

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Simona JUCIŪTĖ
Vadybos studijų programos studentas

ŠVIETIMO DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMO
VERTINIMAS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE

Magistro darbas

Šiauliai, 2012

Juciūtė S. (2012). Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo vertinimas bendrojo lavinimo mokyklose: universitetinių iššestinių studijų Švietimo vadybos programos baigiamasis darbas/ baigiamojo darbo vadovas prof. habil. dr. Rimantas Želvys. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 66 p. (85 p.).

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo sistema bei tobulinimo galimybės. Darbe nagrinėjami šie probleminiai klausimai: kaip yra atliekamas švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimas bendrojo lavinimo mokyklose ir ar skiriasi vertinimo reikšmingumas pagal mokyklos statusą t. y. ar yra skirtumas tarp pagrindinių mokyklų ir gimnazijų.

Teorinėje dalyje apibrėžiama darbo atlikimo samprata, analizuojama vertinimo reikšmė mokyklai, išskiriami vertinimo procese naudojami metodai, kriterijai, vertinimo eiga, vertinama kaip mokyklų vidaus bei išorės auditas prisideda, atliekant švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimą.

Empirinėje darbo dalyje pristatomi tyrimo vykdymo etapai, metodai, pagrindžiami tyrimo instrumentai, pristatomas empirinio tyrimo organizavimas. Apklausus 198 bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų ir 4 mokyklų direktorius, įvertinta švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo sistema gimnazijose ir pagrindinėse mokyklose, įvertintos objektyvaus vertinimo siekimo galimybės, nustatytas pedagogų vertinimo statistiškai reikšmingas skirtumas tarp pagrindinių mokyklų ir gimnazijų, atskleistas bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris į pedagogų darbo atlikimo vertinimo sistemą.

Juciūtė S. (2012). Performance appraisal of educators in general education schools: Master thesis in Education Management program of University of Extended Studies / Scientific adviser prof. habil. Dr. Rimantas Želvys. Šiauliai University, Department of Management 66 p. (85 p.).

SUMMARY

The system and improvement capabilities of this system of performance appraisal of educators in general education schools are being examined in this thesis. The following issues are being analysed: how the performance appraisal of educators in general education schools is being evaluated and are there significance changes depending on the school status – is there a difference between primary schools and gymnasiums.

The concept of performance is defined in the theoretical part, the significance of evaluation to the school is analysed, identifies the methods used in the evaluation process, criteria, evaluation process, evaluation of schools as the internal and external audit shall contribute to the education staff in the performance appraisal.

The empirical part presents the research stages of implementation, methods, tools based on research, the organization of the empirical research. Survey of 198 secondary school teachers and 4 school principals, the system of performance appraisal of educators in primary schools and gymnasiums was assessed, the abilities of impartial evaluation were assessed, statistically significant difference of evaluation of educators between gymnasiums and primary schools assessed, the approach of the general education school principals' to performance appraisal of educators was revealed.

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. ŠVIETIMO DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMO VERTINIMO TEORINIS PAGRINDIMAS.....	10
1.1. Darbo atlikimo teorinis pagrindimas.....	10
1.2. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo reikšmė mokyklai	12
1.3. Darbo atlikimo vertinimo būdai.....	14
1.4. Vietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo metodologija.....	15
1.4.1. Darbuotojų vertinimo kriterijai ir tvarka	15
1.4.2. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo metodai	18
1.5. Mokyklos vidaus ir išorės auditas kaip švietimo darbuotojų darbo vertinimo priemonė ..	22
1.6. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimas remiantis Amerikos patirtimi.....	24
2. ŠVIETIMO DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMO VERTINIMO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ	28
2.1. Empirinio tyrimo eigos, metodo ir procedūrų aprašymas	28
2.1.1. Tyrimo metodai.....	28
2.1.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas.....	29
2.1.3. Tyrimo imtis	31
2.1.4. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas	32
2.2. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo bendrojo lavinimo mokyklose tyrimo rezultatai ir analizė.....	33
2.2.1. Mokyklų pedagogų apklausos tyrimo rezultatai.....	33
2.2.2. Mokyklų vadovų apklausos tyrimo rezultatai.....	53
IŠVADOS.....	59
REKOMENDACIJOS	61
LITERATŪRA	62
PRIEDAI	66

LENTELĖS

- 1 lentelė. Sąvokų palyginimas, p. 12.
- 2 lentelė. Audito duomenų panaudojimo galimybės, p. 24.
- 3 lentelė. Anketos klausimų pagrindimas, p. 32.
- 4 lentelė. Demografinių klausimų rezultatai, p. 36.
- 5 lentelė. Respondentų nuomonių, kas atlieka pedagogų darbo atlikimo vertinimą, dažniai paversti procentais (N=198), p. 37.
- 6 lentelė. Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka mokyklos vadovas dažniai (N=198), p. 38.
- 7 lentelė. Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka kolegos pedagogai dažniai (N=198), p. 38.
- 8 lentelė. Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka pats vertinamasis dažniai (N=198), p. 39.
- 9 lentelė. Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka mokiniai dažniai (N=198), p. 39.
- 10 lentelė. Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka mokinių tėvai dažniai (N=198), p. 40.
- 11 lentelė. Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka vidaus auditas dažniai (N=198), p. 40.
- 12 lentelė. Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka išorės auditas dažniai (N=198), p. 41.
- 13 lentelė. Respondentų nuomonių, kurie darbo atlikimo vertinimo kriterijai yra reikšmingi vertinimo procesui, dažniai paversti procentais (N=198), p. 42.
- 14 lentelė. Respondentų nuomonių, kurie vertinimo kriterijai reikšmingi vertinant, statistinis reikšmingumas (N=198), p. 43.
- 15 lentelė. Pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmė mokyklai, p. 46.
- 16 lentelė. Respondentų nuomonių, kokia darbo atlikimo vertinimo reikšmė mokyklai, statistinis reikšmingumas, p. 46.
- 17 lentelė. Pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmė vertinamajam, p. 47.
- 18 lentelė. Respondentų nuomonių, kokia darbo atlikimo vertinimo reikšmė vertinamajam, statistinis reikšmingumas, p. 47.
- 19 lentelė. Respondentų nuomonės, kurie vertinimo metodai jiems yra priimtinausi (N=87), p. 49.
- 20 lentelė. Pedagogų nuomonės, kokio grįžtamojo ryšio jie sulaukia po vertinimo (N=49), p. 50.
- 21 lentelė. Respondentų nuomonės, kokios problemos kyla atliekant pedagogų vertinimą (N=65), p. 51.
- 22 lentelė. Pedagogų nuomonės, kaip būtų galima tobulinti darbo atlikimo vertinimo sistemą (N=45), p. 53.
- 23 lentelė. Mokyklų vadovų nuomonės, kokie turi būti pedagogų darbo atlikimo vertinimo kriterijai (N=4), p. 53.
- 24 lentelė. Respondentų nuomonės apie problemas, su kuriomis susiduria atlikdami pedagogų darbo atlikimo vertinimą (N=4), p. 54.
- 25 lentelė. Grįžtamasis ryšys, kurio sulaukia pedagogai po vertinimo, p. 56.
- 26 lentelė. Mokyklos vadovų nuomonės apie vidaus audito reikšmę darbo atlikimo vertinimui (N=4), p. 56.
- 27 lentelė. Respondentų nuomonės apie darbo atlikimo vertinimo reikšmę mokyklai (N=4), p. 57.
- 28 lentelė. Respondentų nuomonės, kaip reikėtų tobulinti pedagogų darbo atlikimo vertinimą (N=4), p. 58.

PAVEIKSLAI

- 1 paveikslas. Personalo vertinimo metodų klasifikacija, p. 20.
- 2 paveikslas. Imties dydžio skaičiuoklė, p. 29 .
- 3 paveikslas. Mokytojų pasiskirstymas pagal mokyklų tipus, p. 34.
- 4 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.), p. 34.
- 5 paveikslas. Pedagogų darbo atlikimo vertinimas, p. 36.
- 6 paveikslas. Tinkamiausi metodai ugdymo turiniui vertinti, p. 44.
- 7 paveikslas. Tinkamiausi metodai mokymosi pasiekimams vertinti, p. 44.
- 8 paveikslas. Tinkamiausi metodai mokymuisi ir ugdymui vertinti, p. 45.
- 9 paveikslas. Metodai tinkamiausi vertinti mokytojo pagalbą mokiniui, p. 45.
- 10 paveikslas. Grįžtamasis ryšys po vertinimo, p. 48.

IVADAS

Gyvename pasaulyje, kuriame nuolat vyksta permainos dėl didėjančių informacijos srautų, globalizacijos, technologijose daromos sparčios pažangos. Visose srityse neišvengiamai vyksta permainos bei įvairios reformos. Ne išimtis yra ir švietimo sistema, kurią siekiama nuolat tobulinti, nes tik taip galima pasiekti geresnių rezultatų, padedant žmogui prisitaikyti prie nuolatinių permainų. Aplinkos pokyčiai švietimo sistemai kelia vieną iš svarbiausių tikslų – padėti visuomenei ir atskiram asmeniui atsakyti į svarbiausius aplinkos keliamus iššūkius ir padėti kuo plačiau pasinaudoti atsivėrusiomis naujomis galimybėmis

Kaip žinia, kiekvienos valstybės ateitis priklauso nuo jos jauniausių piliečių, todėl šiuo permainų laikmečiu reikia kuo daugiau dėmesio skirti mokykloms, jų tobulinimui. Vienos iš aktualiausių problemų yra tos, kad mokykla nesugeba suteikti vienodas mokymo galimybes kiekvienam jaunuoliui dėl skirtingų pedagogų darbo atlikimo kokybės. Siekiant išvengti šių problemų, būtinas pedagogų darbo atlikimo vertinimas ir tobulinimas.

Vykdamas švietimo reformą Lietuvoje, daugelyje darbų kalbama apie pedagogų kompetencijas ir jų tobulinimus, mokymo metodų naujoves ir panašiai. Večkienė (1996) savo knygoje rašo apie mokyklos ir visos švietimo sistemos vertinimą, jo principus ir kriterijus. Mūsų švietimo sistemos reformos yra nukreiptos į pačios sistemos keitimą, atnaujinimą, kvalifikuotų ir kompetentingų pedagogų ruošimą, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kokybės stebėjimo sistemą, pedagogų perkvalifikavimo ir tęstinio mokymosi plėtojimą (Briedis ir kt., 2007). Sistemos reformos reikalauja sparčiai besikeičiantis šiuolaikinis pasaulis, kuriame mokytojo vaidmuo keičiasi iš žinių perdavėjo į padėjėją, kuris turi mokinių mokyti mokytis, skatinti paties mokinio mokymąsi.

Pedagoginėje literatūroje daugiausia dėmesio yra skiriama pedagogų kompetencijų vertinimui. Ozmon ir kt. (1996) pabrėžia, jog būtina gilinti įvairias pedagogo kompetencijas, nes mokytojo pedagoginis kompetentingumas lemia ne tik mokinių pasiekimus, bet ir visos visuomenės kaitą. Apie pedagogų ir vadovų požiūrį į pedagoginių kompetencijų vertinimą rašė Gutauskaitė – Janulevičienė (2008), metodines rekomendacijas pedagogų vertinimui pateikė Briedis ir kt. (2007), pedagogų kompetencijų vertinimą plačiai nagrinėjo Šetkus (2007), mokytojų atestacijos nuostatuose (2008) pateikiami mokytojų vertinimo kriterijai bei procedūra. Kaip jau pastebėta, labiausiai yra gilinamasi į pedagoginių kompetencijų vertinimą, bet ne į pedagogo darbo atlikimo vertinimą. Darbo atlikimo vertinimas yra labiau aktualus vadyboje. Darbo atlikimo vertinimo ypatumus nagrinėja Dessler (2001), Chmiel (2005), DeNisi, Pritchard (2006) ir kiti autoriai. Todėl kyla šio darbo **probleminiai klausimai** kaip yra atliekamas švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimas bendrojo lavinimo

mokyklose ir ar skiriasi vertinimo reikšmingumas pagal mokyklos statusą t.y. ar yra skirtumas tarp pagrindinių mokyklų ir gimnazijų.

Ši problema baigiamojo magistro darbo **tikslą**: išanalizuoti ir įvertinti švietimo darbuotojų - pedagogų darbo atlikimo vertinimo sistemą pagrindinėse mokyklose ir gimnazijose.

Tyrimo objektas. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo sistema pagrindinėse mokyklose ir gimnazijose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Susipažinti su užsienio ir Lietuvos autorių mokslinė literatūra apie švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo sistemą ir jos reikšmingumą bendrojo lavinimo mokyklose.
2. Nustatyti objektyvaus pedagogų darbo atlikimo vertinimo organizavimo galimybes.
3. Išsiaiškinti kaip švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo sistemos reikšmingumas skiriasi tarp pagrindinių mokyklų ir gimnazijų.
4. Identifikuoti pedagogų darbo atlikimo vertinimo proceso keliamus sunkumus proceso dalyviams.
5. Nustatyti bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūrį į darbo atlikimo vertinimo sistemą.
6. Pateikti švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo sistemos tobulinimo rekomendacijas.

Tyrimo hipotezė – pedagogų darbo atlikimo vertinimas nėra objektyvus ir pats vertinimas gimnazijose vertinamiesiems yra reikšmingesnis negu pagrindinėse mokyklose.

Tyrimo metodai:

- Teoriniam pagrindimui buvo naudojamas dokumentų analizės metodas, Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros, periodinių mokslo žurnalų, publikacijų, esančių internetinėse duomenų bazėse, analizė, sisteminimas, apibendrinimas ir lyginimas.
- Empirinei darbo daliai pasirinktas kiekybinis ir kokybinis tyrimai – standartizuota anketinė apklausa ir pusiau struktūrizuotas interviu. Anketinės apklausos duomenų apdorojimui buvo naudojama statistinė analizė, atlikta SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programine įranga. Interviu duomenų analizei naudotas turinio (content) analizės metodas.

Tyrimo empirinė bazė. Tyrime dalyvavo 198 (N=198) Klaipėdos ir Šilutės miestų bendrojo lavinimo mokyklų pedagogai ir 4 mokyklos vadovai.

Tyrimo etapai:

1. Magistro darbo temos pasirinkimas, mokslinės literatūros rinkimas, darbo įvado formavimas (2009 m. spalio mėn. – 2010 m. sausio mėn.).
2. Konceptualiosios mokslinio darbo dalies rengimas: mokslinės literatūros nagrinėjimas, tyrimo strategijos parinkimas ir metodologinių pagrindų formulavimas (2010 m. vasario – birželio mėn.).
3. Analitinės mokslinio darbo dalies rengimas: pasiruošimas duomenų rinkimui, informantų parinkimas, apklausos vykdymas, gautų duomenų analizė ir interpretavimas (2011 m. rugsėjo – 2012 m. sausio mėn.).
4. Tyrimo ataskaitos rengimas, išvadų bei pasiūlymų formulavimas (2012 m. vasario – 2012 m. balandžio mėn.)

Tyrimo rezultatų naujumas. Daugelyje mokslinių darbų yra plačiai nagrinėjamos švietimo darbuotojų kompetencijos, tačiau pasigendama darbų apie švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo sistemą kas plačiai nagrinėjama vadybos srityje. Šiame magistro darbe nagrinėjama kaip atliekamas pedagogų darbo atlikimo vertinimas bendrojo lavinimo mokyklose, kokie vyrauja kriterijai ir metodai, taip pat siekiama išsiaiškinti ar skiriasi pedagogų darbo atlikimo vertinimas pagrindinėse mokyklose ir gimnazijose. Tai aktualus tyrimas, atveriantis kelią tolimesniems edukologiniams tyrimams.

Tyrimo praktinis rezultatų reikšmingumas. Tyrimo metu išanalizavus švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo sistemą, bus suteikta galimybė ją patobulinti, siekiant kuo objektyvesnių vertinimų rezultatų.

1. ŠVIETIMO DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMO VERTINIMO TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Darbo atlikimo teorinis pagrindimas

Vienokia ar kitokia vertė suteikiama faktiškai visiems daiktams ar įvykiams. Konkretus objektas asmeniui gali būti vertingas, naudingas, siektinas, nereikalingas arba jis jam gali būti abejingas, visa tai susiję su taip vadinamais vertinamaisiais sprendimais (Lassahn, 1999).

Vertinimą, remiantis Lietuvių kalbos žodynu (2008), galima apibūdinti kaip kažko vertės nustatymą, kuomet išskiriami trūkumai ir privalumais.

Mokslinėje literatūroje galima rasti labai panašias, tačiau savo prasme skirtingas sąvokas, apibūdinančias darbo vertinimą. Vieni autoriai šį apibrėžimą pateikia kaip darbuotojo ir vadovo sąveiką, kuomet apžvelgus darbuotojo atlikto darbo kokybę, ieškoma galimybių dar labiau pagerinti darbo atlikimą (Chmiel, 2005). Dar-Hsin Chen (2007) ir Marchington, Wilkinson (1996) personalo vertinimą apibūdina kontrolės komponentą, procesą, kurio metu tikrinamas darbuotojas. Borisova (2002) darbuotojų vertinimą apibrėžia kaip sistemingą ir formalizuotą procedūrą, susijusią su darbo atlikimo standartais per tam tikrą laiką. Leonienė (2001) pateikia darbuotojų įvertinimą kaip formalizuotą procesą, skirtą darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo, o kuriuos reikia mokyti. Dessler (2001) mano, kad darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Bakanauskienės (2008) nuomone, veiklos vertinimas – individo darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms. DeNisi ir Pritchard (2006) savo straipsnyje darbo atlikimo vertinimą apibūdina kaip atskirą, sankcionuotą procesą, kurio metu darbo atlikimas vertinamas pagal aiškius matmenis ir kriterijus.

Peržvelgus visus apibrėžimus (žr. 1 lentelė) galima pastebėti, kad bendrąja prasme šios sąvokos panašios. Šiame darbe yra naudojama darbo atlikimo vertinimo sąvoka. Galima teigti, kad darbo atlikimo vertinimas organizacijoje yra oficialus, atskiras ir sankcionuotas procesas, atliekamas pagal tam tikrus matavimus, sudarančius vertinimo pagrindą – kriterijus. Vertinimas atliekamas tam, kad peržvelgti vertinamojo darbą ir ieškoti būdų kaip būtų galima pagerinti darbo atlikimą ateityje.

Darbuotojų veiklos vertinimas gali būti dvejopas: *neoficialus, arba neformalus*, - vykdomas nuolat, grindžiamas kasdienės darbuotojų veiklos rezultatais, nuolat suteikiamas grįžtamasis ryšys; *oficialus, arba formalus sisteminis*, - vertinamas darbuotojų darbo lygis, atliekamas kas pusmetį, kasmet arba rečiau (Leonienė, 2001, Bakanauskienė, 2008).

Sąvokų palyginimas

Sąvoka	Apibrėžimas	Autorius
Darbo atlikimo vertinimas	vadovo ir pavaldinio periodišką (paprastai kasmet) susitikimą, kad apžvelgti pastarojo darbą, ieškotų būdų kaip pagerinti darbo atlikimą.	Chmiel, 2005
	atskiras, oficialus, organizaciniu požiūriu sankcionuotas atvejis, paprastai vykdomas dažniau negu kelis kartus per metus, kuriame aiškiai išdėstyti atlikimo matmenys ir/ar kriterijai, kurie yra naudojami įvertinimo procese.	DeNisi ir Pritchard, 2006
Darbo vertinimas	sisteminis ir formalizuotas darbuotojų vertinimas, susijusias su darbo atlikimo standartais per tam tikrą laiką.	Borisova, 2002
	individo darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms.	Bakanauskienės, 2008
Personalo vertinimas	procesas, apimantis darbuotojų vertinimo lūkesčius, darbuotojų patikrinimą, vadovaujantis vertinimo standartais.	Marchington, Wilkinson, 1996
	organizacijos kontrolės dalis, kur kontrolės sistemos komponentai yra būtini darbuotojų įvertinimui.	Dar-Hsin Chen, 2007
	darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.	Dessler, 2001
Darbuotojų įvertinimas	formalizuotas procesas, skirtas darbuotojų darbo atlikimo lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaugštinimo ar pažeminimo, o kuriuos reikia mokyti.	Leonienė, 2001
Darbuotojų veiklos vertinimas	formali, struktūrizuota sistema, kuri matuoja, įvertina bei įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus bei jų elgesį, įgalindama nustatyti darbuotojo produktyvumo lygį bei jo galimybes dirbti efektyviai ateityje, taip, kad darbuotojas teiktų maksimalią naudą sau, organizacijai ir visuomenei.	Dessler, 1999; Sakalas, 2001

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis skirtingais literatūros šaltiniais

Veiklos vertinimo dėka yra įgyvendinami administraciniai personalo valdymo bei jo motyvavimo tikslai (Chih Ying Chen, 2003). Taigi, organizacijoje atlikti darbo atlikimo vertinimą yra svarbu tiek pačiai organizacijai, tiek vertinamajam.

Apibendrinant galime pastebėti, jog skirtinguose literatūros šaltiniuose darbo atlikimo vertinimas apibūdinamas panašiai. Net pasikeitus vertinimo objektui, ar tai būtų paties darbuotojo ar jo veiklos, ar darbo atlikimo vertinimas, vis tiek išlieka tie patys svarbiausi kriterijai: darbo rezultatų palyginimas pagal tam tikrus kriterijus, norint išsiaiškinti darbuotojo pareigų ar atlygio pasikeitimą. Bendrąją prasme darbuotojų darbo atlikimo vertinimas yra vadovo ir mokytojo periodišką (paprastai kasmet) susitikimą, kad apžvelgti pastarojo darbą, ieškotų būdų kaip pagerinti darbo atlikimą.

Kitame skyrelyje nagrinėjama kokią reikšmę turi darbo atlikimo vertinimas švietimo darbuotojams.

1.2. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo reikšmė mokyklai

Norint atlikti darbo įvertinimą tiek švietimo, tiek bet kokioje kitoje įstaigoje svarbiausia yra iškelti tikslą – ko norima pasiekti šiuo vertinimu. N. Chmiel (2005) teigimu, darbo atlikimo vertinimo negalima laikyti tikslu, nes tai yra tik priemonė, skirta pasiekti tokiems tikslams kaip: *pagerinti darbo atlikimą*. Jei norime pagerinti darbo atlikimą, žmogus privalo bent kiek žinoti, kokių rezultatų jis pasiekia dabar. Modeliuojant įvertinimą ir su juo supažindinant, šis reikalavimas turėtų būti įvykdytas, ir tai turėtų padėti gerinti darbo atlikimą; *nuspręsti dėl atlygio*. Jei organizacija nori paskirstyti atlygį teisingai ir nešališkai, - ar tai būtų atlyginimas, ar paaukštinimas pareigose, ar kas nors kita, - tada būtina lyginti žmones pagal tą patį metodą. Jei darbo atlikimas vertinamas kasmet, tai gali būti panaudota paskirstant atlygį tiems, kurie jo labiausiai nusipelnė; *motyvuoti personalą*. Yra trys darbo atlikimo vertinimo būdai, kuriais siekiama motyvuoti darbuotojus: a) žmonės, gaudami grįžtamojo ryšio informaciją, visiškai nesusietą su pagalba vykdant užduotis, yra skatinami; b) įvertinimas didina motyvaciją dar ir dėl to, kad padeda teisingai paskirstyti atlygį; c) iškelti tikslus, padedančius gerinti ankstesnį darbo atlikimą, taip pat yra motyvavimo priemonė; darbo atlikimas padeda *ugdyti pavaldinius*. Bene svarbiausias darbo atlikimo vertinimo tikslas – nustatyti, kokie yra darbuotojo trumpalaikiai bei vidutinės trukmės mokymo poreikiai, ir parengti planą, kaip šiuos poreikius patenkinti; padeda *nustatyti potencialą*. Darbo atlikimo vertinimo metu išaiškėja geri ir prasti darbuotojai, todėl organizacija, planuodama personalo kaitą, gali sutelkti dėmesį ir išteklius į tuos darbuotojus, kurie reaguoja į vertinimą pozityviai ir efektyviai; *formaliai užregistruoti nepatenkinamus darbo rezultatus*. Pačia neigiamiausia prasme darbo atlikimo vertinimas gali būti dalis proceso, kurio metu dokumentaliai užfiksuojamas nepatenkinamas darbas, o šie duomenys panaudojami kaip įrodymas drausminant ar atleidžiant (Chmiel, 2005).

