

PEDAGOGŲ MOTYVACIJA DIRBTI IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOJE

Virginija Bušauskienė¹, Algimantas Bagdonas²

¹Kauno lopšelis – darželis „Tukas“, ²Kauno kolegija

Anotacija. Straipsnyje pateikiama mokslinės literatūros apžvalga, nagrinėjanti darbuotojų motyvacijos raiškos ypatumus bei motyvacijos proceso svarbą. Pateikiama ikimokyklinio ugdymo įstaigos specifika bei pedagoginės įstaigos darbuotojų motyvacijos svarba. Pagrindžiamas motyvacijos skatinimo ugdymo įstaigoje svarbumas, nurodomos motyvacijos priemonės ir darbuotojų motyvavimo veiksniai. Pabrėžiama tinakmo vadovavimo ugdymo įstaigai svarba kaip svarbus pedagogų darbo ugdymo įstaigoje motyvavimo veiksnys. Tyrimo tikslas – atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų motyvaciją dirbti ir ją lemiančius veiksnius bei problemas. Tyrimo uždaviniai: teoriškai pagrįsti motyvacijos smpratą; empiriškai nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų darbo motyvaciją. Metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa raštu, interviu, kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogai motyvuoti pedagoginei veiklai, tačiau nurodo aktualias problemas, kurios spėstinos tiek valstybės, tiek konkrečios ugdymo įstaigos mastu: palankių darbo sąlygų sudarymas, tinkamas atlyginimas už atliktą darbą, karjeros galimybių užtikrinimas, bendradarbiavimo kultūros sklaida.

Reikšminiai žodžiai: ikimokyklinio ugdymo įstaiga, motyvacija, motyvacijos veiksniai, vadovavimas, lyderystė, bendradarbiavimas.

Įvadas

Temos aktualumas. Motyvacija darbui yra reikalinga kiekvienam darbuotojui. Nuo motyvacijos tam tikra dalimi priklauso darbo rezultatai, paties darbuotojo karjeros galimybės ir gera savijauta bei pasitenkinimas darbu. Motyvacija priklauso nuo daugelio veiksnių, kurie formuoja darbuotojo norą dirbti ir pasitenkinimą darbu. Darbuotojų motyvacijos stoka mažina darbo našumą, tikslų siekimą, neigiamai paveikia darbo rezultatus. Pedagogams motyvacija svarbi, kaip ir bet kurios specialybės atstovams. Pedagoginė veikla išsiskiria iš kitų tuo, kad darbuotojai ne gamina produkciją, bet siekia efektyvios sąveikos tarp suinteresuotųjų šalių – pedagogų–ugdytinių–tėvų, todėl pedagogui motyvacija ypač svarbi, kitaip sunku pasiekti ugdymo kokybės (Mansfielda, Beltmanb, 2014; Torquati, Raikes, Huddleston-Casas, 2007; Bernhaus, Wilson, 2009; Садомова, 2018). Taigi, darbuotojų motyvaciją tirti ir nagrinėti yra aktualu ir reikalinga, siekiant užtikrinti organizacijų veiklos sėkmę. Ikimokyklinio ugdymo paskirtis – ugdyti vaikų socialinę kompetenciją, pažintinius gebėjimus, užtikrinti numatytą tam tikro amžiaus vaikų gebėjimų ugdymą. Ikimokyklinio ugdymo pedagogams numatyta daug funkcijų, susijusių su ugdymo procesu. Pedagogams reikia turėti daug žinių, gebėjimų ir noro juos gilinti (Šavareikienė, 2012; Adomaitytė, Girdvainytė, Martinkienė, 2016). Pedagogams tenka kurti ir parinkti edukacines aplinkas ugdymui, mokytis ir tobulinti savo žinias, skatinti patirtinį ugdymą, bendradarbiauti ir bendrauti su tėvais ir ugdymo įstaigos bendruomene, organizuoti kūrybingas

veiklas, užsiėmimus, pažinti ugdytinį ir taikyti individualias ugdymo priemones. Ikimokyklinis ugdymas vykdomas pagal ikimokyklinio ugdymo programą, kurią rengia mokyklos darbo grupė. Rengdami programą jie vadovaujasi: Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymu, Švietimo ir mokslo ministro patvirtintais Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijais, Ikimokyklinio ugdymo metodinėmis rekomendacijomis (2015), Pedagogų profesinės kompetencijos aprašu (2015). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogams labai svarbi motyvacija, nes pedagogas turi būti energingas, kūrybingas ir iniciatyvus bei gebantis taikyti žinias ugdymo veikloje, todėl motyvacija skatina siekti profesionalaus darbo rezultatų. Ikimokyklinio ugdymo pedagogui tenka bendrauti ir bendradarbiauti su tėvais, ugdymo įstaigos bendruomene, tad tik motyvuotas pedagogas sugeba parinkti ir pajvairinti bendravimo ir bendradarbiavimo formas bei įtraukti tėvus į ugdymo veiklą. Motyvacija yra labai svarbi kiekviename darbe, tačiau pedagogų motyvacija yra ypač reikalinga siekiant užtikrinti ugdymo kokybę. Tik motyvuotas dirbti pedagogas gali išugdyti reikalingas vertybes, nuo vaikystės formuojant asmenybes. Motyvacija pedagogams svarbi jų tobulėjimo ir mokėjimo mokytis kompetencijai. Pedagogai turi siekti naujų žinių ir įgūdžių, todėl tik motyvuotas mokytojas sugeba skirti dėmesio savo tobulėjimui (Haymova, 2019; Баженов, 2015; Садомова, 2018).

Pedagogo darbas susiduria su įvairiais iššūkiais, jis kinta, atsižvelgiant į ugdymo reikalavimų kaitą. Pedagogas turi turėti ne tik žinių ir įgūdžių, bet ir noro dirbti savo darbą, atsidavimo ir kūrybiškumo. Pedagogo profesija reikalauja nuolatinio tobulėjimo. Pedagogas atsakingas už

ateities kartų visuomenę. Nuo jų priklauso asmenybių formavimas. „Tik turėdamas motyvacijos, jis gali tinkamai ugdyti kitą žmogų“ (Долгова, Рокицкая, Антипина, 2018). Dirbant pedagogu, tenka susidurti su skirtingų kartų vaikais. Skirtingų kartų vaikai turi skirtingus poreikius, todėl pedagogams tenka derintis prie nuolatinės mokinių kaitos. Tai vienas iš visų iššūkių, tenkančių pedagogams (Macijauskienė, Norvilienė, 2018). Besikeičiantys ugdymo planai, bendravimas ir bendradarbiavimas su tėvais, jų įtraukimas į ugdymą, kiekvieno vaiko pažinimas yra nesibaigianti pedagogo darbo kasdienybė. Be atsidavimo, iniciatyvumo, nuolatinio tobulėjimo pedagogui būtų sunku susidoroti su kylančiais iššūkiais. Ikimokyklinio ugdymo pedagogas yra pirmasis pedagogas, su kuriuo susiduria vaikas. Dirbant su mažais vaikais, pedagogui ypač reikalinga kantrybė, suvokimas apie vaiko raidą, kūrybingumas ir sumanumas (Скударёва, 2014). Kiekvienas ikimokyklinio ugdymo pedagogas turi mokytis, tobulėti, todėl mokytojo darbe neišvengiami yra kursai, seminarai, ir tai, be kita ko, veikia pedagogų motyvaciją (Веселова, 2019). „Pedagogų noras tobulėti, nuolatinis savo žinių ir gebėjimų plėtimas lemia ugdymo sėkmę, tačiau tik motyvuotas pedagogas geba stengtis dėl ugdymo kokybės“ (Воробьёва, 2016). Motyvuotas pedagogas gali kūrybingai ir kokybiškai įgyvendinti ugdymo programas, parinkti tinkamas edukacines aplinkas, priemones ir tinkamai bendrauti su tėvais ir visa ugdymo įstaigos bendruomene (Бакурадзе, 2013). Išanalizavus mokslinę literatūrą, nustatyta, kad tik motyvuotas dirbti pedagogas gali tinkamai įgyvendinti ugdymo planus ir tikslus (Macijauskienė, Norvilienė, 2018; Гаврикова, 2018; Скударёва, 2014; Веселова, 2019; Буракова, 2018 ir kt.).

