

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

DOVILĖ STONKUTĖ

**PEDAGOGŲ ATRANKOS PALYGINIMAS IR
ANALIZĖ VILNIAUS GIMNAZIJOJE X IR
VIDURINĖJE MOKYKLOJE Y**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. Dr. T. Sudnickas

VILNIUS, 2012

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

**PEDAGOGŲ ATRANKOS PALYGINIMAS IR
ANALIZĖ VILNIAUS GIMNAZIJOJE X IR
VIDURINĖJE MOKYKLOJE Y**

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S204

Vadovas

..... **Prof. Dr. T. Sudnickas**

(parašas)

2012 05

Recenzentas

.....

(parašas)

2012 05

Atliko

Žimns0-01 gr. stud.

..... **D. Stonkutė**

(parašas)

2012 05 02

VILNIUS, 2012

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. DARBUOTOJŲ ATRANKA.....	9
1.1. Atrankos etapai.....	11
1.2. Atrankos metodai.....	19
1.3. Interviu	21
1.3.1. Interviu rūšys.....	22
1.3.2. Interviu struktūra.....	28
1.4. Pedagogų atranka.....	31
2. ATRANKA KOMPETENCIJŲ PAGRINDU.....	35
3. PEDAGOGŲ ATRANKOS PROCESO TYRIMO METODOLOGINĖ DALIS.....	38
4. PEDAGOGŲ ATRANKOS PROCESO TYRIMO REZULTATAI.....	43
4.1. Pedagogų atrankos proceso efektyvumo įvertinimas apklausus įstaigų tiriamuosius.....	43
4.2. Pedagogų atrankos proceso efektyvumo įvertinimas apklausus įstaigų pedagogus.....	55
IŠVADOS.....	67
REKOMENDACIJOS.....	69
LITERATŪRA.....	71
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	74
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	76
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	78
PRIEDAI.....	80

PRIEDAI

1 priedas.	Darbuotojų verbavimo procesas.....	81
2 priedas.	Interviu metodai.....	82
3 priedas.	Tinkami ir netinkami klausimai interviu metu.....	83
4 priedas.	Pamokos vertinimo lentelės forma.....	85
5 priedas.	Interviu klausimai.....	87
6 priedas.	Anketa pedagogams.....	89
7 priedas.	Vilniaus miesto gimnazijų ir vidurinių mokyklų 2011 m. reitingai.....	93
8 priedas.	Interviu su pedagogų atranką vykdančiu žmogumi gimnazijoje X.....	95
9 priedas.	Interviu su pedagogų atranką vykdančiu žmogumi vidurinėje mokykloje Y.....	101

LENTELĖS

1 lentelė. Atrankos proceso etapai.....	16
2 lentelė. Grįžtamumo kvota.....	42
3 lentelė. Informacija, įtraukiama į darbo skelbimą.....	44
4 lentelė. Pedagogų atrankos proceso etapai.....	45
5 lentelė. Mokytojų tipų pasirinkimas prioritetų tvarka.....	48
6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžius.....	56

PAVEIKSLAI

1 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	56
2 pav.	Respondentų darbo stažas.....	57
3 pav.	Būdai, kuriais respondentai sužinojo apie darbo vietą.....	58
4 pav.	Informacija, pateikta darbo skelbime.....	58
5 pav.	Atrankos proceso etapai.....	59
6 pav.	Individualaus pokalbio turinys respondentų nuomone.....	60
7 pav.	Kandidatų skaičius interviu etape.....	60
8 pav.	Mokytojų tipai.....	62
9 pav.	Klausimų tipai individualaus pokalbio su respondentais metu.....	62
10 pav.	Respondentų nuomonė apie kriterijus, būtinus pedagogo darbui.....	63
11 pav.	Respondentams užduodamų klausimų tipai.....	64
12 pav.	Testai, kuriuos turėjo atlikti respondentai atrankos metu.....	64
13 pav.	Respondentų atsakymai apie bandomųjų pamokų pravedimą.....	65
14 pav.	Respondentų nuomonė apie klausimus, orientuotus į kompetencijas.....	66

IVADAS

Temos naujumas ir aktualumas. Tema „pedagogų atrankos palyginimas ir analizė Vilniaus gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y“ yra labai aktuali šių dienų Lietuvos visuomenėje. Pagrindinis dėmesys darbe yra skiriamas švietimo sistemai, kurią sudaro formaliojo ir neformaliojo švietimo struktūros. Gimnazijos ir vidurinės mokyklos yra formaliosios struktūros sudėtinės dalys. Minėtų įstaigų paskirtis yra suteikti vidurinį išsilavinimą moksleiviams. Tačiau tarp institucijų egzistuoja esminis skirtumas - gimnazijose mokymas yra labiau pagilintas. Moksleiviams, besimokantiems gimnazijose, yra keliami aukštesni išsilavinimo reikalavimai, jiems suteikiamos platesnės mokymosi galimybės ir perspektyvos nei vidurinėse mokyklose. Taigi, mokytojų atliekamas darbas yra labai atsakingas, reikalaujantis daugybės kompetencijų ir profesionalumo įvairiose srityse. Todėl nekokybiškai atrinkti mokytojai gali turėti neigiamos įtakos mokinių ateičiai ir jų pasiekimams. Dėl šios priežasties pedagogai mokymo įstaigose turi būti atrinkti itin kruopščiai ir atsakingai. Pedagogų atrankos palyginimas ir analizė 2 skirtingose vidurinio mokslo institucijose – gimnazijoje ir vidurinėje mokykloje – yra aktualus būdas palyginti ir nustatyti, ar darbuotojų atrankos procesas skiriasi šiuose 2 įstaigų tipuose, o jei taip – išsiaiškinti, kuriose srityse.

Temos iširtumas. Darbuotojų atrankos temą tyrinėjo daugybė autorių (Stoner et al. 2005; Stankevičienė, Lobanova, 2006), kurie didelę reikšmę skyrė šio klausimo svarbai. Lorenza Clifford (2006) gilinasi į individualaus pokalbio svarbą darbuotojų atrankos proceso metu. Marge Scherer (2011) bei Kenneth D. Peterson (2002) analizavo konkrečios profesijos – mokytojų – atrankos proceso kriterijus. Deborah Bowers ir Brian H. Kleiner (2005) pabrėžė elgesio interviu reikšmę, teigdami, kad pokalbis yra geriausias būdas tinkamiausiems kandidatams atrinkti. Asta Stankevičienė ir Liudmila Lobanova (2006) didelį dėmesį skyrė darbuotojų atrankos proceso etapams bei metodams, pabrėždamos, jog darbuotojų atranka yra dvipusis procesas – tiek iš kandidato, tiek iš organizacijos pusių. Jovita Aleksiūnaitė (2009) personalo atranką tyrinėjo socialiniu aspektu.

Darbo tema yra glaudžiai susijusi su dabartine švietimo sistema, kuria žmonės nevisada linkę pasitikėti dėl personalo atrankos mokyklose kruopštumo stokos. Tai yra ypač pabrėžtina kalbant apie gimnazijas bei vidurines mokyklas, kuriose atrankos kriterijai turėtų būti itin aukšti, nes šio tipo mokslo įstaigos ruošia moksleivius baigiamiesiems egzaminams bei stojimui į aukštąsias mokyklas. Pedagogų atranka mokyklose yra nauja ir dar neiširta, tačiau itin svarbi sritis, galinti nulemti moksleivių motyvaciją, kiekvieno mokinio individualių gebėjimų pastebėjimą bei ugdymą, charakterio, vertybių formavimą, ateities perspektyvas. Dėl šių priežasčių pedagogų atrankos procesas turėtų būti vykdomas itin atsakingai ir rimtai. Ankstesni autoriai (Aleksiūnaitė, 2009; Puslienė, 2011; Pependikytė-Stonienė, 2011; Petravičienė, 2011; Krasauskaitė, 2009), rašę darbus panašiomis

temomis, gilinasi į darbuotojų atrankos specifiką kitose srityse: pašte, savivaldybėse, tarptautinėse įstaigose, atranka buvo tyrinėjama ir socialiniu aspektu. Tačiau nei vienas autorius netyrė švietimo įstaigų, nebuvo analizuojamos atskiros ir konkrečios mokslo institucijos. Būtent gimnazijų ir vidurinių mokyklų pedagogų atranka, palyginimas ir analizė yra nauja ir nepaliesta sritis.

