučiau nesvarbi kolektyvui"* (P12). Pedagogus jaudina tai, kad jie darbo rezultatų nuvertinimą mato kaip tam tikrą įsišaknijusią tendenciją: *„Aš žinau mokytojų, kurie šiai dienai jau yra išėję į pensiją ir per visą savo gyvenimą, per savo darbą, sąžiningą darbą, nėra gavę nei vienos padėkos"* (P9), todėl palaikymo trūkumas pedagogams išlieka atmintyje kaip nemalonus momentas: *„Nors dirbau su puikiais vadovais, bet buvo ir tokių momentų, kai trūko aiškumo ir palaikymo"* (P 8).

Kita vadovavimo problema, susijusi su pedagogų demotyvacija – tai **perteklinis administracijos kontroliavimas**, kuris nekuria pasitikėjimu grįstų santykių, sėja baimę ir pažemina pedagogą: *„Nežinau, kartais surenka mus visus (taigi jau tikrai amžiuje moterys) ir pradeda kaip mokinukus barti. Tiesiog pakeltu tonu"* (P12)*, „Savo karjeros pradžioje turėjau vadovą, kuris sekdavo mus visus, kada ateiname ir kada išeiname iš darbo. <...>Visi iš jo slapčia juokdavomės, bet, nepaisant to, ir kažkokią tvyrančią baimės atmosferą jautėme"* (P6), *„Trūksta pasitikėjimo mokytoju. Atrodo, jei nekontroliuos, tai jau mes blogai kažką darysim. Ir tas toks išorinis kontroliavimas nuteikia nemotyvuojančiai <...>"*(P12).

Tyrimo dalyviai pažymi, kad demotyvuojančiai veikia ir **priimamų sprendimų neobjektyvumas** iš vadovų pusės. Tai pastebėta tyrimo dalyviams kalbant apie mokyklos bendradarbiavimą su tėvais: *„Jeigu kyla kažkokių problemų su mokiniu, tai pirmiausia kažkaip būdavo reaguojama, kad visada kaltas mokytojas"(P7), „ <...> konfliktas trijų pusių – mokytojo, mokinio ir tėvų. Administracija dažnai palaiko mokinio pusę"* (P3). Neobjektyviai elgiamasi ir apmokant už darbą bei skirstant darbo krūvį: *„Buvo atvejis, kai vieniems mokytojams buvo skirta mažiau pamokų, kitiems – daugiau, neatsižvelgiama į realias galimybes ir teisingumą"* (P7), *„Tu aukoji savo laiką, bet kai tau išbraukia viską ir sako, nemokėsim tau už tai. Ir tu supranti, kad darbus reiks vis tiek padaryti, visų pirma, kad vaikai jau yra įsitraukę"* (P5). Pedagogus nuvilia vadovo subjektyvus darbuotojų skirstymas į mėgiamus ir nemėgiamus, vadovui patogius ir nepatogius darbuotojus: *„Dar labai demotyvavo, kai už viešai išsakytą kritiką, tikrai pagrįstą, sumažino darbo krūvį"* (P6)*, „Demotyvuoja, kai yra neteisingas vadovas"* (P6), „*Darbuotojai mato, kad vadovas vienus myli ir palaiko, ypač tuos, kurie moka įsiteikti, o nepastebi gerai dirbančių darbuotojų pastangų, jie tampa įstaigos „darbiniais arkliais". O kiti mėgaujasi vadovo malonėmis"* (P6).

Tyrimo dalyviai atskleidžia, kad juos demotyvuoja **beprasmių užduočių skyrimas iš vadovų pusės**: *„Ir tokie beprasmiai darbai, man bent jau atrodantys beprasmiški, tai irgi nemotyvuoja, kai nesupranti, dėl ko juos daro. Dėl ko aš turiu būti sekretorė, nežinau, 30 metų visose grupėse lituanistai kodėl turi būti vis sekretoriais?"* (P12), *„<...> tas popierizmas kartais neatneša jokios apčiuopiamos naudos. Sakykim, dabar artėjant pusmečiams tie pagalbos mokiniui planai. Na, tai iš*

tikrųjų mokytojas sau juos pasirašo“ (P8), *,,Demotyvuoja neprotingi vadovų nurodymai, t. y. kai nurodoma atlikti kažkokius ,,vėjus“. Tu supranti, kad čia išsijuokimas bus, o ne darbas. Ir tai demotyvuoja“* (P6).

Kitas demotyvuojantis netinkamo vadovavimo pavyzdys – tai **nepagarbus vadovų elgesys su pedagogais**. Kaip pažymi tyrimo dalyviai, tai atsiskleidžia kasdienėje darbinėje veikloje *„<...> pavyzdžiui, sako tau, neturiu dabar laiko, eik. Arba kada nors reikia kažką pasakyti, dabar negaliu“* (P5) arba darbuotojui svarbiais momentais: *,,Galima gražiai pasakyti, galima gražiai su žmogumi kalbėti, o ne mestelti, kad tu...nereikalingas esi“* (P1), *,,<...>norėjau tiktai atsisveikinti, o man valdžios atstovė pasakė: ,,Mes su tavim atsisveikinom per dokumentus“. Tai man beliko pasakyti tiktai viso gero ir išeiti, nors aš toje darbovietėje dirbau 25 metus, bet man nebuvo pasakyta nei ačiū, nei gražiai viso gero“* (P7).

Iš tyrimo dalyvių interviu užfiksuota momentų, kurie vertintini kaip **vadovų priekabiavimas**, kuris emociškai stipriai veikė tyrimo dalyvius: *,,Buvau pakliuvusi į tokio vadovo rankas, kur neskatino, bet visą laiką žemino, žemino, žemino.<...> Ir aš tada prisimenu, kai vadovai keitėsi, aš labai ilgai prisimenu. Aš gal gerus pusę metų ėjau vis tiek į mokyklą su baime“* (P5)*, ,,<...>manau, jis mane persekiojo: nuolat tikrino pamokas ir prie keturių akių vis kartodavo, kad atleis iš darbo. <...> Neapsikentęs susiradau kitą darbą. Išgelbėjo tik atostogos: kai pagalvojau, kad štai nebegalėsiu beveik visą vasarą atostogauti, persigalvojau, neišėjau į kitą darbą“* (P6).

Sudėtingos darbo sąlygos. Geros, darbuotojo nealinančios darbo sąlygos yra svarbios, nes jos užtikrina darbuotojo poreikius. Darbo sąlygos, kurios neužtikrina darbuotojo poreikių, demotyvuoja darbuotoją. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, nustatyta, kad pedagogus darbe demotyvuoja sudėtingos darbo sąlygos. Kalbant apie sudėtingas darbo sąlygas, tyrimo dalyviai išryškino šiuos aspektus: per didelis darbo krūvis, per didelės klasės, darbo laiko organizavimo problemos bei materialinių ir techninių priemonių trūkumas.

Per didelį darbo krūvį pedagogo darbe iliustruoja šie tyrimo dalyvių teiginiai: *„Etatas – tai 40 valandų, o realiai dirbi 60 valandų per savaitę“* (P10), *,,25 pamokos, 26, dauguma krūviai tikrai dideli. Aišku, norėtųsi, kad būtų krūvis 18 kontaktinių“* (P2). Tai paliudija ir kiti tyrimo dalyviai, nedetalizuodami esamo darbo krūvio, tik įvadindami, jog jis yra per didelis: *,,Didelis krūvis labai. Na, labai didelis krūvis <...>“* (P5), *,,Pavyzdžiui, į mūsų mokyklą atėję yra jaunų mokytojų, neseniai baigusių. Tai pirmas dalykas, ką jie pajuto, tai yra neadekvatus darbo krūvis, nes tas, kas užrašyta popieriuose, netelpa“* (P10). Per didelis darbo krūvis pedagogus nuvilia, skatina mintis apie lengvesnio darbo paieškas: *„Būna kartais minčių tokių, išeisiu iš darbo... Taip be proto sunku... Be proto dideli tie krūviai“* (P1).

Pedagogų darbo sąlygų pasunkėjimą lemia ir **per didelės klasės**. Tyrimo dalyviai, ypač turėję patirties dirbant ne su visa klase, o su grupe, per dideles klases mato kaip trūkumą: *,,Minusas, kad*

reikia dirbti su visais mokiniais, ne kaip treneriui, o su visa grupe, kad per didelės klasės“ (P11). Darbas didelėse klasėse kelia ir mokomosios medžiagos išdėstymo, ir klasės valdymo problemų: *,,Kaip sureguliuoti, kaip mokytojui iš tikrųjų ir medžiagą išdėstyti, ir pasiekti kiekvieną mokinį, kai klasėje iš tikrųjų yra labai skirtingų lygių vaikai, ir greitai dirbantis, ir lėtai dirbantis, ir greit suvokiantis, ir silpnesni, ir kaip vienam iš tikrųjų suvaldyti tą masę 30 vaikų“* (P9), *,,Dar demotyvuoja aiškiai per didelės klasės, nes beveik kiekvienoje klasėje po 30 mokinių, o tarp jų ir specialiųjų poreikių, ir vidutinių gebėjimų, ir gabių mokinių yra. Kaip vienu metu juos visus išmokyti? Kartais liūdnai pajuokauju, kad pamokoje turiu būti ir Dievas tėvas, ir Dievas sūnus, ir Dievas šventoji dvasia“* (P6).

Nepasitenkinimą esamomis darbo sąlygomis sustiprina ir **darbo laiko organizavimo problemos**: *,,Mane tai laiko trūkumas slegia“* (P5), *,,Jeigu tu nori kokybiškai gerai atlikti darbą, tu nebespėji arba tu pervargsti“*(P10), *,,Tau ruoštis reikia labai daug. Kartais būna labai daug tokių veiklų, kurios tave išsekina, ir nelieka laiko sau“* (P1). Didele kliūtimi pedagogams tampa ir nenubrėžtos aiškios ribos tarp darbo ir poilsio: *,,Darbo valandos visiškai nelimituotos ir nereglamentuotos, skambučiai bet kada: dieną, naktį, savaitgalį, per atostogas“*(P4).

Materialinių ir techninių priemonių trūkumas tampa svarbia nepasitenkinimo esamomis darbo sąlygomis priežastimi:*,, mokytojams buvo uždrausta naudotis kopijavimo aparatu, arba jeigu nori, tai už savo pinigus. O viena kopija kažkur 15 galbūt centų“* (P7). Iš gautų rezultatų aiškėja, kad pedagogai supranta, jog darbo priemonėmis turėtų aprūpinti darbdavys: *,,Juk turėtų kiekvienas mokytojas turėti tokią galimybę, kad nereikėtų jam pačiam priemonių pirkti“ (P12),* tačiau jau net su ironijos gaidele prabylama apie esamą techninių priemonių trūkumą mokykloje: *,,<...> neturiu išmaniosios lentos. Kreida čia mano įrankis. Galvoju, gi gerai būtų. Paklausinėju kolegių iš kitų miestų, tai visuose kabinetuose yra. O mūsų mokykloje dvi tik išmaniosios lentos. Buvo pasakyta, kad jūs nelabai gal mokėsit dirbti.“* (P12).

Mokinių elgesio ir negatyvaus požiūrio poveikis. Mokinių nusiteikimas darbui bei jų požiūris į mokymą(si) ir elgesys pamokos metu lemia pedagogų savijautą. Jeigu nusiteikimas ir elgesys neigiamas, tai įtakoja pedagogo savijautą ir silpnina motyvaciją. Analizuojant gauto tyrimo rezultatus, pastebėta, kad mokinių elgesio ir negatyvaus požiūrio poveikį nulemia šie pagrindiniai elementai, darantys poveikį ir pedagogo motyvacijai: nemotyvuoti mokiniai, kitokios mokinių vertybės, nepagarba mokytojui, mokinių negebėjimas mokytis.

Tyrimo dalyviai įvardijo, kad demotyvuoja **nemotyvuoti mokiniai**. Kadangi pedagogas ruošiasi pamokai, o besiruošdamas kelia tikslus ir nusimato tam tikrus lūkesčius, praranda motyvaciją, kai mokiniai neatliepia pedagogo lūkesčių ir tuomet jam iškyla atliekamo darbo prasmės klausimas: „*Kartais atrodo, kad visos pastangos nueina veltui, kai mokiniai nerodo susidomėjimo“* (TD 8). Nemotyvuoti mokiniai atima iš pedagogo galimybę patirti sėkmę ir džiaugtis darbo

rezultatais: *,,O ką daryti mokytojui, kuris nebepatiria sėkmės?“* (P10). Nemotyvuoti mokiniai tampa pedagogo problema: *„Vaikų nesimokymo problema nuleidžiama ir tu lieki vienas su savo problema“* (P10). Pedagogai suprasdami šią problemą *,,Mokiniai būna nemotyvuoti <...>“,* bando ją spręsti per sudominimą ir skatinimą *,,<...> kalbame, bandome sudominti, kažkaip paskatinti, pažymėti arba kitais būdais“* (P11). Mokinių motyvacijos nebuvimą paprastai lydi elgesio problemos: *,,Didžioji dalis mokinių kelia elgesio problemų“* (P7). Dalis nemotyvuotų mokinių tiesiog neprisiima atsakomybės už mokymąsi ir tai perkelia ant mokytojo pečių: *,,aš <...> sakau mokiniams, kai tu ateisi namo ir pasakysi, kad ne mokytoja man parašė dvejetą, o aš gavau dvejetą, tai tada viskas ir pasikeis“* (P.4). Nemotyvuoti mokiniai trikdo pedagogui patį ugdymo procesą: *„Aš ruošiausi pamokai, galvojau, formulavau uždavinius, o mokiniai ramiai sako: ,,Aš neperskaičiau, aš neperskaičiau“* (P10).

Dalis tyrimo dalyvių įvardijo, jog demotyvuoja **kitokios mokinių vertybės**, išeinančios iš pačios visuomenės: *,,Bandome diegti moralines vertybes, o iš tikrųjų, pasirodo, daliai visuomenės to nebereikia“* (P9), *„Kartais tėvai ir mokiniai teigia, kad mokytojų vertybės jau seniai pasenusios ir nebereikalingos“* (P9). Kinta mokinių požiūris į pamatines vertybes: *,, <...> vertybės, kurios kažkada buvo svarbiausios, jau nėra pirmoje vietoje“*(P3) ir mokiniai kartais renkasi ne vertybiškumą, o paviršutiniškumą bei hedonistinę kultūrą, kuri neprisideda prie ugdymo(si) kultūros puoselėjimo: *,,Ir tas paviršutiniškumas, noras greičiau viską padaryti, maloniai, greitai, lengvai, tai, žinoma, kelia nerimą ir liūdesį“* (P3).

Nepagarba mokytojui taip pat veikia pedagogus demotyvuojančiai. Kartais mokiniai savo nepasitenkinimą parodo pasakydami pedagogui kažką, o tai *,,<...> iš tikrųjų yra labai nemalonu“* (P4). Susidūrus su nepagarbiu mokinių elgesiu dažniausiai tenka bendrauti su mokinių tėvais, tačiau tuomet *,,ir dar turi kažkaip tai pasiaiškinti tėvams, tai tada kažkaip nemalonu būna“* (P7). Situacijos, kuomet mokytojams rodoma nepagarba, yra pakankamai dažnos: *,,būna nemalonių situacijų tikrai nemažai <...> ypatingai dirbant su paaugliais“* (P4).

Mokinių negebėjimas mokytis irgi veikia demotyvuojančiai, nes eikvoja gyvybines jėgas, nuvilia pedagogą: *,,Mokytojas dėsto, dėsto, dėsto, dėsto ir mato, kad tik vienas kitas suprato. Tai tada labai slegiantis yra reikalas“* (P5), *,,Atrodo, kartoji tą patį per tą patį, o klaidos vėl kartojasi tos pačios per tas pačias ir atrodo jie nei girdi, nei mato, nei nori girdėti, nei suprasti, tiesiog vargsta, viena ir kita pusė vargsta“* (P3). Čia reikėtų atkepti dėmesį, kad kalbama ne apie specialiųjų poreikių mokinių mokymą, o apie pagal bendrąsias mokymo programas besiugdančius mokinius.

Bendravimo su tėvais iššūkiai. Viena iš ugdymo proceso šalių yra mokinių tėvai. Pasitaiko atvejų, kai tėvai turi išankstinį priešišką nusistatymą, nebendradarbiauja ar nepagarbiai elgiasi, o tai demotyvuoja pedagogus. Tyrimu nustatyta, kad didžiausius bendradarbiavimo su tėvais iššūkius kelia

nepagarbus tėvų elgesys, tėvų įtaka, tėvų spaudimas dėl geresnio savo vaiko įvertinimo bei netinkamas tėvų požiūris į savo vaikų auklėjimą.

Nepagarbus tėvų elgesys bendraujant su pedagogais didina įtampą darbe. Kartais tėvų elgesys galimai gali turėti net nusikaltimo požymių: *„Turėjau tokį labai rimtą atvejį: tėvai pradėjo rinkti informaciją apie mane <...> tai pirmas atvejis mūsų gimnazijoje buvo toks, kad teisininkas vėliau pakomentavo, tai keturi vykdomi nusikaltimai, nusikalstama veika buvo vykdoma prieš mane.“* (P3). Nemalonius išgyvenimus pedagogams sukelia nepagarbus tėvų bendravimas: *„Tikrai dažnai ne padėkų ir kažkokio pritarimo sulaukdavai, o netgi kažkokių tai ir priekaištų, ir priekabių“* (P7), *„Tai toks jausmas tada būna, kad kažkas lauktų, kad tu suklysi ir tuo pasinaudotų“* (P2). Problemą paaštrina ir tai, kad pedagogas, net ir žinodamas tėvų požiūrį, privalo bendrauti su tėvais: *„Mokytojo pareiga ne tik išmokyti, bet dar ir informuoti tėvus, kurie absoliučiai patys nesidomi procesu. Tai toks truputėlį nusižeminimas iš mokytojo pusės būtinai turi įvykti, kad tu ir dar žinai, kad nelabai laukia tavo skambučio arba tavo žinutės. Ir dar ateina pasišiaušę į pokalbį“* (P 8). Nepatenkinti pedagogu tėvai tai išsako tiesiogiai pedagogui: *„<...> tiesiog į akis tai išsako. Ir tada tikrai susimąstai, ką gi aš čia veikiu ir kodėl aš turiu šitas problemas spręsti“* (P4) arba bando nušalinti mokytoją: *„Tėvai parašė, kad šeštoje klasėje nori manęs atsisakyti, nes turėjau ilgą nedarbingumą“* (P2). Tad yra tėvų, kurie su pedagogais bendrauja *„visada su tokia kaip pretenzija“* (P2), o tai veikia demotyvuojančiai.

Kitas bendravimo su tėvais iššūkis, išryškėjęs iš tyrimo duomenų analizės – tai **tėvų įtaka**. Ugdymo įstaigose dar gajus požiūris, atėjęs iš verslo pasaulio, kad tėvai yra klientai, o klientai – visada teisūs: *„Tėvai dabar lemia daugiausiai. Tėvams daug leidžiama, čia kaip podiume*“ (P2). Dėl susidariusios ydingos praktikos, kad tėvai yra klientai, o pedagogai yra paslaugų teikėjai, pedagogas tampa nesaugus, nes mokytojo nušalinimas yra susijęs ir su jo darbo užmokesčiu: *„Pakeitė ne tik mokytojus, aš buvau ir klasės vadovė, ne tik tai vadovę pakeitė. Lietuvių mokytoją, daug kuriuos mokytojus pakeitė tada. Na, ir gavosi galų gale taip, kad tėvai iškėlė sąlygas, jos buvo įvykdytos“* (P3).

Pedagogai iš tėvų patiria **spaudimą dėl geresnio savo vaiko įvertinimo**: *„Tėvai ateina į susirinkimus ir moko, kaip reikia dirbti. Jie įsivaizduoja, kad pažymys yra svarbiausia, sako, kodėl mano vaikui parašėte keturis, ne penkis ar ne aštuonis? Jie ne visada supranta, kad ne pažymys svarbiausia, ir vos ne reikalauja pakelti pažymį“* (P12). Mokinių tėvai dažnai nesupranta teisingo įvertinimo svarbos: *„Tėvai nori gerų rezultatų, bet reikalauja jų ne iš savo vaiko, o iš mokytojo“* (P4) ir, siekdami savo tikslų, nekorektiškai spaudžia pedagogus: *„Mokinių tėvai grasinasi, kad jeigu čia neparašysite teigiamų pažymių, vadinasi, mes pereiname į kitą mokyklą“* (P3), *„Tėvai vietoje padėkos dažnai reiškia pretenzijas ir reikalavimus, kad mokytojas darytų viską už jų vaiką, o ne skatintų jo atsakomybę“* (P7).

Pažymėtina, kad **netinkamas tėvų požiūris į savo vaikų auklėjimą** irgi nuvilia pedagogus: *„Tėvų požiūris į vaikų gyvenimą apskritai, į jų mokymą, kaip jie praleidžia laisvalaikį, kokia kryptimi jie apskritai juda <...> kad neranda laiko, neturi laiko skirti savo vaikui, tai yra labai tiesiog sunku suprasti ir sunku paaiškinti“.* Atsiranda tėvų, kurie kategoriškai nepriima kitokios nuomonės, laikosi savo susikurto požiūrio, dėl ko pedagogas negali tikėtis dialogo: *„ Yra tėvų, kurie viską žino geriau ir mano, kad jų vaikas visada teisus“* (P8).

Sisteminės švietimo problemos. Sisteminės švietimo problemos yra tos, kurias visuomenė yra pripažinusi kaip spręstinas, tačiau jos yra sudėtingos ir reikalauja ne tik ilgalaikių strateginių sprendimų, bet ir didelių finansinių išteklių, todėl jų sprendimai metai iš metų yra atidedami. Tyrimu identifikuotos šios sisteminės švietimo problemos: sudėtingos mokymosi programos, nuolatinės reformos ir neapibrėžtumas, mokytojas nėra prestižinė profesija, biurokratizmas, apmokėjimo už darbą ir darbo apmokėjimo sistemos trūkumai bei neigiama psichologinė ir emocinė aplinka.

Tyrimo duomenys rodo, kad pedagogai yra **nepatenkinti pasikeitusiomis bendrojo ugdymo programomis ir jas įvardija kaip sudėtingas**: *„Programa labai nekokia“* (P2), *„Ta apimtis, programa ta slegia“* (P5), *„Ta programa neatitinka daugeliu atvejų mokinių amžiaus, neatitinka jų brandos lygio“* (P3). Taip pat programos įvardijamos kaip nepatogios: *„Labai nepatogios programos. <...> Sujaukia tiesiog buvusią sistemą ir nepateikia vertinimo aprašų. Mes turime patys juos kurtis arba gauti kaip rekomendacijas. Na, ar tai gali motyvuoti?“* (P8) Programose mokytojai pasigenda integravimo su kitais dalykais galimybių, nors švietimo sistemos architektai pasisako už dalykų integraciją: *„<...> Ir apie integravimą, kad vaikui būtų lengviau. Tai kur programose, atnaujintose, šitas dalykas pakeistas?“* (P8), todėl *„<...> tos nežinomybės su reformomis, atnaujintomis programomis labai demotyvuoja žmogų. Labai“* (P10).

Nuolatinės reformos ir neapibrėžtumas stiprina nestabilumo jausmą pedagoginėje bendruomenėje ir veikia demotyvuojančiai: *„Šiuo metu demotyvuoja visų reformų būsena, ta nežinomybė <...>“* (P10), *„ <...> nuolatinės reformos, nuolatiniai pokyčiai, tas konkretumo nebuvimas tiesiog stabdo produktyvią veiklą“* (P3), *„Nesibaigiančios permainos mūsų darbe labai demotyvuoja“ (P2).* Pedagogus jaudina naujų reformų neišbaigtumas*: „Mokytojams nebuvo normalių mokymų, kaip išmokyti, kaip vertinti naujo tipo rašinį“* (P10), *„Pavyzdžiui, tie patikrinimo momentai, kai tu amžinai nežinai, ar tu teisingai eini“* (P8), *„Tas tinklo optimizavimas, kuris visą laiką kaip Damoklo kardas kabo, kai tu turi įrodinėti, kad esi vertas. Na, tai labai demotyvuoja“* (P8). Pažymėtina ir tai, kad naujos reformos neišsprendžia švietimo sistemos problemų, todėl nebežiūrima į jas pozityviai: *„ <...> reformos yra neapgalvotos ir nebaigtos. Nauja valdžia įveda naujas reformas, o mes liekame su senomis problemomis“* (P9). Kaip išeitis iš neapibrėžtumo situacijos dėl nuolatinių reformų siūloma aiškios krypties pasirinkimas: *„Gal vis dėlto visi pavargę nuo šitų reformų supras, kad pagaliau laikas priimti kažkokią tai kryptį ir judėti viena kryptimi, nes kitaip labai sunku“* (P4).

Valstybės mastu iškelta idėja, jog mokytojas – prestižinė profesija 2025 metais, tyrimo dalyvių nuomone, nepasitvirtino, netgi atvirkščiai – teigiama, jog **mokytojas nėra prestižinė profesija**: *,,Prisimenant tą šūkį, kad prestižinė profesija, tai atvirkštinė veikla vyksta“* (P3), *,,Nejaučiu dar, kad mokytojas prestižinė profesija. Aš bent jau jaučiuosi kaip aptarnaujantis personalas, iš kurio reikalaujama, kad būtų mokinių pasiekimai geri, kad žinias vaikai gautų“* (P12). Mokytojo profesijos prestižo nebuvimo priežastis, tyrimo dalyvių nuomone, prastas atlygis bei visuomenės požiūris: *„Materialiai ši profesija tikrai nėra patraukli“* (P8), *„Demotyvuoja visuomenės požiūris į mokslą ir mokytoją“* (P9). Kad mokytojas taptų prestižine *profesija ,,reikia ir geresnių sąlygų, ir didesnio darbo užmokesčio, ir palaikančio vadovų požiūrio“* (P6).

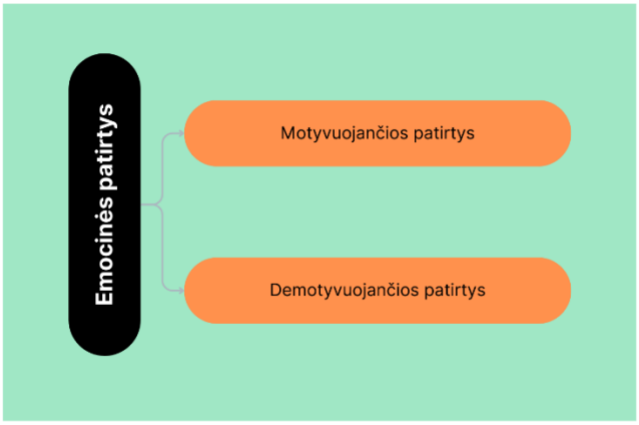
Biurokratizmas švietimo sistemoje – viena iš kliūčių sėkmingam ir kokybiškam ugdymo procesui, kadangi nuolatinis įvairių dokumentų ir ataskaitų rengimas demotyvuoja pedagogus, naikina mokytojo kūrybinį pradą. Tyrimo dalyviai pažymi, kad *,,biurokratizmas mokykloje neišnykęs, popierizmo labai daug. Reikia daryti tai, kas man pagal pareigybines instrukcijas nepriklauso“* (P12). Ypač pedagogų darbą trikdo tai, kad *,,staiga per penkias minutes užpildyti kažkokį dokumentą, atsakyti į kažkokius klausimus <...>“* (P3). Kadangi biurokratizme linkstama viską įsprausti į taisykles, pedagogai jaučia nepasitenkinimą: *,,Viskas įrėminta, viskas taip, kaip sakyti, į egzaminus įsprausta, o reikėtų, kad būtų daugiau laisvės kūrybai“* (P5), *„Kartais norėtųsi daugiau komandinio darbo ir mažiau biurokratijos“* (P8).

Paini, neskaidri arba neaiški pedagogų darbo apmokėjimo sistema didina pedagogų nepasitenkinimą ir juos demotyvuoja, nes pedagogai ima jaustis socialiai pažeidžiami. Tyrimo dalyviai akcentavo darbo apmokėjimo sistemos neskaidrumą: *,,Dar, manau, kliūtis ir pati apmokėjimo sistema, leidžianti vienus labiau mylėti nei kitus“* (P6). Pedagogų darbo apmokėjimo sistema matoma kaip sudėtinga, apkraunanti pedagogą darbu: *,,Apmokėjimo sistema yra vis tiek ne visiškai tobula ir dabar kartais tas kiekvienos minutės skaičiavimas ir pavertimas centų irgi pavirto į tokią ilgą pasaką ir kartais jau pasimetame tarp skaičių ir darbų“* (P4).

Neigiama psichologinė ir emocinė aplinka dažnai nulemia pedagogų demotyvaciją, nes pedagogas nuolat dirba padidinto streso sąlygomis, o tai susiję ir su profesiniu perdegimu. Atliktas tyrimas rodo, kad *,,<...>tiesiog jau kartais mokytojai perdega ir nuovargį jaučia ir jau mes net nebegalvojame apie jokį motyvavimą, tiesiog norime dirbti ramiai ir kad būtų kažkokie rezultatai“* (P7). Pripažįstama, kad neigiama psichologinė ir emocinė aplinka veikia pedagogų sveikatą: *,, Ir serga, tiesiog, serga įvairiomis ligomis mokytojai*, *o sergantis žmogus nėra geras darbuotojas“* (P3). Didelį darbinį stresą, tyrimo dalyvių nuomone, suvaldyti sunku: *,,<...> sunku būti visose vietose pakankamai darbingam, gerai nusiteikusiam, suvaldyti tą didžiulį stresą, kylantį pamokose dėl mokinių netinkamo elgesio“* (P9), *,,<...> reikia imtis kažkokių priemonių, kad mokytojai nepervargtų tiek darbe ir nepalūžtų emociškai“* (P7).

3.2.4. Emocinės patirtys

Išanalizavus tyrimo dalyvių emocinių patirčių temą buvo išskirtos dvi kategorijos: motyvuojančios patirtys ir demotyvuojančios patirtys (8 pav.)



8 pav. *Emocinės patirtys* (sudaryta autorės)

Motyvuojančios patirtys įtakoja pedagogo profesinį augimą, stiprina teigiamą požiūrį į darbą, gerina pedagogo emocinę būklę, o per ją ir darbo rezultatus. Būtent pozityvūs emociniai išgyvenimai yra labai svarbūs pedagogo darbe, nes padeda neutralizuoti darbinį stresą, kurio pedagogai patiria daug, taip pat kelia pedagogo savivertę, kuri jam būtina kontaktuojant su mokiniais. Išanalizavus tyrimo duomenis apie motyvuojančias pedagogų patirtis išryškėjo dvi grupės: patirtys, gavus materialinį paskatinimą, bei patirtys, gavus nematerialinį (psichologinį) paskatinimą.

Tyrimu atskleista, jog **gavus materialinį paskatinimą** motyvuojančios patirtys pasireiškia per geras emocijas: *„<...> tai yra labai gera“* (P1), *„Kai buvo taip, kad gavau labai daug, gal apie šešis šimtus, aišku, aš labai apsidžiaugiau“* (P2), *„Buvo malonu. Tikrai buvo malonu, kai yra papildomi pinigai“* (P10), *„Na, taip, neslėpsiu, smagu gauti kažką. Smagu gauti, kai tave įvertina*“ (P7), *„Tai labai visada malonu“* (P5). *„Malonu, išeina, kad esi pastebėtas. Būtent šitas žodis, kad pastebi žmogų, kad administracija pastebi. Ir įvertina“* (P11), *„Na, aš iškart galvoju, kaip nustebinsiu šeimą: padarysiu netikėtą staigmeną ir tai mane labai džiugina“* (P6). Tyrimo dalyviai nurodė, kad materialinį paskatinimą lydi ne tik geros emocijos, bet ir vidinis įsipareigojimas siekti aukštesnių darbo rezultatų: *„Pasidžiaugiu kažkaip, pasidžiaugiu, kažką mielo norisi padaryti su tais mokiniais, nes jie yra tavo bendradarbiai tame procese. Tai kažkaip skatina tokį susitelkimą ir su mokiniais“* (P8), *„Tada imu galvoti, ką dar galėčiau padaryti, kad gaučiau kitą priedą. Tas galvojimas kartais*

leidžia sukurti gerų dalykų“ (P6*), ,,Dvejopi jausmai, dvejopos emocijos. Iš vienos pusės, aišku, didelis džiaugsmas. <...> iš kitos pusės, tai yra labai didelis įpareigojimas, kad tu turi dirbti taip pat arba dar geriau“* (P9), *,,Labai malonu būna kurį laiką. Paskui susigaudai, kad reikia dar, dar, dabar reikia dar daryti daugiau“* (P5).