Pedagogų motyvacija yra tiriama, siekiant nustatyti motyvacijos veiksnius ir reikšmingiausias motyvacijos problemas Lietuvoje ir užsienio šalyse (Mansfielda, Beltmanb, 2014; Torquati, Raikes, Huddleston-Casas, 2007; Bernhaus, Wilson, 2009; Веселова, 2019; Скударёва, 2014; Наумова, 2019; Баженов, 2015; Садова, 2018). 2010 m. Lietuvoje atliktas tyrimas apie pedagogų motyvaciją dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje parodė, kad pedagogai yra pakankamai motyvuoti, tačiau motyvacijai kenkia per mažas darbo atlygis (Sirusaitė, 2010). 2018 m. atlikto tyrimo duomenys parodė, kad pedagogai dažnai jaučiasi ne tik emociškai neįvertinti, nepalaikomi savo darbavių, bet ir norėtų papildomo užmokesčio, jei jie nuolatos važiuoja į seminarus, patys juos rengia, prisideda prie gerosios patirties sklaidos (Lebedevaitė-Bučienė, 2018). Nuolatinė pedagogų motyvacijos analizė leidžia stebėti, kokios daromos išvados, kaip

kinta pedagogų motyvacija ir motyvavimas. Tai užkerta kelią pedagogų motyvacijos mažėjimui.

Tyrimo problemos pagrindimas. Įvairūs šaltiniai skirtingai aiškina darbuotojų motyvavimą konkrečiam darbui: vieni išskiria finansinį atlygį, kiti prioritetus teikia karjeros galimybėms, dar kiti nurodo asmens savirealizacijos aktualumą, kiti autoriai nurodo vadovo lyderystę kaip motyvavimo veiksnį. Todėl iškyla klausimas – kas labiausiai motyvuoja ikimokyklinio ugdymo pedagogus dirbti pedagoginį darbą?

Tyrimo problema: kaip pasireiškia pedagogų motyvacija ikimokyklinio ugdymo įstaigoje?

Tyrimo objektas – ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų motyvacija dirbti.

Tyrimo tikslas – atskleisti ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų motyvaciją ir ją lemiančius veiksnius bei problemas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai pagrįsti motyvacijos sampratą ir ją lemiančius veiksnius.
2. Empiriškai nustatyti ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų darbo motyvaciją.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa raštu, interviu, kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė.

Motyvacijos veiksniai

Motyvacija yra labai svarbi kiekvienos organizacijos žmogiškųjų išteklių sritis, lemianti sėkmingus darbo rezultatus ir organizacijos tikslų įgyvendinimą. Viena iš darbuotojų valdymo priemonių yra darbuotojų motyvavimas. Terminas „motyvavimas“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“ ir paaiškina judėjimo arba veiklos priežastis, t. y. motyvus. Motyvas – tai ilgai nekintanti sąvoka, kuri reiškia veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos (Jucevičienė, 1996; Веселова, 2019). Motyvavimas – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas (Adamonienė ir kt., 2002; Гаврикова, 2018; Скударёва, 2014). Tai reiškia, kad motyvavimas yra tam tikrų priemonių, skirtų žmogaus motyvacijai kelti, naudojimas. Motyvavimas dar gali būti apibrėžtas kaip darbuotojų skatinimas, nukreipimas reikiama linkme, atitinkama įtaka, siekiant, jog jie atliktų būtinas užduotis tinkamai (Stoner, 2006; Буракова, 2018). Darbuotojams turi būti sudarytos tokios aplinkybės, darbo sąlygos, kurioms esant jie norėtų dirbti ir siekti geriausių rezultatų. Motyvavimas yra aktyvus veikimas, nukreiptas į žmogaus vidinės būsenos (motyvacijos) skatinimą.

Motyvacija yra paties darbuotojo vidinis stimulas, sukeltas motyvavimo priemonių, skatinantis dirbti organizacijos labui. Motyvacija lietuvių ir užsienio šalių autorių darbuose aiškinama panašiai. Motyvacija yra ne veikimas, o vidinė žmogaus būseną, nusiteikimas darbo atžvilgiu (Haymova, 2019). Motyvacija gali būti apibrėžiama kaip žmogaus viduje arba jo išorėje veikianti jėga, kuri skatina asmenį siekti asmeninių ir organizacijos tikslų arba tam tikrą jo elgseną (Adomaitytė, Girdvainytė, Martinkienė, 2016).

Motyvacijai įtakos turintys veiksniai yra skirstomi į vidinius ir išorinius. Išoriniai motyvacijos veiksniai: darbo užmokestis, darbo sąlygos, karjeros galimybės, socialinės garantijos, vadovavimo stilius. Vidiniai motyvacijos veiksniai: noras tobulėti, kvalifikacijos kėlimas, darbo vertinimas, darbo svarba, darbo turinys (Mansfielda, Beltmanb, 2014; Bernhaus, Wilson, 2009; Гаврикова, 2018; Скударёва, 2014). Darbuotojo noras tobulėti yra svarbiausias vidinis motyvacijos veiksnys. Darbuotojas siekia būti geras specialistas, todėl yra pasirengęs mokytis, tobulinti savo gebėjimus. Darbuotojas yra motyvuojamas noru tobulėti. Darbo vertinimas yra dar vienas vidinis motyvacijos veiksnys. Darbo vertinimas turi būti teisingas, atliekamas pagal visiems vienodus kriterijus (Mansfielda, Beltmanb, 2014; Torquati, Raikes, Huddleston-Casas, 2007; Bernhaus, Wilson, 2009; Шаховой, Шапиро, 2015). Darbuotojai siekia įvertinimo už savo darbą, jiems reikšmingas įvertinimas. Tai skatina darbuotojus stengtis darbą atlikti tinkamai, įdėti daugiau pastangų. Įvertinimas gali būti tiek žodinis (pagyrimas, darbuotojo nuomonės paisymas), tiek materialinis (premija, laisvadienis, trumpesnė darbo diena, aukštesnės pareigos). Darbuotojui darbo vertinimas siejasi su savirealizacija: jis įdėjo pastangų ir už tai gavo naudą – jo darbas vertinamas, darbuotojo statusas darbovietėje reikšmingesnis. Darbo svarba yra siejama su profesijos vertinimu visuomenės akyse: ar darbuotojo profesija prestižinė ar ne, ar laikoma naudinga visuomenei ir pan. Darbo svarba darbuotojams leidžia jaustis reikšminga visuomenės dalimi, būti gerbiamiems. Pedagogas yra labai svarbus, reikalaujantis atsidavimo ir lemiantis vaikų ugdymą, formuojantis ateities asmenybes. Visuomenėje požiūris į pedagogus kinta kartu su pačios visuomenės pokyčiais. Jei anksčiau pedagogas turėjo daugiau laisvės auklėjant, ugdant vaikus, buvo itin gerbiamas, tai šiais laikais aukščiau pedagogo tampa vaiko teisės, o pats pedagogas tarsi atskaitingas tėvams ir jiems privalantis pasiaiškinti, tarsi paslaugų teikėjas, kuris turi atitikti vaikų tėvų lūkesčius (Jegelevičienė, Prakapienė, Prakapas, 2019). Šiais laikais pedagogo darbas yra laikomas svarbiu, bet kartu ir susiduriančiu su daugybe iššūkių. Darbo turinys yra siejamas su darbo įdomumu, įvairumu, galimybėmis kūrybingai

pažvelgti į pareigų atlikimą (Viningienė, 2014). Kintantis ir įvairus darbo turinys neleidžia darbuotojui pajusti nuobodulio, mechaniškai atlikti veiksmus, skatina tobulėti. Pedagogas darbo turinys yra ypač kintantis, leidžiantis pasitelkti kūrybiškumą savo veikloje. Darbuotojų motyvacijai įtakos turi ne tik vidiniai, bet ir išoriniai veiksniai. Vienas iš išorinių motyvacijos veiksnių yra darbo užmokestis. Jis reikalingas kiekvienam žmogui, kad būtų galima patenkinti savo poreikius ir asmeninius siekius. Atlyginimas už darbą atspindi profesinės veiklos vertę ir yra profesijos įvaizdžio dalis (Palidauskaitė, 2008).

Darbo sąlygos veikia motyvacijos raišką. Jos turi būti saugios, tinkamos darbui, neapsunkinančios jo. Darbo sąlygoms galima priskirti aprūpinimą inventoriumi, reikalingomis priemonėmis, kurios užtikrintų sklandų darbo atlikimą. Darbo sąlygoms priskiriama: fizinė ir psichologinė aplinka; įvairios lengvatos ir parama darbuotojams; darbuotojų autonomijos laipsnis (Raipa, 2002). Fizinė ir psichologinė aplinka siejama su saugiomis darbo sąlygomis, darbovietės aplinka, aprūpinimu priemonėmis ir mikroklimatu darbovietėje. Mikroklimatas labai svarbus darbuotojų savijautai, kas lemia jo paties požiūrį į organizaciją. Įvairios lengvatos ir parama darbuotojams reiškia, kad darbuotojas apsaugomas, jam suteikiamos saugumo priemonės, ypač ištikus nemaloniam įvykiui. Karjeros galimybės taip pat lemia darbuotojų motyvaciją. Organizacijoje darbuotojai siekia tobulėti ir turėti galimybes siekti aukštesnių pareigų, kurios siejamos su autoritetu, didesniu atlyginimu ir kitais svarbiais žmogui aspektais. Svarbiausia, kad organizacijoje darbuotojai norėtų siekti karjeros; jos siekti būtų įmanoma; būtų aiškus ryšys tarp veiklos ir karjeros galimybių (Palidauskaitė, 2008).