Nors tikslų klasifikacijų formuluotės šiek tiek skiriasi, tačiau patys pagrindiniai darbo atlikimo vertinimo tikslai išlieka, kaip pavyzdžiui: *pašalinti atliekamo darbo trūkumus, paskirstyti atlyginimą pagal kiekvieno darbuotojo rezultatų kokybę, kelti kvalifikacijos lygį, motyvuoti personalą*.

Remiantis Briedžiu ir kt. (2007), galima teigti, kad švietimo sistemoje aktualiausi tikslai yra kuo geresnis pedagogų darbo atlikimas, nes tai padeda mokyklai siekti geresnių ugdymo pasiekimų bei likti konkurencingai tarp kitų ugdymo įstaigų. Taip pat aktualu motyvuoti pedagogus. Pedagogai turi jausti grįžtamąjį ryšį ne tik iš mokinių pasiekimų, bet ir iš įstaigos vadovų. Atliekant pedagogų vertinimą, ugdymo įstaiga gali nustatyti silpnąsias mokytojų sritis ir taip planuoti jų ugdymą. Mokyklai mokytojų stiprybių ir silpnybių įvertinimas, gali

padėti pasiekti tokius tikslus kaip mokyklos tobulinimo, atsakingumo ir tos mokyklos pasirinkimo (TALIS programa, 2009).

Kiekvienas žmogus nori, kad jo darbas būtų teisingai įvertintas, nes nuo to priklauso moralinis ir materialinis pasitenkinimas. Nuo to, kaip pedagogas yra vertinamas ugdymo įstaigoje, priklauso jo noras tobulėti, kelti kvalifikaciją. Tačiau matydamos, kad vertinimo rezultatai nėra objektyvūs, pedagogo pastangos gali sumažėti iki minimumo.

Darbuotojų darbo atlikimo vertinimas duoda organizacijai labai svarbios informacijos, reikalingos planuojant darbuotojo karjerą, atlygį bei jo darbo optimizavimui. Vertinimo teorijoje (Dessler, 2001, Jucevičius 1996, Sakalas, 2003) išskiriamos trys pagrindinės tikslų grupės, dėl kurių atliekamas darbuotojų vertinimas įmonėje: *administraciniai* – vertinimas padeda apsispręsti dėl darbo užmokesčio, parodo ar atlyginimas pagal gautus vertinimo rezultatus atitinka vertinamojo einamas pareigas; *personalo vystymo* – vertinam darbuotojui yra suteikiamas grįžtamasis ryšys, pateikiama informacija apie tai, ko tikisi iš jo organizacija, taip pat po vertinimas padeda apsispręsti dėl darbuotojų karjeros vystymo, organizacijos planų koregavimo (ar darbuotojai pajėgūs dirbti pasikeitusiomis sąlygomis), apibrėžti įmonės veiklos standartus); *veiklos tikslai* – įvertinama kaip darbuotojas atliko darbą ir kokių rezultatų pasiekė per apibrėžtą laiko tarpą, identifikuoja problemas, padeda apsispręsti dėl darbuotojų ugdymo, darbuotojų veiklos gerinimo.

Vertinant darbuotoją neapsiribojama vien darbuotojo atlyginimo dydžio paskirstymu ar karjeros planavimu taip pat akcentuojama, kad nemažiau svarbu, jog darbuotojai jaustųsi teisingai atlyginami, gautų grįžtamąjį ryšį bei siektų tobulėjimo. Švietimo sistemoje darbo atlikimo vertinimo rezultatai nėra tiesiogiai naudojami administraciniams tikslams, kuomet apsisprendžiama dėl darbo užmokesčio, kadangi pedagogo darbo atlygio svarbiausi rodikliai yra pedagoginė kategorija bei pedagoginis stažas.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo atlikimo vertinimo pagrindiniai tikslai yra pašalinti atliekamo darbo trūkumus, paskirstyti atlyginimą pagal kiekvieno darbuotojo rezultatų kokybę, kelti kvalifikacijos lygį, motyvuoti personalą.

Mokykloms aktualiausia kuo geresnis pedagogų darbo atlikimas, nes tai padeda mokyklai siekti geresnių ugdymo pasiekimų bei likti konkurencingai tarp kitų ugdymo įstaigų. Labai aktualu po vertinimo motyvuoti pedagogus, reikia kad jie jaustų grįžtamąjį ryšį ne tik iš mokinių pasiekimų, bet ir iš įstaigos vadovų. Atliekant pedagogų darbo atlikimo vertinimą, mokykla gali planuoti pedagogų ugdymą bei siekti tokių tikslų kaip mokyklos tobulinimo, atsakingumo ir tos mokyklos pasirinkimo.

Kitame skyrelyje apžvelgiama kokie yra darbo atlikimo vertinimo būdai.

1.3. Darbo atlikimo vertinimo būdai

Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, darbuotojų darbo vertintojais gali būti ne tik vadovas, bet ir kolegos bei pats vertinamasis (Dessler, 2001). Dažniausiai tiesioginiai vadovai vertina pavaldinių darbą žemesniame ir viduriniame organizacijos lygyje. Šis vertinimo būdas suteikia galimybę tiesioginiam vadovui išsamiau aptarti su pavaldiniais kylančias problemas, jas spręsti ir pan. Tačiau pagrindiniai šio vertinimo trūkumai yra tai, jog vadovas gali būti šališkas, neobjektyvus, neturintis tinkamos kvalifikacijos vertintojas, kadangi neretai tiesioginiai vadovai net nemato kaip dirba jų pavaldiniai.

Švietimo įstaigose, konkrečiau mokyklose, mokytojų vertinimą atlieka mokyklos vadovai, sudaryta vertinimo komisija, vidaus ar išorės auditas.

Kita vertintojų grupė – kolegos. Kolegų vertinimas vadyboje darosi vis populiariesnis ir laikomas vienu patikimiausiu. Pagrindinė to priežastis yra ta, kad kolegos turi galimybę stebėti vertinamojo darbą, jo atlikimą bei rezultatus. Kai vertintojai yra kolegos, gaunami keli nepriklausomi vertinimai, kai tuo tarpu vadovai dažniausiai pateikia tik vieną. Šio vertinimo trūkumas – neobjektyvumas dėl jausmų (priešiškumas ar draugystė) arba dėl nenoro būti tuo, kuris gali nulemti kolegos karjerą. Kaip teigi Poon (2003), kolegų vertinimai gali būti „iškraipomi“ taip, kad būtų naudinga pačiai organizacijai, o viso to pasėkoje nukentėtų ne tik organizacija, bet ir patys darbuotojai. Šis vertinimo būdas švietimo sistemoje taikomas kuomet patyrę pedagogai stebi kitus pedagogus, analizuoja juos ir teikia jiems rekomendacijas arba pedagogai vertina vieni kitus (Briedis ir kt. 2007).

Kai kuriose įmonėse darbuotojus vertina specialūs komitetai, kuriuos sudaro tiesioginis vertinamojo vadovas bei dar keli kiti vadovai. Kai vertina keli asmenys, yra galimybė išvengti šališkumo, taip pat kelis vertinamojo veiklos aspektus geriau gali įvertinti skirtingi vertintojai. Kelių žmonių pateikti vertinimo rezultatai laikomi patikimesniais, sąžiningesniais ir labiau pagrįstais, nei tiesioginio vadovo (Dessler, 2001).

Pedagogams siekiant keltis kvalifikaciją, jų veiklą vertina atestacijos komisija, taip pat vertina audito komisija.

Darbo vertinimą gali atlikti ir patys vertinamieji. Tačiau šis vertinimo būdas turbūt yra vienas iš nepatikimiausių. Ryan ir Tipu (2009) nuomone, darbuotojai siekdami asmeninės naudos pervertina savo nuopelnus priskirdami sau aukštesnius įvertinimus. Tačiau šis vertinimo būdas priskiriamas prie fundamentalių organizacijos komponentų.

Ugdymo įstaigose įsivertinimo metodas arba kitaip savianalizė yra plačiai naudojamas. Kiekvienas pedagogas pagal Švietimo ir mokslo ministerijos „Mokytojų atestacijos

nuostatuose“ pateiktą formą įsivertina savo veiklą bei kompetencijas. Vertinimas atliekamas balais nuo 0 iki 3.

Dar vienas vertintojų šaltinis – tiesioginiai pavaldiniai. Šiuo atveju pavaldiniai vertina savo tiesioginius vadovus. Šis vertinimo būdas dar vadinamas „nukreiptu į viršų grįžtamuoju ryšiu“. Kaip teigia Dessler (2001), toks grįžtamasis ryšys gali padėti aukščiausiems organizacijos vadovams gauti naudingos informacijos apie žemesnio rango vadovus. Tačiau čia labai svarbus anonimiškumo aspektas, kadangi pavaldiniai, kurie turi nurodyti savo pavardę, dažniausiai būna linkę savo vertinimus apie vadovą „pagražinti“ gerąja linkme, o taip pat vertintojai dažnai bijo blogai įvertinti savo vadovą, dėl baimės būti nubausti.

Kitas žinomas vertinimo būdų – 360 laipsnių grįžtamasis ryšys. Šiuo atveju darbuotoją vertina pavaldiniai, vadovai, kolegos, o kartais ir klientai. Kaip teigia McCarthy ir Garavan (2001) šis vertinimo būdas naudojamas siekiant grįžtamuoju ryšiu skatinti vertinamąjį tobulėti. Šis metodas veikia ne tik vertinamąjį, bet ir kitus organizacijos narius, dirbančius su juo. 360 laipsnių vertinimai tinka organizacijose, įdiegusiose komandų, darbuotojų įtraukimo į kompanijos valdymą ir kokybės valdymo programas bei besivystančiose organizacijose. Kaip teigia Chmiel (2005), vienas iš trūkumų šio vertinimo būdo yra tas, jog vertintojams pritrūksta tam tikrų kompetencijų vertinant darbuotoją.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacija turi gerai apsvarstyti kuris iš vertinimo būdų jai labiausiai priimtinas, ir kuris pateiktų objektyviausius rezultatus, atsižvelgiant į organizacijos išsivystymo lygį. Kadangi netinkamai pasirinktas vertinimo būdas gali pakenkti tiek pačiai organizacijai, tiek vertinamiesiems. Pedagogų darbo atlikimo vertinimą atlieka mokyklos vadovai, sudaryta vertinimo komisija, vidaus ar išorės auditas, kolegos kuomet patyrę pedagogai stebi kitus pedagogus, analizuoja juos ir teikia jiems rekomendacijas arba pedagogai vertina vieni kitus, besikeliančių kvalifikaciją pedagogų veiklą vertina atestacijos komisija bei audito komisija. Ugdymo įstaigose įsivertimo metodas arba kitaip savianalizė yra plačiai naudojamas.

Sekančiame skyrelyje aptariama darbo atlikimo vertinimo metodologija.

1.4. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo metodologija

1.4.1. Darbuotojų vertinimo kriterijai ir tvarka

Prieš pradėdant darbuotojų vertinimą, būtina suformuluoti svarbiausius vertinimo kriterijus. Renkantis, kurie kriterijai yra naudingi, o kurie ne, labai svarbu nuspręsti, kuris yra labiausiai naudingas vertinant darbuotojus. Sakalo (2003) teigimu, atrinkti kriterijai turi būti gerai suprantami ir lengvai išreiškiami kiekybiškai, nes priešingu atveju nebus galima

nustatyti turimo lygio pakankamumo. Šnaideris (2004) teigia, kad siekiant išskirti vertinimo kriterijus reikia išsiaiškinti organizacijos tikslus. Šiam autoriui antrina Večkienė (1996) teigdama, kad norint įvertinti švietimo sistemos grandies kokybę, reikia ją vertinti visos sistemos kontekste, taikant sisteminę analizę. Tai reiškia, kad vertinant švietimo darbuotoją, kaip ir bet kokios kitos organizacijos darbuotoją, būtina išsikelti tikslus – ko siekiama šiuo vertinimu, bei išskirti kriterijus, kuriais vadovaujantis bus atliekamas vertinimas.

Sakalo (2003) teigimu, svarbu atsižvelgti ir į tai, ar darbuotojas bus vertinamas pagal našumą (šiuo atveju bus vertinamas atsidavimas darbui, pareiagingumas, tikslus nurodymų vykdymas, darbo rezultatai), ar pagal elgseną (vertinama iniciatyva, darbo kokybė, sugebėjimas bendradarbiauti, kūrybiškumas). Kriterijų tinkamumo nustatymui geriausia pasitelkti ekspertų pagalbą, dar geriau, jei jie būtų ekspertai iš šalies, kadangi taip atsiranda galimybė išvengti šališkumo. Norint išvengti netikslumų ir subjektyvumo vertinant savo įmonės personalą, galima naudoti kriterijų šablonus, tačiau rekomenduojama juos pritaikyti savo organizacijos veiklai t.y. kai kurių kriterijų atsisakyti, kai kuriuos derinti su organizacijoje vykdoma veikla.

I. Bakanauskienė (2008) pateikia personalo vertinimo atlikimo tvarką, kuria remiantis pirmiausia reikia *sukurti vertinimo procedūrą*, kur nustatomi vertinimo tikslai; sukuriami vertinimo sistema; pasirenkamas vertinimo metodas; pasirenkami vertintojai. Toliau eina pats *vertinimo procesas*, kur aptariamas vertinimas, surenkama ir apdorojama vertinimo sistema ir vedamas vertinimo pokalbis. Paskutinis etapas yra *vertinimo rezultatų įtvirtinimas*.

Ši tvarka būdina tiek personalo vadyboje, tiek švietimo vadyboje. Tai galima laikyti universalia vertinimo tvarka.

Personalu vadybos literatūroje kol kas nėra sutariama dėl vieningų darbo vertinimo kriterijų ir vertinimo skalės, tačiau galima visus siūlomus kriterijus sujungti į dvi grupes: *žmogaus asmeninės savybės, elgesys, kvalifikacija, žinios; darbo veiklos rezultatai* (Bakanauskienė, 2008).

Remiantis autore, teigtina, kad priimtinausi yra tie kriterijai, kurie orientuoti į žmogaus asmenines savybes ir jo rezultatus, kadangi sudėtinga įvertinti darbuotojo elgesį, kompetencijas bei žinias. Taip pat tai yra pigesnis vertinimo būdas. Vertinimas pagal pasiektų tikslų kriterijų nėra efektyvus, nes pabrėžiami laiku pasiekti tikslai, o ne rezultatų kokybė. Atliekant švietimo darbuotojų darbo vertinimą, dažniausiai yra vertinama pagal žmogaus kompetencijas, kvalifikaciją ir panašiai, bet ne pagal pasiektus darbo rezultatus, kadangi, priešingai nei gamybinėse organizacijose, pasiektus rezultatus sunku pamatyti iš karto.

Večkienė (1996), remdamasi kitais autoriais išskiria keletą švietimo sistemos vertinimo kriterijų klasifikacijų:

1. Klasifikacija, pagrįsta socialiniu, vadybiniu, sistemų teorijos aspektais.
2. Klasifikacija, akcentuojanti švietimo sistemos mokyklinio lavinimo posistemę.
3. Struktūrinių, kiekybinių ir kokybinių kriterijų klasifikacija.

Daug smulkesnę pedagogų veiklos vertinimo kriterijų klasifikaciją pateikia Briedis ir kiti (2007). Autoriai išskiria vertinamos veiklos sritis: *ugdomosios veiklos tikslingumas, veiksmingumas ir rezultatyvumas*. Vertinant šią sritį siekiama įvertinti kaip pedagogas išmano Bendrųjų programų ir išsilavinimo standartų bei kitų ugdymo turinį reglamentuojančių dokumentų esmę, dermę ir vadovaujasi jais. Ar geba planuoti ugdymo turinį ir jį įgyvendinti bei analizuoti ugdymo kontekstą; *bendravimas, bendradarbiavimas ir veikla institucijos bendruomenėje*. Šioje srityje siekiama įvertinti ar mokytojas užmezga ir palaiko veiksmingus ryšius su mokiniais, kolegomis, tėvais, vietos bendruomenės nariais. Ar supranta bendradarbiavimo su kolegomis ir kitais partneriais svarbą siekiant ugdymo tikslų. Ar geba savo žinias ir idėjas derinti su kitų žiniomis ir idėjomis; *asmeninis profesinis tobulėjimas*. Šioje srityje siekiama įvertinti ar mokytojas supranta mokymosi visą gyvenimą vertę ir turi nuostatą nuolat mokytis, ar geba rekonstruoti ir reflektuoti savo veiklą, siekdamas ją tobulinti ir atpažinti savo kompetencijas, ar geba parengti ugdomosios ir metodinės veiklos dokumentų aplanką, jį pristatyti ir vertinti.

Apžvelgus pedagogų vertinimo kriterijus, galima pastebėti, kad nėra kriterijų, kurie vertintų konkrečiai pedagogų darbo atlikimą. Čia svarbiausias dėmesys skiriamas įgūdžiams, žinioms, gebėjimams pritaikyti turimas žinias..

Pedagogų veiklos vertinimas yra labai sudėtingas, kadangi, kaip teigia Briedis ir kt. (2007) pasiekti objektyvumo vertinime yra beveik neįmanoma. Vertinimo subjektyvumą gali nulemti *vertintojo kompetencijų stoka, išankstinės vertintojo nuostatos, netikslingai parinkti vertinimo kriterijai*.

Ekonominės plėtros ir bendradarbiavimo (toliau OECD) Mokymo ir mokymosi tarptautinės apžvalgos (toliau TALIS) leidinyje (2009) išskiriami pedagogų darbo atlikimo vertinimo kriterijai, plačiai apimantys pedagogo veiklos sritis:

1. *Mokinių testų rezultatai*. Mokytojo atliekamas darbas vertinamas atsižvelgiant į mokinių pasiekimus.
2. *Mokinių egzaminų išlaikymo lygis*. Lyginami mokinių egzaminų rezultatai.
3. *Mokinių mokymosi rezultatai*. Atsižvelgiama į mokinių pasiekimus vertinamo mokytojo dalyke.
4. *Grįžtamasis ryšys mokytojui iš mokinių*. Vertinama kokie mokinių atsiliepimai bei vertinimai apie mokytojo darbą.

5. *Grižtamasis ryšys mokytojui iš tėvų.* Vertinama kokie atsiliepimai bei vertinimai apie mokytojo darbą iš mokinių tėvų.
6. *Santykiai su mokyklos vadovu ir kolegomis.* Vertinama kokie vertinamojo santykiai su kolegomis ir vadovais.
7. *Pamokos vertinimas.* Vertinama kaip mokytojai dirba pamokos metu.
8. *Novatoriškos mokomosios priemonės.* Atsižvelgiama kiek inovatyvių ugdymo priemonių naudoja vertinamas mokytojas ugdymo procese.
9. *Ryšiai su mokiniais.* Vertinama kaip mokytojai bendrauja su mokiniais, koks tarp jų ryšys.
10. *Profesinis tobulėjimas.* Vertinama ar mokytojas tobulina kompetencijas mokymuose, seminaruose.
11. *Klasės valdymas.* Stebima ir vertinama kaip mokytojas geba valdyti klasę.
12. *Žinios ir jų pritaikymas.* Atsižvelgiama kaip vertinamas mokytojas geba savo turimas žinias ir gebėjimus pritaikyti ugdymo procese.
13. *Mokomųjų dalykų žinios ir supratimas.* Kreipiamas dėmesys į tai, kiek mokytojas yra įsigilinęs į savo mokomąjį dalyką.
14. *Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas.* Vertinama kaip mokytojas geba pritaikyti mokymo metodus mokiniams, turintiems specialiųjų poreikių.
15. *Mokinių disciplina ir elgesys pamokos metu.*
16. *Mokymas diagiakultūrinėje aplinkoje.* Vertinama kaip pedagogas sugeba ugdyti skirtingų tautų mokinius (lenkus, rusus, lietuvius ir kt.) vienoje klasėje.
17. *Neformalus darbas su mokiniais* (pavyzdžiui mokykliniai spektakliai, sporto varžybos).

Šie vertinimo kriterijai panašūs į vidaus audito metodikoje (2002) vertinamiems mokytojams keliamus kriterijus: *ugdymo turinys; mokymosi pasiekimai; mokymas ir pasiekimai; pagalba moksleiviams.* Visi šie kriterijai yra skaidomi į dimensijas, kurias aptarsime 1.5 skyrelyje.

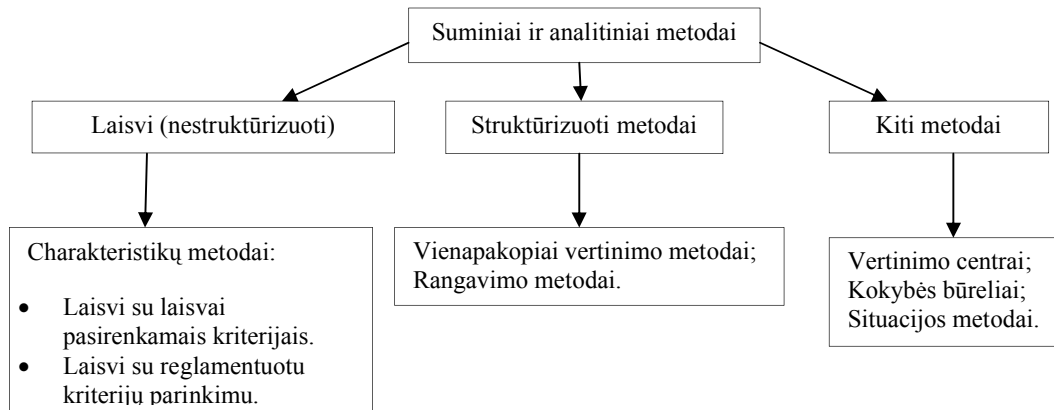
Apibendrinant, galima teigti, kad prieš atliekant darbuotojų veiklos vertinimą pirmiausia būtina išsikelti tikslą – ko organizacija (mokykla) siekia atlikdama šį vertinimą. Paskui reikia nusistatyti kriterijus pagal kuriuos bus vertinamas darbuotojas ir pasirinkti vertinimo metodą. Renkantis metodus būtina atsižvelgti į tai, kiek vertinimas bus objektyvus, pasirinkus konkretų metodą.

1.4.2. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo metodai

Labai daug dėmesio yra skiriama darbuotojų vertino metodų pasirinkimui, kurių gausu literatūroje (Dessler, 2001; Sakalas, 2003; Bakanauskienė, 2002; Tziner ir kt. 1997). Pati

organizacija pasirenka, kuris metodas jai yra suprantamas ir priimtinas, kadangi nėra vieno metodo, kuris tiktų visoms organizacijoms. Vertinimo metodų pasirinkimas, siekiant įvertinti tam tikras vertinamo darbo sritis, yra labai svarbus, nulemiantis nešališką, t. y. objektyvų, vertinimą, pagrįstą konkrečiais darbuotojo darbo rezultatais ir dalykinėmis bei asmeninėmis savybėmis, padedančiomis pasiekti nustatytus tikslus.