Tyrimo **objektas** yra Vilniaus gimnazijos X ir vidurinės mokyklos Y personalas. Įstaigose vykdoma pedagogų, mokyklose dirbančių ne ilgiau kaip 5 metus, atrankos analizė, gauta informacija - lyginama ir analizuojama. Ieškoma atrankos proceso trūkumų bei privalumų, analizuojamos problemų priežastys bei siūlomi sprendimo būdai.

Problema pateikiama teiginiu – nekokybiška, nesėkminga atranka sąlygoja prastą personalą (prastus pedagogus).

Darbo **tikslas** – nustatyti, ar gimnazija X taiko efektyvesnę, kokybiškesnę atranką nei vidurinė mokykla Y.

Darbe formuluojami šie **uždaviniai**:

1. Išsiaiškinti darbuotojų atrankos specifiką gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y.
2. Palyginti darbuotojų atranką gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y.
3. Išsiaiškinti, ar gimnazija X taiko efektyvesnę atranką nei vidurinė mokykla Y.

Darbe naudojami šie informacijos rinkimo ir tyrimo **metodai** – mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, lyginamasis metodas, interviu ir anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš 4 skyrių. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptarta darbuotojų atrankos samprata, apibūdinti populiariausi šio proceso etapai bei metodai, pabrėžiama pedagogų atrankos svarba. Taip pat aptarta individualaus pokalbio atrankos procese svarba, nurodytos interviu rūšys bei struktūra. Antroje darbo dalyje nurodyta kompetencijų reikšmė pedagogų atrankos procese. Trečiojoje baigiamojo darbo dalyje pagrindžiami tyrimo metodai bei instrumentas, apibūdinamas pasiruošimas tyrimui bei jo eiga, nurodomas tyrimo patikimumo laipsnis. Ketvirtojoje darbo dalyje analizuojami ir lyginami tyrimo metu gauti duomenys apie atrankos procesą tirtose įstaigose, pateikiamos tyrimo išvados bei rekomendacijos.

Darbo teorinei daliai parengti remiamasi tiek užsienio, tiek lietuvių autorių darbais. Lyginamajai daliai parengti naudotasi interviu metu gauta informacija bei anketinės apklausos duomenimis.

Darbas galėtų būti naudingas žmogiškųjų išteklių specialistams, tyrinėtoms mokymo įstaigoms bei studentams.

1. DARBUOTOJŲ ATRANKA

Kai kurie autoriai (Stoner et al., 2005; Stankevičienė, Lobanova, 2006) vieningai sutaria, jog darbuotojų atranka yra procesas, apimantis abipusį sprendimą: pačios organizacijos ir kandidato į darbo vietą. Pirmiausia, tai yra organizacijos sprendimas, ar verta siūlyti darbo vietą, ar ją gali užimti kiti organizacijos darbuotojai. Antra, pats kandidatas sprendžia, ar organizacijos siūlomos pareigos, aplinka, įmonės atmosfera bei kiti darbuotojai atitinka jo poreikius ir galimybes. Tačiau Stoneris ir kt. (2005) pabrėžia, kad dažniau darbuotojų atranka yra vienpusis sprendimas, nes kandidatų į darbo vietą yra daugiau negu siūlomų pareigų, todėl organizacija turi įdėti kuo daugiau pastangų, kad atrinktų patį siūlomui darbui tinkamiausią kandidatą.

Kai kurie autoriai (Martin, Jackson, 2005; Nickson, 2007) pabrėžia, jog darbuotojų atrankos svarbą yra lengviau nurodyti pabrėžiant šio proceso silpnasias puses, o ne privalumus. Martinas ir Jackson (2005) teigia, jog pagrindiniai nekokybiškos darbuotojų atrankos pavyzdžiai bei jų galimi rezultatai yra:

1. *Abejojimas, ar darbo vietai užimti išvis reikalingas naujas darbuotojas.* Dažnai pasirenkamas toks variantas, kuomet darbas, kuriam atlikti nėra konkretaus darbuotojo, yra paskirstomas organizacijoje jau dirbantiems žmonėms. Tai nėra gerai, nes apkraunamas personalas, o dėl šios priežasties darbai gali būti atlikti nekokybiškai, paskubomis. Taip pat, kuomet atsiranda nauja darbo vieta, klaidinga yra abejoti, ar reikalingi pasikeitimai, naujovės, permainos. Pavyzdžiui, ilgesnės ar trumpesnės darbo valandos, pačio darbo metodai ir pan. Apsvarsčius permainų galimybes galima pastebėti daug sričių, kurias galima tobulinti, o šiuo būdu galima palengvinti darbo kokybę ir darbuotojų motyvaciją (Jackson, 2005).
2. *Perdėtas skubėjimas paskelbti darbo vietą žiniasklaidoje.* Toks darbuotojų atrankos būdas gali baigtis nekokybišku darbo vietos pristatymu, klaidomis, netikslumais ir pan. Neteisingai ir paskubomis pateikta informacija gali suklaidinti bei atbaidyti stiprius kandidatus bei sumenkinti organizacijos įvaizdį visuomenėje (Jackson, 2005).
3. *Netikslus ir neišsamus siūlomų pareigų aprašymas.* Jeigu darbo vietai užimti yra ieškomi patyrę ir kvalifikuoti specialistai, netiksliai ir neišsamiai aprašytos pareigos bei reikalavimai darbo vietai užimti gali sukelti nemažai problemų. Netikslus darbo skelbimas atbaidys kvalifikuotus darbuotojus ir pritrauks netinkamus. Esant tokiai situacijai, organizacijos dažnai siūlomo darbo vietą reklamuoja konkrečių sričių specialistų žurnaluose, o tai dar labiau padidina organizacijos išlaidas. Todėl svarbu neskubėti, viską apgalvoti ir veikti užtikrintai (Jackson, 2005).

4. *Nekvalifikuoti atrankos darbuotojai.* Šie žmonės labai stipriai kenkia organizacijos įvaizdžiui, o tai gali turėti įtakos būsimiems darbuotojams, kurie susidaro blogą pirmąjį įspūdį apie galbūt būsimą darbo vietą. Taip pat nekvalifikuoti atrankos darbuotojai gali sukelti nemažų problemų, jei kruopščiai nepasiruoš pokalbiui ir kandidatams uždavinės netinkamus klausimus. Tai net gali pasibaigti kaltinimais diskriminacija (Jackson, 2005).
5. *Neapmokyti atrankos darbuotojai.* Šie žmonės atrenka per daug kandidatų ir vertina juos atsižvelgdami į per didelį kiekį kriterijų. Tai gali baigtis netiksliais rezultatais ir netinkamo kandidato pasirinkimu (Jackson, 2005).
6. *Sprendimas atrinkti tuos kandidatus, kurie tą dieną pasirodė geriausiai* nepaisant to, jog šie žmonės neatitiko visų keliamų reikalavimų, reikalingų siūlomai darbo vietai užimti. Tai dažniausiai baigiasi tuo, kad tenka skirti daugiau laiko jų apmokymams, o jie, galiausiai, vistiek netrukus palieka organizaciją (Jackson, 2005). Šį atrankos proceso trūkumą mini ir Boltonas (1997), teigdamas, jog šiuo būdu yra susidaroma skubota nuomonė apie kandidatą, o tai nulemia tolimesnę interviu eigą.

Apibūdinę šiuos darbuotojų atrankos trūkumus, Martinas ir Jackson (2005) pabrėžia, kad visų minėtų pavyzdžių rezultatas – dar didesnės kompanijos išlaidos. Vien reklama yra brangi, o jei dar netinkamai paskelbta – organizacijai papildomai tenka mokėti algą darbuotojui, kuris nėra tinkamas pareigoms ir nekvalifikuotai atlieka savo darbą.

