MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

ZINA STRIPEIKIENĖ

DARBUOTOJŲ VERTINIMO SISTEMOS SVARBA X IR Y MOKYKLŲ PEDAGOGŲ VEIKLOS MOTYVACIJAI

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. Vladimiras Gražulis

VILNIUS

2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ VERTINIMO SISTEMOS SVARBA X IR Y MOKYKLŲ PEDAGOGŲ VEIKLOS MOTYVACIJAI

Lyderystės ir pokyčių valdymo **magistro baigiamasis darbas**

Studijų programa *621N61001*

Vadovas

_____ prof. dr. Vladimiras Gražulis

2015-

Recenzentas

_____

Atliko

_____ LPVmis3-01 gr stud. Zina Stripeikienė

2015-

VILNIUS

2015

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS **4**
LENTELIŲ SĄRAŠAS **5**
PRIEDŲ SĄRAŠAS **6**
ĮVADAS **7**
1. PERSONALO VERTINIMO REIKŠMĖ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME **9**
1.1 Personalo vertinimo vadybiniai instrumentai 9
1.2. Darbuotojų motyvacijos svarba personalo vertinimo procese 19
1.3. Lietuvos pedagogų veiklos vertinimo perspektyvos 24
2. X ir Y MOKYKLŲ DARBUOTOJŲ VERTINIMO SISTEMŲ TYRIMO METODOLOGIJA **29**
2.1. X ir Y mokyklų pristatymas 29
2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas 30
3. X ir Y MOKYKLŲ PEDAGOGINIŲ DARBUOTOJŲ VERTINIMO SISTEMŲ TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ **32**
IŠVADOS **46**
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS **48**
ANOTACIJA **51**
ANNOTATION **52**
SANTRAUKA **53**
SUMMARY **54**
PRIEDAI **55**

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Personalo vertinimo turinio schema 11
2 pav. Maslow poreikių hierarchijos modelis 22
3 pav. Atsakingas mokytojų vertinimą asmuo ar įstaiga, 2011 - 2012 m. 26
4 pav. Anketos struktūra 30
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas 32
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginį darbo stažą 32
7 pav. Formalaus vertinimo X ir Y mokyklose organizavimo dažnumas 34
8 pav. Neformalaus vertinimo X ir Y mokyklose organizavimo dažnumas 34
9 pav. Vertinimo kriterijų viešumas X ir Y mokyklose 35
10 pav. X ir Y mokyklose vertinami kriterijai 37
11 pav. X mokykloje dažniausiai naudojami darbuotojų vertinimo metodai 38
12 pav. Y mokykloje dažniausiai naudojami darbuotojų vertinimo metodai 38
13 pav. Formalaus grįžtamojo ryšio X ir Y mokyklose organizavimo dažnumas 39
14 pav. Neformalaus grįžtamojo ryšio X ir Y mokyklose organizavimo dažnumas 39
15 pav. X ir Y mokyklose grįžtamojo ryšio metu taikomos motyvavimo priemonės 40
16 pav. X ir Y mokyklų pedagogų nuomonė apie vertinimo sistemos įtaką motyvacijai 42
17 pav. X ir Y mokyklų vadovų ir mokytojų/specialistų nuomonė apie apie vertinimo sistemos įtaką motyvacijai 43
18 pav. X mokyklos pedagogų pasirinkimas kaip vertinimo sistemą padaryti labiau motyvuojančia .. 43
19 pav. Y mokyklos pedagogų pasirinkimas kaip vertinimo sistemą padaryti labiau motyvuojančia .. 44

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Personalo vertinimo sąvoka 9
2 lentelė. Vertintojų parinkimo alternatyvos 13
3 lentelė. Kriterijai personalo veiklos efektyvumui įvertinti 15
4 lentelė. Personalo vertinimo metodai 17
5 lentelė. Bendras požiūris į darbuotojų veiklos vertinimą 33
6 lentelė. Mokyklų X ir Y vadovų ir mokytojų/ specialistų požiūris į darbo vertinimo tikslus 36
7 lentelė. Motyvuojančių dirbti veiksnių pasiskirstymas X ir Y mokyklose 41

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Vertinimo sistemų tyrimo anketa 56
2 priedas. Respondentų charakteristikų lentelė 63
3 priedas. Pedagogų darbą vertinantys asmenys mokyklose X ir Y 64
4 priedas. X ir y mokyklose organizuojamo pedagogų vertinimo tikslai 65
5 priedas. Apibendrinti respondentų atsakymai apie X ir Y mokyklose veikiančių vertinimo sistemų privalumus ir trūkumus..... 66

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienas organizacijos pažangos siekiantis vadovas stengiasi sukurti tokią aplinką darbuotojams, kad jie darbe jaustųsi saugūs, įvertinti ir kartu nuolat tobulėtų, būtų produktyvūs bei kurtų pridėtinę vertę įmonei. Norint tai įgyvendinti pravartu žinoti, kaip darbuotojai vertina organizaciją, savo darbo vietą ir sąlygas, kas juos motyvuoja, kokių įgūdžių jiems trūksta, kas galėtų padėti efektyviau dirbti, ko jie tikisi iš vadovo, kokie jų lūkesčiai ir ateities planai. Šiam tikslui pasiekti naudojama personalo valdymo sritis – darbuotojų vertinimas. Pažangiose verslo organizacijose Lietuvoje jau gerą dešimtmetį vykdomi darbuotojų metiniai vertinimai ir tai yra vienas svarbiausių įmonės augimo veiksnių. Struktūruoto metinio pokalbio metu vadovas ir darbuotojas susitaria, kaip gerinti darbo kokybę, suderinant tiek ir individualius darbuotojo, tiek įmonės lūkesčius. Viešajame sektoriuje darbuotojų vertinimas dažniausiai yra formali procedūra, kurios reali nauda organizacijai yra labai miglota. 2008 m. sausio 1 d. įsigaliojus naujiems bendrojo lavinimo mokyklų mokytojų atestacijos nuostatams kiekvienas atestuotas mokytojas mokslo metų pabaigoje privalėjo rengti „Savianalizės ir veiklos tobulinimo anketą“ ir aptarti ją su kuruojančiu vadovu. Tačiau po poros metų minėtas punktas nuostatuose panaikintas ir todėl dabar mokykla pati sprendžia, kaip įvertinti mokytojo veiklos veiksmingumą. Remiantis Europos komisijos atliktais tyrimais, „Eurydice“ ataskaitoje (2013) teigiama, kad Lietuvoje mokytojų darbas vertinamas reguliariai. Vertinimą dažniausiai atlieka mokyklos vadovai. Pasirinkta tema leis išsiaiškinti, kokį poveikį pedagoginių darbuotojų[1] vertinimas daro jų motyvacijai, kiek tai padeda užtikrinti švietimo kokybę bei kaip gerinti personalo vertinimo procesus užtikrinant objektyvų darbuotojų veiklos vertinimą mokyklose.

Temos ištirtumas. Darbuotojų veiklos vertinimas kaip viena iš sudedamųjų personalo vadybos dalių, plačiai nagrinėta įvairiuose užsienio šalių ir Lietuvos autorių darbuose (Dessler, 2001; Chen, 2007; Stone, 2008; Torrington, 1991, Daft, 2003; Borisova, 2002; Bakanauskienė, 2002; Sakalas, 1997). Formalų ir neformalų darbuotojų vertinimą nagrinėja G. Dessler (2001), R. J. Stone (2008), vertinimo metodus aptaria G. Dessler (2001), J. Hedge (2000), A.Morgan (2005), S. P. Robbins (2003), vertinimo kriterijų svarbą pabrėžia M. Armstrong (2000). Mokytojo praktinės veiklos vertinimo ir įsivertinimo sistema Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose mažai nagrinėta ir ištirta. V. Targamadzė (1996), nagrinėdama švietimo organizacinę elgseną, atliko tyrimus tikrindama F. Hezberg dviejų veiksnių motyvacijos teoriją mokyklose. S. Navickienė, R. Pranskaitis (2007) apibendrino ir pristatė Lietuvos mokyklų veiklos įsivertinimo aspektus. Tačiau pedagoginių darbuotojų vertinimo proceso įtaka jų motyvacijai nėra nagrinėta ir ištirta.

[1] Toliau tekste pedagoginiai darbuotojai gali būti vadinami mokytojais ir pagalbos mokiniui specialiastais arba pedagogais.

Darbo naujumas. Nors mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų veiklos vertinimas nėra nauja tema, tačiau šis vertinimas dažniausiai nagrinėjamas kaip darbo atestacijos priemonė. Tyrimai, kaip pedagoginio darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio atitikimas, iškelti konkretūs tobulinimosi uždaviniai atsiliepia jų darbo motyvacijai ir kiek tai padeda užtikrinti švietimo kokybę, nebuvo vykdyti. Todėl tema šiuo aspektu Lietuvoje būtų nagrinėjama naujai.

Tyrimo objektas. Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų veiklos vertinimo sistema X ir Y mokyklose.

Problema. Pedagoginių darbuotojų darbo vertinimas Lietuvoje nėra privalomas, išskyrus savanorišką atestacijos procesą. Kiekviena mokykla darbuotojus vertina skirtingai, nėra vieningo vertinimo procesą reglamentuojančio dokumento, nesusiformavęs unifikuotas požiūris darbuotojų vertinimo klausimais.

Tikslas. Išnagrinėti X ir Y mokyklų pedagoginių darbuotojų veiklos vertinimo sistemų pagrįstumą ir jų daromą įtaką darbuotojų motyvacijai.

Darbo tikslui pasiekti keliami tokie uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinės ir mokomosios literatūros šaltinius, skirtus personalo vertinimui aptarti.
2. Nustatyti, kaip X ir Y mokyklose vykdomas pedagoginių darbuotojų vertinimas.
3. Ištirti X ir Y mokyklų pedagoginių darbuotojų veiklos vertinimo sistemos daromą įtaką darbuotojų motyvacijai (analizė, duomenų apdorojimas, rezultatų suvedimas).
4. Pateikti rekomendacijas X ir Y mokyklų vadovams dėl mokytojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimo.

Baigiamojo darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros ir teisės aktų analizė.
2. Kiekybinis tyrimas. Anketinė apklausa.
3. Surinktų duomenų analizė naudojant SPSS Statistik 17.0 programą.

Baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindinės dalys:

1. Teorinė dalis. Šioje dalyje pateikiamas užsienio ir Lietuvos autorių požiūris personalo vertinimo klausimais, nagrinėjama motyvacijos svarba personalo vertinimo procese bei apžvelgiama Lietuvos pedagogų veiklos vertinimo patirtis.
2. Metodologinė dalis. Šioje dalyje pristatomos tiriamos organizacijos X ir Y, pagrindžiamas tyrimo instrumentų pasirinkimas, apibrėžiama respondentų imtis.
3. Analitinė dalis. Šioje dalyje pateikiami kiekybinio tyrimo rezultatai.

1. PERSONALO VERTINIMO REIKŠMĖ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME

1.1 Personalo vertinimo vadybiniai instrumentai

Skirtingi mokslininkai išskiria skirtingas žmogiškųjų išteklių valdymo proceso organizacijoje sudedamąsias dalis. Beveik visi vienu iš esminių vadybos veiklos turinio konstruktų įvardija personalo vertinimą. Mokslinėje literatūroje darbuotojų vertinimas išskiriamas kaip svarbus personalo valdymo įrankis, kuris padeda gerinti darbo kokybę ir ugdyti darbuotojus. Šiame darbo skyriuje aptarsime personalo vertinimo sąvoką, veiklos etapus, jų reikšmingumą žmogiškųjų išteklių procese bei pedagoginių darbuotojų veiklos vertinimo galimybes Lietuvoje.

Pasak Giedrės Slankevičienės ir Povilo Vanago (2001, p. 5), „*viena svarbiausių nepaliaujamo organizacijos bei jos žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo laidavimo priemonių yra jų pačių bei jų veiklos įvertinimas*“. Dauguma užsienio ir Lietuvos autorių personalo vertinimą (angl. *performance appraisal*) apibūdina kaip procesą, kurio metu organizacijoje yra įvertinamas darbuotojų darbas bei tai, kaip jis atlieka užimamas pareigas. Žemiau pateiktoje 1 lentelėje išdėstytos skirtingų autorių išsakytos nuomonės apie veiklos vertinimo sąvoką.

1 lentelė. Personalo vertinimo sąvoka

Autorius, metai	Personalo vertinimo apibūdinimas, sąvoka
G. Dessler, 2001	Personalo vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.
J. Stoner, E. Fremaeman, D. Gilbert, 2005	Personalo vertinimas – tai formalizuotas procesas, skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui vertinti.
R. Daft, 2003	Personalo vertinimas – tai darbuotojo stebėjimo, įvertinimo duomenų dokumentavimo ir grįžtamojo ryšio suteikimo darbuotojui procesas.
D. Sinclair ir M. Zairi, 1995	Matavimų analizės procesas, siekiant priimti sprendimus.
K. Endo, 1994	Vertinant akcentuojamas darbuotojo noras dirbti, jo nuostatos į bendradarbiavimą ir galimybė tobulinti veiklą.
E. Borisova, 2002	Darbuotojų vertinimas – tai procedūra, kuri apibrėžia sisteminį ir formalizuotą darbuotojų vertinimą, susijusį su darbo atlikimo standartais per tam tikrą laiką.

C.Y. Chen, 2003	Dėka veiklos vertinimo yra įgyvendinami administraciniai personalo valdymo bei jo motyvavimo tikslai.
A. Sakalas, 1997	Darbuotojų vertinimas lyginamas su darbo vietų vertinimu. Jei žinoma darbo esmė, atsiranda galimybė įrengti, paruošti darbo vietas ir apibrėžti reikalavimus darbuotojams.
A. Stankevičienė, L. Lobanova, 2006	„Veiklos vertinimas – tai kompleksinė personalo vadybos darbų sritis, padedanti nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės, kokios jų kompetencijos, kvalifikacija ir koks atliekamos veiklos lygis“.
I. Bakanauskienė, 2000	„Veikla, apimanti darbuotojų atitikimo nustatymą tiek užimamoms, tiek būsimoms pareigoms“.
B. Leonienė, 2001	Tai formaliai apibrėžtas procesas, skirtas darbuotojų veiklos rezultato lygiui įvertinti ir leidžiantis nustatyti, kurie darbuotojai nusipelno pareigų paaukštinimo ar pažeminimo.
B. Martinkus, 2003	„Tai sudėtingas procesas, kuriam keliami šie tikslai ir uždaviniai: vadovavimo proceso gerinimas, personalo įtraukimo į valdymo procesą optimizavimas, mokėjimo pagal darbo rezultatus ar savybes organizavimas, personalo ugdymo sistemos tobulinimas, bendradarbiavimo iniciatyvos skatinimas, bendradarbių motyvavimo gerinimas“.

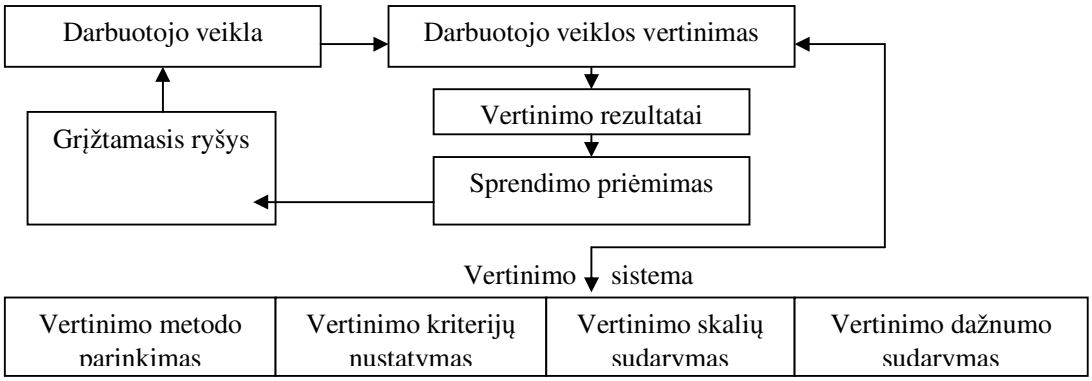
Šaltinis sudarytas darbo autorės remiantis lentelėje nurodytais autoriais.

Lentelėje pateiktose personalo vertinimo apibrėžtyse J. Stoner, E. Fremaeman, D. Gilbert (2005) akcentuoja darbuotojų atliekamo darbo lygio pamatavimą lyginant jį su buvusiuoju. G. Dessler (2001), E. Borisova (2002) taip pat šį procesą apibūdina kaip darbinės veiklos lygio vertinimą, tačiau pabrėžia, jog matavimai palyginami su tam tikrais standartais. Remiantis pastarųjų autorių pateiktų personalo vertinimo sąvokų aiškinimu, galima teigti, jog vertinant darbuotojus, svarbu naudotis tam tikrais vertinimo kriterijais, kurie leistų objektyviai nustatyti atliekamo darbo veiklos lygį ir atitikimą siektinus rezultatus. K. Endo (1994) pabrėžia, kad vertinant personalą, turėtų būti kreipiamas dėmesys ne tik į atliktų darbų lygio matavimą, bet ir į darbuotojo norą bei potencialią galimybę atlikti darbą efektyviau, o taip pat jo požiūrį į darbo grupę ar komandą. Kitaip sakant, pasak C. Y. Chen (2003), vertinimas atliekamas darbuotojų motyvacijos išsiaiškinimo tikslais. A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006) atkreipia dėmesį į darbuotojų turimas kompetencijas ir kvalifikaciją, o I. Bakanauskienė (2000), B. Leonienė (2001) darbuotojų vertinimą sieja su personalo planavimu. Jos teigia, jog vertinimo procesas padeda nustatyti atliekamų pareigų atitikimą ir spręsti apie darbuotų paaukštinimą ar

pažeminimą pareigose. R. Daft (2003) akcentuoja, jog vertinimas turi būti „dokumentuotas“, o darbuotojams suteikiamas grįžtamasis ryšys. Apibendrinant pateiktus ir išanalizuotus sąvokos apibrėžimus, personalo vertinimą galima būtų apibūdinti kaip procesą, kuris pagal iš anksto žinomus kriterijus padeda pamatuoti ir įvertinti darbuotojo atliekamos veiklos lygį, kvalifikacijos atitiktį, išsiaiškinti darbuotojo požiūrį į komandą bei karjeros galimybes.

Mokslinėje literatūroje skiriamas neformalus ir formalus personalo vertinimas. Formalus vertinimas – tai formalizuotas procesas, kurio metu atliekamas darbuotojo atliekamo darbo lygio įvertinimas. Jis vykdomas pagal iš anksto parengtą ir patvirtintą procedūrą, kuri nustato vertinimo tvarką, atsakingus asmenis. Šio proceso metu gauti rezultatai fiksuojami dokumentuose. Atlikdama formalizuotą vertinimą, organizacija turėtų apsibrėžti vertinimo tikslus, dažnumą, vertinimo kriterijus, numatyti metodus ir vertinimo proceso dalyvius (atsakyti į klausimą, kas ką turėtų vertinti). Formalizuotas vertinimo procesas turėtų susidaryi iš 3 etapų: pasiruošimo vertinimui, vertinimo atlikimo ir vertinimo rezultatų apibendrinimo. Neformalus vertinimas yra grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais, tai nuolatinio grįžtamojo ryšio suteikimas darbuotojams. Neformalus veiklos vertinimas organizacijoje vyksta nuolat vadovams stebint darbuotojus. Šiame darbe bus analizuojamas formalizuotas vertinimas, kitaip dar vadinamas atestacija.

Pasak A. Sakalo, V. Šilingienės (2000) darbuotojų vertinimas įmonėse vyksta nuolatos: priimant juos į darbą, siekiant išsiaiškinti jų potencialias galimybes ar gerinant darbo rezultatus, norint teisingai paskirstyti darbo apmokėjimą. Organizacija, norėdama užtikrinti sėkmingą personalo vertinimo procedūrą, prieš atlikdama vertinimą turi atsakyti į klausimus, kokie yra vertinimo tikslai ir uždaviniai, t.y. kam šis procesas organizuojamas, ko juo siekiama, kokių pokyčių yra laukiama, kokią įtaką tai turės darbuotojams ir pan., o taip pat į klausimus, kokie bus vertinimo kriterijai, kokiais metodais vertinimas bus atliekamas, kas vertins ir kaip bus suteikiamas grįžtamasis ryšys darbuotojams. Vertinimo schema (žr. 1 pav.) paprastai yra ta pati visais atvejais, tačiau vertinimo sistema gali kisti priklausomai nuo to kokiais tikslais organizuojamas vertinimas.



1 pav. Personalo vertinimo turinio schema

Šaltinis: A.Sakalas, V.Šilingienė, 2000, p.140

I. Bakanauskienė ir R. Alonderienė (2004) pabrėžia, kad būtina nustatyti atestacijos tikslus, nes jie nulemia visus toliau vykstančius etapus. Skirtingi užsienio ir Lietuvos autoriai pateikia skirtingus personalo vertinimo tikslų ir uždavinių sąrašus. Išanalizavus juos, būtų galima išskirti šiuos efektyvaus darbuotojų vertinimo tikslus:

1. Stipriųjų ir tobulintinų darbuotojo veiklos sričių nustatymas bei priemonių numatymas trūkumams šalinti.
2. Darbuotojų atitikimo einamoms pareigoms patikrinimas, jo karjeros planavimas.
3. Darbo atlygio koregavimas.
4. Personalo ugdymo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistemos tobulinimas.
5. Darbuotojo ir organizacijos tikslų susiejimas.
6. Darbuotojo požiūrio į jam priskirtas veiklas, būsimą karjerą, o taip pat į grupę ar komandą, kurioje dirba, išsiaiškinimas.
7. Darbuotojų motyvavimo gerinimas.
8. Abipusio grįžtamojo ryšio tarp darbuotojo ir tiesioginio vadovo sukūrimas.