Tyrimo duomenys rodo, jog tyrimo dalyviai **ypač vertina nematerialinį (psichologinį) paskatinimą**. Pirmiausiai dėl to, kad nematerialinis (psichologinis) paskatinimas suteikia teigiamų emocijų bei pastiprinantį grįžtamąjį ryšį : *,,Pirma mintis, kad aš gerai darau tai, ką darau“* (P1), *,,Galvoju, kad aš esu savo vietoje“* (P2), *,,Tikriausiai galvojau, kad dirbi savo darbą“* (P4*), ,,Tai šventė. Tada galvoju, kad gaila, kad šalia nėra šeimos. Galvoju, kad esu to nusipelnęs, nes tikrai darbui atiduodu visą širdį, dažnai net šeimai skirtą laiką tenka aukoti“* (P6), *„Smagu bet kuriam žmogui, kai už jo atliktus kažkokius darbus, kažkokią tai iniciatyvą ar veiklą, jį pastebi <...> Nuotaika pagerėja. Žinoma. Bent jau kuriam laikui“* (P7), *,,Na, ir nenoriu eiti į pensiją ir vėl galvoju, gal dar reikia padirbti. <...> Smagu. Labai smagu“ (P8)*, *,,Gera, jauti ir tada galvoji, reikia dar daryti geriau“* (P5). Antra, nematerialinis (psichologinis) paskatinimas gerina mikroklimatą: *,,Bet tie moraliniai, tie psichologiniai momentai, jie labiau sušildo ir jie turi gilesnį poveikį, todėl, kad per juos tu su kitais žmonėmis pradedi kitaip bendrauti, tiesiog po šito, po šitos padėkos, tu ateini ir susitinki su kitais žmonėmis ir jiems tu tą malonią emociją perduodi, perteiki“* (P9), *,,Tai iš tikrųjų yra malonu, kad tave įvertina. Smagu, kad taip yra ir kartu tai sukuria bendrą tokią atmosferą, nes jeigu mes kalbamės ir sakom, mokytojas taip padarė, tai apskritai tada emocijos geros, dalinamasi yra geromis emocijomis kolektyve, o tai yra svarbu. Kuriamas toks mikroklimatas“* (P10), *,,Malonu. Šilta. <...> Su kolegomis papildomai pokalbis vyksta, tada jau atsiranda tema. Nauja“* (P11). Svarbu ir tai, kad nematerialinis (psichologinis) įvertinimas, tyrimo dalyvių požiūriu, sietinas ir su saviverte: *,,Teigiamas, gera, psichologiškai jautiesi įvertinta ir supranti, kad tai, ką tu darai, teisingai darai, ir tai naudinga bei turi vertę. Tada ir tu turi vertę. Žmogus sociali būtybė, jam būtinas palaikymas“* (P12).

Demotyvuojančios patirtys mažina pedagogų motyvaciją ir paveikia pedagogų emocinę gerovę ir pačius darbo rezultatus. Būtent demotyvuojančios patirtys gali lemti profesinį perdegimą, nusivylimą savimi kaip pedagogu ir gali paskatinti net atsisakyti pedagoginės karjeros, todėl labai svarbu siekti, kad demotyvuojančios patirtys kiek įmanoma būtų eliminuotos iš pedagogo profesinio gyvenimo. Išanalizavus tyrimo duomenis nustatyta, jog demotyvuojančias patirtis nulemia demotyvuojantis vadovo elgesys, tėvų elgesys, steigėjo nusistatymas uždaryti mokyklą bei nemotyvuoti mokiniai.

Tyrimo dalyviai pirmiausiai pabrėžė **demotyvuojantį vadovo elgesį**, lemiantį jų prastą savijautą: *,,25 metai atidirbti ir tiesiog kaip nereikalingas daiktas išmetamas, tai savijauta, aišku, kad prasta“* (P7), *,,Taip, iš vienos pusės norisi viską mesti ir nieko daugiau nebedaryti, nes, atrodo, kad*

tu nieko negali, atrodo, idėjai visą širdį, tiek laiko paaukoji, pastangų ir tai niekaip neįvertinta. Tai, atrodo, kad tu nieko vertas ir tu nieko nebegali, nebesugebi, tai yra jau riba, kur toliau tu jau nebegali keliauti“ (P9), *,,Kai būnu neįvertinta vadovų, jaučiu liūdesį, labai dažnai užsiimu saviplaka. Aš jaučiu netgi ir kaltę, kad aš kažko nepadariau arba dariau ne taip. Ir galvoju, gal aš ne savo vietoje. Ir tada dar bjauriau pradedi jaustis. <...> Nekaltinu, kad manęs ten kiti nepamato, bet tiesiog save graužiu. Tai nėra gerai mano sveikatai“* (P12), *,,Aš jaučiuosi įžeistas. Jaučiu pažeminimą. Toks jausmas, kad tuo metu esi svetimas visiems. Kuriam laikui tada užsisklendžiu savyje“* (P6), *,, Buvo mintys išeiti, buvo“* (P5).

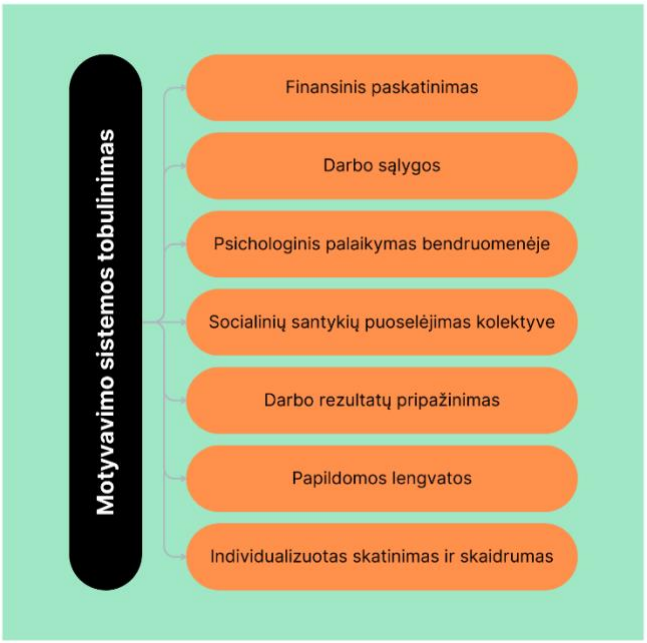
Tyrimo duomenys rodo, kad **nuvilia iš tėvų pusės gautos demotyvuojančios patirtys**. Kadangi tėvai nėra tiesioginiai ugdymo proceso dalyviai ir jie dažniausiai remiasi savo vaiko subjektyviu pasakojimu, tai labai žeidžia, nes jaučiama neteisybė: *,,Pyktis ant tėvų. Daugiausiai pyktis ir, kaip pasakyti čia, pažeminimas“* (P2). Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad tokiais atvejais net kyla minčių išeiti iš darbo: *,,Žinoma, pirmiausia, kad viskas, išeinu iš darbo, daugiau negaliu šitaip dirbti, sąlygos nepakenčiamos“* (P3), *,,Kadangi esu pakankamai impulsyvus žmogus, tai kartais tiesiog galvoju, viskas, užtenka šito darbo“* (P4).

Tyrimo dalyviai pateikia nuomonę, kad juos **demotyvavo steigėjo nusistatymas uždaryti mokyklą**: *,,Na, esi, jautiesi toks menkas kaip žmogus, esi toks, kaip pasakyti, viešai paniekintas“* (P8), *,,Dar buvo labai nuvylę steigėjo bandymai uždaryti mokyklą. Labai liūdna, kai niekas negirdi argumentų, nes ateina jau su paruoštu sprendimu. Atrodo, kiek besistengtum, viskas kaip žirniai į sieną. Nepramuša. Tada jaučiau labai didelę įtampą, nerimą, neviltį ir nesaugumą, jau ieškojausi kito darbo, nes vaikai buvo maži“* (P6).

Kaip pažymi tyrimo dalyviai, juos**8**. Tai sietina su tuo, kad prarandamas darbo prasmės pojūtis: *,,Man tai būdavo tokių minčių, kad aš galvoju: ,,Tai ką aš čia veikiu? Tai gal man reikėtų pagalvoti apie kitokį darbą“* (P10), *,,Dar, pamenu, turėjau tokią klasę, kur praktiškai visi nesimokė, namų darbų irgi neatlikdavo. Stengiausi, kiek įmanydamas, bet jokio pokyčio nebuvo. Tikrai buvo iškilęs man darbo prasmės klausimas. Ačiū Dievui, tokia tik viena klasė pasitaikė“* (P6).

3.2.5. Motyvavimo sistemos tobulinimas

Išanalizavus **motyvavimo sistemos tobulinimo** pedagogų darbe temą buvo išskirtos septynios kategorijos: finansinis paskatinimas, darbo sąlygos, psichologinis palaikymas bendruomenėje, socialinių santykių puoselėjimas kolektyve, darbo pripažinimas, papildomos lengvatos, individualizuotas skatinimas ir skaidrumas *(9 pav.)*



9 pav. *Motyvavimo sistemos tobulinimas (sudaryta autorės)*

Finansinis paskatinimas efektyviai didina motyvaciją. Tai ypač aktualu ugdymo įstaigoms, nes jos yra biudžetinės organizacijos, kuriose darbo užmokestis turi aiškias ribas ir nebūna sudaroma tokių palankių augimo galimybių kaip versle.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, pedagogus **motyvuoja atlyginimas**, tai tyrimo dalyviai išskyrė kalbėdami apie motyvacinės sistemos tobulinimą: *„Geras atlygis. Už kiekvieną darbą geras atlygis yra svarbu“* (P1). Pastebėtos sąsajos tarp didesnio atlyginimo ir įsipareigojimo įstaigai: *„<...>finansai, aišku, irgi turi nemažos reikšmės. Faktas, nes tada tu esi ne tiktai, kad suinteresuotas, bet ir tu turi savotišką tokį atsakomybės jausmą“* (P9) bei išsakomas lūkestis, kad gaunamas atlygis leistų oriai gyventi*: „Atlyginimas nepakankamas. 22 pamokos, bet atlyginimas ne toks, koks leistų oriai gyventi“* (P12).

Tyrimas išryškino dar vieną tyrimo dalyvių lūkestį – **galimybę gauti premijas ir priedus**: *„Šiaip kiekvienam normaliam darbe, bet kur suaugusiųjų pasaulyje, žmonės motyvuojami piniginiais dalykais, premijomis, paskatinimais“* (P10). Pažymėtina, jog premijos ir priedai yra svarbūs ir dėl to, kad leidžia tarsi prilygti prie kitų darbų: *„Mokytojai turėtų gauti 13 atlyginimą arba papildomas premijas, kaip bet kuriame normaliame darbe“* (P8).

Darbo sąlygos – ne tik kokioje aplinkoje darbuotojas dirbs, bet jos didele dalimi lemia ir darbuotojo psichologinę būklę, įtakoja jo pasitenkinimo jausmą pačiu darbu, o tai netiesiogiai nulemia ir mokinių ugdymo(si) kokybę. Dėl šių priežasčių yra svarbu užtikrinti geras arbo sąlygas.

Tyrimo dalyviai, kalbėdami apie motyvuojančias darbo sąlygas, pabrėžia **normalaus darbo krūvio svarbą**: *„<...> yra smagu, kai tas krūvis yra optimalus“* (P8), *„Būtų geriausia, jei darbo*

krūvis būtų toks, kad žmogus nesijaustų pavargęs iš ryto ir norėtų eiti į darbą“ (P10), *„Jeigu mes galėtumėm gauti normalų atlyginimą už normalias darbo valandas, tai labai motyvuotų“* (P1). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad didelis darbo krūvis siejamas su suprastėjusia darbo kokybe: *„Norėtųsi, kad būtų krūvis 18 kontaktinių. Tai būtų idealu ir kokybė būtų kita, nei kur 25 valandos, plius klasės vadovavimas“* (P2).

Remiantis tyrimų dalyvių teigimu, gerinti pedagogų darbo sąlygas padėtų **atsipalaidavimo erdvės mokykloje**: *„Gerai būtų, kad mokytojai turėtų kokį nors tokį jaukų kampelį. Pavyzdžiui, yra kokia minutė ir sėdi į fotelį, kuris masažuoja“* (P2), *„Galėtų mokyklose atsirasti mokytojams tylos kambariai. <...> šiame kambaryje galiotų taisyklė „negalima kalbėti“. Tai padėtų mokytojui, motyvuotų jį tęsti pamokas su geresne emocine savijauta, neišerzintam“* (P6).

Tyrimo dalyviai pažymi, kad darbo sąlygas pagerintų **mažesnis mokinių skaičius klasėje**: *„Galėtų būti mažesnis skaičius mokinių klasėse, nors lietuvių kalbos pamokos vyksta grupėmis, bet grupėje būna ir 19-20 mokinių. Tai yra per daug“* (P3), *„Žinoma, dar reikėtų išspręsti ir perpildytų klasių problemą. 30 mokinių klasėje yra per daug. Tai prastina ugdymo kokybę, mokytojas pats nusivilia savo darbu, nes negali skirti pakankamai individualaus dėmesio mokiniui“* (P6).

Kaip pabrėžia tyrimo dalyviai, **stabilumas darbe yra motyvuojantis veiksnys** pedagogo darbe ir to labai pasigendama: *„jau visi sako, kad reikia kažkokio stabilumo iš tiesų“* (P11), *„ Norėtųsi, kad leistų mokytojams tikrai dirbti ramiai, pasitikėtų mokytoju“* (P7). Pasigendama nuoseklių sprendimų iš nacionalinės vadžios institucijų *„Kai mokytojas jau vis tiktai pripranta prie tos programos <...> Tai žiūrėk, ima ir pakeičia ją“* (8), *„Labai dažnai keičia švietimo ministerija planus, atnaujina programas, reikalavimus. Tai, būna, nespėji visko pamatyti. Ir aš švietimo ministerijai pasakyčiau, duokit mokytojams dirbti“* (P11) ir viliamasi, kad būtų ugdymo įstaigose stabilesnis gyvenimas: *„Tiesiog ramesnis, stabilesnis darbas su aiškia vizija <...>„Šitos nesibaigiančios permainos mūsų darbe labai demotyvuoja“* (P4).

Tyrimo dalyviai išryškina poreikį siekiant gerinti darbo sąlygas **teikti pedagogams parengtą metodinę medžiagą**: *„Reikėtų kalbėti apie vadovėlius, apie mokymo priemones. Tai ar motyvuoja tai, kad šiandieną dirbam pagal atnaujintas programas, bet neturime mokymo priemonių“* (P9), *„Jeigu mokytojas eitų į darbą be streso, žinodamas, kad jis turi paruoštą metodinę medžiagą, tai būtų daug geriau“* (P5).

Tyrimo dalyviai pažymi, kad **motyvuotų sprendžiamos mokinių elgesio problemos**: *„Ir susiduri su elgesio problemomis<...>, „Yra dalis tik mokinių, kurie suinteresuoti mokytis, bet dalis yra, kurie aktyviai trukdo. Trukdo ir mokytojui, ir bendraklasiams <...>“* (P7), *„Kad ta drausmė būtų, nes man, aišku, pirmoj vietoj drausmė“* (P2).

Kaip pažymi tyrimo dalyviai, motyvaciją pagerintų ir **tinkamas aprūpinimas darbo priemonėmis**: *„Juk turėtų kiekvienas mokytojas turėti tokią galimybę, kad nereikėtų jam pačiam*

priemonių tų pirkti, popieriaus pirkti“ (P12), išsakomas neigiamas požiūris į moraliai pasenusias darbo priemones: *„Neturiu išmaniosios lentos. Kreida mano čia įrankis. Paklausinėju kolegių iš kitų miestų, tai visuose kabinetuose yra. O mūsų mokykloje dvi tik išmaniosios lentos“* (P12).

Psichologinis palaikymas bendruomenėje, pasak tyrimo dalyvių, irgi svarbus stiprinant pedagogų motyvaciją, nes tvirtas emocinis ryšys tarp kolegų sustiprina motyvaciją bei padidina pasitikėjimą savo jėgomis, o teigiamas grįžtamasis ryšys skatina siekti dar aukštesnių darbo rezultatų.

Tyrimo dalyviai pažymi, kad psichologinį palaikymą bendruomenėje padeda užtikrinti **administracijos rodomas pasitikėjimas**: *„Administracijos požiūris kad būtų, jog mokytojas yra vis tiek tai yra švietėjas“* (P5), *„Man, iš tikrųjų, motyvavimas prasideda nuo labai paprastų dalykų. Nuo pastebėjimo <...> Pamatyti tave menkiausiuose darbeliuose“* (P9), *„Žinoma, gera motyvavimo sistema yra tada, kai yra pastebimos darbuotojo pastangos ir negailima pasakyti gero žodžio“* (P6), *„Kad mokytojas būtų pastebėtas. Nors kažkiek pastebėtas. Ne taip, kaip jis kaip varikliukas daro, daro, veikia, veikia, veikia. Bet jis gal, na, kad būtų mylimas, gal pastebėtas“* (P5). Iš vykdyto tyrimo ryškėja, kad būtent ugdymo įstaigos vadovas renkasi poziciją motyvuoti ar taikyti bausmių sistemą: *„<...> nuo to vadovo pasirinktos politikos, nuo to, kaip jisai žiūri į kolektyvą, koks yra jo santykis su kolektyvu, labai priklauso motyvavimo sistema, kiek vadovas nori. Tai yra kliūtis kartais, jis nenori motyvuoti, o kam to reikia. Nes yra daugiau bausmių sistemų, negu skatinimo sistemų mokykloje*“ (P10). Tyrimo dalyviai išryškina ir **aukštesnių administracinių institucijų įvertinimo ir paskatinimo svarbą**: *„Savivaldybės lygmenyje pastebėti mokytojus, kurie inovatyvūs, kurie kūrybingi, kurie iš tikrųjų jauni, ypatingai, kad jų ambicijos, energija neišblėstų“* (P9), *„Ir įvertinimas kad būtų. Net tik taip kaip dabar, bet ir mieste ar net respublikos ir miesto mastu“* (P1).

Tyrimo duomenys rodo, jog keliant mokytojų motyvaciją yra svarbus ir **mokytojo darbo prasmės pripažinimas.** To tikimasi iš visuomenės: *„Jeigu vaikas neišlaiko egzamino, tai neišmokė mokytojai. Turėtų būti vertinama ne tik rezultatas, bet ir visa darbo prasmė“* (P10), iš tėvų *„Turėtų būti tėvų požiūris į ugdymo procesą. Jie kažkaip taip iš tikrųjų įsivaizduoja, kad pridavė vaiką mokykloje ir pasiims jį, jį jau išauklėtą, išmokytą ir žmogumi patapusį. Na, taip nebūna“* (P8). Prasmė jaučiama ir priimant bendrus sprendimus kolektyve: *„Kai kolektyve tariamės dėl tikslų ir sprendimų, o ne kai jie nuleidžiami iš viršaus, tai motyvuoja labiau“* (P12).

Tyrimo dalyviai išryškina teigiamą požiūrį **į teisingą darbo vertinimą** siekiant užtikrinti psichologinį palaikymą bendruomenėje. Teisingas darbo vertinimas įvardijamas kaip svarbus: *„Svarbu, kad žmogus nesulauktų neigiamų įvertinimų, o jo darbas būtų vertinamas teisingai“* (P10), *„O yra mokyklų, kurios yra nedidelės ir visiškai neturi pinigų mokytojų paskatinimui. Tai argi ten mokytojai prasčiau dirba? Taigi turėtų būti visiems teisingai apmokėta“* (P6).

Kaip pažymi tyrimo dalyviai, juos paskatintų psichologiškai ir **tėvų motyvuojančios iniciatyvos**: *„Gera ta motyvacija galėtų išplaukti ir iš tėvelių pusės, tėvelių komitetas galbūt galėtų*

mokytojams kažkokią tai sugalvoti motyvacijos sistemą“ (P10), *„Iki šiol prisimenu ir tokį tėvelių parkerį išgraviruotą ir parašyta gražiai, kad už nuoširdų darbą, už gerą širdį, tai irgi malonu“* (P7), *„Motyvavo ir tėvai, viešai padėkodami man kaip auklėtojui per paskutiniojo skambučio šventę. Tada būna malonu, nes išgirsti, ką kiti mato tavyje, nes pats sau esi šiek tiek kitoks“* (P6).

Socialinių santykių puoselėjimas kolektyve padeda formuoti palaikančią ir atvirą ugdymo įstaigos kultūrą, kai darbuotojai vienas kitą gerbia, pripažįsta vienas kito unikalumą ir bendradarbiauja. Visa tai pedagogus veikia motyvuojančiai.

Tyrimo dalyviai nurodė, kad **išvykos ir bendros tradicinės veiklos** padeda stiprinti kolektyvą: *„ <...> tarkim, išvykos su kolektyvu. Irgi turbūt motyvuoja ir jungia kolektyvą“* (P10), *„Kad kolektyvas dažniau, nors pora kartų per metus kartu dauguma kartu kažkur praleistų vieną, dvi dienas. Tai būtų irgi labai, manau, šaunu, kad tai būtų kaip tradicija“* (P2). Kolektyvo santykių stiprinimas matomas kaip motyvacinis elementas: *„Bendruomenės palaikymas ir kolektyvo santykių stiprinimas, pavyzdžiui, išvykos ar bendri renginiai, labai prisideda prie motyvacijos“* (P1).

Gražūs tarpusavio santykiai, kai kolegos palaiko vieni kitus arba kai bendraujama pagarbiai, suvokiant pedagogo darbo specifiką, tyrimo dalyvių teigimu, stiprina motyvaciją: *„Yra bendra atmosfera kolektyve. Esu ne kartą pasidžiaugusi, kad mūsų kolektyvas yra tikrai geras. Nes esu dirbusi ir kitokiame kolektyve, ir puikiai žinau, ką reiškia, kai nenori eiti į darbą, nes nenori susitikti su vienu ar kitu žmogumi“ (P4), „Motyvuoja tie geri žmogiški santykiai, paremti tokia, kaip pasakyti, neperdėta drausminimų, reikalavimų gausa, bet iš esmės suvokiant mokytojo darbo iššūkius ir suvokiant jo lūkesčius iš administracijos ir iš kitų kolegų pusės“* (P8).

Darbo rezultatų pripažinimas leidžia pedagogams pasijusti svarbiems, jausti, kad jų darbas yra naudingas bei įsivertinti savo darbo rezultatus. Tai stiprina motyvaciją ir skatina dėti daugiau pastangų ir labiau domėtis ugdymo procesu, tobulėti.

Tyrimu atskleista, jog **viešas įvertinimas** pedagogams yra svarbus, įkvepia juos: *„Kai miesto ar šalies mastu pastebimi mokytojų pasiekimai, tai suteikia daugiau motyvacijos“* (P1), *„Tikrai turiu puikių profesinių pasiekimų: mano mokiniai yra respublikinių olimpiadų nugalėtojai, aš pats esu savivaldybėje ne kartą per savo profesinę karjerą viešai skatintas. Tai motyvuoja“* (P6). Kaip pažymi tyrimo dalyviai, jiems svarbu, kai jų darbas yra pamatomas: *„Mokytojus pagiria viešai, netgi ekrane, ir komentuojama, už ką yra pagyrimas“* (P2).

Taip pat tyrimo dalyviai pasisako apie motyvacinį **teigiamų atsiliepimų ir padėkų poveikį**, nes geras žodis, gautas pagyrimo raštas bei padėka motyvuoja ir įkvepia: *„Yra ir tėvų įvertinimas. Kai tu girdi, ką kalba, ką sako, ir kai tau į akis išdrįsta pasakyti gerus žodžius<...>, tai irgi labai motyvuoja“* (P.), *„Štai pavaduotoja iš karto padėkoja<...> iš karto būna parašyta TAMO dienyne padėka, tai tikrai, kažkaip tai maloniai nuteikia“* (P7), *„Štai, netgi žodinė padėka, padėka gauta popieriniu pavidalu tai yra labai smagu, tikrai kiekvienam mokytojui.“* (P9).

Papildomos lengvatos yra svarbios pedagogams, nes pagerina jų darbo sąlygas, didina pasitenkinimą atliekamu darbu, o per tai ir motyvuoja, mažina profesinį perdegimą. Siekiant motyvavimo sistemos tobulinimo per papildomas lengvatas, tyrimas išryškino tokius lūkesčius: akademines atostogas ir nemokamas išvykas ar sveikatinimąsi pedagogams.

Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad juos motyvuotų **akademinės atostogos**: „*Kitas dalykas turėtų galbūt akademinės atostogos, kaip ir kai kuriose šalyse mokytojams. Per tas atostogas jis galėtų ir pasitobulinti, saviugdai skirti laiką ir galbūt daugiau apie pasaulio mokyklų praktiką sužinoti, pakeliauti“* (P3). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad akademinės atostogos suvokiamos kaip pedagogo apsauga nuo perdegimo ir veiklos pakeitimas*: „O jeigu jau mokytojas nebegali daugiau, gal turėtų vis dėlto išleisti akademinių atostogų, kad pailsėtų, atgautų darbingumą, neskubėdamas prisiruoštų metodinės medžiagos“* (P6). Akademinės atostogos svarbios, nes, tyrimo dalyvių išsakytu požiūriu, *„mokytojas, kai pailsės, jisai norės eiti į darbą, o ne tik ateiti ir atbūti ten nuo 8.00 iki 15.00 ir tada jam vėl 8.00 eiti į darbą, o jisai eina per kančias. Svarbu, kad jisai norėtų dirbti“* (P11).

Tyrimo dalyviai nurodė, kad juos motyvuotų **nemokamos išvykos ar sveikatinimasis** pedagogams: *„Tai, pavyzdžiui, kažkur ten skaičiau, kad nemokamai atostogauti kur nors. Būtų fantastika <...> tai būtina gerai pailsėti, pavyzdžiui, sanatorijoje kokioje“* (P2), *„Na, tiesiog atsipūsti nuo visko arba kažkokią bendrą išvyką“ (P11),* „*Na, gal kažkiek galimybė būtų iš kokių sutaupytų lėšų sveikatinimo kažkokio. Draudimas papildomas ar į sanatoriją kelioms dienoms, ar į kokį SPA centrą pagaliau“ (P12), „Savivaldybės lėšomis galima būtų iš tikrųjų mokytojams mokslo metų pabaigoje organizuoti<...> išvyką į teatrą, kodėl gi ne?“* (P9). Būtent išvykos ir kelionės siejamos su aukštu statusu, kurį gali pasiūlyti verslas, todėl vertintinos kaip ypač motyvuojančios priemonės: *„Mokykla neturi pinigų organizuoti išvykas, keliones. Aš turiu suaugusių vaikų, kurių darbuose vakarėliai įvairūs, koncertai, kelionės, išvykos <...> organizuojami vakarėliai, išvažiavimai, išvažiuojamosios konferencijos ir taip toliau. Mokykla tokių galimybių neturi.<...> Mes esam biudžetinė įstaiga ir visi mokytojų susibūrimai, mikroklimato kūrimas priklauso nuo to, kiek patys žmonės norės prisidėti prie to“* (P.10).

Individualizuotas skatinimas ir skaidrumas ženkliai didina pedagogų motyvaciją, nes būtent per individualizuotą skatinimą galima labiausiai atliepti konkretaus pedagogo poreikius, o skaidrumas užtikrina organizacijoje teisingą atlygį atsižvelgiant į pasiektus realius darbo rezultatus. Tyrimu identifikuota, kad siekiant motyvavimo sistemos tobulinimo per individualizuotą skatinimą ir skaidrumą būtų reikšmingas suasmenintas motyvavimas bei bendruomenei aiški motyvavimo sistema.

Tyrimu identifikuota, kad yra vertinamas **suasmenintas motyvavimas**: „*Gal dar gera motyvavimo sistema būtų ta, kai pasiūlomos motyvavimo alternatyvos ir mokytojas gali rinktis iš kelių variantų. Pačiam pasirinkus, mažėja tikimybė, kad darbuotojas bus kažkuo nepatenkintas“* (P7).

Suasmenintas motyvavimas sietinas su geresniu darbuotojo pažinimu, o tuo pačiu ir didesnėmis galimybėmis atitikti motyvuojamo pedagogo lūkesčius: *,,Dar svarbu, kad vadovas šalia tos piniginės motyvacijos taikytų ir ,,minkštąsias motyvavimo galias", t. y. žinotų, kas vienam ar kitam žmogui yra vertybė. Pavyzdžiui, vadovas gali įsivaizduoti, kad mane labai pamotyvavo suteikdamas galimybę su Erazmus programa išvažiuoti į Italiją, bet jei aš Romoje jau buvau septynis kartus, tai mane mažai motyvuos"* (P6).

Tyrimas išryškino dar vieną lūkestį – bendruomenei yra svarbi **aiški motyvavimo sistema**, nes tuomet tampa aiškesnis darbų mastas, kuris pedagogo darbe labai neapibrėžtas: *,,Pakalbu su kitais mokytojais, kurie dirba, sakykim, šalia, kitoj mokykloj, sako, bet čia taip viskas aiškiai paaiškinama, už ką tau sumokės, ką tu privalai daryti"* (P8). Aiški motyvavimo sistema padeda užtikrinti ir teisingumo jausmą bendruomenėje: *,,Aš galvoju, kad gera motyvavimo sistema yra tokia, kai ji yra pačioje mokyklos bendruomenėje išdiskutuota, kai sutarta, kai visiems darbuotojams paaiškinama, iš kur tie pinigai atsiranda ir kada jie gali būti mokami"* (P6).

DISKUSIJA

Atliktu kokybiniu tyrimu buvo nustatyta, kad pedagogus **materialiai motyvuoja** tiesioginės materialinės priemonės (darbo užmokestis, premijos ir priedai) bei netiesioginės materialinės priemonės (darbo vieta, kelionės bei atostogos). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad tyrimo dalyviai išsakė nevienareikšmišką požiūrį į pedagogų darbo užmokestį: dalis tyrimo dalyvių išreiškė pasitenkinimą padidėjusiu darbo užmokesčiu, bet kita dalis akcentavo, kad didesnis atlygis uždirbamas viršKrūvių dėka ir tai nėra gerai (P6), (P10). Nors atlygio dydis yra suvokiamas skirtingai, priklausomai nuo to, su kuo lyginama (P12), tačiau visi tyrimo dalyviai darbo užmokestį, premijas ir priedus įvertino kaip juos motyvuojantį veiksnį. Materialines priemones kaip motyvatorius patvirtina mokslininkų tyrimai. Pavyzdžiui, Bryan ir kt. (2023) JAV atliktame tyrime pateikia, kad daugiau nei pusės mokytojų gaunamas atlygis netenkina ir tai jie sieja su noru palikti pedagogo darbą, o valstybinių mokyklų mokytojai priedus ir kompensacijas nurodo kaip priežastis pasilikti darbe, tačiau Mertler (2016, p. 43) tyrime pedagogai kaip svarbiausią priežastį, kuri galėtų juos paskatinti likti darbe, jei jie jau būtų apsisprendę, nurodė ,,atlyginimo padidinimą“ (85,2 proc. apklaustųjų). Zakariya ir Wardat (2023, p. 791), atlikę Norvegijos mokytojų apklausą, pateikia rezultatus, kad atlyginimas yra pirmasis aspektas, susijęs su pedagogų motyvacija rinktis mokytojo profesiją, nes mokytojavimas užtikrina darbo saugumą, stabilią karjerą ir stabilias pajamas. Mertler (2016, p. 37) tyrime apklausus JAV, Arizonos, pedagogus reitingo viduryje pateiktos tokios paskatos kaip apdovanojimai (tiek materialiniai, tiek nematerialiniai). Ir nors Mertler (2016, p. 43) tyrime dalyvavę pedagogai darbo užmokesčio neišskyrė kaip pagrindinio pedagogą motyvuojančio veiksnio darbe, tačiau beveik 65 proc. respondentų nurodė, kad svarbiausia priežastis, dėl kurios jie gali palikti profesiją, yra ,,noras gauti konkurencingesnį atlyginimą“, o svarbiausia priežastis arba paskata likti dirbti mokytojais yra ,,atlyginimo padidinimas“. Praver ir Oga-Baldwin (2008, p. 3) straipsnyje teigiama, kad jei darbo užmokestis yra geras, visi kiti aspektai, galintys kelti darbuotojo nepasitenkinimą, pačiam darbuotojui atrodo mažiau svarbūs. De Simone ir kt. (2016) sisteminėje literatūros apžvalgos analizėje pateikia duomenis, jog Cameron (2011) nustatė, kad, esant 95 % pasikliautajam intervalui, dviem iš trijų darbo charakteristikų, turinčių didelę įtaką darbo motyvacijai, yra mokytojų darbo užmokestis ir augimo galimybės. Gkizani (2022, p. 420) kaip vieną iš dviejų svarbiausių būdų, kaip padidinti darbuotojų įsitraukimą, numato išorines paskatas (atlygį ir premijas). Teorinėje mano darbo dalyje nagrinėtuose šaltiniuose buvo aptikti panašūs rezultatai. Pavyzdžiui, Viningienė (2012, p. 162) akcentuoja teisingo atlygio, siejamo su Adams teisingumo teorija, svarbą, Hung ir Mai (2020, p.63–64) išskiria darbo aplinką, darbo užmokestį, premijas ir išmokas, o tyrimo dalyviai, kalbėdami apie motyvavimo sistemos tobulinimą, akcentuoja konkurencingo atlyginimo svarbą.