Vadovavimo stilius yra dar vienas darbuotojų motyvacijos veiksnys. Vadovai prisideda prie organizacijos kultūros formavimo, daro įtaką darbovietės mikroklimatui, darbo sąlygoms, komandinei dvasiai, vertina darbuotojų veiklą, t. y. daro įtaką darbuotojų individualiai motyvacijai (Palidauskaitė, 2008). Vadovavimo stilius ir vadovo santykiai su darbuotojais lemia jų veiklą (Diskienė, Marčinskas, 2007). Vadovas turi gebėti rodyti tinkamą pavyzdį ir įkvėpti kolektyvą siekti organizacijos tikslų. Organizacijos vadovas yra pagrindinis asmuo, kuris formuoja pavaldinių požiūrį į darbą ir tarpasmeninius santykius kolektyve (diegia vertybes, kuria tinkamo elgesio standartus) ir užkertantis kelią neigiamiems reiškiniams (Petrulis, 2017). Vadovas-lyderis šiais laikais tampa vienu pagrindiniu darbuotojų motyvacijos veiksniumi (Navickaitė, 2012). Nuo vadovo priklauso darbuotojų požiūris į atliekamą darbą, jo svarbą (Sabaliauskaitė, 2014).

„Naujosiomis vadovo veiklos funkcijomis galima vadinti lyderiavimą, skatinamąjį vadovavimą, besimokančios organizacijos kūrimą, transformacinio vadovavimo požymių raišką“ (Bagdonas, 2016). Organizacijos vadovas yra pagrindinis asmuo, kuris formuoja pavaldinių požiūrį į darbą ir tarpasmeninius santykius kolektyve (Petrulis, 2017). Skatinamoji lyderystė tampa nauju vadovavimo stiliumi, kuomet vadovai kuria santykį su darbuotojais, savo pavyzdžiu rodo priimtinas vertybes, bendravimo stilių. Vadovas, kuris geba savo pavyzdžiu rodyti darbuotojams kryptį, priimtinas vertybes, domisi darbuotojais, juo vertina, pasižymi lyderio savybėmis, kurios neatsiejamos nuo šiuolaikinės vadovavimo sampratos (Torquati,

Raikes, Huddleston-Casas, 2007; Bernhaus, Wilson, 2009; Бек, 2018). Galima teigti, kad nuo vadovo, nuo vadovavimo stiliaus priklauso darbuotojų motyvacija.

Darbuotojo motyvavimo priemonės

Žinant motyvacijos veiksmus, galima formuoti ir parinkti tinkamas motyvavimo priemones darbuotojams. Tokios priemonės padeda didinti darbuotojų motyvaciją, todėl laikomos ypač svarbiomis. Kalbant apie vidinius motyvacijos veiksmus, jų skatinimui galima parinkti tam tikras priemones, atsižvelgiant į kiekvieną veiksnį atskirai. Šios priemonės pateikiamos 1 lentelėje, sudarytoje pagal Hayмова, 2019; Adomaitytė, Girdvainytė, Martinkienė (2016).

1 lentelė. Motyvavimo priemonės, skirtos vidiniams motyvacijos veiksniams

Vidinis motyvacijos veiksnys	Motyvavimo priemonės
Noras tobulėti, kvalifikacijos kėlimas	Rengti ir organizuoti kursus, seminarus, apmokėti juos, suteikti darbuotojams galimybes tobulėti.
Darbo vertinimas	Nevengti pagirti ir paskatinti darbuotojus už tinkamai atliktą darbą. Tai gali būti žodinis pagyrimas arba nauda darbuotojui (laisva diena, premija ir pan.)
Darbo turinys	Sudaryti galimybes darbuotojui pareikšti savo kūrybiškumą, pateikti naujas užduotis.
Darbo svarba	Organizacijoje vertinti profesiją ir apie ją atsiliepti tik tinkamai.

Kaip matyti 1 pav., vidiniai organizacijos veiksniai, lemiantys motyvaciją, priklauso nuo galimybės mokytis organizacijoje, nuo vadovo požiūrio į darbuotojus, darbo pagyrimo, darbovietėje vyraujančio požiūrio apie profesiją, jos svarbą. Darbuotojų norą tobulėti būtina skatinti formuojant teigiamą požiūrį į mokymą(si), sudaryti sąlygas darbuotojams mokytis. Darbo vertinimui svarbūs pagyrimai, teikiama nauda už darbo

rezultatus. Darbo svarba pabrėžiama formuojant teigiamą požiūrį į profesiją (gali būti šūkliai, citatos ant kabineto sienų ir pan.). Siekiant veikti išorinius motyvacijos veiksmus, reikia parinkti tinkamas motyvavimo priemones. Išoriniams veiksniams, lemiantiems motyvaciją, įtaką darančios motyvavimo priemonės pateikiamos 2 lentelėje, sudarytoje remiantis Садомова (2018), Баженов (2015), Воробьева (2016).

2 lentelė. Motyvavimo priemonės, skirtos išoriniams motyvacijos veiksniams

Išorinis motyvacijos veiksnys	Motyvavimo priemonės
Darbo užmokestis	Darbo užmokestis turi atitikti pragyvenimo kokybę šalyje, būti visiems teisingas ir lygus pagal darbo rezultatus. Turi būti numatyta galimybė užmokesčiui kilti. Premijos ir piniginiai paskatinimai taip pat didina darbuotojų pajamas, gerina jų darbo kokybę.
Socialinės garantijos	Socialinės garantijos numatytos valstybės įstatymuose, tačiau darbdavys gali papildomai apdrausti darbuotoją, numatyti paramą ištikus neigiamoms situacijoms (artimojo mirtis, skyrybos ir pan.)
Karjeros galimybės	Aiškiai ir išsamiai pateikta informacija apie laisvas darbo vietas, galimybes kilti karjeros laiptais, sąžiningos atrankos į aukštesnes pareigas.
Darbo sąlygos	Darbo aplinka turi atitikti Higienos normas, saugumo reikalavimus. Darbuotojams neturi stigti darbo priemonių. Mikroklimato gerinimui: bendros šventės, nemokamos kavos pertraukėlė ir pan.
Vadovavimo stilius	Vadovavimas turi būti demokratinis. Vadovai aiškiai informuoja apie organizacijos vertybes. Vadovai turi išklausti darbuotojų nuomones, diskutuoti, paaiškinti sprendimus. Vadovas su darbuotojais elgiasi mandagiai, pagarbiai, domisi jų gyvenimu. Formuojamas bendravimas organizacijoje.

Darbuotojų motyvaciją lemia materialiniai motyvai. Jie skatina pasirinkti profesiją, darbovietę, siekti gerų darbo rezultatų. Materialinių motyvų įtaka labai sudėtinga. Žmonės paprastai stengiasi išlaikyti ankstesnį darbo užmokestį arba siekia didesnio. Valdant personalą, labai svarbu darbo užmokestis ir jo galimo pasikeitimo perspektyva. Jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir vengia jo (Urbonienė, Leliūgienė, 2004). Todėl darbo užmokesčio ekonomija labai dažnai ne tik nepateisinama, bet ir sukelia nuostolių dėl nedidėjančio arba netgi mažėjančio darbo atlygio. Materialinių motyvų skatinamoji įtaka prasideda nuo tam tikro dydžio, kurį lemia pragyvenimo lygis. Šiame lygyje materialinių motyvų įtaka pasireiškia labiausiai. Kad materialiniai motyvai būtų veiksnūs, atlyginimas turi priklausyti nuo darbo rezultatų (Бақырадзе, 2013). Svarbu naudoti vienodus darbo vertinimo rodiklius visiems kolektyvo nariams (Šavareikienė, 2012). Rodikliai turi būti aiškūs, sudarantys sąlygas palyginti konkrečių darbuotojų darbo rezultatus. Visų išmokų teisingumą turi pripažinti jas gaunantieji. Nesuprantamos išmokos netenka teigiamo motyvacijos vaidmens.