Sakalas (2003) skiria suminius ir analitinius darbo vertinimo metodus ir pateikia metodų klasifikaciją (žr. 1 pav.):



1 pav. **Personalo vertinimo metodų klasifikacija**

Šaltinis: A. Sakalas (2003), p. 123

Suminiai vertinimo metodai apibūdina vertinamą objektą kaip visumą, neakcentuojant atskirų kriterijų. Analitiniai metodai vertinamą objektą vertina pagal diferencijuotą reikalavimų sistemą. (Sakalas, 2003).

Kai vertinama pagal *laisvai pasirenkamas charakteristikas*, stebėtojas laisvai pasirenka vertinimo kriterijų, vertinimo sistemą ir aprašymo būdą. Šio metodo taikymo pavyzdys – vadovo rašomos nestandartizuotos charakteristikos, jose, atsižvelgiant į tikslą, akcentuojami vieni ar kiti kriterijai. Vertinant šiuo metodu skirtingų ekspertų vertinimo duomenų negalima lyginti, nes vertinimo rezultatai gana subjektyvūs: dažnai išaukštinamos ir užmiršamos tos savybės, kurios ekspertui atrodo svarbios ar nesvarbios.

Vertinant pagal *griežtai nustatytą kriterijų kompleksą* minėtų trūkumų išvengiama. Nustatomi kriterijai, kuriuos būtina įvertinti: požiūris į darbą, kompetencija, sugebėjimas bendradarbiauti, iniciatyva, kūrybingumas, atsakomybės lygis, gretutinių specialybių įsigijimas ir t.t. Šiam metodui yra sudaroma kriterijų skalė, todėl užtikrinamas palyginamumas, darbuotojui galima išvesti suminį įvertinimo balą, nesvarbu, koks vertinimui naudotų kriterijų skaičius.

Rangavimo metodus Sakalas (2003) skirsto į diferencijuotą, reglamentuotą ir porinio palyginimo – prioritetų metodus. Taikant rangavimo metodą, vertintojas turi surikiuoti visus

darbuotojus į eilę nuo geriausio iki blogiausio. Tačiau šiuo metodu nenustatoma, kiek vieni darbuotojai yra geresni arba blogesni už kitus.

Įvertinimo centrų metodas – tai ne tik vertinimo, bet ir personalo ugdymo priemonė. Tai sisteminis, detalai suplanuotas, daugiadienis personalo atrankos ir ugdymo metodas. Įvertinimo centro vertintojų komanda įvertina grupę kandidatų, taikydama įvertinimo metodų kompleksą. Kaip teigia Chmiel (2005), nors dabar įvertinimo centrais labiau naudojamosi personalo atrinkimui, ankščiau jų pagrindinis tikslas buvo įvertinti esamų darbuotojų tinkamumą būti paaukštintiems pareigose ir jų ilgalaikį potencialą.

Literatūroje galima rasti ir kitus, darbuotojų vertinimui skirtus metodus: grafinės vertinimų skalės metodas, kritinių įvykių metodas, personalo vertinimas pagal standartines charakteristikas, apžvalgos, elektroninis personalo stebėjimas (Dessler, 2001; Sakalas, 2003, Bakanauskienė, 2008), tikslinio valdymo metodas, su elgesiu susijusios vertinimo skalės (Chmiel, 2005; Hale, Whitlam, 2009), psichometrinių testų metodus (Chmiel, 2005).

Švietimo sistemoje taikomi metodai nedaug kuo skiriasi nuo metodų, taikomų personalo vadyboje. Briedis ir kt. (2007) savo leidinyje pateikia objektyviausius pedagogų vertinimo metodus, tokius kaip:

1. *Stebėjimas klasėje*. Vienas seniausių vertinimo metodų. Šiuo atveju vertintojais gali bet kas, turintis teisę stebėti pamoką. Stebėjimo metu pildoma anketa, bei daromos išvados, kurios vėliau aptariamos su vertinamuoju. Naudojant šį vertinimo metodą, vertinamas tik tai, kas vyksta pamokos metu.
2. *Reitingo vertinimo* metodas. Tai metodas kai vertinimo kriterijai vertinami balais. Švietimo ir mokslo ministerija Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatuose (L R švietimo ir mokslo ministro įsakymas, 2008) pateikia susistemintus vertinimo kriterijus bei veiklos vertinimo ir įsivertinimo lentelę. Remiantis šiais nuostatais, mokytojo veikla pagal kiekvieną kriterijų vertinama 0-3 balais:
 - 3 balai – kriterijus vykdomas labai gerai;
 - 2 balai – kriterijus vykdomas gerai;
 - 1 balas – kriterijus vykdomas iš dalies;
 - 0 balų – kriterijus nevykdomas.

Kiekvienas pedagogas, kuris siekia įgyti tam tikrą kvalifikacinę kategoriją, privalo surinkti atitinkamą balų skaičių.

3. *„Lygių pagal padėtį“* metodas – mokytojai vertina mokytojus. Šio metodo esmė yra įtraukti patyrusiu mokytojus, kurie turi daugiau žinių tam tikrose srityse, priešingai nei vadovai. Taip galima sumažinti vertinimo subjektyvumą.

4. „Nuolatinio stebėjimo“ metodas. Šis vertinimo metodas naudingas tuo, kad patyrę pedagogai padeda naujiems pedagogams prisitaikyti mokykloje, teikia pasiūlymus bei patarimus jų veikloje. Šis metodas sušvelnina naujų pedagogų adaptaciją naujoje darbinėje aplinkoje.
5. *Savęs vertinimo* metodas. Vertinimo metu pedagogai patys įsivertina savo veiklą pagal tokius pat kriterijus, pagal kuriuos bus vertinami kitų vertintojų.
6. „*Mokytojo portfelio*“ metodas. Šio metodo esmė – kaupti informaciją apie mokytojo užklausinę ir užmokyklinę veiklą, kuri būtina darant galutinę išvadą apie vertinamąjį. Šis metodas dažnai naudojamas atestacijos metu.
7. *Mokinių pasiekimų vertinimas*. Vertinant šiuo metodu svarbu žinoti mokinių pasiekimus ir analizuoti daromą pažangą.
8. *Interviu*. Šio metodo pliusas yra tas, kad per trumpą laiką galima gauti visą reikiamą informaciją apie vertinamąjį, kurios nepavyko gauti, taikant kitus metodus. Interviu atliekamas su pačiu mokytoju.
9. Kiti, ekspertų pasirinkti, objektyvūs metodai.

Vertinimo metu gauti rezultatai aptariami kartu su vertinamuoju. Mokytojas gautus vertinimo rezultatus naudoja planuodamas ir koreguodamas tolesnę ugdomąją veiklą.

Po darbuotojų įvertinimo būtinas grįžtamojo ryšio pokalbis, kurio metu vertinamasis supažindinamas su jo vertinimo rezultatais, aptariama su darbuotoju kokių įgūdžių jam trūksta, diskutuojama apie darbuotojo profesinį pasirengimą, kvalifikaciją, paaukštinimą pareigose ir pan. (Dessler, 2001).

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad darbuotojų vertinimas tiek verslo organizacijose, tiek švietimo sistemoje skiriasi. Verslo organizacijose vertinimas dažniausiai siejamas su atlyginimu, profesinės karjeros galimybėmis. Švietime atlyginimas nustatomas pagal kitus kriterijus. Iš esmės skiriasi ir vertinamos veiklos turinys. Vertinant pedagogų darbą daugiau dėmesio skiriama žmogaus asmeninėms savybėms, elgesiui, kvalifikacijai bei žinioms, o versle - darbo veiklos rezultatui. Kokį konkrečiai vertinimo metodą pasirinkti organizacijai nėra nurodoma, svarbu kad jis būtų paprastai suvokiamas tiek vertinamajam, tiek metodą parinkusiam vertintojui. Švietimo sistemoje objektyviausiai vertinimo metodais laikomi stebėjimas klasėje, reitingo vertinimo, „lygių pagal padėtį“, „nuolatinio stebėjimo“, savęs vertinimo, „mokytojo portfelio“ metodai, mokinių pasiekimų vertinimas, interviu. Po vertinimo būtinas grįžtamasis ryšys.

1.5. Mokyklos vidaus ir išorės auditas kaip švietimo darbuotojų darbo vertinimo priemonė

Šiandieniniame pasaulyje, kur viskas aplink nuolat keičiasi, keičiasi ir požiūris į ugdymo kokybę. O ugdymo kokybės garantas, kaip teigia Prakapas ir Targamadžė (2008), neįmanomas be nuolatinio vertinimo, įsivertinimo. Vertinimas numato struktūrines galimybes apžvelgti veiklą, suteikia grįžtamąjį ryšį lemiančią bei apibendrinančią įtaką ir užtikrina, kad priimtini reikalavimai (standartai) bus pasiekti, mokyklos veikla tobulinama, skatinama siekti geresnės ugdymo kokybės. Vidaus ir išorės auditas mokyklose yra priemonė įvertinti mokyklos atliekamą darbą.

Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje (2004) teigiama, kad sustiprinti mokytojų, mokyklos vadovų ir steigėjų gebėjimus valdyti švietimo kokybę per sukurta ir darniai veikiančią vidaus ir išorės audito sistemą yra svarbiausias švietimo strategijos siekis.

Į klausimą, kodėl reikia kontroliuoti kokybę mokyklose atsako R. Želvys (2003) teigdamas, kad: švietimo organizacijas veikia sunkiai prognozuojama vidinės ir išorinės aplinkos kaita; švietimo organizacijų tikslams stinga aiškumo, o veiklos rezultatai yra sunkiai išmatuojami; kontrolės funkciją švietime padeda atlikti įvairios kokybės laidavimo sistemos.

Ališausko (2000) teigimu, kokybės turinį nulemia net trys pusės: klientai (mokiniai ir jų tėvai), profesionalai (mokytojai, mokyklų vadovai, kiti švietimo specialistai) ir politikai (įvairių lygmenų).

Dažniausiai pasitelkiamos trys švietimo kokybės vertinimo kategorijos: *atitikimas ekspertų nustatytiems kokybės standartams* (švietimo standartams arba egzaminų reikalavimams); *atitikimas susitarimu nustatytiems kriterijams* (pavyzdžiui, tėvų komiteto ir mokyklos susitarimas, kokias papildomas paslaugas mokykla teiks, arba darbdavių ir aukštosios mokyklos pasirašyta sutartis); *mokinio poreikių tenkinimas* (t.y. atsižvelgimas į konkrečias kiekvieno moksleivio reikmes) (Želvys, 2003).

Galima teigti, kad *mokykla privalo vertinti savo darbą, vertinti savo darbo kokybę, išskiriant silpnybes, kurias būtina stiprinti, išskiriant stiprybes, kurias galbūt galima patobulinti, įvertinti kokių sunkumų reikia išvengti, į ką reiktų labiau atkreipti dėmesį*. Visam tam reikalingas vidaus auditas.

Audito svarbą pabrėžia Dukynaitė (2003) teigdama, kad auditas reikalingas dėl sparčios kaitos išprovokuotos decentralizacijos; auditas padeda atlikti pareigą pagrįsti sprendimus, gaunamą kartu su teise priimti sprendimus; auditas nėra amžinas, bet šiuo metu jis yra geriausias pasirinkimas.

Teigtina, kad auditas mokyklos vertinime yra tik priemonė, kuri reikalinga siekiant užtikrinti švietimo kokybę, patenkinant visų švietimo dalyvių poreikius. Tačiau mokyklos vertinimas gali būti ne tik vidinis (vidaus auditas), bet ir išorinis (išorės auditas).

Mokyklų vertinime taikomas išorės audito modelis „10 minus 5“. Vertinant pagal šį modelį yra pabrėžiama 10 mokyklos privalumų ir nurodomos 5 tobulintinos sritys (Survutaitė, 2010). „10 minus 5“ koncepcijoje (2005) teigiama, kad vidaus audito metu pati mokykla įsivertina veiklą, prieš tai pedagogams tarpusavyje susitarus, ką jie laiko kokybe; ta pati veikla vertinama ir išorės audito metu, tik šįkart tai atlieka švietimo priežiūros specialistai – išorės auditoriai - ir yra vertinama platesniame, regiono, kontekste. Išorės audito metu yra naudojami ir vidaus audito medžiaga, o tai sudaro mokyklai galimybę pasitikrinti, kaip objektyviai ji pati įsivertino savo veiklą. Taip pat tai suteikia galimybę pamatyti kokia vietą užima tarp regiono mokyklų.

Išorės ir vidaus auditas skiriasi ne tik vertintojais, bet ir gautų duomenų panaudojimais. Vidaus auditu vertinama įstaigos veiklos kokybė, įvardijami pokyčiai. Vidaus auditas padeda įvertinti mokyklos tobulinimo galimybes. Remiantis išorės auditu, kuriama strategija kaip ir kokių būdu būtų galima tobulinti švietimo įstaigą. Svarbiausias skirtumas tarp vidaus ir išorės auditų yra tas, kad vidaus auditas yra tiesiogiai pavaldus tos pačios organizacijos, kurioje veikia, vadovybei, vertinimą atlieka pačios organizacijos sudaryta komisija, o išorės auditą atlieka nepriklausomi auditoriai, kurie yra pavaldūs organizacijos steigėjams. Abiejų auditų duomenų panaudojimo galimybės taip pat skiriasi (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Audito duomenų panaudojimo galimybės

Išorės auditas	Vidaus auditas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Švietimo įstaigos strategijai kurti ir tobulinimo procesui inicijuoti bei vykdyti; ✓ Vertinimo rezultatai kaupiami švietimo įstaigos duomenų bazei; ✓ Ataskaitoms švietimo įstaigos bendruomenei; ✓ Ataskaitoms steigėjams, rėmėjams, vietos lygmens politikams; ✓ Įstatymo lydimųjų aktų nustatyta tvarka kiekybiniai ir kokybiniai duomenys – savivaldybių, regionų, monitoringo duomenų bazėms; ✓ Švietimo įstaigos bendruomenės susitarimu, dalis duomenų gali būti konfidencialūs, skiriami tik įstaigai ar atitinkamai jos veiklos sričiai tobulinti. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Švietimo įstaigos veiklos kokybei nustatyti ir pokyčiams įvardyti; ✓ Švietimo įstaigos tobulinimui inicijuoti; ✓ Ataskaitoms apie švietimo įstaigų veiklos kokybę rengti, savivaldybės, apskrities švietimo politikai formuoti; ✓ Visuomenei, švietimo įstaigos steigėjams, švietimo politikams informuoti; ✓ Švietimo sistemos monitoringo duomenų bazėms kaupti; ✓ Švietimo įstaigos akreditacijai.

Šaltinis: Mokyklų tobulinimo išorės audito „10 minus 5“ koncepcija (2005)

Tiek vidaus, tiek išorės vertinimui gali būti naudojami bendri vertinimo metodai. Vieni metodai gali būti pozityvus ir priimtini vertinamiesiems, o kiti gali būti negatyvūs. Tačiau kol kas nėra nustatyta universalus metodo, kuris tiktų vienokiam ar kitokiam mokyklos

vertinamo rodiklio ar veiklos įvertinimui. Vidaus vertinimui metodų pasirinktys Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje (2002) pateikiamos pagal atskiras vertinimo sritis.

Apibendrinant galima teigti, kad mokykla privalo vertinti savo darbą, vertinti savo darbo kokybę, išskiriant silpnybes, kurias būtina stiprinti, išskiriant stiprybes, kurias galbūt galima patobulinti, įvertinti kokių sunkumų reikia išvengti, į ką reiktų labiau atkreipti dėmesį. Auditas reikalingas dėl sparčios kaitos išprovokuotos decentralizacijos, jis padeda atlikti pareigą pagrįsti sprendimus, gaunamus kartu su teise priimti sprendimus.

Sekančiame skyrelyje apžvelgiama kaip švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimas atliekamas Amerikoje.

1.6. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimas remiantis Amerikos patirtimi

Apžvelgus literatūrą, išsiaiškinome kaip atliekamas darbuotojų darbo atlikimo vertinimas personalo vadyboje ir Lietuvos švietimo vadyboje. Iškyla klausimas, kaip vykdomas švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimas užsienio šalyse. Bene labiausiai šioje srityje pažengę amerikiečiai, kurie turi ne vieną pedagogų vertinimo programą.

1999 metais L. Milken sukūrė „Mokytojų pažangos programą“ (Teacher advanced program toliau TAP) (Milken, 2000). Kurdamas šią TAP programą Milken, siekė pagerinti mokinių pasiekimus, panaikinti ekonominių klasių Amerikoje išsilavinimo skirtumus bei pasiekti tarptautinių pasiekimų reitingo viršūnę, pritraukiant ir išlaikant kuo daugiau aukštos kvalifikacijos pedagogų. Šioje programoje teigiama, kad pedagogas yra tas, kuris išmano savo discipliną, žino kaip reikia tinkamai atlikti savo darbą, ir kuriam rūpi vaikai bei jų ateitis.

Įrodymas, kad ši programa buvo kuriama remiantis versle egzistuojančiais principais, buvo tas, kad joje mokyklos vadovas vaizduojamas kaip lyderis ir efektyvus vadybininkas, o mokyklos vykdomoje veikloje turi būti kontrolė – atliekamo darbo vertinimai.

TAP programą sudaro keturi pagrindiniai elementai (Milken, 2000):

1. Daugialypis karjeros kelias leidžia mokytojams siekti aukštesnių pareigų, mentoriaus, ar mokytojo eksperto - priklausomai nuo jų interesų, gebėjimų, ir pasiekimų. Tai leidžia geriams mokytojams žengti į priekį, nepaliekant mokyklos.
2. Mokytojų tvarkaraštis sutvarkomas taip, kad mokytojai galėtų mokytis, planuoti savo laiką, konsultuotis su kitais mokytojais kvalifikaciniais klausimais, palyginti savo ir kitų pedagogų mokymo strategijas, atlikti mentoriaus pareigas, nes taip jie gali gerinti savo mokymo kokybę, o tuo pačiu ir didinti mokinių pasiekimus. Tai leidžia mokytojams

studijuoti naujas mokomąsias strategijas ir turėti didesnes galimybes bendradarbiauti, kas privers juos tapti efektyvesniais mokytojais.

3. Ši programa išvystė visapusę sistemą tam, kad įvertintų mokytojus, ir apdovanotų juos už tai, kaip gerai jie moko savo mokinius. Kiekvienas mokytojas mokykloje yra įvertinamas bent jau keturis kartus per metus, apmokytų ir patvirtintų vertintojų, kurie yra ekspertai ir mentoriai.
4. Atlikimu pagrįstas kompensacijos TAP programa keičia einamąją sistemą, išmokėdamas kompensaciją mokytojams iš dalies pagal jų vaidmenis ir pareigas, jų atlikimą klasėje ir jų mokinių pasiekimus. Sistema taip pat taiko konkurencingą atlyginimą.

Teorinė TAP programos dalis atrodo gana įspūdingai tačiau panašu į tai, kas vyksta mūsų švietimo sistemoje. Skatinimo sistemos skiriasi, bet vertinimo metodai gana panašūs. Norint išmatuoti pedagogo darbo atlikimą, reikia sujungti nustatytus įgūdžius, žinias, pareigų standartus, įvertinimo sritis: projektavimą ir planavimą, pedagogo sukuriama mokymosi aplinką, klasės instrukcijas ir mokytojo pareigas (Milken, 2000).

Remiantis TAP programa, pedagogų įvertinimą atlieka mokytojai meistrai ir mentoriai, kurie šiam darbui yra specialiai apmokomi ir patvirtinami. Prieš pradėdant vertinti, vertinami pedagogai susipažįsta su įvertinimo sistema, jos reikšme kokybiškam mokymui. Kiekvieno pedagogo darbo vertinimas atliekamas vertinant penkiais atskirais atvejais, iš kurių tik keli paskelbiami vertinamajam, trijų skirtingų apmokytų vertintojų. Vertinimai atliekami stebint pedagogo vedamas pamokas, mokymo strategiją. Po kiekvieno stebėjimo vertinamas pedagogas susitinka su vertintoju ir aptaria tai, kas buvo pastebėta. Identifikuojamos tos vietos, kurias reikia patobulinti, ir kurios yra pedagogo stipriosios vietos. Po viso šito vertinamas pedagogas ir vertintojas sudaro planą, pagal kurį jie abu kartu galėtų dirbti, siekdami padidinti pedagogo efektyvumą. Aišku, pedagogo darbo efektyvumo tobulinimas yra jungiamas su mokinių poreikiais. Jei rezultatai pateisina lūkesčius, yra matomi teigiami pokyčiai, pedagogai gauna apdovanojimo bonusus, pagrįstais įvertinimų rezultatais bei mokinių pasiekimais. Grįžtamasis ryšys teigiamai veikia vertintų pedagogų nuomonę apie vertinimo svarbą ir naudą, o tai yra labai svarbu, siekiant aukštesnės jų darbo kokybės.

Šiuo metu daugelyje Amerikos mokyklų įgyvendinama Nauja mokytojo indukcijos programa (NTIP). Ši programa įdomi, pirmiausia tuo, kad ji yra pritaikyta naujiems ir patyrusiems mokytojams atskirai. Programa skirta tam, kad įvertinimais skatintų jų profesinį vystymąsi, padėtų identifikuoti mokytojų gebėjimus ir juos palaikytų. Programa, padėdama mokytojams pasiekti jų potencialą, siekia įgyvendinti savo viziją – kelti mokinių pasiekimų lygį (Performance appraisal of experienced teacher, 2009). Apibendrinant galima teigti, jog

pagrindinis programos tikslas yra per pedagogų skatinimą siekti kuo aukštesnių mokinių pasiekimų lygių.

Patyrusių pedagogų vertinimas susideda iš šių komponentų:

1. Vertinami įgūdžiai, žinios bei požiūris į pačią vertinimo sistemą.
2. Metų planas, kuris yra reikšmingas mokytojui konsultuojantis su vadovu dėl strateginio vystymosi.
3. Susitikimai prieš ir po įvertinimo. Vertintojas susitinka su mokytoju, kad aptartų būsimą klasės stebėjimą, o taip pat susitinkama po klasės stebėjimo, kad įvertint tai, kas buvo pastebėta, ką reiktų tobulinti.
4. Įvertinimo ataskaita pateikiama dokumente, kuri yra kaip grįžtamasis ryšys pedagogui. Taip pat pedagogas įvertina savo metų plano įgyvendinimo galimybes.
5. Pedagogų darbo atlikimo vertinimo rezultatų reitingavimas. Reitingą sudaro šios skalės: patenkinamas arba nepatenkinamas.
6. Priklausomai nuo gautų rezultatų, pedagogas aprūpinamas papildomu palaikymu (Performance appraisal of experienced teacher, 2009).

Šios programos pedagogai įsipareigoja skatinti mokinių išsivystymą, studijuodami mokymo procesą, mokymo programą, etiką. Jie taip pat taiko profesines žinias ir patirtį, kad skatintų mokinių mokymąsi ir jo kokybę.

NTIP programa atlieka pedagogų darbo vertinimą vertindami jų kompetencijas, žinias ir elgesį, ką, Bakanauskienės (2008) teigimu, yra sudėtinga įvertinti.