Apibendrinant visus išvardintus tikslus, galima būtų juo sugrupuoti į tris pagrindines grupes, dėl kurių atliekamas darbuotojų vertinimas organizjoje:

1. Administraciniai tikslai (darbo užmokesčio pakeitimas, atitikimas / neatitikimas esančioms pareigoms).
2. Personalo vystymo tikslai (grįžtamojo ryšio su darbuotojais užmezgimas, darbuotojų informavimas apie tai, ko tikisi iš jų organizacija, darbuotojų karjeros planavimas, organizacijos planų koregavimas).
3. Veiklos tikslai (vertinimas už atliktą darbą per nustatytą terminą, tam tikrų rezultatų pasiekimas per nustatytą terminą, darbo problemų įvardinimas, veiklos efektyvinimas).

Mokslinėje literatūroje nurodoma, jog dažniausiai savo pavaldinius vertina jų tiesioginiai vadovai. G. Dessler (2001, p. 187), vadovaudamasis tyrimų rezultatais, teigia, jog „*92 procentais atvejų darbuotojų darbą įvertina jų tiesioginis vadovas, 74 procentais atvejų šiuos vertinimus savo ruožtu įvertina vadovo vadovas.*“ Nors tokia praktika yra labiausiai paplitusi, ji nėra mokslininkų laikoma kaip pats geriausiais būdas, padedantis įvertinti darbuotojus visais aspektais. Pasitaiko atvejų, kai vadovas nežino, kaip darbuotoją vertina jo kolegos, o jų darbas tiesiogiai priklauso nuo vertinamojo. Taip pat išankstinis vadovo nusistatymas (teigiamas arba neigiamas) gali sudaryti pagrindą neteisingam darbuotojo įvertinimui. Todėl kartais vertinant darbuotojus taikomi alternatyvūs vertinimo būdai, pateikti 2 lentelėje, kurie taip pat turi savo privalumų ir trūkumų.

2 lentelė. Vertintojų parinkimo alternatyvos

Vertinimo būdas. Vertintojai.	**Kokiais atvejais ir kas vertina?**	**Privalumai**	**Trūkumai**
Kolegų vertinimas	Dėl psichologinių problemų nenaudojama labai dažnai. Jeigu naudojama, sudaromos 3-4 vertintojų grupės, kurios ir įvertina darbuotoją.	Kolegos aiškiau supranta, kaip vertinamasis atlieka darbą.	Darbuotojų susipriešinimas.
Vertinimo komitetai	Dažniausiai naudojama administraciniais tikslais. Vertintojai - tiesioginis vadovas ir dar 3-4 kiti vadovai.	Patikimesni, sąžiningesni ir pagrįstesni vertinimo rezultatai nei vieno vertintojo.	Dideli procedūros kaštai.
Įsivertinimas	Dažniausiai naudojama kaip sudedamoji vertinimo dalis: ir tiesioginis vadovas įvertina darbuotoją, ir jis pats įsivertina savo veiklą.	Padeda išvengti subjektyvaus požiūrio į vertintoją. Jei naudojama kaip vertinimo sistemos dalis, darbuotojo įsivertinimas vadovui gali būti atestacinio pokalbio atspirties taškas.	Darbuotojai dažnai save pervertina arba nuvertina.
Pavaldinių vertinimas	Naudojamas aukštos organizacinės kultūros organizacijose. Pavaldiniams leidžiama įvertinti savo vadovus.	Aukščiausi vadovai sužino apie žemesnio rango pavaldinių vadovavimo stilių, bendravimo su žmonėmis problemas.	Baimė, kad tiesioginiai vadovai gali nubausti pavaldinius, jei šie nepalankiai juos įvertins.
360 laipsnių grįžtamasis ryšys	Dažniausiai naudojamas ne sprendimų priėmimo, o	Gavus išsamų vertinimą atsiranda galimybė sudaryti	Dideli procedūros kaštai.

2 lentelės tęsinys

	kvalifikacijos tobulinimo planavimo tikslais. Informacija apie darbuotoją surenkama iš jo vadovų, pavaldinių, kolegų, vidaus ir išorės klientų.	asmeninį tobulinimosi planą.	

Šaltinis sudarytas darbo autorės remiantis G. Dessler (2001), E. A. Borisova (2002).

Reikėtų paminėti, kad vis dažniau įmonės ir organizacijos personalo vertinimui samdo agentūras, teikiančias profesionalias darbuotojų atrankos ir vertinimo paslaugas. Tokios agentūros darbuotojų vertinimui naudoja naujausius mokslinius metodus bei kompetencijų tyrimų testus, taip pat padeda organizacijose vykdyti „360 laipsnių grįžtamojo ryšio“ tyrimą. Pasak E. A. Borisovos (2002), išorinė pagalba vertinant personalą leidžia sutaupyti laiko, nuima papildomo darbo krūvį nuo vadovų ir kitų darbuotojų, konsultantai turi įvairios patirties vertinant kitų įmonių darbuotojus, neturint išankstinės nuomonės apie darbuotojus išvengiama subjektyvumo. Tačiau konsultantai nėra įsigilinę į esamą padėtį organizacijoje, nepakankamai gerai žino tam tikrų veiklos sričių specifiką, reikalingos papildomos laiko sąnaudos aptariant su vertintojais organizacijos situaciją ir finansinę būklę. Be to, darbuotojai dažniausiai nepatikliai žiūri į išorinę intervenciją į organizacijos veiklą.

Vienas iš svarbiausių pasiruošimo vertinimui etapų – vertinimo kriterijų nustatymas. Kriterijų nustatymas turi įtakos vertinimo tikslumui, objektyvumui bei naudingumui. Tam, kad visi vertinimo dalyviai vienodai suprastų vertinimo kriterijus, jie yra aprašomi. „*Tinkamai suformuluoti ir konkrečiam vertinimui skirti kriterijai leidžia išvengti vertinimo subjektyvumo. Pasikeitus aplinkybėms kriterijai turi būti atitinkamai keičiami*“ (Armstrong, 2000, p. 28).

Stasys Puškorius (2002) vertinimo kriterijus skirsto į:

- Kiekybinius, parodančius, kiek pasiekta (pavyzdžiui, kiek pagaminta prekių ar suteikta paslaugų);
- Kokybinius, parodančius veiklos rezultato kokybę (pavyzdžiui, prekės ar paslaugos tinkamumas vartotojui, atitikimas numatytiems standartams);
- Išlaidų efektyvumo, apibūdinančius pasiektų rezultatų ir sunaudotų išteklių santykį.

M. Armstrong‘o (2000) teigimu, vertinimo kriterijai turi būti nukreipti ne į pastangas, o į rezultatus, o už rezultatų kontrolę turi būti atsakingas pats darbuotojas. Vertinimo kriterijai turi būti objektyvūs ir pamatuojami, o duomenys, reikalingi veiklos rezultatams įvertinti, turi būti prieinami. E.

Župerkienė ir A. Župerka (2010) remdamiesi B. Šnaider (2004) teigia, jog geriausia, kai speciali komisija įvertina kriterijų tinkamumą. Labai svarbu tiksliai nustatyti svariausius, suprantamus darbuotojams kriterijus, kurie leistų įvertinti jų atliekamo darbo ir priimtų pareigų standartų santykį.

Kartais organizacijose atliekamas veiklos vertinimas, vertinant darbuotojus pagal skirtingus kriterijus (3 lentelė) priklausomai nuo to, kokias pareigas jie užima.

3 lentelė. Kriterijai personalo veiklos efektyvumui įvertinti

Vertinimo kriterijai vadovams	**Vertinimo kriterijai darbuotojams**
Vadovavimas: - išaiškina organizacijos tikslus ir uždavinius; - reikalauja darbuotojų atskaitingumo; - sukuria ir palaiko gerą atmosferą - kt.	Žinių lygio panaudojimas: - besimokantis; - įgudęs; - ekspertas; - žiniomis dalijasi su kitais; - kt.
Lyderiavimas: - prisiima atsakomybę už komandos darbą; - skatina darbuotojus; - suteikia komandai reikiamą informaciją; - kt.	Bendravimas: - supranta kitus; - palaiko bendravimą; - bendravimą vysto įvairiuose organizacijos lygiuose; - kt.
	Iniciatyva: - rodo iniciatyvą nenumatytose situacijose; - ieško būdų iškilusioms problemoms spręsti; - kt.
	Klientų aptarnavimas: - reaguoja į klientų paklausimus; - prisiima atsakomybę už priimtus sprendimus; - ieško būdų klientų aptarnavimo kokybei gerinti; - kt.
	Komandinis darbas: - bendradarbiauja; - palaiko gera atmosferą komandoje; - kt.

Šaltinis sudarytas darbo autorės, remiantis „Performance managament“ 2009, p. 1-11.

Pasak V. Rinkevičienės (2003), neretoje organizacijoje daug dėmesio skiriama darbuotojų kompetencijoms, nes jos įvardinamos kaip pagrindinis veiklos vertinimo kriterijus (minimi darbuotojo žinios, įgūdžiai, darbinis elgesys, leidžiantys pasiekti keliamus tikslus).

Mokslinėje literatūroje įvairūs autoriai pateikia skirtingas kompetencijų rūšis. Dažniausiai išskiriamos šios:

- Techninė kompetencija – tai visuma žinių reikalingų bazinei profesijai arba gebėjimas atlikti užduotį konkrečioje veiklos srityje.

- Bendravimo kompetencija – gebėjimas užmegsti ir palaikyti santykius, pasikeisti informacija su kolegomis, partneriais ir klientais, prisitaikyti prie įvairaus charakterio vartotojų. Ši kompetencija svarbiausia paslaugų įmonėse.

- Organizacinė kompetencija – gebėjimas organizuoti, planuoti savo darbą, derinti jį su kitais asmenimis.

- Vadybinė kompetencija – tai mokėjimas įkvėpti, motyvuoti, įtraukti į veiklą kitus žmones,nukreipti juos reikiama kryptimi, o taip pat valdyti jų konfliktus ir stresus.

- Strateginė kompetencija- gebėjimas įvertinti savo veiklos nepriklausomybę nuo kitų proceso dalyvių siekiant tikslų, mokėjimas komunikuoti sistemoje, veikti su kitais sistemos dalyviais, gebėjimas kooperuotis.

- Pažinimo kompetencija – gebėjimas savarankiškai mokytis, vystyti kitas kompetencijas.

Pasak T. Sudnicko (2012), „*darbuotojų kompetencijos yra indikuojantis ateities įvykius rodiklis, jo kitimo stebėjimas leistų iš anksto reaguoti į visos organizacijos efektyvumo rodiklius, kurie dažniausiai yra vėluojantys*.“[2]

Vertintojo parinkimas, sėkmingai nustatyti vertinimo kriterijai lemia vertinimo metodo pasirinkimą. Mokslinėje literatūroje vertinimo metodai klasifikuojami įvairiai. I. Bakanauskienė (2002), remdamasi kitais personalo vadybos teoretikais, skiria 2 pagrindines vertinimo metodo grupes:

1) orientavimosi į praeitį vertinimo metodai: jų pagalba vertinamas praeityje atliktas darbas;

2) orientavimosi į ateitį vertinimo metodai: naudojantis šiais metodais vertinamas darbuotojų tinkamumas jų darbams ateityje.

[2] Cit. pgl. V. Gražulis et al. Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiško potencialo vystymo galimybės. Vilnius. 2012, p. 354

J. Hedge (2000) apibrėžia kokybinius ir kiekybinius vertinimo metodus. Naudojantis kokybiniais metodais formuojamos laisvos charakteristikos, o ne aiškūs kiekybiniai vertinimo rodikliai, kaip personalo vertinimo charakteristikos, kuriomis remiasi kiekybiniai metodai.

Mokslinėje literatūroje nemažai aprašoma personalo valdymo vertinimo metodų. Dažniausiai sutinkami šie metodai: reitingavimas, eseistiniai raportai (rašiniai), kontrolinių teiginių sąrašas, kritiniai įvykiai, priverstinis pasirinkimas, rangavimas arba lyginimas, priverstinis paskirstymas, vadyba pagal tikslus. Šių metodų turinys pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Personalo vertinimo metodai

Metodas		**Metodo turinys**
Reitingavimo metodas	Grafinis reitingavimas	Darbinė veikla apibūdinama skaičiais (1, 2, 3, 4, 5 ir t. t.) arba žodžiais (blogai, gerai, labai gerai).
	Elgsenos matavimu grįstas reitingavimas	Tipinis visų lygių veiklos apibūdinimas pakeičia skaitinį vertinimą. Naudojami kriterijai apibūdina skirtingas darbo vietai priskiriamų pareigų, atsakomybės ir aktyvumo kategorijas.
	Reitingavimas pagal sumaišytus standartus	Nešališkam vertinimui užtikrinti standartinės veiklos aprašymai yra surikiuojami atsitiktine tvarka.
	Reitingavimas remiantis veiklos stebėjimu	Kokybinis vertinimas pakeičiamas į tokį vertinimą, kad būtų galima nustatyti, kaip dažnai darbuotojas atitinkamai elgiasi (labai dažnai, dažnai, retkarčiais, retai, beveik niekada).
Eseistiniai raportai (rašiniai)		Raštu aprašomos darbuotojo stipriosios ir silpnosios puses, ankstesni veiklos rezultatai, potencialas. Pateikiami siūlymai, kaip jis galėtų tobulinti savo veiklą.
Kritiniai įvykiai		Vertintojas, stebėdamas darbuotoją, fiksuoja įvykius, ką darbuotojas padarė ypač efektyviai arba ypač neefektyviai.
Alternatyvaus rangavimo metodas		Taikant šį metodą visi darbuotojai sureitinguojami nuo geriausio iki blogiausio naudojantis kuriuo nors vienu ar keliais kriterijais.
Porinio palyginimo metodas		Kiekvienam vertinamam darbuotojui paskiriama pora, poroje palyginama pagal kiekvieną kriterijų. Lentelėje pagal kiekvieną kriterijų sužymimos visos įmanomos darbuotojų poros, vadovas pažymi, kuris iš dviejų

4 lentelės tęsinys

	darbuotojų yra geresnis. Vėliau apskaičiuojama, kiek kartų darbuotojas pagal kurį nors kriterijų buvo įvardintas geresniu.
Priverstinio suskirstymo metodas	Iš anksto numatytomis proporcijomis darbuotojai suskirstomi į kategorijas pagal darbo rezultatus. Pvz. 15 proc. dirba labai gerai, 20 proc. gerai ir vidutiniškai, 30 proc. dirba vidutiniškai, 20 proc. vidutiniškai ir prastai, 15 proc. dirba prastai.
Darbuotojo savęs vertinimas	Pagal nustatytus požymius darbuotojas įsivertina savo darbą pats.

Šaltinis sudarytas darbo autorės remiantis G. Dessler (2001), S.P. Robbins (2003) et al.

Reitingavimo metodai suteikia kiekybinės inftormacijos ir leidžia palyginti darbuotojus. Pasirengimas tokiam vertinimui nėra sudėtingas, o procesas nereikalauja daug laiko. Tačiau šis metodas nėra išsamus ir mažai teikia informacijos apie darbo kokybę bei tobulinimosi perspektyvas. Eseistinių raportų (rašinių) privalumu būtų galima laikyti tai, kad šiam metodui nereikalingos sudėtingos formos ar mokymas, kaip jas užpildyti. Tačiau vertinimo rezultatai dažnai priklauso nuo vertintojo gebėjimo rašyti. Todėl jie gali būti ne visai objektyvūs. „*Kritinių įvykių sąrašas – tai turtingas pavyzdžių rinkinys, kuriuo remiantis darbuotojui galima parodyti, kokie jo poelgiai yra pageidautini, o kuriuos reikėtų tobulinti*“ (Robbins, 2003, p. 275). Minėtas vertinimo metodas reikalauja nemažai laiko. Yra tikimybė užfiksuoti ne visus įvykius. Tačiau jis geras tuo, kad yra pakankamai objektyvus ir leidžia pačiam darbuotojui daryti išvadas apie darbo kokybę ir numatyti veiklas tobulinimuisi. Be to, kritinių įvykių metodas verčia vadovą galvoti apie savo pavaldinių vertinimą ištisus metus, nes kritinius įvykius reikia sukaupti. Šis metodas dažnai taikomas norint papildyti rangavimo metodą. Tiek alternatyvaus rangavimo, tiek porinio palyginimo, tiek priverstinio suskirstymo metodai atlieka labiau santykinį nei absoliutų vertinimą. Šie metodai tinka norint išsiaiškinti geriausius ir blogiausius darbuotojus, skatinant juos piniginėmis premijomis ir pan. Darbuotojo įsivertinimas dažniausiai naudojamas kaip sudedamoji vertinimo dalis: ir tiesioginis vadovas įvertina darbuotoją, ir jis pats įsivertina savo veiklą.

Apibendrinant aptartus metodus, galima teigti, jog visi vertinimo metodai turi savo privalumų ir trūkumų. Vadybos teoretikai nėra išskyrę kurio nors vertinimo būdo kaip paties efektyviausio. Tai priklauso nuo organizacijos pasirinktų vertinimo tikslų, organizacinės kultūros bei veiklos pobūdžio. Svarbu, kad pasirinktas metodas būtų suvokiamas tiek darbuotojui, tiek metodą parinkusiam vertintojui.

Vertinimas nėra galutinai išbaigtas, jei darbuotojas negauna informacijos apie tai, kaip jis atlieka darbą. Anot D. Lapinskienės (2012, p.176), „*tik turint grįžtamąjį ryšį veiklos vertinimo sistema funkcionuoja normaliai ir duoda teigiamų rezultatų*“. Šiame vertinimo proceso žingsnyje išmatuotos veiklos rezultatai yra palyginami su standartais ir išryškinami nukrypimai nuo jų. A. S. Davis, E. C. Baten (1990) pabrėžia, kad grįžtamasis ryšys yra pagrindinė sudedamoji dalis, gerinanti darbuotojo veiklą ir suteikiantis informacijos apie jo darbo rezultatus, su jo padaryta veikla susijusį galimą uždarbį bei motyvaciją. Mokslinėje literatūroje išskiriamas formalus ir neformalus grįžtamasis ryšys. Ta pati autorė išskiria kokybinį (kai komentarai yra aprašomojo pobūdžio) ir kiekybinį (kai komentarai grįsti skaičiais) grįžtamąjį ryšį. Kai kurie mokslininkai teigia, jog grįžtamasis ryšys ypač svarbus darbuotojams, turintiems ryškų pagarbos poreikį (apie tai kalbėsime 1.2 poskyriuje). Vertinimas dažniausiai baigiamas pokalbiu, kurio metu su darbuotoju aptariami įvertinimo (įsivertinimo) metu gauti rezultatai, numatomi žingsniai veiklos tobulinimui. Dauguma autorių teigia, jog svarbiausia, kad grįžtamojo ryšio pokalbis būtų konstruktyvus, kooperatyvus dvipusės komunikacijos procesas, kurio pagrindinis tikslas – vystymasis ir augimas. Paprastai toks pokalbis baigiamas asmeninio tobulinimosi plano sudarymu, tikslų iškėlimu. Jei darbuotojo darbo rezulatai pasiekia ar viršija numatus standartus, darbuotojas yra skatinamas.

Apibendrinant skyriuje išdėstytus personalo vertinimo teorinius pagrindus, galima teigti, jog šis procesas žmogiškųjų išteklių valdyme užima svarbią vietą, nes įgalina vadovus leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip jų veiklos atlikimo lygis dabar vertinamas, įvardyti darbuotojus, kuriuos būtų galima pažeminiti pareigose, ir nustatyti kandidatus pareigų paaukštinimui, o taip pat išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti, išsiaiškinti darbuotojų asmeninę motyvaciją, nuostatas dėl veiklos perspektyvų ir karjeros. Vertinimo rezultatų patikimumas priklauso nuo vertinimui pasirinktų kriterijų, vertintojų bei metodų parinkimo. Vertinimo procesas bus baigtas tik tada, kai darbuotojams bus suteikiamas grįžtamasis ryšys, t. y. pristatomi vertinimo rezultatai ir įvardijama, ką darbuotojas daro gerai bei ką reikia tobulinti.

1.2. Darbuotojų motyvacijos svarba personalo vertinimo procese

Dauguma autorių, nagrinėdami personalo vertinimo klausimus, pabrėžia, jog vertinant darbuotojus ne tik atliekamas jo darbo rezultatų pamatavimas ir palyginimas, bet ir išsiaiškinamas požiūris į darbo grupę ar komandą bei koks yra darbuotojų pastangų ir veiklos rezultatų ryšys. Anot Thom Norbert ir Ritz Adrian (2004), vertinimo tikslas yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas. S.P. Robbins (2003) teigia, kad darbuotojai privalo žinoti, ko iš jų tikimasi bei kaip bus vertinami jų veiklos rezultatai. Taip pat jie privalo būti įsitikinę, kad įdėjus

daugiau pastangų, jų veikla bus įvertinta geriau, be to, gaus laukiamą atpildą. Todėl darbo įvertinimas pagal aiškius, iš anksto aptartus ir visiems žinomus kriterijus siekiant tikslų užima svarbią vietą, turinčią įtakos darbuotojo motyvacijai. Šiame skyriuje nagrinėsime, kokie motyvacijos teoriniai veiksniai tarnauja vertinimui.