Socialinės garantijos taip pat svarbi motyvavimo priemonė. Motyvavimo sistemoje turi būti kreiptinas dėmesys į dvasinius ir socialinius skatinimo poreikius. Jų tenkinimas taip pat susijęs su sėkmingu darbu organizacijoje. Prie jų priskirtini: domėjimasis darbu, vykdomų funkcijų svarbos pripažinimas, bendradarbių pagarba, darbo sąlygos ir t. t. Taip pat motyvavimui reikšmingi pagyrimai, premijos, nes tai parodo, kad tinkamas darbuotojo darbas yra pastebimas ir vertinamas. Elementai, kurie gali padėti sukurti aukštą motyvacijos lygį bei pasitenkinimą darbu (Kareckaitė, 2006): įvairumas – darbas reikalauja skirtingų darbuotojo sugebėjimų, ypač tų, kurie reikalingi atlikti tam tikrą užduotį – tai egzistuoja darbuotojų veikloje. Sąlygų vienodumas – visi darbuotojai pagal užimamas pareigas uždirba vienodai. Reikšmingumas – tai apima darbą, kuris, darbuotojo nuomone, yra svarbus padaliniiui ir turi esminės įtakos rezultatams, - valstybė turi parodyti, kad darbuotojų darbas yra gerbiamas valstybės. Autonomija (atliekant užduotį suteikiama tam tikra asmens veikimo laisvė bei nepriklausomybė) vyrauja darbuotojo veikloje. Grįžtamasis ryšys – numatomas reguliarus ir reikšmingas grįžtamasis ryšys tarp paties darbo ir tam tikro lygio vadovo. Vystymasis – suteikiama galimybė gauti aukštesnes pareigas. Pripažinimas – suteikiamas formalus ir neformalus pripažinimas, atitinkąs įnašo dydį į padalinio tikslus.

Apibendrinant nagrinėtą medžiagą galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas yra siekis tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius. Motyvavimo priemonės yra galimybė mokytis organizacijoje, vadovo požiūris į darbuotojus, pagyrimai ir paskatinimai, darbovietėje vyraujantis požiūris apie profesiją, jos svarbą, mokymai, kursai, tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas. Motyvavimas yra patrauklių gyvenimui ir darbui priemonių sukūrimas, kurios nulemtų tam tikros profesijos pasirinkimą arba tam tikro darbo geresnį atlikimą.

Tyrimo metodika ir organizavimas

Atliktas tyrimas skirtas konkrečios ugdymo įstaigos problemoms nagrinėti. Tai – konkretaus atvejo analizė. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos X, administracija, siekdama savo organizacijos ugdymo kokybės bei norėdama nustatyti savo įstaigos pedagogų motyvaciją darbui, užsakė atlikti šį tyrimą. Tyrimo tikslas – nustatyti darželio X pedagogų motyvaciją dirbti pačių pedagogų ir įstaigos vadovų požiūriais. Tyrimas atliktas 2020 m. kovo–balandžio mėn., taikant kiekybinį ir kokybinį metodus.

Duomenų rinkimo metodai ir instrumentai. Kiekybiniam tyrimui atlikti naudota anketinė apklausa. Taikant anketavimą, kaip sociologinės informacijos rinkimo būdą, respondentai patys (raštu) atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus (Gaižauskienė, Mikėnė, 2011). Anketa sudaryta iš 20 klausimų, iš kurių 4 yra atvirieji, visi kiti uždarieji. Prie kiekvieno uždarojo klausimo pateikiami atsakymų variantai. Anketos buvo dalinamos tiesiogiai, iš anksto susitarus ir nuvykus į ugdymo įstaigą. Kiekybiniam tyrimui atlikti panaudotas interviu metodas. Interviu klausimynas sudarytas iš penkių pagrindinių klausimų, kiekvienas iš jų turėjo po keletą patikslinančių klausimų. Interviu buvo atliekamas pagal iš anksto paruoštą klausimyną. Vieno interviu trukmė – apie 1 valandą. Interviu buvo atliekamas iš anksto sutarus laiką ir vietą.

Tyrimo anketa ir interviu klausimynas sudaryti remiantis darbo teorinėje dalyje išskirtomis sampratomis ir charakteristikomis. Parengti anketos ir interviu klausimynų instrumentarijai, kuriuose akcentuotos klausimų grupės: motyvacijos veiksniai, motyvacijos veiksnių įsivertinimas, darbo sąlygų sudarymas ir vertinimas, motyvacijos priemonės ir jų įvertinimas, karjeros galimybių vertinimas, pedagoginės įstaigos specifikos apibūdinimas, vadovo lyderystės raiška.

Duomenų analizės metodai. Anketų atsakymai skaičiuojami Microsoft Excel programa. Interviu atsakymai analizuojami turinio analizės metodu.

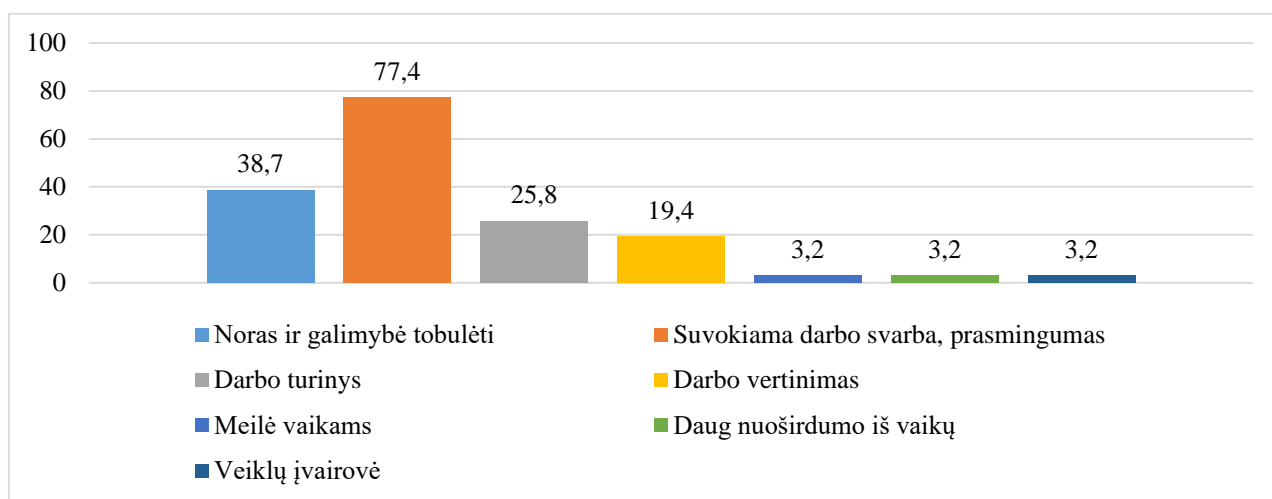
Tyrimo imtis. Kiekybinio tyrimo imtis – 31 darželio X pedagogas. Imtį sudaro visi įstaigoje dirbantys pedagogai. Taip pat atliktas interviu su 2 įstaigoje dirbančiais administracijos darbuotojais.

Tyrimo etikos reikalavimai. Renkant tyrimo duomenis, būtina paisyti tyrimo etikos reikalavimų: gerai pasirengti tyrimui, nerinkti duomenų, kurie nebus naudojami tyrime; supažindinti tyrimo dalyvius su tyrimo turiniu ir gauti jų sutikimą dalyvauti, taip pat gauti sutikimą, jei pokalbis įrašomas; pateikti teisingą informaciją apie tyrimo tikslus; neteikti klausimų, žeminančių asmens orumo, nepažeisti tiriamųjų privatumo; nepažeisti

tiriamiesiems duoto anonimiškumo ar konfidencialumo įsipareigojimo; gerbti tiriamuosius ir būti sąžiningam (Balčiūnas ir kt., 2014). Tyrimo metu buvo laikomasi konfidencialumo, pagarbos, savanoriškumo principų. Visi gauti duomenys naudoti tik tyrimo tikslais.

Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas

Tyrimo metu respondentų buvo klausama, kokie vidiniai motyvacijos veiksniai skatina juos dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Atsakymai pateikiami 1 pav.