Vertinant naujus pedagogus, vertinimo komponentai beveik nesiskiria. Čia daugiau dėmesio yra skiriama į kompetencijų įtvirtinimui, požiūrių, žinių ir įgūdžių įvertinimui. Visa tai daroma dėl to, kad naujieji mokytojai greičiau adaptuotųsi ir savo profesiniais gebėjimas skatintų mokymosi rezultatų gerėjimą.

Pedagogų darbo vertinime dalyvauja mokyklos valdyba, kontroliuojantis pareigūnas, vadovas, jo pavaduotojas ir pedagogas. Jų visų dalyvavimą, reglamentuoja įstatymas (Performance appraisal of experienced teacher, 2009). Patį vertinimą atlieka vadovas.

Programoje pabrėžiama, kad ypač svarbu pamatyti įvertinimo procesą kaip palaikantį ir efektyvų būdą padėti patyrusiems mokytojams tęsti jų profesinį vystymąsi ir tobulėjimą.

Palazuelos, A. ir Conley, S. (2008) savo straipsnyje pateikia kitokią pedagogų darbo atlikimo vertinimą, teigdami, kad „vien tik klasės stebėjimas negarantuoja gero įvertinimo“, nors pedagogus būtina vertinti. Šie autoriai akcentuoja pedagogų kompetencijų ir darbo atlikimo vertinimą, kuomet vertintojai yra mokyklos paskirtas administratorius, kitas pedagogas arba pats vertinamasis, atliekantis saviįvertinimą. Įdomu yra tai, kad vertinamas pedagogas gali pasirinkti pats koku būdu jis nori būti įvertintas. Šiame straipsnyje

pateikiamas pastebėjimas, kad tuomet, kai pedagogas pasirenka, kad jis būtų vertinamas savo kolegos, gaunama abipusė nauda, tiek vertinamasis, tiek vertintojas mokosi vienas iš kito kaip valdyti klasę. Ši vertinimo sistema apima planavimą, klasės stebėjimą ir grįžtamąjį ryšį, siekiant pagerinti pedagogo darbo atlikimą.

Apžvelgus amerikietišku pedagogų darbo vertinimų programas, galima pastebėti, jog čia vertinamas pedagogų darbas per jų kompetencijas, žinias ir įgūdžius, o taip pat atsižvelgiama į mokinių pasiekimų pokyčius. Atotrūkis tarp Lietuvoje ir Amerikoje vykdomo pedagogų vertinimo nėra didelis. Amerikoje vertinimas atliekamas daugiau negu vieną kartą per metus, mokytojai yra paskatinami už jų mokinių mokymosi pasiekimus, vertinimą atlieka ekspertai bei mentorai. Pagal naujausią Amerikoje taikomą vertinimo programą, vertinimo metodą pasirenka pats vertinamasis.

Atlikus literatūros analizę, buvo atskleista, kad darbuotojų darbo atlikimo vertinimas yra atskiras, oficialus, organizaciniu požiūriu sankcionuotas atvejis, paprastai vykdomas dažniau negu kelis kartus per metus, kuriame aiškiai išdėstyti atlikimo matmenys ir kriterijai, kurie yra naudojami įvertinimo procese.

Švietimo darbuotojų veiklos vertinimu siekiama kuo geresnio pedagogų darbo atlikimo, nes tai padeda mokyklai siekti geresnių ugdymo pasiekimų bei likti konkurencingai tarp kitų ugdymo įstaigų. Taip pat siekiama motyvuoti pedagogus.

Prieš atliekant darbuotojų veiklos vertinimą pirmiausia būtina išsikelti tikslą, kuriam pasiekti bus naudojamas vertinimas. Taip pat būtina nusistatyti kriterijus, pagal kuriuos bus vertinamas darbuotojas ir pasirinkti vertinimo metodą. Renkantis metodus būtina atsižvelgti į tai, kiek vertinimas bus objektyvus, pasirinkus konkretų metodą. Švietimo sistemoje pedagogų veiklos vertinimą reglamentuoja Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatai, Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika. Tačiau kiekviena ugdymo įstaiga pati pasirenka kuris vertinimo metodas jai yra naudingiausias, priimtinausias. Pedagogus gali vertinti mokyklos sudaryta vertinimo komisija, vadovai, kiti pedagogai, išorės ir vidaus auditas, išoriniai vertintojai bei pats vertinamasis. Atlikus vertinimą švietimo įstaigose, vedamas apibendrinamasis pokalbis kartu su vertinamuoju. Taip vertinamasis gauna grįžtamąjį ryšį. Pedagogų vertinime praktiškai neįmanoma pasiekti visiško objektyvumo. Mokyklos išorės ir vidaus vertinimas gali būti panaudotas kaip priemonė pedagogo veiklai įvertinti.

2. ŠVIETIMO DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMO VERTINIMO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

2.1. Empirinio tyrimo eigos, metodo ir procedūrų aprašymas

Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo bendrojo lavinimo mokyklose tyrimas buvo atliekamas keturiais etapais.

I etapas. Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė. Sąvokos „darbo atlikimo vertinimas“ apibrėžimas. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo sistemos reikšmingumo bendrojo lavinimo mokyklose apibrėžimas. Pedagogų darbo atlikimo vertinimo sistemos eigos ir sudedamųjų dalių identifikavimas.

II etapas. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo tyrimo parametrų nustatymas. Tyrimo metodikų parinkimas. Anketų bendrojo lavinimo mokyklų pedagogams ir interviu klausimyno mokyklų vadovams kūrimas.

III etapas. Pedagogų ir mokyklų vadovų nuomonės apie švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo tyrimas anketa ir pusiau struktūrizuotu interviu. Tyrimas vyko 2012 metų vasario – balandžio mėnesiais. Tyrime dalyvavo 198 bendrojo lavinimo mokyklų pedagogai (98 pagrindinių mokyklų ir 100 gimnazijos pedagogų) ir 5 mokyklų vadovai.

IV etapas. Statistinė ir turinio duomenų analizė. Išvadų rašymas. Rekomendacijų švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimui parengimas.

2.1.1. Tyrimo metodai

Šiame magistro baigiamajame darbe buvo naudojami kiekybinis (anketinė apklausa, pateikta 1 priede) ir kokybinis (pusiau struktūrizuotas interviu, pateiktas 2 priede) metodai, kurie padėjo pasiekti tiriamojo darbo išsikeltą *tikslo* – išanalizuoti ir įvertinti švietimo darbuotojų – pedagogų darbo atlikimo vertinimo sistemą pagrindinėse mokyklose ir gimnazijose.

Anketinės apklausos metodas buvo pasirinktas, remiantis Merkio G. (1995) teigimu, kad šiuo būdu yra patogiausiai apklausiami respondentai. Variantas yra pigiausias, greičiausias ir apklausama daugiausiai asmenų. Klausimyno sudarymui buvo remiamas Kardelio (2002) patarimais: klausimai klausimyne yra tik tie, kurie reikalingi – tai yra tie, kurių atsakymai bus naudojami siekiant išspręsti problemą; išlaikyta pusiausvyra tarp uždarų ir atvirų klausimų. Neapsiribota vien uždarais arba vien atvirais klausimais; nėra dvigubų klausimų: pvz.: ar jūsų mokykloje atliekamas pedagogų darbo vertinimas, kas jį atlieka; suteikta galimybė išvengti atsakymo – tarp pasirenkamų atsakymų yra atsakymas: *neturiu nuomonės*; klausimai yra paprasti ir aiškūs; pateikti sunkesnių sąvokų apibrėžimai.

Mokyklų vadovų nuomonei apie pedagogų darbo atlikimo vertinimą atskleidimui buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu, kuris leidžia problemą pamatyti iš įvairių pusių per unikalią žmogaus patirtį apie tiriamąjį reiškinį. F. Mayringas (Žydziaiūnaitė, 2004) kokybinį tyrimo metodą laiko patikimu, kadangi jis leidžia padaryti specifines išvadas, remiantis analizuojamu tekstu.

Empirinių duomenų rinkimui buvo taikytas struktūrizuotas interviu metodas, pagal kurį numatomi iš anksto būtini klausimai. Tidikio (2003) teigimu, interviu metodas patogus tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys tarp tyrėjo ir tyrimo dalyvio būna laisvesnėje atmosferoje. Interviu yra vienas pagrindinių duomenų rinkimo priemonių kokybiniame tyrime.

2.1.2. Tyrimo instrumentų pagrindimas

Siekiant iširti švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimą buvo išanalizuota mokslinė Lietuvos bei užsienio literatūra, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymai bei atliktas tyrimas šešiose Klaipėdos ir Šilutės miestų bendrojo lavinimo mokyklose. Anketa buvo kuriama atsižvelgiant į Kardelio K. (2002), Charles C. M. (1999), Tidikio R. (2003), Merkio G. (1995) patarimus literatūros šaltiniuose. Taip pat anketa buvo sudaryta remiantis Mokymo ir mokymosi tarptautinės apžvalgos, Briedžio (2007), Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikos ir kitų šaltinių teiginiais.

Pateikta anketa buvo anonimiška, nereikėjo įvardinti vardo bei pavardės. Sudarant anketą buvo stengiamasi pateikti pačius svarbiausius, problemai spręsti tinkamus klausimus, kurie nebūtų sudėtingai išreikšti. Taip pat buvo pateikti uždaro ir atviro tipo klausimai. Atviro tipo klausimai buvo pateikti anketos pabaigoje, tarsi reikalaujantys apibendrinimo, išvadų pateikimo. Pildant anketą buvo norima, kad pedagogas apmastytų kaip yra atliekamas jo darbo atlikimo vertinimas ir kokie patobulinimai gali būti taikomi. Sudarant anketos klausimyną taip pat buvo atsižvelgta ir į tokias situacija, kaip atsakymo nežinojimas arba abejojimas. Buvo galima pasirinkti variantą „neturiu nuomonės“.

Visus anketą sudarančius klausimus galima suskirstyti į keturias dalis: *ižanginę*, kurią sudaro trumpas tyrimo pristatymas, atsakymų variantų žymėjimo instrukcija bei svarbiausių sąvokų apibrėžimai, *demografinių klausimų bloką*, kuriuo remiantis buvo charakterizuojami tyrimo dalyviai, *diagnostinių klausimų bloką*, kurio klausimai leido pasiekti pagrindinį tyrimo tikslą, ir *baigiamąją dalį*, kurioje dėkojama tyrimo dalyviams už dalyvavimą apklausoje. Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 3 lentelę) pateikiami platesni diagnostinių klausimų aprašymai.

Anketos klausimų pagrindimas

Kl. nr.	Klausimų tikslai	Klausimų teorinis pagrindimas	Komentaras
1	Nustatyti kaip dažnai atliekamas pedagogų darbo atlikimo vertinimas mokyklose	1.1 poskyris	Šis klausimas parodys, kaip dažnai yra atliekamas pedagogų darbo atlikimo vertinimas ir ar didelis skirtumas tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų.
2	Išmatuoti, kas dažniausiai vertina pedagogų darbo atlikimą.	1.3 poskyris	Šiuo klausimu bus išmatuota kas dažniausiai mokyklose atlieka pedagogų darbo atlikimo vertinimą ir ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų.
3	Remiantis TALIS programos išskirtais vertinimo kriterijais, nustatyti kurie vertintojai gali vertinti objektyviausiai pagal tam tikrus kriterijus.	1.3, 1.4.1 ir 1.5, 1.6 poskyriai	Šis klausimas padės nustatyti, kurie vertintojai vertina objektyviausiai pagal tam tikrus kriterijus. Bus galima gautus rezultatus palyginti tarp pagrindinių mokyklų ir gimnazijų.
4	Likerto skalėje nustatyti, kurie kriterijai, pateikti TALIS programos, yra reikšmingiausi vertinimo procesui.	1.4.1 poskyris	Šis klausimas padės nustatyti, kurie vertinimo kriterijai yra svarbiausi atliekant pedagogų vertinimą, į kuriuos labiausiai reiktų kreipti dėmesį, vertinant pedagogų darbo atlikimą. Taip pat bus pamatuota ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų.
5, 6	Nustatyti, kurie vertinimo metodai yra tinkamiausi ir priimtinausi vertinant atskiras pedagogo darbo veiklos sritis, kurios išskiriamos vidaus audite.	1.4.1 ir 1.4.2 poskyriai	Iš šių teiginių bus galima spręsti kurie metodai yra tinkamiausi, vertinant pedagogų darbo atlikimą atskirose veiklos srityse. Taip pat padės atskleisti, kurie vertinimo metodai yra priimtinausi pačiam vertinamajam.
7, 8	Likerto skalėje įvertinti, kokią reikšmę vertinimas turi pačiam vertinamajam ir mokyklai	1.2 poskyris	Šio klausimo rezultatai padės nustatyti vertinimo reikšmingumą pačiam vertinamajam ir mokyklai ir ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų.
9, 10	Išmatuoti kiek vertinamųjų sulaukia grįžtamojo ryšio ir koks jis būna.	1.2, 1.4.2 poskyriai	Šiuo klausimu siekiama sužinoti kiek vertinamųjų sulaukia grįžtamojo ryšio ir koks jis dažniausiai būna.
11	Atskleisti su kokiomis problemomis susiduria pedagogai, kuomet atliekamas vertinimas	1.2 poskyris	Šis klausimas atskleis su kokiomis problemomis susiduriama, atliekant pedagogų darbo atlikimo vertinimą. Bus matuojamas pasikartojančių problemų dažnumas, kuris padės nustatyti, kokių problemų pasitaiko dažniausiai vertinant. Šiuo klausimu bus siekiama patvirtinti arba paneigti šio tyrimo hipotezę.
12	Atskleisti kokie yra siūlymai tobulinti pedagogų darbo atlikimo vertinimo sistemą.		Šis klausimas padės atskleisti pedagogų darbo atlikimo vertinimo sistemos tobulinimo galimybes, būdus.

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus.

Kitas tyrimo instrumentas – pusiau struktūrizuotas interviu, kurio eigą sudarė trys dalys:

1. **Ižanga.** Šioje dalyje buvo pasisveikinama su tyrimo dalyviu. Tiriamasis buvo trumpai supažindintas su tyrimo tema bei tikslu.
2. **Interviu eigos** etape buvo užduodami aiškūs, atviro tipo klausimai iš jau paruošto klausimyno bei klausimai, kilę pokalbio eigoje. Visų pirma buvo klausama kaip tiriamasis suvokia pedagogų darbo atlikimo vertinimo sąvoką plačiąja prasme. Sekantys klausimai buvo orientuoti į pedagogų darbo atlikimo vertinimo procedūros tiriamojo

vadovaujamoje mokykloje eiga, sudedamąsias dalis ir reikšmę įstaigai. Vėliau buvo siekiama atskleisti vadovų nuomonę apie darbo atlikimo vertinimo sistemos tobulinimo galimybes.

3. **Interviu pabaiga.** Šiame paskutiniame etape buvo klausiami respondentai ar jie gali dar ką nors pridurti šia tema, padėkojama, atsisveikinama ir pasidomima ar juos domina tyrimo rezultatų pateikimas.

2.1.3. Tyrimo imtis

Planuojant atlikti tyrimą, svarbu nustatyti reikalingą respondentų skaičių, kad būtų galima daryti detalias ir reikšmingas išvadas. Respondentų imtis priklauso nuo klausimų ar teiginių sudėtingumo ir atsakymų įvairumo. Pasak V. Dikčiaus (2003), imties dydis apskaičiuojamas, įvertinant respondentų atrankos paklaidos dydį ir patikimumo laipsnį.

Tyrimo imties skaičiui nustatyti buvo pasinaudota internete laisvai prieinama Imties dydžio skaičiuokle, kur patikimumo laipsnį sudaro 95%, galima paklaida 5%, tyrime dalyvavusių mokyklų pedagogų skaičius yra 273. Remiantis šiais duomenimis paskaičiuota, kad tyrimui reikalinga 160 tiriamųjų (žr. 2 pav.).

Tikimybė:	<input checked="" type="radio"/> 95% <input type="radio"/> 99%
Paklaida:	<input type="text" value="5"/> (Nuo 0.1 iki 99)
Populiacija:	<input type="text" value="273"/> (Sveikas skaičius)
	<input type="button" value="skaičiuoti"/> <input type="button" value="valyti"/>
Reikalingas imties dydis:	<input type="text" value="160"/>

2 pav. Imties dydžio skaičiuoklė

Šaltinis: www.apklausa.lt

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti pedagogai, kurie dirba Klaipėdos ir Šilutės miestų pagrindinėse mokyklose ir gimnazijose. Apklausoje dalyvavo 3 gimnazijų ir 3 pagrindinių mokyklų pedagogai. Buvo išdalinta 220 anketų (110 anketų pagrindinėse mokyklose ir 110 – gimnazijose), tačiau tyrimui tinkamų anketų sugrįžo 198. Taip pat buvo atliekamas pusiau struktūrizuotas interviu su mokyklų vadovais. Viso apklausoje dalyvavo 198 pedagogai (N=198). Interviu sutiko dalyvauti 5 (N=4) vadovai.

Kadangi tyrimas buvo atliktas tik dviejų miestų mokyklose, pagal gautus duomenis negalima spręsti visos Lietuvos Respublikos mastu ir daryti išvadą, kad tokia yra visų pedagogų nuomonė. Galima daryti prielaidą tik apie Klaipėdos ir Šilutės miestų mokyklų pedagogų darbo atlikimo vertinimą.

2.1.4. Tyrimo organizavimas ir duomenų apdorojimas

Tyrimas buvo atliktas dviem etapais, apklausa raštu (anketavimas) ir žodžiu (interviu). Tyrimas apėmė 6 Klaipėdos ir Šilutės bendrojo lavinimo mokyklas. Apklausoje dalyvavo mokyklos, kurių vadovai sutiko, kad jų vadovaujamoje įstaigoje būtų atliekamas šis tyrimas. Tyrime dalyvavusių mokyklų tipai: pagrindinės ir gimnazijos. Tai, kad tyrime dalyvavo tik gimnazijos ir pagrindinės mokyklos, yra atsitiktinumas. Pasitaikė ne vienas mokyklos direktorius, kuris nesutiko, kad jo mokykloje būtų atliekamas šis tyrimas.

Organizuojant tolimesnius tyrimo etapus buvo remtasi T. Stulpino (2002), pateikiamais tyrimo organizavimo aspektais: *tyrimų laikas* (trukmė) ir *vieta* (geografinė, pastatas ir t.t.); *tyrimų sąlygos*: gyvenamojoje aplinkoje, darbe, įstaigoje, bendruomenės centre ir t.t.; *priemonės*: kokios priemonės reikalingos atliekant apklausą (ar žmonės turės rašymo priemonės ir t.t.); *tyrimo eiga*: ar pakankamai aišku kas, kur, kada ir iki kada apdoros duomenis? Kas už šio darbo organizavimą atsakingas?

Valackienės (2004) išskiriamais tyrimo dalyvių atrankos tipais, tyrimo temai atskleisti ir tikslui pasiekti buvo pasirinkta tikslinė tiriamųjų atranka, nes tyrimui atlikti buvo reikalingi tik pedagogai, tačiau nebuvo svarbu, kokio amžiaus, lyties, kiek pedagoginio stažo ar kokią kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai dalyvaus apklausoje. Anketos buvo nuneštos į mokyklas ir mokytojų kambaryje išdalintos mokytojams.

Prieš dalinant anketas pedagogams buvo informuota, kad tyrimą atlieka Šiaulių universiteto magistrantė, koku tikslu atliekamas tyrimas ir kur bus panaudoti tyrimo rezultatai. Pedagogams buvo skirta savaitė anketų užpildymui. Nebuvo skubinama, tačiau buvo pranešta, kad po savaitės norima atgauti užpildytas anketas. Dauguma anketų pavyko atgauti tik po poros savaitių, dėl didelio pedagogų užimtumo.

Gauti anketiniai duomenys buvo sukeliami bei apdorjami su SPSS20 (*Statistical package for the social sciences*) programa. Norint išgauti kuo tiksliausią, bei reikalingiausią informaciją buvo naudojamosi Pukėno K. (2005) SPSS17 (*Statistical package for the social sciences*) programos mokomąja knyga. Remiantis šiuo šaltiniu buvo sukurta duomenų bazė, atliktas duomenų apdorojimas bei analizė. Kadangi tyrimo instrumentas buvo sudarytas skyriais, tai duomenys taip pat buvo struktūruojami. SPSS20 (*Statistical package for the social sciences*) programos pagalba, buvo galima palyginti respondentų duomenų vertinimus bei lūkesčius.

Vadovų nuomonei apie švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimas atskleisti buvo naudojamas interviu metodas. Šio tyrimo atlikimo laikas buvo derinamas su tiriamaisiais telefonu ir elektroniniu paštu. Vadovai patys pasirinkdavo tyrimo vietą ir laiką. Su visais vadovais buvo bendraujama jų darbo vietoje, kabinete. Vidutiniškai pokalbis trukdavo 10

minučių. Duomenys, gavus tiriamojo sutikimą, buvo įrašomi diktofonu arba užrašomi tyrėjo. Interviu su mokyklų vadovais buvo atliekamas 2012 balandžio mėnesį.

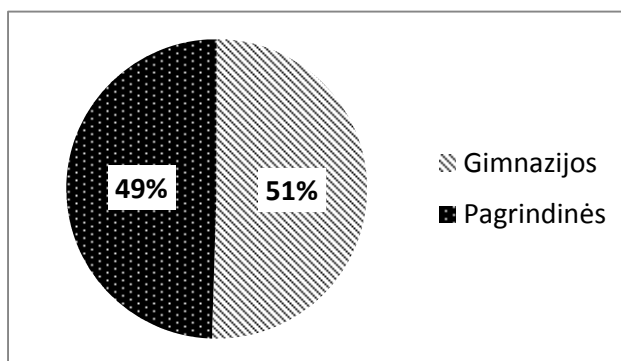
Remiantis Žydzžiūnaite (2004) atlikto tyrimo duomenų apdorojimo proceso pagrindinės dalys buvo šios: interviu teksto surašymas į kompiuterinę bylą (interviu protokolai pateikti 3 priede); interviu skaitymas ir analizė, remiantis kokybės content analizės technika; kokybinio tyrimo rezultatų pateikimas; tyrimo rezultatų aptarimo dalies parengimas; teorinės ir empirinės dalies bei bendrų išvadų dalies parengimas; viso darbo galutinis parengimas ir apiforminimas.

Gautų tekstų turinys buvo analizuojamas nuosekliai, žingsnis po žingsnio, remiantis konkrečiomis metodologinėmis taisyklėmis, dalijant nagrinėjamą turinį į analitinius vienetus. Kategorijos ir subkategorijos yra kokybinio turinio (content) analizės esmė, išskiriant juos siekiama atsakyti į iškeltą darbo tikslą ir uždavinius. Turinio content analizė remiasi interpretacija, todėl kategorijų ir subkategorijų išskyrimas buvo kūrybiškas procesas, kuriuo siekta atkoduoti tekste esančias prasmes.

2.2. Švietimo darbuotojų darbo atlikimo vertinimo bendrojo lavinimo mokyklose tyrimo rezultatai ir analizė

2.2.1. Mokyklų pedagogų apklausos tyrimo rezultatai

Kadangi tyrimas buvo atliekamas dviem etapais, anketos metodu apklausiant mokyklų pedagogus, pavaduotojus bei interviu metodu apklausiant mokyklų direktorius, šioje dalyje pateikiami pedagogų anketinės apklausos tyrimo rezultatai ir jų analizė.