Sąvoka *motyvacija* vadybos praktikoje nagrinėjama daugiau nei šimtas metų. Ji kilusi iš lotynų kalbos žodžio žodžio „movere“, reiškiančio judėjimą, veiksmą, veiklos priežastis, elgseną. Pirmieji jį pradėjo vartoti rinkodaros, tiksliau – reklamos, specialistai tirdami vartotojų elgseną. Tuomet jie tyrė, koks elgesys skatina pirkti prekę ar paslaugą. Tad pradinė motyvacijos sąvokos reikšmė buvo visuma veiksnių, kurie sąlygoja individo elgesį. Pastaraisiais dešimtmečiais egzistuoja įvairių požiūrių į motyvaciją, sukurta daug šio termino aiškinimų. Dažniausiai motyvacija yra traktuojama kaip priemonė ar veiksnys, kuris skatina žmogų veikti. Apibrėžčių įvairovei įtaką daro tai, jog vieni autoriai į motyvaciją žvelgia iš vadybinės pusės, kiti – iš psichologinės, vieni akcentuoja jėgas, skatinančias veikti, kiti ją traktuoja kaip priemonę tam tikriems tikslams pasiekti. Pateiksiu keletą skirtingų motyvacijos sąvokos apibrėžimų:

„Motyvacijos sąvoka reiškia asmens psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti, siekiant tam tikro tikslo“ (V. Gražulis, 2005, p. 5).

„Motyvavimas suprantamas kaip judėjimo, veiklos priežastis, kuri skatina mus veikti, daryti“ (A.Sakalas, 1998, p.87).

„Motyvacija gali būti traktuojama kaip priemonė ar veiksnys, skatinantis žmogų dirbti. Motyvacija lemia tam tikrų veiksmų trukmę ir intensyvumą bei glaudžiai siejasi su konkrečių veiksmų kryptingumu“ (L. Marcinkevičiūtė, 2010, p.114).

„Motyvacija - tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas“ (A. Sakalas, V. Šilingienė, 2000, p. 107).

Kaip matome iš pateiktų motyvacijos sąvokos apibrėžimų, jie skiriasi akcentuojamais elementais. Vieni autoriai labiau pabrėžia poreikių vaidmenį, kiti – asmeninių tikslų siekimą, tačiau visuose apibrėžimuose motyvacija siejama su skatinimu veikti geriau. Tai tiesiogiai susiję su personalo vertinimo tikslais, siekiančiais padidinti darbuotojų darbo efektyvumą.

Pasak R. L. Daft (2008), motyvacija yra vidaus ar išorės jėgos, keliančios asmeniui entuziazmą bei atkaklumą atlikti tam tikrus veiksmus. E. E. Jančauskas (2011, p. 10), apžvelgdamas užsienio autorių straipsnius, teigia, kad „*motyvacija yra sąvoka, kurią mes vartojame apibrėždami veiksnius (vidinius ir išorinius), darančius poveikį individo elgsenai*“. Taigi motyvacija pagal žmogų veikti skatinančias jėgas, t.y. matyvavimo šaltinius, klasifikuojama į *išorės* motyvaciją ir *vidinę* motyvaciją. Vidinės motyvacijos motyvavimo šaltinis – smalsumas, noras išbandyti savo gebėjimus ir pan. Vidinę

motyvaciją kuriantys veiksniai slypi pačioje individo veikloje. Žmogus jaučia malonumą atlikdamas konkrečią veiklą. Vidinės motyvacijos sąlygomis individas veikia ne dėl rezultatų, o dėl pačios veiklos. Vidinę motyvaciją sąlygoja žmogaus vertybių sistema, lūkesčiai, asmenybės bruožai. Kai darbuotojas dirba ne todėl, kad yra prašomas ar verčiamas kažką daryti, o todėl, kad tai jam teikia malonumą – tai vidinė motyvacija. Be jokios abejonės, tai daro įtaką geresniems darbo rezultatms. Išorės motyvacijos motyvavimo šaltinis – pripažinimas. Pasak L. Marcinkevičiūtės (2010, p. 55), „išorinė motyvacija – socialinis spaudimas atlikti tam tikras veiklas, pasiekti tam tikrų rezultatų: nagrinėjama problema, kaip žmonės įgyja motyvaciją veikti, nesant vidinės motyvacijos, ir kaip tai veikia jų nusistatymą, elgesį, bendrą savijautą.“ Išorinės motyvacijos vedini, individai veikia susikoncentravę į veiklos rezultatus. Pripažinimo motyvai dažnai esti materialūs: atlygis, bausmės ir pan.

Atsižvelgiant į 1.1. poskyryje ir prieš tai aukščiau išdėstytus teiginius, galima daryti išvadą, kad darbuotojų vertinimas organizacijoje gali lemti tiek vidinės, tiek išorinės motyvacijos augimą. Tai priklauso nuo vertinimo kriterijų, vertintojų ar vertinimo metodo parinkimo. Kiekybiniais vertinimo metodais atliekamas vertinimas greičiausiai skatins siekti kuo geresnių rezultatų tikintis materialaus ar kitokio paskatinimo. Tuo tarpu kokybiniai kriterijai sudaro galimybę darbuotojui išsiaiškinti savo klaidas ir numatyti tikslus tobulėjimui. O tai skatina vidinę motyvaciją. Kita vertus, nepriimtinas vertintojų parinkimas, keliantis nepasitikėjimą, baimę ir abejones dėl vertinimo objektyvumo, gali demotyvuoti darbuotojus.

Pastaruoju metu vis didesnis dėmesys skiriamas vidinei darbuotojų motyvacijai, kuri orientuota į aukštesnių poreikių patenkinimą, kuriuos dabar ir aptarsime.

Šiuolaikiniame žmogiškųjų išteklių valdymo procese būtina atsižvelgti į darbuotojų asmeninius poreikius ir motyvus dirbti. Pasak V. Gražulio (2012, p. 121), „*ignoruojant tai, vadovams sunkiai seksis didinti pavaldinių darbo efektyvumą ir kokybę bei siekti organizacijos tikslų*“. Taigi kokios yra varomosios jėgos, vidiniai varikliai, kurių dėka žmonės stengiasi atlikti vienokius ar kitokius darbus? Iki šiol pasaulyje sukurtos ir toliau kuriamos įvairios darbo (veiklos) motyvavimo teorijos. Visos esamos ir kuriamas teorijos dažniausiai ir remiasi individo, grupės ar organizacijos poreikių tenkinimo veiksniais. Žinomiausią motyvacijos aiškinimo teoriją sukūrė Abraham H. Maslow (1943), suklasifikavęs žmogaus poreikius ir suformulavęs poreikių hierarchinių lygių piramidę (2 pav.). Poreikis yra motyvavimo šaltinis iki tada, kol jis nepatenkinamas; kai patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnis poreikis. Pirmieji trys piramidės lygiai yra vadinami pirminiais poreikiais, likusieji – aukštesnio lygio poreikiais:

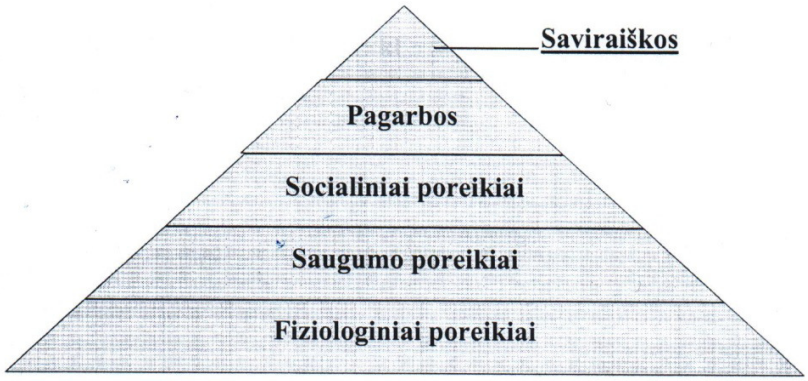
• fiziologiniai – poreikiai, kurie reikalingi norint išgyventi (tai vandens, maisto, miego ir kt. reikalingumas);

• saugumo poreikiai – tai sveikatos, darbingumo užsitikrinimas, ateities saugumas ir kt.,

• socialiniai poreikiai – noras bendrauti, priklausyti kolektyvui, palaikyti draugiškus santykius su kitais ir kt.;

• pagarbos poreikiai – tai noras būti kitų teigiamai vertinamam, pripažintam ir kt.;

• saviraiškos – poreikiai įgyvendinti savo potencialias galimybes ir tobulėti kaip asmenybei.



2 pav. Maslow poreikių hierarchijos modelis

Šaltinis: S. P. Robbins, 2003, p. 67

Anot V.Gražulio (2012, p. 165), poreikiai, tenkinami ne darbo aplinkoje (maistas, gyvenimo sąlygos, noras užsiimti visuomenine veikla), netiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją. Vadovams, norintiems motyvuoti darbuotojus, vertėtų didžiausią dėmesį skirti veiksniams, lemiantiems pagarbos ir saviraiškos poreikių užtikrinimą. Pagarbos poreikis, kaip jau minėjome, rodo individo norą būti pripažintam, būti atsakingam, vadovauti tam tikram veiklos barui ir pan. Nepatenkintas pagarbos poreikis daugeliui žmonių kelia bejėgiškumo ir silpnavališkumo pojūtį. Asmens saviraiška pasireiškia noru nuolat tobulėti, eiti aukštas pareigas, atskleisti savo kūrybiškumą. Grįžtamasis ryšys darbuotojų vertinimo procese suteikia progą vadovui, atsižvelgiant į vertinime sukauptą informaciją, išreikšti pasitikėjimą darbuotoju, paaukštinti (arba pažeminti) pareigose, suteikti jam tam tikrus įgaliojimus. Tinkamai parinkus vertinimo metodus vertinimo proceso metu aukščiausi saviraiškos poreikiai gali būti sėkmingai atskleidžiami.

Maslow teoriją toliau vystė Frederick Herzberg, kuris tyrė pasitenkinimą ir nepasitenkinimą iššaukiančius veiksnius. Savo atliktame tyrime vienos dažų kompanijos darbuotojų jis paprašė atsakyti į du klausimus: kada jie darbe jaučiasi itin gerai ir kada itin blogai. Kiekvieną atsakymą priskyrė vienai iš 16 kategorijų. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad egzistuoja grupė veiksnių, motyvuojančių dirbti

geriau. Tokie veiksniai buvo pavadinti *motyvatoriais* arba *motyvaciniais veiksniais.* Pasitenkinimo šaltiniais, skatinančiais dirbti geriau, buvo įvardinti įdomus darbas, naujoviški uždaviniai, saviraiškos galimybė, įvertinimas, pripažinimas, atsakomybės augimas, galimybė kelti kvalifikaciją, darbo prestižas. Kita grupė veiksnių (darbo sąlygos, atlyginimas, santykiai su kolegomis, vadovais, pavaldiniais) pavadinti higieniniais. Jų įtaka darbuotojų motyvacijai menka: jeigu jie yra nepalankūs, atsiranda nepasitenkinimas, tačiau užtikrinus higieninius veiksnius, pasitenkinimas darbu neatsiranda, manant, jog taip ir turėtų būti. Tokiems veiksniams priskiriamas darbo užmokestis, darbo sąlygos, santykiai su darbo kolektyvu ir pan. Anot V. Gražulio (2005, p. 43), „*vadovai, siekdami motyvuoti savo darbuotojus, privalo užtikrinti ir higieninių, ir motyvacinių veiksnių panaudojimą*“. V. Gražulis (2005), analizuodamas F. Hezberg 2 veiksnių teorijos perspektyvas šiandienos organizacijose, išskiria šešias sąlygas, kurios garantuoja darbuotojų siekių užtikrinimą:

- deleguota teisė patiems organizuoti savo darbą;
- sudarytos psichologinio komforto sąlygos;
- sudarytos galimybės laisvai ir betarpiškai bendrauti su vadovais;
- nuolat supažindinama su teigiamais ir neigiamais darbo rezultatais;
- atsiskaitoma už pavestą darbą;
- leidžiama būti materialiai atsakingam už savo darbo rezultatus.

Kaip matome, išvardintose sąlygose trečia – penkta sąlygos būtent atspindi personalo vertinimo grįžtamojo ryšio procesą.

Aptartos dviejų autorių sukurtos teorijos priskiriamos turinio motyvacijos teorijų grupei. Pasak V. Gražulio (2005, p. 14), „*turinio teorijose aptariama, kas gali būti laikoma žmogaus tam tikro elgesio priežastimi.*“ Kita grupė teorijų priskiriama proceso motyvacijų teorijoms. Pagal I. Bučiūnienę (1996), A. Sakalą (2003), turinio teorijose dėmesys sutelkiamas į vidinių individo poreikių prigimtį ir struktūrą, t. y. motyvacijos turinį; procesų teorijos neneigia poreikių, tačiau tvirtina, jog žmogaus elgsenai įtakos turi ne tik jie. Asmens elgesys yra jo suvokimo ir lūkesčių, susijusių su tam tikra situacija ir galimomis jo elgesio pasekmėmis, funkcija.

Motyvacijos procesų teorijos pavyzdys – tikslų teorija. Šią teoriją pasiūlė E. A. Locke. Tikslų teorijos pagrindinė mintis yra ta, kad darbuotojus motyvuoja jų pačių sąmoningai nusistatyti tikslai. Todėl vadovams derėtų darbuotojui padėti apsibrėžti tokius motyvuojančius tikslus, kurie sutaptų su organizacijos tikslais. Pasak S. P. Robbins (2003, p. 72), „*ketinimai, išreiškiami kaip tikslai, gali būti vienu svarbiausių motyvacijos šaltinių*“. E. E. Jančauskas (2011), remdamasis mokslinių tyrimų išvadomis, teigia, jog nustačius sudėtingesnius tikslus galima tikėtis geresnio darbo atlikimo.

Konkretūs tikslai laiduoja geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai. Pagal D. Lapinskienę (2012, p. 93), „nustačius aiškius tikslus, išryškinama, ko reikalaujama ir tikimasi iš darbuotojo elgsenos (veiklos). Tiksliai apibrėžti ir sunkiai pasiekiami tikslai su grįžtamuoju ryšiu leidžia už jų pasiekimą gauti motyvuojančius atlygius. Tai gali būti vadovo skiriami materialūs ar piniginiai apdovanojimai arba paprasčiausiai malonus jausmas, kad užduočiai įveikti įdėtos pastangos nenuėjo veltui ir sunkiai pasiekiamas tikslas įveiktas sėkmingai.“

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvacijai didžiausią įtaką daro jų aukštesniųjų poreikių tenkinimas: integracija į organizacijos reikalus, atsakomybės suteikimas, savikontrolė, galimybė kurti ir taikyti inovacijas, sąlygos tobulinant profesinę kvalifikaciją, sprendimų priėmimo galimybė, tinkamos sąlygos planuoti karjerą. Darbuotojų sėkmė turi būti pripažinta ir įvertinta. Darbuotojui vadovas turi pagelbėti užsibrėžti motyvuojančius tikslus, sutampančius su organizacijos tikslais. Atsižvelgdami į darbuotojų poreikius, remdamiesi personalo vertinimo rezultatais, vadovai gali numatyti tinkamiausias motyvavimo priemones ir priimti tinkamus sprendimus dėl darbuotojų parinkimo.

1.3. Lietuvos pedagogų veiklos vertinimo perspektyvos

Organizacijose, institucijose, įstaigose ir įmonėse, kur darbuotojų darbo rezultatai apčiuopiami, suskaičiuojami, atliktą darbą įvertinti nesudėtinga: įmanoma tai apskaičiuoti (kiek konkrečių produktų pagamino ar kiek paslaugų suteikė per tam tikrą laiką), patikrinti produktų kokybę ir bus gautas rezultatas, leidžiantis daugiau ar mažiau objektyviai įvertinti darbą. Toks įvertinimas sudaro galimybę palyginti ir nustatyti, kurie iš darbuotojų dirba geriau, o kurių darbas nėra toks efektyvus, kaip to reikalaujama iš įmonės darbuotojų. Bet ir minėtais atvejais būtų sunku nustatyti, ką darbuotojai daro blogai, ką turėtų keisti ar tobulinti savo veikloje. Vien skaičiai ar apčiuopiami rezultatai neleidžia pastebėti ir įvertinti darbuotojo iniciatyvos tobulinant savo veiklą, jo pagalbos kolegoms – šie dalykai profesinėje veikloje itin svarbūs. Žymiai sudėtingiau įvertinti atliktą darbą tų profesijų darbuotojų, kurių tiesioginiai darbo rezultatai nėra realiai pamatuojami bei suskaičiuojami. Viena iš tokių profesijų – pedagogai. Mokykla, pasak V. Targamadzės (1996, p. 54), – „*savita pelno nesiekianti organizacija. Joje veikia žmonės ir veiklos rezultatas – žmogus. Tad reikalinga savita jos veiklos efektyvinimo galimybių paieška*“. Švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose pedagogų veiklos įvertinimas apibrėžiamas tik „Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatuose“ (Švietimo ir mokslo ministerija (ŠMM), 2008). Dokumentas nusako besiatestuojančio (siekiančio įgyti ar išlaikyti turimą kvalifikacinę kategoriją) mokytojo ir pagalbos mokiniui specialisto veiklos vertinimo sritis, kriterijus bei požymius, nurodo vertinimo šaltinius, metodus ir procedūras. Vertintojų skaičius, kompetencijos ir užimamos pareigos priklauso nuo planuojamos įgyti

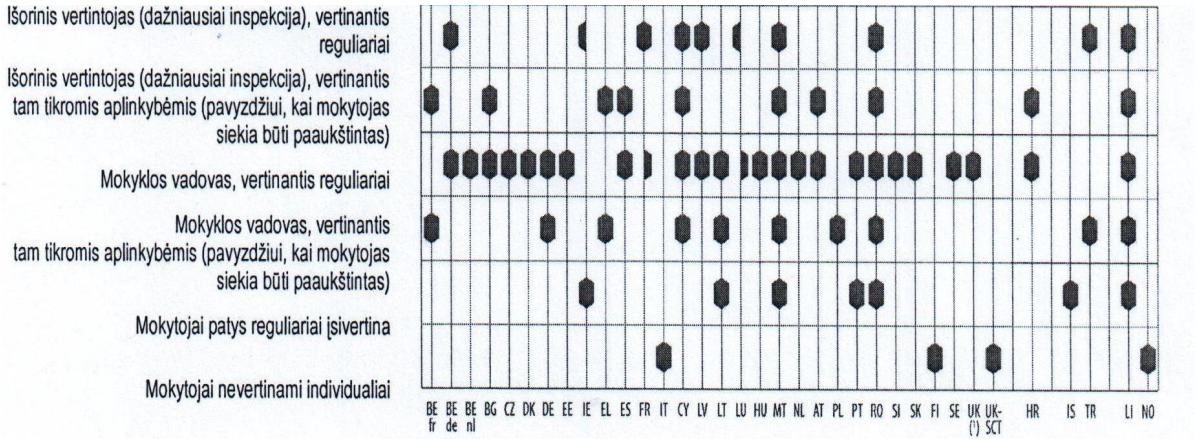
kvalifikacinės kategorijos. Visais atvejais pedagogą vertina kuruojantis vadovas. Aukštesnės kategorijos siekiančius pedagogus vertina vertintojų grupė. Vertinimui naudojami kokybiniai kriterijai stebint ugdomąją veiklą, analizuojant ugdomosios ir metodinės veiklos pasiekimus patvirtinančius dokumentus bei pedagogo savęs vertinimo anketą (pastaroji yra neprivaloma). Baigiamajame pokalbyje (interviu) yra aptariama mokytojo ar pagalbos mokiniui specialisto veikla, teikiamos rekomendacijos ir planuojamos priemonės veiklai gerinti.

Panaši tvarka galioja ir vertinant mokyklos vadovų kvalifikaciją. Pagal galiojančius „Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatus“ (ŠMM, 2014), vadovų atestacija organizuojama *„siekiant įsivertinti ir įvertinti vadybinę kompetenciją, veiklos rezultatus, suteikti tinkamą kvalifikacinę kategoriją ir numatyti vadybinės veiklos tobulinimo kryptis“*. Vadovų vadybinė veikla ir turimos kompetencijos įvertinamos pagal tris veiklos sritis, naudojant dvylika kokybinių kriterijų. Vertintojai – švietimo konsultantų rengimo kursus baigę švietimo vadybos ekspertai. Vertinama analizuojant veiklą pagrindžiančius dokumentus bei taikant interviu metodą.