Nicksonas (2007) taip pat pritaria nekokybiškos darbuotojų atrankos žalai bei teigia, jog pagrindiniai neefektyvios atrankos rezultatai yra šie:

1. *Brangaus laiko eikvojimas.* Kandidatų atrankai yra skiriama daug laiko: gyvenimo aprašymų peržiūrai, interviu planavimui, susitikimui su atrinktais kandidatais ir pan. (Nickson, 2007).
2. *Darbuotojų perkvalifikavimas.* Priėmus į darbą netinkamą kandidatą, tuos darbus, kurių jis nesugeba tinkamai atlikti, reikia perskirstyti kitiems organizacijoje dirbantiems žmonėms. Tai nulemia darbuotojų perkvalifikavimą (Nickson, 2007).
3. *Naujų darbuotojų paieška ir atranka,* kai pareigas palieka ką tik priimti darbuotojai. Netekus darbuotojo kiekviena minutė yra svarbi, nes darbas yra automatiškai perleidžiamas ir paskirstomas kitiems organizacijoje dirbantiems žmonėms. Tai sukelia papildomą įtampą ir nepasitenkinimą. Toliau tęsiama kandidatų paieška ir atranka sudaro dar daugiau išlaidų (Nickson, 2007).
4. *Kvalifikuotų darbuotojų kaita.* Jeigu darbuotojui suteikiamas nerealistiškas darbo vietos pristatymas, susidūręs su tikra darbo aplinka kvalifikuotas darbuotojas paliks įmonę (Nickson, 2007).

5. *Pravaikštos*. Netinkamai atrinkti kandidatai gali į darbą žiūrėti „pro pirštus“ ir neatlikti jiems pavestų užduočių (Nickson, 2007).
6. *Bloga nuotaika, neigiamos emocijos*.
7. *Neefektyvus vadovavimas ir darbuotojų priežiūra*. Blogai atrinkti vadovai nesugebės tinkamai atlikti savo darbo, o dėl to kentės jų pavaldiniai (Nickson, 2007).
8. *Drausmės problemos*. Netinkamai parinkti kandidatai gali konfliktuoti su senaisiais darbuotojais. Tai trukdys kokybiškai atlikti darbą ir bendrauti su klientais (Nickson, 2007).
9. *Atleidimai iš pareigų*.

Atsižvelgiant į pateiktus rodiklius pasidaro aišku, kad yra itin svarbu, jog organizacijos detaliam ir kruopščiai apsvaistytam paieškos ir atrankos procesui bei pasirinktoms tinkamoms būdams ir metodams, kad atranka būtų efektyvi, būtų parinktas tinkamas kandidatas, o atrankos kaina būtų protinga (Nickson, 2007).

Stankevičienė ir Lobanova (2006) pabrėžia, jog pagrindinis darbuotojų atrankos tikslas yra „surasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai labiausiai tinkantį kandidatą“ (p. 47). Prieš tai pateiktą neefektyvios atrankos trūkumų vengimas pagelbės parenkant bei priimant labiausiai siūlomai darbo vietai tinkamą kandidatą.

1.1. Atrankos etapai

Daugybė autorių pateikia skirtingas atrankos etapų kvalifikacijas. Pagrindiniai darbuotojų atrankos etapai sutampa, tačiau kai kurie autoriai išskiria papildomus procesus arba pabrėžia vienokius ar kitokius atrankos būdus, siekiant sėkmingai atlikti darbuotojų atranką. Kaip teigia Stoneris ir kt. (2005), „tikrasis atrankos procesas įvairiose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtingas“ (p. 380).

Mažiausiai darbuotojų atrankos etapų išskiria Boltonas (1997). Šis autorius pabrėžia 2 etapų, reikalingų atrinkti geriausius darbuotojus, svarbą:

1. Gyvenimo aprašymas;
2. Interviu.

Boltonas (1997) vienu svarbiausių atrankos proceso etapų laiko gyvenimo aprašymą. Autorius įsitikinęs, kad tie žmonės, kurie jau išreiškė susidomėjimą siūloma darbo vieta, sugebės tai tinkamai parodyti būtent gyvenimo aprašymo forma.

Kai kurioms pareigoms reikalaujama kartu su CV (*curriculum vitae*) pateikti ir įdarbinimo anketą, kurioje darbdavys nurodo konkrečius klausimus, į kuriuos privaloma atsakyti. Gyvenimo aprašymas rašomas laisvesne forma, jame kandidatas turi galimybę pateikti visą naudingą informaciją apie save, savo gabumus, pasiekimus, patirtį ir pan. Tačiau Boltonas (1997) pabrėžia, kad į *curriculum vitae* įtraukta informacija turi būti pateikta aiškiai bei suprantamai. Tuo tarpu pildant įdarbinimo anketą, kandidatas privalo atsakyti į visus užduotus klausimus, jam draudžiama „pamiršti“ paminėti neigiamas savo karjeros puses.

Boltonas (1997) teigia, kad didelėse organizacijose egzistuoja kelių rūšių įdarbinimo anketų formos. Vienos iš jų naudojamos atrenkant fizinį darbą atliekančius žmones, kitos – administracijos darbuotojus, trečios – techninį ir vadovavimo darbą atliekančius žmones. Įdarbinimo anketos stilius turėtų parodyti, ko tikimasi iš būsimų darbuotojų. Ši forma turėtų būti aiški, glausta ir suprantama, joje turi atsispindėti svarbiausia informacija, iš kurios būtų galima spręsti, ar darbuotojas yra tinkamas siūlomam darbui. Taigi, rašytinės gimtosios kalbos žinios nebūtų pagrindinis faktorius, nulemiantis kandidato tinkamumą darbo vietai užimti. Kita vertus, įdarbinimo anketa, skirta vadovavimo pareigas turėsiantiems užimti kandidatams, greičiausiai reikalaus atsakyti į panašius klausimus:

- Pateikite pavyzdžių iš asmeninės patirties, su kokiomis sudėtingomis situacijomis esate susidūręs ir kaip su šiomis problemomis susidorojote.
- Kokį įvykį laikote savo didžiausiu asmeniniu pasiekimu iki šiandien?
- Kuo galite būti naudingas šiai organizacijai? Kaip galite jai padėti? (Bolton, 1997)

Boltonas (1997) teigia, jog tokio tipo informacija padės organizacijai išsiaiškinti specifinę informaciją apie kandidatą. Šiuo atveju išsiaiškinami šie aspektai:

- Kandidatų gebėjimas išreikšti mintis rašytine forma;
- Kandidatų motyvacija bei siekiai;
- Kandidatų gebėjimas susieti praeities įvykius su siūlomomis pareigomis (Bolton, 1997).

Manau, įdarbinimo anketa turi būti naudojama atrenkant kandidatus. Privaloma pateikti informacija leidžia atranką vykdančiam žmogui patikrinti, ar kandidatas atitinka minimalius kriterijus. Be to, pirminei atrankai reikalinga informacija gali būti nepateikta gyvenimo aprašyme. Įdarbinimo anketoje turėtų būti aiškiai pateikti klausimai apie darbinę patirtį, išsilavinimą, klausimai motyvacijai patikrinti, nurodytos problemų sprendimo situacijos. Dėl šios priežasties į efektyvios atrankos procesą įdarbinimo anketa privalo būti įtraukta.

Po šio darbuotojų atrankos etapo Boltonas (1997) išskiria 3 galimus rezultatus – autorius (Bolton, 1997) teigia, kad visus gyvenimo aprašymus galima išskirstyti į 3 dalis: „tinkami kandidatai“

(*possibles*), „visiškai netinkami kandidatai“ (*definitely nots*) bei „galimi kandidatai“ (*look at agains*). Jei „tinkamų kandidatų“ yra užtektinai, „galimus kandidatus“ reikia iškart atmesti. O jeigu „tinkamų kandidatų“ – per mažai, tuomet puikiai pravers „galimi kandidatai“, kurių gyvenimo aprašymus galima peržiūrėti dar kartą (Bolton, 1997).