Gauto tyrimo rezultatuose išryškėjusios pedagogus motyvuojančios netiesioginės materialinės priemonės – darbo vieta, kelionės bei atostogos – siejamos su tyrimo dalyvių pasiektais rezultatais įstaigos ar steigėjo mastu, o tai, tyrimo dalyvių požiūriu, yra išties motyvuojantis veiksnys (P 6), (P 9) ir iš dalies atitinka Hung ir Mai (2020, p.63–64) tyrimo radinius. Kalbant apie darbo vietos svarbą motyvavimui, Ortan ir kt. (2021, p. 22), Rumunijoje tyrę pedagogų saviveiksimingumą ir pasitenkinimą darbu, išskyrė mokymo procesui reikalingų technologinių išteklių svarbą, kas yra sietina su šiuolaikiška darbo vieta. Žibėnienė ir kt. (2022, p. 289) tyrimu nustatė, kad mokytojus labiausiai motyvuoja tobulėti gerinamos darbo sąlygos mokykloje. Gauti tyrimo rezultatai atitinka minėtuose tyrėjų darbuose pateiktus rezultatus, nes tyrimo dalyvių duomenys patvirtina, jog jie ne tik teigiamai vertina netiesioginį materialinį motyvavimą, bet ir ypač akcentuoja tinkamai įrengtą darbo vietą (P8). Ir nors yra įstaigų, kuriose stokojama šiuolaikiškai įrengtų darbo vietų (P12), vis dėlto tyrimo duomenys rodo, kad pedagogai optimistiškai žiūri į savo darbo vietą (P3). Teorinėje darbo dalyje nagrinėtuose šaltiniuose, pavyzdžiui, Marcinkevičiūtė (2005, p. 81) išskiria nepinigines materialines priemones – kelialapius poilsiui, o tai patvirtina tyrimo dalyvių išskirtą kelionių bei atostogų kaip motyvatorių reikšmę.

Taigi darytina išvada, kad darbo užmokestis, priedai ir premijos, darbo vieta, kelionės bei atostogos pedagogams nėra pats svarbiausias motyvatorius, tačiau, remiantis teorinėje dalyje išanalizuota Herzberg dviejų veiksnių teorija, tai atliktų higieninių veiksnių funkciją – jų nesant arba esant nepakankamai kyla pedagogų nepasitenkinimas, tačiau tinkamai juos taikant tai tampa pedagogų pasitenkinimo šaltiniu.

Atliktas kokybinis tyrimas leido nustatyti, kad **pedagogus nematerialiai (psichologiškai) motyvuoja** mokiniai, administracija, kolegos, mokinių tėvai bei savimotyvacija ir savirealizacija. Tyrimo metu nustatyta, kad mokiniai motyvuoja per pasiekimus ir pedagogams reiškiamą dėkingumą bei pasitikėjimą, kuris sietinas su tam tikru grįžtamuoju ryšiu, o taip pat motyvuoja galimybė vertybiškai ugdyti jauną žmogų. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad juos „motyvuoja mokinių pasiekimai“ (P8), (P1), (P2), (P9), (P3). Kiti tyrimo dalyviai akcentavo taip pat mokinių pasiekimus, bet susietus su pačiu mokymosi procesu (P5). Dar tyrimo dalyviai atskleidė, kad jiems yra svarbus mokinių dėkingumas ir pasitikėjimas (P1), (P8). Vertybinis mokinių ugdymas kaip motyvacinis veiksnys tyrimo dalyvių taip pat buvo išskirtas (P2). Gauti rezultatai atitinka ir papildo mokslinėje literatūroje rastus ir analizuotus duomenis apie tai, kad pedagogus nematerialiai (psichologiškai) motyvuoja mokiniai: Yildiz ir Kilic (2021, p.122), Ipek ir Kantalar (2018, p. 38), Schiefele ir Schaffner (2015), (Mertler (2016, p. 43) atlikti tyrimai atskleidžia, jog mokytojų motyvacija susijusi su mokinių motyvacija ir akademine sėkme, o tokie veiksniai kaip mokinių atsiliepimai, požiūris, jų sėkmė taip pat turi įtakos mokytojų motyvacijai. Mertler (2016, p. 40) tyrimas atskleidė, kad pedagogai mokymo procese kaip didžiausias paskatas nurodė mokinių padėką ir pagerėjusius mokinių akademinius

rezultatus ir iš to kylantį „pasiekimų jausmą“. Diržytė ir kt. (2023, p.18) teigia, jog mokytojų pasitenkinimą gyvenimu teigiamai prognozuoja geri santykiai su mokiniais, o Han ir Yin (2016 p. 618), Skaalvik ir Skaalvik (2015), Ortan ir kt. (2021, p. 20) mokinius pripažino vienu iš pagrindinių pedagogus motyvuojančių veiksnių. Ortan ir kt. (2021, p. 20) teigimu, pasitenkinimas darbu didėja dėl teigiamo bendravimo su mokiniais, dėl to, kad tuomet mokytojo emocinė būsena yra subalansuota, išvengiama nubyrėjimo ir perdegimo, pedagogų motyvacija didėja, kai mokiniai pripažįsta mokytojo pastangas. Atliktame tyrime išskirto vertybinio ugdymo motyvacinę reikšmę pedagogams patvirtina ankstesniuose tyrėjų darbuose gauti rezultatai: Mertler (2016, p. 43) teigia, kad pedagogus motyvuoja vidinė motyvacija – džiaugsmas, kurį jie patiria padėdami mokiniams mokytis, augti ir tobulėti kaip vaikams ir jaunuoliams. Panašų rezultatą pateikia Han ir Yin (2016 p. 618) cituodami EBPO paskelbtą ataskaitą (2005 m.), kurioje teigiama, kad noras dirbti su vaikais ir paaugliais ir galimybė prisidėti prie visuomenės gyvenimo dažniausiai yra priežastys, skatinančios pradėti dirbti mokytojais. Han ir Yin (2016 p. 618) mokinius pripažino vienu iš pagrindinių motyvuojančių veiksnių. Zoller ir kt. (2020, p. 96) teigia, jog keletas empirinių tyrimų rodo, kad mokinių motyvacija ir elgesys turi didelę įtaką mokytojų pasitenkinimui darbu (Collie, Shapka ir Perry, 2012). Galima patvirtinti, jog nagrinėti mokslinės literatūros šaltiniai patvirtina gautus tyrimo duomenis.

Tyrimo rezultatuose išryškėjo, kad pedagogus motyvuoja administracija. Administracijos motyvavimas pasireiškia per išreikštą pasitikėjimą ir palaikymą (P1), dėmesingumą (P10) Administracijos turimi resursai leidžia pedagogus motyvuoti pagyrimais už įvairias darbines veiklas ir tai tyrimo dalyviai vertina teigiamai (P8). Taip pat atlikto tyrimo duomenys rodo, kad pedagogus motyvuoja ir įkvepia vadovai asmenybės (P8), (P12).bei galimybė dalyvauti sprendimų priėmime. Tyrimo rezultatai atitinka ir papildo mokslinėje literatūroje rastus ir analizuotus duomenis apie darbuotojų motyvavimą iš administracijos pusės. Štai Ipek ir Kantalar (2018, p. 38) kaip antrą motyvacinį veiksnį išskiria administraciją, nes teigia, jog palaikanti, skaidri ir sąžininga administracija, kuri vertina apdovanojimus ir remia mokytojus, turi labai teigiamą poveikį mokytojų motyvacijai bei įžiūri pedagogų motyvavimo pridėtinę vertę ugdymo įstaigai. Skaalvik ir Skaalvik (2020, p. 605) straipsnyje pažymi, kad yra svarbūs teigiami ir palaikantys santykiai su mokyklos administracija. Effendi (2023, p.7) teigia, jog direktoriai daro įtaką mokytojų motyvacijai, gebėjimams ir darbo sąlygoms, kurios lemia mokymo praktiką ir mokinių mokymąsi. Ali ir kt. (2016, p.30) nustatė, kad darbuotojų pripažinimas ir įgalinimas vaidina esminį vaidmenį didinant darbuotojų motyvaciją atlikti organizacijos užduotis, o suteikta galimybė dalyvauti sprendimų priėmime didina darbuotojų entuziazmą. Rothinam ir kt. (2024, p. 2262) akcentuoja, jog mokytojų motyvacijai turi įtakos vadovavimas, kurio šaltinis yra mokyklos vadovas, nes vadovų emocinė būsena turi didelę įtaką komandos emociniam klimatui, taigi ir jos veiklos rezultatams. Lazarides ir kt. (2018, p.10)

iškelia transformacinio vadovavimo praktiką, skatinančią mokytojų profesinį mokymąsi ir motyvaciją bei gerinančią mokyklos organizacines sąlygas. Ortan ir kt. (2021, p.21) atliktu tyrimu nustatė, jog vadovavimas mokykloje yra svarbus pasitenkinimo darbu veiksnys, nes turi tiesioginį ir teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu ir tyrime vadovavimui buvo skirtas aukščiausias rezultatas, nes nuo vadovybės veiklos labai priklauso, kaip mokytojai gaus prieigą prie technologijų ir mokyklinių reikmenų. Thoonen ir kt. (2011, p. 499) požiūriu, transformacinė lyderystė taip pat turi netiesioginį poveikį mokytojų motyvacijai per mokyklos organizacines sąlygas. Palyginus gauto tyrimo duomenis su nagrinėta moksline literatūra, būtent mokslinėje literatūroje neaptikta, kad būtų nagrinėta vadovo asmenybės motyvuojantis vaidmuo, kuris aptiktas atliktame tyrime.

Atliktame kokybiniame tyrime nustatyta, kad pedagogus nematerialiai (psichologiškai) motyvuoja kolegos. Tyrimu atskleista, kad kolegų palaikymas veikia motyvuojančiai, nes kolegos nuramina (P10), jų pagyrimai įkvepia (P2). Pažymėtina, kad tyrime atsiskleidė, jog motyvuoja ir kolegų sėkmė (P6), (P9), taip pat motyvuoja įvairiapusis bendravimas su kolegomis, kuris vyksta dirbant įvairiose grupėse, per komandinį darbą ir bendrą laisvalaikį (P3). Tai atitinka ir mokslinėje literatūroje pateikiamus rezultatus, tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad mokslinėje literatūroje daugiau akcentuojamas kolegų palaikymo motyvacinis veiksnys nedetalizuojant konkrečių aspektų. Štai Toporova ir kt. (2021, p.74) pateikia rezultatus iš tarptautiniame kontekste analizuotų 35 pasaulio šalių mokytojų duomenų, gautų iš 2013 m. tarptautinio mokymo ir mokymosi tyrimo (Teaching and Learning International Survey, TALIS), kuriuo buvo tiriamos mokyklų mokymosi aplinkos ir darbo sąlygos bei nustatyta, kad mokytojų bendradarbiavimas buvo teigiamai susijęs su mokytojų pasitenkinimu darbu visose šalyse. Rothinam ir kt. (2024, p. 2262) straipsnyje akcentuojama, jog mokytojų motyvacijai turi įtakos tarpasmeniniai santykiai su kolegomis. Umuzdaş (2020, p. 712) pristatydamas tyrimo duomenis teigia, jog darbo motyvacijos skalės gautais duomenimis, svarbiausi mokytojų motyvacijos šaltiniai yra santykiai su bendradarbiais ir gaunama socialinė parama. Ivu ir kt. (2018) Turkijoje vykdytame tyrime nustatė, kad palaikantys bendradarbiai labai padeda sušvelninti bendravimo su mokiniais iššūkius. Ortan ir kt. (2021, p. 23) akcentuoja mokyklose vykstantį kolegialų bendradarbiavimą, kuris, jei yra veiksmingas, didina pasitenkinimą darbu. Skaalvik ir Skaalvik (2021b), atlikę 760 Norvegijos mokytojų tyrimą, nustatė, kad mokytojų jausmas, jog jie su kolegomis dalijasi ugdymo tikslais ir vertybėmis, teigiamai koreliuoja su jų priklausymo ir savarankiškumo jausmu bei pasitenkinimu darbu. Toporova ir kt. (2021, p.75) pateikė rezultatus iš Johnson, Kraft ir Papay (2012), tyrusių mokyklos darbo sąlygų poveikį mokytojų pasitenkinimui darbu ir karjeros ketinimams JAV, iš kurių išryškėjo, jog kolegialios paramos mokykloje poveikis buvo beveik dvigubai didesnis už mokyklos materialinių išteklių poveikį, o Skaalvik ir Skaalvik (2023, p. 1228) teigė, kad įrodyta, jog įvairūs mokytojų motyvacijos ir gerovės rodikliai susiję su keliais darbo ištekliais, pavyzdžiui, teigiamais socialiniais santykiais su kolegomis, be to, palaikantys

kolegos teigiamai prognozuoja mokytojų gerovę ir įsitraukimą, o motyvaciją palikti mokytojo profesiją – neigiamai. Žibėnienė ir kt. (2022, p. 289) daro išvadą, kad pedagogus motyvuoja lengvesnis bendravimas ir bendradarbiavimas su kolegomis (higienos veiksniai). Mokslinėje literatūroje pateikiami duomenys apie vadovų motyvacinę įtaką pedagogams atitinka gautus tyrimo rezultatus, tačiau atkreiptinas dėmesys į tai, kad tyrimo metu ne visiems tyrimo dalyviams buvo aktualus kolegų palaikymas, tačiau tai, ko gero, sietina su konkrečiomis tyrimo dalyvių charakterio savybėmis.

Tyrimu identifikuota, kad tėvų palaikymas ir padėka yra motyvuojantis veiksnys, nes tai kuria tarpusavio santykį (P7), o tėvų išsakyta padėka veikia tiesiogiai motyvuojančiai (P1). Kadangi tėvai nėra tiesioginiai ugdymo proceso dalyviai, analizuotoje mokslinėje literatūroje neaptikta atskirų tyrimų apie mokinių tėvų motyvacinę įtaką pedagogams. Skaalvik ir Skaalvik (2011), vykdę tyrimą tarp 2569 Norvegijos pradinių ir vidurinių mokyklų mokytojų ir kaip vieną iš aspektų tyrę, kaip santykiai su tėvais susiję su pasitenkinimu darbu, nustatė, jog pasitenkinimas darbu buvo teigiamai susijęs su santykiais su tėvais. Tai patvirtina vykdytame tyrime gautą informaciją iš tyrimo dalyvių.

Tyrimo rezultatuose išryškėjo, kad nematerialiai (psichologiškai) pedagogus motyvuoja savirealizacija ir savimotyvacija, kuri pasireiškia per prasmingą darbą, nusiteikimą dirbti ir kvalifikacijos kėlimą. Tai sietina su mokslinėje literatūroje paplitusiais profesinio saviveiksmingumo tyrimais, kuriuos būtų galima tapatinti su tyrime išskirta ,,nusiteikimo dirbti“ subkategorija (P1), (P2). Darbuose apie motyvaciją (Rothinam ir kt. (2024, p. 2261), Ortan (2021, p. 23) nustatyta, kad saviveiksmingumas yra svarbus, nes mokytojui padeda pasiekti sėkmę bei užtikrina jo veiklos efektyvumą ir turi reikšmingą poveikį pasitenkinimui darbu. Ali ir kt. (2016, p. 28), atlikę tyrimą, pastebėjo labai teigiamą ir reikšmingą ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir vidinės motyvacijos. Lazarides ir kt. (2018, p. 9) ištyrė, kad mokytojų saviveiksmingumo jausmas yra svarbiausias motyvacinis veiksnys, paaiškinantis mokytojų mokymąsi ir mokymo praktiką. Troesch ir kt. (2017, p. 392) straipsnyje atskleidė aukšto mokymo strategijų saviveiksmingumo ir pasitenkinimo darbu sąsajas. Ortan (2021, p. 20) tyrimu nustatė, kad mokytojai, kurie pasižymi saviveiksmingumu, paprastai būna mokyklos vadovybės skatinami, nes tai yra aukšto lygio ugdymo garantija, kadangi geba įkvėpti mokinius mokytis bei sudomina dėstomu dalyku. Skaalvik ir Skaalvik, S. (2023, p. 1228) kaip vieną mokytojų motyvacijos rodiklių, susijusių su vidiniais ištekliais, nurodo pedagogų saviveiksmingumą. Thoonen ir kt. (2011, p. 497), vykdydami tyrimą, apklausė pradinių klasių mokytojus iš pradinių Nyderlandų mokyklų ir mokytojų saviveiksmingumo jausmas pasirodė esąs svarbiausias motyvacinis veiksnys, paaiškinantis mokytojų mokymąsi ir mokymo praktiką. Taigi tyrimo dalyvių akcentuojamus motyvacinius veiksnius paremia ir radiniai iš nagrinėtos mokslinės literatūros.

Tyrimu atskleista, jog darbo prasmingumas atsiskleidžia per autonomiją, t. y. per galimybę įgyvendinti kūrybines veiklas (P5) arba kai atliekamas darbas leidžia realizuoti save (P.). Praver ir

Oga-Baldwi (2008, p. 2) kaip motyvuojantį veiksnį nurodo patį ugdymo procesą, kai mokytoją teigiamai veikia darbas su mokiniais ir stebėjimas, kaip jie auga ir tobulėja. Skaalvik ir Skaalvik (2020, p. 608) ištyrė, kad didžiausia koreliacija nustatyta tarp vadovų paramos ir autonomijos. Ali ir kt. (2016, p. 38) nustatė, kad trys mokytojų pasitenkinimo darbu dimensijos, iš kurių viena yra pedagogų autonomija, teigiamai koreliuoja su kitais darbuotojų motyvaciją prognozuojančiais veiksniais, t. y. darbo aplinka, bendradarbiavimu ir palengvinimu. Vedder-Weiss ir kt. (2024, p. 7) teigia, jog autonominė motyvacija užtikrina laisvės jausmą, leidžiantį užimti atviresnę ir lankstesnę poziciją, kuri lemia labiau tyrinėjančius ir reaguojančius elgesio būdus ir nurodo, jog būtent autonominė mokymo motyvacija teigiamai susijusi su mokytojų asmeninio pasitenkinimo jausmu, t. y. jų pojūčiu, kad mokymas leidžia realizuoti savo gebėjimus ir jaustis patenkintiems. Autonomijos ir savirealizacijos svarbą pabrėžia ir Urhahne ir Wijnia (2023) apibendrindami, jog interesais paremtai veiklai nereikia jokių išorinių paskatų ar atlygio, kad ji būtų inicijuota ir palaikoma. Taigi mokslininkų tyrimų duomenys atitinka atlikto tyrimo radinius.

Tyrimu nustatyta, kad pedagogus motyvuoja galimybė sistemingai kelti kvalifikaciją dalyvaujant seminaruose, mokymuose ir projektuose, kadangi tai leidžia siekti profesinio ir pedagoginio meistriškumo (P5), (P12). Tyrimo rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje rastus ir analizuotus duomenis apie kvalifikacijos kėlimo motyvacinį poveikį pedagogams. Štai Mertler (2016, p. 44) teigia, jog pedagogai vertina profesinio tobulėjimo galimybes, o tyrime dalyvavę pedagogai nurodė, kad jiems tai yra darbo paskata, nes tai susiję su profesionalaus pedagogo darbu, tačiau atkreipia dėmesį į individualizuoto profesinio tobulėjimo poreikį. Ortan ir kt. (2021, p. 21) tyrimas atskleidė, kad antrasis veiksnys, darantis didelę įtaką pasitenkinimui darbu, yra profesinio tobulėjimo galimybė. Zoller ir kt. (2020, p. 93) pateikia vieną iš tyrimo išvadų, jog, atsižvelgiant į asmenims priskiriamus veiksnius, profesinis tobulėjimas ir bendras karjeros laikas yra didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu ir mokytojo saviveiksmingumui darantis veiksnys. Vedder-Weiss ir kt. (2024, p.1) papildo mokytojų motyvacijos tyrimus, nurodydami, jog pedagogų motyvacija yra kintanti ir gali būti skatinama tinkamai suplanuotu kvalifikacijos kėlimu.

Taigi, atlikto kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad pedagogus labiausiai motyvuoja nematerialūs, psichologinio pobūdžio veiksniai – mokinių pasiekimai, dėkingumas, pasitikėjimas bei galimybė prisidėti prie jų asmenybės ugdymo. Be to, motyvuojant pedagogus svarbų vaidmenį atlieka administracijos, tėvų, kolegų palaikymas ir bendradarbiavimas su jais, galimybė kelti kvalifikaciją ir vidinė savimotyvacija bei autonomija.

Atliktas kokybinis tyrimas leido nustatyti, kad pedagogus **demotyvuoja** mokinių elgesys ir negatyvus požiūris, bendradarbiavimo su tėvais iššūkiai, sisteminės švietimo problemos, sudėtingos darbo sąlygos, vadovavimo problemos, nepalanki psichologinė ir emocinė aplinka. Pedagogus, kaip parodė atliktas tyrimas, demotyvuoja mokinių netinkamas elgesys ir negatyvus požiūris, nes tai

pamokos metu pedagogams sudaro daug stresinių situacijų, o tai silpnina motyvaciją. Dažniausiai tai nulemia nemotyvuoti mokiniai (P10), kitokios mokinių vertybės (P3), nepagarba mokytojui (P4), mokinių negebėjimas mokytis (P10). Analizuotoje mokslinėje literatūroje gauti duomenys pasitvirtina. Diržytė ir kt. (2023, p.18) teigia, kad mokytojų pasitenkinimą gyvenimu <...> neigiamai prognozuoja <...> verbalinis smurtas, patiriamas iš mokinių. Skaalvik ir Skaalvik (2015, p.189) vykdytame tyrime pedagogai vienu iš pagrindinių pasitenkinimo šaltinių įvardijo kasdienį bendravimą su mokiniais ir pastebėjo, kad jei tenka mokyti mokinius, kurie turi daug elgesio arba emocinių problemų, pasitenkinimas darbu būna mažesnis, taigi, motyvacija mąžta. Skaalvik ir Skaalvik (2020, p. 611) teigia, jog žema studentų motyvacija ir disonuojantis vertybinis kontekstas prognozavo cinizmą, be to, žema studentų motyvacija buvo vienintelis darbo reikalavimų aspektas, kuris buvo reikšmingai susijęs su savo profesinės sėkmės pripažinimu. Skaalvik ir Skaalvik (2020, p. 612) nurodo, kad būtent žema mokinių motyvacija gali trukdyti pedagogams siekti savo tikslų ir plėtoti teigiamus santykius su mokiniais, o disonuojantis vertybinis kontekstas gali trukdyti dėstyti pagal savo asmeninius ugdymo tikslus ir vertybes bei siekti užsibrėžtų tikslų. Chan ir kt. (2024, p. 1149) atliko tyrimą ir nagrinėjo ryšį tarp mokytojų profesinės gerovės ir mokytojų bei mokinių bendravimo kokybės Suomijos vidurinėse mokyklose: „Rezultatai parodė, kad mokytojo ir mokinio tarpusavio veiksmų kokybė yra linkusi lemti mokytojų profesinį stresą“. Umuzdaş (2020, p. 711) požiūriu, vienas iš veiksnių, darančių neigiamą poveikį mokytojų darbo motyvacijai, yra abejingi mokiniai. Skaalvik ir Skaalvik (2016, p. 1796), atlikę tyrimą su 523 Norvegijos vyresniųjų klasių vidurinių mokyklų mokytojais, gavo rezultatą, kad maža mokinių motyvacija taip pat neigiamai veikė mokytojo saviveiksmingumą, nes mokytojas mokinių nemotyvaciją dažnai linkęs vertinti kaip savo nekompetenciją ir tai tyrime buvo tiesiogiai, bet silpnai susiję su motyvacija išeiti iš darbo. Toropova ir kt. (2021, p.79), pristatydami vykdytų tyrimų analizę, pateikia pavyzdį: „Jacobsson, Pousette ir Thylefors (2001 m.) analizavo mokytojų streso prognozes tarp maždaug 1000 mokyklų mokytojų iš 27 šalių. Analizėje, kurią sudarė 12 mokyklos veiksnių, netinkamas mokinių elgesys <...>, neigiami mokinių atsiliepimai yra stipriausi mokytojų streso prognozės veiksniai“. Pasak Toropova ir kt. (2021, p. 90), mokinių drausmė atspindi mokyklos socialinį klimatą, kuriam būdingi abipusiai palaikantys mokinių ir mokytojų santykiai. Jei mokinių drausmės nėra, prastėja mokinių ir mokytojų santykiai, menksta motyvacija. Motyvaciją galėtų palaikyti mokykloje sukurta atvirumo ir palaikymo kultūra bei geri tarpusavio santykiai tarp mokytojų ir mokinių – į šiuos dalykus mokyklos turėtų investuoti.

Išanalizavus tyrimo duomenis nustatyta, jog bendradarbiavimo su tėvais iššūkius kelia nepagarbus tėvų elgesys, tėvų įtaka mokyklos administracijai, tėvų spaudimas dėl geresnio savo vaiko įvertinimo bei netinkamas tėvų požiūris į savo vaikų auklėjimą. Nepagarbus tėvų elgesys bendraujant su pedagogais didina įtampą darbe (P2), o pasitaikantys atvejai, kai tėvai bendrauja su pedagogu

išoriškai rodydami nepasitenkinimą, veikia demotyvuojančiai (P2). Daug streso pedagogai patiria iš tėvų dėl, jų nuomone, netinkamo savo vaiko įvertinimo (P12). Tyrimo rezultatai atitinka ir papildo mokslinėje literatūroje rastus ir analizuotus duomenis apie pedagogus demotyvuojantį mokinių tėvų elgesį. Pažymėtina, kad tėvai nėra tiesioginiai ugdymo proceso dalyviai, bet neoliberalioje švietimo sistemoje, kurioje į pedagogą žiūrima kaip į paslaugos teikėją, tėvų įtaka ir spaudimas mokyklai, o tuo pačiu ir pedagogams, didėja. Toporova ir kt. (2020, p.72), teigia, kad dėl švietimo rinkodaros tendencijų buvo paveikti santykiai su tėvais ir mokiniais, dėl to atsirado intensyvesnis bendravimas su tėvais ir stipresnė mokinio kaip „kliento“ pozicija. Ortan ir kt. (2021, p. 23) pažymi, kad didėja ne tik visos visuomenės, bet ir tėvų lūkesčiai pedagogams. Umuzdaş (2020, p. 711), tyręs muzikos mokytojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį, taip pat pastebi, kad pedagogai, dirbdami sudėtingomis sąlygomis, patiria ir šeimos spaudimą dėl aukštesnių pažymių. Būtent iš tėvų patiriamas spaudimas labai nuvilia pedagogus, nes tėvai beveik visada gina savo vaikui palankesnę poziciją, neatsižvelgdami į pedagogo poreikį objektyviai vertinti situaciją ir faktus, be to, iš pedagogo reikalaujama aukščiausio lygio paslaugos, ignoruojamos mokytojo emocijos.

Gautuose tyrimo rezultatuose išryškėjo, jog pedagogus demotyvuoja metai iš metų nesprendžiamos sisteminės švietimo problemos. Tyrimu identifikuotos šios sisteminės švietimo problemos: sudėtingos mokymosi programos, nuolatinės reformos ir neapibrėžtumas, mokytojas nėra prestižinė profesija, biurokratizmas bei apmokėjimo už darbą ir darbo apmokėjimo sistemos trūkumai. Pažymėtina tai, kad dalis sisteminių švietimo problemų yra būdingos labiau Lietuvos švietimo sistemai (sudėtingos mokymosi programos, nuolatinės reformos ir neapibrėžtumas, apmokėjimo už darbą ir darbo apmokėjimo sistemos trūkumai), o dalis problemų yra būdingos apskritai švietimui (pedagogas nėra prestižinė profesija, biurokratizmas). Kalbant apie Lietuvos švietimo sistemai labiau būdingas sistemines švietimo problemas, tenka pastebėti, kad tai mokslinėje literatūroje mažai nagrinėtos temos, kadangi jos yra labiau lokalios. Gauti tyrimo duomenys rodo, kad pedagogai yra nepatenkinti pasikeitusiomis bendrojo ugdymo programomis ir jas įvardija kaip prastas ir sudėtingas (P2), (P3), (P5) bei painias (P8). Neigiamas požiūris išreiškiamas ir į reformų gausą ir dėl to kylantį neapibrėžtumą, kuris stiprina nestabilumo jausmą ir veikia demotyvuojančiai (P10), (P3), (P2), nes reformos neišbaigtos, (P10), todėl nebežiūrima į jas pozityviai (P9). Pasigendama aiškios krypties vykdant reformas. Dalis tyrimo dalyvių neigiamai pasisakė apie, taip vadinamąjį, „etatinį apmokėjimą“, nes apmokėjimo sistema yra paini (P4)) ir neskaidri (P6). Bubelienė ir Merkys (2012 , p.107) teigia, kad vienas iš veiksnių, demotyvuojančių pedagogus, yra neapgalvotos reformos. Rupšienė ir Gustienė (2005, p. 26), tyrę gimnazijos mokytojų darbo motyvavimą, kaip vieną iš rezultatų rodiklių, kas pedagogus demotyvuoja, gavo atsakymą „švietimo sistemos trūkumai“. Tai patvirtina, kad Lietuvoje tikrai yra spręstinų sisteminių švietimo problemų. Tyrimo duomenimis, kad nors ir buvo žadėta, kad 2025 metais pedagogo profesija Lietuvoje taps

prestižinė, tai nenutiko (P3). Pedagogo profesija kaip ir kitose šalyse nėra prestižinė, o tai pedagogus demotyvuoja. Toporova ir kt. (2020, p.72), teigia, jog tarptautinių tyrimų duomenys rodo, kad mažėjantis mokytojo profesijos prestižas ir netinkama darbo aplinka yra vyraujanti mokytojų kaitos priežastis, be to, netinkamos darbo sąlygos mokykloje menkina profesijos statusą. Kad Lietuvos mokytojai patiria profesinio prestižo krizę, rodo atlikti tyrimai. Grincevičienė (2002, p.131) teigia: „Atlikus tyrimus nustatyta, kokią įtaką socialinės realybės kaita turėjo mokytojų nuostatoms pedagogo profesijos prestižo atžvilgiu: laikotarpiu nuo Atgimimo pradžios iki 1995 m. dauguma respondentų (1988 /1989 m. m. –72,3 proc., 1990 /1991 m. m. – 58,4 proc, 1994 /1995 m. m. – 71,8 proc.) teigė, kad pedagogo profesijos prestižas visuomenėje yra mažas, o dauguma 2001 / 2002 m. m. tyrime dalyvavusių mokytojų (60 proc.) nurodė, kad pedagogo profesijos statusas visuomenėje yra patenkinamas“. Bubelienė ir Merkys (2012 , p.107) akcentuoja, kad, mokytojus labiausiai traumuoja būtent makrolygmens socialiniai veiksniai, iš kurių vienas yra profesijos prestižo stygius. Kitas neigiamas veiksnys – biurokratizmas švietimo sistemoje – ne tik demotyvuoja pedagogus, bet ir naikina kūrybinį pradą. Tyrimo dalyviai pažymi, kad biurokratizmas mokykloje neišnykęs (P12). Pažymėtina, kad tyrimo dalyviai bendrojo ugdymo mokyklose paplitusį pasiekimų nustatymą testuojant nacionaliniu lygmeniu priskiria biurokratizmui (P5). Ankstesniuose darbuose nustatyta, kad testavimas išties neigiamai veikia pedagogus. Mertler (2016, p. 34) teigimu, nuolat didėjantis atskaitomybės lygis, taip pat didėjantis standartizuotų testų kiekis tikriausiai privertė daugelį mokytojų keisti darbo vietą švietimo srityje arba, dar sunkiau, apskritai palikti profesiją, o tą paliudija 2014 m. JAV Nacionalinės švietimo asociacijos (NEA) atlikta 1 500 PK-12 mokytojų apklausa, kurioje nurodoma, kad nors 75 % mokytojų buvo patenkinti savo darbu, beveik pusė (45 %) svarstė galimybę mesti profesiją vien dėl to, kad vis daugiau dėmesio skiriama standartizuotiems testams. Toporova ir kt. (2020, p.72), analizuodami mokslinę literatūrą, pateikia tokią įžvalgą: „<...> didėjantis mokytojų stresas ir nusivylimas siejamas su didesniu dėmesiu mokytojų veiklos rezultatams ir atskaitomybei, kartu su padidėjusiu darbo krūviu Švedijoje, Vokietijoje, Didžiojoje Britanijoje (Ingersoll, 2017; Perryman, Ball, Maguire ir Braun, 2011; Zeichner, 2014)“. Allodi ir Fischbein (2012, p. 377) pažymi, jog organizacinės veiklos vertinimas taikant standartus, rodiklius, matavimo ir kontrolės sistemas daro poveikį mokytojų darbui, nes didėja formalizavimas ir biurokratinė rutina. Pedagogai dėl nuolatinės išorinės atskaitomybės, kai vienus patikrininimus veja kiti, gali jausti didelį stresą ir nepasitikėjimą jų veikla, jaustis tarsi nušalinti nuo darbo, o tai demotyvuoja.