Pageidaujantys tapti švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovais privalo turėti vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijų. Jas pagal „Kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašą“ (ŠMM, 2011) vertina Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (toliau NMVA). Šiuo metu ši agentūra samdo verslo konsultacijų bendrovę „Primumesse“, įgyvendinančią darbuotojų vertinimo projektus, kuri profesionaliai įvertina pretendentų kompetencijas. Konkrečiam vertinimui sudaroma 3 - 6 vertintojų grupė, kuri, vertindama pretendento kompetencijas, naudoja šiuos metodus: interviu (pretendento kompetencijoms aptarti organizuojamas individualus pokalbis, jo metu remiamasi pretendento patirtimi ir supratimu), asmeninės ir komandinės vadybos užduotys, vaidmenų ir kitokie pokalbiai, testai. Pretendentui pateikiama kompetencijų vertinimo ataskaita, kurioje yra įvertinti kompetencijų lygiai, jų vidurkiai, apibūdinamos turimos kompetencijos, pateikiamos rekomendacijos joms tobulinti.

NMVA periodiškai atlieka mokyklų išorinį vertinimą. Jo metu stebima ir vertinama mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų organizuojama ugdomoji veikla, išsakomi stiprieji ir tobulintini pedagogo veiklos aspektai. Tačiau kaip yra vertinami pedagoginiai darbuotojai, nepareiškę noro tapti vadovais ar įgyti aukštesnę kvalifikacinę kategoriją? Pagal minėtus „Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatus“ (ŠMM, 2008) mokytojo ar pagalbos mokiniui specialisto įgyta kvalifikacinė kategorija galioja, kol kuruojantis vadovas neinicijuoja peratestavimo – pakartotinės atestacijos, kad būtų patvirtinta turima kvalifikacinė kategorija. O pedagoginėje praktikoje tai pasitaiko labai retai. NMVA pagal „Bendrojo lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės vertinimo tvarkos aprašą“ (ŠMM, 2009) išorės vertinimą mokyklose organizuoja ir vykdo ne dažniau kaip kas 7-eri metai. Kadangi Lietuvoje nėra vieningo sprendimo dėl kasmetinio pedagogų darbo vertinimo, o

mokytojų savianalizė (įsivertinimas) nuo 2009 m. tapo nebeprivaloma dėl „popierizmo mažinimo“, dalies šalies mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų darbas nėra vertinamas (įsivertinamas) ir aptariamas su vadovais. Vadovai dažnai apsiriboja tik ugdomuoju inspektavimu (pamokų stebėjimu), bet ir tai atlieka nesistemingai. Europos komisijos „Eurydice“ ataskaitoje (2013) teigiama, kad įvairiai reglamentuotas pedagogų vertinimas atliekamas daugelyje Europos šalių, išskyrus Italiją, Suomiją, Jungtinę Karalystę (Škotiją) ir Norvegiją. Daugelyje šalių už mokytojų vertinimą yra atsakingi mokyklų vadovai, o daugiau negu pusėje tirtų Europos valstybių (duomenys rinkti 32 valstybėse) pedagogai vertinami reguliariai. Nyderlanduose individualius darbuotojus vertina mokyklos valdyba. Slovakijoje įgyvendinama pakopinė sistema: mokyklos vadovas vertina savo pavaduotoją, o šis savo ruožtu vertina mokytojus. Mokytojai mentoriai vertina pradedančius dirbti mokytojus. Išorinio vertinimo sistema veikia septyniolikoje šalių. Vienose iš jų tai atliekama reguliariai, kitose tik tam tikromis aplinkybėmis, pavyzdžiui, vertinant mokyklos vadovo darbą. Pedagogų įsivertinimas Europoje nėra populiarus vertinimo būdas. Ši procedūra taikoma tik septyniose valstybėse ir dažniausiai tai yra viena iš vertinimo sistemos dalių. Keliose šalyse mokytojų darbo vertinimas yra sudėtinė mokyklos įsivertinimo sistemos dalis, kuriai priklauso skirtingi veikėjai. Pavyzdžiui, 2011 – 2012 m. Portugalijoje įsigaliojo nauja vertinimo sistema, turinti vidinį ir išorinį aspektus. Mokyklos pedagogų taryba yra atsakinga už pirmąją dalį, apimančią visus mokytojus. Kai mokytojai siekia būti įvertinti „puikiai“, atliekamas išorinis vertinimas. Vertintojai stebi pamokas, tačiau mokytojai vertinami konkrečiais jų karjeros etapais. Mokytojai taip pat dalyvauja jų vertinimo procese – jie rengia įsivertinimo ataskaitas. Kaip matome iš 3 paveiksle pateiktos tyrimo ataskaitos diagramos, Lietuvos pedagogų darbo vertinimo patirtis Europos mastu nėra išskirtinė. Kaip ir kitose Europos šalyse, Lietuvoje mokytojus dažniausiai vertina mokyklos vadovai bei taikomas savęs įsivertinimo metodas.



3 pav. Atsakingas mokytojų vertinimą asmuo ar įstaiga, 2011 - 2012 m.

Šaltinis: Europos komisijos „Eurydice“ ataskaita (2013, p. 98)

Kaip teigia S. Navickienė ir R. Pranskaitis (2007, p. 29) „*švietimo / ugdymo institucijos vis dažniau traktuojamos kaip paslaugas teikiančios įstaigos, tad akivaizdu, jog kiekvienam pedagoginiam darbuotojui objektyvus jo praktinės veiklos įvertinimas ir įsivertinimas tampa būtinybe. O pedagogų atestacijos nuostatai – savotiškas žemėlapis, pagal kurį galima atlikti savo mokyklos ir konkretaus pedagogo ugdomojo darbo auditą*“. Vadinasi, mokykla turėtų pati susikurti mokytojų ir pagalbą teikiančių specialistų vertinimo sistemą, kurioje sistemingai vertinamas pedagogų darbas padėtų užtikrinti švietimo kokybę.

Lietuvoje mokytojų darbo vertinimas moksliniu pagrindu analizuotas mažai. Pasak Virginijos Kaminskienės (2007), „mokytojų veikla turėtų būti vertinama ir analizuojama nuolat. Pedagogų veiklos vertinime sunku pasiekti visišką objektyvumą dėl nepakankamos vertintojo kompetencijos, dėl išankstinių subjektyvių nuostatų, dėl neapgalvotai parinktų vertinimo kriterijų, dėl nepakankamos informacijos apie mokytojų ugdomąją ir metodinę veiklą.“[3] Nuo vertinimo sistemos objektyvumo priklauso mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų motyvacija tobulinti savo veiklą ir kelti kvalifikaciją. Todėl, darbo autorės nuomone, mokytojų darbo vertinimas turėtų remtis 1.1. poskyryje išdėstytomis objektyvaus darbo vertinimo prielaidomis. Šis procesas turi būti nuolatinis ir nenutrūkstamas, vertintojai geranoriški vertinamųjų atžvilgiu, mokytojas ir vertintojas turi iš anksto žinoti vertinimo kriterijus. Taip pat turėtų būti taikomi įvairūs vertinimo metodai, o gauti rezultatai lyginami, analizuojami, darbuotojui suteikiamas grįžtamasis ryšys. V. Kaminskienė (2007) išskiria keletą labiausiai tinkančių metodų mokytojų darbui vertinti.

Stebėjimo klasėje metodas – vienas iš labiausiai paplitusių mokytojų veiklos vertinimo metodų, taikomas įvairiais tikslais. Stebėti gali mokyklos vadovai, kolegos mokytojai, švietimo skyriaus specialistai, NMVA išorės vertintojai ir kt. Stebint veiklas klasėje pildoma atitinkama forma, pateikiamos išvados: vertinama tai, kas vyksta pamokoje. Po pamokos (dažniausiai taikant interviu metodą) veikla yra aptariama, mokytojui išsakomi pamokos stiprieji ir tobulintini veiklos aspektai, rekomendacijos tobulinimui. Tiek mokytojas, tiek vertintojas turi tiksliai žinoti konkrečius vertinimo tikslus pagal pamokos vertinimo kriterijus, kurie turėtų būti ne tik aptarti su mokytojais, bet ir užfiksuoti raštu. Pamokos stebėjimo anketa dažniausiai yra sudaroma taip, kad būtų galima taikyti **reitinginio vertinimo metodą,** kur stebėtojas tik turi pažymėti, kaip gerai ar kaip dažnai atliekamas vienas ar kitas tipinis veiksmas. Tačiau kartais stebint pamokas taikomi ir aprašomieji metodai. **Savęs vertinimo metodas** suteikia mokytojui galimybę stebėti ir nagrinėti savo veiklą, jos pokyčius, kaupti apie save informaciją, skatina tobulėjimą. Naudojant šį metodą kartu su formaliojo vertinimo metodais, skatinamas pasitikėjimas vertintoju, sudaromos prielaidos nuomonių sugretinimui.

[3] Cit. pgl. M.Briedis et al, Metodinės rekomendacijos mokytojų veiklai vertinti. Vilnius, 2007, p. 10

Mokytojas įsivertina savo veiklą remdamasis tais pačiais kriterijais, pagal kuriuos jis bus vertinamas kitų. Pavyzdžiui, mokytojas gali įvertinti savo veiklos, mokinių pažangos ir pasiekimų pasikeitimus per apibrėžtą laikotarpį – tai padėtų sutelkti pedagogo dėmesį į esminius su vertintoju aptarsiamus klausimus. **Mokinių pasiekimų vertinimo metodas** yra labai svarbus mokytojo veiklos vertinime. Vertintojai turi žinoti, kad mokinių pasiekimams taip pat turi įtakos įvairūs kiti veiksniai (pvz., papildomas mokymasis, naudojantis korepetitorių paslaugomis). Kai mokytojo veikla vertinama šiuo metodu, svarbu ne tik žinoti, kokie yra mokinių pasiekimai, bet ir kokia yra jų daromą pažangą, kuri ne visada sutampa su dienyne matomais įvertinimais.

Be jokios abejonės, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų darbas galėtų būti vertinamas ir kitais populiariais vertinimo metodais: 360 laipsnių grįžtamuoju ryšiu, kritinių įvykių metodu, porinio palyginimo metodu.

Apibendrinant galima teigti, atestacijos (kvalifikacinių kategorijų patvirtinimo proceso) ir išorės vertinimo nepakanka vertinant Lietuvos pedagogus. Nors personalo vertinimas Lietuvos mokyklose nėra privalomas, vertinimo (įsivertinimo) sistemos sukūrimas pačiose mokyklose padėtų mokytojams ir pagalbos mokiniui specialistams tobulinti savo veiklą, įsigilinti į organizacijos tikslus, vadovams – nustatyti darbuotojo prioritetinius tobulinimosi poreikius, sritis, priemones, karjeros perspektyvas, motyvacinius veiksnius, sukurti abipusį grįžtamąjį ryšį ir užtikrinti švietimo kokybę. Mokytojų darbo vertinimas turėtų remtis obektyviais kriterijais, derinant stebėjimo, veiklos aptarimo, reitingavimo, savęs įsivertinimo metodus.

2. X ir Y MOKYKLŲ DARBUOTOJŲ VERTINIMO SISTEMŲ TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. X ir Y mokyklų pristatymas

Tyrimui pasirinktos dvi skirtingų tipų bendrojo lavinimo mokyklos skirtinguose Lietuvos regionuose.

Mokykla X yra vieno iš penkių didžiausių Lietuvos miestų progimnazijos tipo bendrojo lavinimo mokykla. 2012 metais Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra progimnazijos veiklos kokybę įvertino kaip išskirtinę šalyje. Įstaigos direktorius mokyklą pristato kaip šiuolaikišką, nuolat tobulėjančią, turinčią išskirtinį identitetą ir savitus bendruomenės santykius stiprinančią organizaciją. Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų veiklos vertinimas- įsivertinimas yra viena iš mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo sudedamųjų dalių. Vertinimo duomenys surenkami stebint pamokas, atliekant tyrimus, analizuojant kiekvieno mokytojo ir pagalbos mokiniui specialisto veiklos įsivertinimo informaciją ir t.t.

Progimnazijoje organizuojamas formalizuotas pedagogų vertinimas, kurį reglamentuoja direktoriaus įsakymu patvirtinta „Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų darbo įsivertinimo – įvertinimo tvarka“. Tvarkoje apibrėžti proceso tikslai bei uždaviniai.

Tikslai:

1. gerinti ugdymo kokybę;
2. kaupti ir skleisti gerąją darbo patirtį;
3. skatinti mokytojų tobulinimąsi;
4. objektyviai vertinti mokytojų darbą.

Uždaviniai:

1. vadovaujantis mokyklos tobulinimą įtakojančiais kriterijais, įsivertinti – įvertinti, kaip kiekvienas mokytojas atlieka savo darbą prisidėdamas prie mokyklos tobulinimo;

2. suteikti mokytojams atgalinį ryšį apie jų darbą, nurodant, ką konkrečiai turėtų tobulinti savo darbe, išreiškiant pripažinimą už konkrečiai įvardinamus gerai atliekamo darbo aspektus.

3. suteikti pagrindą atestacijai.

Tvarkoje numatas formalaus vertinimo periodiškumas (atliekama 1 kartą per metus) ir terminai, aptariami vertintojai (metodinės grupės vadovas, kuruojantis mokyklos vadovas, mokyklos direktorius), vertinimo eiga, grįžtamojo ryšio suteikimas.

Neformalus vertinimas vyksta nuolat. Progimnazijos vadovai, metodinių grupių pirmininkai, kolegos stebi pedagogų pamokas, jas aptaria. Visos ugdymo procese organizuotinos veiklos (renginiai,

posėdžiai, projektai ir pan.) yra vertinamos, organizuojamos refleksijų grupės. Grįžtamasis ryšys darbuotojams suteikiamas nuolat.

Mokykla Y yra vieno iš Lietuvos didmiesčių priemiesčio gimnazijos tipo bendrojo lavinimo mokykla. 2012 metais gimnazijoje Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros atliktas veiklos kokybės vertinimas ir nustatyta, kad veiklos kokybė vidutiniška, ją verta tobulinti ir išplėtoti, tačiau lyderystei palankus vadovavimo stilius bei geras personalo valdymas įvardinti kaip vieni iš stipriųjų gimnazijos veiklos aspektų. Pedagoginių darbuotojų veiklos vertinimas nepakankamai formalizuotas. Gimnazijos Mokytojų tarybos nutarimu vieną kartą per mokslo metus mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai įsivertina savo veiklą raštu pagal numatytus kriterijus ir dalyvauja grįžtamojo ryšio pokalbyje su gimnazijos vadovais, tačiau įsivertinimo bei vertinimo tikslai ir uždaviniai, metodai nėra užfiksuoti dokumentuose. Neformalus darbuotojų veiklos vertinimas vyksta nesistemingai.

2.2. Tyrimo metodika ir organizavimas

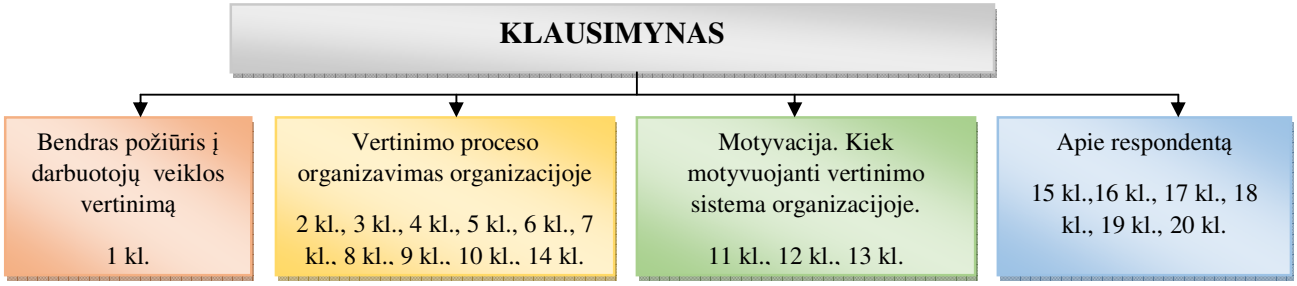
Empirinio **tyrimo tikslas** – ištirti kokią svarbą X ir Y mokyklų pedagogų motyvacijai turi tiriamose mokyklose veikianti darbuotojų vertinimo sistema ir šiuo pagrindu parengti pasiūlymus bei rekomendacijas mokyklų vadovams dėl mokytojų veiklos vertinimo proceso tobulinimo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti X ir Y mokyklų darbuotojų vertinimo sistemas.
2. Ištirti vertinimo sistemos svarbą darbuotojų motyvacijai, identifikuojant svarbiausias darbuotojams motyvavimo priemones.
3. Palyginti mokyklose X ir Y gautus rezultatus.

Kadangi darbo vertinimas yra jautri tema dabuotojams, tiriamose organizacijose pastebėtas darbuotojų nenoras kalbėti apie egzistuojančias organizuojamo darbuotojų vertinimo proceso problemas. Todėl tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinkta *anketinė apklausa*. Šis apklausos būdas leidžia užtikrinti konfidencialumą respondentams ir duomenų patikimumą tyrėjams, be to – nereikalauja daug laiko ir finansinių išteklių. Apklausa atlikta 2015 m. vasario mėn. naudojantis internetiniu apklausų portalu „Manoapklausa.lt“.

Tyrimo anketą (1 priedas) sudaro 20 klausimų (žr. 4 pav.).



4 pav. Anketos struktūra

Bendras požiūris į darbuotojų veiklos vertinimą. Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti kaip tiriamų organizacijų darbuotojai supranta, kas yra darbuotojų vertinimas ir kodėl jis organizuojamas.

Vertinimo proceso organizavimas organizacijoje. Siekiama išsiaiškinti, kaip dažnai pedagogų veikla yra vertinama formaliai ir neformaliai, kokie yra vertinimo tikslai, kokie vertintojai ir kaip dažnai, pagal kokius kriterijus ir kokiais metodais vertina, nustatyti grįžtamojo ryšio teikiamą informaciją, darančią įtaką darbuotojų motyvacijai. Taip pat siekiama išsiaiškinti mokykloje organizuojamo darbuotojų vertinimo privalumus ir trūkumus.

Motyvacija. Kiek motyvuojanti vertinimo sistema organizacijoje. Šiais klausimais siekiama ištirti, kokios motyvavimo priemonės yra svarbios darbuotojams bei kiek organizacijoje organizuojamas vertinimo procesas prisideda prie jų motyvacijos skatinimo.

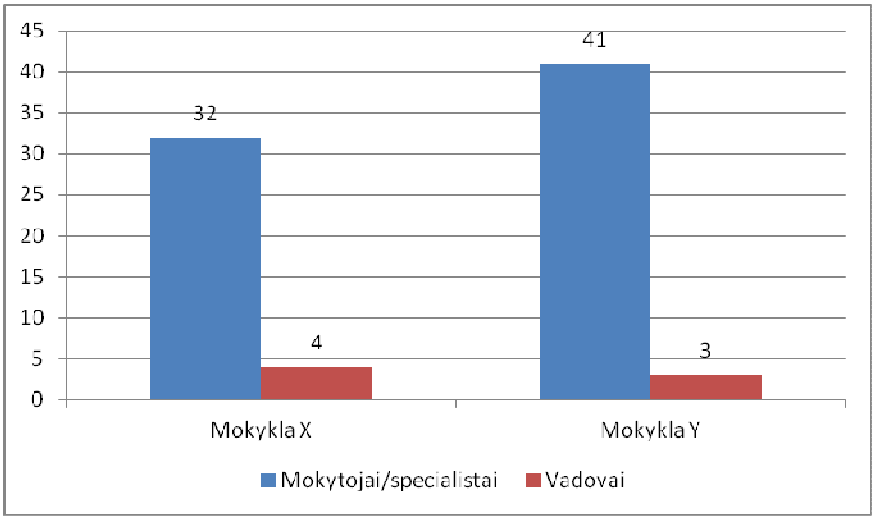
Apie respondentą. Šie klausimai padės išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis.

Anketiniams duomenims apdoroti ir analizuoti naudojama statistinių duomenų analizės programa SPSS 17.0. Šio programinio paketo pagalba tiksliais statistiniais metodais gauti reikšmingi rezultatai ir statistiniai kriterijai. Tyrimo duomenys įvertinti procentine išraiška, o gauti rezultatai pateikiami grafikais, analitinėmis lentelėmis. Atliekant statistinę duomenų analizę apskaičiuoti vidurkiai, koreliacija, priklausomumo lygmuo (p). Rodikliai laikomi statistiškai reikšmingais, kai $p \leq 0,05$.

Tyrimo imtis. Organizacijoje X pirmaeilėse pareigose dirba 43 pedagoginiai darbuotojai. 4 iš jų yra vaiko auginimo atostogose, tad tyrime dalyvauti negalėjo. Organizacijoje Y – 51. Iš jų 2- vaiko auginimo atostogose. Tyrime dalyvavo 36 X organizacijos ir 44 Y orgnizacijos darbuotojų. Naudojantis Paniotto formule (Kardelis, 2005), tokia imtis yra pakankama siekiant 95 proc. duomenų tikslumo.