Manychiau, gyvenimo aprašymas yra vienas svarbiausių atrankos proceso etapų, nes atrankas vykdomas žmogus *curriculum vitae* pagalba gali suskirstyti kandidatus į vertus patekti į tolimesnį atrankos etapą bei visiškai netinkamus. Šis atrankos etapas suteikia daug vertingos pradinės informacijos apie kandidatus bei leidžia susidaryti pirmąjį įspūdį apie kiekvieną pretendentą.

Antruoju pagrindiniu etapu Boltonas (1997) laiko interviu ir teigia, jog tai yra dvipusis procesas – vienas apie kitą informacijos gauna tiek kandidatas, tiek organizacija. Boltonas (1997) pabrėžia egzistuojantį požiūrį, kad interviu turi per mažai pagrįstumo ir negali būti naudojamas kaip vienintelis būdas atrinkti kandidatus siūlomai darbo vietai: „geri interviu įgūdžiai nebūtinai reiškia gerus darbo įgūdžius“ (Bolton, 1997, p. 63).

Tysonas (2006) darbuotojų atranką apibūdina pristatydamas lentelę (žr. 1 priedą), kurioje demonstruojamas glaustas darbuotojų verbavimo procesas ir pagrindiniai jo etapai. Pirmiausia, būtina nustatyti laisvas darbo vietas ir jų svarbą organizacijoje. Tai padaryti būtina atsižvelgiant į organizacijos tikslus bei žmogiškųjų išteklių planą. 2 etapu autorius (Tyson, 2006) laiko šaltinius, galinčius padėti rasti tinkamus žmones siūlomoms pareigoms užimti, bei jų paisymą. Darbuotojų atrankos procese didelį dėmesį siūloma skirti institucijoms bei žiniasklaidai.

Sutikčiau su Tyson (2006) nuomone, kad siūlomą darbo vietą yra būtina paskelbti žiniasklaidoje. Kai kurios įstaigos yra linkusios žmones įdarbinti „per pažįstamus“. Tai nėra tinkamiausias būdas geriausiai kandidatui atrinkti. Tam, kad dėl darbo vietos kreiptųsi kvalifikuoti ir motyvuoti žmonės, apie siūlomas pareigas būtina paskelbti žiniasklaidoje – naudojant skelbimus internete arba laikraščiuose. Šiuo būdu pritraukiami įvairūs kandidatai, o tai leidžia rinktis ir išsirinkti geriausią iš jų.

3 etapas pabrėžia tinkamai, patraukliai ir suprantamai paruoštos ir paskelbtos informacijos būsimiems kandidatams svarbą. Autorius (Tyson, 2006) sukonkretina darbo skelbimo bei gyvenimo aprašymo skiltis ir išdėsto pagrindinius kriterijus, kurie privalo būti įtraukti darbo skelbime ir gyvenimo aprašyme. Pavyzdžiui, darbo skelbime Tysonas (2006) mini informaciją apie pačią organizaciją, siūlomo darbo pareigas, reikalaujamas kvalifikacijas, patirtį, būsimo darbo sąlygas, bei nurodo paraiškos formos metodą, kad kandidatai žinotų, kokių būdu kreiptis dėl siūlomos darbo vietos.

Mano nuomone, Tysonas (2006) yra visiškai teisingas. Darbo skelbime turi būti įtraukta konkreti informacija. Kandidatai turi būti informuoti apie organizaciją, siūlančią darbo vietą, pačių pareigų tipą,

bei reikalavimus siūlomai darbo vietai užimti. Taip pat darbo skelbime turėtų būti pateiktas būsimas atlyginimo dydis bei nurodyta, koku būdu kreiptis dėl darbo vietos. Ši informacija padeda atfiltruoti būsimus kandidatus - dėl aiškiai pateiktų nurodymų kreipsis tik atitinkantys pateiktus kriterijus bei motyvuoti kandidatai.

Tyson (2006) nurodo, kad atrankas vykdančios žmonės didelį dėmesį turėtų skirti 9 nurodytoms gyvenimo aprašymo skiltims: asmeninei informacijai, išsilavinimui ir kvalifikacijoms, profesinėms kvalifikacijoms, darbo istorijai, laisvalaikiui, sveikatai, vadovavimo patirčiai, papildomai informacijai bei rekomendacijoms (žr. 1 priedą).

Ne visai sutikčiau su autoriaus (Tyson, 2006) nuomone. Manychiau, jog atrankas vykdančias asmuo turėtų daugiausiai dėmesio skirti šioms gyvenimo aprašymo skiltims: išsilavinimui, profesinėms kvalifikacijoms, darbo istorijai ir rekomendacijoms. Išsilavinimas ir profesinės kvalifikacijos reikalingos tam, kad būtų įsitikinta, jog kandidatas išmano savo darbo sritį ir kvalifikuotai jį atliks. Darbo istorija yra naudinga patikrinti, ar kandidatas linkęs dažnai keisti darbo vietą. Iš to galima spręsti, ar jis yra pastovus, ar mokyklai naudinga jį priimti, jei jo darbo vieta keičiasi kas metus. Galiausiai, rekomendacijos yra skirtos patikrinti kandidatų pateiktą informaciją ir įsitikinti, kad jų pateikti duomenys nėra melagingi. Mano nuomone, asmeninė informacija, laisvalaikis ir vadovavimo patirtis neturi lemiamos įtakos pedagogo pareigoms užimti. Tai yra tik papildomi kriterijai, į kuriuos verta atkreipti dėmesį priimant galutinį sprendimą.

Galiausiai, paskutiniu atrankos etapu laikomas kandidatų informavimas (Tyson, 2006). Būtina informuoti tiek sėkmingai atrinktus, tiek atmestus kandidatus.

Sutikčiau, kad tai yra privalomas atrankos etapas. Atranka privalo būti vykdoma etiškai abiejų pusių atžvilgiu – tiek atrinktų, tik atmestų kandidatų.

Tysonas (2006) pristato schemą, kurioje darbuotojų atrankos procesą pristato dar išsamiau ir detaliau, daugiau dėmesio skirdamas atrankos metodams:

Nustatykite efektyvaus darbo apibrėžimą

Remdamiesi darbo analize, sudarykite detalų darbo aprašymą, nustatykite darbo instrukcijas bei reikalavimus darbuotojui



Apsvarstykite ir nustatykite kandidatų pasirodymo spragas

Palyginkite patyrusius darbuotojus su kandidatais ir nustatykite priimtina ribą, kuri leis atsirinkti tinkamiausius kandidatus



Nustatykite atrankos reikalavimus bei kriterijus

Tai turi būti grindžiama kiekvieno asmens specifika



Apsvarstykite ir pasirinkite tinkamus atrankos metodus

Tinkamumo testai, gebėjimų testai, asmenybės testai, grupiniai situaciniai testai, interviu, dokumentinė informacija, stažuočių informacija



Suplanuokite ir panaudokite pasirinktus metodus



Patvirtinkite pasirinktus metodus

Įvertinkite kandidatų pasirodymą pagal savo pasirinktus ir taikytus metodus



Kaitaliokite atrankos metodus

Laikui bėgant keiskite sistemą ir metodus

Šaltinis: Tyson, 2006, p. 179

Pirmiausia, autorius (Tyson, 2006) ragina aiškiai ir tiksliai nusistatyti efektyvaus darbo apibrėžimą, kurio pagrindą turi sudaryti pareigų aprašymas, darbo specifika bei kandidatui keliami reikalavimai. Ši informacija turi būti grįsta darbo analize. Antra, Tysonas (2006) pabrėžia būtinybę nustatyti kandidatų pasirodymo atrankoje bei prisistatymo spragas. Siūloma nusistatyti aiškią ribą, lyginant kandidatus į siūlomas pareigas su jau patyrusiais įmonės darbuotojais. Taigi, raginama nustatyti konkrečius atrankos reikalavimus ir kriterijus kandidatams.