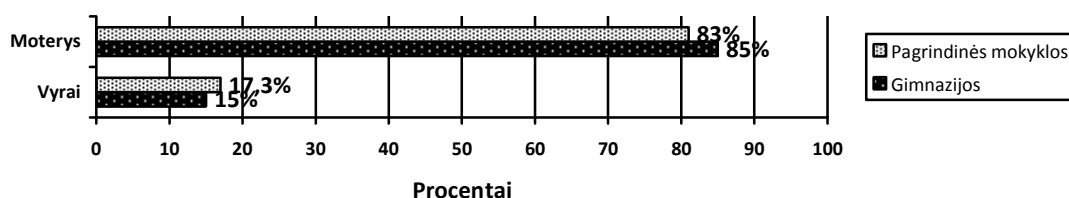
3 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal mokyklų tipus (N=198)

Šiame tyrime viso dalyvavo 198 pedagogai (N=198) iš 3 gimnazijų ir 3 pagrindinių mokyklų (žr. 3 pav.). Daugiausia tiriamųjų buvo pedagogai (¹N_g = 97, ²N_p=92) ir tik 9 pavaduotojai (N_g = 3, N_p = 6). Žemiau pateiktame paveiksle (žr. 4 pav.) matyti, kad tiek

¹ Respondentų skaičius gimnazijoje

² Respondentų skaičius pagrindinėse mokyklose

gimnazijose, tiek pagrindinėse mokyklose pedagogų pasiskirstymas pagal lytį yra apylygis, abiejuose mokyklose dominuoja pedagogės moterys ($N_g = 85$, $N_p=81$). Vyrai gimnazijose sudaro 15 proc. viso mokytojų skaičiaus, o pagrindinėse mokyklose – 17,3 proc.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (%) ($N=198$)

Demografiniai anketos klausimai parodė (žr. 4 lentelę), kad pagrindinėse mokyklose 39,8 proc. pedagogų, dalyvavusių tyrime, sudaro 31-40 metų amžiaus, o gimnazijose daugiausia tiriamųjų buvo vyresnio 41-50 metų amžiaus (35 proc). Galima pastebėti, kad pensijinio arba netoli tokio amžiaus pedagogai abiejų tipų mokyklose sudaro labai nedidelį skaičių ($N_g = 7$, $N_p = 4$).

4 lentelė

Demografinių klausimų rezultatai ($N=198$)

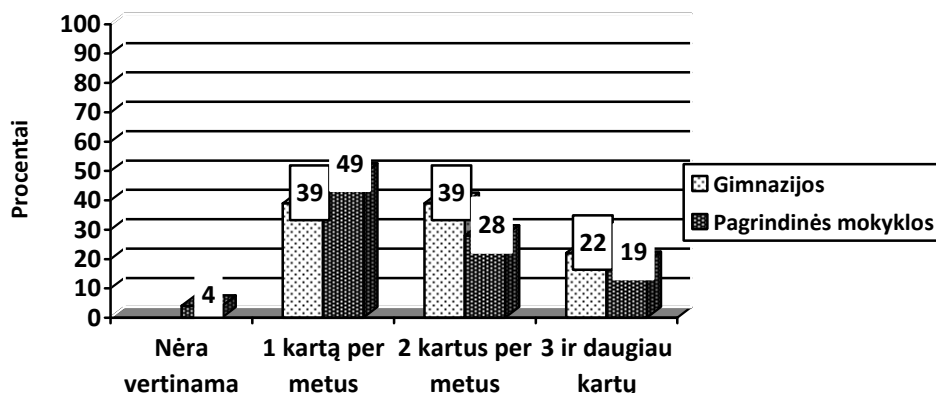
		³ G		⁴ PM	
		$N_g=100$		$N_p=98$	
		n	%	n	%
Amžius	20-30	6	6	14	14,3
	31-40	28	28	39	39,8
	41-50	35	35	25	25,5
	51-60	24	24	16	16,3
	60 ir daugiau	7	7	4	4,1
Pareigos	Pedagogai	97	97	92	93,9
	Vadovai	-	-	-	-
	Pavaduotojai	3	3	6	6,1
Kvalifikacija	Mokytojas	14	14	28	28,6
	Vyr. mokytojas	35	35	28	28,6
	Metodininkas	49	49	37	37,8
	Ekspertas	2	2	5	5,1
Pedagoginio darbo stažas	Iki 10 metų	16	16	25	25,5
	11 – 20	34	34	37	37,8
	21 – 30	25	25	20	20,4
	31 ir daugiau	25	25	16	16,3

Pedagogų pasiskirstymas pagal kvalifikacijas mokyklose skiriasi nežymiai. Mokytojų metodininkų skaičius gimnazijose sudaro 49 proc. visų tiriamųjų, o pagrindinėse mokyklose – 37,8 proc. Pastebima, kad pagrindinėse mokyklose daugiau mokytojų ekspertų negu

³ Gimnazija

⁴ Pagrindinė mokykla

gimnazijose ($N_g = 2$, $N_p=5$). Darytina išvada, kad tiek gimnazijose, tiek pagrindinėse mokyklose vyrauja pedagogai, turintys aukštesnę kvalifikaciją, negu mokytojo. Tam įtakos gali turėti ilgas pedagogų darbo stažas, abiejų tipų mokyklose daugiausia pedagogų, turinčių 11 – 20 metų pedagoginio darbo stažą ($N_g = 34$, $N_p=37$). Remiantis šiais tyrimo rezultatais teigtina, kad visose šiose mokyklose dirba pedagogai, turintys ilgą daugiau negu 10 metų darbo stažą.



5 pav. Pedagogų darbo atlikimo vertinimas (N=198)

Klausimo „Kaip dažnai yra vertinama Jūsų veikla“ rezultatai (5 pav.) parodė, kad pagrindinėse mokyklose daugiausia pedagogų veikla yra vertinama 1 kartą per metus (49 proc.), truputį rečiau pedagogai vertinami 2 – 3 kartus per metus (28 proc.). Gimnazijose pedagogų darbo vertinimas dažniausiai atliekamas 1 – 2 kartus per metus. Abiejuose variantuose nuomonių pasiskirstymas lygus (po 39 proc.). Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad mokytojų darbo atlikimo vertinimas dažniau yra atliekamas gimnazijose nei pagrindinėse mokyklose.

5 lentelė

Respondentų nuomonių, kas atlieka pedagogų darbo atlikimo vertinimą, dažniai paversti procentais (N=198)

	Labai dažnai		Dažnai		Retai		Niekada	
	G	PM	G	PM	G	PM	G	PM
Mokyklos vadovai	14	17,3	67	59,2	18	23,5	1	-
Kolegos pedagogai	14	2	48	28,6	33	51	5	18,4
Pats vertinamasis	35	21,4	50	33,7	6	23,5	9	21,4
Mokiniai	16	9,2	42	32,7	22	30,6	21	27,6
Mokinių tėvai	3	5,1	29	22,4	44	37,8	24	34,7
Vidaus auditas	10	5,1	61	34,7	26	43,9	3	16,3
Išorės auditas	-	1	6	6,1	50	34,7	44	58,2
Niekas nevertina	-	1	3	2	8	6,1	89	90,8

Remiantis klausimo “Kas Jūsų mokykloje dažniausiai atlieka pedagogų darbo atlikimo vertinimą“ rezultatais (žr. 5 lentelę) galima pastebėti, kad gimnazijose dažniausiai vertinimą atlieka mokyklos vadovai (N=67), vidaus auditas (N=61) ir pats vertinamasis (N=50), kolegos pedagogai (N=48) ir mokiniai (N=42). Retai pedagogų darbo atlikimo vertinimą atlieka išorės auditas (N=50), mokinių tėvai (N=44) bei kolegos pedagogai (N=33). Galima daryti išvadą, kad gimnazijose pedagogų darbo atlikimo vertinimą dažniausiai atlieka ugdymo proceso dalyviai (vadovai, kolegos, mokiniai, pats vertinamasis), tačiau mokinių tėvai nėra tokie dažni pedagogų darbo vertintojai.

Pagrindinių mokyklų tyrimo rezultatai panašūs į gimnazijų, kadangi ir čia dažniausiai pedagogus vertina vadovai (N=58), vidaus auditas (N=34), mokiniai (N=32) ir pats vertinamasis (N=33). Nuomonė, kad vidaus auditas vertina pedagogų darbą pasiskirstė tarp nuomonių *dažnai* (N=34) ir *retai* (N=43). Tam įtakos gali turėti tai, kad ne visi pedagogai yra pakankamai susipažinę su vidaus audito vertinamomis sritimis. Gauti rezultatai parodo, kad pedagogų vertinime pagrindinėse mokyklose nedalyvauja išorės auditas (N=57) ir mokinių tėvai (N=34).

Šio klausimo rezultatai taip pat buvo analizuojami, tiriant kiekvieno vertintojo ryšius gimnazijos ir pagrindinių mokyklų grupėse. Ši analizė atliekama, siekiant nustatyti, kaip skiriasi, kiekvieno teiginio vertinimas tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų. Šių visų teiginių analizei buvo naudojamas Chi – kvadrato (Chi-square) testas, kuris yra svarbus statistiniuose skaičiavimuose. Kaip teigia Pūkėnas (2005), šis vienas populiariausių neparametrinių kriterijų – Chi-kvadrato testas yra naudojamas hipotezėms tikrinti, kai tikrinama ar empirinio ir teorinio skirstinių skirtumas yra reikšmingas, taip pat naudojamas dviejų kintamųjų nepriklausomumui arba vieno kintamojo panašumui tikrinti. Chi-kvadrato testu tikrinama, kiek gauti tyrimo duomenys sutampa su planuotais prieš tyrimą (Pūkėnas 2005).

Šiame tyrime Chi-kvadrato testas naudojamas patikrinti dviejų kintamųjų nepriklausomumui vienam nuo kito tikrinti.

6 lentelė

Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka mokyklos vadovas dažniai (N=198)

		Dažnumas			IŠ VISO
		Labai dažnai	Dažnai	Niekada/retai	
Pagrindinė	N	23	58	17	98
	%	23,5%	59,2%	17,3%	100%
Gimnazija	N	19	67	14	100
	%	19%	67%	14%	100%
IŠ VISO	N	42	125	31	198
	%	21,2%	63,1%	15,7%	100%

p=0,522

Kaip matyti iš pateiktų duomenų (žr. 6 lentelę), vertinant mokyklos vadovo vertinimo dažnumą (kaip dažnai vertina pedagogų darbo atlikimą vadovas) skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų tiriamųjų ($p=0,522$). Teigtina, kad tiek gimnazijų, tiek pagrindinių mokyklų pedagogų vertinimas vienodai pasiskirsto vertinant kaip dažnai vadovai vertina jų darbo atlikimą.

7 lentelė

Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka kolegų pedagogai dažniai (N=198)

		Dažnumas				IŠ VISO
		Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada	
Pagrindinė	N	2	28	50	18	98
	%	2%	28,6%	51%	18,4%	100%
Gimnazija	N	14	48	33	5	100
	%	14%	48%	33%	5%	100%
IŠ VISO	N	16	76	83	23	198
	%	8,1%	38,4%	41,9%	11,6%	100%

$P=0,001$

Iš 7 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad vertinant kolegų pedagogų vertinimo dažnumą (kaip dažnai vertina pedagogų darbo atlikimą) skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų tiriamųjų ($p=0,001$). Kaip matyti iš lentelės gimnazijos tiriamieji vertinant kolegų pedagogų vertinimo dažnumą palyginti daugiau teigia, kad jie vertina *dažnai* ir palyginti mažiau šį atsakymą pasirinko pagrindinių mokyklų tiriamieji.

8 lentelė

Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka pats vertinamasis dažniai (N=198)

		Dažnumas				IŠ VISO
		Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada	
Pagrindinė	N	21	33	23	21	98
	%	21,4%	33,7%	23,5%	21,4%	100%
Gimnazija	N	35	50	6	9	100
	%	35%	50%	6%	9%	100%
IŠ VISO	N	56	83	29	30	198
	%	28,3%	41,9%	14,6%	15,2%	100%

$P=0,001$

8 lentelėje pateikiami duomenys, vertinant paties vertintojo vertinimo dažnumą (kaip dažnai išsivertina patys pedagogai) skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų tiriamųjų ($p=0,001$). Kaip matyti iš lentelės gimnazijos tiriamieji vertinant pačių vertinamųjų vertinimo dažnumą palyginti rečiau teigia, kad jie vertina *retai* ir palyginti daugiau šį atsakymą pasirinko pagrindinių mokyklų tiriamieji.

9 lentelė

Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka mokiniai dažniai (N=198)

		Dažnumas				IŠ VISO
		Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada	
Pagrindinė	N	9	32	30	27	98
	%	9,2%	32,7%	30,6%	27,6%	100%
Gimnazija	N	15	42	22	21	100
	%	15%	42%	22%	21%	100%
IŠ VISO	N	24	74	52	48	198
	%	12,1%	37,4%	26,3%	24,2%	100%

p=0,186

Remiantis 9 lentelės duomenimis matyti, kad vertinant mokinių vertinimo dažnumą (kaip dažnai vertina pedagogų darbo atlikimą) skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų tiriamųjų (p=0,186). Būtų galima daryti prielaidą, kad mokiniai vertinimo procese dalyvauja nežymiai.

10 lentelė

Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka mokinių tėvai dažniai (N=198)

		Dažnumas				IŠ VISO
		Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada	
Pagrindinė	N	5	22	37	34	98
	%	5,1%	22,4%	37,8%	34,7%	100%
Gimnazija	N	3	29	44	24	100
	%	3%	29%	44%	24%	100%
IŠ VISO	N	8	51	81	58	198
	%	4%	25,8%	40,9%	29,3%	100%

p=0,287

Kaip matyti iš 10 lentelės duomenų, vertinant mokinių tėvų vertinimo dažnumą (kaip dažnai vertina pedagogų darbo atlikimą) skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų tiriamųjų (p=0,287). Abiejų tipų mokyklų pedagogai sutinka, kad mokinių tėvai nėra aktyvūs pedagogų darbo atlikimo vertintojai.

11 lentelė

Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka vidaus auditas dažniai (N=198)

		Dažnumas				IŠ VISO
		Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada	
Pagrindinė	N	5	34	43	16	98
	%	5,1%	34,7%	43,9%	16,3%	100%
Gimnazija	N	10	61	26	3	100
	%	10%	61%	26%	3%	100%
IŠ VISO	N	15	95	69	19	198
	%	7,6%	48%	34,8%	9,6%	100%

p=0,001

11 lentelėje pateikti duomenys leidžia teigti, kad vidaus audito vertinimo dažnumo (kaip dažnai vertina pedagogų darbo atlikimą) skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų tiriamųjų ($p=0,001$). Kaip matyti iš lentelės gimnazijos tiriamieji vertinant vidaus audito vertinimo dažnumą palyginti dažniau teigia, kad jie vertina dažnai ir palyginti rečiau šį atsakymą pasirinko pagrindinių mokyklų tiriamieji.

Remiantis 12 lentele matyti, kad vertinant išorės audito vertinimo dažnumą (kaip dažnai vertina pedagogų darbo atlikimą) skirstiniai statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų tiriamųjų ($p=0,188$).

12 lentelė

Respondentų nuomonių, kad vertinimą atlieka išorės auditas dažniai (N=198)

		Dažnumas				IŠ VISO
		Labai dažnai	Dažnai	Retai	Niekada	
Pagrindinė	N	1	6	34	57	98
	%	1%	6,1%	34,7%	58,2%	100%
Gimnazija	N	1	5	50	44	100
	%	1%	5%	50%	44%	100%
IŠ VISO	N	2	11	84	101	198
	%	1%	5,6%	42,4%	51%	100%

$P=0,188$

Abiejų tipų mokyklų respondentai sutinka, kad išorės auditas pedagogų darbo atlikimo vertinime dalyvauja retai arba visai nedalyvauja.

Anketoje buvo klausama respondentų kurie vertintojai gali vertinti objektyviausiai pagal atskirus kriterijus. Gauti duomenys (proc.) pateikiami 4 priede. Rezultatų apibendrinimo pateikimui pasirinkti 2-4 daugiausia respondentų nuomonių gavę variantai, kurie pateikiami mažėjančia tvarka (pirmiausia rašomi dažniausiai pasirenkami variantai). Tiek gimnazijų, tiek pagrindinių mokyklų tiriamųjų nuomonės beveik sutampa. Jų nuomone objektyviai pedagogų darbo atlikimą pagal kriterijų *mokinių testų rezultatus* gali vertinti pats pedagogas ($G=78$, $PM=63,3$), kolegos pedagogai ($G=43$, $PM=40,7$) bei mokiniai ($G=42$, $PM=37,8$). *Mokinių egzaminų išlaikymo lygį* tiksliausiai vertina vadovai ($G=69$, $PM=59,2$), pats vertinamasis ($G=55$, $PM=29,6$) ir kolegos ($G=46$, $PM=35,7$). *Mokinių mokymosi rezultatus*, respondentų teigimu, objektyviai gali įvertinti patys vertinamieji ($G=75$, $PM=65,3$), vadovai ($G=60$, $PM=37,8$), mokinių tėvai ($G=40$, $PM=53,1$) ir mokiniai ($G=38$, $PM=50$). Kaip matyti iš nuomonių procentinės išraiškos, pagrindinių mokyklų pedagogų nuomonė šioje vietoje skiriasi nuo gimnazijos pedagogų, kadangi jų nuomone šį kriterijų geriausiai geli įvertinti ne tik patys, bet ir mokiniai su tėvais. *Specialiųjų poreikių mokinių ugdymą* objektyviausiai vertina patys mokytojai ($G=56$, $PM=40,8$) ir vadovai ($G=57$, $PM=39,8$). Pagrindinių mokyklų vadovai mano, kad šį kriterijų objektyviai gali vertinti ir mokinių tėvai (35,7 proc.). Vertinant kas objektyviai gali vertinti pedagogo darbo atlikimą pagal *ryšiai su mokiniais*, gimnazijų

pedagogai mano, kad objektyviausi vertintojai gali būti patys vertinamieji (54 proc.) ir mokiniai (50 proc.), o pagrindinių mokyklų pedagogai mano, kad tai gali būti ne tik mokiniai (50 proc.) ir pats vertinamasis (34,7 proc.), bet ir mokinių tėvai (43,9 proc.). Pedagogų nuomone, objektyviausiai vertinti pagal *neformalaus darbo su mokiniais* kriterijų gali pats vertinamasis (G=53, PM=41,8), vadovas (G=52, PM=56,1) ir mokiniai (G=51, PM=46,9). Pagal *grižtamojo ryšio iš mokinių ir tėvų* kriterijus tiksliausiai gali vertinti patys vertinamieji (G=59, PM=59,2), mokiniai (G=57, PM=48) ir tėvai (G=55, PM=48). Vertinamojo *santykius su mokyklos vadovu* objektyviausiai gali vertinti vadovai (G=70, PM=57,1), kolegos pedagogai (G=50, PM=56,1). Gimnazijos pedagogų nuomone, pagal šį kriterijų objektyviai gali vertinti mokiniai (50 proc.) ir išorės auditas (63 proc.), o pagrindinių mokyklų pedagogai mano, kad taip pat reikšmingas vertintojas čia yra ir pats vertinamasis (44,9). Remiantis duomenis, galima, pastebėti, kad pagal *pamokos vertinimo, klasės valdymo ir mokinių disciplinos ir elgesio* pamokoje kriterijus, dažniausiai pasirenkami vertintojai skyrėsi tarp abiejų mokyklos tipų. Gimnazijų respondentai dažniausiai rinkosi vertintojais kolegas, mokinius ir išorė audita, o pagrindinių mokyklų respondentai rinkosi vadovus, kolegas ir pačius vertinamuosius. Kaip vertinamieji savo darbe taiko *novatoriškas priemones*, kaip jie *tobulėja* bei sugeba mokytis daugiakultūrinėje aplinkoje geriausiai, respondentų nuomone, gali vertinti vadovai ir patys vertinamieji.

Apibendrinant 3 priede pateiktus respondentų nuomonių dažnius dėl objektyvių vertintojų pagal atskirus vertinimo kriterijus, galima daryti išvadą, kad objektyviausi vertintojai yra tie, kurie tiesiogiai dalyvauja ugdymo procese (pedagogas, mokiniai), kurie turi pedagoginio darbo patirties (kolegos pedagogai) ir mokyklos vadovai. Respondentai iš gimnazijų dažnai rinkosi objektyviais vertintojais išorės audita, vertinant pamoką ir jos eigą bei santykius su vadovu. Pagrindinių mokyklų respondentai objektyviais savo darbo atlikimo vertintojais laiko mokyklos vadovą, kolegas ir save pačius.

Anketoje buvo pateikiama klausimas apie vertinimo kriterijų reikšmingumą atliekant pedagogų darbo atlikimo vertinimą, siekiant išsiaiškinti ar respondentai sutinka, kad TALIS programos (2009) išskirti vertinimo kriterijai tikrai yra reikšmingi atliekant jų darbo atlikimo vertinimą. Remiantis 13 lentelėje pateiktais respondentų nuomonių dažniais, galima teigti, kad visi išvardinti vertinimo kriterijai yra svarbūs arba labai svarbūs vertinimo procese. Šiek tiek buvo suabejota dėl *specialiuju poreikiu mokinių ugdymo* vertinimo kriterijaus (G=33, PM=22,4).

Respondentų nuomonių, kurie darbo atlikimo vertinimo kriterijai yra reikšmingi vertinimo procesui, dažniai paversti procentais (N=198)

	Visiškai nesvarbu		Nesvarbu		Neturiu nuomonės		Svarbu		Labai svarbu	
	G	PM	G	PM	G	PM	G	PM	G	PM
Mokinių testų rezultatai	-	6,1	3	4,1	4	4,1	59	61,2	34	24,5
Mokinių egzamino išlaikymo lygis	-	8,2	-	3,12	5	13,3	43	44,9	52	30,6
Mokinių mokymosi rezultatai	-	4,1	-	2	-	6,1	46	52	54	35,7
Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas	-	3,1	3	4,1	33	22,4	45	51	19	19,4
Ryšiai su mokiniais	-	-	-	-	8	5,1	31	49	61	45,9
Neformalus darbas su mokiniais	-	-	1	8,2	14	11,2	48	58,2	37	22,4
Grįžtamasis ryšys iš mokinių	-	-	-	-	2	9,2	45	42,9	53	48
Grįžtamasis ryšys iš tėvų	-	2	-	1	11	16,3	55	51	34	29,6
Santykiai su mokyklos vadovu kolegomis	-	-	3	4,1	4	7,1	46	55,1	47	33,7
Pamokos vertinimas	-	-	5	-	4	18,4	55	59,2	39	20,4
Klasės valdymas	-	-	-	-	2	1	49	58,2	49	40,8
Mokinių disciplina ir elgesys pamokos metu	-	-	-	-	1		50	54,1	49	45,9
Novatoriškos mokomosios priemonės	-	-	5	1	12	6,1	54	67,3	29	25,5
Profesinė tobulėjimas	-	-	-	-	-	4,1	53	48	47	48
Žinios ir jų pritaikymas	-	-	-	-	2	3,1	45	61,2	53	35,7
Mokomųjų dalykų žinios ir supratimas	-	-	-	2	-	1	42	60,2	58	36,7
Mokymas daugiakultūrinėje aplinkoje	2	3,1	3	11,2	27	18,4	42	52	26	15,3

Tikrinant, kaip skiriasi vertinimo kriterijų, taikomų darbo atlikimui vertinti, reikšmingumas darbo atlikimo vertinimui kaip procesui priklausomai nuo mokyklos statuso: gimnazija, pagrindinė mokykla, taikytas porinis t-kriterijus (žr. 14 lentelėje).