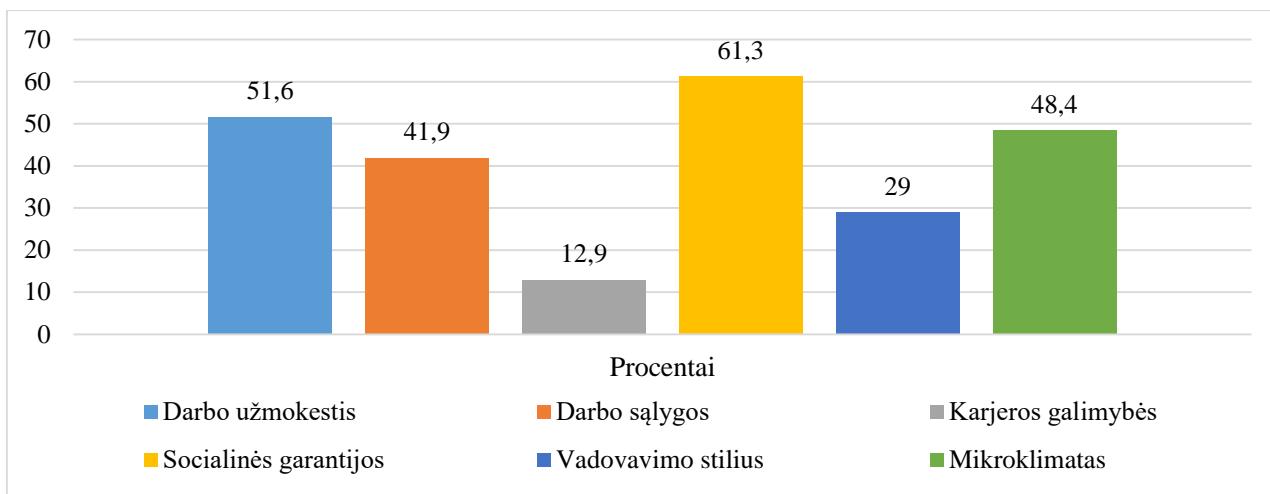


1 pav. Vidiniai pedagogų motyvacijos veiksniai

Tyrimo metu nustatyta (1 pav.), kad didžioji dauguma respondentų (77,4 proc.) suvokia savo darbo svarbą, prasmingumą, tai juos motyvuoja. Vienas iš vidinės motyvacijos veiksnių yra noras ir galimybės tobulėti (38,7 proc.). Penktadalis respondentų (25,8 proc.) nurodė, kad juos motyvuoja darbo turinys, 19,4 proc. tiriamųjų nurodė darbo vertinimą. Po 3,2 proc. respondentų nurodė savitus motyvacijos veiksnius: meilę vaikams, patiriamą nuoširdumą iš vaikų; veiklų įvairovę. *Galima teigti, kad labiausiai darželio pedagogus motyvuoja suvokiama darbo svarba ir prasmingumas.*

Tyrimo metu nustatyta (2 pav.), kad daugiausiai respondentų (61,3 proc.) nurodė, kad juos labiausiai motyvuoja socialinės garantijos. Daugiau nei pusė tiriamųjų (51,6 proc.) motyvuoja darbo užmokestis. Apie pusę respondentų (48,4 proc.) teigė, kad juos motyvuoja mikroklimate. 41,9 proc. tiriamųjų teigė, kad juos motyvuoja darbo sąlygos. Tik trečdalis respondentų (29 proc.) nurodė, kad juos motyvuoja vadovavimo stilius. Karjeros galimybes nurodė mažiausiai respondentų (12,9 proc.). *Galima daryti išvadą, kad darželyje pedagogai gauna tinkamas socialines garantijas, pakankamą darbo užmokestį, mikroklimate yra geras. Tačiau*

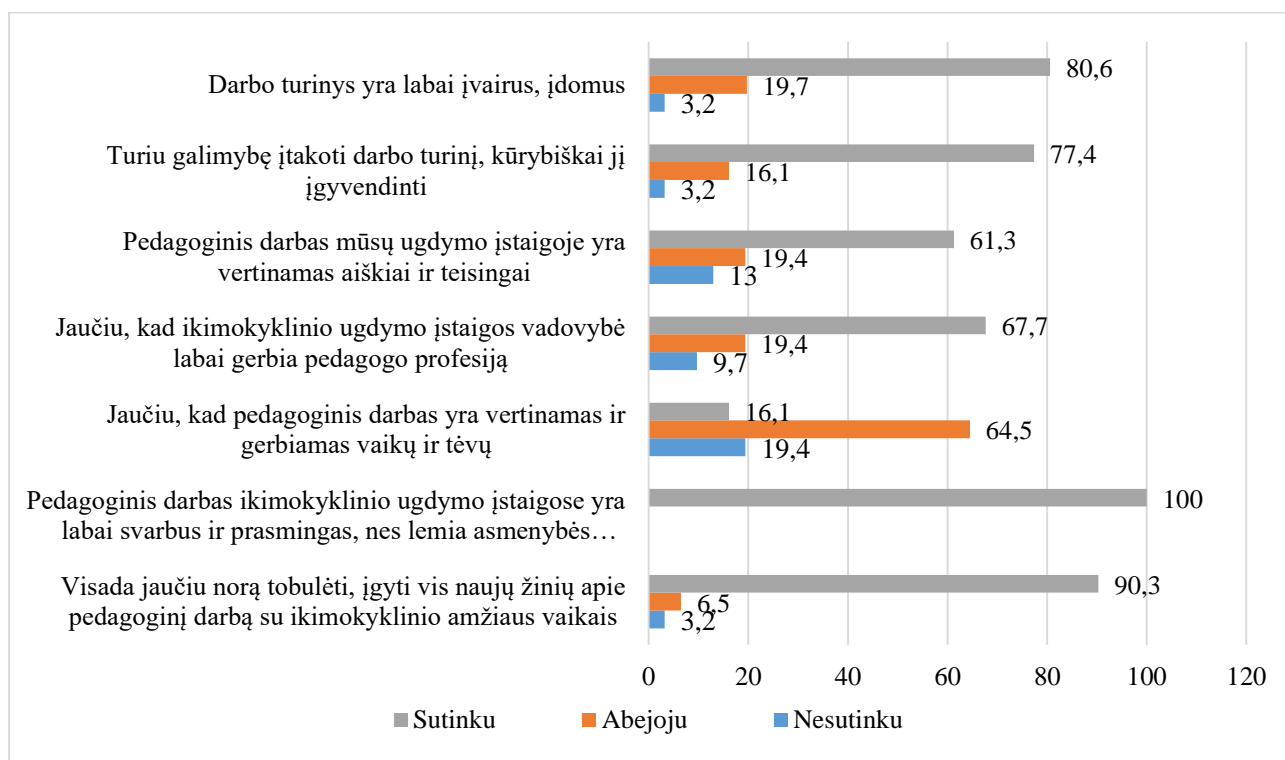
darželyje pedagogai nevertina karjeros galimybių ir vadovavimo stiliaus įtakos jų motyvacijai.



2 pav. Pedagogus motyvuojantys išoriniai veiksniai

Tyrimo metu nustatyta (3 pav.), kad visi pedagogai sutinka, jog pedagoginis darbas ikimokyklinio ugdymo įstaigoje yra labai svarbus ir prasmingas, nes lemia asmenybės formavimąsi. Didžioji dauguma respondentų (90,3 proc.) sutinka, kad visada jaučia norą tobulėti, įgyti vis naujų žinių apie pedagoginį darbą; tik 3,2 proc. su tuo nesutinka, o 6,5 proc. abejoja. Su teiginiu, kad darbo turinys yra labai įvairus ir įdomus, sutiko 80,6 proc. tiriamųjų; 19,7 proc. jų abejojo, o 3,2 proc. nesutiko. Su teiginiu, kad pedagogai turi galimybę darbo turinį kūrybiškai įgyvendinti, sutiko 77,4 proc. apklaustųjų; 16,1 proc. jų abejojo, 3,2 proc. – nesutiko. Daugiau