Sekančiu etapu Tysonas (2006) laiko tinkamų atrankos metodų pasirinkimą. Į juos gali įeiti įvairiausios testavimo rūšys (tinkamumo, sugebėjimų, asmenybės, grupiniai situaciniai testai), individualus pokalbis, dokumentinė bei stažuočių informacija. Šiuos metodus reikia suplanuoti, panaudoti bei patvirtinti. Tai galima padaryti įvertinant kandidatų pasirodymą atrankoje pagal parinktus atrankos metodus. Galiausiai, Tysonas (2006) siūlo kaitalioti metodus, neprisirišti prie vieno to pačio. Tik šitaip įmanoma rasti geriausią būdą atrinkti tinkamiausią kandidatą siūlomoms pareigoms užimti.

Stoneris ir kt. (2005) išskiria 7 etapus, skirtus atrinkti geriausiems kandidatams (žr. 1 lent.). Pirmasis iš jų yra įdarbinimo anketa, kurią paminėjo ir Boltonas (1997). Ji reikalinga esminei informacijai gauti. Toliau seka pradinis „rūšiavimo pokalbis“, kuris padeda atranką vykdančiam žmogui greitai apsispręsti, kurie kandidatai yra tinkami, o kurie - iškart atkrenta. Pasak Stonerio ir kt. (2005), šis būdas „leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą“ (p. 381). Po „rūšiavimo pokalbio“ seka testavimas. Daugybę testavimo rūšių paminėjo Tysonas (2006) - tinkamumo, gebėjimų, asmenybės, grupinius situacinius testus, o Stoneris ir kt. (2005) prie šių prideda kompiuterinę testavimo sistemą. Testavimas yra reikalingas patikrinti kandidatų gabumus, galimybes ir išsiaiškinti, ar žmogus pakankamai išmano būsimo darbo sritį, specifiką ir pan.

Manychiau, testavimas yra privalomas būdas patikrinti būsimų darbuotojų žinias, įgūdžius. Testavimo pagalba galima patikrinti, ar gyvenimo aprašyme nebuvo pateikta melaginga informacija. Taip pat tai yra puikus būdas sužinoti, ar kandidatas išmano būsimo darbo sritį, ar jo gabumai, asmeninės savybės atitinka darbo reikalavimus. Situaciniai testai yra būtini įsitikinti, kad kandidatas susidoros su būsimomis darbinėmis situacijomis. Taip pat išskirčiau motyvacinius testus, skirtus įsitikinti, kad kandidatas yra pakankamai motyvuotas užimti siūlomas pareigas. Taigi, mano nuomone, testavimas yra privaloma pedagogų atrankos proceso dalis.

1 lentelė. Atrankos proceso etapai

Procedūros	Paskirtis	Veiksmai ir kryptys
1. Įdarbinimo anketos užpildymas	Nurodo, kokias pareiškėjas nori užimti pareigas, suteikia informacijos pokalbiui.	Reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti.
2. Pradinis "rūšiavimo" pokalbis	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą.	Klausama apie patyrimą, norimą algą, norą persikelti ir t.t.
3. Testavimas	Padedą įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe.	Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tiriama sveikata ir fizinės galimybės.
4. Tyrimai "už nugaros"	Patikrinama pareiškėjo santraukos ar anketos teisingumas.	Kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo viršininką (su leidimu) ir patvirtinama informacija, gauta iš pareiškėjo.
5. Išsamus atrankos pokalbis	Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip apie individą.	Kalbasi vadovas, kuriam pareiškėjas atsiskaitinės.
6. Fizinis patikrinimas	Įsitikinama pareiškėjo veiklos rezultatų efektingumu; padeda apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų; padaromas įrašas apie darbuotojo sveikatą; apsaugo firmą nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų.	Dažnai atlieka organizacijos gydytojas.
7. Darbo pasiūlymas	Užpildoma laisva darbo vieta ar pareiškėjų.	Siūlomas atlyginimas ir naudų paketas.

Šaltinis: Stoner et al., 2005, p.381

Stoneris ir kt. (2005) kaip 4 etapą išskiria tyrimus „už nugaros“, kuomet tikrinama kandidatų pateikta informacija. Pavyzdžiui, dažnai atranką vykdančys asmenys susisiekią su buvusiais kandidatų

darbdaviais, kad išsiaiškintų jiems svarbius klausimus ir patikrintų, ar kandidatas gyvenimo aprašyme arba įdarbinimo anketoje pateikė teisingą informaciją, ar nepraleido faktų, kuriuos turėtų žinoti naujasis darbdavys.

Visiškai sutinku su „tyrimų už nugaros“ etapu ir manau, jog tai yra privalomas etapas atrankos procese. Atrankas vykdantys asmenys turėtų įsitikinti, kad kandidatų pateikta informacija yra teisinga. Rekomendacijų tikrinimas turi vykti telefonu, būtina paskambinti rekomendaciją rašiusiam žmogui ir įsitikinti, kad pateikta informacija yra tiksli. Taip pat šiuo būdu galima papildyti jau turimus duomenis ir sužinoti dar daugiau. Kandidatų pateiktą informaciją apie išsilavinimą, darbinę patirtį būtina tikrinti paprašius jo pateikti visus tai įrodančius dokumentus.

Paminėję pradinį pokalbį, Stoneris ir kt. (2005) 5 etapu išskiria išsamų atrankos pokalbį su įmonės vadovu. Šio tipo interviu yra žymiai ilgesnis, išsamesnis, jo metu siekiama sužinoti kuo daugiau informacijos apie kandidatą. Priešpaskutiniu etapu Stoneris ir kt. (2005) laiko fizinį kandidato patikrinimą, kurio metu įsitikinama, kad kandidatas yra fiziškai pajėgus atlikti darbą ir nekels grėsmės kitų darbuotojų sveikatai. Visi etapai baigiasi darbo pasiūlymu, kurį kandidatas arba priima, arba ne.

Manychiau, fizinis kandidatų patikrinimas yra privaloma pedagogų atrankos proceso dalis. Mokytojai dirba su vaikais, todėl itin svarbu užsitikrinti, kad mokyklos darbuotojai nekels pavojaus nei savo, nei kitų žmonių sveikatai. Mano manymu, prieš priimant pedagogą į darbą, jis turi pateikti dokumentus, įrodančius tiek fizinę, tiek psichinę sveikatos būklę. Sveikatos patikrinimas turėtų būti atliktas prieš pasirašant darbo sutartį.

Stankevičienė ir Lobanova (2006) personalo atrankos procese išskiria daugiausiai - 10 etapų:

1. *Dokumentų užpildymas.* Stankevičienė ir Lobanova (2006) tvirtina, kad paraiškas galima pateikti tiesiogiai atvykus į organizaciją arba išsiuntus dokumentus paštu.
2. *Dokumentų peržiūrėjimas.* Kaip ir Boltonas (1997), autorės (Stankevičienė, Lobanova, 2006) pabrėžia gyvenimo aprašymo svarbą. Taip pat svarbiais šio etapo komponentais laikomi organizacijos anketa bei papildomi dokumentai, kurie gali kandidatui padėti įgyti pranašumą prieš kitus kandidatus.
3. *Tinkamiausių kandidatų sąrašo sudarymas.* Stankevičienė ir Lobanova (2006), lygiai taip pat kaip ir Boltonas (1997), išskiria kandidatus į 3 kategorijas, kurios sudaromos peržvelgus kandidatų pateiktus dokumentus: *tinkami*, *galimi* ir *netinkami* kandidatai.
4. *Kandidatų kvietimas pokalbiui.* Atrinkti kandidatai yra kviečiami tolimesniam etapui – susitikimui su organizaciją atstovaujančiu asmeniu (Stankevičienė, Lobanova, 2006).
5. *Pirminis kandidatų atrinkimas.* Stoneris ir kt. (2005) taip pat išskyrė šį atrankos etapą kaip „rūšiavimo pokalbį“. Tuo tarpu Stankevičienė ir Lobanova (2006) šį etapą laiko ne tik

rūšiuojimu, bet ir reikalingos informacijos gavimu, bei teigia, kad kandidatų „klausama apie jų darbo patirtį, darbo keitimo priežastis, motyvaciją, vertybes, interesus, silpnąsias ir stipriąsias puses, santykius su vadovais ir kolegomis“ (p. 48). Išskiriamas ir konkretus skaičius žmonių, kurie gali pateikti į šį etapą – 10-20 žmonių.