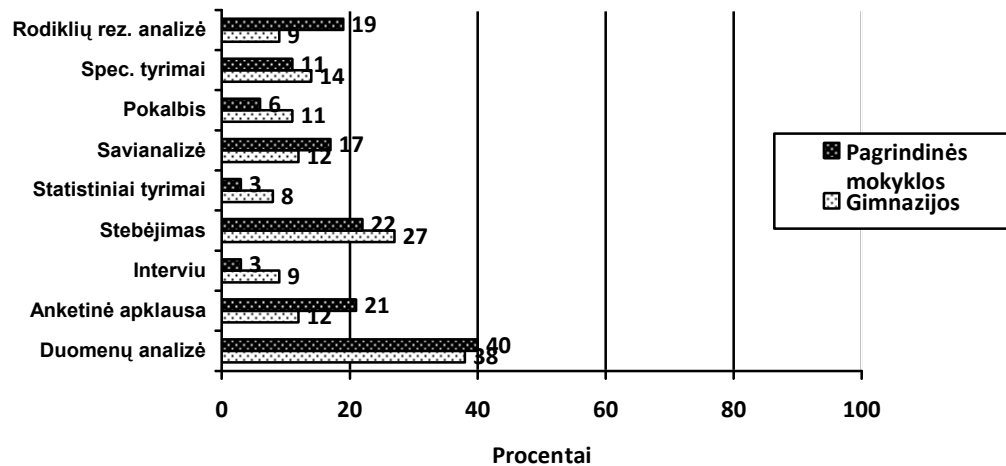
Respondentų nuomonių, kurie vertinimo kriterijai reikšmingi vertinant, statistinis reikšmingumas (N=198)

Skalė	Gimnazija N=100	Pagrindinė N=98	Kriterijau statistikos reikšmė (F)	p reikšmė (dvipusis kriterijus)
Vertinimo kriterijų reikšmingumas procesui	74,63	70,93	1,443	0,10

Gauti rezultatai atskleidžia, jog vertinimo kriterijų reikšmingumas darbo atlikimui vertinti kaip procesui statistiškai reikšmingai skiriasi ($p < 0,05$) tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų tiriamųjų. Gimnazijos tiriamieji statistiškai reikšmingai vertina, kad vertinimo

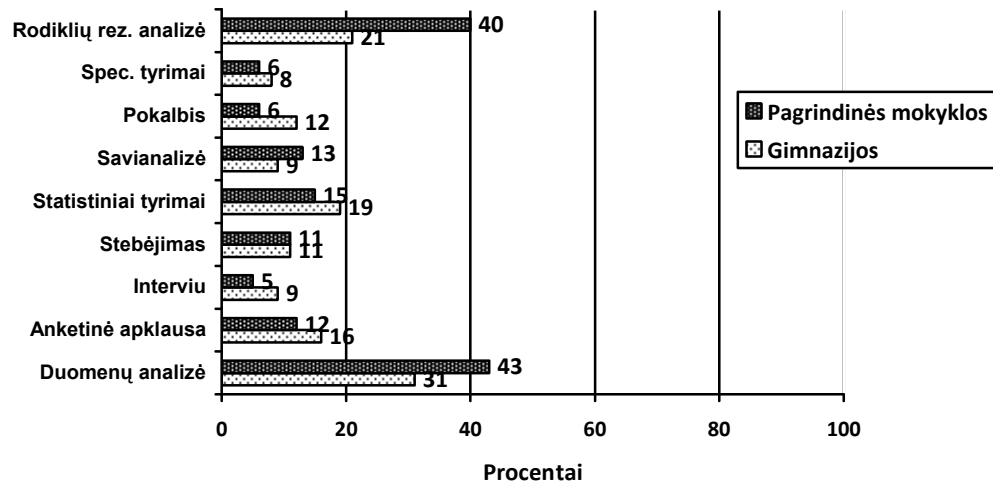
kriterijų taikymas darbo atlikimo vertinimui yra reikšmingesni jiems, palyginus su pagrindinių mokyklų tiriamaisiais.

Remiantis vidaus audito metodikoje išskirtomis pedagogo vertinamos veiklos sritimis, buvo siekiama nustatyti kokius vertinimo metodus respondentai dažniausiai pasirinko atskiroms sritims vertinti. Vertinant ugdymo turinį dažniausiai, respondentai pasirinko duomenų analizės ($N_g=38$, $N_p=40$), stebėjimo ($N_g=27$, $N_p=22$), anketinės apklausos ($N_p=21$) ir rodiklių rezultatų analizės ($N_p=19$) metodus (žr. 6 pav).



6 pav. Tinkamiausi metodai ugdymo turiniui vertinti

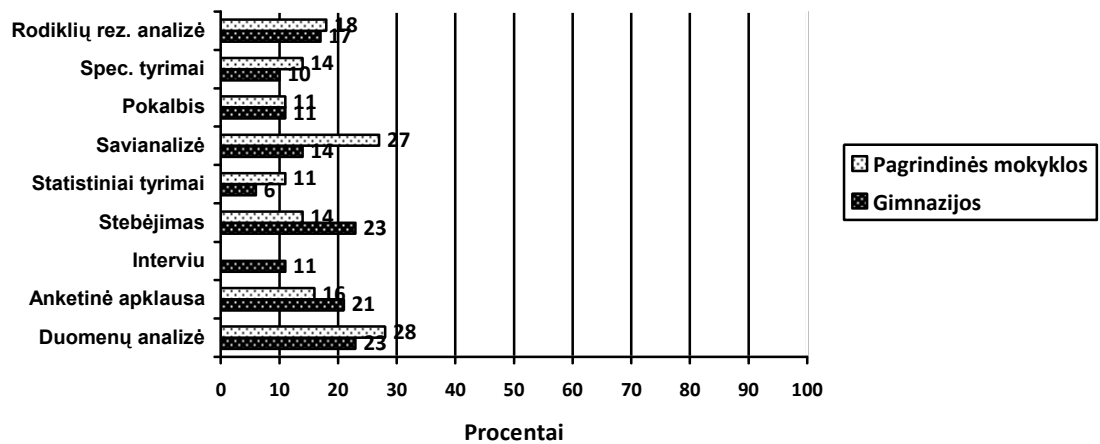
Vertinant mokinių mokymosi pasiekimus kaip tinkamiausius vertinimo metodus respondentai nurodė duomenų analizės ($N_g=31$, $N_p=43$) ir rodiklių rezultatų analizės ($N_g=21$, $N_p=40$) metodus. Gimnazijų respondentai taip pat dažnai rinkosi statistinius tyrimus ($N=19$) kaip vertinimo metodą, vertinant mokinių mokymosi pasiekimus (žr. 7 pav).



7 pav. Tinkamiausi metodai mokymosi pasiekimams vertinti

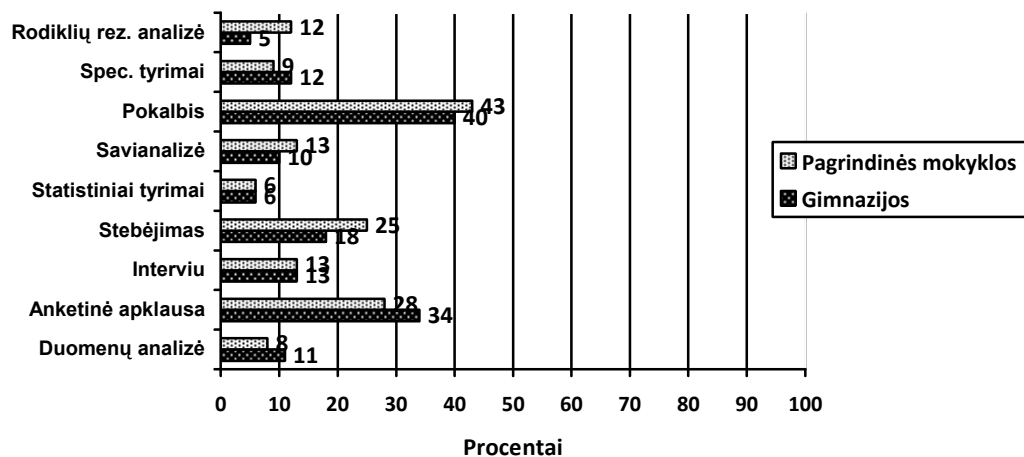
Mokymosi ir ugdymo veiklos sričiai vertinti respondentų nuomonės išsiskyrė. Pagrindinių mokyklų respondentai dažniausiai rinkosi duomenų analizės (N=28) ir savianalizės (N=27) metodus, o gimnazijų – duomenų analizės (N=23), stebėjimo (N=23) ir anketinės apklausos (N=21) metodus (žr. 8 pav.).

Pokalbio (N_g=40, N_p=43), anketinės apklausos (N_g=34, N_p=28) ir stebėjimo (N_g=18, N_p=25) metodus respondentai dažniausiai rinkosi kaip tinkamiausius vertinti mokytojo teikiamą pagalbą mokiniui. Šiai veiklos sričiai vertinti pasirinktų metodų dažnumas nežymiai skiriasi tarp abiejų tipų mokyklų (žr. 9 pav.).



8 pav. Tinkamiausi metodai mokymuisi ir ugdymui vertinti

Atsakant į klausimą kurie metodai labiausiai tinkami vertinant atskiras pedagogo veiklos sritis, respondentai galėjo įrašyti metodą (pateiktas variantas *Kita*), kuris nėra paminėtas tarp variantų. Tačiau nei vienas tiriamasis iš 198 neįrašė savo siūlomo metodo. Būtų galima manyti, kad visi respondentai sutiko su siūlomais metodų variantais, arba tiesiog kitų nežino.



9 pav. Metodai tinkamiausi vertinti mokytojo pagalbą mokiniui

Analizuojant mokslinę literatūrą vadybos tema, buvo rasti teiginiai, apibūdinantys darbo atlikimo reikšmę pačiai organizacijai. Mokykla taip pat yra organizacija, todėl buvo bandoma atskleisti ar teorijoje pateiktas vertinimo reikšmingumas mokyklai sutampa su praktika. Gauti duomenys pateikti procentine išraiška (proc.) 15 lentelėje. Remiantis duomenimis, galima teigti, kad tiek gimnazijų, tiek pagrindinių mokyklų respondentai sutinka arba visiškai sutinka, kad darbo atlikimo vertinimas pagerina pedagogų darbo atlikimą (G=51, PM=46,9), motyvuoja personalą (G=49, PM=48), ugdo pedagogus (G=56, PM=51), nustato mokytojų potencialą (G=50, PM=43,9), formaliai užregistruoja nepatenkinamus darbo rezultatus (G=34, PM=46,9). Tačiau respondentai nežino (PM=40,8) arba neturi nuomonės (33) apie tai, kad vertinimas padėtų apsispręsti dėl apmokėjimo.

Darytina išvada, kad darbo atlikimo vertinimo reikšmingumas mokyklai praktikoje sutampa su teorijoje pateikiamomis reikšmėmis.

15 lentelė

Pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmė mokyklai

Reikšmė	Visiškai nesutinku		Nesutinku		Neturiu nuomonės		Sutinku		Visiškai sutinku	
	G	PM	G	PM	G	PM	G	PM	G	PM
Pagerina darbo atlikimą			16	19,4	3	13,3	51	46,9	30	20,4
Padeda apsispręsti dėl apmokėjimo	1	2	17	40,8	33	24,5	32	24,5	17	8,2
Motyvuoja personalą		1	11	21,4	16	15,3	49	48	24	14,3
Ugdo personalą		1	9	14,3	10	19,4	56	51	25	14,3
Nustato mokytojų potencialą		1	11	9,2	14	31,6	50	43,9	25	14,3
Formaliai užregistruoja nepatenkinamus darbo rezultatus		1	11	13,3	33	28,6	34	46,9	22	10,2
Neturi jokios reikšmės		12,2	37	40,8	53	29,6	7	12,2	3	5,1

Nustačius darbo atlikimo vertinimo reikšmę mokyklai, gimnazijų ir pagrindinių mokyklų rezultatai buvo palyginami tarp mokyklų, siekiant įvertinti ar yra statistiškai reikšmingas respondentų nuomonių skirtumas tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų respondentų.

Tikrinant, kaip skiriasi pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmė mokyklai priklausomai nuo mokyklos statuso taikytas porinis t-kriterijus, kurio nustatyti tarp dviejų kintamųjų vidurkių, kai kintamieji priklauso tam pačiam respondentui, tai pačiai bylai. Gauti rezultatai pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė

Respondentų nuomonių, kokia darbo atlikimo vertinimo reikšmė mokyklai, statistinis reikšmingumas

Skalė	Gimnazija N=100	Pagrindinė N=98	Kriterijau statistikos reikšmė (F)	p reikšmė (dvipusis kriterijus)
Pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmingumas mokyklai	28,61	26,56	1,833	0,001

Gauti rezultatai atskleidžia, jog pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmės mokyklai vertinimas statistiškai reikšmingai skiriasi ($p < 0,05$) tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų tiriamųjų. Gimnazijos tiriamieji statistiškai reikšmingiau vertina, kad pedagogų darbo atlikimo vertinimas yra reikšmingas mokyklai palyginus su pagrindų mokyklų tiriamaisiais.

Įvertinus pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmingumą mokyklai, taip pat buvo siekiama nustatyti ką vertinimas duoda patiems vertinamiesiems. Gauti duomenys išreikšti procentine išraiška (proc.) ir pateikti 17 lentelėje. Šiuo klausimu respondentų nuomonė buvo vieninga. Visi sutiko, kad darbo atlikimo vertinimas pedagogui padeda įvertinti atliekamo darbo kokybę (G=54, PM=65,3), pagerina darbo atlikimą (G=47, PM=55,1), motyvuoja tobulėti (G=50, PM=60,2), padeda apsispręsti dėl mokymosi poreikių (G=51, PM=59,2), padeda nustatyti turimą potencialą (G=47, PM=50).

17 lentelė

Pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmė vertinamajam

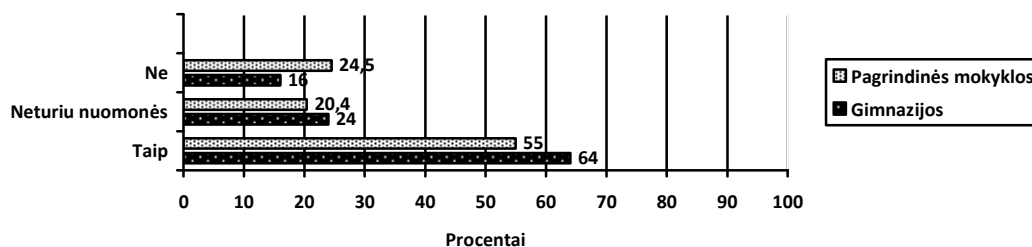
Reikšmė	Visiškai nesutinku		Nesutinku		Neturiu nuomonės		Sutinku		Visiškai sutinku	
	G	PM	G	PM	G	PM	G	PM	G	PM
Padedą įvertinti atliekamo darbo kokybę			6	13,3	7	7,1	54	65,3	33	14,3
Pagerina darbo atlikimą			16	21,4	6	14,3	47	55,1	31	9,2
Motyvuoja tobulėti			3	16,3	10	5,1	50	60,2	37	18,4
Padedą apsispręsti dėl mokymosi poreikių			4	13,3	18	17,3	51	59,2	27	10,2
Padedą nustatyti turimą potencialą			7	5	19	34,7	47	50	27	10,2
Neturi jokios reikšmės	1	12,2	38	32,7	56	42,9	3	11,2	2	1

Gauti rezultatai, rodantys darbo atlikimo vertinimo reikšmingumą vertinamiesiems, buvo siekiama nustatyti ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų respondentų teiginių. Tikrinant, kaip skiriasi pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmė pačiam vertinamajam priklausomai nuo mokyklos statuso, taikytas porinis t-kriterijus (žr. 18 lentelę).

Respondentų nuomonių, kokia darbo atlikimo vertinimo reikšmė vertinamajam, statistinis reikšmingumas

Skalė	Gimnazija N=100	Pagrindinė N=98	Kriterijau statistikos reikšmė (F)	p reikšmė (dvipusis kriterijus)
Pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmingumas pačiam vertinamajam	23,24	21,49	0,229	0,001

Gauti rezultatai atskleidžia, jog pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmės pačiam vertinamajam vertinimas statistiškai reikšmingai skiriasi ($p < 0,05$) tarp gimnazijų ir pagrindinių mokyklų tiriamųjų. Gimnazijos tiriamieji statistiškai reikšmingai vertina, kad pedagogų darbo atlikimo vertinimas yra reikšmingesnis jiems patiems palyginus su pagrindų mokyklų tiriamaisiais.



10 pav. Grįžtamasis ryšys po vertinimo

Kaip jau buvo minėta 1.4.2 skyrelyje, po kiekvieno vertinimo yra būtinas grįžtamasis ryšys (žr. 10 pav.). Remiantis respondentų atsakymais pastebima, kad grįžtamojo ryšio po darbo atlikimo vertinimo sulaukia dauguma vertintų pedagogų (G=64 proc., PM=55 proc.), tačiau pagrindinėse mokyklose beveik pusė tiriamųjų nesulaukė grįžtamojo ryšio (24,5 proc.) arba neturi nuomonės šiuo klausimu (20,4 proc.). Gimnazijose šis skaičius yra mažesnis. Darytina išvada, kad beveik pusė vertinamųjų abiejų tipų mokyklose nesulaukia grįžtamojo ryšio.

Švietimo darbuotojų darbo atlikimo tyrime buvo klausama pedagogų nuomonės apie tai, kokie darbo atlikimo vertinimo metodai jiems yra priimtinausi. Taip pat buvo klausama kokio grįžtamojo ryšio jie sulaukė po atlikto vertinimo, kokie sunkumai kyla atliekant pedagogų darbo atlikimo vertinimą ir kokius pasiūlymus jie pateiktų, siekiant patobulinti pedagogų darbo atlikimo vertinimo sistemą.

Tyrimo instrumente buvo pateikiami keturi atviro tipo klausimai, pagal kuriuos buvo išsiaiškintos pedagogų nuomonės. Mokytojai laisvai galėjo išreikšti savo mintis, nes atsakymą

reikėjo įrašyti patiems. Analizei buvo pasirinktas turinio (kontent) analizės metodas. Pirminės kategorizacijos darbinės lentelės pateiktos 5 priede.

Kontent – analizės metodas (angl. content analysi – turinio analizė) yra socialinės informacijos turinio kokybinė analizė. Bendriausia prasme kontent – analizė yra technika, leidžianti, objektyviai ir sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatybes, daryti patikimas išvadas. Tyrėjo pagrindinė užduotis, naudojant šį metodą, yra kaip galima detaliau apibūdinti nagrinėjamą fenomeną. Turinio analizės metu yra nustatomos kategorijos (Švagždienė, 2010).

Deja, iš visų respondentų (N=198) į pirmą atviro tipo klausimus atsakė 87 pedagogai. Galima teigti, jog buvo nenoriai atsakinėjama į anketoje pateiktus atviro tipo klausimus. Tačiau, atsakiusių dauguma teiginių yra išsamūs ir naudingi.

Perskaičius ir išanalizavus visus atsakymo variantus buvo padarytos pirminės išvados, jog atsakymai turi būti grupuojami. Atsakymai buvo sugrupuoti į dešimt subkategorijų: Pokalbis, Savianalizė, Rodiklių rezultatų analizė, Stebėjimas, Anketinė apklausa, Duomenų analizė, Specialūs tyrimai, Metodų derinimas, Kolegos, Mokinių testų rezultatai (žr. 19 lentelė). Šios subkategorijos yra respondentams priimtinausi vertinimo metodai, kuriuos jie paminėjo. Taip pat buvo paskaičiuotas pasikartojančių teiginių dažnis, leidžiantis matyti kiek mokytojų kiekybiškai reiškė tą pačią nuomonę.

Remiantis subkategorijas pagrindžiančiais teiginių dažniais, galima daryti išvadą, kad dažniausiai tiriamieji minėjo pokalbio, savianalizės, rodiklių rezultatų analizės ir stebėjimo metodus, kurie jiems atrodo labiausiai tinkami vertinant pedagogų darbo atlikimą. Respondentų teigimu, kalbant su vertintoju galima argumentuoti savo vertinamoje veikloje taikomus metodus, savo elgesį, išreikšti savo nuomonę. Taip pat pokalbio metu vertintojas gali gauti daug jam reikalingos informacijos.

Kitas, pagal tiriamųjų nuomonių dažnumą, objektyvius vertinimo rezultatus galintis pateikti metodas – savianalizė, nes, kaip teigia tiriamieji, tik pats vertinamasis gali objektyviausiai įvertinti savo veiklą, padaryti išvadas ir siekti šalinti vertinimo trūkumus.

Rodiklių rezultatų analizė ir stebėjimas, buvo vienodai kartų respondentų minimi metodai. Kodėl rinkosi rodiklių rezultatų analizės metodą tik du respondentai (N=2) pateikė argumentus. Jų teigimu tai objektyviausias metodas, leidžiantis išsiaiškinti daromas klaidas ir kokių vertinamajam trūksta, siekiant pagerinti rezultatus.

Stebėjimo metodą tiriamieji rinkosi dėl galimybės, vertinant stebėjimu, aprėpti visas pedagogo veiklos sritis ir stebėti daugiau tiriamųjų.

Rečiausiai buvo minimas mokinių testų rezultatų analizės metodas, nors respondento nuomone, taikant šį metodą galima pamatyti kaip efektyviai dirba pedagogai.

Respondentų nuomonės, kurie vertinimo metodai jiems yra priimtiniausi (N=87)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Dažnis
Pedagogų darbo atlikimo vertinimo metodai	Pokalbis	„Kalbant tiesiogiai galima sužinoti daugiau, nei sausiai atsakinėjant į užduodamus klausimus, ar atliekant tyrimą“ „...galima argumentuotai apginti savo nuomonę, darbo rezultatus.“ „...nes galima išreikšti savo nuomonę“	17
	Savianalizė	„...tik savo veiklą išnagrinėjus pats gali sau padaryti išvadas.“ „...tik analizuodamas savo darbą gali gerinti ugdymo rezultatus ir kt.“ „niekas negali taip objektyviai įvertinti darbo veiklos rezultatų ir ugdymo metodų kaip pats“	14
	Rodiklių rezultatų analizė	„objektyviausias metodas“ „taip išaiškinamos klaidos, ką žinome ir kokių žinių trūksta, kad rezultatas būtų geresnis“	11
	Stebėjimas	„...gali būti nukreiptas į visas sritis, galima stebėti daugiau tiriamųjų“ „stebėjimas turėtų būti svarbiausias vertinimo metodą“	12
	Anketinė apklausa	„...galima apklausti daug žmonių“ „galima formuluoti tikslinius klausimus, greitai vykdoma, greitai gaunamas rezultatas“	9
	Duomenų analizė	„matoma vertinimo visuma“ „galima paimti duomenis iš įvairių sričių“ „galima palyginti metai iš metų einančius duomenis“	9
	Specialūs tyrimai	„specialūs tyrimai, nes juos galima derinti pagal mokymo(si) sritis“ „išanalizavus rezultatus galima rasti priežastį ir ją pašalinti“ „specialūs tyrimai, kuriais būtų vertinamos visos veiklos sritys ir pateikiamos rekomendacijos, kurių sritį reikia tobulinti“	6
	Metodų derinimas	„stebėjimas ir pokalbis, nes stebint galima pamatyti kaip mokytojai dirba pamokose, o pokalbio metu mokytojas gali pagrįsti kodėl vienaip ar kitaip vertina“ „anketinė apklausa ir pokalbis, nes šie metodai papildo vienas kitą“ „atskiriems kriterijams reikia naudoti skirtingus vertinimo metodus“ „atskiroms vertinimo sritims reikalingi atskiri vertinimo metodai“	6
	Mokinių testų rezultatai	„mokinių testų rezultatai parodo, kaip efektyviai dirba pedagogas“	3

Į antrą atvirą klausimą, kokio grįžtamojo ryšio sulaukė pedagogai po vertinimo, atsakė tik 49 respondantai (N=49) iš visų tyrimo dalyvių. Čia taip pat nuomonės buvo sugrupuotos į subkategorijas ir paskaičiuotas pasikartojančių nuomonių dažnis. Rezultatai pateikti 20 lentelėje. Buvo gautos šios subkategorijos: Paskatinimas, Apibendrinamasis pokalbis, Diskusija, Motyvacija tobulėti, Pakartotinis vertinimas, Rekomendacijos ir pasiūlymai.