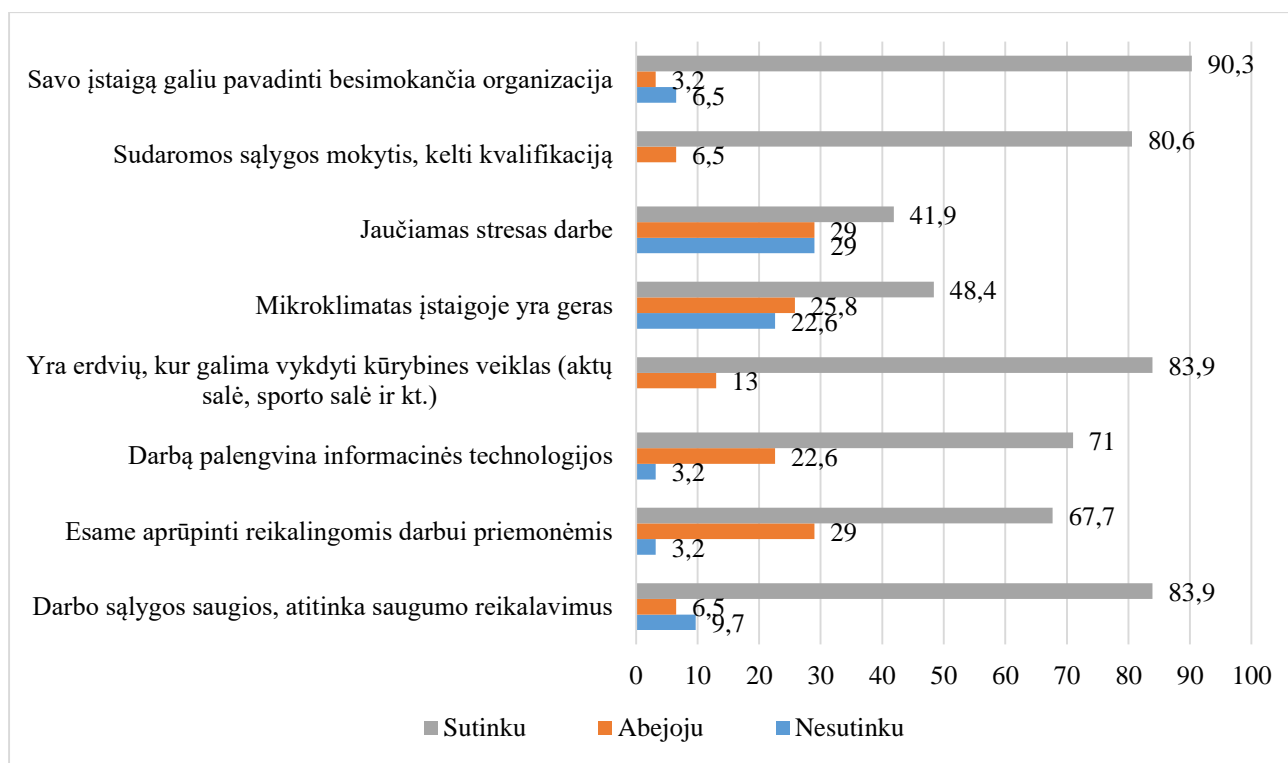
nei pusė respondentų (61,3 proc.) sutiko, kad pedagoginis darbas įstaigoje yra vertinamas aiškiai ir teisingai; 19,4 proc. abejojo, o 13 proc. apklaustųjų nesutiko. Didžioji dauguma respondentų (67,7 proc.) sutiko, kad įstaigos vadovas gerbia pedagogo profesiją; 19,4 proc. abejojo, 9,7 proc. respondentų nesutiko. Pastebėta, kad daugiau nei pusė respondentų (64,5 proc.) nesutinka, kad pedagoginis darbas vertinamas ir gerbiamas vaikų ir tėvų. *Tai rodo, kad pedagogai, dirbdami prasmingą darbą, nesijaučia vertinami tėvų ir vaikų, nors būtent jiems yra skirtas jų darbas.*



3 pav. Vidinių motyvacijos veiksnių vertinimas

Tyrimas atskleidė (4 pav.), kad 90,3 proc. apklaustųjų savo įstaigą laiko besimokančia organizacija; su tuo nesutinka 6,5 proc. tiriamųjų, abejoja 3,2 proc. Su teiginiu, kad įstaigoje sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją, mokytis, sutiko 80,6 proc. apklaustųjų, abejojo 6,5 proc. Dėl įstaigoje jaučiamo streso atsakymai pasiskirstė įvairiai: 41,9 proc. respondentų sutiko su teiginiu, kad darbe jaučia stresą; abejojo 29 proc., nesutiko 29 proc. apklaustųjų. Mikroklimatą laiko geru mažiau nei pusė respondentų (48,4 proc.), abejoja, ar jis geras, 25,8 proc. apklaustųjų, nesutiko – 22,6 proc. Su teiginiu, kad įstaigoje yra erdvių, kur galima vykdyti kūrybines veiklas, sutiko 83,9 proc. apklaustųjų, abejojo 13 proc. Daugiau nei pusė

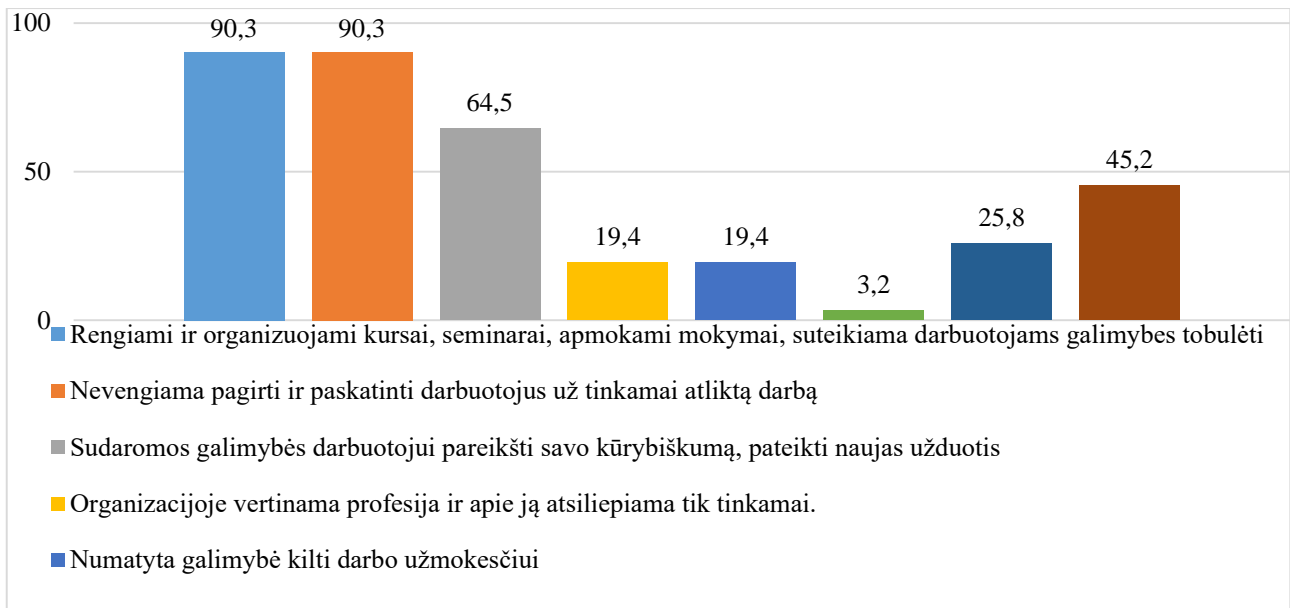
apklaustųjų (71 proc.) sutiko, kad darbą palengvina informacinės technologijos, abejojo 22,6 proc., nesutiko 3,2 proc. Su teiginiu, kad pedagogai yra aprūpinti reikiamomis priemonėmis, sutiko 67,7 proc. respondentų, abejojo 29 proc. jų, 3,2 proc. nesutiko. Tai, kad darbo sąlygos įstaigoje saugios, patvirtino 83,9 proc. respondentų, abejojo 6,5 proc., nesutiko 9,7 proc. apklaustųjų. *Galima teigti, kad tirtame darželyje X darbo sąlygos saugios, pedagogai aprūpinti darbo priemonėmis, erdvėmis, kuriose gali įgyvendinti savo kūrybinius sprendimus; jiems sudaromos sąlygos mokytis, tobulėti, organizacija yra apibūdinama kaip besimokanti. Tačiau dalis pedagogų patiria stresą darbe ir dalis jų mato mikroklimato problemas.*



4 pav. Darbo sąlygų vertinimas

Tyrimo metu nustatyta (5 pav.), kad 32,3 proc. respondentų karjeros galimybes įvardina kaip galimybes kelti kvalifikaciją, kategorijas, kurios gali lemti didesnę darbo užmokestį. Po 6,5 proc. respondentų įvardino, kad gali kilti iki metodininko ir kad nėra jokių karjeros galimybių. 3,2 proc. respondentų teigė, kad vienintelė karjeros galimybė – pensija, tačiau pabrėžtina, kad taip nurodė respondentas, kuris yra įstaigoje dirbantis 21 ir daugiau metų. *Galima daryti išvadą, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai nežino karjeros galimybių, išvelgia tik galimybę kelti kvalifikaciją ir kategoriją.* Dauguma respondentų

(90,3 proc.) nurodo, kad įstaigoje rengiami kursai ir mokymai, seminarai, suteikiama galimybė darbuotojams tobulėti. Tiek pat respondentų nurodė, kad nevengiama pagirti darbuotojų ir paskatinti juos už tinkamai atliktą darbą. Daugiau nei pusė respondentų (64,5 proc.) nurodė, kad sudaromos galimybės pedagogui išreikšti savo kūrybingumą, pateikti naujas užduotis. 45,2 proc. tiriamųjų nurodė, kad įstaigoje skatinamas bendradarbiavimas. Ketvirtadalis respondentų (25,8 proc.) teigė, kad įstaigoje yra aiškiai ir išsamiai pateikiama informacija apie laisvas darbo vietas, galimybes kilti karjeros laiptais.