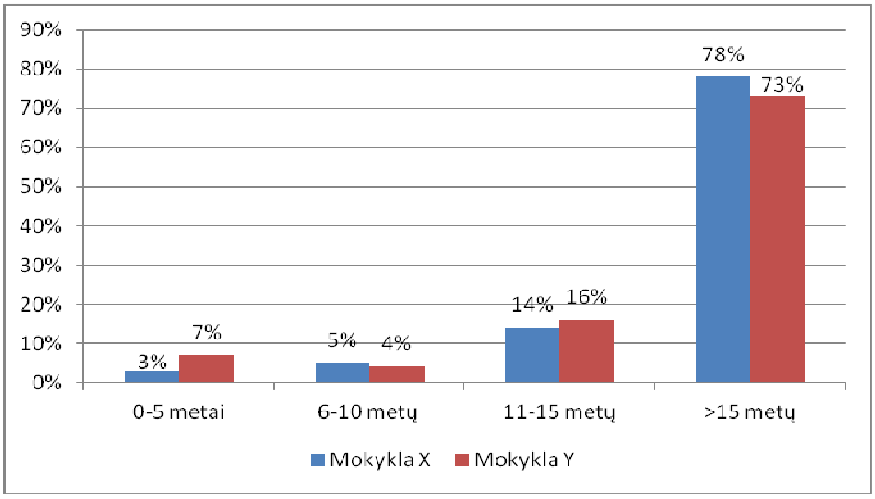
3. X ir Y MOKYKLŲ PEDAGOGINIŲ DARBUOTOJŲ VERTINIMO SISTEMŲ TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

Tyrimo apklausoje iš viso dalyvavo 80 pedagoginių darbuotojų (8 vyrai ir 72 moterys), iš jų 7 vadovai (5 pav.).



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Respondentų pasiskirstymas pagal numatytas charakteristikas skirtingose mokyklose yra labai panašūs (žr. 2 priedą). Vidutinis respondentų amžius yra 47,8 metų (organizacijose X ir Y amžiaus skirtumas statistiškai nereikšmingas). Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateikiamas 6 paveiksle.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginį darbo stažą

Suskirsčius respondentus pagal turimą pedagoginį darbo stažą pastebėta, kad abejose organizacijose didžiausią dalį sudaro pedagogai, turintys didesnį nei 15 metų darbo stažą. Skirstant pagal turimą kvalifikacinę kategoriją, 87,5 proc. respondentų turi vyresniojo mokytojo arba mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją (pasiskirstymas mokyklose X ir Y yra labai panašūs).

Darbuotojų veiklos vertinimą dauguma pedagogų X ir Y mokyklose suvokia kaip (5 lentelė) darbuotojo stipriųjų ir tobulintinų veiklos sričių išskyrimą, žingsnių tobulinimuisi numatymą, kaip turimų kompetencijų, kvalifikacijos ir atliekamos veiklos lygio pamatavimą ir kaip dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimą pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.

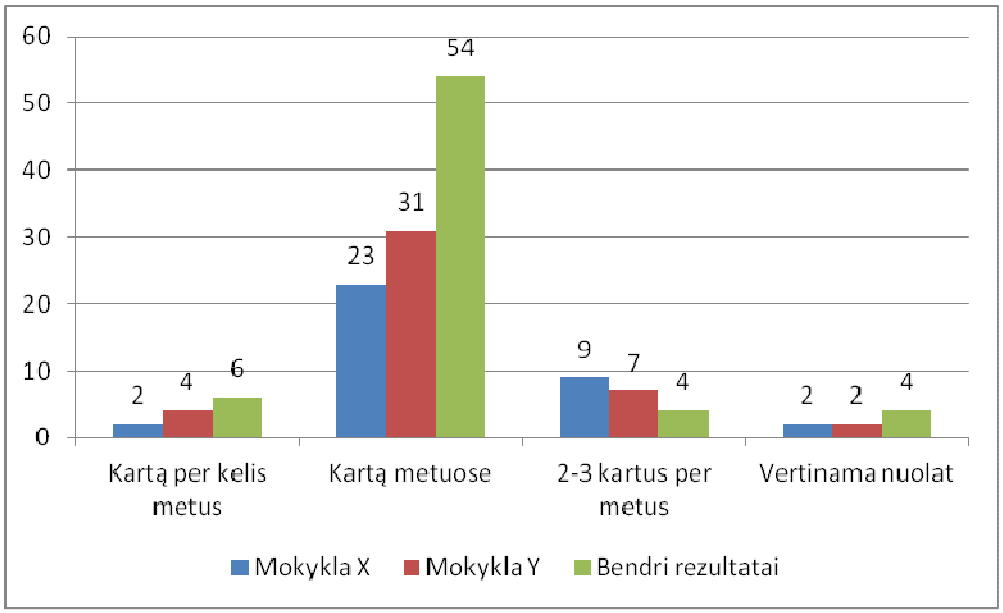
5 lentelė. Bendras požiūris į darbuotojų veiklos vertinimą

Darbo vertinimo apibūdinimas	Mokykla X	Mokykla Y	Bendas rezultatas
Dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.	10	11	21
Turimų kompetencijų, kvalifikacijos ir atliekamos veiklos lygio pamatavimas.	16	20	36
Darbuotojo noro atlikti savo darbą, jo požiūrio į darbo grupę ar komandą bei darbuotojo potencialių galimybių atlikti darbą efektyviau išsiaiškinimas.	4	9	13
Tai darbuotojų veiklos kokybės kontrolė, siekiant nubausti prasčiausiai dirbančius darbuotojus.	1	1	2
Darbuotojo stipriųjų ir tobulintinų veiklos sričių išskyrimas, žingsnių tobulinimuisi numatymas.	29	29	58
Darbuotojo stebėjimo, įvertinimo duomenų dokumentavimo ir grįžtamojo ryšio suteikimo darbuotojui procesas.	6	11	17
Procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias.	1	1	2

Šaltinis sudarytas darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

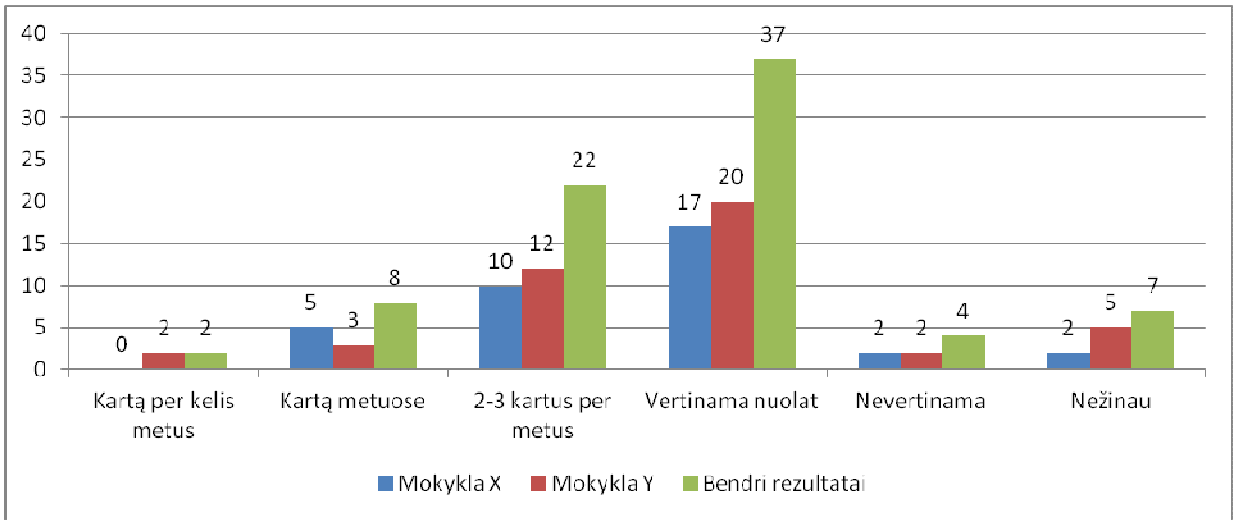
Tiek mokyklos X, tiek mokyklos Y pedagogai atsako, kad įstaigose organizuojamas formalus (fiksuojamas dokumentuose, atliekamas pagal bendrus kriterijus) vertinimas (7 pav.). Nebuvo gauta

atsakymų, jog toks vertinimas įstaigose neorganizuojamas. Skirtumai tarp skirtingų mokyklų atsakymų statistiškai nereikšmingi (Pirsono χ_2 kriterijaus $p > 0{,}05$, t.y. $p = 0{,}726$).



7 pav. Formalaus vertinimo X ir Y mokyklose organizavimo dažnumas

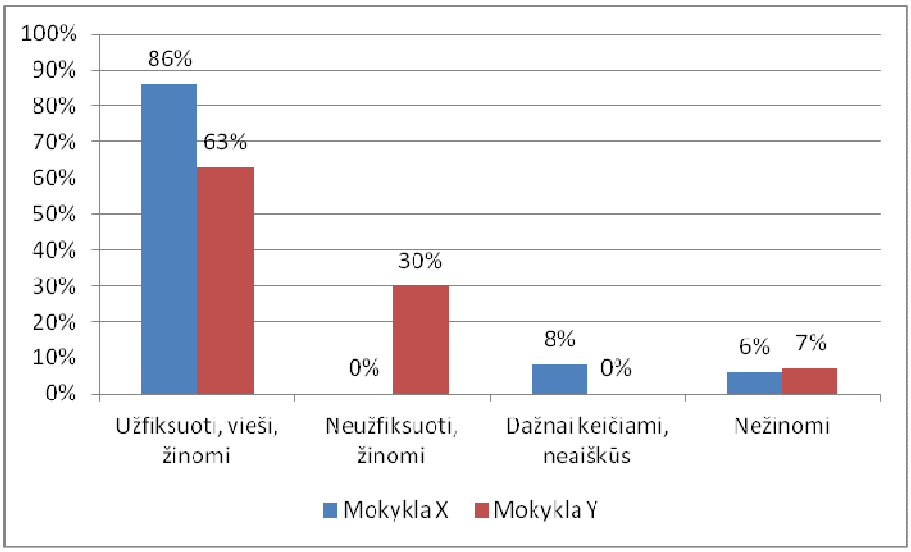
Panašūs duomenys gauti ir apie mokyklose organizuojamą neformalų vertinimą (nuolatinio grįžtamojo ryšio suteikimą, grindžiamą kasdienės veiklos rezultatais). Kaip matome 8 paveiksle pateiktoje diagramoje, pedagogai nurodo, jog X ir Y mokyklose neformalus vertinimas vykdomas nuolat arba 2-3 kartus per metus. Skirtumai tarp skirtingų mokyklų atsakymų statistiškai nereikšmingi (Pirsono χ_2 kriterijaus $p > 0{,}05$, t.y. $p = 0{,}632$).



8 pav. Neformalaus vertinimo X ir Y mokyklose organizavimo dažnumas

Klausimas „kaip dažnai derinamas formalus ir neformalus vertinimas X ir Y mokyklose“ toliau nagrinėjamas nebus, nes atsakymų tendencijos yra aiškios iš atsakymų apie formaliojo ir neformaliojo vertinimo dažnumą.

Statistiškai patikimai (p=0,001) didesnė X mokyklos pedagogų dalis atsako, jog darbuotojų vertinimo kriterijai jų organizacijoje yra užfiksuoti dokumentuose, vieši ir žinomi visiems darbuotojams. Tuo tarpu Y mokyklos pedagogų nuomonė išsiskyrė. Daugiau negu pusė jų pritaria pastarajam teiginiui, tačiau beveik trečdalis tvirtina, jog kriterijai nėra užfiksuoti, bet žinomi darbuotojams, o 7 proc. respondentų teigia, jog visai nėra žinomi. X ir Y mokyklų pedagogų atsakymai į šį klausimą pateikiami 9 paveiksle.



9 pav. Vertinimo kriterijų viešumas X ir Y mokyklose

X ir Y mokyklose pedagogų darbą dažniausiai vertiną vadovai, t.y. mokyklos direktorius, kuruojantis direktoriaus pavaduotojas ar skyriaus vedėjas. Įsivertinimo procesas abiejose tiriamose mokyklose organizuojamas bent kartą per metus. 47 proc. mokyklos X ir 66 proc. mokyklos Y pedagogų teigia, jog savo darbą įsivertina nuolat. NMVA išorės vertintojai ar švietimo skyriaus specialistai pedagogų darbą vertina kartą per kelis metus arba iš viso nevertina. Tačiau X mokykloje į darbo vertinimo procesą yra įtraukiama daugiau asmenų: 80 proc. respondentų atsakė, kad 1 – 3 kartus per metus jų darbą vertina metodinės grupės vadovas, o 61 proc. – jog vertina ir kolegos. Y mokykloje tokių atsakymų užfiksuota apie 20 proc. (p= 0,001). Pilna X ir Y mokyklų pedagogus vertinančių asmenų dažnumo suvestinė pateikta 3 priede.

Nors X mokykloje pedagogų darbo vertinimo tikslai ir uždaviniai yra apibrėžti dokumentu, o Y mokykla oficialiai vertinimo tikslų nėra apsibrėžusi, tose mokyklose dirbantys pedagogai veiklos

vertinimo tikslus suvokia labai panašiai. Dauguma pedagogų abejose mokyklose nurodė, kad darbo vertinimas jų mokyklose organizuojamas darbuotojo stipriųjų ir tobulintinų veiklos sričių nustatymui bei priemonių numatymui trūkumams šalinti, taip pat vertinant darbą stengiamasi susieti darbuotojo bei organizacijos tikslus. Mažiausiai darbuotojai pritaria, kad darbo vertinimas skirtas jų motyvacijos skatinimui bei darbuotojo požiūrio į jam priskiras veiklas, būsimą karjerą, taip pat į grupę ar komandą, kurioje dirba, išsiaiškinimui. Respondentų X ir Y mokyklose, pilnai arba iš dalies pritariančių teiginiams, kad darbo vertinimas jų mokyklose organizuojamas 6 lentelėje išvardintais tikslais, dalis skiriasi statistiškai nereikšmingai. Tačiau skiriasi X ir Y mokyklų vadovų ir mokytojų bei pagalbos mokiniui specialistų požiūris į vertinimo proceso organizavimo tikslus (žr. 6 lentelę).

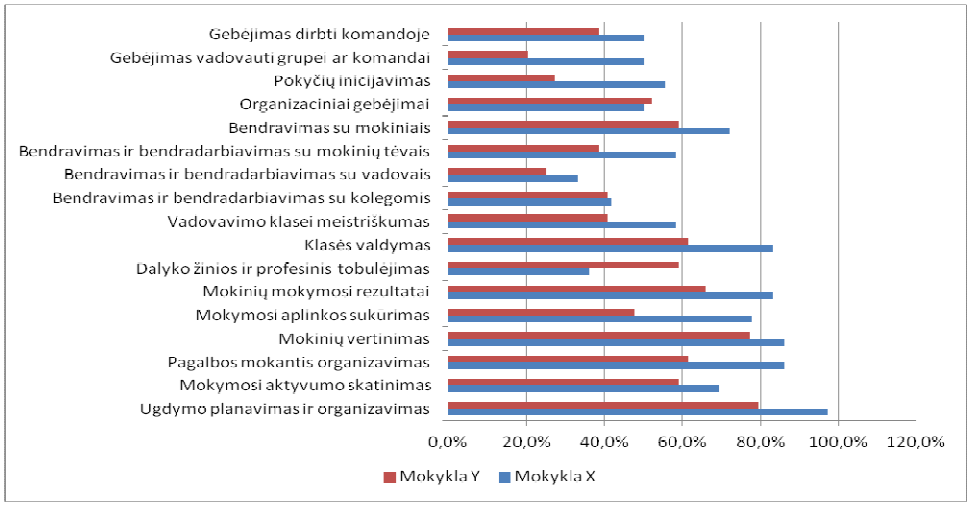
6 lentelė. Mokyklų X ir Y vadovų ir mokytojų/ specialistų požiūris į darbo vertinimo tikslus

Darbuotojų vertinimo tikslas	**Mokyklų X ir Y vadovai**		**Mokyklų X ir Y mokytojai/ specialistai**	
	Sutinku	**Iš dalies sutinku**	**Sutinku**	**Iš dalies sutinku**
Stipriųjų ir tobulintinų darbuotojo veiklos sričių nustatymas bei priemonių numatymas trūkumams šalinti.	100 %	0 %	64,4 %	34,4 %
Darbuotojų atitikimo einamoms pareigoms patikrinimas, jo karjeros planavimas	28,6 %	42,9 %	35,6 %	47,9 %
Grįžtamojo ryšio tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo sukūrimas.	71,4 %	28,6 %	38,4 %	41,1 %
Darbuotojo ir organizacijos tikslų susiejimas.	57,1 %	42,9 %	43,8 %	45,2 %
Personalo ugdymo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistemos tobulinimas.	85,7 %	0 %	37 %	46,6 %
Darbuotojų motyvacijos skatinimas.	57,1 %	28,6 %	31,5 %	35,6 %
Darbuotojo požiūrio į jam priskiras veiklas, būsimą karjerą, o taip pat į grupę ar komandą kurioje dirba išsiaiškinimas.	42,9 %	42,9 %	32,9 %	41,1 %
Duomenų kvalifikacinei kategorijai patvirtinti surinkimas.	42,9 %	42,9 %	42,5 %	42,5 %

Šaltinis sudarytas darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Kaip matyti iš 6 lentelėje pateiktų duomenų, statistiškai reikšmingai skiriasi X ir Y mokyklų vadovų ir mokytojų bei pagalbos mokiniui specialistų požiūris į vertinimo tikslų „grįžtamojo ryšio tarp darbuotojo ir tiesioginio vadovo sukūrimas“ bei „personalo ugdymo sistemos tobulinimas“ (p= 0,038) reikšmingumą. Mokyklų vadovai didesnę reikšmę suteikia ir motyvacijos skatinimo tikslui.

Darbo vertinimo metu mokyklose X ir Y dažniausiai vertinami kriterijai pavaizduoti diagramoje 10 paveiksle.



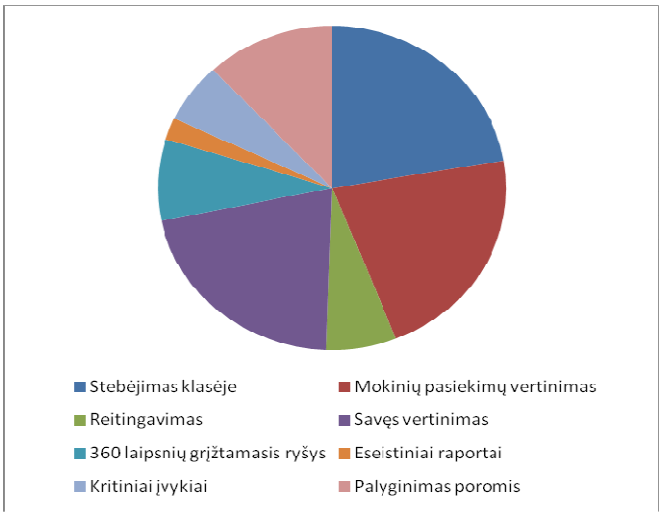
10 pav. X ir Y mokyklose vertinami kriterijai

Kaip matyti iš 10 paveiksle pateiktos diagramos, X mokykloje pedagogų darbas vertinamas naudojant daugiau kriterijų. Tačiu dažniausiai abejose mokyklose vertinamas ugdymo planavimas ir organizavimas, pagalbos mokantis organizavimas, mokinių vertinimas, mokinių mokymosi rezultatai bei klasės valdymas. Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų pasirinkimų X ir Y mokyklose užfiksuoti nurodant šiuos kriterijus: mokymosi aplinkos sukūrimas (p=0,006), dalyko žinios ir profesinis tobulėjimas (p=0,041), pokyčių iniciavimas (p=0,01), gebėjimas vadovauti grupei ar komandai (p=0,005).

Dažniausiai X ir Y mokyklose darbuotojų vertinimui naudojami stebėjimo klasėje, mokinių pasiekimų vertinimo bei savęs vertinimo metodai. Mažiausiai abejų organizacijų darbuotojams žinomas eseistinių raportų (rašinių) metodas. Statistiškai reikšmingų skirtumų tiriamose organizacijose nepastebėta. Vertinimo metodų pasiskirstymo diagramos X ir Y mokyklose pavaizduotos 11 ir 12 paveiksluose.