6. *Antrinis kandidatų atrinkimas.* Iš minėtų 10-20 kandidatų yra atsirenkami 3-4 žmonės, kurie susitinka tiek su tiesioginiu savo, tiek ir su visos organizacijos vadovu. Šis pokalbis yra išsamesnis nei pirminis kandidatų atrinkimas (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Šio etapo svarbą taip pat pabrėžė Stoneris ir kt. (2005), kurie antrinį kandidatų atrinkimo etapą vadina išsamiau atrankos pokalbiu.
7. *Kandidato išrinkimas.* Kandidatą išrinkti galima keliais būdais. Stankevičienė ir Lobanova (2006) teigia, kad „jei pokalbio metu dalyvavo komisija, jos nariai priima daugumos sprendimą“ (p. 48). Kitu atveju lemiamą sprendimą priima tiesioginis kandidato viršininkas.
8. *Pasiūlymo dirbti pateikimas ir jo patvirtinimas.* Pabrėžiama, kad tuomet, kai kandidatas patvirtina, kad priima jam siūlomas pareigas, būtina informuoti likusius kandidatus (Stankevičienė, Lobanova, 2006).
9. *Pranešimas kandidatams, kuriems nepasisekė.* Stankevičienė ir Lobanova (2006) itin pabrėžia šio etapo svarbą ir būtinybę teigdamos, kad kandidatus galima informuoti tiek telefonu, tiek parašant elektroninį laišką.
10. *Darbo sutarties pasirašymas.*

Stankevičienės ir Lobanovos (2006) darbuotojų atrankos etapų skirstymas yra panašus į Stonerio ir kt. (2005) pasiūlytus atrankos proceso etapus (žr. 1 lent.), todėl skyriaus gale autorės (Stankevičienė, Lobanova, 2006) siūlo vadovautis ir Stonerio ir kt. (2005) pateikta klasifikacija.

Manychiau, atrankos procesas turėtų susidaryti iš 5 pagrindinių etapų: gyvenimo aprašymo, įdarbinimo anketos užpildymo, testavimo, fizinio kandidatų patikrinimo ir interviu. Gyvenimo aprašymas yra būtinas vykdant pirminę atranką, tikrinant, ar kandidatų pateikta informacija atitinka siūlomai darbo vietai keliamus reikalavimus. Įdarbinimo anketa yra būtina, norint išsiaiškinti specifinę informaciją. Testavimas privalomas patikrinti kandidatų žinias, motyvaciją, gabumus. Fizinis kandidatų patikrinimas būtinas saugiam darbui su vaikais mokykloje. Kandidatas turi pateikti įrodymus tiek apie fizinę, tiek apie psichologinę sveikatos būseną. Individualus pokalbis reikalingas kruopštesnei atrankai: susipažinti su atrinktais kandidatais, patikrinti jų žinias, įgūdžius, sugebėjimą išspręsti problemas įvairiose situacijose ir pan.

1.2. Atrankos metodai

Egzistuoja įvairiausių rūšių atrankos metodai. Stankevičienė ir Lobanova (2006) teigia, kad „atrankos metodų pasirinkimo prioritetai priklauso nuo daugelio specifinių veiksnių: ekonominio ir mokslo išsivystymo bei kultūrologinių skirtingų šalių ir organizacijų ypatumų“ (p. 50). Tysonas (2006) prie ekonominių ir kultūrinių veiksnių priskiria ir skirtingas darbo sritis: vadybos, techninę bei kanceliarijos, teigdamas, kad kiekvienai sričiai naudojami skirtingi darbuotojų atrankos metodai. Tysonas (2006) pateikia lentelę (žr. 2 priedą), kurioje išskiria 5 šalis: Jungtinę Karalystę, Prancūziją, Vokietiją, Švediją ir Jungtines Amerikos Valstijas. Taip pat autorius (Tyson, 2006) išskiria 7 atrankos metodus: komisijos interviu (*panel interview*), dviejų asmenų interviu (*one-to-one interview*), įdarbinimo anketą (*application form*), psichometrinius testus (*psychometric tests*), vertinimo centrus (*assessment centres*), grafologiją (*graphology*) ir rekomendacijas (*references*). Autorius (Tyson, 2006) atliko tyrimą, kuriame nustatė, kaip dažnai/retai yra naudojami pateikti metodai skirtingų šalių 3 darbinėse sferose (vadybos, techninėje ir kanceliarijos).

Pirmiausia, tiriamos vadybos srities profesijos ir jų atrankos metodai. Jungtinėje Karalystėje ir Švedijoje populiariausias metodas vadybinėms pozicijoms atrinkti yra rekomendacijos. Ši atrankos būdą naudoja net 78,7% Jungtinės Karalystės ir 84,9% Švedijos organizacijų. Likusiose šalyse dominuoja dviejų asmenų interviu (Tyson, 2006). Daugelis autorių (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Stoner et al., 2005) pabrėžė šio metodo svarbą, nurodydami, kad individualus pokalbis leidžia sužinoti daug naudingos ir išsamios informacijos apie kandidatą, jo gabumus, profesines žinias bei charakterį.

Toliau tiriami metodai, naudojami atrinkti kandidatus į profesines/technines pareigas. Šalys vėl pasiskirstė į 2 grupes. Didžiojoje Britanijoje (77,5%) ir Švedijoje (82,2%) labiausiai paplitęs metodas – rekomendacijos, o likusiose šalyse, kaip ir atrenkant į vadybines pozicijas kandidatuojančius žmones, išlieka dviejų asmenų interviu (Tyson, 2006). Nors kai kurie autoriai (Bolton, 1997; Barclay, 1999) neigiamai vertina interviu dėl per mažo pagrįstumo, ir ragina nepasikliauti individualiu pokalbiu kaip vieninteliu atrankos metodu, visgi individualus pokalbis pirmauja atrankos metodų pasirinkime daugiau nei pusėje autoriaus (Tyson, 2006) pasirinktų šalių.

Ta pati situacija egzistuoja ir atrenkant žmones į kanceliarijos srityje siūlomas pozicijas. Tiek Prancūzijos (85%), tiek Vokietijos (65%), tiek JAV (76,2%) organizacijos dažniausiai naudoja dviejų asmenų interviu. Įdomu tai, jog 2 likusiose šalyse (Jungtinėje Karalystėje (74,9%) ir Švedijoje (80,4%)) populiariausiu išlieka rekomendacijų metodas. Darbdaviai labiausiai pasikliauja buvusių darbdavių, dėstytojų nuomone apie kandidatus (Tyson, 2006).

Nepopuliariausiu metodu visų šalių atžvilgiu yra laikomas grafologijos metodas, kai apie žmogaus gabumus, pomėgius bei žinias sprendžiama iš jo rašysenos. Bangerteris ir kt. (2009) teigia, jog dabar dažnai manoma, kad grafologija yra plačiai paplitusi Europos atrankos procesuose. Tačiau autoriai (Bangerter et al., 2009) tvirtina, kad tai yra tik mitas, klaidingas žmonių įsitikinimas.

Stankevičienė ir Lobanova (2006) pabrėžia visai kitus metodus nei Tysonas (2006) ir pateikia 7 atrankos metodus:

1. *Testavimas*. Egzistuoja daugybė testavimo rūšių, iš kurių autorės (Stankevičienė, Lobanova, 2006) išskiria skirtus „asmenybės bruožams, interesams, bendravimo gebėjimams bei motyvacijai įvertinti, taip pat intelektui, arba pažintiniams gebėjimams, profesinėms žinioms ir įgūdžiams bei emociniam intelektui, arba emocinei kompetencijai“ (p. 52).
2. *Diskusijos grupėse*. Dažniausiai tokio tipo diskusijose dalyvauja apie 10 žmonių. Siekiama išsiaiškinti dalyvių reakciją į pateiktą informaciją, įvertinti jų turimas profesines žinias, įgūdžius, charakterio savybes (Stankevičienė, Lobanova, 2006).
3. *Darbo bandymas*. Šis metodas leidžia kandidatams padirbėti tikroje darbinėje aplinkoje ir įsitikinti, kad siūlomos pareigos atitinka jų lūkesčius ir galimybes. Taip pat darbdaviai turi galimybę patikrinti kandidatų tinkamumą darbui atlikti (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Visiškai sutikčiau su šio etapo svarba. Būsimi mokytojai privalo praveisti pavyzdinę pamoką su keliomis skirtingomis mokinių klasėmis ir patys įsitinkinti, kad tiek fiziškai, tiek psichologiškai sugebės tinkamai atlikti darbą. Atranką vykdomas žmogus turi patikrinti kandidato sugebėjimus, kompetencijas bei žinias, reikalingas siūlomoms pareigoms. Darbo bandymas yra pats geriausias būdas įsitikinti, kad tiek darbas, tiek būsimas darbuotojas vieni kitiems tinka. Manychiau, šis atrankos metodas turi būti vykdomas po interviu etapo, atrinkus stipriausius kandidatus, prieš pasirašant sutartį.