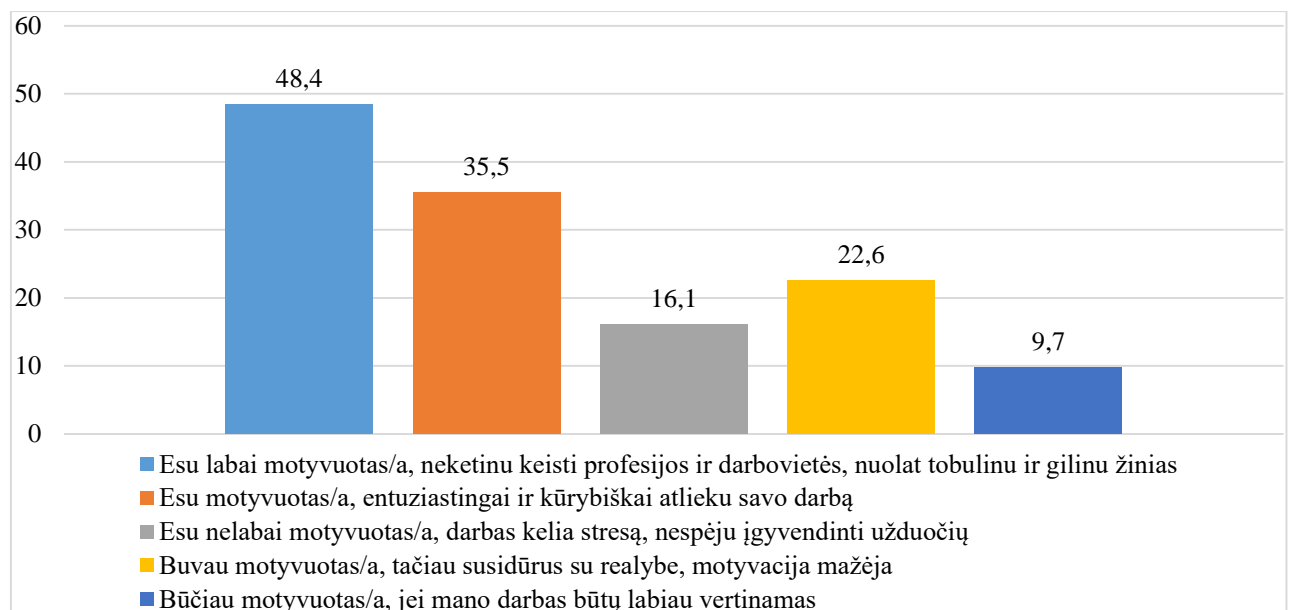
5 pav. Motyvavimo priemonės

Galima teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pedagogai motyvuojami galimybėmis tobulėti, pagyrimais už darbo kokybę, saviraiškos, kūrybiškumo galimybėmis, bendradarbiavimu. Tačiau pastebėtas darbo užmokesčio galimybės kilti trūkumas, aiškios informacijos apie karjeros galimybes trūkumas, profesijos teigiamo vertinimo, teigiamo požiūrio į profesiją išreiškimo stoka.

Tyrimo metu buvo prašoma įvertinti savo motyvaciją dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.

Tyrimo metu paaiškėjo (6 pav.), kad tirta darželio ikimokyklinio ugdymo pedagogai yra

motyvuoti: 48,4 proc. jų nurodė, kad yra labai motyvuoti, 35,5 proc. jų nurodė, kad yra motyvuoti, entuziastingi. Penktadalis respondentų (22,6 proc.) nurodė, kad jie buvo motyvuoti, tačiau, susidūrus su realybe, jų motyvacija mažėja. 16,1 proc. respondentų teigė esą nelabai motyvuoti, darbas jiems kelia stresą, nespėja įgyvendinti užduočių. 9,7 proc. respondentų nurodė, kad būtų motyvuoti, jei darbas būtų labiau vertinamas. Galima teigti, kad tik mažai daliai respondentų motyvacijos trūksta, didžioji dauguma pedagogų motyvuoti.



6 pav. Pedagogų motyvacijos įsivertinimas

Apibendrinant atlikto interviu rezultatus, galima daryti išvadą, kad vadovams rūpi pedagogai, jų motyvacija. Dauguma įstaigos pedagogų yra

motyvuoti dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, tačiau jauniems pedagogams motyvacijos trūksta. Vadovai skatina pedagogus tobulėti, siekti

kvalifikacijos tobulinimo, dalyvauti atvirose veiklose, tačiau pedagogų nedomina karjeros galimybės dėl mažo užmokesčio pokyčio. Vadovavimo stilius įstaigoje yra įvairus, nėra konkrečiai išreikšto vieno stiliaus, nes darbo specifika neleidžia palaikyti tik nuolatinio demokratinio stiliaus, pedagogams privalu laikytis tam tikrų taisyklių, paliepiamų, tačiau demokratinis stilius vyrauja. Įstaigoje taikomos motyvavimo priemonės yra finansinės, veiklų derinimas pagal pedagogų charakterį, pomėgius, lūkesčius, vieši pagyrimai, laisvė ugdymo procese. Nustatyta, kad teigiamai pedagogų motyvaciją įstaigoje gali veikti įstaigos geros darbo sąlygos (higienos reikalavimai, aprūpinimas visomis priemonėmis, rūpestis mikroklimatu), darbo vertinimas (vadovas viešai pagiria, teikiami padėkos raštai, premijos), kuris vyksta kasmet (savianalizė, pokalbiai) ir po konkrečios veiklos (aptariama veikla, rezultatai, pedagogo darbas); tobulinimo galimybės yra labai išplėtotos: pedagogams apmokami ne tik kursai, seminarai, bet ir internetiniai vebinariai; kursų lankymo dienos yra apmokamos taip pat. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pedagogų motyvacija gali mažėti, nes yra nedidelės karjeros galimybės (kvalifikacijos kėlimas ir metodininko pareigos, tačiau pačioje įstaigoje karjeros galimybės nedidelės), pedagogus netenkinantis darbo užmokestis, kuris nedaug kinta pasiekiant aukštesnę kategoriją. Pedagogams kyla vis didesnių reikalavimų, veiklų krūvis auga, todėl jie nesijaučia komfortiškai. Buvo paminėta, kad vadovas ne visada gali atsižvelgti į pedagogų išsakytas mintis, problemas.

Apibendrinant tyrime dalyvavusių pedagogų bei interviu davusių ugdymo įstaigos vadovų nuomones, galima teigti: labiausiai darželio pedagogus motyvuoja suvokiama darbo svarba ir prasmingumas bei galimybės mokytis, tobulėti, įgyti naujų žinių ir gebėjimų. Pedagogai jaučiasi mažai vertinami vaikų ir tėvų. Nustatyta, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogai nėra patenkinti savo darbo užmokesčiu. Darbo sąlygos saugios, pedagogai aprūpinti darbo priemonėmis, erdvėmis, kuriose gali įgyvendinti savo kūrybinius sprendimus; jiems sudaromos sąlygos mokytis, tobulėti, organizacija yra apibūdinama kaip besimokanti ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Tačiau įstaigos pedagogai nežino visų karjeros galimybių, išvelgia tik galimybę kelti kvalifikaciją ir kategoriją, dauguma jų nemato galimybių pasiekti karjeros aukštumų. Tirtos ugdymo įstaigos mikroklimatas didžiąją dalį darbuotojų tenkina, bet yra darbuotojų, kuriems

mikroklimatas nepatinka, tačiau jų mažuma. Pedagogai dalinasi turima informacija, patirtimi, tačiau dalis pedagogų jaučia stresą darbe dėl mikroklimato, todėl būtina pasirūpinti jų problemomis, siekiant vieningos kolektyvo būsenos ir darnos. Tirtose ugdymo įstaigoje pedagogai motyvuojami galimybėmis tobulėti, pagyrimais už darbo kokybę, saviraiškos, kūrybiškumo galimybėmis, bendradarbiavimu, laisve pasirinkti ugdymo turinį, metodus ir formas. Vadovams rūpi įstaigos pedagogai, jų motyvacija, šis rūpestis pasireiškia grįžtamuoju ryšiu, veiklos aptarimu.