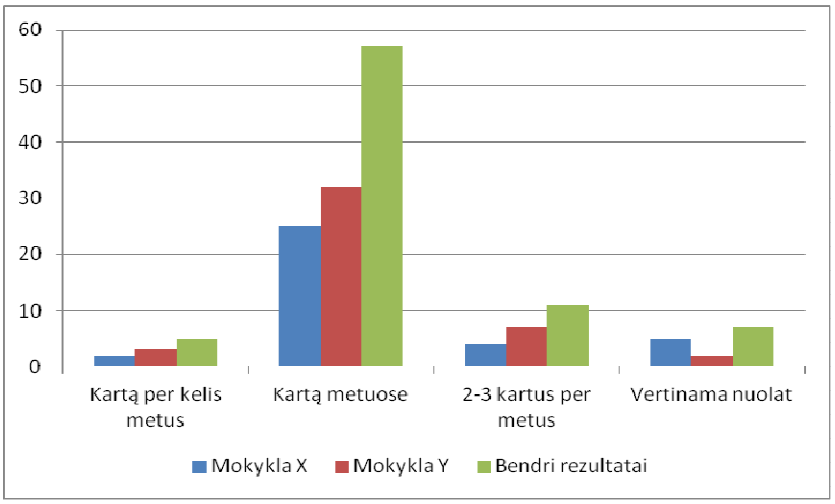


11 pav. X mokykloje dažniausiai naudojami darbuotojų vertinimo metodai



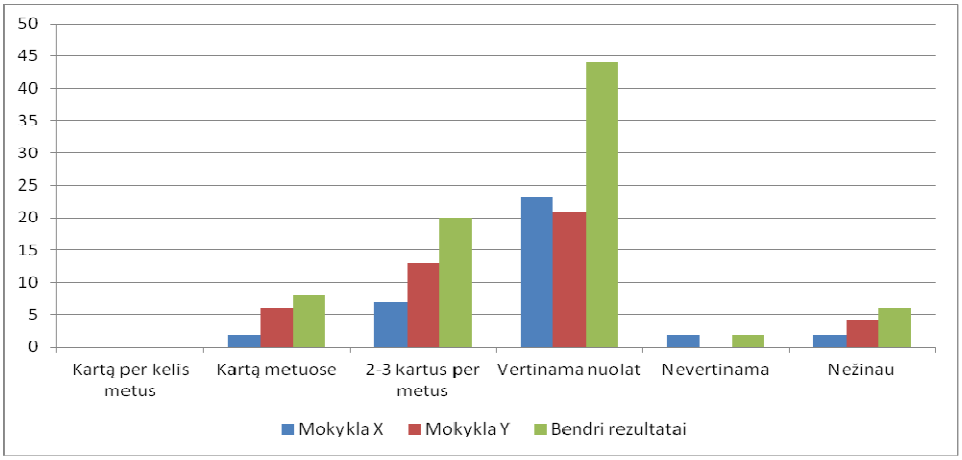
12 pav. Y mokykloje dažniausiai naudojami darbuotojų vertinimo metodai

Formalus grįžtamasis ryšys (įforminamas raštu, organizuojamas interviu, numatomas ateities darbų, veiklų ir žingsnių planas) X ir Y mokyklose organizuojamas dažniausiai kartą metuose (13 pav.). Nebuvo gauta atsakymų, kad formaliai šis procesas iš viso neorganizuojamas.



13 pav. Formalaus grįžtamojo ryšio X ir Y mokyklose organizavimo dažnumas

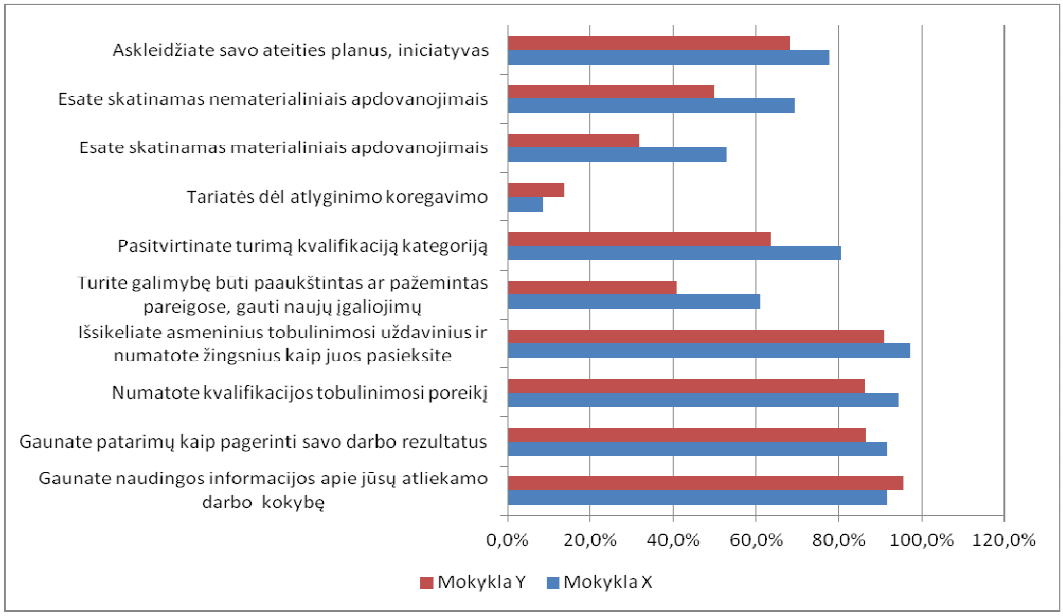
Neformalus grįžtamasis ryšys (betarpiškas vadovo – darbuotojo santykis, paprastai suteikiamas, kai darbuotojui iškyla tam tikrų sunkumų arba matomas akivaizdus progresas) taip pat organizuojamas abejose mokyklose. Daugiausiai X ir Y mokyklų pedagogų nurodė, jog toks ryšys teikiamas nuolatos (14 pav.).



14 pav. Neformalaus grįžtamojo ryšio X ir Y mokyklose organizavimo dažnumas

Grįžtamojo ryšio metu X ir Y mokyklų pedagogai dažniausiai gauna naudingos informacijos apie jų atliekamo darbo kokybę, patarimų kaip pagerinti darbo rezultatus, numato kvalifikacijos tobulinimosi poreikį bei išsikelia asmeninius tobulinimosi uždavinius ir numato žingsnius, kaip juos pasieks (14 pav.). Abejų mokyklų mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai nurodo, kad tartis dėl atlyginimo koregavimo grįžtamojo ryšio pokalbio metu jų galimybės yra ribotos. Nors atsakymų skirtumai tarp mokyklų pedagogų nėra statistiškai reikšmingi ($p>0,05$), tačiau verta paminėti, jog X

mokyklos pedagogai dažniau nurodo, jog jie grįžtamojo ryšio pokalbio metu turi galimybę būti paskatinti materialinėmis ir nematerialinėmis dovanomis bei jiems dažniau sudaromos sąlygos būti paaukštintiems ar pažemintiems pareigose. 15 paveiksle vaizduojama diagrama taip pat parodo, jog X ir Y mokyklose grįžtamojo ryšio metu labiausiai yra kreipiamas dėmesys į darbuotojų aukštesniųjų poreikių tenkinimą: pokalbio metu aptariama ir įvertinama jų profesinė kvalifikacija bei planuojama karjera, atskleidžiamos ateities perspektyvos, iniciatyvos, akcentuojama sėkmė.



15 pav. X ir Y mokyklose grįžtamojo ryšio metu taikomos motyvavimo priemonės

Labiausiai motyvuojančiu dirbti veiksniu X ir Y mokyklų pedagogai pripažino vadovų pasitikėjimą ir atsakomybės delegavimą. Šiam veiksniui aukštesnį reitingą buvo linkę suteikti mažesnį darbo stažą ir žemesnę kvalifikacinę kategoriją turintys darbuotojai. Darbo įvertinimas pripažintas antruoju pagal svarbą motyvuojančiu veiksniu. Šiam aspektui daugiau pirmumo balsų atidavė Y mokyklos pedagogai (jie pripažino šį aspektą labiausiai motyvuojančiu). Be to, pastebėta, kad darbo įvertinimas labiau motyvuoja moteris nei vyrus. Nors piniginiai priedai ir premijos 1.2. poskyryje aptartose motyvacijos teorijose įvardinti kaip mažesnę įtaką darbo motyvacijai suteikiantys veiksniai, X ir Y mokyklų mokytojams ir pagalbos mokiniui specialistams šis aspektas pakankamai svarbus. Pastebėta, jog piniginiai priedai ir premijos labiau motyvuoja vyrus nei moteris. Šiam veiksniui aukštesnę reitingo vietą suteikė ir aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintys pedagogai. Kūrybinės ir inovacinės veiklos galimybės bei galimybė priimti sprendimus savarankiškai motyvuojančių darbui veiksnių reitingo sąraše dalijasi ketvirtąja vieta. Kūrybinės ir inovacinės veiklos galimybes palankiau vertina X ir Y mokyklų vadovai nei pavaldiniai, be to šis aspektas svarbesnis didesnį darbo stažą bei aukštesnę kvalifikacinę kategoriją turintiems pedagogams. Galimybei priimti sprendimus savarankiškai aukštesnę poziciją suteikė daugiau X mokyklos pedagogų (3 reitingo vieta X mokyklos

sąraše), be to, šis aspektas svarbesnis moterims nei vyrams. Darbo sąlygų svarbą labiau pripažįsta mokyklų vadovai nei pavaldiniai. Šis aspektas svarbesnis pedagogams, kurių darbo stažas 11 – 15 metų. Sąlygos tobulinant profesinę kvalifikaciją bendrame motyvatorių reitingo sąraše užima septintą vietą. Pastebėta, jog šiam veiksniui pirmumą skiria mažiausią darbo stažą turintys pedagogai. Asmeninė vadovo padėka ir integracija į organizacijos reikalus svarbesniu motyvuojančiu veiksniu buvo įvardinti X mokyklos pedagogų. Mažiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai darančiais veiksniai X ir Y mokyklų darbuotojai pripažino palankias sąlygas siekti karjeros bei papildomas laisvas dienas. Motyvuojančių dirbti veiksnių pasiskirstymas X ir Y mokyklose nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus pateiktas 7 lentelėje.

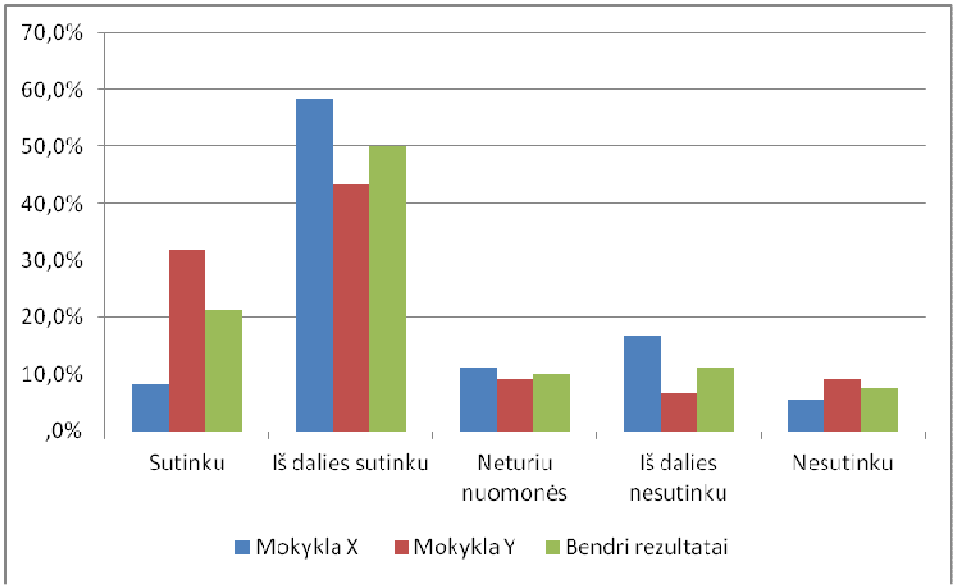
7 lentelė. Motyvuojančių dirbti veiksnių pasiskirstymas X ir Y mokyklose

Reitingo numeris	Mokykla X	Mokykla Y	Bendras rezultatas
1.	Pasitikėjimas ir atsakomybės delegavimas	Darbo įvertinimas	Pasitikėjimas ir atsakomybės delegavimas
2.	Darbo įvertinimas	Pasitikėjimas ir atsakomybės delegavimas	Darbo įvertinimas
3.	Galimybė priimti sprendimus savarankiškai	Kūrybinės ir inovacinės veiklos galimybės	Piniginiai priedai, premijos
4.	Piniginiai priedai, premijos	Piniginiai priedai, premijos	Kūrybinės ir inovacinės veiklos galimybės
5.	Darbo sąlygos	Darbo sąlygos	Galimybė priimti sprendimus savarankiškai
6.	Kūrybinės ir inovacinės veiklos galimybės	Galimybė priimti sprendimus savarankiškai	Darbo sąlygos
7.	Sąlygos tobulinant profesinę kvalifikaciją	Sąlygos tobulinant profesinę kvalifikaciją	Sąlygos tobulinant profesinę kvalifikaciją
8.	Asmeninė vadovo padėka	Integracija į organizacijos reikalus	Asmeninė vadovo padėka
9.	Palankios sąlygos siekti karjeros	Asmeninė vadovo padėka	Integracija į organizacijos reikalus
10.	Integracija į organizacijos reikalus	Palankios sąlygos siekti karjeros	Palankios sąlygos siekti karjeros
11.	Papildomos laisvos dienos	Papildomos laisvos dienos	Papildomos laisvos dienos

Šaltinis sudarytas darbo autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Išanalizavus ryšį tarp X ir Y mokyklose grįžtamojo ryšio metu taikomų motyvavimo priemonių ir labiausiai pedagogus motyvuojančių darbui veiksnių, statistiškai prasminga teigiama koreliacija pastebėta tarp šių požymių porų: darbo įvertinimas ir patarimai kaip pagerinti darbo rezultatus (p=0,002,r=0,341), darbo įvertinimas ir turimos kvalifikacinės kategorijos pasitvirtinimas (p=0,02, r=0,260), pasitikėjimas, atsakomybės delegavimas ir galimybė būti paaukštintiems ar pažemintiems pareigose, gauti naujų įgaliojimų (p=0,011, r=0,284) . Todėl galima teigti, jog X ir Y mokyklose darbo vertinimas užtikrina svarbiausių šių mokyklų pedagogų motyvaciją skatinančio veiksnių – darbo įvertinimo bei atsakomybės delegavimo poreikį. Tuo tarpu ryšys tarp pedagogams svarbaus veiksnio piniginių priedų ir premijų bei mokyklose taikomos priemonės skatinti materialiomis dovanomis nepastebėtas.

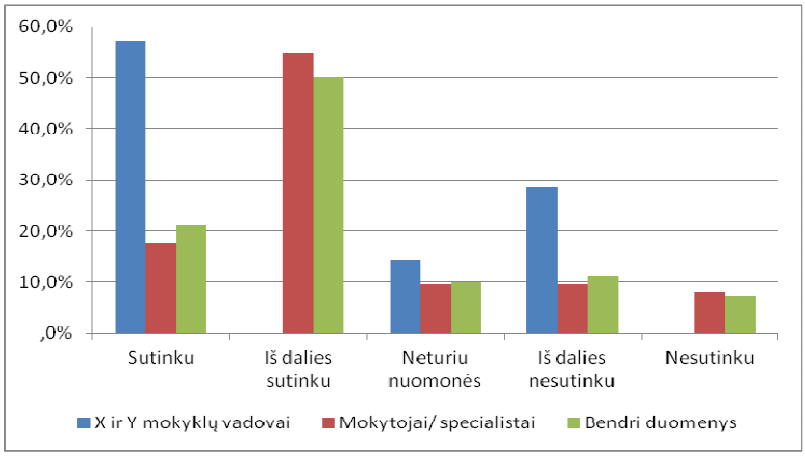
Dauguma X ir Y mokyklų pedagogų teigia, jog darbo vertinimo sistema jų organizacijoje yra motyvuojanti (16 pav.). Tačiau pastebėta, jog Y mokykloje pedagogai tvirčiau išreiškia nuomonę pasirinkdami atsakymą „sutinku" (32 proc.). X mokykloje visiškai pritariančių teiginiui, jog sistema yra motyvuojanti, pedagogų dalis sudaro tik 8 proc. Nesutinkančių, jog sistema motyvuojanti taip pat X mokykloje yra daugiau (23 proc.). Tuo tarpu Y mokykloje tokių atsakymų dalis sudaro tik 16 proc. Vadinasi X mokyklos pedagogų nuomonės dėl organizacijoje veikiančios darbo vertinimo sistemos įtakos darbo motyvacijai išsiskyrė labiau nei Y mokyklos.



16 pav. X ir Y mokyklų pedagogų nuomonė apie vertinimo sistemos įtaką motyvacijai

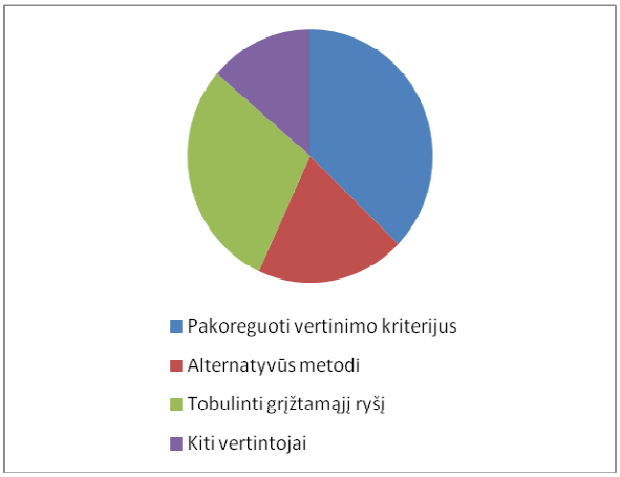
Statistiškai patikimai (p=0,024) skiriasi X ir Y mokyklų vadovų bei šiose mokyklose dirbančių pedagogų nuomonė apie vertinimo sistemos daromą įtaką motyvacijai (17 pav.). Nors daugiau negu pusė vadovų pilnai pritaria teiginiui, jog sistema yra motyvuojanti, bendras jų pritarimo procentas

(sumuojant atsakymus „sutinku“ ir „iš dalies sutinku“) yra mažesnis nei mokyklose dirbančių mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų. Daugiau vadovų nei pavaldinių ir iš dalies nesutinka, jog sistema yra motyvuojanti.

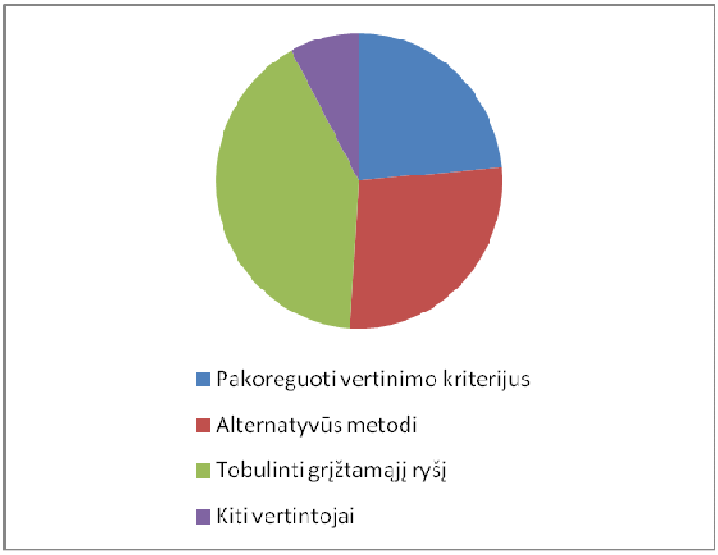


17 pav. X ir Y mokyklų vadovų ir mokytojų/specialistų nuomonė apie apie vertinimo sistemos įtaką motyvacijai

Išreikšdami nuomonę, kaip mokykloje veikiančią vertinimo sistemą padaryti labiau motyvuojančia, daugiausiai X mokyklos pedagogų nurodė (18 pav.), jog vertėtų pakoreguoti vertinimo kriterijus ir tobulinti grįžtamąjį ryšį. Daugiausiai Y mokyklos pedagogų mano (19 pav.), jog svarbiausia tobulinti grįžtamąjį ryšį ir taip pat pakoreguoti vertinimo kriterijus bei taikyti alternatyvius vertinimo metodus. Nors X mokykloje į vertinimo procesą yra įtraukta didesnė dalis darbuotojų nei Y mokykloje (vertina ne tik mokyklos direktorius, kuruojantis direktoriaus pavaduotojas ar skyriaus vedėjas, bet ir metodinės grupės vadovai bei kolegos), tačiau X mokyklos pedagogai labiau pritaria teiginiui, jog vertinimo sistemą pavyktų sukurti labiau motyvuojančią parenkant kitus vertintojus.



18 pav. X mokyklos pedagogų pasirinkimas kaip vertinimo sistemą padaryti labiau motyvuojančia



19 pav. Y mokyklos pedagogų pasirinkimas kaip vertinimo sistemą padaryti labiau motyvuojančia

Vertinant mokykloje veikiančios darbuotojų vertinimo sistemos privalumus ir trūkumus, dauguma X mokyklos pedagogų vienu iš stipriųjų sistemos aspektų įvardina tai, jog vertinimo metu vadovai geriau susipažįsta su mokytojų darbu. Taip pat privalumu pripažįstama ir tai, jog metinio pokalbio metu aptariami prieš metus išsikelti tobulinimosi uždaviniai, įvertinama kaip juos pavyko įgyvendinti. Minėti aspektai padeda realizuoti aukštesniuosius (pagal Maslow) darbuotojų poreikius (pagarbos – norą būti kitų teigiamai vertinamam, pripažintam bei saviraiškos – įgyvendinti savo potencialias galimybes ir tobulėti kaip asmenybei). Dalis darbuotojų teigia, jog mokykloje veikianti vertinimo sistema padeda užtikrinti švietimo kokybę. Skatinimas nematerialiomis dovanomis (laisva diena savaitėje, patogus tvarkaraštis, kvalifikacijos kėlimo kursų apmokėjimas, atostogos mokinių mokymosi metu ir pan.) F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorijoje yra priskirtas prie mažesnę įtaką motyvacijai darančių (higieninių) veiksnių. Tačiau net trečdalis X mokyklos pedagogų vertinimo sistemos privalumu įvardija būtent galimybę būti paskatintam šiomis priemonėmis. Kaip didžiausią sistemos trūkumą X mokyklos pedagogai išskiria darbuotojų vertinimo metu patiriamą stresą. Mokytojai ir pagalbos mokiniui specialistai teigia, kad jie yra įtraukiami į vertinimo kriterijų kūrimą, tačiau dalis patvirtinamų kriterijų, jų nuomone, yra nereikšmingi, neatspindintys darbo rezultatų. Darbuotojams stresą kelia ir tai, jog vertinimo forma kas metai keičiama, o vertinamus kriterijus jie sužino likus nedaug laiko iki vertinimo.