Tyrimo duomenys rodo, kad pedagogus demotyvuoja sudėtingos darbo sąlygos. Tyrimo dalyviai akcentavo šias demotyvuojančias darbo sąlygas: per didelis darbo krūvis, per didelės klasės, darbo laiko organizavimo problemos bei materialinių ir techninių priemonių trūkumas. Per didelis darbo krūvis, tyrimo dalyvių nuomone, labai nuvilia (P1)), nes patys pedagogai įsivertina savo

atliekamo darbo apimtis, kurios yra didesnės nei oficialia paskirtos (P10). Apie išaugusį darbo krūvį pedagogams ir nuo to pablogėjusias darbo sąlygas diskutuojama mokslinėje literatūroje. Allodi ir Fischbein (2012, p. 389) tyrime analizavo 16 elementų, susijusių su energija, įsitraukimu ir pasiekimais („Santykiai su darbu“), ir 29 elementus, susijusius su darbo krūviu, kontrole, atlygiu, bendruomene, teisingumu ir vertybėmis („Darbo sritys“) iš 749 Švedijos gimnazijų mokytojų ir analizės metu buvo patvirtina teorija apie pastangų ir atlygio disbalansą kaip pagrindinį mokytojų darbo situacijos suvokimo komponentą. Toporova ir kt. (2020, p. 90) taip pat patvirtino įmanomo darbo krūvio svarbą mokytojų pasitenkinimui darbu. Ipek ir Kantalar (2018, p. 38) tyrimu nustatė, jog darbo krūvis turi įtakos mokytojų motyvacijai, nes per daug pamokų gali varginti ir neigiamai paveikti motyvaciją, o prie šio nuovargio gali prisidėti ne tik dėstymas, bet ir mokytojams paskirtos papildomos pareigos. Skaalvik ir Skaalvik (2020, p. 603) straipsnyje teigiama, jog įrodyta, kad emocinis išsekimas yra teigiamai ir stipriai susijęs su mokytojų patiriamu darbo krūviu. Skaalvik ir Skaalvik (2017, p. 152), atlikę 760 Norvegijos 1–10 klasių mokytojų apklausą, nustatė, kad padidėjęs darbo krūvis ir emocinis išsekimas lemia didesnę motyvaciją išeiti iš darbo. Ortan ir kt. (2021, p. 22) teigia: „Tyrimas taip pat atskleidė, <...> kad, padidėjus darbo krūviui ir padaugėjus užduočių mokykloje, pasitenkinimas darbu sumažėjo. <...>mokytojai žino, kad reikia atlikti tam tikras papildomas pareigas ir kad egzistuoja papildomas darbo krūvis, tačiau, jei šie elementai yra pastovūs, jie lemia mokytojų nubyrėjimą, perdegimą ir net jų kaitą. Pastarasis elementas reiškia, kad mokytojai palieka mokytojo profesiją arba tiesiog pereina dirbti į kitas mokyklas“. Praver ir Oga-Baldwin (2008, p. 2) straipsnyje teigiama, kad norint pagerinti mokytojų motyvaciją, darbdaviai turi atkreipti dėmesį į demotyvuojančius mokymo aplinkos veiksnius ir juos pašalinti, o prie tokių demotyvuojančių veiksnių priskiria pernelyg didelius darbo krūvius. Taigi nemažoje dalyje tyrimų pateikiami rezultatai atitinka atlikto dyrimo duomenis.

Per didelės klasės, iš gautų tyrimo duomenų, pedagogams trukdo tinkamai perteikti mokomąją medžiagą (P9). Mertler (2016, p. 43) vykdytoje apklausoje dauguma pedagogų (54,8 %) nurodė, kad juos viliotų „mažesnės klasės“. Ipek ir Kantalar (2018, p. 38) teigimu, tinkamas mokinių skaičius klasėje teigimai veikia mokytojų motyvaciją. Grakauskaitė-Karkockienė ir Sičiūnienė (2022, p. 140), tyrusios gabių vaikų ugdymą, pažymi, kad Lietuvos mokytojų požiūriu, yra per didelės klasės, todėl sunku skirti dėmesį gabiesiems, įvairių gebėjimų vaikai mokomi kartu, nėra metodikų ir parengtų užduočių diferencijuoti ir mokyti gabius vaikus. Tai pagrindžia tyrimo dalyvių išsakytą poziciją dėl demotyvuojančios patirties ugdant didelėse klasėse.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog pedagogus slegia ir kelia nepasitenkinimą darbo laiko organizavimo problemos (P1)), (P4). Gauti duomenys atitinka naujausios mokslinės literatūros tyrimus. Skaalvik ir Skaalvik (2020, p. 608) atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog būtent laiko spaudimas ir buvo stipriausias pedagogų emocinio išsekimo veiksnys. Kitame moksliniame straipsnyje Skaalvik

ir Skaalvik (2016, p.1975) teigia, jog tiek ankstesni tarptautiniai tyrimai, tiek Norvegijos mokytojų tyrimai patvirtina, kad laiko trūkumas yra svarbus streso šaltinis, lemiantis emocinį išsekimą ir perdegimą ir tai patvirtina savo tyrimo rezultatais. Tai galima sieti su tuo, jog pedagogai ima jausti stresą, kad nespės laiku atlikti visų su darbu susijusių užduočių. Skaalvik ir Skaalvik (2020, p. 608) teigia, jog būtent laiko spaudimas ir buvo stipriausias pedagogų emocinio išsekimo veiksnys. Ortan ir kt. (2021, p. 20) įžiūri, jog darbo sąlygos daugiausia susijusios su darbo krūviu, o tai yra problema, nes tai reiškia viršvalandžius ir atitraukia nuo mokymo veiklos, kuri yra pagrindinis mokytojų siekis ir tai gali sumažinti pasitenkinimą darbu bei sukelti sielvarto jausmą bei demotyvaciją, nes nepasiekiamas pagrindinis mokymo tikslas. Tad reikėtų mažinti darbo krūvį pedagogams, nors šiuo metu dėl mokytojų stygiaus pedagogų darbo krūvis yra linkęs kaip tik didėti.

Materialinių ir techninių priemonių trūkumas, tyrimo duomenimis, kelia nepasitenkinimą, nes būtent darbo sąlygos yra siejamos su Herzberg dviejų veiksnių teorijoje aprašytais higienos veiksniais, kurie, jei yra nepakankami, kelia darbuotojų nepasitenkinimą (P12). Mertler (2016, p. 35) vykdytoje apklausoje bent trečdalis atsakiusių mokytojų taip pat nurodė „palankios darbo aplinkos trūkumą“ (41,4 %). Ortan (2021, p. 22) požiūriu, yra svarbūs mokykloje mokytojams skiriami mokymo proceso ištekliai, nes aprūpinimas mokymo procesui reikalingais technologiniais ištekliais stiprina pasitenkinimą darbu. Ipek ir Kantalar (2018, p. 38) požiūriu, techninė įranga ir priemonės, kuriomis mokytojai gali naudotis dėstydami, gerai įrengtas ir efektyviai veikiantis pastatas ir kabinetai – visa tai teigiamai veikia mokytojų motyvaciją. Pažymėtina tai, kad tyrimo dalyviai iš skirtingų mokyklų pateikė visiškai skirtingus vertinimus dėl materialinių ir techninių priemonių trūkumo. Tai rodo, kad Lietuvoje net tame pačiame mieste mokyklų materialinė bazė gali labai skirtis.

Gavus tyrimo rezultatus nustatyta, jog pedagogus demotyvuoja vadovavimo problemos, kurios, tyrimo dalyvių požiūriu, atsiskleidžia per vadovų abejingumą ir palaikymo trūkumą (P 10), nesidomėjimą pedagogų darbo rezultatais (P.9), perteklinį administracijos kontroliavimą,(P12)), sprendimų neobjektyvumą (P6). Taip pat tyrimo dalyviai atskleidė, kad juos demotyvuoja beprasmių užduočių skyrimas iš vadovų pusės (P6) bei nepagarbus vadovų elgesys su pedagogais (P7). Atkreiptinas dėmesys, kad tyrimo metu užfiksuota atvejų, kurie vertintini kaip vadovų priekabiavimas, palikęs trauminę patirtį (P5). Nemažoje dalyje tyrimų pateikiami rezultatai rodo, kad netinkamas vadovavimas demotyvuoja ir tai atitinka vykdyto tyrimo radinius. Mertler (2016, p. 35) pateiktoje pedagogų apklausoje trečdalis atsakiusių mokytojų kaip demotyvacinius veiksnius taip pat nurodė „administracinį vadovavimą“ (39,3 %) ir „neetišką elgesį“ (34,0 %). Šaparnis ir Šaparnienė (2004, p. 196), tyrę pedagogų vadybos vaizdinių psichosemantiką identifikuojant mokyklos vadybos problemas, užfiksavo, jog pedagogai išskyrė mokytojų demokratijos (autonomijos, savivaldos) ir vadybos „socialinio teisingumo“ bei humanizavimo lūkesčius mokykloje. Rothinam ir kt. (2024, p. 2262) akcentuoja, jog stresą patiriantys lyderiai ne tik praranda savimonę ir socialinį sąmoningumą,

kurie yra labai svarbūs emocinio intelekto kompetencijoms, bet ir sukelia savo darbuotojų reakciją į stresą. Gudeliauskė ir kt. (2024, p. 230) atkreipia dėmesį, jog ugdymo įstaigose yra nusistovėję hierarchiniai santykiai tiek situaciniame, tiek instituciniame lygmenyse, todėl mokytojas linkęs atsisakyti savo nuomonės ir pritarti vadovui; dažnai tai yra tapę jau taisykle bei norma ir tai gali pažeisti mokytojo asmeninį saugumą, o nesaugumo jausmas yra demotyvuojantis. Tad galima daryti preliminarias išvadas, jog vadovavimo problemos bendrojo ugdymo mokyklose yra ne tik prasto vadovavimo, bet ir hierarchiškai susiklostęs reiškinys.

Iš gautų tyrimo duomenų galima daryti išvadą, kad pedagogus demotyvuoja neigiama psichologinė ir emocinė aplinka (P9), (P7). Tą patvirtina ir moksliniai tyrimai. Bubelienė ir Merkys (2016, p. 62) atliktu kiekybiniu tyrimu nustatė, kad vidutiniškai bemaž kas trečias mokytojas (32,65 proc.) sistemingai patiria profesinį stresą, <...> vidutiniškai daugiau nei kas ketvirtas mokytojas (29,03 proc.) jaučia įvairius klinikinius simptomus. Skaalvik ir Skaalvik (2020, p. 604) pažymi, kad <...> paramos socialinio klimato suvokimas vidutiniškai prognozavo pasitenkinimą darbu. Skaalvik ir Skaalvik (2023, p.1239) aiškina bendrų tikslų ir vertybių svarbą siekiant užtikrinti teigiamą emocinę aplinką, nes disonuojantis kontekstas nulemia jos neužtikrinimą. Siekiant kurti palankią psichologinę ir emocinę aplinką, ko gera, būtų tikslinga įtraukti visą mokyklos bendruomenę, nes bendras tikslas suvienija, kuria santykį ir didina supratimą apie komfortiškos psichologinės ir emocinės aplinkos svarbą.

Taigi, atliktas kokybinis tyrimas atskleidė, kad pedagogus demotyvuoja įvairūs veiksniai: mokinių netinkamas elgesys ir žema motyvacija, tėvų spaudimas ir neigiamas požiūris, sisteminės švietimo problemos, sudėtingos darbo sąlygos, neefektyvus vadovavimas bei neigiama psichologinė ir emocinė aplinka. Šie aspektai silpnina mokytojų motyvaciją bei didina stresą.

Išanalizavus tyrimo duomenis atsiskleidė, kad pedagogai patiria **motyvuojančias ir demotyvuojančias emocines patirtis** darbo vietoje. Sokolova ir Lisinskienė (2020, p.26), nagrinėdamos fizinio ugdymo mokytojų ekspertų patirtis, taip pat išskiria panašiai, t. y. akcentuoja pozityvias ir negatyvias emocijas. Gauto tyrimo rezultatuose motyvuojančios patirtys, atsikleidžiančios per geras emocijas, yra susijusios su materialiniu paskatinimu (P10) bei nematerialiniu (psichologiniu) paskatinimu, kuris ne tik suteikia teigiamų emocijų, bet ir grįžtamąjį ryšį (P1), gerina mikroklimatą (P10) bei didina savivertę (P12). Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje aptikta, jog pedagogus motyvuoja grįžtamasis ryšys. Vedder-Weiss ir kt. (2024, p.13), analizavę 92 Izraelio pradedančiųjų mokytojų duomenis, tyrė, ar refleksija skatina mokytojo savarankišką motyvaciją ir pasiekimų jausmą ir iš gautų tyrimo duomenų padarė išvadą, jog mokytojų refleksija gali pagerinti ne tik skatindama profesines žinias ir įgūdžius, bet ir skatindama mokytojų motyvaciją ir gerovę. Demotyvuojančios patirtys, atvirkščiai, mažina pedagogų motyvaciją ir daro reikšmingą neigiamą poveikį emocinei gerovei bei darbo rezultatams ir pasireiškia per demotyvuojantį vadovo

elgesį (P12). Dar negatyvios patirtys gaunamos ir iš tėvų pusės (P2), demotyvuoja steigėjo sprendimai (P6) bei nemotyvuotų mokinių požiūris į mokymąsi (P10). Skaalvik (2020), atlikdamas Norvegijos mokyklų direktorių tyrimą, nustatė, kad tėvų reikalavimai buvo susiję su mokytojų emociniu išsekimu, o tai rodo, kad daugeliui mokytojų šių reikalavimų visuma sukelia stresą ir emocinį išsekimą arba apskritai sveikatos pablogėjimą. Skaalvik ir Skaalvik (2016, p. 1795) kaip potencialius stresorius nurodė drausmės problemas, žemą mokinių motyvaciją, vadovų paramos trūkumą ir visa tai veikia mokytojo saviveiksmingumą, kuris įtakoja rezultatus, todėl mokykloje reikėtų stiprinti bendradarbiavimo kultūrą bei mokyti streso įveikos būdų.

Taigi, tyrimo rezultatai parodė, kad pedagogai patiria tiek motyvuojančias, tiek demotyvuojančias emocines patirtis darbe. Motyvaciją stiprina materialinis ir psichologinis paskatinimas, grįžtamasis ryšys ir palankus mikroklimatas, o ją mažina vadovų neįvertinimas, nepalaikantis tėvų elgesys, steigėjų sprendimai bei mokinių abejingumas mokymuisi.

Vykdytas tyrimas atskleidė, jog pedagogai **motyvavimo sistemos tobulinimą** įsivaizduoja per finansinį skatinimą, darbo sąlygų gerinimą, psichologinio palaikymo bendruomenėje stiprinimą, socialinių santykių puoselėjimą kolektyve, darbo pripažinimą, papildomas lengvatas, individualizuotą skatinimą ir skaidrumą. Tyrimo duomenimis, finansinis skatinimas turėtų būti orientuotas į atlyginimo didinimą (P12), galimybę gauti premijas ir priedus (P10). Iš vykdyto tyrimo išryškėjo, jog finansinis skatinimas yra svarbus ir, nors tyrimo dalyviai pasisako už didesnes finansines paskatas, bet prie demotyvuojančių rodiklių dabartinio finansinio skatinimo nepriskyrė. Ankstyvesniuose tyrimuose išskiriama finansinio skatinimo svarba, pavyzdžiui, Ipek ir Kantalar (2018, p. 38) straipsnyje teigia, kad atlikti tyrimai su Meksikos, Turkijos ir Šveicarijos mokytojais rodo, jog Meksikos mokytojus demotyvuoja atlyginimas, Turkijos mokytojai mano nusipelnę didesnio atlyginimo, o štai Šveicarijoje atlyginimas neturi įtakos mokytojo profesijos pasirinkimui, tad darytina išvada, jog finansinis atlygis priklauso nuo šalies ekonominių galimybių ir turi būti sietinas su konkrečiu kontekstu. Pasak Han ir Yin (2016 p. 618), išoriniai veiksniai, ypač finansinė nauda, tokia kaip darbo užmokestis, pensija, draudimas ir kt. buvo dažnai minimi kaip išoriniai mokytojus motyvuojantys veiksniai. Umuzdaş (2020, p 712) išryškina, jog Graikijos valstybinėse mokyklose dirbantys mokytojai nepatenkinti atlyginimu ir norėtų, kad jis būtų didesnis. Rupšienė ir Gustienė (2005, p. 26) gimnazijos mokytojų tyrime materialinio atlyginimo gerinimą išskiria kaip kategoriją, kuri, respondentų nuomone, padėtų jiems geriau dirbti (t. y. pastiprintų jų motyvaciją). Allodi ir Fischbein (2012) tyrė daugiau kaip 700 Švedijos gimnazijų mokytojų iš 32 mokyklų darbo sąlygų suvokimą ir nustatė, kad tarp mokyklų skiriasi mokytojų darbo aplinkos suvokimas, ypač atlygio ir pasitenkinimo darbo krūviu aspektai, o tai rodo, kad Švedijos mokytojai susiduria su skirtingos kokybės darbo sąlygomis. Börü (2015, p. 773) atliktame tyrime išryškino, kad jauni mokytojai mano, kad jų atlyginimai yra nepakankami ir norėtų uždirbti daugiau. Bieńkowska ir

Ignacek-Kuźnicka (2019, p. 54) teigia, kad metodai, kurie praeityje buvo veiksmingi (pvz., reitingų sistemos, mokėjimai už veiklos rezultatus arba premijos) yra netinkami šiuolaikiniams žinių darbuotojams. Tad nors nagrinėtoje mokslinėje literatūroje teigiama, jog materialinis motyvavimas yra tik laikinai motyvuojanti priemonė ir yra ne toks svarbus kaip nematerialinis (psichologinis) motyvavimas, tačiau atlikto tyrimo duomenys rodo ir materialinių motyvavimo priemonių svarbą siekiant geresnio pedagogų motyvavimo.

Gautais tyrimo duomenimis, darbo sąlygų gerinimas turėtų apimti normalų darbo krūvį (P10), pedagogams sukurtas atsipalaidavimo erdves mokykloje (P6), turėtų būti formuojamos mažesnės klasės (P6). Taip pat motyvavimui stiprinti reikėtų, pasak tyrimo dalyvių, didinti stabilumą (P11), (P4)), reikėtų parengti metodinę medžiagą pedagogams bei tinkamai aprūpinti darbo priemonėmis (P5), (P12) bei reikėtų, kad būtų sprendžiamos mokinių netinkamo elgesio problemos (P7). Nagrinėtos mokslinės literatūros radiniai koreliuoja su vykdyto tyrimo rezultatais, pavyzdžiui, Droogenbroeck ir kt. (2014), atlikę kiekybinį tyrimą su1878 belgų mokytojais apie darbo krūvį ir tarpasmeninius santykius darbe, nustatė, kad su mokymu susijęs bei kitas darbo krūvis buvo susijęs su emociniu išsekimu. Manuel ir kt. (2018) ištyrė, jog padidėjęs ir pernelyg didelis darbo krūvis yra lemiamas veiksnys, trukdantis anglų kalbos mokytojams susitelkti į „pagrindinę veiklą“ – mokyti kuo geriau. Jomuad ir kt. (2021, p.53) pateikia vykdyto tyrimo rezultatus: mokytojų darbo krūvis ir darbo rezultatai yra labai reikšmingai susiję, o mokytojų darbo našumas gali pagerėti, jei jiems nereikės dalyvauti daugelyje mokyklos veiklų. Tad bendrojo ugdymo mokyklose turėtų vyrauti vidutiniškas darbo krūvis, kurį pedagogas galėtų atlikti komfortiškomis sąlygomis darbe, o ne po darbo valandų. Tai ne tik motyvuotų pedagogus, bet ir sudarytų galimybę geresniems darbo rezultatams.

Iš gautų vykdyto tyrimo duomenų galima daryti išvadą, jog pedagogus motyvuotų psichologinis palaikymas bendruomenėje. Analizuojant psichologinio palaikymo bendruomenėje aspektus tyrimo dalyviai didžiausias vertes suteikė administracijos pasitikėjimui ir paskatinimui (P6), (P10)), mokytojo darbo prasmės pripažinimui (P10), teisingam pedagogo darbo vertinimui (P10), (P6)). Kaip pažymi tyrimo dalyviai, juos paskatintų psichologiškai ir tėvų motyvuojančios iniciatyvos (P10). Gautus tyrimo rezultatus patvirtina ankstesni tyrimai, pavyzdžiui, Toporova ir kt. (2020, p.75) sisteminėje literatūros apžvalgoje pateikia, jog Johnson, Kraft ir Papay (2012) tyrė mokyklos darbo sąlygų poveikį mokytojų pasitenkinimui darbu ir karjeros ketinimams JAV ir nustatė, kad socialinio pobūdžio sąlygos, tarp kurių ir direktoriaus pasitikėjimo ir pagarbos poveikis, buvo beveik dvigubai didesnis už mokyklos materialinių išteklių poveikį. Ortan ir kt. (2021, p. 23) pažymi, jog pasitenkinimas priklauso nuo tinkamai mokyklos vadovo organizuojamos darbo tvarkos, o darbuotojų įvertinimas už pastangas, teisingas pagyrimas už pasiektus rezultatus, darbuotojų nuomonės vertinimas didina motyvaciją. Umuzdaş (2020, p. 743) teigia, kad mokytojus motyvuoja

teisingas atlygis ir apdovanojimai. Taigi įvairiapusiškas psichologinis palaikymas bendruomenėje užtikrina gerą psichologinį klimatą, kuris yra būtinas siekiant stiprinti pedagogų motyvavimą.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis išryškėjo, jog tyrimo dalyviai kaip svarbų motyvacinį veiksnį mato socialinių santykių puoselėjimą kolektyve, kuris remiasi kolegišku bendravimu (P8) ir neformaliomis, kolektyvą telkiančiomis veiklomis (P10). Gautus tyrimo radinius patvirtina moksliniai šaltiniai, pavyzdžiui, Toporova ir kt. (2020, p.75) sisteminėje literatūros apžvalgoje pateikia, jog Simsas (2017, 2018) analizavo 35 pasaulio šalių mokytojų duomenis, gautus iš 2013 m. tarptautinio mokymo ir mokymosi tyrimo (Teaching and Learning International Survey, TALIS) ir nustatė, kad mokytojų bendradarbiavimas buvo teigiamai susijęs su mokytojų pasitenkinimu darbu visose šalyse. Praver ir Oga-Baldwin (2008, p. 6) akcentuoja, jog teigiami darbo santykiai, geras bendravimas, bendruomeniškumas ir kolegialumas tarp dėstytojų yra labai svarbūs motyvuojančiai darbo aplinkai. Kolleck (2019, p.17) moksliniame straipsnyje nurodo, kad mokytojų bendradarbiavimo tyrimuose dažnai pabrėžiama pasitikėjimo svarba (Scribner et al., 2002) ir teigiamas dažnų susitikimų poveikis pasitikėjimo santykiams (Coburn ir Russel, 2008), tačiau vis dar trūksta šios srities tyrimų ir neaišku, ar pasitikėjimu grindžiami socialiniai santykiai automatiškai daro teigiamą poveikį mokytojų motyvacijai, nes kai kurie mokslininkai pateikia priešingas įžvalgas, tai yra. kad didelis pasitikėjimas pedagoginiu personalu turi trukdantį poveikį, gali netgi slopinti savarankišką mąstymą ir naujoves (pvz., Staessens, 1993; De Lima, 2001). Kolleck (2019, p.18) požiūriu, „<...> šios apžvalgos rezultatai taip pat pabrėžia bendradarbiavimo atmosferos mokykloje kūrimo svarbą, kuri apima savarankiškumo palaikymą, suteikiant mokytojams galimybę dalyvauti priimant sprendimus, susijusius su bendradarbiavimu grindžiamomis mokyklos struktūromis, taip pat bendradarbiavimo iniciatyvomis, įgyvendinamomis iš apačios į viršų“. Tad mokyklų direktoriai turėtų kurti bendradarbiaujančias pedagogų komandas ir per tai stiprinti socialinę sąveiką mokykloje, nepamiršdami neformalaus bendravimo svarbos.

Remiantis šiame darbe gautais rezultatais galima teigti, jog tyrimo dalyviams yra svarbus darbo rezultatų pripažinimas, nes tai teikia grįžtamąjį ryšį, leidžia pajusti savo darbo prasmę (P6). Tai galėtų būti paaiškinama ankstyvesnių tyrimų rezultatais. Pavyzdžiui, Iwu ir kt. (2018) kaip vieną iš svarbiausių motyvacijos veiksnių nurodo darbuotojų pripažinimo jausmą, o Ortan ir kt. (2021, p. 1) tyrimo duomenimis pagrindžia, jog skatinimas turi reikšmingą poveikį pasitenkinimui darbu, nes užtikrina teigiamą darbo aplinką. Lazarides ir kt. (2018) iš vykdyto tyrimo pateikia išvadą, jog rezultatai rodo, kad mokytojų įsitraukimas į refleksiją yra stiprus mokymo praktikos prognostinis veiksnys. Vedder-Weiss ir kt. (2024, p. 13) požiūriu, mokytojų refleksija pagerina mokytojų profesines žinias ir skatina mokytojų motyvaciją, o pasak Gkizani ir Galanakis (2022), darbuotojų motyvacija didėja, kai gaunamas grįžtamasis ryšys apie jų pažangą. Ortan (2021, p. 23) kaip galimą pedagogų motyvacijos stiprinimo šaltinį įžiūri pedagoginio personalo santykių stiprinimą, aktyvesnį

pedagogų bendradarbiavimą užtikrinant tinkamą grįžtamąjį ryšį ir paramą sunkumų patiriantiems kolegoms. Vedder-Weiss (2024, p. 16) siūlo mokytojų refleksiją sustiprinti „suteikiant galimybes bendrai refleksijai tokiais būdais, kurie tikslingai remia mokytojų giminystės, kompetencijos ir savarankiškumo poreikius“. Tai galbūt galėtų būti pedagogų kolegialaus bendradarbiavimo stiprinimas per metodikos ar kitu pagrindu sukurtas (susikūrusias) bendradarbiaujančias grupes.

Iš gautų tyrimo duomenų darytina išvada, kad tyrimo dalyviai galimybę motyvavimo sistemos tobulinimui įžiūri per papildomas lengvatas pedagogams akademines atostogas (P3), (P6), nemokamas išvykas (P9)), sveikatinimosi procedūras (P12). Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje iš papildomų lengvatų pedagogams aptiktos tik tiesioginės materialinės naudos (premijos, priedai) bei netiesioginės materialinės naudos (būsto, persikraustymo išlaidų ir kelionės į darbą subsidijavimas), šios temos nagrinėtos plačiau. Pavyzdžiui, Evans ir Acosta (2023) teigia, jog reikėtų atsižvelgti, jog yra įvairesnių priemonių motyvuoti pedagogus nei priedai ir premijos, bet, mokslininkų nuomone, jeigu pedagogai premijomis ir priedais išviliojami į kitą mokyklą, tai bendros situacijos švietime nekeičia. Gautus atlikto tyrimo duomenis, nesutampančius su mokslinėje literatūroje pateikiamais tyrimų rezultatais, būtų galima paaiškinti tuo, jog pedagogai, už savo darbinę veiklą gaunantys atlyginimą ir tam tikrus priedus bei premijas pagal įstaigoje patvirtintas darbuotojų apmokėjimo sistemas, ieškojo naujų motyvavimo būdų ir formų.

Tyrime atskleistas individualizuoto skatinimo ir skaidrumo poreikis siekiant pedagogų motyvavimo sistemos tobulinimo. Tyrimo dalyvių požiūriu, svarbu, kad vadovas gerai pažintų darbuotojus ir skatintų atsižvelgęs į jų lūkesčius (P 9) bei kad mokykloje būtų visiems aiški ir išdiskutuota motyvavimo sistema (P6). Suasmeninto skatinimo svarbą darbuotojui patvirtina ir teorinėje dalyje esančios įžvalgos: „Motyvacijos sistemos pagrindas yra nustatyti darbuotojų poreikius ir interesus. Tik juos išnagrinėjus ir toliau į juos atsižvelgus, galima sukurti kokybišką įmonės darbuotojų motyvavimo sistemą“ (Bilousova ir kt., 2021, p. 65). Suprantama, jog kokybiška motyvavimo sistema yra paveiki bei teisinga. Teisingos motyvavimo sistemos svarbą ir poreikį nusako teorinėje darbo dalyje aptarta J. S. Adams teisingumo teorija –remiantis ja, mokyklos vadovas turi užtikrinti teisingą ir sąžiningą darbo aplinką. Gkizani ir Galanakis (2022, p. 422) pastebi, jog darbuotojų motyvacija didėja, kai yra procedūrinis teisingumas (tikslai pateikiami sąžiningai), o už tų tikslų įgyvendinimą teisingai atlyginama. Tą užtikrinti padeda skaidri, išdiskutuota ir bendru kolektyvo pritarimu patvirtinta motyvavimo sistema, kurios turėtų siekti kiekviena bendrojo ugdymo mokykla.

Taigi, pedagogų motyvaciją labiausiai skatintų finansinis motyvavimas, tinkamos darbo sąlygos ir gera psichologinė atmosfera kolektyve. Nors mokytojai akcentuoja materialinio atlygio svarbą, vis dėlto jie pabrėžia, kad yra labai svarbūs nematerialūs (psichologiniai) veiksniai, tokie kaip bendruomeniškumas, darbo pripažinimas, kolegiškas bendravimas. Tai atitinka nemažoje

mokslinės literatūros tyrimų pateikiamus rezultatus. Vykdytas tyrimas rodo, kad motyvacijos sistema turi būti darbuotojų aptarta ir teisinga, joje reikėtų kiek įmanoma daugiau atsižvelgti į individualius darbuotojų poreikius.