Remiantis nuomonių dažniais galima teigti, kad po vertinimo dažniausiai respondantai sulaukė apibendrinamojo pokalbio, kurio metu buvo aptarti visi vertinimo rezultatai, identifikuoti vertinamojo veiklos trūkumai ir privalumai. Dalis (N=9) sulaukė iš vertintojų rekomendacijų kaip taisyti veiklos trūkumus, bei pasiūlymų kaip būtų galima tuos trūkumus šalinti.

Pedagogų nuomonės, kokio grįžtamojo ryšio jie sulaukia po vertinimo (N=49)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Dažnis
Pedagogai sulaukia grįžtamojo ryšio po vertinimo	Paskatinimas	„skatina tobulėti, taikyti šiuolaikinius metodus pamokoje, jais domėtis“ „paskatina tobulėti ir neužmigti ant „laurų““ „skatino atestuotis aukštesnei kategorijai“	7
	Apibendrinamasis pokalbis	„išsako pastabas, teigiamus dalykus“ „...pasiūlyta parodyti kolegoms arba patariama pastebėti vyr. mokytojo darbą“ „...vyko pokalbis su stebėtoju, kurio metu išsakytos pastabos, priimti bendri sprendimai, gauti patarimai“ „pokalbio metu buvo išvardinti atlikto darbo privalumai ir trūkumai“	19
	Diskusija	„pamoka buvo aptarta kartu su kolegomis, kuruojančių vadovų rate“ „metodiniame būrelyje aptartas visas vertinimas“	3
	Motyvacija tobulėti	„stengiuosi taisyti vertintojo duotas pastabas ir gerinti atliekamo darbo kokybę“ „po vertinimo stengiausi gerinti savo veiklos rezultatus“ „išaugo mokymosi ir ugdymo motyvacija. Padidėjo motyvacija dirbti“	7
	Pakartotinis vertinimas	„pakartotinai buvo lankomasi pamokose ir stebima“ „pakartotinis vertinimas“	4
	Rekomendacijos ir pasiūlymai	„gavau rekomendacijų ir patarimų iš vertintojų“ „rekomendacijos ką būtų galima tobulinti savo veikloje“ „vadovas pasiūlė galimus trūkumų šalinimo variantus“	9

Respondentų nuomonės atskleidė, kad pedagogai po vertinimo iš vertintojų sulaukė paskatinimų tobulėti, kelti kvalifikaciją, naudoti inovatyvius metodus savo veikloje. Galbūt tai ir suteikė vertinamiesiems motyvacijos tobulėti, gerinti savo veiklos atlikimą.

Klausime kokios problemos kyla, atliekant pedagogų darbo atlikimo vertinimą, savo nuomonę išreiškė 65 respondentai (žr. 21 lentelę). Remiantis nuomonėmis, buvo išskirtos šios subkategorijos: Sukeliamas stresas, Vertinimas subjektyvus, Vertinamųjų priešiškusmas, Nesistemingumas, Mokiniai trukdo būti gerai įvertintiems, Neveiksmingumas, Vertintojams nepakanka kompetencijos, Netinkamai parinkti kriterijai, Skirtingi požiūriai.

Pasikartojančių nuomonių dažnumas leidžia daryti išvadą, kad dažniausiai pasitaikančios problemos, su kuriomis susiduria respondentai, kuomet atliekamas darbo atlikimo vertinimas – sukeliamas nereikalingas vertinamiesiems stresas ir vertinimo subjektyvumas. Teiginiai, dėl vertinimo subjektyvumo patvirtina tyrimo hipotezę, kad pedagogų darbo atlikimo vertinimas nėra objektyvus. Respondentų teigimu objektyvaus vertinimo neleidžia pasiekti dėl pavienio pamokų stebėjimo bei tai, kad rezultatai, rodantys, kaip efektyviai dirba pedagogas, išaiškėja tik po daugelio metų.

Respondentų nuomonės, kokios problemos kyla atliekant pedagogų vertinimą (N=65)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Dažnis
Pedagogų darbo atlikimo vertinimo sunkumai	Sukeliamas stresas	„stresas ir įtampa pedagogui ir mokiniams ne visada leidžia parodyti geriausia ką gali pedagogas ir mokiniai“ „pedagogas jaučia įtampą, nerimą, perdėtą jaudinimąsi ruošiantis“ „sukeliama nereikalinga įtampa“	18
	Vertinimas subjektyvus	„kyla grėsmė įvertinti ir būti įvertintam neobjektyviai“ „vertinimas subjektyvus ir neatitinka tikros situacijos“ „pavienis pamokų stebėjimas negali teikti objektyvių žinių apie situaciją“ „sunku objektyviai įvertinti pedagogo darbą, nes dažniausiai rezultatai išaiškėja po daugelio metų“	11
	Vertinamųjų priešiškus	„mokytojų priešiškus“ „nuostatos, kad vertinimas yra blogai, nereikalingas“ „mokytojai netolerantiškai reaguoja į kitų nuomonę, kritiką“	6
	Nesistemiškumas	„ nėra vieningos sistemos“ „vertinimas chaotiškas, nesistemiškas“ „sunku objektyviai įvertinti pedagogo darbą nevertinant sistemingai“	7
	Mokiniai trukdo būti gerai įvertintiems	„dažnai pamoka priklauso ne tik nuo mokytojo, bet ir nuo mokinių nusiteikimo dirbti“ „vaikų elgesys per pamoką, kurią vertina“	2
	Neveiksmingumas	„kam vertinti, jei pedagogas gavo mokslo laipsnį, leidžiantį dirbti mokytoju“ „pedagogai yra pratę vertinti, o būti vertinami. Todėl kaitos tikimybė po vertinimo yra labai maža arba laikina“ „vertinimas neturi jokios reikšmės pedagogo darbui“ „negalima daryti išvadų iš kelių stebėtų pamokų“	8
	Vertintojams nepakanka kompetencijos	„vertintojų nesuspėjimas su darbo turiniu ir problemomis“ „vertintojas turėtų būti kompetentingas atlikti vertinimą“ „vertintojams trūksta kompetencijos“	5
	Netinkamai parinkti kriterijai	„ne visada pasiseka susitarti dėl vertinimo kriterijų“ „vertinimo kriterijai turėtų būti pritaikyti konkrečiam dalykui“ „sunku numatyti vertinimo kriterijus, nes pedagogas turi savo mokymo būdus, kuriais pasiekia rezultatų (pažymiai, laimingi mokiniai)“	4
	Skirtingi požiūriai	„gali neatitikti vertintojo ir vertinamojo požiūris į ugdymo tikslus ir uždavinius“ „išorės auditas mano, kad jų požiūris į stebimą objektą yra vienintelis teisingas“	5

Nemažiau reikšmingi ir dažnai minimi vertinimo sunkumai yra tai, kad vertinimo sistema nėra sisteminga, kas sukelia vertinimo neveiksmingumą. Respondentų teigimu, vertinimas yra atliekamas chaotiškai, nesistemiškai. Darbo atlikimo vertinimo veiksmingumui trukdo tai, kad pedagogai yra pratę patys vertinti, o nebūti vertinami. Taip pat teigiama, kad pedagogai turi bakalauro laipsnį, leidžiantį būti mokytojais. Dėl šios priežasties kitas vertinimas jiems nėra reikalingas.

Siekiant atskleisti pedagogų nuomones kaip būtų galima tobulinti darbo atlikimo vertinimo sistemą, anketoje buvo pateikiamas atviras klausimas, į kurį atsakė 45 respondentai. Buvo išskirta 16 subkategorijų, atskleidžiančių ką reikėtų tobulinti vertinimo sistemoje. Išskirtos subkategorijos: Vertinti turi išoriniai vertintojai, Vertintojai turi būti kompetentingi,

Vertinimas turi būti anoniminis, Vertinti, naudojant skirtingus metodus, Sukurti skatinimo sistema, Vertinimas nereikalingas, Vertinti tik mokinių pasiekimus, Vertinamuosius reikia informuoti ir paruošti, Vertinti stebint, Į procesą įtraukti mokinius ir jų tėvus, Mokykloje turi būti vertinimo nuostatai, Turi patys pedagogai įsivertinti, Keisti suvokimą apie vertinimo esmę, Tinkamai organizuoti vertinimo procesą, Vertinti turi tik vidaus auditas, Vertinimas turi būti nuolatinis (žr. 22 lentelę).

Vertinant kaip reikėtų tobulinti pedagogų darbo atlikimo vertinimo sistemą, buvo atsižvelgiama į pasikartojančių nuomonių dažnumą kaip į efektyvų tobulinimo būdą.

Respondentų nuomonės vienodai kartojosi minint, kad reikia naudoti kuo daugiau įvairių metodų, vertinti stebint bei visiškai atsisakyti vertinimo. Subkategoriją Vertinti, naudojant skirtingus metodus pagrindžia teiginiai, kad tikslingiau yra derinti skirtingus metodus, vertinant atskiras pedagogo veiklos sritis.

Pedagogų darbo atlikimo vertinimą būtų tikslinga atlikti pedagogų veiklą stebint specialiai paruoštai stebėtojų komandai. Tačiau stebėjimas turėtų būti ilgas procesas, kurio metu būtų stebimos vertinimui svarbios pedagogo veiklos sritys.

Tarp dažniausiai pasikartojančių respondentų nuomonių yra ta, kad vertinimas pedagogams nėra reikalingas, kadangi niekada nebus pasiektas objektyvumas vertinant. Taip pat teigiama, kad vertinimas trukdo efektyviai dirbti pedagogui, nes yra sukeliamas nereikalingas chaosas, trukdo ramiai dirbti. Net be vertinimo pedagogai nuolat tobulinasi ir mokosi, kad galėtų tinkamai atlikti savo darbą.

Kaip svarbius vertinimo sistemos tobulinimo aspektus galima išskirti vertinimą pagal mokinių mokymosi rezultatus ir pedagogų savianalizę. Kurie kartojosi tarp atsakymų po 4 kartus.

22 lentelė

Pedagogų nuomonės, kaip būtų galima tobulinti darbo atlikimo vertinimo sistemą (N=45)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai	Dažnis
Pedagogų darbo atlikimo tobulinimo galimybės	Vertinti turi išoriniai vertintojai	„turėtų vertinti ne toje mokykloje dirbantys vertintojai“ „vertinimą turėtų atlikti nešališki vertintojai, gali būti išorės auditas“	2
	Vertintojai turi būti kompetentingi	„turi vertinti kompetentingi specialistai tos srities, o ne vadovai: „vertintojas turi būti kompetentingas tos pačios srities specialistas“ „... pedagogų – praktikų grupė, kuri susipažinusi su mokytojo darbo kasdienybe, sunkumais“	3
	Vertinimas turi būti anoniminis	„vertinimas turėtų būti anoniminis“ „vertinimas turėtų būti anoniminis, siekiant išvengti nesutarimų su kolegomis“	2
	Vertinti, naudojant skirtingus metodus	„vertinti tikslingai paruoštomis anketomis ar kitomis vertinimo formomis“ „diskusijos, metodinėse grupėse, kurių metu neformaliu būdu	5

		<i>atskleidžia pedagogo kompetenciją“ „naudoti skirtingus metodus, skirtingoms sritims vertinti“ „vertinant reikėtų naudoti įvairesnius metodus“</i>	
	Sukurti skatinimo sistema	<i>„už gerus rezultatus reiktų mokytojus paskatinti. „reikia sukurti skatinimo sistemą pedagogams ir mokyklų vadovams“</i>	2
	Vertinimas nereikalingas	<i>„niekada nebus pasiektas teisingas vertinimas dėl subjektyvumo ir nenusipėjamumo“ „vertinimas nėra reikalingas, nes sukelia nereikalingą chaosą“ „reiktų leisti pedagogams ramiai dirbti. Jie mokėsi, tobulinosi ir tebesimoko ne vienus metus. Dirbantys pedagogai jau turi įvertinimą, kad jie gali dirbti mokytojais. Kito vertinimo jiems nereikia“</i>	5
	Vertinti tik mokinių pasiekimus	<i>„labiau akcentuoti ugdymo rezultatus, o ne patį ugdymo procesą“ „pedagogo darbo rezultatus atspindi mokinių mokymosi rezultatai“ „geri mokinių testų rezultatai yra pats geriausias darbo vertinimas“</i>	4
	Vertinamuosius reikia informuoti ir paruošti	<i>Reikėtų aiškiau pateikti struktūrą kaip, kas bus vertinama. Vertinti dažniau, abiem pusėm žinant kokio rezultato nori pasiekti mokytojas, ko nori vertintojas. Suteikti daugiau informacijos vertinamajam kaip pasiruošti vertinimui.</i>	3
	Vertinti stebint	<i>„vertinti galima ilgai stebint ir bendradarbiaujant su pedagogu, iš anksto nenusiteikus neigiamai kritikai“ „stebėti ilgą laiką mokojo dalyko ugdymo procesą“ „turėtų vertinti stebėtojų komanda, kuri stebėtų pamokas ir nusimanytų apie realų pamokų vedimą“</i>	5
	Į procesą įtraukti mokinius ir jų tėvus	<i>„labiau įtraukti vertinant tėvus, mokinius“ „vertinti kaip mokiniai savo darbu padeda mokytojui gerai vesti pamoką“</i>	3
	Mokykloje turi būti vertinimo nuostatai	<i>„kiekvienoje mokykloje turi būti paruošti vertinimo nuostatai“</i>	1
	Turi patys pedagogai įsivertinti	<i>„pats vertinamasis turėtų įsivertinti savo veiklą pagal tam tikrus kriterijus“ „labiausiai motyvuoja savęs įsivertinimas mokslo metų pabaigoje“ „daugiau pasitikėti pedagogais ir vertinti jų atliekamą darbą pagal savianalizę“</i>	4
	Keisti suvokimą apie vertinimo esmę	<i>„pedagogai turi keisti suvokimą, kad jo darbas yra vertinamas ne tam, kad kritikuoti, o tam kad padėti tobulėti“ „... reikia nuostatos, kad vertinimas yra labai svarbu.“</i>	2
	Tinkamai organizuoti vertinimo procesą	<i>„reiktų laikytis sėkmės kriterijų: susivokti situacijoje, organizuoti taip, kad viskas būtų užtikrintai padaryta, pasitelkti visas įmanomas galimybes, auginti motyvaciją, kompetencijas, gebėjimus“</i>	1
	Vertinti turi tik vidaus auditas	<i>„vertinimą turėtų atlikti vidaus auditas“ „darbo atlikimą turėtų vertinti vidaus auditas“</i>	2
	Vertinimas turi būti nuolatinis	<i>„turėtų būti nuolatinis, o ne fragmentinis vertinimas“</i>	1

Apibendrinant galima teigti, kad pagal pedagogų kvalifikaciją, pagrindinėse mokyklose daugiau mokytojų ekspertų, nei gimnazijose. Tačiau abiejų tipų mokyklose daugumas pedagogų turi 11 – 20 metų darbo stažą. Pedagogų darbo atlikimo vertinimas dažniau atliekamas gimnazijose (1-2 kartus per metus).

Abiejų tipų mokyklose dažniausiai pedagogų darbą vertina vadovai, vidaus audikas, kolegos bei pats vertinamasis. Objektyviausi vertintojai yra tie, kurie tiesiogiai dalyvauja ugdymo procese (pedagogas, mokiniai), kurie turi pedagoginio darbo patirties (kolegos pedagogai) ir mokyklos vadovai. Gauti rezultatai rodo, kad darbo atlikimo vertinimo reikšmė patiems vertinamiesiems yra didesnė gimnazijose. Darbo atlikimo vertinimas pagerina pedagogų darbo atlikimą, motyvuoja personalą, ugdo pedagogus, nustato mokytojų potencialą, formaliai užregistruoja nepatenkinamus darbo rezultatus. Visi respondentai sutiko, kad darbo atlikimo vertinimas pedagogui padeda įvertinti atliekamo darbo kokybę, pagerina darbo atlikimą, motyvuoja tobulėti, padeda apsispręsti dėl mokymosi poreikių, padeda nustatyti turimą potencialą.

Gauti rezultatai parodė, kad labiausi tinkami metodai vertinti pedagogų darbo atlikimą yra pokalbis, savianalizė, rodiklių rezultatų analizė, savianalizė ir stebėjimas. Dauguma tyrimo dalyvių po vertinimo sulaukė grįžtamojo ryšio.

Darbo atlikimo vertinimas respondentams sukelia papildomo streso ir kelia abejonių dėl objektyvumo.

Sekančiame skyrelyje pateikiami mokyklos vadovų apklausos rezultatai.

2.2.2. Mokyklų vadovų apklausos tyrimo rezultatai

Šioje dalyje pateikiami interviu su mokyklų vadovais rezultatai. Vadovų nuomonės apdorojamos kokybinio tyrimo metodu. Naudojama turinio analizė, kuria siekiama atskleisti kaip mokyklų direktoriai vertina analizuojamą fenomeną – pedagogų darbo atlikimo vertinimą. Interviu dalyvavo keturi mokyklų vadovai (N=4). Kiekvienas vadovas yra atitinkamai užkoduotas A1, A2, A3 ir A4. Prie kiekvieno, iliustruojančio subkategoriją, teiginio įrašytas vadovo koduotas vardas.

Pradedant interviu, vadovų buvo klausiami kas, jų nuomone, yra pedagogų darbo atlikimo vertinimas. Pastebėta, kad respondentai ne visai tiksliai suvokia darbo atlikimo vertinimo sąvoką. Buvo teigiama, kad tai „*mokytojo profesinių, specialiųjų ir bendrakultūrinių kompetencijų vertinimas*“. Šis apibrėžimas tinkamas kompetencijų vertinimo sąvokai. Kiti atsakymai buvo tikslesni, teigiantys, kad tai yra iš anksto suderintas su pedagogais vertinimas pagal nustatytus standartus, rodančius kaip efektyviai vertinamasis atlieka savo profesinę veiklą, o gauta vertinimo informacija skatina pedagogus tobulinti savo veiklą.

Mokyklų direktorių nuomonė, atsakant į klausimą kas turėtų vertinti pedagogų darbo atlikimą, sutampa su pedagogų, kadangi pusė apklaustų vadovų (N=2) teigia, kad vertinti turi

nepriklausomi vertintojai arba mokytojai iš kitų mokyklų, mokiniai, mokinių, tėvai ir patys vertinamieji. Trys direktoriai nurodė, kad vertinimą turėtų atlikti mokyklų direktoriai, nes jie geriausiai išmano darbo procesą ir reikalavimus.

23 lentelė

Mokyklų vadovų nuomonės, kokie turi būti pedagogų darbo atlikimo vertinimo kriterijai (N=4)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Pedagogų darbo atlikimo vertinimo kriterijai	Kriterijai turi būti orientuoti į asmenines savybes	„...orientuoti į mokytojo asmenines savybes, intelektą, gebėjimus, žinias, psichologinį pasiruošimą...“ (A3); „...vertinamas mokytojo lankstumas, tolerantiškumas, kūrybiškumas ir patriotiškumas...“ (A2).
	Kriterijai, vertinantys profesines savybes	„Orientuoti į pedagoginį mokytojo profesionalumą...“ (A4); „...savo dalyko išmanymui...“ (A1); „...jo dalyko žinias...“ (A4); „...kompetencijų lygį...“ (A3).
	Kriterijai, vertinantys ugdymo turinį	„...orientuoti į sugebėjimą ugdyti visapusišką asmenybę...“ (A2); „...ugdamosios veiklos planavimui, uždavinių kėlimui ir įgyvendinimui...“ (A1).
	Mokymas ir ugdymas	„...įvairių metodų naudojimui...“ (A1); „...inovatyvių mokymo metodų naudojimą veikloje...“ (A4).
	Pamokos vertinimo kriterijai	„...klasės valdymui ir santykiams su mokiniais, laiko išnaudojimą pamokoje, mokymosi aplinką...“ (A1); „...pamokos vertinimą...“ (A3).

Respondentų buvo klausiama kokie turėtų būti pedagogų darbo atlikimo vertinimo kriterijai. Gauti atsakymai buvo sugrupuoti ir pateikti iliustruojantys teiginiai (žr. 23 lentelę). Tiriamųjų nuomone, kriterijai turi būti orientuoti į vertinamojo asmenines bei profesines savybes. Taip vertinimo kriterijai turi vertinti ugdymo turinį, mokymą ir ugdymą bei pamoką, kurioje didesnis dėmesys skiriamas klasės valdymui, santykiams su mokiniais, mokymosi aplinkai ir laiko išnaudojimui pamokos metu.

24 lentelė

Respondentų nuomonės apie problemas, su kuriomis susiduria atlikdami pedagogų darbo atlikimo vertinimą (N=4)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Atliekant pedagogų darbo atlikimą susiduriama su problemomis	Psichologinės problemos	„...žemas įvertinimas gali būti per daug skaudus mokytojui. O jei įvertinsi aukščiausiu balu mokytojui gali atrodyti, kad pas jį viskas tobula...“ (A1); „sunku yra pasakyti, ką išvelgiu ne taip, kaip man atrodo, kad pedagogas turi dirbti savo darbą...“ (A4).
	Rezultatų panaudojimo problema	„kaip vertinimo rezultatus „paversti“ skatinančia, motyvuojančia dirbti toliau priemone“ (A2).

	Vertinamųjų priešiškus	„mokytojai nemėgsta kada vertinama jų veikla, mokytojai būna priešišškai nusiteikę.“(A3); „Dalis pedagogų yra visai nesavikritiški, pyksta išgirde pastabas ir siūlymus“(A4).
--	------------------------	--

Klausimo su kokiomis problemomis vadovai susiduria, atlikdami pedagogų darbo atlikimo vertinimą, atsakymų variantai buvo pateikiami subkategorijomis, taip pat pateikiant iliustruojančius teiginius (žr. 24 lentelę). Gauti rezultatai rodo, kad du vadovai (N=2) susiduria su psichologinėmis problemomis ir vertinamųjų priešišku nusiteikimu vertinimui. Kai tuo tarpu vertinant siekiama padėti pedagogui tobulinti savo veiklą, pamatyti ją kitų žmonių vertinime.

Respondentams buvo pateikiamas klausimas kokie vertinimo metodai jiems atrodo padeda objektyviausiai įvertinti pedagogų darbo atlikimą. Dauguma vadovų (N=3) teigė, kad objektyviausius vertinimo rezultatus pasiekti padeda pedagogų pamokų ir veiklos stebėjimas, pokalbis. Taip pat buvo siūloma vertinti pagal mokinių daromos pažangos analizę (N=2), vertinimai mokytojų metodinėse grupėse, bei atlikti specialius tyrimus, siekiant įvertinti pedagogų profesinius gebėjimus ir savianalizę. Šie rezultatai šiek tiek skiriasi nuo pedagogų nuomonės, kadangi pedagogai dažnai minėjo savianalizės metodą, kaip objektyvų. Tuo tarpu vadovams šis metodas neatrodo toks naudingas.