Y mokyklos pedagogai didžiausiu mokykloje veikiančios vertinimo sistemos privalumu laiko nuolatinio neformalaus vertinimo ir greito grįžtamojo ryšio suteikimą darbuotojams. Taip pat vienu iš stipriųjų sistemos aspektų įvardinama ir tai, jog darbo vertinimo metu darbuotojams įvardinamos jo stipriosios ir tobulintinos veiklos sritys, užsibrėžiami veiklos tobulinimo uždaviniai. Šis aspektas prisideda prie darbuotojų motyvacijos stiprinimo. Didžiausiu trūkumu Y mokyklos pedagogai

pripažįsta tai, jog mokykloje nėra oficialiai galiojančios darbuotojų vertinimo tvarkos. Nėra dokumento, apibrėžiančio vertinimo tikslus ir uždavinius, dažnumą, grįžtamojo ryšio fiksavimą ir pan.

Apibendrinant galima teigti, jog X mokykloje veikianti darbuotojų vertinimo sistema yra aiškesnė joje dirbantiems pedagogams bei vadovams nei Y mokykloje, nes ji yra formaliai reglamentuota dokumentuose. Vertinimo kriterijai tiek X mokykloje, tiek Y mokykloje yra kuriami atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, tačiau galutinį vertinamų kriterijų rinkinį apsprendžia vadovai. Abejose mokyklose veikiančios vertinimo sistemos skatina ir palaiko darbuotojų motyvaciją, nes grįžtamojo ryšio pokalbio metu įvertinamas darbuotojo atliekamas darbas, aptariamos jo stipriosios ir silpnosios darbo atlikimo pusės, numatomi tobulinimosi uždaviniai. X mokykloje darbuotojų motyvacija skatinama ir nematerialiomis dovanomis.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė:

1.1. Personalo vertinimas apibūdinamas kaip procesas, kuris pagal iš anksto žinomus kriterijus padeda pamatuoti ir įvertinti darbuotojo atliekamos veiklos lygį, kvalifikacijos atitiktį, išsiaiškinti darbuotojo požiūrį į komandą bei karjeros galimybes. Išskiriamas neformalus ir formalus personalo vertinimas. Norint užtikrinti sėkmingą personalo vertinimo procedūrą, prieš atliekant vertinimą būtina numatyti vertinimo tikslus ir uždavinius, aprašyti vertinimo kriterijus, pasirinkti metodus bei nuspręsti kaip bus suteikiamas grįžtamasis ryšys darbuotojams.

1.2. Darbuotojų motyvacijai didžiausią įtaką daro jų aukštesniųjų poreikių tenkinimas: integracija į organizacijos reikalus, atsakomybės suteikimas, savikontrolė, galimybė kurti ir taikyti inovacijas, sąlygos tobulinant profesinę kvalifikaciją, sprendimų priėmimo galimybė, tinkamos sąlygos planuoti karjerą. Darbuotojų sėkmė turi būti pripažinta ir įvertinta. Darbuotojui vadovas turi pagelbėti užsibrėžti motyvuojančius tikslus, sutampančius su organizacijos tikslais. Atsižvelgdami į darbuotojų poreikius, remdamiesi personalo vertinimo rezultatais, vadovai gali numatyti tinkamiausias motyvavimo priemones ir priimti tinkamus sprendimus dėl darbuotojų parinkimo.

2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė parodė:

2.1. X ir Y mokyklose bent kartą per metus organizuojamas formalus darbuotojų vertinimas. Neformalus darbuotojų vertinimas (nuolatinio grįžtamojo ryšio suteikimas, grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais) atliekamas nuolat.

2.2. X mokykloje pedagogų darbas vertinamas naudojant daugiau kriterijų nei Y mokykloje, jie yra užfiksuoti dokumentuose, vieši ir žinomi visiems darbuotojams, tačiau dažnai keičiami, ne visada darbuotojams aiškus jų tikslingumas. Darbuotojai apie vertinimo kriterijus sužino likus nedaug laiko iki vertinimo pradžios. Y mokykloje darbuotojų vertinimo kriterijai dokumentuose neužfiksuoti, tačiau žinomi darbuotojams.

2.3. X ir Y mokyklose pedagogų darbą dažniausiai vertiną vadovai, t.y. mokyklos direktorius, kuruojantis direktoriaus pavaduotojas ar skyriaus vedėjas. Mokykloje X į darbo vertinimo procesą yra įtraukiama daugiau asmenų: 1 – 3 kartus per metus jų darbą vertina metodinės grupės vadovas bei kolegos.

2.4. Dažniausiai X ir Y mokyklose darbuotojų vertinimui naudojami stebėjimo klasėje, mokinių pasiekimų vertinimo bei savęs vertinimo metodai.

2.5. Grįžtamojo ryšio metu X ir Y mokyklų pedagogai patiria stresą dėl nelygiavertiško pokalbio: dažniausiai su vienu darbuotoju kalbasi keli vadovai.

2.6. Grįžtamojo ryšio metu darbuotojai gauna naudingos informacijos apie jų atliekamo darbo kokybę, patarimų kaip pagerinti darbo rezultatus, numato kvalifikacijos tobulinimosi poreikį bei

išsikelia asmeninius tobulinimosi uždavinius ir numato žingsnius kaip juos pasieks. Abejų mokyklų mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų galimybės tartis dėl atlyginimo koregavimo grįžtamojo ryšio pokalbio metu yra ribotos.

2.7. Abejose mokyklose veikiančios vertinimo sistemos skatina ir palaiko darbuotojų motyvaciją, nes jos užtikrina svarbiausių šių mokyklų pedagogų motyvaciją skatinančių veiksnių – darbo įvertinimo bei atsakomybės delegavimo poreikį. X mokykloje darbuotojų motyvacija skatinama ir nematerialiomis dovanomis. Pedagogams svarbus motyvaciją lemiantis veiksnys – piniginiai priedai ir premijos – darbo vertinimo metu X ir Y mokyklose nėra išnaudojamas.

Pasiūlymai:

Tobulinant X ir Y mokyklų pedagoginių darbuotojų vertinimo sistemas vadovams siūloma:

- Tobulinti grįžtamąjį ryšį. Darbo rezultatus aptarti dvišaliame pokalbyje „tiesioginis vadovas – darbuotojas“.
- Skatinant darbuotojų motyvaciją darbo vertinimo rezultatus susieti su darbo atlygio koregavimu (piniginiai priedai, premijos, darbo krūvio dydžio paskirstymas ir pan.).

Tobulinant X mokyklos pedagoginių darbuotojų vertinimo sistemą vadovams siūloma:

- Revizuoti darbuotojų vertinimo kriterijų sąrašą. Numatytus darbo vertinimo kriterijus suderinti su darbuotojais ir paskelbti iš anksto.

Tobulinant Y mokyklos pedagoginių darbuotojų vertinimo sistemą vadovams siūloma:

- Parengti darbuotojų vertinimą reglamentuojantį dokumentą. Jame numatyti vertinimo tikslus ir uždavinius, dažnumą, vertinimo metodus ir grįžtamojo ryšio fiksavimo galimybes.
- Į darbuotojų vertinimą įtraukti daugiau asmenų. Tikėtina, kad atsakomybės dėl darbo vertinimo pasidalijimas su žemesnės grandies vadovais (metodinių grupių pirmininkais) padėtų užtikrintų vertinimo objektyvumą.
- Stiprinant darbuotojų motyvaciją darbo vertinimo rezultatus susieti su darbuotojų skatinimu nematerialiomis dovanomis (papildomos laisvos dienos, patogus tvarkaraštis, pirmenybė skirstant darbo krūvį, darbo sąlygų gerinimas ir pan.).

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Alonderienė R., Bakanauskienė I. *Darbuotojų vertinimas komandose//Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2004, Nr. 30.
2. Amstrong M., *Performance management: key strategies and practical guidelines*, London: Kogan Page., 2000, p. 259. (2002).
3. Bakanauskienė I., *Personalo valdymas,* Kaunas: VDU, 2000, 343 p.
4. Chen V.Y. *Investment Opportunities and the Relation Between Equity Value and Employees' Bonus.* Journal of Business Finance & Accounting, 2003, p. 7-8.
5. Daft R. *Management*. Mason: South – Western, 2003, p. 673
6. Davis A. S., Baten E. C.. *The performance appraisal feedback interview: a role-play for human resources management. Developments in business simulation & experiential learning*, 1990.
7. Dessler G., *Personalo valdymo pagrindai.* Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001, p. 343
8. Endo K. *Satei (personal assessment) and interworker competition in Japanese firms.* Industrial relations, 1994, vol. 33, no.1.
9. Europos komisija/eacea/Eurydice, *Pagrindiniai duomenys apie europos mokytojus ir mokyklų vadovus. 2013 m. Leidimas. „eurydice" ataskaita.* Liuksemburgas: europos sąjungos leidinių biuras, 2013, p. 146.
10. Furnham A., *The Psychology of Behaviour of Work: Hove.* Psychology Press, p. 72.
11. Gražulis V. et al., *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos,* Vilnius: MRU, 2012, p. 408.
12. Gražulis V., *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai,* Vilnius: Ciklonas, 2005, 76.
13. Gurskey T. R., Profesinio tobulinimo vertinimas, Vilnius: Garnelis, 2004, 304 p.
14. Jančiauskas E. E., Žmogiškųjų išteklių vadyba, Vilnius: GJŽLKA, 2011, p. 118.
15. Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Šiauliai: Lucijus, 2005, p. 398.
16. Lapinskienė D., Motyvuojanti atlygio sistema, Kaunas: Technologija, 2012, p. 235.
17. Leonienė B., *Darbuotojų vadyba*, Kaunas: Šviesa, 2001, 198 p.
18. M. Briedis et al., *Metodinės rekomendacijos mokytojų veiklai vertinti,* Vilnius, 2007, p. 96
19. Marchington M. ,Wilkinson, A. J., Core Personnel and Development. - London, United Kingdom: Institute of Personnel and Development**,** 1996, 481 p.
20. Marcinkevičiūtė L., *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai,* Kaunas: Monografija, 2010, p. 198.
21. Martinkus B., *Darbo procesų valdymas,* Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003, p. 140

22. Navickienė S., Pranskaitis R., *Mokyklos darbo kokybės vadyba. Mokytojo praktinės veiklos vertinimo ir įsivertinimo sistema mokykloje,* Vilnius: Versus aureus, 2007, p. 103.
23. Pacevičius J., Košelevas R., *Darbo atlikimo vertinimo sistema ir jos tobulinimo galimybių analizė gamybinėje organizacijoje,* 2013, prieiga per internetą: <*http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_1648-9098.N_2_30.PG_27-36/DS.002.0.01.ARTIC*> (žiūrėta 2015-02-25)
24. Performance managament process, 2009, prieiga per internetą: <http://www.da.ks.gov/pmp/perf_review_form.doc> (žiūrėta 2015-01-12).
25. Puškorius S., *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas.* Vilnius: LTU, 2002, p. 136.
26. Rinkevičienė V. Skatinimo sistemos pagrindas – darbuotojų vertinimas // Vadovo pasaulis, 2003, Nr. 11, p. 19
27. Robbins S. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai,* Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003, p. 324.
28. Sakalas A, *Personalo vadyba,* Vilnius: Margi raštai, 2003, 296 p.
29. Sakalas V., Šilingienė V*., Personalo valdymas***,** Kaunas: Technologija, 2000. - 205 p.
30. Sinclair D., Zairi M. *Performance Measurement as an Obstacle to TQM.* The TQM Magazine, 1995, vol 7, no. 2.
31. Slatkevičienė G., Vanagas P. *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai.* Kaunas: Technologija, 2001, p. 187.
32. Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga,* Vilnius: Technika, 2006, p. 184.
33. Stoner F., Freeman R., Gilbert J. *Vadyba,* Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, p. 647
34. Targamadze V. Švietimo organizacijų elgesa, Kaunas: KTU, 1996, p. 146.
35. Župerkienė E., Župerka A., *Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai*, prieiga per internetą: < http://vadyba.asu.lt/20/182.pdf> , (žiūrėta 2014-11-30).
36. Борисова Е. А., *Оценка и аттестация персонала,* Санкт-Петербург: Питер, 2002, 256 p.

Įstatymai, teisės ir norminiai aktai

37. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymas Nr. ISAK-3216 „*Dėl mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų patvirtinimo*“, prieiga per internetą <http://www.upc.smm.lt/tobulinimas/atestacija/> (žiūrėta 2015-01-12)
38. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2009 m. kovo 30 d. įsakymas Nr. ISAK-608 „*Dėl švietimo ir mokslo ministro 2007 m. balandžio 2 d. įsakymoNr. ISAK-587 „Dėl bendrojo*

lavinimo mokyklų veiklos kokybės išorės audito tvar aprako aprašo patvirtinimo pateikeitimo“, prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E43CA416471E>, (žiūrėta 2015-01-13).

39. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1194 „*Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo*“, prieiga per internetą http://www.litlex.lt/scripts/sarasas2.dll?Tekstas=1&Id=150341&Vr=1&Pr=1, (žiūrėta 2015-01-13).
40. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro 2014 m. rugpjūčio 1 d. įsakymas Nr. V- 707 „*Dėl Švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymo Nr. ISAK- 1521 „Dėl Valstybinių (išskyrus aukštąsias mokyklas) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“ pakeitimo*“, prieiga per internetą <https://www.smm.lt/web/lt/pedagogams/atestacija/mokyklu-vadovu-atestacija>, (žiūrėta 2015-01-12).
41. Panevėžio „Vyturio“ progimnazijos direktoriaus 2013 m. balandžio 2 d. įsakymu Nr. V-57 patvirtintas „*Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų darbo įsivertinimo – įvertinimo tvarkos aprašas“*.

ANOTACIJA

Stripeikienė Z. Darbuotojų vertinimo sistemos svarba X ir Y mokyklų pedagogų veiklos motyvacijai/Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. V. Gražulis- Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2015 - 68 psl.

Magistro baigiamajame darbe išnagrinėtas X ir Y mokyklų pedagoginių darbuotojų veiklos vertinimo sistemų pagrįstumas, jų daroma įtaka darbuotojų motyvacijai bei pateikti pasiūlymai mokyklų vadovams dėl mokytojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimo. Pirmojoje darbo dalyje pateikiamas užsienio ir Lietuvos autorių mokslinis požiūris personalo vertinimo klausimais, nagrinėjama motyvacijos svarba personalo vertinimo procese bei apžvelgiama Lietuvos pedagogų veiklos vertinimo patirtis. Antajoje pristatomos tiriamos organizacijos X ir Y, pagrindžiamas tyrimo instrumentų pasirinkimas, apibrėžiama respondentų imtis. Trečiojoje pateikiami kiekybinio tyrimo rezultatai.

Pagrindiniai žodžiai: personalo vertinimas (darbuotojų vertinimas), motyvacija, kriterijus, metodas, grįžtamasis ryšys, pedagogai.

ANNOTATION

Stripeikienė Z. The importance of employees' evaluation system for teachers' work motivation at schools X and Y / The master's final paper of Leadership and Change Management. Research adviser prof. V. Gražulis - Vilnius: Mykolas Riomeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2015 - 68 pages.

In this master's final paper, the student analyzed the justification of the teachers' work evaluation systems at schools X and Y, their influence on employees' motivation and also recommendations were given for the leaders of secondary schools how to improve the teachers' work evaluation system. In the first part of this paper, the scientific approach on employees' evaluation of Lithuanian and foreign authors is presented, the importance of motivation in personnel's evaluation is analyzed, and the experience of Lithuanian teachers' work evaluation is reviewed. In the second part, the research organizations X and Y are presented, the justification of the chosen survey instruments is given, and the respondent sample is defined. In the third part, the results of quantitative investigation are presented.

Keywords: employees' evaluation, motivation, criteria, method, feedback, teachers.

SANTRAUKA

Stripeikienė Z. Darbuotojų vertinimo sistemos svarba X ir Y mokyklų pedagogų veiklos motyvacijai/ Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. V. Gražulis- Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2015- 68 psl.

Lyderystės ir pokyčių valdymo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes personalo vertinimas Lietuvos mokyklose nėra privalomas, dažniausiai atliekamas atestacijos (kvalifikacinės kategorijos patvirtinimo) tikslais ir neskatina darbuotojų tobulėti. Todėl vertinimo (įsivertinimo) sistemos sukūrimas pačiose mokyklose padėtų mokytojams ir pagalbos mokiniui specialistams tobulinti savo veiklą, įsigilinti į organizacijos tikslus, vadovams – nustatyti darbuotojo prioritetinius tobulinimosi poreikius, sritis, priemones, karjeros perspektyvas, motyvacinius veiksnius, sukurti abipusį grįžtamąjį ryšį ir užtikrinti švietimo kokybę. Mokytojų darbo vertinimas turėtų remtis obektyviais kriterijais, derinant stebėjimo, veiklos aptarimo, reitingavimo, savęs įsivertinimo metodus.

Baigiamojo darbo objektu pasirinkta mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų veiklos vertinimo sistema X ir Y mokyklose.

Baigiamojo darbo tikslas- išnagrinėti X ir Y mokyklų pedagoginių darbuotojų veiklos vertinimo sistemų modelius ir jų daromą įtaką darbuotojų motyvacijai.

Baigiamojo darbo uždaviniai yra išanalizuoti mokslinės ir mokomosios literatūros šaltinius, skirtus personalo vertinimui aptarti, nustatyti, kaip X ir Y mokyklose vykdomas pedagoginių darbuotojų vertinimas, ištirti X ir Y mokyklų pedagoginių darbuotojų veiklos vertinimo sistemos daromą įtaką darbuotojų motyvacijai (analizė, duomenų apdorojimas, rezultatų suvedimas) bei pateikti rekomendacijas X ir Y mokyklų bei kitų bendrojo lavinimo mokyklų vadovams dėl mokytojų veiklos vertinimo sistemos tobulinimo.

Rengiant magistro darbą buvo analizuojama mokslinė literatūra ir teisės aktai, atliekamas kiekybinis tyrimas, surinkti duomenys apdoroti naudojant kompiuterinę SPSS Statistik 17.0 programą.

Atlikus anketinę apklausą paaiškėjo, kad X ir Y mokykloje veikiančios vertinimo sistemos skatina ir palaiko darbuotojų motyvaciją, darbo vertinimas užtikrina svarbiausių šių mokyklų pedagogų motyvaciją skatinančio veiksnių-darbo įvertinimo bei atsakomybės delegavimo poreikį. Pedagogams svarbus motyvaciją lemiantis veiksnys piniginiai priedai ir premijos darbo vertinimo metu nėra išnaudojamas.

Darbas sudarytas iš 3 skyrių. Pirmajame pateikiamas užsienio ir Lietuvos autorių mokslinis požiūris personalo vertinimo klausimais, nagrinėjama motyvacijos svarba personalo vertinimo procese bei apžvelgiama Lietuvos pedagogų veiklos vertinimo patirtis. Antajame pristatomos tiriamos organizacijos X ir Y, pagrindžiamas tyrimo instrumentų pasirinkimas, apibrėžiama respondentų imtis. Trečiajame pateikiami kiekybinio tyrimo rezultatai.

Pagrindiniai žodžiai: personalo vertinimas (darbuotojų vertinimas), motyvacija, kriterijus, metodas, grįžtamasis ryšys, pedagogai.

SUMMARY

Stripeikienė Z. The importance of employees' evaluation system for teachers' work motivation at schools X and Y / The master's final paper of Leadership and Change Management. Research adviser prof. V. Gražulis - Vilnius: Mykolas Riomeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2015- 68 pages.

The evaluation of personnel at schools is not compulsory in Lithuania, it is often held like certification (the confirmation of qualificational category) and does not stimulate the personnel to improve. These facts reveal the relevance of this master's final paper. So, the establishment of evaluation (self-evaluation) system at schools, would be helpful for teachers and pupil-assistance specialists in improving their work, going into the goals of the organization; for leaders – in setting the employee's priority improvement needs, fields, means, carrier perspectives, motivational factors, in establishing mutual feedback and ensuring the quality of education. The teachers' work evaluation should be based on objective criteria, combining methods of observation, discussion of the work, rating system and self-evaluation.

The object of this master's final paper is the teachers' and pupil-assistance specialists' work evaluation system at schools X and Y.

The goal of this master's final paper is to analyze the models of teachers' work evaluation systems at schools X and Y defining their influence on employees' motivation.

The tasks of this master's final paper are: to analyze the sources of scientific and educational literature, describing the evaluation of personnel; to define the work evaluation system of teacher at schools X and Y; to analyze how the teachers' work evaluation system at schools X and Y influences the employees' motivation (analysis, data processing, entering results); to give recommendations on improvement of teachers' work evaluation system for the leaders of schools X and Y and other secondary schools.

While writing this master's final paper, the student analyzed the scientific literature and laws, did the quantitative research. The collected data was processed using SPSS Statistik 17.0.

After the survey was done, it was revealed, that: the work evaluation systems at schools X and Y stimulate and maintain employees' motivation; the work evaluation ensures the main factors, which stimulate the teachers' motivation, i.e., the work evolution and delegation of the responsibility. One of the main factors, which stimulate the teachers' motivation, i.e., extras bonuses, is not exploited during the work evaluation.