Rekomendacijos būsimiems tyrimams. Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad pedagogų motyvacija yra daugialypis reiškinys, nes ją įtakoja materialiniai ir nematerialiniai (psichologiniai) veiksniai. Gauti tyrimo duomenys atskleidė, kad tinkamai panaudojant materialinius ir nematerialinius (psichologinius) veiksnius galima tobulinti bendrojo ugdymo pedagogų motyvavimo sistemą siekiant didinti pedagogų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, tačiau, norint išsamiau suvokti motyvavimo kultūros ypatumus švietimo įstaigose, derėtų atlikti papildomus tyrimus. Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, siūlytina vykdyti šiuos tyrimus: 1. palyginti skirtingų ugdymo įstaigų (pradinių mokyklų, progimnazijų, gimnazijų, profesinių mokyklų) motyvavimo sistemas, nes tai išplėstų kontekstą ir leistų aptikti išskirtinius motyvavimo aspektus, galbūt būdingus konkrečiam ugdymo įstaigos tipui; 2. tikslinga būtų atlikti išsamius reprezentatyvius kiekybinius tyrimus apie motyvavimo priemonių veiksmingumą, nes tokiu būdu būtų galima išgryninti, kas yra efektyvu ir kas neefektyvu siekiant motyvuoti pedagogus; 3. atlikti tyrimus, kuriais būtų matuojami pedagogų motyvacijos pokyčiai ir jų priežastys – tai leistų pastebėti vyraujančias tendencijas ir pagal tai būtų galima koreguoti motyvavimo sistemas, siekiant jų optimalaus poveikio; 4. kadangi atliktas tyrimas atskleidė, jog pedagogams yra ypač svarbus nematerialinis (psichologinis) motyvavimas ir ši sfera yra ypač plati, būtų tikslinga atlikti tyrimus, kuriuose būtų gilinamasi į konkrečių nematerialinių (psichologinių) motyvacinių veiksnių poveikį pedagogų motyvacijai; 5. derėtų atlikti išsamius tyrimus, kuriuose būtų tiriamas ugdymo įstaigų vadovų požiūris į darbuotojų motyvaciją bei vadovų taikomos motyvacinės priemonės ir strategijos, nes gauti tyrimo duomenys atskleidžia, jog vadovai darbuotojus ne tik motyvuoja, bet ir demotyvuoja.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą motyvavimo tema, darytina išvada, jog motyvavimas – tai nuoseklus ir tikslingas procesas, turintis mokslinį pagrindimą ir aiškinimą. Motyvavimu siekiama paskatinti darbuotojus susitelkti į kuo aukštesnių darbo rezultatų siekį. Tą galima užtikrinti tenkinant darbuotojų materialinius ir nematerialinius (psichologinius) poreikius. Mokslinės literatūros analizė taip pat atskleidė motyvacijos proceso kompleksiškumą, kurį lemia ir vidiniai, ir išoriniai veiksniai. Nors klasikinės motyvacijos teorijos (Maslow poreikių teorija, Herzberg dviejų veiksnių, arba motyvacijos-higienos, teorija, McClelland trijų poreikių teorija, Adams teisingumo teorija, Vroom lūkesčių teorija, Porter-Lawler motyvacijos modelis) išlieka aktualios, šiuolaikiniai tyrimai akcentuoja individualių poreikių ir darbo aplinkos sąveiką, todėl atsižvelgus į organizacijos kultūrą ir vertybes, gerai pažinus darbuotojų poreikius, reikėtų naudoti darbuotojams priimtiniausias motyvacijos skatinimo formas ir būdus, suteikiant darbuotojams tinkamą savarankiškumo laipsnį bei periodiškai teikiant grįžtamąjį ryšį.

2. Pedagogų motyvavimas yra ypač svarbus dėl profesijos specifikos, nes pedagogai dirba padidinto emocinio krūvio sąlygomis, o profesiją dažnai renkasi vedini altruistinių paskatų, todėl pedagogams motyvavimo priemonės turi būti orientuotos ne tik į atlyginimą, bet ir į emocinę paramą, pripažinimą ir savirealizacijos galimybes. Taip pat paaiškėjo, kad nematerialūs motyvavimo aspektai – emocinė parama, bendruomeniškumas, profesinis augimas, autonomija, pripažinimas – turi didelę reikšmę pedagogų motyvacijai, ypač švietimo kontekste, dažniausiai turinčiame ribotus finansinius išteklius. Iš atlikto tyrimo išryškėjo, kad svarbiausi pedagogų motyvaciją skatinantys veiksniai yra prasmingo darbo jausmas, pripažinimas, saviraiškos ir tobulėjimo galimybės, palaikanti darbo aplinka. Tuo tarpu pedagogus demotyvuoja per didelis darbo krūvis, žemas atlyginimas, vadovų abejingumas, neefektyvi komunikacija ir nesibaigiančios reformos švietimo sektoriuje. Pedagogų išgyventos emocinės patirtys rodo, kad emocinis fonas darbe yra reikšmingas ir motyvaciją lemiantis veiksnys. Teigiamos emocijos, susijusios su pripažinimu, bendryste, darbo prasmingumu, stiprina pedagogų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu nuolatinis stresas, vadovų abejingumas, neapibrėžtumas ir formali motyvavimo sistema kelia nusivylimą ir mažina motyvaciją, todėl emocinės patirtys turėtų būti laikomos esminiu motyvavimo sistemos vertinimo kriterijumi.

3. Kad motyvavimo sistema būtų efektyvesnė, remiantis atlikto tyrimo duomenimis, ji turi būti aiškiai suprantama visiems pedagogams. Motyvavimo sistemoje turėtų būti numatytos didesnės finansinės paskatos, darbo sąlygų gerinimas, stiprinamas psichologinis palaikymas bendruomenėje ir skatinamas socialinių santykių puoselėjimas kolektyve. Taip pat svarbu pripažinti pedagogo darbo svarbą ir numatyti papildomas lengvatas, atsižvelgiant į individualius pedagogų poreikius. Tyrimo duomenys rodo, kad pedagogai, remdamiesi asmeninėmis patirtimis, motyvavimo sistemos

tobulinimo perspektyvas sieja su didesniu vadovų įsitraukimu, individualizuotu požiūriu į darbuotojų poreikius ir motyvacijos kultūros stiprinimu. Pedagogams yra svarbu, kad motyvavimo sistema būtų nuosekli, aiški ir grįsta vertybėmis, derinanti materialines ir nematerialines (psichologines) priemones. Svarbiausias elementas, siekiant motyvavimo sistemos tobulinimo, yra atviras dialogas tarp vadovo ir pedagogo, laiku teikiamas grįžtamasis ryšys ir pedagoginių sėkmių pripažinimas.

REKOMENDACIJOS

Remiantis iš atlikto tyrimo suformuluotomis išvadomis, siūlytinos šios rekomendacijos bendrojo ugdymo mokyklų vadovams bei švietimo politikos formuotojams:

1. siekiant motyvavimo sistemos efektyvumo, mokyklų vadovams siūlytina reguliariai atlikti pedagogų poreikių analizę, kad būtų galima individualizuoti pedagogų motyvavimą;
2. siekiant motyvavimo sistemos skaidrumo ir aiškumo, į motyvacinės sistemos tobulinimo procesą siūlytina įtraukti pedagogus;
3. mokyklų vadovams siūlytina kurti aiškią, skaidrią ir viešą motyvavimo sistemą, kurioje būtų įtrauktos tiek materialinės, tiek nematerialinės (psichologinės) motyvavimo priemonės. Rekomenduotina stebėti ir periodiškai atnaujinti pedagogų motyvavimo sistemą atsižvelgiant į grįžtamąjį ryšį, gaunamą iš pedagogų bendruomenės;
4. švietimo politikos formuotojams siūlytina svarstyti apie papildomų materialinių (pavyzdžiui, premijos finansinių metų pabaigoje esant darbo užmokesčio ekonomijai) ir nematerialinių motyvavimo priemonių įteisinimą bendrojo ugdymo mokyklose. Iš nematerialinių motyvavimo priemonių siūlytina taikyti lankstesnes darbo formas (ypač mokinių atostogų metu, kai mokytojai turi ateiti į mokyklą ir atidirbti valandą ar dvi ir tai nuolat kelia nepasitenkinimą), diegti mentorystės programas bei skatinti pedagogų savitarpio pagalbos grupių veiklą, nes tyrimo metu išryškėjo, kad pedagogai dėl virškrūvių yra labai išvargę ir labai vertina kolegišką ryšį, kuris ne tik sustiprina emociškai, bet ir leidžia tobulėti profesinėje srityje.

LITERATŪRA

1. Adamopoulos, I. P. (2022). Job satisfaction in public health care sector, measures, scales and theoretical background. European Journal of Environment and Public Health, 6(2), 1–11.
2. Alase, A. (2017). The Interpretative Phenomenological Analysis (IPA): A Guide to a Good Qualitative Research Approach. International Journal of Education and Literacy Studies, 5(2), 9–19.
3. Aleksić Glišović, M. (2019). Modern approaches to employee motivation. Ekonomika, 65(2), 124–128.
4. Ali, Y. S. A., Abdulkadir, M. D. ir Ali, A. A. (2016). Teacher Motivation and School Performance, the Mediating Effect of Job Satisfaction: Survey from Secondary Schools in Mogadishu. International Journal of Education and Social Science, 24–38.
5. Allodi, M. W. ir Fischbein, S. (2012). Teachers' perceptions of their work environment in Swedish junior high schools. Research in Comparative and International Education, 7(3), 276–292.
6. Anjum, N., Islam, M. A., Choudhury, M. I. ir Saha, J. (2021). Do intrinsic rewards matter on motivation? Evidence from primary school teachers of Bangladesh. SEISENSE Journal of Management, 4(1), 47–58.
7. Augienė, D. ir Repovienė, V. (2015). Pedagogo karjera pasitenkinimo–nepasitenkinimo profesine veikla veiksniai. Baltic Journal of Career Education and Management, 7, 7–21.
8. Bieńkowska, A. ir Ignacek-Kuźnicka, B. (2019). Influence of knowledge workers work motivation on their job performance–results of empirical research. Central European Business Review, 8(5), 54–68.
9. Bilousova, L., Gryzun, L. ir Zhytienova, N. (2023). Raising students' motivation in terms of blended learning: The example of interface design mastering. In Proceedings of the 2nd Myroslav I. Zhaldak Symposium on Advances in Educational Technology (AET 2021) (p. 629–643). SCITEPRESS – Science and Technology Publications, Lda.
10. Bitinas, B. ir Kazlauskienė, A. (2009). Inovacijų taikymas edukologijos moksle: Kokybinių tyrimų duomenų vizualizacijos programos „Kokybis" paskirtis ir galimybės. Mokytojų ugdymas, 13(2), 154–161.
11. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda.

Börü, N. (2018). The factors affecting teacher motivation. International Journal of Instruction, 11(4), 761–776.

12. Bryan, J., Ram, S., Scott, D. ir Viljams, K. (2023). K–12 teachers are quitting. What would make them stay? McKinsey & Company. Prieiga per internetą: https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/k-12-teachers-are-quitting-what-would-make-them-stay
13. Bručkutė, R., Paužuolienė, J., Docienė, V. ir Vaitiekus, A. (2012). Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams. Vadyba / Journal of Management, 1(20), 29–36.
14. Bubelienė, D. ir Merkys, G. (2012). Pedagogų streso socialinis konstravimas ir jo atspindžiai profesinėje spaudoje. Acta pedagogica Vilnensia, 100–110.
15. Bubelienė, D. ir Merkys, G. (2016). Profesinis stresas ir jo poveikis mokytojų sveikatai: kiekybinės apklausos duomenys. Visuomenės sveikata, 26(6), 58–64.
16. Bučiūnienė, I. (1996). Personalo motyvavimas: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
17. Bušauskienė, V. ir Bagdonas, A. (2020). Pedagogų motyvacija dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose, 16, 65–76.
18. Calicchio, S. (2023). Abraham Maslov, nuo poreikių hierarchijos iki savirealizacijos. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books/about/Abraham_Maslow_nuo_poreiki%C5%B3_hierarchijo.html?id=v-PqEAAAQBAJ&redir_esc=y
19. Chan, W. S., Maneewan, S. ir Koul, R. (2024). Cooperative learning in teacher education: a means to foster learning motivation and academic engagement among EFL pre-service teachers. European Journal of Teacher Education, 47(4), 658-675.
20. Chan, W. S., Pöysä, S., Lerkkanen, M. K. ir Pakarinen, E. (2024). Teachers' occupational well-being in relation to teacher–student interactions at the lower secondary school level. Scandinavian Journal of Educational Research, 68(6), 1137–1154.
21. Cleland, J. A. (2017). The qualitative orientation in medical education research. Korean Journal of Medical Education, 29, 61–71.
22. Delve, Ho, L. ir Limpaecher, A. (2024). In-Depth Interviews for Qualitative Analysis. Prieiga per internetą: https://delvetool.com/blog/in-depth-interviews
23. De Simone, S., Cicotto, G. ir Lampis, J. (2016). Occupational stress, job satisfaction and physical health in teachers. European Review of Applied Psychology, 66(2), 65–77.
24. DiCicco-Bloom, B. ir Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. National Library of Medicine, 40(4), 314–321.
25. Diržytė, A., Patapas, A. ir Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. Viešoji politika ir administravimas, 34, 122–138.

26. Diržytė, A., Gušauskienė, M., Indrašienė, V., Jegelevičienė, V., Merfeldaitė, O., Prakapas, R. ir Railienė, A. (2023). Pedagogų ir kitų švietimo darbuotojų smurto patirčių švietimo įstaigose tyrimas: Tyrimo ataskaita. Lietuvos švietimo ir mokslo profesinės sąjungos užsakymas.
27. Diskienė, D. ir Tamoševičienė, K. (2014). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. Informacijos mokslai, 69, 89–102.
28. Dörnyei, Z. ir Ushioda, E. (2011). Teaching and researching motivation. Longman
29. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. ir Račelytė, D. (2012). Organizacinės elgsenos pagrindai. Mykolo Romerio universitetas.
30. Effendi, Y. R. (2023). Strategy for the principal's transformational leadership approach in strengthening the character of Indonesian students. Pedagogika, 151(3), 5–33.
31. Elo, S. ir Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing, 62(1), 107–115.
32. Eurydice. (2023). Publications list 2023. Prieiga per internetą: https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/2023-eurydice-publications
33. Europos elgesio kodeksas mokslinių tyrimų etikos klausimais. Prieiga per internetą: https://www.google.com/search?q=Europos+elgesio+kodeksas+mokslini%C5%B3+tyrim%C5%B3+etikos+klausimais.&oq=Europos+elgesio+kodeksas+mokslini%C5%B3+tyrim%C5%B3+etikos+klausimais.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRifBdIBBzc5NWowajeoAgiwAgE&sourceid=chrome&ie=UTF-8
34. Evans, D. K. ir Acosta, A. M. (2023). How to recruit teachers for hard-to-staff schools: A systematic review of evidence from low-and middle-income countries. Economics of Education Review, 95, 102430.
35. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: Kokybinis interviu [Vadovėlis]. Vilnius: Valstybės įmonė Registrų centras.
36. Gasimov, R. I. (2023). Methodological aspects of the application of innovation technologies in the construction industry of Azerbaijan. Economy and Operation of National Economy, (1), Article 2864, 6–10.
37. Gkizani, A., ir Galanakis, M. (2022). Goal Setting Theory in Contemporary Businesses. Psychology, 13, 420–426.
38. Gómez-Trigueros, I. M., Ruiz-Bañuls, M., Esteve-Faubel, J. M. ir Mareque León, F. (2024). Teacher motivation: Exploring the integration of technology and didactics in the narratives of future teachers. Social Sciences, 13(4), 217, 1–19.
39. Grakauskaitė-Karkockienė, D., ir Sičiūnienė, V. (2022). Gabių vaikų ugdymas: Lietuvos mokytojų požiūrio ir patyrimų analizė. Pedagogika / Pedagogy, 147(3), 125–146.

40. Gražulis, V. (2005). Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vadybos sąsiuviniai. Vilnius: CIKLONAS.
41. Gražulis, V., ir Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 3(31), 142–151.
42. Grincevičienė, V. (2002). Mokytojų požiūris į pedagogo profesiją kintančios realybės kontekste. Pedagogika, 62, 128–133.
43. Gudeliauskė, G., Rutkienė, A., ir Tandzegolskienė-Bielaglovė, I. (2024). Du mokytojo gyvenimai. Pedagogika / Pedagogy, 156(4), 215–236.
44. Han, J. ir Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. Cogent Education, 3, 1217819, 1–18.
45. Hashmi, Z. F., Dahar, M. A. ir Sharif, A. (2019). Role of information and communication technology in motivating university undergraduate students towards a learning task in public sector universities of Rawalpindi City. International Educational Research, 2(2), 26–34.
46. Hung, T. V. ir Le Thi Mai, H. (2020). Factors affecting work motivation of officers and laborers at Vietnam National University of Forestry, southern campus. The EUrASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics, (2), 62–76.
47. Ipek, H. ir Kanatlar, M. (2018). Factors Affecting EFL Teacher Motivation. Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education (JOQRE), 6(2), 25–41.
48. Ivleva, V. ir Pajarskienė, B. (2018). Vidaus tarnybos pareigūnų patiriamas stresas darbe. Visuomenės sveikata, 1(80), 22–26.
49. Iwu, C. G., Ezeuduji, I. O., Iwu, I. C., Ikebuaku, K. ir Tengeh, R. K. (2018). Achieving quality education by understanding teacher job satisfaction determinants. Social Sciences, 7(2), 25.
50. Yildiz, V. A. ir Kilic, D. (2021). Investigation of the relationship between class teachers' motivation and job satisfaction. International Online Journal of Education and Teaching (IOJET), 8(1), 119–131.
51. Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). Prieiga per internetą: https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/case-study-research-and-applications/book250150
52. Jomuad, P. D., Antiquina, L. M. M., Cericos, E. U., Bacus, J. A., Vallejo, J. H., Dionio, B. B., Bazar, J. S., Cocolan, J. V. ir Clarin, A. S. (2021). Teachers' workload in relation to burnout and work performance. International Journal of Educational Policy Research and Review, 8(2), 48–53.
53. Juozaitienė, A. ir Simonaitienė, B. (2011). Mokytojų pasitenkinimo darbu motyvai. Socialiniai mokslai, 2(72), 80–90.

54. Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2005). Vadovavimo psichologija. TECHNOLOGIJA.
55. Korsakienė, R., Lobanova, L. ir Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. TECHNIKA.
56. Kumpikaitė-Valiūnienė, V., Duobienė, J., Liubinienė, V., Kasperiūnienė, J. ir Tandzegolskienė, I. (2021). Institucinės paramos poveikis pedagogų subjektyviai savijautai pereinant prie virtualaus darbo dėl COVID-19 lokauto. Journal of Management & Organization, 27(6), 1150–1168.
57. Laužikas, J. (1997). Rinktiniai raštai. Kaunas.
58. Lazarides, R., Buchholz, J. ir Rubach, C. (2018). Teacher enthusiasm and self-efficacy, student-perceived mastery goal orientation, and student motivation in mathematics classrooms. Teaching and Teacher Education, 69, 1–10.
59. Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“. (2023). Prieiga per internetą: https://www.google.com/search?q=Lietuvos+ateities+vizija+%E2%80%9ELietuva+2050%E2%80%9C.+(2023).&oq=Lietuvos+ateities+vizija+%E2%80%9ELietuva+2050%E2%80%9C.+(2023).&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIKCAEQABiABBiiBDIKCAIQABiABBiiBDIHCAMQABjvBTIKCAQQABiABBiiBDIKCAUQABiABBiiBNIBBzk1NGowajeoAgiwAgE&sourceid=chrome&ie=UTF-8
60. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489. Suvestinė redakcija nuo 2025-01-01 iki 2025-12-31. Vilnius. Prieiga per internetą: https://www.google.com/search?q=Lietuvos+Respublikos+%C5%A1vietimo+%C4%AFstatymas.+1991+m.+bir%C5%BEelio+25+d.+Nr.+I-1489.+Suvestin%C4%97+redakcija+nuo+2025-01-01+iki+2025-12-31.&oq=Lietuvos+Respublikos+%C5%A1vietimo+%C4%AFstatymas.+1991+m.+bir%C5%BEelio+25+d.+Nr.+I-1489.+Suvestin%C4%97+redakcija+nuo+2025-01-01+iki+2025-12-31.&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDEwMzdqMGo3qAIIsAIB&sourceid=chrome&ie=UTF-8&zx=1746257955003&no_sw_cr=1
61. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. (2023 m. kovo 1 d.). Įsakymas dėl 2021–2030 m. plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos švietimo plėtros programos pažangos priemonės Nr. 12-003-03-02-01 „Įgyvendinti įtraukųjį švietimą“ aprašo patvirtinimo (Nr. V-241). Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/273c7904b27f11efbb3fe9794b4a33e2?jfwid=rivwzvpvg
62. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2018 m. liepos 11 d.). Nutarimas dėl mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos aprašo patvirtinimo (Nr. 679). Suvestinė

redakcija nuo 2025-01-01 iki 2025-08-31. Vilnius. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/acd82c9188fa11e8aa33fe8f0fea665f

63. Madhumitha, K. ir Dhanabakkiyam, S. (2019). Managing work place motivation. Shanlax International Journal of Commerce, 7(2), 57–60.
64. Manuel, J., Carter, D. ir Dutton, J. (2018). 'As much as I love being in the classroom...': Understanding secondary English teachers' workload. English in Australia, 53(3), 5–22.
65. Marinovic Matovic, I., Lazarevic, A. ir Vemic Djurkovic, J. (2023). Impact of gender and other demographic parameters on managers' motivation. Current Psychology, 42, 13346–13357.
66. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai, 34, 77–94.
67. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
68. Mertler, A. C. (2016). Should I Stay or Should I Go? Understanding Teacher Motivation, Job Satisfaction, and Perceptions of Retention among Arizona Teachers. International Research in Higher Education, 1(2), 34–45.
69. Muhrodin, M., Sudarno, S., Junaedi, A. T., Andi, A., ir Putri, N. Y. (2024). The effect of motivation, organizational culture, competency on work commitment and performance of SD teachers in Bengkalis District. Interconnection: An Economic Perspective Horizon, 1(4), 198–217.
70. Musulaitė, R., ir Labžentienė, M. (2008). Dėstytojų motyvavimo ypatumai kolegijose. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 3(12), 189–198.
71. Ortan, F., Simut, C. ir Simut, R. (2021). Self-efficacy, job satisfaction and teacher well-being in the K-12 educational system. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18, 1–32.
72. Osemeke, M. ir Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. Funai Journal of Accounting, Business and Finance, 1(1), 161–173.
73. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. Viešoji politika ir administravimas, (25), 7–18.
74. Panadero, E., Fraile, J., Pinedo, L., Rodríguez-Hernández, C., Balerdi, E. ir Díez, F. (2022). Teachers' well-being, emotions, and motivation during emergency remote teaching due to COVID-19. Frontiers in Psychology, 13, 1–14.
75. Peramatzis, G. ir Galanakis, M. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. Journal of Psychology Research, 12, 971–978.

76. Petrauskienė, R. ir Kubričenkaitė, G. (2023). J. S. Adams teisingumo teorijos taikymas motyvacijai tirti darbo aplinkoje. Alytaus kolegija, 199–205.
77. Pikturnaitė, I. ir Tamašauskienė, R. (2021). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogo profesijos pasirinkimą demotyvuojantys veiksniai. Regional Formation and Development Studies, 1(33), 77–89.
78. Poteliūnienė, S. (2017). Vilmos Žydžiūnaitės ir Stanislav Sabaliausko vadovėlio „Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai“ recenzija. Sporto mokslas / Sport Science, 1(87), 69.
79. Praver, M. ir Oga-Baldwin, W. (2008). What motivates language teachers: Investigating work satisfaction and second language pedagogy. Polyglossia, 14, 1–8.
80. Premoli, M. (2003). Motivation: The Polynomial Theory. Star Tribune Sales and Marketing Published, 8, 18–32.
81. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija – kelias į rezultatyvų valdymą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 12, 145–152.
82. Robbins, P. S. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika.
83. Rosłon, J. (2020). Motivators and demotivators for employees. Olsztyn Economic Journal, 15(4), 327–338.
84. Rothinam, N., Samikkanu, J. I. S., Ramachandran, V. ir Sivabala, N. (2024). Systematic literature review on factors influencing teacher motivation. Edelweiss Applied Science and Technology, 2261–2281.
85. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
86. Rupšienė, L. ir Gustienė, D. (2005). Gimnazijos pedagogų darbo motyvavimas. Pedagogų rengimo paradigma, 21–28.
87. Ruškienė, I. (2021). Skirtingų kartų darbuotojų vertybės ir darbo motyvacija: Mokslo studija. Klaipėdos universitetas.
88. Ryan, R. M. ir Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology, 25(1), 54–67.
89. Sabri, S. M., Mutalib, H. A. ir Hasan, N. A. (2019). Exploring the elements of employees' motivation in hospitality industry. Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management, 4(14), 13–23.
90. Schiefele, U. ir Schaffner, E. (2015). Teacher interests, mastery goals, and self-efficacy as predictors of instructional practices and student motivation. Contemporary Educational Psychology, 42, 159–171.

91. Sever, S. ir Malbašić, I. (2019). Managing employee motivation with the job characteristics model. DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting, 4(1), 55–63.
92. Skaalvik, E. M. ir Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. Teaching and Teacher Education, 27(6), 1029–1038.
93. Skaalvik, E. M. ir Skaalvik, S. (2015). Job satisfaction, stress and coping strategies in the teaching profession – What do teachers say? International Education Studies, 8(3), 181–192.
94. Skaalvik, E. M. ir Skaalvik, S. (2016). Teacher stress and teacher self-efficacy as predictors of engagement, emotional exhaustion, and motivation to leave the teaching profession. Creative Education, 7, 1785–1799.
95. Skaalvik, E. M. ir Skaalvik, S. (2017). Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction and emotional exhaustion. Teaching and Teacher Education, 67, 152–160.
96. Skaalvik, E. M. ir Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout: Relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction, and motivation for teaching. A longitudinal study. Teachers and Teaching, 26(7-8), 602–616.
97. Skaalvik, E. M. ir Skaalvik, S. (2021). Teacher stress and coping strategies—The struggle to stay in control. Creative Education, 12(6), 1296–1310.
98. Skaalvik, E. M. ir Skaalvik, S. (2023). Shared goals and values in the teaching profession, job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: The mediating role of psychological need satisfaction. Social Psychology of Education, 26, 1227–1244.
99. Skačkauskienė, I. ir Kiselavskaja, A. (2014). Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. Verslas: teorija ir praktika, 15(3), 245–253.
100. Smilgienė, J. ir Masiliauskienė, E. (2024). Mokytojų darbą motyvuojančių ir demotyvuojančių veiksnių nustatymas kaip ugdymo įstaigos vadovo vadovavimo veiklos sėkmės garantas. Pranešimas konferencijoje „18-oji tarptautinė technologijų, švietimo ir plėtros konferencija“, Valensija.
101. Sokolova, S., ir Lisinskienė, A. (2020). Emocinė inteligencija fizinio ugdymo procese: fizinio ugdymo mokytojų ekspertų patirtys. Sporto mokslas / Sport Science, 2(98), 19–28.
102. Šalkauskienė, L. ir Šakūnaitė, B. (2022). UAB „Lietmeta“ darbuotojų motyvavimo priemonių vertinimas. Taikomieji moksliniai tyrimai, 1(1), 114–122.
103. Šaparnis, G. ir Šaparnienė, D. (2004). Pedagogų vadybos vaizdinių psichosemantika identifikuojant mokyklos vadybos problemas. Švietimo reforma ir mokytojų rengimas: aktualijos ir perspektyvos, 195–200.

104. Šilinskas, G. ir Raižienė, S. (2024). Kodėl dirbate mokytoja? Mokytojų darbo motyvacijos, mokymo kokybės ir gerovės sąsajos. Psichologija, (69), 48–58.
105. Tarptautinis mokymo ir mokymosi tyrimas. Teaching and Learning International Survey TALIS 2018. Ataskaita. Prieiga per internetą: https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/teisine_informacija/talis-2018-lietuvos-ataskaita.pdf
106. Thibault Landry, A., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D. ir Boucher, É. (2018). The carrot or the stick? Investigating the functional meaning of cash rewards and their motivational power according to self-determination theory. Compensation & Benefits Review, 50(1), 1–17.
107. Thoonen, E. E. J., Sleegers, P. J. C., Oort, F., Peetsma, T. T. ir Geisel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practice. Educational Administration Quarterly, 47(3), 496–536.
108. Tkačenko, I., Mikaliūkštienė, A. ir Fatkulina, N. (2021). Dažniausi veiksniai, lemiantys anestezijos ir intensyviosios terapijos slaugytojų motyvaciją darbui. Sveikatos mokslai / Health Sciences in Eastern Europe, 31(2), 124–128.
109. Toropova, A., Myrberg, E. ir Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. Educational Review, 73(1), 71–97.
110. Ulinskienė, G. (2024). Darbuotojų motyvavimo priemonių reikšmė viešojo administravimo institucijose. Jaunasis mokslininkas 2024: konferencijos straipsnių rinkinys, 21, 297–303.
111. Umuzdaş, S. (2020). The relationship between music teachers' work motivation and job satisfaction. IJOEEC (International Journal of Eurasian Education and Culture), 5, 698–743.
112. Urhahne, D. ir Wijnia, L. (2023). Theories of motivation in education: An integrative framework. Educational Psychology Review, 35(45), 1–35.
113. Usovaitė, A. (2020). Mokomieji žaidimai ir motyvacija mokymosi procese. Inžinerinė ir kompiuterinė grafika: Konferencijos straipsnių rinkinys. Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
114. Valstybės kontrolė. (2023 m. rugsėjo 6 d.). Vertinimo ataskaita: Pedagogų poreikio užtikrinimo vertinimas (Nr. VRE-5). Prieiga per internetą: https://www.google.com/search?q=Valstyb%C4%97s+kontrol%C4%97.+(2023+m.+rugs%C4%97jo+6+d.).+Vertinimo+ataskaita%3A+Pedagog%C5%B3+poreikio+u%C5%BEtikrinimo+vertinimas+(Nr.+VRE-5)%5C&oq=Valstyb%C4%97s+kontrol%C4%97.+(2023+m.+rugs%C4%97jo+6+d.).+Vertinimo+ataskaita%3A+Pedagog%C5%B3+poreikio+u%C5%BEtikrinimo+vertinimas+(Nr.+VRE-

5)%5C&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBBzQwMmowajeoAgiwAgE&sourceid=chrome&ie=UTF-8

115. Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
116. Van Droogenbroeck, F., Spruyt, B. ir Vanroelen, C. (2014). Burnout among senior teachers: Investigating the role of workload and interpersonal relationships at work. Teaching and Teacher Education, 43, 99–109.
117. Vedder-Weiss, D., Roth, G. ir Mishaeli, Y. (2024). Supporting teacher reflection and motivation through psychological needs satisfaction in collaborative reflection-based PD. The Journal of Experimental Education, 1–19.
118. Vidrevičienė, I. (2023). Darbuotojų įgalinimo ir jų įsitraukimo į darbą sąveikos ir pasekmės (daktaro disertacija). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
119. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. Regional Formation and Development Studies, 1(6), 161–170.
120. Viningienė, D. ir Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 33(4), 104–112.
121. Zakariya, Y. F. ir Wardat, Y. (2023). Job satisfaction of mathematics teachers: An empirical investigation to quantify the contributions of teacher self-efficacy and teacher motivation to teach. Mathematics Education Research Journal, 36, 791–813.
122. Zhang, X., Admiraal, W. ir Saab, N. (2022). Teacher autonomous motivation for continuous professional development: The relationship with perceived workplace conditions. Teachers and Teaching, 28(8), 909–924.
123. Zoller, K. ir Bacskai, K. (2020). Teacher work and job satisfaction among Romanian lower secondary teachers. Central European Journal of Educational Research, 2(2), 93–100.