Interviu metu buvo klausiama respondentų, kokio grįžtamojo ryšio, po atlikdo darbo atlikimo vertinimo, sulaukia pedagogai jų mokyklose (žr. 25 lentelę).

25 lentelė

Grįžtamasis ryšys, kurio sulaukia pedagogai po vertinimo

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Grįžtamasis ryšys po vertinimo	Apibendrinamasis pokalbis	„po vertinimo yra vedamas pokalbis su vertintu mokytoju, kurio metu aptariamos vertinimo išvados“(A2); „vedamas pokalbis su vertinamuoju, aptariami vertinimo rezultatai“(A3) „aptariami mokytojo plusai ir minusai“(A4).
	Problemų šalinimo siūlymai, rekomendacijos	„...išsiaiškinti kokios pagalbos norėtų mokytojas, kad padėti jam pagerinti vertinimo rezultatus...“(A2); „siekiama suteikti visokeriopą pagalbą, pasiūlomi kursai, seminarai, paskiriamas mentorius“(A2); „...kartu bandoma rasti būdus kaip būtų galima pašalinti tuos minusus“(A4).

Mokyklų direktoriai vieningai atsakė, kad jų mokyklose visada yra grįžtamasis ryšys, kuris pasireiškia vertinimą apibendrinančiu pokalbiu ir siūlymais, bei rekomendacijomis, kaip padėti vertinamajam tobulėti, šalinti veikloje kylančias problemas bei sunkumus. Šie rezultatai nesiskiria nuo pedagogų teiginių apie jiems suteiktą grįžtamąjį ryšį.

Mokyklos vadovų nuomonės apie vidaus audito reikšmę darbo atlikimo vertinimui (N=4)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Vidaus auditas prisideda prie pedagogų darbo vertinimo	Parodo vertinamos veiklos trūkumus ir privalumus	„...padeda įvertinti mokytojų silpnąsias ir stipriąsias vietas, taip galima ieškoti būdų kaip jas patobulinti...“ (A1); „...padeda įvertinti ir įsivertinti save, savo darbą, kolegų darbą“ (A3); „...padeda nustatyti „silpnąsias“ ir „grėsmes“, o paskui numatyti priemones joms taisyti“ (A2).
	Vertina pedagogo požiūrį	„...parodo pedagogo požiūrį į darbą, vaikus ir save patį“ (A4).
	Skatina tobulėti	„Padeda protingam žmogui tobulėti“ (A4).

Mokyklos vadovų nuomonė apie tai, kaip vidaus auditas prisideda prie pedagogų darbo atlikimo vertinimo pateikiama 26 lentelėje. Visi vadovai sutinka, kad vidaus auditas prisideda prie mokytojų vertinimo, kadangi parodo veiklos trūkumus bei privalumus, skatina tobulėti. Vienas vadovas teigė, kad vidaus audito atskleidžia pedagogų požiūrį į darbą, mokinius bei save patį.

Apie išorinio vertinimo prisidėjimą prie pedagogų vertinimo galėjo savo nuomonę pasakyti tik vienas direktorius (N=1), kadangi kiti vadovai savo vadovaujamosiose mokyklose neturėjo išorės audito ir teigė neturintys kompetencijos pasisakyti šiuo klausimu. Tačiau vieno respondento požiūris į išorės auditą yra neigiamas. Jo nuomone šis vertinimas neduoda nei mokyklai, nei vertinamam pedagogui jokios naudos, nes vertintojai nėra kompetentingi vertinti mokytojus, o jų vertinimai yra subjektyvūs.

Respondentų nuomonės apie darbo atlikimo vertinimo reikšmę mokyklai (N=4)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Darbo atlikimo vertinimas yra reikšmingas mokyklai	Padeda mokyklai planuoti savo veiklos kryptis	„padeda priimti palankius mokyklos bendruomenei sprendimus, užtikrinti ugdymo kokybę, pagalbą mokiniui“ (A1); „...padeda nustatyti veiklos tobulinimo gaires ir strategiją“ (A2); „...leidžia mokyklai aptarti veiklos kryptis, nustatyti bendrus tikslus“ (A3).
	Skatina pedagogus ir mokyklą tobulėti	„padeda mokyklos pedagogams tobulėti, ieškoti naujų darbo metodų, būdų, formų...“ (A4); „padeda tobulėti mokytojams ir mokyklai...“ (A1); „mokyklai leidžia pagerinti darbo rezultatus, leidžia tobulinti savo veiklą, kelti kvalifikaciją, dalyvauti mokymuose“ (A3).

Darytina išvada, kad vidaus auditas yra naudingas tiek mokyklai, nes suteikia naudingos informacijos apie joje dirbančius pedagogus, tiek pedagogams, nes parodo jų veiklos trūkumus, kuriuos vėliau galima šalinti, ir privalumus.

Respondentų nuomonės apie pedagogų darbo atlikimo vertinimo reikšmę mokyklai pasidalino į dvi grupes: Padeda mokyklai planuoti savo veiklos kryptis, Skatina pedagogus ir mokyklą tobulėti (žr. 27 lentelę). Darbo atlikimo vertinimas mokyklai leidžia, remiantis vertinimo rezultatais, planuoti savo veiklą, parinkti strategiją, kaip šalinti esamus trūkumus, siekiant gerinti ugdymo kokybę. Taip pat vertinimas padeda tobulėti ne tik vertintam pedagogui, bet ir pačiai mokyklai.

28 lentelė

Respondentų nuomonės, kaip reikėtų tobulinti pedagogų darbo atlikimo vertinimą (N=4)

Kategorijai	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Pedagogų darbo atlikimo tobulinimo galimybės	Taikyti įvairesnius metodus	„vertinant taikomi įvairūs metodai“(A1); „...žmogus pats galėtų save vertinti“(A4).
	Sukurti paskatinimų sistemą	„Gerai įvertinus mokytoją, jam privalo būti paskatinimas tiek moralinis, tiek materialinis“(A2); „reikia kurti tokią sistemą, kad mokyklos vadovas gerai dirbančius mokytojus galėtų materialiai skatinti...“(A3); „reiktų sukurti mokytojų skatinimo sistemą...“(A2).
	Išvadas turi pateikti daugiau negu vienas vertintojas	„vertinimo išvadas turėtų pateikti keli vertintojai“(A1).
	Vertinimas neturi būti priverstinis	„...kuo mažiau prievartos ir draudimų...“(A4).

Mokyklų vadovų kaip ir pedagogų buvo klausama, kaip būtų galima tobulinti pedagogų darbo atlikimo vertinimo sistemą, siekiant gauti siūlymų iš abiejų pusių (vertinančių ir vertinamųjų). Vadovų nuomonės panašios į pedagogų (žr. 28 lentelę). Jie kaip ir pedagogai mano, kad tikslinga būtų vertinimo procese taikyti įvairesnius metodus bei sukurti paskatinimo sistemą, kuri leistų gerai įvertintą pedagogą paskatinti ne tik moraliai, bet ir materialiai. Respondentų nuomone, vertinimo rezultatus turėtų pateikti keli vertintojai. Būtų galima teigti, kad kelių vertintojų nuomonės suteiktų vertinimo išvadoms daugiau objektyvumo, nes kelios vertintojų nuomonės geriau nei viena, kuri ne visada gali atitikti realybę.

Mokyklų vadovai teigia, kad vertinimas nėra tas procesas, kuris turėtų būti priverstinis.

Apibendrinant šį skyrelį, teigtina, kad mokyklų vadovai kaip ir pedagogai sutinka su tuo, kad pedagogų darbo atlikimą vertinti turi nepriklausomi vertintojai arba mokytojai iš kitų mokyklų, mokiniai, mokinių, tėvai ir patys vertinamieji. Taip bus pasiekiamas didesnis

vertinimo objektyvumas. Vertinimo kriterijai turi būti orientuoti į vertinamojo asmenines bei profesines savybes. Taip vertinimo kriterijai turi vertinti ugdymo turinį, mokymą ir ugdymą bei pamoką, kurioje didesnis dėmesys skiriamas klasės valdymui, santykiams su mokiniais, mokymosi aplinkai ir laiko išnaudojimui pamokos metu. Vadovai, atlikdami pedagogų darbo atlikimo vertinimą, susiduria su psichologinėmis problemomis ir vertinamųjų priešišku nusiteikimu vertinimui. Objektyviais vertinimo metodais vadovai įvardino pedagogų pamokų ir veiklos stebėjimą, pokalbį, mokinių daromos pažangos analizę, vertinimą mokytojų metodinėse grupėse, specialius tyrimus, siekiant įvertinti pedagogų profesinius gebėjimus ir savianalizę. Visi vadovai po vertinimo vertinamiems pedagogams suteikia grįžtamąjį ryšį vesdami apibendrinamąjį pokalbį, teikdami siūlymus bei rekomendacijas. Vidaus auditas yra naudingas tiek mokyklai, nes suteikia naudingos informacijos apie joje dirbančius pedagogus, tiek pedagogams, nes parodo jų veiklos trūkumus, kuriuos vėliau galima šalinti, ir privalumus.

IŠVADOS

1. Darbuotojų darbo atlikimo vertinimas yra vertintojo ir vertinamojo periodiškas susitikimas, kad apžvelgti pastarojo darbą, ieškotų būdų kaip pagerinti darbo atlikimą. Atliekant pedagogų darbo atlikimo vertinimą, mokykla planuoja pedagogų ugdymą bei siekia tokių tikslų kaip mokyklos tobulinimo, atsakingumo ir tos mokyklos pasirinkimo. Prieš atliekant pedagogo veiklos vertinimą pirmiausia būtina išsikelti tikslą, kuriam pasiekti bus naudojamas vertinimas, nusistatyti kriterijus, pagal kuriuos bus vertinamas darbuotojas ir pasirinkti vertinimo metodą. Renkantis metodus būtina atsižvelgti į tai, kiek vertinimas bus objektyvus, pasirinkus konkretų metodą. Pedagogus gali vertinti mokyklos sudaryta vertinimo komisija, vadovai, kiti pedagogai, išorės ir vidaus auditas, išoriniai vertintojai bei pats vertinamasis. Atlikus vertinimą švietimo įstaigose, vedamas apibendrinamasis pokalbis kartu su vertinamuoju.
2. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad tiriamųjų manymu, objektyviausi vertintojai yra tie, kurie tiesiogiai dalyvauja ugdymo procese (pedagogas, mokiniai), kurie turi pedagoginio darbo patirties (kolegos pedagogai) ir mokyklos vadovai. Nustatyti objektyviausi vertinimo metodai atskiroms pedagogo veiklos sritims vertinti yra šie: ugdymo turiniui vertinti tinkamiausi duomenų analizės, stebėjimo, anketinės apklausos, rodiklių rezultatų analizės metodai. Mokinių mokymosi pasiekimus tiksliausiai įvertinti padeda duomenų analizės ir rodiklių rezultatų analizės metodai. Mokymosi ir ugdymo veiklos sričiai vertinti tinkamiausi duomenų analizės, savianalizės, stebėjimo ir anketinės apklausos metodai. Pokalbio, anketinės apklausos ir stebėjimo metodai padeda objektyviai vertinti mokytojo teikiamą pagalbą mokiniui.
3. Remiantis tyrimo rezultatais, nustatyta, kad gimnazijose ir pagrindinėse mokyklose pedagogų darbo atlikimo vertinime visada dalyvauja vadovas, taip pat dažnai vertinime dalyvauja mokiniai. Gimnazijose dažniau vertinime dalyvauja kolegos pedagogai, vidaus auditas. Abiejų tipų mokyklose išorės auditas ir mokinių tėvai yra pasyvūs pedagogo veiklos vertintojai. Tačiau, pagal gautus duomenis, gimnazijų respondentai išorės auditą yra linkę laikyti objektyviu vertintoju, vertinant pamoką ir jos eigą bei santykius su vadovu. Pagrindinių mokyklų pedagogams objektyviausi darbo atlikimo vertintojai yra mokyklos vadovas, kolegos ir jie patys. Gimnazijos tiriamieji statistiškai reikšmingai vertina, kad pedagogų darbo atlikimo vertinimas yra reikšmingesnis mokyklai ir jiems patiems, palyginus su pagrindų mokyklų tiriamaisiais.
4. Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad pedagogų darbo atlikimo vertinimas sukelia daug problemų vadovams. Pedagogai išskiria šiuos sunkumus: sukliamas stresas, vertinimo subjektyvumas, vertinamųjų priešiškus, vertinimo nesistemingumas,

- mokiniai trukdo būti gerai įvertintiems, nėra veiksminga, vertintojams nepakanka kompetencijos, skirtingi požiūriai, netinkamai parinkti kriterijai. Atliekant pedagogų darbo atlikimo vertinimą vadovams kyla psichologinių ir rezultatų panaudojimo problemų, susiduria su pedagogų priešišku vertinimo procesui.
5. Atlikus mokyklų direktorių apklausą nustatyta, kad vadovams tinkamiausi pedagogų darbo atlikimo vertintojai, galintys atlikti objektyvų vertinimą, yra mokyklų direktoriai, ugdymo dalyviai (mokiniai, mokytojai, mokinių tėvai), nepriklausomi ekspertai bei mokytojai iš kitų mokyklų. Vertinimo riterijai turi būti orientuoti į asmenines ir profesines savybes, vertinantys ugdymo turinį bei pamokos vertinimą. Visi mokyklų vadovai po pedagogų vertinimo veda apibendrinamuosius pokalbius, kurių metu aptaria vertinimo išvadas su pedagogais, teikia jiems rekomendacijas bei numato trūkumų šalinimo galimybes. Vadovai įžvelgia darbo atlikimo vertinimo reikšmingumą mokyklai, nes tai padeda mokyklai planuoti savo veiklos kryptis ir skatina pedagogus bei pačią mokyklą tobulėti.

REKOMENDACIJOS

Kaip rodo atlikto tyrimo rezultatai, pedagogų darbo atlikimo vertinimas nėra objektyvus procesas ir tiek vadovams, tiek vertinamiesiems sukelia gana nemažai problemų. Tačiau vertinimo negalima atsisakyti, nes jis reikšmingas tiek mokyklai, tiek pačiam pedagogui. Dėl šios priežasties būtina tobulinti vertinimo sistemą, atsižvelgiant į vertinimo proceso dalyvių siūlymus, kadangi jie geriausiai gali pasakyti kaip būtų galima pasiekti kuo tikslesnių vertinimo rezultatų. Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus, galimos tokios pedagogų darbo atlikimo vertinimo tobulinimo galimybės:

1. Atliekant vertinimą, reikėtų naudoti įvairesnius vertinimo metodus. Metodus tikslinga būtų parinkti skirtingus atskiroms pedagogo veiklos sritims vertinti.
2. Prieš atliekant vertinimą reikėtų suteikti pakankamai informacijos vertinamam pedagogui, kad jis žinotų kaip gali pasiruošti vertinimui. Tai padės pedagogams išvengti nereikalingo streso, kuris trukdo jam vertinimo proceso metu tinkamai atlikti savo darbą.
3. Vertinimo procese aktyviau turėtų dalyvauti mokiniai ir jų tėvai. Jų nuomones apie vertinamo pedagogo darbo atlikimą galima tirti anketinės apklausos metodu, pateikus tikslingus klausimus.
4. Vertintojai turėtų būti kompetentingi, gerai pasiruošę vertinimui, tos srities, kurią vertina specialistai. Siekiant išvengti šališkumo tikslinga būtų, kad vertinimą atliktų vertintojai iš kitos mokyklos arba vertinimo išvadas pateiktų daugiau negu vienas vertintojas.
5. Jei vertinimas atliekamas stebėjimo metodu, tai neturėtų būti tik vienos ar kelių pamokų stebėjimas, kadangi tai neleis daryti išvadų apie visą pedagogo atliekamą veiklą. Todėl tikslinga būtų ilginti stebėjimo laiką.
6. Turi būti skatinimo sistema. Gerai įvertinti pedagogai turi sulaukti materialinio arba moralinio paskatinimo. Didesnį dėmesį skirti grįžtamajam ryšiui po vertinimo.

LITERATŪRA

1. Ališauskas, R. (2003). *Švietimo kokybės vadyba*. Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika. Projektas. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
2. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU.
3. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. I dalis* (2002). Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius.
4. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika. III dalis. Molėtų rajono mokyklų patirtis* (2004). Molėtų švietimo centras.
5. Berman, M. (2006). *Human resource management in public service: paradoxes, processes, and problems*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 – 12 – 16]. Prieiga per Internetą: http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Puul1hgJrgC&oi=fnd&pg=PR1&dq=44.%09Berman,+M.+%282006%29.+Human+resource+management+in+public+service:+paradoxes,+processes,+and+problems.&ots=GKapfbthHI&sig=-DSouHy-NFwOCfEohJt4OZ2QvRc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
6. Briedis, M., Bankauskienė, N., Bogdanovičienė, B., Čiužas, R., Grigaravičienė, I., Juškuvienė, R., Kaminskienė, V., Kernytė, A., Kulbis, A., Navickienė, J., Neseckienė, I., Putnaitė, V., Šmitienė, R. (2007). *Metodinės rekomendacijos mokytojų veiklai vertinti*. Vilnius.
7. Charles, C. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma litera
8. Chih Ying, Chen. (2003). Investment Opportunities and the Relation Between Equity Value and Employees' Bonus. *Journal of Business Finance & Accounting*. Vo. 30, Issue 7-8, p. 941-948.
9. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Poligrafija ir informatika. Vilnius
10. *Creating effective teaching and learning environments. First results from TALIS* (2009). [interaktyvus] [žiūrėta 2012 – 02 – 06]. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/8/43541664.pdf>
11. Dar-Hsin, C., Chen-Ming, C. (2007). Performance Appraisal Systems in Service and Manufacturing Industries: Evidence from Taiwan. *International Journal of Management*. Vol. 24 (3), p. 512-521.
12. DeNisi, A., S., Pritchard, R., D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management & Organization Review*, no. 2, p. 253-277.
13. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika.

14. Dikčius, V. (2003). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika: mokomoji knyga*. Vilniaus vadybos kolegija.
15. Gutauskaitė – Janulevičienė, J. (2008). *Bendrojo lavinimo mokyklos pedagogų kompetencijų vertinimo teorinis ir empirinis pagrindimas*. Magistro darbas. Vilnius.
16. *Imties dydžio skaičiuoklė*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012 – 03 – 10]. Prieiga per internetą: <http://www.apklausos.lt/imties-dydis>
17. Jucevičius, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas : Technologija.
18. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kauna: Judex
19. Lassahn, R.(1999). *Pedagogikos įvadas*. Vilnius: Margi raštai.
20. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
21. *Lietuvių kalbos žodynas*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 – 02 – 06]. Prieiga per internetą: <http://lkzd.lki.lt/Zodynas/Visas.asp>
22. Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2002). *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija.
23. Marchington, M. Wilkinson, A. J. (1996). *Core Personnel and Development*. London: Institute of Personnel and Development.
24. McCarthy, A., Garavan, T., N. (2001). 360° feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 25(1), p. 5 – 32.
25. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiaulių pedagoginis institutas.
26. Milken, L. (2000). *Teaching as the opportunity: the teacher advancement program*. EBSCO Duomenų bazė. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 – 12 – 10]. Prieiga per internetą: http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=ED456116&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED456116.
27. Ministry of education (2009). *New teacher induction program*. Manual of performance appraisal of new teacher. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 02 – 20]. Prieiga per internetą <http://tpfr.edu.gov.on.ca/NTIP/NTIP-English%20Manual-2009.pdf>
28. Ministry of education (2009). *Performance appraisal of experienced teacher*. Technical requirement manual. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 22 – 20]. Prieiga per internetą <http://www.edu.gov.on.ca/eng/teacher/technicalRequirementsManual.pdf>
29. *Mokyklų tobulinimo išorės audito „10 minus 5“ koncepcija* (trečia redakcija) [interaktyvus] [žiūrėta 2012 – 01 – 10]. Prieiga per internetą: www.google.com/url?q=http://www.mtp.smm.lt/dokumentai/InformacijaSvietimui/MetodinesRekomendacijos/200505IsoresAuditasKoncepcija3Redakcija.doc&sa=U&ei=0f82T

[6GHLpCF-waVv_SaAg&ved=0CAgQFjAC&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNGBz2deYyBcIIC15Wh4zWoRV4tLfQ](https://www.researchgate.net/publication/312111111)

30. Ozmon, H., A., Craver, S., M. (1996). *Filosofiniai ugdymo pagrindai*. Vilnius: Leidybos centras.
31. Palazuelos, A., Conley, S. (2008). Choise of teacher evaluations. *Leadership*, no. 4, p. 20-23.
32. Poon, J. M. L. (2003). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*. Vol. 33 (3), p. 322-334.
33. Prakapas, R., Targamadzė, V. (2008). Auditas mokykloje: taro proceso ir strategijos. *Acta Pedagogica Vilnensia*, 21, p. 89 – 100.
34. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. Mokomoji knyga. Kaunas: LKKA.
35. Ryan, J., C., Tipu, S., A. (2009). An instrument for the self-appraisal of scientific research performance. *International journal of productivity and performance management*. Vol. 58(7), p. 632 – 644.
36. Sakalas, A. (2003). *Personalio vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
37. Stulpinas, T. (2002). *Tyrimo pradmenų mokymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
38. Survutaitė, D., Barkauskaitė, M., Bruzgelevičienė, R., Nedzinskaitė, R. (2010). Mokytojų nuomonės tyrimas ir analizė apie mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo vykdymą ir organizavimą bendrojo lavinimo mokyklose. Vilnius. [interaktyvus] [žiūrėta 2012 – 01 – 16]. Prieiga per Internetą: <http://www.nmva.smm.lt/lt/sites/default/files/Tyrimo%20ir%20analiz%C4%97s%20studija.pdf>
39. Šetkus, B. (2007). *Dalykinio ugdymo pakopos pedagogo kompetencijų vertinimas. Pedagogo kompetencijos*. Mentorius rengimo vadovėlis. Dėstytojo knyga. Kaunas: Technologija.
40. *Švietimo ir mokslo ministerija*. [interaktyvus] [žiūrėta 2010 – 12 – 16]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/prtm/mkt/index.htm>
41. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU.
42. Toch, T. (2008). Fixing teacher education. *Educational Leadership*, no.2, p. 32 - 37.
43. Tziner, A., Prince, J., B., Murphy, K., R. (1997). PCPAQ - The questionnaire for measuring perceived political considerations in performance appraisal: some new evidence regarding its psychometric qualities. *Journal of social behavior and personality*. Vol. 12(1), p. 189 – 199.

44. Understanding the teacher advanced program (2007). [interaktyvus] [žiūrėta 2009 – 12 – 16]. Prieiga per Internetą: http://www.infoagepub.com/products/downloads/tap_overview.pdf
45. Valackienė, A. (2004). Sociologinis tyrimas. Kaunas: KTU.
46. Večkienė, N. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: KTU.
47. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
48. Žydžiūnaitė V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2004). Socialinio pedagogo profesinė adaptacija mokyklos bendruomenėje: kokybinės diagnostikos rezultatai. *Specialusis ugdymas*. 1(10), 138 – 148.
49. Борисова, Е. А. (2002). *Оценка и аттестация персонала*. Санкт-Петербург: Питер.
50. Шнайдер, Б. (2004). *Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников*. Санкт-Петербург: Экономическая Школа.

PRIEDAI