The paper consists of three parts. In the first part, the scientific approach on employees' evaluation of Lithuanian and foreign authors is presented, the importance of motivation in personnel's evaluation is analyzed, and the experience of Lithuanian teachers' work evaluation is reviewed. In the second part, the research organizations X and Y are presented, the justification of the chosen survey instruments is given, and the respondent sample is defined. In the third part, the results of quantitative investigation are presented.

Keywords: employees' evaluation, motivation, criteria, method, feedback, teachers.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

Gerbiamas (-a) RESPONDENTE,

Esu Mykolo Riomerio universiteto magistrantė Zina Stripeikienė. Rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Vertinimo sistemos įtaka pedagogų veiklos motyvacijai“. Atlieku tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti, kokią įtaką mokytojų veiklos motyvacijai daro Jūsų organizacijoje veikianti darbuotojų vertinimo sistema. Jūsų atsakymai bus panaudoti tik tyrimo tikslais ir liks konfidencialūs. Prašau objektyviai atsakyti į pateiktus klausimus.

1. **Kap suprantate kas yra darbuotojų veiklos vertinimas (pasirinkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą):**
   a) Dabartinės ir ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus.
   b) Turimų kompetencijų, kvalifikacijos ir atliekamos veiklos lygio pamatavimas.
   c) Darbuotojo noro atlikti savo darbą, jo požiūrio į darbo grupę ar komandą bei darbuotojo potencialių galimybių atlikti darbą efektyviau išsiaiškinimas.
   d) Tai darbuotojų veiklos kokybės kontrolė, siekiant nubausti prasčiausiai dirbančius darbuotojus.
   e) Darbuotojo stipriųjų ir tobulintinų veiklos sričių išskyrimas, žingsnių tobulinimuisi numatymas.
   f) Darbuotojo stebėjimo, įvertinimo duomenų dokumentavimo ir grįžtamojo ryšio suteikimo darbuotojui procesas.
   g) Procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias.

2. **Kaip dažnai organizuojamas darbuotojų veiklos vertinimas jūsų organizacijoje (pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą kiekvienoje eilutėje)?**

Darbuotojų vertinimo tikslas	Kartą per kelis metus	Kartą per metus	2-3 kartus per metus	Vertinama nuolat	Nevertinama	Nežinau
Formalus (fiksuojamas dokumentuose, atliekamas pagal bendrus kriterijus)						

Neformalus (nuolatinio grįžtamojo ryšio suteikimas, grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais)						
Derinamas formalus ir neformalus vertinimas.						
Darbuotojai nevertinami						

3. **Darbuotojų vertinimo kriterijai jūsų organizacijoje yra (pažymėkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą):**

   a) Užfiksuoti dokumentuose, vieši ir žinomi visiems darbuotojams.

   b) Nėra užfiksuoti dokumentuose, bet žinomi darbuotojams.

   c) Kriterijai dažnai keičiami, tad ne visada aiškūs.

   d) Nėra žinomi darbuotojams.

4. **Jūsų veiklą vertina (pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą kiekvienoje eilutėje)?**

Vertintojas	**Kartą per kelis metus**	**Kartą per metus**	**2-3 kartus per metus**	**Vertinama nuolat**	**Nevertinama**	**Nežinau**
NMVA išorės vertintojai						
Švietimo skyriaus paskirti vertintojai						
Mokyklos direktorius						
Kuruojantis direktoriaus pavaduotojas ar skyriaus vedėjas						
Metodinės grupės vadovas						
Kolegos						
Įsivertinu pats						

5. **Organizacijoje kurioje dirbate darbuotojų vertinimas organizuojamas siekiant šių tikslų (pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą kiekvienoje eilutėje):**

Darbuotojų vertinimo tikslas	**Sutinku**	**Iš dalies sutinku**	**Neturiu nuomonės**	**Iš dalies nesutinku**	**Nesutinku**
Stipriųjų ir tobulintinų darbuotojo veiklos					

sričių nustatymas bei priemonių numatymas trūkumams šalinti.					
Darbuotojų atitikimo einamoms pareigoms patikrinimas, jo karjeros planavimas					
Grįžtamojo ryšio tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo sukūrimas.					
Darbuotojo ir organizacijos tikslų susiejimas.					
Personalo ugdymo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistemos tobulinimas.					
Darbuotojų motyvacijos skatinimas.					
Darbuotojo požiūrio į jam priskiras veiklas, būsimą karjerą, o taip pat į grupę ar komandą kurioje dirba išsiaiškinimas.					
Duomenų kvalifikacinei kategorijai patvirtinti surinkimas.					

6. Kurie kriterijai yra vertinimi (pažymėkite visus tinkančius atsakymus)?

a) Ugdymo planavimas ir organizavimas.
b) Mokymosi aktyvumo skatinimas.
c) Pagalbos mokantis organizavimas.
d) Mokinių vertinimas.
e) Mokymosi aplinkos sukūrimas
f) Mokinių mokymosi rezultatai.
g) Dalyko žinios ir profesinis tobulėjimas.
h) Klasės valdymas.
i) Vadovavimo klasei meistriškumas.
j) Bendravimas ir bendradarbiavimas su kolegomis.
k) Bendravimas ir bendradarbiavimas su vadovais.
l) Bendravimas ir bendradarbiavimas su mokinių tėvais.
m) Bendravimas su mokiniais.
n) Organizaciniai gebėjimai.
o) Pokyčių inicijavimas.
p) Gebėjimas vadovauti grupei ar komandai.
q) Gebėjimas dirbti komandoje.

7. Kurie trys vertinami kriterijai Jums yra svarbiausi (pažymėkite tris atsakymus)?

a) Ugdymo planavimas ir organizavimas.
b) Mokymosi aktyvumo skatinimas.
c) Pagalbos mokiniams teikimas.
d) Mokinių vertinimas.
e) Mokymosi aplinkos sukūrimas
f) Mokinių mokymosi rezultatai.
g) Dalyko žinios ir profesinis tobulėjimas.
h) Klasės valdymas.
i) Vadovavimo klasei meistriškumas.
j) Bendravimas ir bendradarbiavimas su kolegomis.
k) Bendravimas ir bendradarbiavimas su vadovais.
l) Bendravimas ir bendradarbiavimas su mokinių tėvais.
m) Bendravimas su mokiniais.
n) Organizaciniai gebėjimai.
o) Pokyčių inicijavimas.
p) Gebėjimas vadovauti grupei ar komandai.
q) Gebėjimas dirbti komandoje.

8. Vertinant darbuotojų veiklą jūsų organizacijoje naudojami šie metodai (pažymėtike X):

Taikomi vertinimo metodai	**Kartą per kelis metus**	**Kartą metuose**	**2-3 kartus per metus**	**Vertinama nuolat**	**Nevertinama**	**Nežinau**
Stebėjimas klasėje						
Mokinių pasiekimų vertinimas						
Reitingavimas (kai stebėtojas tik turi pažymėti kaip gerai ar kaip dažnai atliekamas vienas ar kitas tipinis veiksmas)						
Savęs vertinimas						
360 laipsnių grįžtamasis ryšys						
Eseistiniai raportai (rašiniai)						
Kritiniai įvykiai (nuolatos fiksuojami įvykiai ką darbuotojas padarė ypač efektyviai arba ypač neefektyviai)						
Palyginimas poromis						
Kita (įrašykite)						

9. Darbo vertinimo grįžtamasis ryšys jūsų organizacijoje yra (pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą kiekvienoje eilutėje) :

Taikomi vertinimo metodai	Kartą per kelis metus	Kartą metuose	2-3 kartus per metus	Vertinama nuolat	Nevertinama	Nežinau
Formalus (įforminamas raštu, organizuojamas interviu, numatomas ateities darbų, veiklų ir žingsnių planas).						
Neformalus (betarpiškas vadovo-darbuotojo santykis, paprastai suteikiamas kai darbuotojui iškyla tam tikrų sunkumų arba matomas akivaizdus progresas).						
Derinama ir formalus ir neformalus grįžtamasis ryšys.						

10. Grįžtamojo ryšio metu jūs (pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą kiekvienoje eilutėje):

Teiginys	Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku
Gaunate naudingos informacijos apie jūsų atliekamo darbo kokybę.					
Gaunate patarimų kaip pagerinti savo darbo rezultatus.					
Numatote kvalifikacijos tobulinimosi poreikį.					
Išsikeliate asmeninius tobulinimosi uždavinius ir numatote žingsnius kaip juos pasieksite.					
Turite galimybę būti paaukštintas ar pažemintas pareigose, gauti naujų įgaliojimų.					
Pasitvirtinate turimą kvalifikaciją kategoriją.					
Tariatės dėl atlyginimo koregavimo.					
Esate skatinamas materialiniais apdovanojimais.					
Esate skatinamas					

nematerialiniais apdovanojimais.					
Askleidžiate savo ateities planus, iniciatyvas.					

11. Kurie veiksniai jus motyvuotų dirbti labiausiai (išrikiuokite atsakymus nuo svarbiausio iki mažiau svarbaus, kur 1- svarbiausias, 11- mažiausiai svarbus):

a) Pasitikėjimas ir atsakomybės delegavimas

b) Piniginiai priedai, premijos

c) Integracija į organizacijos reikalus

d) Darbo įvertinimas

e) Kūrybinės ir inovacinės veiklos galimybės

f) Darbo sąlygos

g) Sąlygos tobulinant profesinę kvalifikaciją

h) Asmeninė vadovo padėka

i) Palankios sąlygos siekti karjeros

j) Galimybė priimti sprendimus savarankiškai

k) Papildomos laisvos dienos

12. Darbuotojų vertinimo sistema jūsų organizacijoje skatina darbuotojų motyvacija (pažymėkite vieną pasirinktą atsakymą):

Sutinku	Iš dalies sutinku	Neturiu nuomonės	Iš dalies nesutinku	Nesutinku

13. Norint vertinimo sistemą jūsų organizacijoje padaryti labiau motyvuojančia reikėtų (pažymėkite visus jums tinkamus atsakymus):

a) Pakoreguoti vertinimo kriterijus

b) Taikyti alternatyvius vertinimo metodus

c) Tobulinti grįžtamąjį ryšį

d) Parinkti kitus vertintojus

e) Kita (įrašykite)

f) Sistema pakankamai motyvuojanti

14. Įvardinkite Jūsų mokykloje veikiančios vertinimo sistemos privalumus ir trūkumus.

15. Jūs esate (pasirinkite vieną labiausiai tinkantį atsakymą):

a) Vienas iš mokyklos vadovų

b) Mokytojas, pagalbos mokiniui specialistas

16. Jūsų pedagoginis darbo stažas (pasirinkite vieną atsakymą):

a) 0-5 m.

b) 6-10 m.

c) 11-15 m.

d) Daugiau nei 15 m.

17. Jūsų turima kvalifikacinė kategorija (pasirinkite vieną atsakymą):

a) Neatestuotas mokytojas/pagalbos mokiniui specialistas

b) Mokytojas/ pagalbos mokiniui specialistas

c) Vyresnysis mokytojas/pagalbos mokiniui specialistas

d) Mokytojas metodininkas/pagalbos mokiniui specialistas

e) Ekspertas/pagalbos mokiniui specialistas

18. Jūs dirbate (pasirinkite vieną atsakymą):

a) Panevėžio „Vyturio“ progimnazijoje

b) Kauno r. Karmėlavos B.Buračo gimnazijoje

19. Jūsų lytis (pasirinkite vieną atsakymą):

a) Vyras

b) Moteris

20. Jūsų amžius (įveskite tinkamą skaičių).

RESPONDENTŲ CHARAKTERISTIKŲ LENTELĖ

Charakteristika		Mokykla X		Mokykla Y		Bendri duomenys	
		Skaičius	**Procentas**	**Skaičius**	**Procentas**	**Skaičius**	**Procentas**
Lytis	Vyras	3	8,3	5	11,4	8	10
	Moteris	33	91,7	39	88,6	72	90
Amžiaus vidurkis		47,7		47,9		47,8	
Pedagoginio darbo stažas	0-5 m.	1	2,8	3	6,8	4	5
	6-10 m.	2	5,6	2	4,5	4	5
	11-15 m.	5	13,8	7	16,0	12	15
	>15 m.	28	77,8	32	72,7	60	75
Kvalifikacinė kategorija	Neatestuotas	1	2,8	1	2,2	2	2,5
	Mokytojas	1	2,8	3	6,8	4	5
	Vyr. mokytojas	8	22,2	20	45,5	28	35
	Metodininkas	24	66,7	18	41,0	42	52,5
Užimamos pareigos	Ekspertas	2	5,6	2	4,5	4	5
	Vadovas	4	11,1	3	6,8	7	8,8
	Mokytojas/ specialistas	32	88,9	41	93,2	73	91,2

PEDAGOGŲ DARBĄ VERTINANTYS ASMENYS MOKYKLOSE X IR Y

Mokykla X

Vertintojas	Kartą per kelis metus	Kartą per metus	2-3 kartus per metus	Vertinama nuolat	Nevertinama	Nežinau
NMVA išorės vertintojai	69,4 %	8,3 %	0 %	0 %	11,1 %	11,1 %
Švietimo skyriaus paskirti vertintojai	30,6 %	5,6 %	2,8 %	0 %	36,1 %	25 %
Mokyklos direktorius	13,9 %	58,3 %	11,1 %	16,7 %	0 %	0 %
Kuruojantis direktoriaus pavaduotojas ar skyriaus vedėjas	5,6 %	36,1 %	41,7 %	16,7 %	0 %	0 %
Metodinės grupės vadovas	8,3 %	44,4 %	33,3 %	11,1 %	2,8 %	0 %
Kolegos	8,3 %	25 %	36,1 %	16,7 %	8,3 %	5,6 %
Įsivertinu pats	8,3 %	38,9 %	5,6 %	47,2 %	0 %	0 %

Mokykla Y

Vertintojas	Kartą per kelis metus	Kartą per metus	2-3 kartus per metus	Vertinama nuolat	Nevertinama	Nežinau
NMVA išorės vertintojai	77,3 %	0 %	2,3 %	2,3 %	2,3 %	15,9 %
Švietimo skyriaus paskirti vertintojai	40,9 %	4,5 %	2,3 %	4,5 %	27,3 %	20,5 %
Mokyklos direktorius	4,5 %	47,7 %	15,9 %	11,4 %	15,9 %	4,5 %
Kuruojantis direktoriaus pavaduotojas ar skyriaus vedėjas	4,5 %	25 %	43,2 %	25 %	2,3 %	0 %
Metodinės grupės vadovas	6,8 %	9,1 %	11,4 %	13,6 %	50 %	9,1 %
Kolegos	2,3 %	6,8 %	11,4 %	27,3 %	36,4 %	15,9 %
Įsivertinu pats	2,3 %	22,7 %	9,1 %	65,9 %	0 %	0 %

X IR Y MOKYKLOSE ORGANIZUOJAMO PEDAGOGŲ VERTINIMO TIKSLAI

Darbuotojų vertinimo tikslas	**Mokykla X (sutinku/iš dalies sutinku)**	**Mokykla Y (sutinku/iš dalies sutinku)**
Stipriųjų ir tobulintinų darbuotojo veiklos sričių nustatymas bei priemonių numatymas trūkumams šalinti.	97,2 %	100 %
Darbuotojų atitikimo einamoms pareigoms patikrinimas, jo karjeros planavimas	80,6 %	84,1 %
Grįžtamojo ryšio tarp darbuotojo ir jo tiesioginio vadovo sukūrimas.	83,3 %	79,6 %
Darbuotojo ir organizacijos tikslų susiejimas.	97,2 %	84,1 %
Personalo ugdymo (mokymo ir kvalifikacijos kėlimo) sistemos tobulinimas.	86,1 %	81,8 %
Darbuotojų motyvacijos skatinimas.	69,5 %	68,1 %
Darbuotojo požiūrio į jam priskiras veiklas, būsimą karjerą, o taip pat į grupę ar komandą kurioje dirba išsiaiškinimas.	83,4 %	68,1 %
Duomenų kvalifikacinei kategorijai patvirtinti surinkimas.	88,9 %	81,8 %

APIBENDRINTI RESPONDENTŲ ATSAKYMAI APIE X ir Y MOKYKLOSE VEIKIANČIŲ VERTINIMO SISTEMŲ PRIVALUMUS IR TRŪKUMUS

MOKYKLA X			
Sistemos privalumai		**Sistemos trūkumai**	
Pasitikrinamas atitikimas kvalifikacinei kategorijai.	5	Kas metai keičiama vertinimo forma.	14
Metinio pokalbio metu aptariami prieš metus išsikelti tobulinimosi uždaviniai, aptariama kaip juos pavyko įgyvendinti.	21	Reikia surinkti labai daug duomenų, dažnai jie nėra reikšmingi.	11
Įsivertinama vadovavimas-lyderystė.	7	Sukeliama daug streso.	18
2-3 kartus per metus tikslinami asmeniniai tobulinimosi uždaviniai, žingsniai kaip juos įgyvendinsime.	8	Ne visi vertiami rodikliai priklauso nuo vertinamojo darbo kokybės.	5
Galima pasirinkti skatinimo formą-dovaną (laisva diena savaitėje, patogus tvarkaraštis, kvalifikacijos kėlimo kursų apmokėjimas, atostogos mokinių mokymosi metu ir pan.)	12	Įsivertinimas subjektyvus.	4
Kiekviena įvykusi veikla aptariama, įvertinama tuoj pat, numatoma kaip būtų prasminga ją organizuoti kitais metais.	4	Grįžtamojo ryšio pokalbis vyksta nelygiomis sąlygomis: kalbasi trys vadovai ir vienas darbuotojas.	2
Darbo vertinimo pagrindas- įsivertinimo duomenys.	18	Tai būdas susidoroti su neįtinkančiais pavaldiniais.	1
Vadovai geriau susipažįsta su mokytojų darbu.	25	Mažas dėmesys dalyko žinių išmanymui.	1
Aiškesnis tampa kvalifikacijos tobulinimo poreikis.	9	Nuo darbo įvertinimo rezultatų nepriklauso būsimo darbo krūvis.	4
Direktorė ir skyrių vedėjos nuolatos stebi mokytojų atliekamą darbą, suteikia grįžtamąjį ryšį (pagiria, išsako pastabas) laiku.	6	Įsivertinimas organizuojamas mokslo metų pabaigoje kai darbo yra labai daug, todėl jis dažnai atliekamas skubotai.	3
Vadovas visada padėkoja.	7	Mokslo metų pradžioje nėra žinomi visi vertinimo kriterijai.	12
Vertinimo kriterijai derinami su visais mokytojais, profsąjunga.	8		
Gerai, kad vertina ne vienas vertintojas.	7		
Sistema leidžia išskirti geriausiai dirbančius darbuotojus.	3		
Metinio pokalbio metu atskleidžiama darbuotojo motyvacija darbui.	4		
Sistema padeda užtikrinti švietimo kokybę.	19		

MOKYKLA Y			
Sistemos privalumai		**Sistemos trūkumai**	
Vertinimo ir įsivertinimo proceso metu	2	Vertinimo tvarka (vertinimo tikslai ir	27

nustatomas darbuotojo požiūris į atliekamas pareigas, bendradarbiavimą, išsiaiškinamos darbo efektyvinimo prielaidos.		uždaviniai, dažnumas, grįžtamojo ryšio fiksavimo procesas ir kt.) organizacijoje nėra reglamentuota dokumentuose.	
Įvardinamos darbuotojo stipriosios ir tobulintinos veiklos sritys, užsibrėžiami veiklos tobulinimo uždaviniai.	26	Nevertinamos dalyko žinios ir profesinis tobulėjimas.	4
Mokyklos vadovai nuolat neformaliai vertina veiklą ir greitai suteikia grįžtamąjį ryšį.	28	Dažnai grįžtamasis ryšys suteikiamas padarius išvadas iš 1-2 kartų stebėjimo klasėje, neatsižvelgiama į aplinkybes.	11
Atsižvelgiama į darbuotojų pastabas dėl įvairių mokymų ir kvalifikacijos kėlimo sistemos tobulinimo.	17	Savianalizės anketos forma kiekvienais mokslo metais keičiama.	22
Organizuojamas įsivertinimo procesas motyvuoja stengtis dirbti geriau, siekti aukštesnių rezultatų.	7	Įsivertinimo tvarkos keitimo iniciatoriai visada yra mokyklos administracija, darbuotojų nuomonė turi nedaug reikšmės.	6
Grįžtamasis ryšys suteikiamas visada, kai darbuotojui iškyla tam tikrų sunkumų arba matomas akivaizdus progresas.	12	Metinio pokalbio metu dažnai tvyro įtampa, nes jame dalyvauja direktorius su pavaduotojais ugdymui ir vienas darbuotojas. Neišvengiama subjektyvaus požiūrio demonstravimo iš vertintojų pusės.	8
Nuolatinis neformalus vertinimas palengvina duomenų kvalifikacinei kategorijai patvirtinti surinkimą.	5	Grįžtamojo ryšio efektyvumas priklauso nuo vertintojo objektyvumo (dažnai grįžtamasi ryšys neįvyksta dėl nekontakto tarp vertintojo ir vertinamojo).	10
Vertinamas ne tik gebėjimas organizuoti ugdymo procesą, bet ir pokyčių organizacijoje inicijavimas, gebėjimas vadovauti grupei ar dirbti joje.	6		