SANTRAUKA

Pavadinimas: **Pedagogų motyvavimo sistemos tobulinimas bendrojo ugdymo mokykloje: pedagogų patirčių refleksija**

Raktiniai žodžiai: **motyvavimo sistema, motyvacija, demotyvacija, pedagogai, tobulinimas.**

Šio magistro darbo tikslas – remiantis pačių pedagogų patirčių refleksija, atskleisti bendrojo ugdymo mokyklų pedagogų motyvavimo sistemos tobulinimo perspektyvas. Tyrimas aktualus, nes šiuolaikinėje Lietuvos švietimo sistemoje vis dar trūksta veiksmingos, į mokytojų poreikius orientuotos motyvavimo sistemos, o mokytojų trūkumas ir profesijos patrauklumo problema nuolat akcentuojama tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygmeniu. Magistro darbe remiamasi naujausiais užsienio ir Lietuvos mokslininkų tyrimais ir pabrėžiama pedagogų motyvavimo svarba ne tik individualiems pedagogo rezultatams, bet ir visos švietimo sistemos kokybei. Tyrimo objektas – mokytojų patirties, susijusios su motyvavimo sistemomis bendrojo ugdymo mokyklose, refleksija. Tyrimo tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai: 1. išanalizuoti motyvavimo sistemos sampratą, formas ir būdus; 2. išanalizuoti pedagogų motyvavimo ir demotyvacijos veiksnius bendrojo ugdymo mokyklose; 3. atskleisti pedagogų patirtis susiduriant su bendrojo ugdymo mokyklose taikomomis pedagogų motyvavimo sistemomis ir sistemų tobulinimo perspektyvas. Darbe taikyti mokslinės literatūros analizės, lyginimo, sisteminimo ir apibendrinimo metodai. Empirinė tyrimo dalis buvo grindžiama kokybiniu tyrimu – vykdytas pusiau struktūruotas interviu su bendrojo ugdymo mokyklų pedagogais. Duomenys apdoroti taikant kokybinę turinio analizę, kuri leidžia gilintis į pedagogų požiūrį ir patirtį. Struktūriškai darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmoje dalyje aptariami teoriniai motyvacijos modeliai, darbuotojų motyvavimo samprata ir motyvaciniai bei demotyvaciniai veiksniai darbo vietoje bei motyvacijos skatinimo sistemos ir formos. Antroje dalyje analizuojami motyvaciniai ir demotyvaciniai veiksniai pedagogo darbe bei pateikiama pedagogų motyvavimo praktikų apžvalga Trečioje dalyje pateikiami ir analizuojami kokybinio tyrimo rezultatai: pedagogų asmeninė patirtis, emociniai išgyvenimai ir taikomų motyvavimo priemonių vertinimai bei sistemos tobulinimo kryptys. Atliktas magistro darbo kokybinis tyrimas atskleidžia, kad labiausiai pedagogus motyvuoja nematerialūs veiksniai: pagarba, vadovų parama, profesinio tobulėjimo galimybės, dalijimasis patirtimi ir grįžtamasis ryšys. Dažniausiai pasitaikantys demotyvuojantys veiksniai yra per didelis darbo krūvis, neadekvatus darbo krūviui atlyginimas, emocinės paramos stoka ir neefektyvios motyvavimo sistemos. Kaip svarbiausias motyvavimo sistemos tobulinimo perspektyvas pedagogai įvardija nuoseklesnę pedagogų poreikių analizę, atviresnį vadovų ir mokytojų dialogą, grįžtamojo ryšio kultūros plėtojimą ir individualizuotų, vertybėmis pagrįstų motyvavimo priemonių taikymą. Taip pat magistro darbo pabaigoje pateikiamos konkrečios išvados ir rekomendacijos švietimo įstaigų

vadovams ir švietimo politikos formuotojams, kad būtų siekiama turėti paveikesnes pedagogų motyvavimo sistemas.

SUMMARY

Title: **Improving teacher motivation in the general education school: a reflection on teachers' experiences**

Keywords: **motivation system, motivation, demotivation, teachers, improvement.**

The aim of this Master's thesis is to reveal the perspectives for the improvement of the motivation system of teachers in general education schools, based on the reflection of teachers' own experiences. The research is relevant because the modern Lithuanian education system still lacks an effective motivation system oriented towards teachers' needs, and the shortage of teachers and the problem of the attractiveness of the profession are constantly highlighted at both national and international level. The article draws on the latest research from both foreign and Lithuanian scholars and highlights the importance of teacher motivation not only for individual teacher performance but also for the quality of the education system as a whole. The object of the study is a reflection on teachers' experiences of motivation systems in general education schools. 1. to analyse the concept, forms and methods of motivation systems; 2. to analyse the factors of teachers' motivation and demotivation in general education schools; 3. to reveal teachers' experiences of motivation systems in general education schools and the prospects for improving the systems. The methods of scientific literature analysis, comparison, systematisation and generalisation were applied in the work. The empirical part of the research was based on qualitative research - semi-structured interviews with general education school teachers. The data were processed using qualitative content analysis, which allows for an in-depth understanding of teachers' attitudes and experiences. Structurally, the work consists of three main parts. The first part discusses theoretical models of motivation, the concept of motivation and motivational and demotivational factors in the workplace, and systems and forms of motivational incentives. The second part analyses motivational and demotivational factors in the workplace and provides an overview of teachers' motivational practices The third part presents and analyses the results of the qualitative research: teachers' personal experiences, emotional experiences and evaluations of the motivational measures used and directions for improving the system. The qualitative research carried out in the Master's thesis reveals that teachers are most motivated by intangible factors such as respect, support from supervisors, professional development opportunities, sharing of experiences and feedback. The most common demotivating factors are excessive workload, inadequate remuneration, lack of emotional support and ineffective motivational systems. Teachers identify more coherent analysis of teachers' needs, more open dialogue between managers and teachers, the development of a culture of feedback and the use of personalised, value-based motivational measures as the most important prospects for improving the motivation system. It also

concludes with concrete conclusions and recommendations for educational leaders and education policy makers in order to have more impactful teacher motivation systems.

PRIEDAI

1 priedas

TYRIMO INSTRUMENTAS

Motyvavimo sistemos tobulinimo tema

Klausimas	Klausimo pagrindimas
1. Papasakokite apie tai kas Jus darbe motyvuoja. Iliustruokite pavyzdžiais.	Siekiama išsiaiškinti paveikiausius motyvavimo šaltinius.
2. Papasakokite apie tai, kas Jus Jūsų darbo sąlygose tenkina.	Siekiama išsiaiškinti paveikiausius motyvacinius šaltinius.
3. Papasakokite apie tai kas Jūsų mokykloje jus palaiko, įkvepia. Iliustruokite pavyzdžiais.	Siekiama išsiaiškinti, kokios nematerialinės (psichologinės) priemonės turėtų būti taikomos siekiant tobulinti pedagogų motyvavimo sistemą.
4. Papasakokite apie tai, kokias motyvavimo priemones ar pastangas motyvuoti Jus kaip pedagogą patyrėte. Papasakokite apie kiekvieną iš šių susidūrimų plačiau.	Siekiama išsiaiškinti, konkrečių motyvavimo priemonių taikymą ir jų veiksmingumą.
5. Pabandykite pafantazuoti, kaip turėtų atrodyti gera pedagogų motyvavimo sistema.	Siekiama išsiaiškinti, kokius motyvacinius prioritetus įžvelgia pedagogai.
6. Kokias įžvelgiate pagrindines kliūtis tinkamam pedagogų motyvavimui bendrojo ugdymo mokykloje?	Siekiama išsiaiškinti, kokie yra didžiausi motyvaciniai trikdžiai bendrojo ugdymo mokykloje.

Materialinio motyvavimo tema

Klausimas	Klausimo pagrindimas
1. Ką Jums reiškia/ kaip suprantate materialinį motyvavimą. Papasakokite plačiau, jeigu su juo susidūrėte ir turite tokią patirtį.	Siekiama išsiaiškinti, kaip informantai suvokia materialinį motyvavimo poveikį darbo aplinkoje ir kaip jis emociškai veikia pedagogus.
2. Papasakokite, už kokius atliktus darbus ar pasiektus rezultatus buvote ar esate paskatintas (-a) materialiai.	Siekiama išsiaiškinti, kokiomis materialinėmis priemonėmis dažniausiai yra skatinami pedagogai.
3. Papasakokite apie savo mintis ir jausmus gavus materialinį paskatinimą.	Siekiama išsiaiškinti, kiek svarbus pedagogams materialinis paskatinimas.

Nematerialinio (psichologinio) motyvavimo tema

Klausimas	Klausimo pagrindimas
1. Ką Jums reiškia/ kaip suprantate nematerialinį (psichologinį) motyvavimą. Papasakokite plačiau, jeigu su juo susidūrėte ir turite tokią patirtį.	Siekiama išsiaiškinti, kaip informantai suvokia nematerialinį (psichologinį) motyvavimo poveikį darbo aplinkoje ir kaip jis emociškai veikia pedagogus.
2. Papasakokite, už kokius atliktus darbus ar pasiektus rezultatus buvote ar esate paskatintas (-a) darbe nematerialiai (psichologiškai).	Siekiama išsiaiškinti, kokiomis nematerialinėmis (psichologinėmis) motyvavimo priemonėmis dažniausiai yra skatinami pedagogai.
3. Papasakokite apie savo mintis ir jausmus patyrus nematerialinius (psichologinius) paskatinimus.	Siekiama išsiaiškinti, kiek svarbus pedagogui nematerialinis (psichologinis) paskatinimas.

Demotyvacijos tema

Klausimas	Klausimo pagrindimas
1. Papasakokite plačiau, kokie, Jūsų nuomone, pedagogo darbo aspektai yra demotyvuojantys.	Siekiama išsiaiškinti, kaip pedagogai suvokia demotyvaciją darbe.

2. Papasakokite plačiau apie tai, kokie įvykiai ar momentai Jus demotyvuoja darbe. Iliustruokite pavyzdžiais.	Siekiama išsiaiškinti, kokie demotyvaciniai veiksniai yra paplitę bendrojo ugdymo mokykloje.
3. Pasidalinkite pavyzdžiais, kai jautėtės darbe nemotyvuotas (-a), neįvertintas (-a).	Siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai labiausiai demotyvuoja pedagogus.
4. Papasakokite, kokius jausmus išgyvenate, ką galvojate tuo metu, kai jaučiatės darbe neįvertintas (-a).	Siekiama išsiaiškinti, kaip pedagogus paveikia demotyvaciniai veiksniai darbe.

Demografinė tema

Klausimas	Klausimo pagrindimas
1. Koks Jūsų amžius?	Siekiama išsiaiškinti demografinius duomenis.
2. Koks Jūsų išsilavinimas?	
3. Koks Jūsų pedagoginio darbo stažas?	

2 priedas

Turinio analizės lentelė: temos „Demotyvacija“ kategorijos, subkategorijos ir citatos

Tema		
Materialinis motyvavimas		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Citatos**
Tiesioginis finansinis motyvavimas.	1. Premijos ir priemokos.	„Tai kiek aš žinau, kiek esu ir pati patyrusi, tai pas mus darbuotojai materialiai skatinami, kai užima kažkokią vietą mieste, respublikoje. Tai yra piniginė forma – pirma vieta, antra vieta, trečia vieta, ir pagal tai yra dydis tos materialinės išraiškos“ (P1). „Praėjusiais mokslo metais kiti kolegos gavo už tai, kad puikiai paruošė olimpiadoms, konkursams mokinius, tie mokiniai užėmė prizines vietas“ (P3). „Mano vaikai kiekvienais metais kažkurią vietą laimi olimpiadose ir tai yra premijuojama piniginėmis išmokomis“ (P8). „Esu gavusi metų mokytojo apdovanojimą ir ten buvo finansinis priedas. Taip pat esu gavusi finansinių priedų už mokinių dalyvavimą olimpiadose ir jų pasiekimus“ (P4). „Esu gavusi priemoką už kūrybinius darbus, už mokinių projektinius darbus, už parodas“ (P5). „Kasmet laimime su mokiniais kokį nors konkursą ir už tai gaunu priemokas, kurios tikrai pataiso ūpą“ (P6). „Kiekvieną kartą, laimint olimpiadose ar konkursuose, visada gaunu priedą. Tai labai smagu ir malonu“ (P9). „Esu gavusi priedą, kai mokinys laimėjo olimpiadoje prizinę vietą“ (P10). „Praėjusiais metais gavau 50 €. Čia dar be atskaitymo. Bet vis tiek malonu, kai kažkaip tai prisimena tave.“ „Tai sakau, kadangi mano stažas yra ganėtinai nemažas, jau 31 metai mokykloje dirbu, tai tikrai per tuos metus, tai vieną kartą buvo tikrai, sakyčiau, gal ir atlyginimo dydžio premija ir keletą kartų buvo tokia mažesnė, gal 200, 100 eurų“(P7). „Mokytojai, kurių mokiniai gauna šimtukus egzaminuose, yra apdovanojami ir pagerbiami“ (P10). „Taip pat, aišku, administracija skatina, būna ir priedai“ (P2). „Būdavo metų pabaigoje premija skirtingų dydžių. Na, vis tiek malonu, bet vis tiek dirbi ne dėl šitos premijos. Ir tą premiją vis tiek tada jau gali panaudoti ir stengiesi panaudoti būtent, kokia tada išvyka atsiranda papildomai su šeima. Tai tikrai taip maloniai nuteikia“ (P11).

		„Tai kaip minėjau, buvo ta premija išrašyta. Anksčiau daugiau premijų buvo“ (P12). „<...>visi pasidžiaugiame ir padidėjusiu atlyginimu. Kad ir kas ką be kalbėtų, bet tie mokytojų siekiai ir noras išsikovoti ir noras parodyti visuomenei, kad mes turėtume dirbti ir uždirbti, o visuomenė kažką daryti, tai tikrai davė gerą rezultatą. Džiaugiuosi, kad pradedame vertinti savo atliktą darbą ir norime už jį tinkamo atlygio.“ (P4)
	1. Darbo užmokestis.	„Na, bet, aišku, mokytoją motyvuoja alga. Tai mokytojo darbas, nors vėlgi, aš dabar negalėčiau pasakyt, aš niekad neskaičiavau, ar man užtenka, ar neužtenka pinigų dėl to, kad aš dirbu mokytojo darbą. Man atrodo, kad kai dirbi darbą, kuris tau patinka, tai ir tas atlyginimas tinka. Aš nežinau, ar mano ta alga yra maža ar didelė. Aišku, aš turiu vardą, aš turiu stažą, aš gaunu daugiausia, tiek gali turbūt mokytojas gauti. Todėl negaliu skųstis, bet, manau, kad vis tik tai ir jaunas mokytojas turėtų dirbti darbą, už kurį būtų taip apmokama, kad jis jau nebelakstytų tarp dviejų mokyklų, kad neaukotų savo šeimos, laisvalaikio ir interesų lakstydamas būtent, kad jis galbūt tinkamą atlygį gautų už mažesnį darbo krūvį. Mūsų mokykloje viskas aiškiai paaiškinama – už ką sumokės, ką privalai daryti“ (P8). „Šiuo metu tenkina ir atlyginimas, bet, manau, todėl, kad dirbu 1,5 etato, maksimaliai, kiek leidžia Darbo kodeksas“ (P6). „Tai jeigu mes galėtumėm pasirinkti taip, kad gaut normalų atlyginimą už normalias darbo valandas, tai labai motyvuotų“ (P10). „Finansų prasme nėra, nėra galimybių mokytojams tiek uždirbti, kiek galbūt jie norėtų pagal visą infliacijos lygį šiandien“ (P9). „Jeigu turi gerą krūvį, o dabar pagal naują sistemą yra pasikeitusi tvarka, jeigu anksčiau buvo 18 krūvis pamokų. Tai dabar tikrai toli gražu ne visi mokytojai turi. Kalbininkai taip, geroje mokykloje, kur viskas sąžiningai skirstoma, tai turi, bet jeigu kokia chemijos, fizikos mokytojų ar biologijos, jie tikrai turi nedidelį krūvį ir atlyginimas jų yra ganėtinai mažas. Bet dabar jeigu žmogus mokosi ir penkerius metus, kaip anksčiau, ar ar šešerius su magistratūra ir gauti atlyginimą tokį kaip techninis personalas, nesakau, kad jie nedirba, dirba visi, bet vis tiktai žmogus baigęs aukštąjį ir gauti atlyginimą tokį kaip tiktai minimumą, tai tikrai, na, ir sakyčiau net nepadoru. Nesąžininga“ (P7). „Turiu draugę verslininkę. Tai kai paklausė, ji, koks mano atlyginimas, o aš atsakiau, tai ji taip nusijuokė, sako: tai gal jūsų mokykla vargšė? Tai ir aš tada pasijaučiau vargšė. Šiaip nejaučiu tokio „vargšiškumo“, o kai pasakė man iš Vilniaus

		bendramokslė buvusi, tai kažkaip pasijaučiau vargšė tada“ (P12).
Netiesioginis finansinis motyvavimas.	1. Darbo vieta.	. O mūsų mokykloje dvi tik išmaniosios lentos“ (P12). „Dabar netgi davė mums planšetes, mokiniams, kad trupučiuką paįvairintų spec. poreikių mokinių darbą. Irgi toks palengvinimas: ir įdomiau vaikams tokiems, kuriems iš tikrųjų sunku“ (P2). „Viskuo parūpina gimnazija, viskuo, ko reikia mokymosi procesui, yra, jeigu nėra, įsigyjama“ (P3). „Toje mokykloje negalima buvo naudotis kopijavimo aparatu, nors vadovėlių tikrai trūko“ (P7). „Šiuolaikinėse mokyklose viskas yra, viskas įsigyjama“ (P3). „Visi mokytojai turi kompiuterius, išmaniąsias lentas, užsakomos laiku knygos“ (P4). „Mūsų mokykloje supirktos visos skaitmeninės priemonės. Didelė įvairovė tų priemonių, suteiktos didžiulės galimybės mokiniams“ (P5). „Aš turiu puikiai įrengtą kabinetą, visos mokymo priemonės pasiekia mus laiku“ (P8).
	2. Atostogos ir kelionės.	„Esu už gerą darbą skatintas kelionėmis į užsienį. Tai buvo 4 kelionės po Europos šalis. Tikrai malonus įvertinimas“ (P6). „Už atliktus darbus esame paskatinami, bent jau gauname nemokamų dienų, kurias galime skirti saviugdai, sveikatai ar tiesiog savo reikalams“ (P5). „Pavyzdžiui, kiekvienais metais esu vienos komandos darbo grupės narė ir už atliktą darbą man siūlo arba vykti į kelionę, kokie nors paskatinamai, arba tiesiog padalyvauti kokiam nors renginyje nemokamai“ (P4).

3 priedas

Turinio analizės lentelė: temos „Nematerialinis (psichologinis) motyvavimas“ kategorijos, subkategorijos ir citatos

Tema		
Nematerialinis (psichologinis) motyvavimas		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Citatos**
Mokiniai.	1.Mokinių pasiekimai.	„Mane asmeniškai labiausiai motyvuoja savo darbe, greičiausiai mokinių pasiekimai. Mokinių rezultatai, kuriuos jie su kiekviena pamoka gali iš tiesų kelti, tobulinti ir tada, kai matau, kad mokinys džiaugiasi, kai jisai patyrė sėkmę, aišku, savaime man tai taip pat yra labai malonu“ (P9). „Labai motyvuoja mokinių pademonstruoti pasiekimai. Tie galutiniai rezultatai motyvuoja“ (P8). „Darbui įkvepia įvairūs įdomūs konkursai ir mokinių noras laimėti, o man, kaip mokytojui, galimybė stebėti, kaip keičiasi mokinio suvokimas, kaip jis tobulėja, auginasi suvokimą“ (P6). „Galbūt rezultatai, kaip jau sakiau, kad jeigu sudomini, jeigu pamatai, kad galima šitokiu keliu eiti gilyn, tai tada ir ta tema darosi įdomesnė ir plačiau norisi ją analizuoti“ (P3). „Vaikų pasiekimai, turbūt, didžiausia motyvacija yra, kai matai vaikų akyse džiaugsmą, kai mokai ir kažką supranta, kažką išmoksta“ (P1). „Labai motyvuoja, kai jie nori išsiaiškinti tai, ko nesuprato, arba sakykim, išmoko giliau, ateina, kad ir tą patį pažymį norėdami geresnį gauti“ (P8). „Mane motyvuoja būtent vaikų pasiekimai ir noras padėti tiems, kuriems sunkiausiai sekasi mokytis“ (P2). „Suvoki, kiek daug džiaugsmo jiems suteikia pasiektas rezultatas.“„Ir kai jie man patys sako, mokytoja, dabar reikia, mokytoja, dabar reikia pradėti mokytis, nes paskui mes nebūsim pirmi, tai... turbūt tai ir labiausiai motyvuoja“ (P1). „Motyvuoja mane rezultatas. Jeigu mokinys susidomėjo kokia nors knyga, tema, idėja, sąvoka ir pradėjo gilintis, jį tai kažkur veda, atsiranda klausimų, ta tema jau yra, manau, pasiekimas“ (P3). „Man labai patinka, kad yra mokinių įvairovė, stebėti irgi gan įdomu, kaip jie pasiekia savo užsibrėžtų tikslų, motyvuoja tai, kad mokiniai aktyvūs labai, labai kūrybiški, labai nori įsitraukti į projektines veiklas“ (P5).
	2. Mokinių dėkingumas, pasitikėjimas ir	„Visada galima labai greitai pamatyti savo darbo rezultatus. Arba per atsiskaitymą, arba per varžybas“ (P11).

	grįžtamasis ryšys.	„Motyvuoja dažnai atgalinis gaunamas ryšys iš mokinių. Jeigu, pavyzdžiui, po pamokos išgirsti, kad vaikas sako: ‚Oi, mokytoja, aš iki tol nesupratau šito kūrinio, o dabar man pasidarė aišku“ (P10). „Labai tas išsikalbėjimas, palaikymas labai motyvuoja“ (P5). „Ir metų pabaigoje būdavo mokytojų reitingavimas. Aišku, mes to labai bijodavom. Aš gerus gaudavau visada, mano santykiai su vaikais tikrai būdavo visada geri. Tai irgi labai motyvuodavo. Jie tiesiog tokius sparnus tau užaugina ir tu jau eini dar su didesne energija į pamokas. Mokinių pasitikėjimas mokytoju labai mane motyvuoja“ (P8). „Motyvuoja dirbti ir geri santykiai su mokiniais. Tikrai būna malonu, kai po kiek laiko ateina buvę mokiniai, dėkoja, prisimena kaip teisingą, gerą mokytoją, netgi pasako, kad gyvenime savo patarimais padėjau“ (P6). „Šiandien atėjau ryte ir bėga tas mažis apkabina, berniukas, antras berniukas, kuriems sunkiai sekasi, tai irgi, skatina mane, vadinasi čia mano vieta, kai tokie vaikai parodo emociją“ (P2). „Aišku, kai laimi, tai padėkoja, ačiū, ačiū, kad nuvežėt“ (P11). „Čia pas mus ateina, apsikabina ir pasako, mokytoja, ačiū, aš netikėjau, o dabar aš žinau, kad aš galiu,.. tai čia kažkas tokio būna, kažkas tokio, nuostabu“ (P1). „Kai mokinys padėkoja po kelerių metų, tai yra didžiausia motyvacija, nes jautiesi, kad tavo darbas davė rezultatą“ (P12).
	3. Galimybė prisidėti prie vaiko tapsmo asmenybe.	„O čia aš tikrai turiu darbą kaip tešlą, kurią aš galiu iš jų minkyti. Ir tai, kad aš matau, kaip auga vaikas, motyvuoja.“„Galvoju, kad aš esu savo vietoj ir aš galiu duoti. Duoti, o vaikai gali iš manęs mokytis, imti. Blogų vaikų nebūna. Reikia tik rasti bendrą kalbą ir rodyti meilę. O tada jie jaučia.“„Nesiseka jam ta raidelė. Prieinu, sakau, nieko, mes dar dirbsime, dirbsime, mes išmoksime. Ir jiems tada sparneliai auga“ (P2). „Ir kadangi dirbu su jaunais žmonėmis, įsivaizduoji, kad dalyvauji, kurdamas tą žmogų, jų asmenybę. Ir tada jautiesi atsakingas, jautiesi, kad reikia stengtis, nes ir nuo tavęs priklauso, koks tas jaunas žmogus užaugs. Pastebėti jo tas geresnes savybes, ugdyti jas. Vardan viso pasaulio tikslas“ (P3). „Jie nori pakalbėti, nuomonę sužinot apie kokį nors jiems rūpimą dalyką. Kartais jie netgi pasipasakoja, pasitaria. Na tai irgi labai motyvuoja. Vadinasi, tu ugdai juose ir tuos vertybinius dalykus, ne tik žinias juose sėji“ (P10).
	4. Motyvuoti mokiniai.	„Žiburėliai, šviesulėliai, kiekvienoje klasėje jų ne po vieną yra, tai, žinoma, jie labai motyvuoja ir mokytojus. Tai taip suprantu. Mokiniai gabūs, ieškantys mokiniai motyvuoja“ (P3).

		„Nuoširdžių vaikų tikrai nėra labai daug, bet tokie štai dalykai tai tikrai įkvepia. Norisi stengtis, dirbti dėl jų“ (P7). „Motyvuoja motyvuoti mokiniai. Tuomet, kai ateini į klasę ir matai mokinius, kurie tikrai laukia informacijos, kurie nori sužinoti daugiau, kurie siekia kažkokio tikslo, tai ir pats labiau ruošiesi, nori tos informacijos suteikti kuo daugiau, nori kažką įdomaus jiems paruošti, labiau pasiruošti galbūt pamokoms. Žinai, kad tavo darbas nenueis perniek“ (P4). „Šiandien priėjo prie manęs viena penktos klasės mergaitė: „Mokytoja, kitais metais aš būtinai noriu dalyvauti“. Tai labai smagu ir norisi iš tikrųjų tęsti tą darbą“ (P9). „Vaikų motyvacija –tai irgi labai ta sudedamoji motyvacijos dalis didelė“ (P8). „Kai matau mokinių įsitraukimą pamokoje – kartais net išeiti nenori iš klasės – tada suprantu, kad tai vertinga.“„Kartais svarbiau ne sienos ar technologijos, o tai, kad vaikai džiaugiasi procesu“ (P12).
Administracija.	1.Administracijos pasitikėjimas ir palaikymas.	„Kažkaip visą laiką jaučiu palaikymą iš administracijos. Tai labai palaiko, tiesiog kai sako, kad tikim, kaip tu dirbi, pasitikim“ (P1). „Tas pastebėjimas, kad ir pačio menkiausio kažkokio tai darbelio, kai tu matai, kad tu esi tuo darbu reikalingas bendruomenei, tai yra labai svarbu“ (P9). „Labiausiai motyvuoja rodoma pagarba“ (P12). „Psichologinį motyvavimą suprantu, kai mokyklos vadovai, administracija, kolegos mato žmogų ir pasidomi jo gerove“ (P10). „Ir netgi, pavyzdžiui, mūsų vadovybė neturi darbo laiko, pakabinto virš durų. Tai rodo, kad tau visada yra atviros durys pasiklausti, susiderinti.“ „Labai motyvuoja iš tikrųjų vadovai, administracija, vadovų pasitikėjimas“ (P8). „Kadangi per savo karjerą turėjau ne vieną vadovą, tai tikrai buvo tokia vadovė, kuri palaikydavo iniciatyvas, vertino darbuotojus, kūrė ypatingą pasitikėjimo atmosferą. Pavyzdžiui, ji sakydavo „tu tikrai viską puikiai sutvarkysi“ (P6). „Visada kokia problema beiškiltų, visada aš galiu nueiti, kreiptis į administraciją“ (P8). „Šioje darbovietėje tikrai ir galiu atsiliepti gražiais žodžiais ir apie direktorę, ir apie pavaduotoją, nes ir posėdžių metu jaučiama pagarba ir lietuvių kalbai, ir žmonėms, dirbantiems mokykloje, ir jaučiamas supratimas, kad mūsų darbas vis tiktai yra sunkus, sudėtingas ir visuomet gali kreiptis ir pagalbos, ir palaikymo, ir patarimo“ (P7).
	2.Administracijos padėka.	Kai mane pakvietė ir įteikė garbės raštą, supratau, kad man tai malonu ir kad tai paskata stengtis“ (P12).

		„Už kiekvieną darbelį, kuris, atrodo, ir tavęs nei apsunkino, nei ką, mes gaunam padėkas. Taip ištisai randi parašytą gražų žodį. Tai labai motyvuoja“ (P8). „Tiesiog pastebėjimas, padėkojimas, pokalbis nuoširdus – visa tai labai motyvuoja“ (P9). „Yra tikrai stengiamasi viešinti mokytojų sėkmę“ (P2). „Sulauki iš administracijos pritarimo: galima ateiti bet kuriuo momentu pasitarti.“„Moka, kaip pasakyti, palaikyti. Pavyzdžiui, nėra tokio streso, kada eini į mokyklą, nėra streso.“ „Pavyzdžiui, direktorius parašo žinutę: tu viską puikiai darai. Ir to jau užtenka motyvacijai“ (P5). „Pagyrimas, padėkos įteikimas, tai, žinoma, smagu, gerai, motyvuoja“ (P4). „Pasikalbėjimas žmogiškas, padėka žodinė, pastebėjimas. Na, per proginius renginius arba kaip buvo jubiliejai mūsų gimnazijoje, tai padėkos raštas su gražiais žodžiais irgi malonu. Dovanos kažkokios ten simbolinės, bet vis tiek malonu ten su gimnazijos simbolika. Arba tuos pačius marškinėlius gauni, vis tiek tai yra iš tikrųjų smagu“ (P11).
	3.Vadovai asmenybės.	„Niekada nepamiršiu savo darbo su Bronislavu Burgiu. Na, jis mane tiesiog užvedė, jis mane tiesiog įkvėpė. Bronislovo Burgio buvo tokia tvarka, kuri mane labai kaip mokytoją jauną motyvavo. Jisai nesėdėdavo pamokose, jis netikrindavo mokytojo, kaip jisai ten, sakykim, sugeba, bet jis tai sužinodavo iš mokinių. Jis labai daug bendraudavo su mokiniais“ (P8). „Mano pirmoji vadovė buvo tikra asmenybė. Man, pradedančiajam ir darančiam pedagoginių klaidų, buvo dėmesinga ir viską paaiškindavo lyg tarp kitko, per pavyzdžius. Jos dėka sėkmingai įveikiau visus darbo pradžios sunkumus“ (P6). „Aldona Selienė, labai šviesi vadovė, tokia labai išlaikyta, labai, kaip pasakyt, humaniška“ (P8).
	4. Dalyvavimas sprendimų priėmime.	„Kai pasiūlo ir tariamės kolektyve, kai tariasi visi ir irgi idėjas sakome, kažką atmetame, kažką palaikome, tada jau geriau“ (P12). „Visada darbui įkvepia tos užduotys, kurios kartu su kolegomis mokytojais, pavyzdžiui, mokytojų tarybos posėdyje yra aptartos ir tu jau turi viziją, ką ir kaip darysi, žinai, ką kiti darys, ir kas iš to bus“ (P6).
Kolegos	1.Kolegų palaikymas ir kolegų sėkmė.	„Na, tai pasveikina visada auklėtojai, ten kiti mokytojai, dažniausiai auklėtojai, kurio mokiniai važiavo, tai padėkoja“ (P11). „Kai jau atrodo, kad labai sunku, kolegos tiesiog ateina ir sako: „Tai čia nesijaudink, tai čia pirmasis tas egzaminas, pirmieji metai, viskas bus gerai“. Ir tai įkvepia“ (P10).

		„Motyvuoja mane kolegų sėkmė. Kai matau, jog kolegoms sekasi, jog kolegos džiaugiasi savo darbu, savo rezultatais, savo pasiekimais tiek ugdymo procese tiesiogiai, tiek įvairiose olimpiadose ar konkursuose, iš tikrųjų norisi neatsilikti“ (P9). „Mes bendradarbiaujame su darželiu, irgi buvo pasakyti tokie žodžiai, kad kaip galima išmokyti šitiek daug vaikus... Ir šoka, ir dainuoja, ir groja, ir deklamuoja, ir vaidina... Tai tas ir yra tau išreikštas pasitikėjimas ir pagerbimas“ (P1). „Irgi netgi kitos mokytojos pagyrimas, pamatymas, kad vis tiek darbas buvo didžiulės, irgi skatina“ (P2). „Labai motyvuoja, kai kolega ateina ir padėkoja už pagalbą, kai jaučiasi vertinamas tavo įdirbis“ (P9). „Mane motyvuoja kolegų sėkmė. Aš tai vadinu „baltu pavydu“, tai yra užsidegu veikloms, kad būtų ne prasčiau“ (P6). „Santykis su kolegomis, kolegų palaikymas, ypač mūsų metodinės grupės, mes kaip vienas kumštis“ (P12). „Matematikės, jos mane labai įkvepia. Aš pati persikvalifikavau fiziką į matematiką, tai jos turi labai daug patirties, visą laiką pagiria“ (P5). „Tai kažkaip tas pasidalinimas, kaip kas suprato, kaip kas priėmė, kaip pasiruošė, yra labai svarbus“ (P3). „Kolegos palaiko visada. Labai kolegos palaiko“ (P11). „Kai mūsų metodinio būrelio kolegės išrinko mane apdovanojimams, supratau, kad tai yra paskata stengtis (P12).
	2. Bendravimas su kolegomis.	„Ir su kolegomis bendravimas. Pavyzdžiui, dabar aš tiek metų nedirbusi pradinėse klasėse, o yra trys pirmokų klasės. Ir mano kolegos visada ateina ir padeda“(P2). „Mokyklos bendruomenės šventės, kur visada suburia mokytojus kaip į vieną šeimą ir tikrai visi labai įsijungia, žodžiu, visi, visi kartu, visų vertybės panašios“ (P5). „Bendra atmosfera kolektyve. Esu ne kartą pasidžiaugusi, kad mūsų kolektyvas yra tikrai geras. (P4). „Mokytojui suteikta galimybė išvykti, kai bendruomenė organizuoja įvairias bendruomenines išvykas“ (P5). „Santykiai mūsų labai šilti kolektyve, tai kolektyvas mažas ir todėl stengiamės palaikyti vienį kitus, motyvuoti.“„Kolektyvas labai palaikantis yra, ir lituanistės, ir kiti kolegos, na, kai daug metų dirbi viename kolektyve, tai jau kaip viena šeima tampi, žinai, kiekvienas žino kito rūpesčius, charakterį ir daug paprasčiau dirbti“ (P3). „Pirmiausiai tai labai motyvuoja komandinis darbas. Man labai patinka dirbti komandoje, dalintis idėjomis, kolegos labai draugiški, tiesiog geranoriški, labai geranoriška aplinka ir tiesiog suteikia tokio pozityvumo dirbti darbe“ (P5).