Išvados

1. Darbuotojo motyvacija yra vidinė žmogaus būsena, nusiteikimas siekti organizacijos tikslų efektyviai ir našiai, energingai ir entuziastingai dirbant. Motyvacijos atsiranda, kai patenkinami svarbiausi žmogaus poreikiai. Motyvacijos skatinimas vykdomas motyvavimo priemonėmis. Motyvacijos veiksniai gali būti vidiniai (noras tobulėti, kvalifikacijos kėlimas, darbo vertinimas, darbo turinys, darbo svarba) ir išoriniai (darbo užmokestis, socialinės garantijos, karjeros galimybės, darbo sąlygos). Vadovavimas darbuotojams yra motyvaciją skatinantis veiksnys. Vadovai turi pasižymėti lyderio savybėmis, kurios įkvepia darbuotojus siekti organizacijos tikslų, dirbti vieningai tikslo link.
2. Tirtose ugdymo įstaigoje pedagogų dauguma yra motyvuoti dirbti ikimokyklinio ugdymo įstaigoje, motyvacijos trūksta jaunesniems pedagogams. Įstaigos vadovas turi lyderio savybių, sugeba savo pavyzdžiu skatinti siekti organizacijos tikslų, jo vadovavimas pasižymi skatinamojo vadovavimo savybėmis. Labiausiai darželio pedagogus motyvuoja suvokiama darbo svarba ir prasmingumas bei galimybės mokytis, įgyti naujų žinių ir gebėjimų. Motyvaciją teigiamai veikiantys veiksniai: darželyje darbo sąlygos saugios, pedagogai aprūpinti darbo priemonėmis, erdvėmis, kuriose gali įgyvendinti savo kūrybinius sprendimus; jiems sudaromos sąlygos mokytis, organizacija yra apibūdinama kaip besimokanti ikimokyklinio ugdymo įstaiga. Ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogų motyvacijos problemos: nepakankamas darbo užmokestis, karjeros galimybių ribotumas, nenoras siekti karjeros.

Literatūra

1. Adomaitytė G., Girdvainytė V., Martinkienė J. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. // Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos išvalgos, p. 32-40.
2. Adamonienė R. (2002). Profesijos pedagogo saviugdosa motyvacija. // Pedagogika, Nr. 59, p. 117-124.
3. Bagdonas A. (2016). Vadovo veiklos funkcijų raiška tyrimas. [žiūrėta 2019-10-12]. Prieiga internetu: https://dSPACE.kauko.lt/bitstream/handle/1/1171/JV MF_menasdizainas_konferencija_2016%20%281%29_optimize.pdf?sequence
4. Bernhaus M., Wilson A. (2009). Teachers' motivation, classroom strategy use, students' motivation and second language achievement. [žiūrėta 2020-01-12]. Prieiga internetu: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/31869/Bernaus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Bujokaitė M. (2010). Mokytojo lyderystė: galimybės ir pavojai. // Mūsų socialinis kapitalas – žinios, p. 44-47.
6. Dukynaitė R. (2015). Lyderystė: sampratos, klasifikacijos, požymiai. Lietuvos edukologijos universiteto leidykla.
7. Ikimokyklinio ugdymo metodinės rekomendacijos. (2015). [žiūrėta 2019-11-12]. Prieiga internetu: <https://www.smm.lt/uploads/documents/tevams_ugdymo_planai/knyga%20%20rekomendacijos.pdf>.
8. Jegelevičienė V., Prakapienė D., Prakapas R. (2019). Pedagoga bendravimo kompetencijos pristatymas Lietuvos interneto žiniasklaidoje. // Socialinis darbas, Nr. 17(1), p. 45–56.
9. Kostelnik M. J., Stein L. C., Gregory K. (2009). Guiding childrens social development and learning. NY: Delmar Cengage.
10. Lebedevaitė-Bučienė I. (2018). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų kvalifikacijos tobulinimosi iššūkiai. Magistro darbas. Vytauto Didžiojo universitetas.
11. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (2001). [žiūrėta 2019-12-12]. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>
12. Marcinkevičiūtė L. (2010). Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai: monografija. // Vadyba/ Management (S003).
13. Mansfielda C., Beltmanb S. (2014). Teacher motivation from a goal content perspective: Beginning teachers' professional goals. [žiūrėta 2020-01-12]. Prieiga internetu: https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/21952/199182_199182.pdf?sequence=2&isAllowed=y
14. Navickaitė J. (2012). Mokyklos vadovo lyderystė vykstančių švietimo pokyčių kontekste. // Acta paedagogica vilnensia, Nr. 29, p. 35-46.
15. Nedzinskaitė R. (2013). Mokytojas lyderis – visuomenės varomoji jėga. // Švietimo problemos analizė, Nr. 1 (87), p. 1-8.
16. Petrulis A. (2017). Darbuotojams priimtinausias vadovavimo stilius organizacijoje. // Regional Formation and Development Studies, Nr. 1 (21), p. 109-121.
17. Sirusaitė G. (2010). Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pedagogų profesinės motyvacijos edukacinis tyrimas. Magistro darbas. Šiauliai.
18. Torquati J., Raikes H., Huddleston-Casas C. (2007). Teacher education, motivation, compensation, workplace support, and links to quality of center-based child care and teachers' intention to stay in the early childhood profession. [žiūrėta 2020-01-12]. Prieiga internetu: <https://experts.nebraska.edu/en/publications/teacher-education-motivation-compensation-workplace-support-and-l>
19. Urbonienė A., Leliūgienė I. (2004). Profesinis rengimas ir suaugusiųjų švietimas. Acta paedagogica vilnensia, Nr. 13, p. 62-71.
20. Viningienė D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. // Regional formation and development studies, Nr. 1(6), p. 161-170.
21. Веселова О.А. (2019). Профессиональная мотивация и уровень эмоционального выгорания у педагогов. [žiūrėta 2019-11-12]. Prieiga internetu: <<https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnaya-motivatsiya-i-uroven-emotsionalnogo-vygoraniya-u-pedagogov/viewer>>.
22. Гаврикова М.Е. (2018). Мотивация профессионального развития педагогов как средство повышения качества дошкольного образования. // ББК 74.100 я43 А 43.
23. Долгова В.И., Рокицкая Ю.А., Антипина Я.А. (2018). Исследование учебной мотивации младших школьников. [žiūrėta 2019-10-12]. Prieiga internetu: <<http://elib.cspu.ru/>>.
24. Наумова Н.А. (2019). Стимулирование и мотивация пpyда персонала. Prieiga internetu: <[https://sibac.info/archive/economy/7\(79\).pdf#page=14](https://sibac.info/archive/economy/7(79).pdf#page=14)>
25. Садомова Н.В. (2018). Интернет как средство мотивации языковой и коммуникативной компетенций // Актуальные проблемы социально-гуманитарных и наук, p. 104-108.
26. Шаховой В.А., Шапиро С.А. (2015). Мотивация трудовой деятельности. Directmedia.

TEACHER'S MOTIVATION TO WORK IN A PRE-SCHOOL EDUCATION INSTITUTION

Summary

Various sources interpret employees' motivation for a specific job differently: some single out financial rewards; others prioritise career opportunities, and some point to the relevance of a person's self-realisation. Therefore, the question arises - what motivates pre-school educators to work as teachers most? While writing the article, the following problematic questions were raised: how are the pre-school teachers motivated to work in an educational institution? What is the motivation of pre-school teachers? What factors determine the motivation of pre-school teachers? What are the obstacles and problems of motivating pre-school teachers?

The research problem is what motivates teachers to work in a pre-school education institution? *The subject of the research* is the motivation of pre-school teachers to work.

The research aims to reveal the motivation of pre-school teachers and the factors and problems that determine it.

The objectives of the research are to theoretically substantiate the specifics of teaching in a pre-school education institution from the point of view of motivation; empirically determine the reason of teachers to work in a pre-school education institution.

The methods used include the analysis of scientific literature, questionnaire survey, interview, content analysis.

Results. In a Raseiniai kindergarten, the majority of teachers are motivated to work in a pre-school education institution; however, young people lack motivation. It was established that the problems of the motivation of teachers of pre-school education institutions include insufficient salary, limited career opportunities, unwillingness to pursue a career, participate in free activities. The factors that have a positive effect on motivation in the institution are as follows: working conditions in the Raseiniai kindergarten are safe, teachers are provided with educational tools, spaces where they can implement their creative solutions; they are provided with the conditions to learn and improve, the organisation is described as a pre-school learning institution.

Keywords: pre-school education, teachers' motivation, educational function of the family.

Informacija apie autorius

dr. Algimantas Bagdonas. Kauno kolegijos, Menų ir Ugdymo fakulteto Pedagogikos katedros docentas, Kalbų Centro lektorius. Mokslinių tyrimų kryptys: pedagoginė psichologija, lyginamoji kalbotyra.
El. pašto adresas: algimantas.bagdonas@go.kauko.lt

Vilma Juodienė. Kauno lopšelio – darželio „Boružėlė“ ikimokyklinio ugdymo pedagogė. Mokslinių tyrimų laukas: ugdymo aplinkos, specialiųjų poreikių vaikų ugdymas.
El. pašto adresas: vilma76@inbox.lt