		„Palaiko tai, kad turiu pora kolegų, su kuriais esame draugai ir laisvalaikiu, todėl galima pasikonsultuoti pačiais įvairiausiais klausimais, pasitarti“ (P6). „Man buvo ir smagu ir patiko tikrai bendrauti su kolegomis, nes kolegos buvo tikrai nuoširdūs, klasių vadovai visada reaguodavo“ (P7). „Mano akimis metodikos būrelių, santykiai. Tokie, vėlgi, mes nesam vieni lauke kariai. Mes visą laiką esame komandoje“ (P8). „Kolegos visada tave pastebi. „Facebooke“, būna, irgi parašo ten, kad šaunuoliai, jeigu kažkur sudalyvavai“(P11).
Mokinių tėvai.	1. Tėvų padėka.	„Motyvuoja tų pačių tėvų geras žodis pasakytas. Šiais laikais kažkaip labai mes „skupūs“ esam geram žodžiui“ (P1). „Motyvuoja mane ir tėvelių atsiliepimai, tėvelių geri pastebėjimai, atėjimas į pokalbį ir tokia, kaip ir žodinė padėka, kad mano vaikui sekasi, kad mano vaikui patinka mokytis, kad jis domisi“ (P9). „Neseniai važiavome ten su jauna mokine, tai su vyresniais varžėsi, neblogai sekėsi, tai mama labai padėkojo, domėjosi, kokia vieta, kaip sekasi vaikui. Na, tai labai padėkojo“ (P11).
	2.Tėvų palaikymas.	„Aišku, kai būna kažkokios padėkos ar nuoširdūs pokalbiai su tėvais ar globėjais irgi tai įkvepia“ (P7). „Motyvuoja santykiai su mokinių tėvais, jeigu yra tas palaikymas, bendradarbiavimas, jeigu yra noras kartu ugdyti vaiką“ (P9). „Palaiko tėvai, kurie džiaugiasi manimi kaip klasės vadovu, pasitiki, padėkoja už patarimus ir po to sužinau iš kitų žmonių, kad mane gyrė“ (P6). „Vakar buvo tėvų susirinkimas ir aš iš tikrųjų jaučiausi labai pakylėta, nes absoliučiai nebuvo jokio negatyvo iš tėvų pusės“ (P10).
Savirealizacija ir savimotyvacija.	1.Prasmingas darbas.	„Aplinka yra tokia, kad, pavyzdžiui, duota laisvė kurti, daryti, labai mažai kišamasi į mokytojo, kaip pasakyti, tą tokią asmeninę erdvę. Net nežinau, kaip pasakyti, bet laisvė kurti, daryti, visada sulauki iš administracijos pritarimo: daryk“ (P5). „Įkvepia mane literatūra dar. Yra tokių kūrinių, kurie atrodo, na, be jų žmogus negali išgyventi“ (P3). „Motyvuoja tai, kad man mano dalykas yra širdies dalykas. Jį mokydamas aš jaučiu tarsi tiesdamas kelius į ateitį, tarsi kurdamas geresnį, tobulesnį ateities pasaulį.“„Dar motyvuoja galimybė kurti kartu su vaikais, pavyzdžiui, statyti spektaklius. Tada tiesiog imi veikti kaip reaktyvinis, viskas galvoje ir širdyje nuskaidrėja. Ir nors daug jaudulio iki rezultato, bet dar ilgi gera tuos momentus atsiminti“ (P6).

		„Motyvuoja suvokimas, kad tai, ką darai, yra prasminga“ (P12). „Motyvuoja ne tik noras išmokyti, bet ir sudominti mokomu dalyku. Taip, kažkaip sudominti, ne taip, kad mokinys sėdėtų ant suoliuko, o kažkaip įsitrauktų į pamoką. Jeigu man pavyksta, tai labai gerai. Irgi skatina mane darbą toliau taip dirbti“ (P11).
	2. Nusiteikimas dirbti.	„Pats darbas kažkaip tai motyvuoja tave, nes tu sieki ir pati dėl savęs kažką pamatyti, ir įrodyti savo.... Tai tave ir motyvuoja“ (P1). „Motyvuoja pareigos ir atsakomybės jausmas. Ir noras tiesiog kiek galima geriau atlikti savo pareigas, savo funkcijas, padėti mokiniams išmokti tam tikrų dalykų“ (P7). „Ir apskritai pats atrandi tuos kažkokius naujus potyrius ir, pasirodo, dar ne viską išbandei, ne viską patyrei. Tai irgi motyvuoja“ (P3). „Tau patinka dirbti, todėl tu dirbi. Nežinau, nes jai nepatiktų turbūt kažko kito... ieškoti, kažkur kitur žvalgytis. Taip kaip ir pašaukimas“ (P1). „Motyvuoja tikėjimas, kad kiekviena jauna karta yra protingesnė, geresnė negu buvusios ir padarys pasaulį gražesnį, tobulesnį“ (P3). „Tai aš taip suprantu, kad pagrindinės kliūtis tai būtų ta, kad kai kurie mokytojai ne visai savo vietoje ir nesugeba suprasti mokinių, keisti veiklų klasėje. Kad būtų įdomu. Kad būtų įdomu. Man sako vaikai „ką jau pamoka baigėsi?“ Man yra pati geriausia motyvacija, kad mokiniams greitai baigėsi pamoka“ (P2). „Aš turbūt pati save motyvuoju ir todėl vis dar esu mokykloj, nes tas procesas iš tikrųjų, nors jis kartais atrodo labai tikrai sudėtingas ir labai norėtųsi galbūt kažko nedaryti, bet atsiranda tas kažkoks motyvacinis kabliukas ir kažkaip visi darbai padaromi“ (P8). „Tas dar ir tenkina, kad kaip žmogus turiu vidinį nusiteikimą dirbti. Taip. Tai labai puiki savybė. Nelabai dabar kas tokių jau ir turi.“„Mane labai nervina, kada sako, oi, dabar ne tokie vaikai, kaip anksčiau. Tokie vaikai. Pavyzdžiui, man buvo 5 klasėje, tie vaikai kaip tik dvejus metus buvo. Tai ten tokių problemų turėjome, bet viską išsprendėm. Ir vaikai geri, ir kūrybingi. Tai turbūt reikia, kad mokytojas paklaustų savęs, ar jis savo vietoje, ar ne.“„Man svarbiausia, kad, ačiū Dievuliui, kad jis mane įkvėpė. Ir kad aš einu į darbą kaip į šventę“ (P2).
	3. Kvalifikacijos kėlimas.	„Tenkina ta galimybė nuolatos tobulėti. Nes jau dabar kursų ir mokymų, ir studijų, ir įvairiausių seminarų tiek, kad vos begali aprėpti. Nuolatinis tobulėjimas yra labai gerai. Nes mes „neužsisėdime.“„Iniciatyva yra palaikoma visuomet.

		Nesusidūriau tiesiog savo darbe, kad mano iniciatyva būtų atmesta arba nepriimta“ (P4). „Gerai, kad mokytojai gali taip pat kelti laisvai savo kvalifikaciją, tobulintis“ (P5). „Pedagogų ilgalaikės stažuotės leido dalintis patirtimi su kitais specialistais“ (P12). „Seminarai, kuriuose dalyvauji ir gauni papildomos informacijos, labai svarbu – tai leidžia kitaip žiūrėti ir dirbti su vaikais, keisti santykį su jais“ (P9). „Mane tenkina galimybė nuolat patirti permainas. Mūsų darbas nėra monotoniškas ir vienodas, tai daro jį įdomų“ (P10). „Dalyvavimas projektuose padėjo išmokti daug naujo ir suteikė materialinį paskatinimą (kompiuteris, multimedija)“ (P12).

4 priedas

Turinio analizės lentelė: temos „Demotyvacija“ kategorijos, subkategorijos ir citatos

Tema		
Demotyvacija		
Kategorija	**Subkategorija**	**Citatos**
Mokinių elgesio ir negatyvaus požiūrio poveikis.	1. Nemotyvuoti mokiniai.	„Mes sakome, kad vaikas turi patirti sėkmės jausmą. O ką daryti mokytojui, kuris nebepatiria sėkmės?“ (P3) „Mokiniai būna nemotyvuoti, bet kalbame, bandome sudominti, kažkaip paskatinti, pažymėti arba kitais būdais“ (P4). „Vaikų nesimokymo problema nuleidžiama ir tu lieki vienas su savo problema“ (P10). „Kartais atrodo, kad visos pastangos nueina veltui, kai mokiniai nerodo susidomėjimo“ (P8). „Didžioji dalis mokinių kelia elgesio problemų“ (P7). „Aš ruošiausi pamokai, galvojau, formulavau uždavinius, o mokiniai ramiai sako: „Aš neperskaičiau, aš neperskaičiau“ (P10). „Ir aš čia visada sakau mokiniams, kai tu ateisi namo ir pasakysi, kad ne mokytoja man parašė dvejetą, o aš gavau dvejetą, tai tada viskas ir pasikeis“ (P4). „12 klasės mokiniai nuolat ateina į pamoką, neperskaitę užduoto kūrinio. Novelė, trys puslapiai. Klasėje perskaitė du mokiniai“ (P10).
	2.Kitokios mokinių vertybės.	„Tai manyčiau, kad yra demotyvacija, mes atsiduriame tokiame keistame užburtame rate. Bandome diegti moralines vertybes, o iš tikrųjų, pasirodo, daliai visuomenės to nebereikia Drausmės klausimas, kultūros klausimas“ (P9.) „Tokios vertybės, kurios kažkada buvo svarbiausios, jau nėra pirmoje vietoje. Ir tas paviršutiniškumas, noras greičiau viską padaryti, maloniai, greitai, lengvai, tai, žinoma, kelia nerimą ir liūdesį“ (P3). „Kartais tėvai ir mokiniai teigia, kad mokytojų vertybės jau seniai pasenusios ir nebereikalingos“ (P9).
	3. Nepagarba mokytojui**.**	„Kartais mokinys ne tiktai rodo savo nepasitenkinimą ir nemotyvuotumą nesimokydamas, bet ir pasakydamas kažką. Tai iš tikrųjų yra labai nemalonu“ (P4).

		„Bet kai dažnai mokiniai netinkamai elgiasi ir dar turi kažkaip tai pasiaiškinti tėvams, tai tada kažkaip nemalonu būna. Bet dažnokai tokie dalykai pasitaiko“ (P7). „Na, o iš tikrųjų dar savikritikos trūksta, ypatingai dirbant su paaugliais, tai nėra ko ir stebėtis. Na ir šitie dalykai šiek tiek ir trikdo, ir būna nemalonių situacijų tikrai nemažai“ (P4).
	4.Mokinių negebėjimas mokytis.	„Mokytojas dėsto, dėsto, dėsto, dėsto ir mato, kad tik vienas kitas suprato. Tai tada labai slegiantis yra reikalas“ (P5). „Atrodo, kartoji tą patį per tą patį, o klaidos vėl kartojasi tos pačios per tas pačias ir atrodo jie nei girdi, nei mato, nei nori girdėti, nei suprasti, tiesiog vargsta, viena ir kita pusė vargsta“ (P3).
Bendradarbiavimo su tėvais iššūkiai.	1. Nepagarbus tėvų elgesys.	„Tėvai parašė, kad šeštoje klasėje nori manęs atsisakyti, nes turėjau ilgą nedarbingumą. O šeštokai turėjo būti mano. Aš atsisakiau jų, paėmiau pirmokus, nes toks savotiškas nepasitikėjimas“ (P2). „Tikrai dažnai ne padėkų ir kažkokio pritarimo sulaukdavai, o netgi kažkokių tai ir priekaištų ir priekabių“ (P7). „Turėjau tokį labai rimtą atvejį: tėvai pradėjo rinkti informaciją apie mane <...> tai pirmas atvejis mūsų gimnazijoje buvo toks, kad ten teisininkas vėliau pakomentavo, tai keturi vykdomi nusikaltimai, nusikalstama veika buvo vykdoma prieš mane“. (P3). „Ir buvo tikrai tokių atvejų, kai tėvai nepatenkinti mokytojo darbu ir tiesiog į akis tai išsako. Ir tada tikrai susimąstai, ką gi aš čia veikiu ir kodėl aš turiu šitas problemas spręsti“ (P4). „Mokytojo pareiga ne tik išmokyti, bet dar ir informuoti tėvus, kurie absoliučiai patys nesidomi procesu. Tai toks truputėlį nusižeminimas iš mokytojo pusės būtinai–turi įvykti, kad tu ir dar žinai, kad nelabai laukia tavo skambučio arba tavo žinutės. Ir dar ateina pasišiaušę į pokalbį“ (P8). „Visada su tokia kaip pretenzija. Gaila, kad kartais pamiršta, kas gera pamatyti.“ „Tai toks jausmas tada būna, kad kažkas lauktų, kad tu suklysi ir tuo pasinaudotų“ (P2).
	2. Tėvų įtaka.	„Tėvai dabar lemia daugiausiai. Tėvams daug leidžiama, čia kaip podiume“ (P2). „Kai tėvai vietoj padėkos dažnai reiškia pretenzijas ir reikalavimus, kad mokytojas darytų viską už jų vaiką, o ne skatintų jo atsakomybę“ (P7).
	3.Tėvų spaudimas dėl	„Tėvai ateina į susirinkimus ir moko, kaip reikia dirbti. Jie įsivaizduoja, kad pažymys yra svarbiausia, sako, kodėl

	geresnio savo vaiko įvertinimo.	mano vaikui parašėte keturis, ne penkis ar ne aštuonis? Jie ne visada supranta, kad ne pažymys svarbiausia, ir vos ne reikalauja pakelti pažymį“ (P12). „Mokinių tėvai grasinasi, kad jeigu čia neparašysite teigiamų pažymių, vadinasi, mes pereiname į kitą mokyklą“ (P3). „Tėvai nori gerų rezultatų, bet reikalauja jų ne iš savo vaiko, o iš mokytojo“ (P4).
	4. Netinkamas tėvų požiūris į savo vaikų auklėjimą.	„Tėvų požiūris į vaikų gyvenimą apskritai, į jų mokymą, kaip jie praleidžia laisvalaikį, kokia kryptimi jie apskritai juda. Tai tėvų tas abejingumas ir gal neturėjimas laiko, kad neranda laiko, neturi laiko skirti savo vaikui, tai yra labai tiesiog sunku suprasti ir sunku paaiškinti“ (P3). „Yra tėvų, kurie viską žino geriau ir mano, kad jų vaikas visada teisus“ (P8).
Sisteminės švietimo problemos.	1. Sudėtingos mokymosi programos.	„Pavyzdžiui, dabar mes šitiek laiko kalbam apie individualizavimą, personalizavimą mokant mokinį. Ir apie integravimą, kad vaikui būtų lengviau. Tai kur programose, atnaujintose, šitas dalykas pakeistas? Pavyzdžiui, mokytojas tikrai, jis niekaip negali integruoti savo dalyko su istorija, kai, pavyzdžiui, visiškai nesutampa laikotarpiai, kuriuos mokomasi“ (P8). „Programa labai nekokia“ (P2). „Ta programa neatitinka daugeliu atvejų mokinių amžiaus, neatitinka jų brandos lygio“ (P3). „Ta apimtis, programa ta slegia“ (P5). „Labai nepatogios programos. Na, sakykim, dabar ta mūsų atnaujinta. Kaip ji gali motyvuoti mokytoją, jeigu jisai skaitydamas programą, kuri jam yra nauja, kuri sujaukia iš tikrųjų tai, kas iš tikrųjų labai sudėtinga temų atžvilgiu, perkelia į jaunesnes klases, kurių tikrai žino, kad neišmokys. Sujaukia tiesiog buvusią sistemą ir nepateikia vertinimo aprašų. Mes turime patys juos kurtis arba gauti kaip rekomendacijas. Na ar tai gali motyvuoti?“ (P8) „Tos nežinomybės su reformomis, atnaujintomis programomis labai demotyvuoja žmogų. Labai“ (P10).
	2. Nuolatinės reformos ir neapibrėžtu mas.	„Pati netvarka švietimo sistemoje, nes nuolatinės reformos, nuolatiniai pokyčiai, tas konkretumo nebuvimas tiesiog stabdo produktyvią veiklą“ (P3). „Pavyzdžiui, tie patikrinimo momentai, kai tu amžinai nežinai, ar tu teisingai eini. Ir aš tikrai jau šitiek metų dirbanti mokykloje, galvoju, na, jau aš tikrai turėčiau jaustis jau su nuomone savo dalyke. Bet tas nesikeičia“ (P8).

		„12 klasė iki šiol neturi vadovėlių, kur yra nauji autoriai. Mokytojams nebuvo normalių mokymų, kaip išmokyti, kaip vertinti naujo tipo rašinį“ (P10). „Demotyvuoja nepastovumas mūsų sistemoje – reformos yra neapgalvotos ir nebaigtos. Nauja valdžia įveda naujas reformas, o mes liekame su senomis problemomis“ (P9). „Tai reformos, kaita yra kaip kliūtis“ (P7). „Nesibaigiančios permainos mūsų darbe labai demotyvuoja“ (P4). „Gal vis dėlto visi pavargę nuo šitų reformų supras, kad pagaliau laikas priimti kažkokią tai kryptį ir judėti viena kryptimi, nes kitaip labai sunku“ (P4). „Tas tinklo optimizavimas, kuris visą laiką kaip Damoklo kardas kabo, kai tu turi įrodinėti, kad esi vertas. Na, tai labai demotyvuoja“ (P8). „Šiuo metu demotyvuoja visų reformų būsena, ta nežinomybė, nes, na, vienas pavyzdys, čia menkiausia problema, kai, sakykim, aštuntokai neseniai laikė NMPP, ir mes nematėm, pavyzdžiui, užduoties“ (P10).
	3. Mokytojas nėra prestižinė profesija**.**	„Prisimenant tą šūkį, kad prestižinė profesija, tai atvirkštinė veikla vyksta“ (P3). „Materialiai ši profesija tikrai nėra patraukli“ (P8). „Demotyvuoja visuomenės požiūris į mokslą ir mokytoją“ (P9). „Nejaučiu dar, kad mokytojas prestižinė profesija. Aš bent jau jaučiuosi kaip aptarnaujantis personalas, iš kurio reikalaujama, kad būtų mokinių pasiekimai geri, kad žinias vaikai gautų“ (P12). „Gali kalbėti valdininkai labai gražiai, bet prestižinė profesija mokytojas bus tik tada, kai studentai, baigę pedagogą, iškart eis dirbti į mokyklą. Kad taip nutiktų, reikia ir geresnių sąlygų, ir didesnio darbo užmokesčio, ir palaikančio vadovų požiūrio“ (P6).
	4. Biurokratizmas.	„Kartais norėtųsi daugiau komandinio darbo ir mažiau biurokratijos“ (P8). „Staiga per penkias minutes užpildyti kažkokį dokumentą, atsakyti į kažkokius klausimus arba neplanuotai dalyvauti kažkokiame seminare“ (P4). „Viskas įrėminta, viskas taip, kaip sakyti, į egzaminus įsprausta, o reikėtų, kad būtų daugiau laisvės kūrybai“ (P5). „Biurokratizmas mokykloje neišnykęs, popierizmo labai daug. Reikia daryti tai, kas man pagal pareigybines instrukcijas nepriklauso“ (P12).
	5. Apmokėjimo už darbą ir	„ Dar, manau, kliūtis ir pati apmokėjimo sistema, leidžianti vienus labiau mylėti nei kitus“ (P6).

	darbo apmokėjimo sistemos trūkumai.	„Apmokėjimo sistema yra vis tiek ne visiškai tobula ir dabar kartais tas kiekvienos minutės skaičiavimas ir pavertimas centų irgi pavirto į tokią ilgą pasaką ir kartais jau pasimetame tarp skaičių ir darbų“ (P4). „Finansų prasme nėra galimybių mokytojams tiek uždirbti, kiek galbūt jie norėtų pagal visą infliacijos lygį šiandien (P9). „Mes esame biudžetinė įstaiga, todėl negalime gauti premijų ar kitų paskatų, kurias gauna darbuotojai kitose srityse“ (P10). „Atlyginimas netoks, koks leistų oriai gyventi“ (P1).
Sudėtingos darbo sąlygos.	1. Per didelis darbo krūvis.	„Etatas – tai 40 valandų, o realiai dirbi 60 valandų per savaitę“ (P10). „Būna kartais minčių tokių, išeisiu iš darbo... Taip be proto sunku... Be proto dideli tie krūviai“ (P1). „Pavyzdžiui, į mūsų mokyklą atėję yra jaunų mokytojų, neseniai baigusių. Tai pirmas dalykas, ką jie pajuto, tai yra neadekvatus darbo krūvis, nes tas, kas užrašyta popieriuose, netelpa“ (P10). „Didelis krūvis labai. Na, labai didelis krūvis ir didelis tempas“ (P5). „25 pamokos, 26, dauguma krūviai tikrai dideli. Aišku, norėtųsi, kad būtų krūvis 18 kontaktinių“ (P2).
	2. Per didelės klasės.	„Minusas, kad reikia dirbti su visais mokiniais, ne kaip treneriui, o su visa grupe, kad per didelės klasės“ (P11). „Kaip sureguliuoti, kaip mokytojui iš tikrųjų ir medžiagą išdėstyti, ir pasiekti kiekvieną mokinį, kai klasėje iš tikrųjų yra labai skirtingų lygių vaikai, ir greitai dirbantis, ir lėtai dirbantis, ir greit suvokiantis, ir silpnesni, ir kaip vienam iš tikrųjų suvaldyti tą masę 30 vaikų“ (P9). „Dar demotyvuoja aiškiai per didelės klasės, nes beveik kiekvienoje klasėje po 30 mokinių, o tarp jų ir specialiųjų poreikių, ir vidutinių gebėjimų, ir gabių mokinių yra. Kaip vienu metu juos visus išmokyti? Kartais liūdnai pajuokauju, kad pamokoje turiu būti ir Dievas tėvas, ir Dievas sūnus, ir Dievas šventoji dvasia“ (P6).
	3. Darbo laiko organizavimo problemos.	„Darbo valandos visiškai nelimituotos ir nereglamentuotos, skambučiai bet kada: dieną, naktį, savaitgalį, per atostogas“ (P4). „Jeigu tu nori kokybiškai gerai atlikti darbą, tu nebespėji arba tu pervargsti“ (P10). „Tau ruoštis reikia labai daug. Kartais būna labai daug tokių veiklų, kurios tave išsekina, ir nelieka laiko sau“ (P1). „Mane tai laiko trūkumas slegia“ (P5).

	4. Materialinių ir techninių priemonių trūkumas.	„Toje mokykloje nors vadovėlių tikrai trūko, bet mokytojams buvo uždrausta naudotis kopijavimo aparatu, arba jeigu nori, tai už savo pinigus. O viena kopija kažkur 15 galbūt centų, ganėtinai brangiai išeitų“ (P7). „Juk turėtų kiekvienas mokytojas turėti tokią galimybę, kad nereikėtų jam pačiam priemonių pirkti.“„Kiek visada galvoju, ką aš galėčiau kabinetui savo nupirkti už savo lėšas, kad gražesnis jis būtų, kad vaikams geriau būtų čia mokytis, kad motyvuotų vaikus mokytis, kad mane įkvėptų sienos geriau dirbti. Na, ir tas galvojimas, tai čia neturėtų to būti, čia aš jau turėčiau ateiti į tą paruoštą man darbui klasę. Na, dar tada žiūriu, neturiu išmaniosios lentos. Kreida mano čia įrankis. Galvoju, gi gerai būtų. Paklausinėju kolegių iš kitų miestų, tai visuose kabinetuose yra. O mūsų mokykloje dvi tik išmaniosios lentos. Buvo pasakyta, kad jūs nelabai gal mokėsit dirbti. Tai tada ir galvoju, na, čia svajonių mokykla dar toli“ (P12).
Vadovavimo problemos.	1. Vadovų abejingumas/ palaikymo trūkumas.	„Kai mes sakome problemas, susiduriame su problemomis ir prašome sprendimų, bet jų nėra. Tada nusivili, nuleidi rankas“ (P10). „Nors dirbau su puikiais vadovais, bet buvo ir tokių momentų, kai trūko aiškumo ir palaikymo“ (P8). „Sakykime, tie įkyrūs vaikai: pavyzdys konkretus, jie vėluoja į pamoką, vėluoja, prasideda pamoka, 10 minučių durys varstosi. Ir tada „O ką, tai rašykite P, o kas man iš to? O kas man bus?“ Na, tai o kaip tu gali kovoti su šita problema, kai tu paliktas vienas, tu turi išspręsti daugybę problemų ir dar šitas ir nėra sprendimų. Nėra aukštesnių sprendimų, nėra palaikymo“ (P10).
	2. Perteklinis administracijos kontroliavimas.	„Nežinau, kartais surenka mus visus (taigi jau tikrai amžiuje moterys) ir pradeda kaip mokinukus barti. Tiesiog pakeltu tonu. Kaip mokinukus, taip aš jaučiuosi išbarta ir kaip ant kilimėlio ir tada kalbėjimas bendromis frazėmis. Vėluojate į pamokas, ten valgykloje užsibūnate. Na, tai konkrečiai, jeigu žinote, pasikalbėkite su tuo mokytoju atskirai. O dabar gal, o gal aš, ką kažkur? Nors aš tikrai žinau, nevėlavau nė karto, bet galvoju, o gal aš, ką žinau, gal kažką ir padariau bloga. Taip tam jautriam žmogui“ (P12). „Savo karjeros pradžioje turėjau vadovą, kuris sekdavo mus visus, kada ateiname ir kada išeiname iš darbo. Būdavo kurioziškų situacijų, tau pamoka nuimta, o jis jau apsidžiaugęs pradeda pamokslauti, kad nesilaikau darbo drausmės. Visi iš jo slapčia juokdavomės, bet, nepaisant to, ir kažkokią tvyrančią baimės atmosferą jautėme“ (P6). „Trūksta pasitikėjimo mokytoju. Atrodo, jei nekontroliuos, tai jau mes blogai kažką darysim. Ir tas toks

		išorinis kontroliavimas nuteikia nemotyvuojančiai, sakykim taip“ (P12).
	3. Darbo rezultatų nuvertinimas.	„Aš žinau mokytojų, kurie šiai dienai jau yra išėję į pensiją ir per visą savo gyvenimą, per savo darbą, sąžiningą darbą, nėra gavę nei vienos padėkos“ (P9). „Jubiliejaus proga mokykloje įteikia garbės raštą, bet mane praleido. Pasijaučiau nesvarbi kolektyvui“ (P12). „Kai grįžti iš olimpiados ir apie kolegas jau net nekalbu, bet kai administracija net nepaklausė, kaip jums sekėsi. Tai šitie dalykai tikrai labai yra nemalonūs ir, atrodo, na, ne visada galbūt gali atvežti prizines vietas, bet tie dalykai išties vis tiek jie nugula ir tada galvoji: „Ar reikėjo šito? Ar reikėjo tiek daug dirbti, tiek pastangų įdėti?“ Ir ne tik mokytojo nepaklausė, bet net ir mokinio nepaklausė: „Kaip tau sekėsi? Kaip tu jautiesi?“ Tai šitie dalykai truputėlį glumina ir liūdina“ (P9). „Buvau organizavęs labai gerą renginį, atvyko žiniasklaida, iš manęs ėmė interviu. Nežinau, gal vadovas „užpavydėjo“, bet po renginio net ačiū nepasakė“ (P6). „Administracija kartais nesureikšmina mūsų pasiekimų. Pavyzdžiui, mokinys gavo papildomą įvertinimą konkurse, bet buvo pasakyta, kad tai nieko nereiškia“ (P1).
	4. Priimamų sprendimų neobjektyvumas.	„Dar labai demotyvavo, kai už viešai išsakytą kritiką, tikrai pagrįstą, sumažino darbo krūvį. Tuomet tikrai nebesinorėjo dirbti. Aš kovojau, paprašiau argumentų, parašiau, kad gerai dirbu, tai man atsakė, kad aš niekuo neypatingas, nors tikrai buvo daug laimėjimų“ (P6). „Tu aukoji savo laiką, bet kai tau išbraukia viską ir sako, nemokėsim tau už tai. Ir tu supranti, kad darbus reiks vis tiek padaryti, visų pirma, kad vaikai jau yra įsitraukę“ (P5). „Buvo atvejis, kai vieniems mokytojams buvo skirta mažiau pamokų, kitiems – daugiau, neatsižvelgiama į realias galimybes ir teisingumą“ (P7). „Demotyvuoja, kai yra neteisingas vadovas. O aš toks kietakaktis. Nepakenčiu neteisybės ir nepagarbos, baimės sėjimo kolektyve“ (P6). „Pirmiausias ir dažniausias atvejis, kuris turbūt daugelyje mokyklų vyksta, tai konfliktas trijų pusių – mokytojo, mokinio ir tėvų. Administracija dažnai palaiko mokinio pusę“ (P3). „Jeigu kyla kažkokių problemų su mokiniu, tai pirmiausia kažkaip būdavo reaguojama, kad visada kaltas mokytojas“ (P7). „Darbuotojai mato, kad vadovas vienus myli ir palaiko, ypač tuos, kurie moka įsiteikti, o nepastebi gerai dirbančių

		darbuotojų pastangų, jie tampa įstaigos „darbiniais arkliais“. O kiti mėgaujasi vadovo malonėmis“ (P6).
	5. Priekabiavimas	„Buvau pakliuvusi į tokio vadovo rankas, kur neskatino, bet visą laiką žemino, žemino, žemino. Ir, aišku, bet tai koks šuolis, kai vadovai pasikeičia, kai užtenka vadovo gero žodžio. Tada norisi viską daryti. Ką gali vienas žodis? Ir aš tada prisimenu, kai vadovai keitėsi, aš labai ilgai prisimenu. Aš gal gerus pusę metų ėjau vis tiek į mokyklą su baime. Ir aš tiktai dabar suprantu, kaip vis tik priklauso, kad tas mokytojas kažką norėtų daryti, tai labai priklauso nuo vadovo“ (P5). „Nesutarimai su vadovu prasidėjo dėl to, kad, manau, jis mane persekiojo: nuolat tikrino pamokas ir prie keturių akių vis kartodavo, kad atleis iš darbo. Aš jam į akis sakydavau, kad neatleis, nes aš gerai dirbu. Neapsikentęs susiradau kitą darbą. Išgelbėjo tik atostogos: kai pagalvojau, kad štai nebegalėsiu beveik visą vasarą atostogauti, persigalvojau, neišėjau į kitą darbą“ (P6).
	6. Skiriamos beprasmės užduotys.	„Demotyvuoja neprotingi vadovų nurodymai, t. y. kai nurodoma atlikti kažkokius „vėjus“. Tu supranti, kad čia išsijuokimas bus, o ne darbas. Ir tai demotyvuoja“ (P6). „To popierizmo labai daug. Labai daug. Ir tas popierizmas kartais neatneša jokios apčiuopiamos naudos. Sakykim, dabar mūsų artėjant pusmečiams tie pagalbos mokiniui planai. Na, tai iš tikrųjų mokytojas sau juos pasirašo“ (P8). „Ir tokie beprasmiai darbai, man bent jau atrodantys beprasmiški, tai irgi nemotyvuoja, kai nesupranti, dėl ko juos daro. Dėl ko aš turiu būti sekretorė, nežinau, 30 metų visose grupėse lituanistai kodėl turi būti vis sekretoriais? Ar jie mokėsi tuos protokolus rašyti?“ (P12)
	7. Nepagarbus elgesys.	„Demotyvuoja, kai, pavyzdžiui, sako tau, neturiu dabar laiko, eik. Arba kada nors reikia kažką pasakyti, dabar negaliu“ (P5). „Dar galiu pasakyti, po 25 metų atsisveikinau su darboviete, taip tyliai ramiai, kadangi visas procesas vyko jau vasarą ir mokytojai atostogavo ir didžioji dalis administracijos atostogavo, bet tikrai labai nemaloniai nuteikė paskutinis pokalbis su direktore, kuris truko galbūt penkias ar septynias sekundes. Tai norėjau tikrai atsisveikinti, o man valdžios atstovė pasakė: „Mes su tavim atsisveikinom per dokumentus“. Tai man beliko pasakyti tiktai viso gero ir išeiti, nors aš toje darbovietėje dirbau 25 metus, bet man nebuvo pasakyta nei ačiū, nei gražiai viso gero“. (P7) „Galima gražiai pasakyti, galima gražiai su žmogumi kalbėti, o ne mestelti, kad tu... nereikalingas esi“ (P1).
Psichologinė ir emocinė aplinka.	1. Perdegimas ir nuovargis.	„Yra per didelis ir fizinis, ir psichologinis krūvis daugeliui, kurio jau nepakelia. Ir serga, tiesiog, serga įvairiomis

		ligomis mokytojai o sergantis žmogus jis nėra geras darbuotojas“ (P3). „Tiesiog jau kartais mokytojai perdega ir nuovargį jaučia ir jau mes net nebegalvojam apie jokį motyvavimą, tiesiog norim dirbti ramiai ir tikrai, kad būtų kažkokie rezultatai“ (P7).
	2. Streso valdymo trūkumas.	„Girdžiu, kad yra žmonių, kurie tikrai dirba labai dideliais krūviais ir labai sunku būti visose vietose pakankamai darbingam, gerai nusiteikusiam, suvaldyti tą didžiulį stresą, kylantį pamokose dėl mokinių netinkamo elgesio“ (P9).
		„Jeigu norima labai gerų rezultatų, tai reikia imtis kažkokių priemonių, kad mokytojai nepervargtų tiek darbe ir nepalūžtų emociškai“ (P7).

5 priedas

Turinio analizės lentelė: temos „Emocinės patirtys“ kategorijos, subkategorijos ir citatos

Tema		
Emocinės patirtys		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Citatos**
Motyvuojančios patirtys.	1. Gavus materialinį paskatinimą.	„Gera, malonu, gera, džiaugiesi, kad iš tikrųjų ...tai yra labai gera“ (P1). „Kai buvo taip, kad gavau labai daug, gal apie šešis šimtus, aišku, aš labai apsidžiaugiau. Bet antra, kad aš žinojau, kad kažkas gavo šimtą, man buvo nejauku. Ir aš nenorėjau net sakyti, kiek aš gavau. Kad neerzinčiau žmonių, nes kažkas mažiau gavo“ (P2). „Tai labai visada malonu. Labai malonu būna kurį laiką. Paskui susigaudai, kad reikia dar, dar, dabar reikia dar daryti daugiau. Kurį laiką pagauni: „Oi, kaip malonu, tikrai“. Tokia yra nuomonė, malonu. O paskui supranti, kad reikia dar daugiau dirbti“ (P5). „Na, aš iškart galvoju, kaip nustebinsiu šeimą: padarysiu netikėtą staigmeną ir tai mane labai džiugina. Tada imu galvoti, ką dar galėčiau padaryti, kad gaučiau kitą priedą. Tas galvojimas kartais leidžia sukurti gerų dalykų“ (P6). „Na, taip, neslėpsiu, smagu gauti kažką. Smagu gauti, kai tave įvertina, ir tiesiog nesmagus tas dalykas, kai vis tiek žmonės vieni iš kitų kažkaip sužino tą informaciją ir, jeigu vieni būna pagerbti, kiti ne, tai kažkaip tai, ar pasiaiškinti, ar pabendrauti nebūna tada smagu“ (P7). „Pasidžiaugiu kažkaip, pasidžiaugiu, kažką mielo norisi padaryti su tais mokiniais, nes jie yra tavo bendradarbiai tame procese. Tai kažkaip skatina tokį susitelkimą ir su mokiniais“ (P8). „Dvejopi jausmai, dvejopos emocijos. Iš vienos pusės, aišku, didelis džiaugsmas. Bet kažkaip viduje visada jauti, kad ar tikrai esi vertas tos paramos, iš kitos pusės, tai yra labai didelis įpareigojimas, kad tu turi dirbti taip pat arba dar geriau“ (P9). „Buvo malonu. Tikrai buvo malonu, kai yra papildomi pinigai. Taip, tai buvo malonu, kad atkreipė dėmesį“ (P10). „Malonu, išeina, kad esi pastebėtas. Būtent šitas žodis, kad pastebi žmogų, kad administracija pastebi. Ir

		įvertina. Taip. Aišku, kai pagalvoji, truputį skatina ir visus, bet ir manęs nepamiršo“ (P11). „Na džiaugiesi, bet, sakau, čia gal mano problema, kad aš visada galvoju, ar tikrai aš jau verta buvau čia tiek“ (P12).
	2. Gavus nematerialinį (psichologinį) paskatinimą.	„Pirma mintis, kad aš gerai darau tai, ką darau“ (P1). „Galvoju, kad aš esu savo vietoje“ (P2). „Tikriausiai galvojau, kad dirbi savo darbą ir viskas“ (P4). „Gera, jauti ir tada galvoji, reikia dar daryti geriau“ (P5). „Tai šventė. Tada galvoju, kad gaila, kad šalia nėra šeimos. Galvoju, kad esu to nusipelnęs, nes tikrai darbui atiduodu visą širdį, dažnai net šeimai skirtą laiką tenka aukoti“ (P6). „Smagu bet kuriam žmogui, kai už jo atliktus kažkokius darbus, kažkokią tai iniciatyvą ar veiklą, kai jį pastebi, tai, aš manau, kad visiems žmonėms smagu. Nuotaika pagerėja.–Žinoma. Bent jau kuriam laikui“ (P7). „Na, ir nenoriu eiti į pensiją ir vėl galvoju, gal dar reikia padirbti. Labai geros mintys, be abejo, ta prasme. Smagu. Labai smagu“ (P8). „Bet tie moraliniai, tie psichologiniai momentai, jie labiau sušildo ir jie turi gilesnį poveikį, todėl, kad per juos tu su kitais žmonėmis pradedi kitaip bendrauti, tiesiog po šito, po šitos padėkos, tu ateini ir susitinki su kitais žmonėmis ir jiems tu tą malonią emociją perduodi, perteiki. Tai, aš manau, kad iš karto ir tas santykis atsiranda kitas. Nebėra to tokio įsitempimo, emocija visai kita“ (P9). „Tai iš tikrųjų yra malonu, kad tave įvertina. Smagu, kad taip yra ir kartu tai sukuria bendrą tokią atmosferą, nes jeigu mes kalbamės ir sakom, mokytojas taip padarė, tai apskritai tada emocijos geros, dalinamasi yra geromis emocijomis kolektyve, o tai yra svarbu. Kuriamas toks mikroklimatas“ (P10). „Malonu. Šilta. Su šeima daugiau pakalbame šita tema, vis tiek kažkaip bendraujame. Su kolegomis papildomai pokalbis vyksta, tada jau atsiranda tema. Nauja“ (P11). „Teigiamas, gera, psichologiškai jautiesi įvertinta ir supranti, kad tai, ką tu darai, teisingai darai, ir tai naudinga bei turi vertę. Tada ir tu turi vertę. Žmogus sociali būtybė, jam būtinas palaikymas“ (P12).

Demotyvuojančios patirtys.	1. Demotyvuojantis vadovo elgesys.	,,Pirmiausia, tu kažkoks tampi bejėgis. Tau atrodo, kad tu esi vienas ir kad tu nieko nenori, rankos nusvyra ir norisi viską mesti, turbūt... išeiti“ (P1). ,,Aš jaučiuosi įžeistas. Jaučiu pažeminimą. Toks jausmas, kad tuo metu esi svetimas visiems. Kuriam laikui tada užsisklendžiu savyje“ (P6). ,,25 metai atidirbti ir tiesiog kaip nereikalingas daiktas išmetamas, tai savijauta, aišku, kad prasta“ (P7). ,,Taip, iš vienos pusės norisi viską mesti ir nieko daugiau nebedaryti, nes, atrodo, kad tu nieko negali, atrodo, idėjai visą širdį, tiek laiko paaukoji, pastangų ir tai niekaip neįvertinta. Tai, atrodo, kad tu nieko vertas ir tu nieko nebegali, nebesugebi, tai yra jau riba, kur toliau tu jau nebegali keliauti. O iš kitos pusės tarsi norisi įrodyti, kad tu gali“ (P9). ,,Kai būnu neįvertinta vadovų, jaučiu liūdesį, labai dažnai užsiimu saviplaka. Aš jaučiu netgi ir kaltę, kad aš kažko nepadariau arba dariau ne taip. Ir galvoju, gal aš ne savo vietoje. Ir tada dar bjauriau pradedi jaustis. Nors seniau tai gąsdindavo, sakydavo: jūsų vietoj laukia čia už durų. Dabar jau nebijome to, nes tikrai neateina jaunų naujų mokytojų, trūksta mokytojų ir netgi pensijos sulaukusios dirba toliau. Ir labai gerai, nes seniau visus į pensiją siųsdavo, arba, sakydavo, nepatinka, išeikit, dabar jau ne, dabar tuo negąsdina. Bet ar atmosfera, ar požiūris pasikeitė į žmogų, tai negaliu pasakyti. Tai tada aš tiesiog save dar labiau graužiu. Nekaltinu, kad manęs ten kiti nepamato, bet tiesiog save graužiu. Tai nėra gerai mano sveikatai“ (P12). ,,Man tai būdavo tokių minčių, kad aš galvoju: ,,Tai ką aš čia veikiu? Tai gal man reikėtų pagalvoti apie kitokį darbą“ (P10).
	2. Tėvų elgesys.	,,Buvo mintys išeiti, buvo“ (P5). ,,Pyktis ant tėvų. Daugiausiai pyktis ir, kaip pasakyti čia, pažeminimas“ (P2). ,,Žinoma, pirmiausia, kad viskas, išeinu iš darbo, daugiau negaliu šitaip dirbti, sąlygos nepakenčiamos“ (P3). ,,Kadangi esu pakankamai impulsyvus žmogus, tai kartais tiesiog galvoju, viskas, užtenka, šito darbo“ (P4).
	3. Steigėjo nusistatymas uždaryti mokyklą.	,,Na, esi, jautiesi toks menkas kaip žmogus, esi toks, kaip pasakyti, viešai paniekintas“ (P8). ,,Dar buvo labai nuvylę steigėjo bandymai uždaryti mokyklą. Labai liūdna, kai niekas negirdi argumentų,

		nes ateina jau su paruoštu sprendimu. Atrodo, kiek besistengtum, viskas kaip žirniai į sieną. Nepramuša. Tada jaučiau labai didelę įtampą, nerimą, neviltį ir nesaugumą, jau ieškojausi kito darbo, nes vaikai buvo maži“ (P6).
	4. Nemotyvuoti mokiniai.	„Man tai būdavo tokių minčių, kad aš galvoju: „Tai ką aš čia veikiu? Tai gal man reikėtų pagalvoti apie kitokį darbą“(P10). „Dar, pamenu, turėjau tokią klasę, kur praktiškai visi nesimokė, namų darbų irgi neatlikdavo. Stengiausi, kiek įmanydamas, bet jokio pokyčio nebuvo. Tikrai buvo iškilęs man darbo prasmės klausimas. Ačiū Dievui, tokia tik viena klasė pasitaikė“ (P6).

6 priedas

Turinio analizės lentelė: temos „Motyvavimo sistemos tobulinimas“ kategorijos, subkategorijos ir citatos

Tema		
Motyvavimo sistemos tobulinimas		
Kategorijos	**Subkategorijos**	**Citatos**
Finansinis paskatinimas.	1. Atlyginimas.	„Geras atlygis. Už kiekvieną darbą geras atlygis yra svarbu. Už pasiekimus, aišku, miesto gal mastu, respublikos mastu irgi atsirastų kažkoks tai vertinimas, kad būtų“ (P1). „Na, finansai, aišku, irgi turi nemažos reikšmės, faktas, nes tada tu esi ne tiktai, kad suinteresuotas, bet ir tu turi savotišką tokį atsakomybės jausmą“ (P9). „Atlyginimas nepakankamas. 22 pamokos, bet atlyginimas ne toks, koks leistų oriai gyventi“ (P12).
	2. Premijos ir priedai.	„Šiaip kiekvienam normaliam darbe, bet kur suaugusiųjų pasaulyje, žmonės motyvuojami piniginiais dalykais, premijomis, paskatinimais, ko biudžetinės įstaigos sau negali leisti, kas yra uždrausta“ (P10). „Mokytojai turėtų gauti 13 atlyginimą arba papildomas premijas, kaip bet kuriame normaliame darbe“ (P8).
Darbo sąlygos.	1.Normalus darbo krūvis.	„Na, galbūt, kad mokytojas dirbtų tikrai kokybiškai, nepervargtų, tai jis turėtų turėti, ko gero tikrai kokių 15, galbūt 10–15 pamokų ne daugiau ir už tai gauti normalų, gerą atlyginimą, už kurį galėtų pragyventi“ (P7). „Nes iš tikrųjų kuo yra smagu, kai tas krūvis yra optimalus. Ta prasme, tu pasiruoši, tu atsikeli ryte, žinai, kad tavęs laukia diena ir tu žinai, noriu. Tikrai aš tą jaučiu“ (P8). „Būtų geriausia, jei darbo krūvis būtų toks, kad žmogus nesijaustų pavargęs iš ryto ir norėtų eiti į darbą“ (P10). „Jeigu mes galėtumėm gauti normalų atlyginimą už normalias darbo valandas, tai labai motyvuotų“ (P1). „Norėtųsi, kad būtų krūvis 18 kontaktinių. Tai būtų idealu ir kokybė būtų kita, nei kur 25 valandos, plius klasės vadovavimas“ (P2).
	2. Atsipalaidavimo erdvės mokykloje.	„Gerai būtų, kad mokytojai turėtų kokį nors tokį jaukų kampelį. Pavyzdžiui, yra kokia minutė ir sėdi į fotelį, kuris masažuoja“ (P2). „Galėtų mokyklose atsirasti mokytojams tylos kambariai. Į jį atėjęs mokytojas galėtų tiesiog nurimti, užsimerkti, atsipalaiduoti, gal tiesiog galvą padėti ant stalo ir mintyse pamedituoti. Ir nesvarbu, kad yra kolega, jis irgi ilsisi, ir šiame kambaryje galioja taisyklė „negalima kalbėti“. Tai

		padėtų mokytojui, motyvuotų jį tęsti pamokas su geresne emocine savijauta, neišerzintam“ (P6).
	3. Mažesnis mokinių skaičius klasėje.	„Galėtų būti mažesnis skaičius mokinių klasėse, nors lietuvių kalbos pamokos vyksta grupėmis, bet grupėje būna ir 19–20 mokinių. Tai yra per daug.“ (P3) Žinoma, dar reikėtų išspręsti ir perpildytų klasių problemą. 30 mokinių klasėje yra per daug. Tai prastina ugdymo kokybę, mokytojas pats nusivilia savo darbu, nes negali skirti pakankamai individualaus dėmesio mokiniui“ (P6).
	4. Stabilumas darbe.	„Man svarbu, kad kuo mažiau rašyti šitų popierizmų, daugiau dirbti su vaikais, kad neprarasčiau to ryšio su jais.Taip, nes jau visi sako, kad reikia kažkokio stabilumo iš tiesų“ (P11). „Tiesiog ramesnis, stabilesnis darbas su aiškia vizija, aiškia perspektyva, nes šiai dienai tai yra per daug nežinios.“„Šitos nesibaigiančios permainos mūsų darbe labai demotyvuoja. Didžiausia motyvacija būtų tiesiog žinojimas, kad atėjus į darbą aš dirbsiu savo darbą“ (P4). „Kai mokytojas jau vis tiktai pripranta prie tos programos, jisai jau suvokia jos privalumus ir trūkumas ir jau išmoksta su ja dirbti ir jau turi tą viziją, apie kurią aš kalbu, kai tu žinai, ką tu padarysi tais metais. Tai žiūrėk, ima ir pakeičia ją“ (P8). „Tiesiog norisi, kad mokytojo darbas būtų labiau vertinamas visos šalies mastu, ne tik kalbomis, bet ir konkrečiais darbais, kad nebūtų tiek daug tų reformų, nebūtų nežmoniškų reikalavimų, kur tikrai neįmanoma nei suspėti, nei padaryti. Norėtųsi, kad leistų mokytojams tikrai dirbti ramiai, pasitikėtų mokytoju“ (P7). „Na, mažai lieka tiesioginio darbo, labai daug visokių rašymų. Labai dažnai keičia švietimo ministerija planus, atnaujina programas, reikalavimus. Tai, būna, nespėji visko pamatyti. Ir aš švietimo ministerijai pasakyčiau, duokit mokytojams dirbti“ (P11).
	5. Mokytojams parengta metodinė medžiaga.	„Aš galvoju, kad visos priemonės būtų mokytojui duotos, aiškios, kad jis nestresuotų ir žinotų, ką daryti. Jeigu mokytojas eitų į darbą be streso, žinodamas, kad jis turi paruoštą metodinę medžiagą, tai būtų daug geriau“ (P5). „Reikėtų kalbėti apie vadovėlius, apie mokymo priemones. Tai ar motyvuoja tai, kad šiandieną dirbam pagal atnaujintas programas, bet neturime mokymo priemonių“ (P9).
	6. Sprendžiamos mokinių elgesio problemos.	„Ir susiduri su elgesio problemomis. Galbūt kažkaip tai jaunimas ir pagyvenę žmonės jau vienas kito dažnai nebesuprantam“ (P7). „Kad ta drausmė būtų, nes man, aišku, pirmoj vietoj drausmė. Aš nesakau, kad, pavyzdžiui, man turi vaikai kaip pelės po šluota tupėti, ne, kad viskas, kad mane girdėtų ir klausytų kitų“ (P2).

		,,Yra dalis tik mokinių, kurie suinteresuoti mokytis, bet dalis yra, kurie aktyviai trukdo. Trukdo ir mokytojui, ir bendraklasiams, ir tikrai sunku tada įtikint tuos mokinius, kad tikrai tai jiems bus reikalinga, naudinga ateityje“ (P7).
	7. Aprūpinimas darbo priemonėmi	„Juk turėtų kiekvienas mokytojas turėti tokią galimybę, kad nereikėtų jam pačiam priemonių tų pirkti, popieriaus pirkti. Neturiu išmaniosios lentos. Kreida mano čia įrankis. Paklausinėju kolegių iš kitų miestų, tai visuose kabinetuose yra. O mūsų mokykloje dvi tik išmaniosios lentos“ (P12).
Psichologinis palaikymas bendruomenėje.	1. Administracijos pasitikėjimas ir paskatinimas.	,,Pasitikėjimas.... Kartais būna taip, kad trūksta palaikymo, trūksta pasitikėjimo, kad ta motyvacija dingsta“ (P1). ,,Administracijos požiūris, kad būtų, jog mokytojas yra, vis tiek tai yra švietėjas. Ir jis, kaip pasakyti, tas požiūris gal būtų kitoks. Į mokytoją. Mokytojas dabar šiai dienai, jisai truputį toksai yra įbaugintas“ (P5). ,,Netgi pats kažkoks mažas pasiekimas... tu dėl to labai džiaugiesi ir kad pastebėtų kiti, tai irgi labai tau svarbu yra. Pastebėjimas net mažų dalykų...“ (P1). ,,Kad mokytojas būtų pastebėtas. Nors kažkiek pastebėtas. Ne taip, kaip jis kaip varikliukas daro, daro, veikia, veikia, veikia. Bet jis gal, na, kad būtų mylimas, gal pastebėtas“ (P5). ,,Man, iš tikrųjų, motyvavimas prasideda nuo labai paprastų dalykų. Nuo pastebėjimo, nuo žmogaus pastebėjimo, tiesiog. Pamatyti tave menkiausiuose darbeliuose“ (P9). ,,Mokyklai vadovauja na, sakykim, vienas arba du, trys žmonės. Ir nuo to vadovo pasirinktos politikos, nuo to, kaip jisai žiūri į kolektyvą, koks yra jo santykis su kolektyvu, labai priklauso motyvavimo sistema, kiek vadovas nori. Tai yra kliūtis kartais, jis nenori motyvuoti, o kam to reikia. Nes yra daugiau bausmių sistemų, negu skatinimo sistemų mokykloj“ (P10). ,,Žinoma, gera motyvavimo sistema yra tada, kai yra pastebimos darbuotojo pastangos ir negailima pasakyti gero žodžio“ (P6). „Savivaldybės lygmenyje pastebėti mokytojus, kurie inovatyvūs, kurie kūrybingi, kurie iš tikrųjų jauni,-ypatingai, kad jų ambicijos, energija neišblėstų“ (P9). ,,Ir įvertinimas. Net tik taip kaip dabar, bet ir mieste ar net respublikos ir miesto mastu“ (P1). „Gera ta motyvacija galėtų išplaukti ir iš tėvelių pusės, tėvelių komitetas galbūt galėtų mokytojams kažkokią tai sugalvoti motyvacijos sistemą“ (P9). ,,Iki šiol prisimenu ir tokį tėvelių parkerį išgraviruotą ir parašyta gražiai, kad už nuoširdų darbą, už gerą širdį, tai irgi malonu“ (P7).

		„Motyvavo ir tėvai, viešai padėkodami man kaip auklėtojui per paskutiniojo skambučio šventę. Tada būna malonu, nes išgirsti, ką kiti mato tavyje, nes pats sau esi šiek tiek kitoks“ (P6).
	2.Mokytojo darbo prasmės pripažinimas.	„Jeigu vaikas neišlaiko egzamino, tai neišmokė mokytojai. Turėtų būti vertinama ne tik rezultatas, bet ir visa darbo prasmė“ (P10). „Turėtų būti tėvų požiūris į ugdymo procesą. Jie kažkaip taip iš tikrųjų įsivaizduoja, kad pridavė vaiką mokykloje ir pasiims jį, jį jau išauklėtą, išmokytą ir žmogumi patapusį. Na, taip nebūna“ (P8). „Kai kolektyve tariamės dėl tikslų ir sprendimų, o ne kai jie nuleidžiami iš viršaus, tai motyvuoja labiau“ (P12).
	3.Teisingas darbo vertinimas.	„Svarbu, kad žmogus nesulauktų neigiamų įvertinimų, o jo darbas būtų vertinamas teisingai“ (P10). „O yra mokyklų, kurios yra nedidelės ir visiškai neturi pinigų mokytojų paskatinimui. Tai argi ten mokytojai prasčiau dirba? Taigi turėtų būti visiems teisingai apmokėta“ (P6).
	4.Tėvų iniciatyvos mokytojų motyvavimui.	„Gera ta motyvacija galėtų išplaukti ir iš tėvelių pusės, tėvelių komitetas galbūt galėtų mokytojams kažkokią tai sugalvoti motyvacijos sistemą“ (P9). „Iki šiol prisimenu ir tokį tėvelių parkerį išgraviruotą ir parašyta gražiai, kad už nuoširdų darbą, už gerą širdį, tai irgi malonu“ (P7). „Motyvavo ir tėvai, viešai padėkodami man kaip auklėtojui per paskutiniojo skambučio šventę. Tada būna malonu, nes išgirsti, ką kiti mato tavyje, nes pats sau esi šiek tiek kitoks“ (P6).
Socialinių santykių puoselėjimas kolektyve.	1.Išvykos ir bendros tradicinės veiklos.	„Bendruomenės palaikymas ir kolektyvo santykių stiprinimas, pavyzdžiui, išvykos ar bendri renginiai, labai prisideda prie motyvacijos“ (P1). „Motyvacija, aš galvoju, irgi labai smagu, na, tarkim, išvykos su kolektyvu. Irgi turbūt motyvuoja ir jungia kolektyvą“ (P9). „Kad kolektyvas dažniau, nors pora kartų per metus, kartu dauguma, kartu kažkur praleistų vieną, dvi dienas. Tai būtų irgi labai, manau, šaunu, kad tai būtų kaip tradicija“ (P2).
	2.Gražūs tarpusavio santykiai.	„Motyvuoja tie geri žmogiški santykiai, paremti tokia, kaip pasakyti, neperdėta drausminimų, reikalavimų gausa, bet iš esmės suvokiant mokytojo darbo iššūkius ir suvokiant jo lūkesčius iš administracijos ir iš kitų kolegų pusės“ (P8). „Yra bendra atmosfera kolektyve. Esu ne kartą pasidžiaugusi, kad mūsų–kolektyvas yra tikrai geras. Nes esu dirbusi ir kitokiame kolektyve, ir puikiai žinau, ką reiškia, kai nenori eiti į darbą, nes nenori susitikti su vienu ar kitu žmogumi“ (P4).

Darbo rezultatų pripažinimas.	1.Viešas įvertinimas.	,,Kai miesto ar šalies mastu pastebimi mokytojų pasiekimai, tai suteikia daugiau motyvacijos“ (P1). ,,Tikrai turiu puikių profesinių pasiekimų: mano mokiniai yra respublikinių olimpiadų nugalėtojai, aš pats esu savivaldybėje ne kartą per savo profesinę karjerą viešai skatintas. Tai motyvuoja“ (P6). ,,Mokytojus pagiria viešai, netgi ekrane, ir komentuojama, už ką yra pagyrimas“ (P2). Yra ir tėvų įvertinimas. Kai tu girdi, ką kalba, ką sako, ir kai tau į akis išdrįsta pasakyti gerus žodžius... Nes dažnai mes negirdim tų gerų žodžių, o jeigu tau tikrai ateina ir išdrįsta pasakyti, tai irgi labai motyvuoja“ (P1). ,,Štai pavaduotoja iš karto padėkoja, jeigu dalyvauji ar nacionalinio mokinių patikrinimo vykdymo komisijoje, ar šiaip atlieki kažkokius darbus, iš karto būna parašyta TAMO dienyne padėka, tai tikrai, kažkaip tai maloniai nuteikia“ (P7). ,,Štai, netgi žodinė padėka, padėka gauta popieriniu pavidalu, bet tai yra, tai yra labai smagu, tikrai kiekvienam mokytojui. Aš žinau mokytojų, kurie šiai dienai jau yra išėję į pensiją ir per visą savo gyvenimą, per savo darbą, sąžiningą darbą, nėra gavę nei vienos padėkos“ (P9). ,,Kai vedi atviras pamokas ir pagiria kolegos iš miesto ir mokyklos administracija, tiesiog įgauni daugiau noro vėl kažką gražaus padaryti“ (P6).
	2.Teigiami atsiliepimai ir padėkos.	,,Yra ir tėvų įvertinimas. Kai tu girdi, ką kalba, ką sako, ir kai tau į akis išdrįsta pasakyti gerus žodžius... Nes dažnai mes negirdim tų gerų žodžių, o jeigu tau tikrai ateina ir išdrįsta pasakyti, tai irgi labai motyvuoja“ (P1). ,,Štai pavaduotoja iš karto padėkoja, jeigu dalyvauji ar nacionalinio mokinių patikrinimo vykdymo komisijoje, ar šiaip atlieki kažkokius darbus, iš karto būna parašyta TAMO dienyne padėka, tai tikrai, kažkaip tai maloniai nuteikia“ (P7). ,,Štai, netgi žodinė padėka, padėka gauta popieriniu pavidalu, bet tai yra, tai yra labai smagu, tikrai kiekvienam mokytojui. Aš žinau mokytojų, kurie šiai dienai jau yra išėję į pensiją ir per visą savo gyvenimą, per savo darbą, sąžiningą darbą, nėra gavę nei vienos padėkos“ (P9).
Papildomos lengvatos.	1. Akademinės atostogos.	,,Svarbu, kad būtų ramybė, poilsis ir, dalintis savo patirtimi“. mokytojas, kai pailsės, jisai norės eiti į darbą, o ne tik ateiti ir atbūti ten nuo 8.00 iki 15.00 ir tada jam vėl 8.00 eiti į darbą, o jisai eina per kančias. Svarbu, kad jisai norėtų dirbti“ (P11). ,,Tai, pavyzdžiui, kažkur ten skaičiau, kad nemokamai atostogauti kur nors. Būtų fantastika. Nes pailsėti reikia iš tikrųjų, jeigu žmogus, mano manymu, nemoka ilsėtis, tai jam sunku paskui dirbti. Tada tas krūvis eina, eina, o vis tiek jėgų

		gali pritrūkti. Jeigu trūksta ir viskas nualina žmogų, tai būtina gerai pailsėti, pavyzdžiui, sanatorijoje kokioje“ (P2). „Kitas dalykas turėtų galbūt akademinės atostogos, kaip ir kai kuriose šalyse mokytojams. Per tas atostogas jis galėtų ir pasitobulinti, saviugdai skirti laiką ir galbūt daugiau apie pasaulio mokyklų praktiką sužinoti, pakeliauti“ (P3). „O jeigu jau mokytojas nebegali daugiau, gal turėtų vis dėlto išleisti akademinių atostogų, kad pailsėtų, atgautų darbingumą, neskubėdamas prisiruoštų metodinės medžiagos“ (P6). „Na, gal kažkiek galimybė būtų iš kokių sutaupytų lėšų sveikatinimo kažkokio. Draudimas papildomas ar į sanatoriją kelioms dienoms, ar į kokį SPA centrą pagaliau“ (P12).
	2. Nemokamos išvykos ar sveikatinimasis pedagogams.	„Na, laisvadienį kažkokį, kaip su mokytojais kalbi, tai sakė, kad jau daugiau uždirba, bet jeigu papildomas dienas dirbi, visai nereikia tų pinigų. Svarbiausia sveikata, visi nori vis tiek pailsėti labiau. Sakyčiau, kad laisvadienis. Tiesiog atsipūsti nuo visko arba kažkokią bendrą išvyką“ (P11). „Savivaldybės lėšomis galima būtų iš tikrųjų mokytojams mokslo metų pabaigoje organizuoti, tikrai galų gale išvyka į teatrą, kodėl gi ne?“ (P9) „Mokykla neturi pinigų organizuoti išvykas, keliones. Aš turiu suaugusių vaikų, kurių darbuose vakarėliai įvairūs, koncertai, kelionės, išvykos vyksta labai dažnai tam, kad suburtų, paskatintų, sukurtų gerą atmosferą.—Įmonėje organizuojami vakarėliai, išvažiavimai, išvažiuojamosios konferencijos ir taip toliau. Mokykla tokių galimybių neturi. Mes esam biudžetinė įstaiga. Mes esam biudžetinė įstaiga ir visi mokytojų susibūrimai, mikroklimato kūrimas priklauso nuo to, kiek patys žmonės norės prisidėti prie to“ (P10). „Na, gal kažkiek galimybė būtų iš kokių sutaupytų lėšų sveikatinimo kažkokio. Draudimas papildomas ar į sanatoriją kelioms dienoms, ar į kokį SPA centrą pagaliau“ (P12).
Individualizuotas skatinimas ir skaidrumas.	1. Suasmenintas motyvavimas.	„Gal dar gera motyvavimo sistema būtų ta, kai pasiūlomos motyvavimo alternatyvos ir mokytojas gali rinktis iš kelių variantų. Pačiam pasirinkus, mažėja tikimybė, kad darbuotojas bus kažkuo nepatenkintas“ (P7). „Dar svarbu, kad vadovas šalia tos piniginės motyvacijos taikytų ir „minkštąsias motyvavimo galias“, t. y. žinotų, kas vienam ar kitam žmogui yra vertybė. Pavyzdžiui, vadovas gali įsivaizduoti, kad mane labai pamotyvavo suteikdamas galimybę su „Erasmus“ programa išvažiuoti į Italiją, bet jei aš Romoje jau buvau 7 kartus, tai mane mažai motyvuos“ (P6).
	2. Bendruomenei aiški	„Pakalbu su kitais mokytojais, kurie dirba, sakykim, šalia, kitoje mokykloje, sako, bet čia taip viskas aiškiai paaiškinama, už ką tau sumokės, ką tu privalai daryt“ (P8).

	motyvavimo sistema.	,,Aš galvoju, kad gera motyvavimo sistema yra tokia, kai ji yra pačioje mokyklos bendruomenėje išdiskutuota, kai sutarta, kai visiems darbuotojams paaiškinama, iš kur tie pinigai atsiranda ir kada jie gali būti mokami“ (P6).