4. *Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas*. Rekomendacijų svarbą pabrėžė daugelis autorių (Tyson, 2006; Stoner et al., 2005). Stankevičienė ir Lobanova (2006) pabrėžia šio metodo reikšmę teigdamos, kad „JAV net 33 mln. žmonių pateikia apie save melagingus duomenis“ (p. 54). Dažnai susiklosto situacijos, kuomet priėmę į darbo vietą atrinktą kandidatą, darbdaviai net nepatikrina jo pateiktos informacijos (akademinių įrašų, rekomendacijų ir pan.). Todėl žmonės turi puikią progą tuo naudotis ir pateikti melagingus duomenis apie savo kvalifikacijas.
5. *Sveikatos tikrinimas*.
6. *Atrankos pokalbis* (interviu). Kaip ir įrodyta Tysono (2006), individualus pokalbis yra populiariausias darbuotojų atrankos metodas.

7. *Kiti atrankoje naudojami metodai.* Stankevičienė ir Lobanova (2006) išskiria 2 papildomus metodus, naudojamus kai kuriose valstybėse bei įmonėse:

- a) *Sąžiningumo analizė.* Šis metodas naudojamas, kuomet reikia išsiaiškinti, ar kandidatas pateikė teisingą informaciją, ar jis nėra linkęs į nusikaltimus ir pan.
- b) *Astrologiniai ir grafologiniai metodai.* Perdėtą grafologijos reikšmę pabrėžė ir Bangerteris ir kt. (2009), laikydami šį metodą specifiniu ir retai sutinkamu darbuotojų atrankos procese.

Autorių grupė (Nigro et al., 2007) išskyrė 7 atrankos metodus, orientuotus į vertinimą:

- Minimaliai reikalaujamų kvalifikacijų įvertinimas;
- Mokymų, išsilavinimo bei patirties vertinimas;
- Kandidatų žinių bei analitinių įgūdžių testai raštu;
- Darbinių situacijų testai bei imitavimas;
- Egzaminavimas žodžiu;
- Biografijos tikrinimas;
- Medicininiai ir fiziniai egzaminavimai.

Kiekvienas autorius pateikia skirtingus metodus, tačiau juos vienija faktas, kad kiekvieno metodo tinkamumas priklauso nuo situacijos, kurioje jis yra taikomas, pačios organizacijos, kandidatų bei siūlomo darbo.

1.3. Interviu

Vienas dažniausių ir efektyviausių darbuotojų atrankos būdų yra pokalbis (interviu). Nepaisant tyrimų, kurie parodė, kad šis atrankos būdas turi nemažai ydų, tokių kaip stereotipinis mąstymas apie kandidatus, sprendimas apie pretendentes iš pirmo įspūdžio ir pan., vis dėlto tiek Barclay'us (1999), tiek Tysonas (2006) tvirtina, jog šis atrankos būdas yra pats populiariausias Didžiojoje Britanijoje tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje. Anot Barclay'aus (1999), interviu būdas tapo daug efektyvesnis personalo vadovų dėka. Straipsnyje (Barclay, 1999) pateikiamos 4 individualaus pokalbio sėkmės priežastys:

1. *Lankstumas* – egzistuoja įvairiausi interviu būdai;
2. *Asmeniškumas* – interviu metu kalbama asmeniškai, individualiai, didelę reikšmę turi konfidencialumas;

3. *Dvišalis procesas* - interviu metu kalbasi mažiausiai 2 žmonės;
4. Interviu yra *socialinis procesas*, kurio metu ne tik renkama konkreti informacija, bet ir bendraujama tarpusavyje (Barclay, 1999).

Clifford (2006) bei Klinvexas ir kt. (1998) taip pat pabrėžia interviu svarbą darbuotojų atrankos procese ir teigia, kad beveik visos organizacijos naudoja šį atrankos būdą, norėdamos įdarbinti įvairiausių profesijų žmones. Klinvexo ir kt. (1998) teigimu, interviu yra pats efektyviausias būdas nustatyti, ar kandidatas ateityje gerai atliks savo darbą. Tai yra puiki priemonė iš arčiau pažinti žmogų, įsitikinti, kad jo motyvacija ir žinios yra pakankamai aukšto lygio, kad kandidatas galėtų tinkamai atlikti darbą.

1.3.1. Interviu rūšys

Barclay'us (1999) nurodo kelis būdus, kaip pasiekti, kad interviu būtų rišlus. Pirmasis būdas yra panaudoti darbo analizę ir paruošti klausimus, tiesiogiai susijusius su būsimomis pareigomis. Kitu būdu siūloma visų kandidatų klausti tų pačių klausimų, palyginti jų atsakymus ir pagal gautus rezultatus atsirinkti tinkamiausių žmogų siūlomui darbui atlikti.

Manychiau, individualaus pokalbio metu kandidatai turėtų būti klausiami tokių pačių klausimų, kad būtų sudarytos visiškai lygiavertės galimybės kiekvienam pretendentui pasireikšti. Atranką vykdančias žmogus privalo turėti aiškiai išdėstytą klausimyną ir interviu vesti atsižvelgiant tik į jį, be jokių papildomų nukrypimų. Šiuo būdu daug lengviau lyginti kandidatus ir jų pasirodymą pokalbyje.

Barclay'us (1999) teigia, jog dabartiniu metu daugiausiai dėmesio sulaukė klausinėjimo būdas su 2 skirtingomis klausinėjimo technikomis, kurios sukuria 2 skirtingus rišlaus interviu tipus:

1. *Situacinis interviu*. Šis individualaus pokalbio tipas susitelkia ties į ateitį orientuotais klausimais ir prašo kandidatų pateikti savo elgesio pavyzdžių hipotetinėse situacijose. Pavyzdžiui, „*Ką darytum, jeigu...?*“. Tuomet visi rezultatai yra sulyginami su konkrečiais nustatytais standartais ir kiekvienam atsakymui yra priskiriamas tam tikras balų skaičius. Šio tipo interviu yra paremtas prielaida, kad žmogaus pokalbio metu išsakyti ketinimai yra susiję su realiu jo elgesiu ateityje, kai jis susiduria su tikromis situacijomis darbinėje aplinkoje. Straipsnyje (Barclay, 1999) yra nurodomi konkretūs aspektai, kurie nulemia šio interviu tipo pranašumą ir naudą:

- a) Situacijų apibūdinimai yra išvystomi taip, kad būtų susiję su situacijomis, kurios gali nutikti atliekant konkretų darbą. Pavyzdžiui, jeigu pokalbio metu siūlomas pedagogo darbas, pateiktos situacijos turėtų apimti minėto darbo specifiką;
 - b) Kiekvienam kandidatui yra pateikiamos identiškios situacijos, kad būtų galima pasirinkti geriausias atsakymus bei palyginti juos vieną su kitu;
 - c) Negalimi jokie nukrypimai nuo pateiktų situacijų, kandidatai negali klausinėti papildomų klausimų, jie privalo išspręsti problemas naudodamiesi tik pateikta informacija;
 - d) Atsakymų įvertinimo standartai yra sudaromi atsižvelgiant į kandidatų elgesį (jis neturėtų būti prastesnis nei vidutinis) konkrečiose situacijose, lyginant konkreta kandidatų elgseną su kitų darbuotojų elgesiu (Barclay, 1999).
2. *Elgesio interviu*, skirtingai nei situacinis interviu, didelį dėmesį skiria klausimams, orientuotiems į praeitį. Kandidatai yra prašomi atsakyti į pateiktus klausimus, remiantis savo patirtimi nutikus konkrečioms situacijoms. Pavyzdžiui, „*Prašau pateikti pavyzdį, kuomet Jūs turėjote...*“. Tuomet atsakymai yra įvertinami pagal tai, kokių atsakymų buvo tikimasi sulaukti. Šis metodas orientuojasi ne į hipotetiškus atsakymus, o į tiesioginius praeityje įvykdytus veiksmus. Prašoma nurodyti elgesį ne konkrečiose situacijose, o konkrečiame darbe. Šis būdas yra asmeniškėnis už situacinį interviu, nes jis suteikia kandidatams galimybę naudotis savo asmenine patirtimi. Taip pat tai yra lankstesnis būdas, nes palieka daugiau vietos elgesio tyrinėjimui, detalizavimui ir plėtojimui. Tačiau egzistuoja vienas trūkumas – atsakymų įvertinimas yra sudėtingas ir painus (Barclay, 1999).

Hoevermeyer (2006) taip pat tyrinėjo elgesio interviu tipą ir nustatė paprastą prielaidą: individualus pokalbis, orientuotas į elgesį, akcentuoja pretendentų atsakymus, susijusius su jų patirtimi konkrečiose praeities situacijose. Tokio tipo atsakymai prognozuoja numanomą kandidatų elgesį ateityje. Hoevermeyer (2006) pabrėžia, kad elgesio interviu klausinėjimo strategijos nepaneigia to, kad žmonės gali pasimokyti iš klaidų ir keisti elgesį. Tačiau tvirtinama, kad dažniausiai praeityje įvykę veiksmai pasikartos ir ateityje.

Mano nuomone, dauguma interviu klausimų turi būti orientuoti į praeitį. Atranką vykdančio asmens, klausinėjamas apie praeityje įvykusias situacijas, problemų sprendimo būdus, gali sužinoti, kaip kandidatas elgėsi konkrečiose situacijose, kaip jam sekėsi išspręsti problemas, pasiūlyti jų sprendimo būdus. Šio tipo klausimais taip pat galima patikrinti kandidatų pateiktą informaciją. Kai kandidatas pasakoja apie praeityje įvykusią situaciją, patartina užduoti kuo daugiau konkrečių klausimų, kurie detalizuotų visą procesą. Tai yra puikus būdas patikrinti melagingą informaciją ir sužinoti konkrečių duomenų iš kandidatų patirties. Todėl, manau, visą dėmesį reikia skirti klausimams, orientuotiems į praeitį.

Bowers ir Kleineris (2005) taip pat išskiria *elgesio interviu* tipą, tačiau pagrindinį dėmesį skiria ne pačiam elgesiui, o įgūdžiams. Šis individualaus pokalbio tipas susitelkia ties informacijos rinkimu, į kurią įeina kandidatų įgūdžių nustatymas bei analizė, klausimų vystymas, vadovavimas pokalbiui bei šių įgūdžių įvertinimas. Straipsnyje (Bowers, Kleiner, 2005) teigiama, kad įgūdžių analizė atpažįsta tuos įgūdžius, kurie yra reikalingi darbui atlikti, ir padeda žmogui, imančiam interviu, išsiaiškinti, ko ieškoti kiekviename kandidate. Dažniausiai yra naudojami dviejų tipų įgūdžiai – *techniniai* ir *pasirodymo*:

1. *Techniniai įgūdžiai* yra apibūdinami kaip konkrečios žinios, reikalingos darbui atlikti. Pavyzdžiui, skaičiavimo technikos, kompiuterinės programos ir pan.
2. *Pasirodymo įgūdžiai* yra išmokstami per gyvenimo patirtį. Pavyzdžiui, susidorojimas su problemomis, lyderystė ir pan. (Bowers, Kleiner, 2005).

Mano nuomone, atrenkant pedagogą į darbo vietą, didesnę reikšmę turi sudaryti jo techninės žinios, o ne pasirodymo įgūdžiai. Pagrindinė pedagogo darbo dalis apima konkrečių žinių perteikimą mokiniais. Tai yra labai atsakingas procesas. Nuo mokytojo darbo efektyvumo priklauso mokinių ateitis, jų pasiekimai. Taip pat nemaža pedagogų darbo dalis apima susidorojimą su netikėtomis situacijomis, klasės valdymą, bendravimą su mokiniais ir pan. Tačiau techninės žinios yra svarbiausia pedagogo veiklos dalis.

Elgesio interviu akcentuoja pasirodymo, o ne techninius įgūdžius. Ruošiantis pokalbiui ir vystant klausimus kandidatams reiktų siekti, kad jų atsakymai būtų susiję su situacijomis, glaudžiai susijusiomis su būsimomis pareigomis. Atsakinėdami į klausimus, kandidatai turi pasitelkti praeities patirtį ir nupasakoti konkrečią situaciją, su kuria kažkada buvo susidūrę ir panaudojo tam tikrą įgūdį/įgūdžius. Bowers ir Kleineris (2005) pabrėžia, kad pateikti klausimai privalo būti vienodi visiems kandidatams – tiek vyrams, tiek moterims. Tačiau reiktų atsižvelgti į kultūrinį faktorių, kad kandidatas neįsižeistų ir nesijaustų diskriminuojamas.

Kita autorė (Clifford, 2006) išskiria 4 interviu tipus, kurie yra labiau akcentuoti į pačią pokalbio struktūrą, o ne į kandidato elgesį arba įgūdžius:

1. *Vienas prieš vieną*. Autorė (Clifford, 2006) pabrėžia šypsenos, akių kontakto svarbą. Tai reikalinga, kad kandidatas pasitikėtų savimi ir jaustųsi gerai individualaus pokalbio metu. Su kandidatu yra kalbamasi asmeniškai, patartina užduoti atvirus klausimus, kad būtų galimybė išplėsti temą norima linkme. Clifford (2006) nurodo, kad pokalbio eigoje yra labai naudinga užsirašinėti informaciją, kad paskui būtų galima greitai permesti akimis užrašus ir susidaryti bendrą vaizdą apie kandidatą, o jei reikia – sugrįžti prie kai kurių pokalbio aspektų, kandidato atsakymų.

2. *Viešos diskusijos interviu.* Šio pokalbio tipo metu kandidatai yra kviečiami prisistatyti grupei žmonių. Grupę gali sudaryti ir 2, ir 10 žmonių – skaičius nėra ribojamas. Šio interviu tikslas yra toks pat kaip vienas prieš vieną interviu tipo: surinkti kuo daugiau reikalingos informacijos apie kandidatą, kad būtų priimtas abiems pusėms teisingas ir naudingas sprendimas. Kadangi interviu dalyvauja keli žmonės, egzistuoja didelė tikimybė sulaukti skirtingų nuomonių apie kandidatą, galbūt netgi diskusijos, o tai yra puiki pagalbinė priemonė išrinkti geriausią žmogų į siūlomą darbo vietą (Clifford, 2006). Dažnai šis interviu būdas yra naudojamas norint įdarbinti aukšto lygio vadovus, kurie turi būti kompetetingi įvairiose srityse. Todėl pokalbiuose dalyvauja įvairių sričių specialistai bei užduoda klausimus iš įvairių sferų, norėdami įsitikinti, kad kandidatas susidoros su savo būsimomis pareigomis, atsakomybe ir užduotimis. Viešos diskusijos interviu yra itin populiarius didelėse organizacijose. Šis būdas yra puikus, kai reikia patikrinti kandidatų žinias bei įgūdžius daugiau nei 1 sferoje (Clifford, 2006).
3. *Interviu telefonu.* Šio tipo pokalbis laikui bėgant vis labiau populiarėja, nes tai yra nebrangus būdas atrinkti kandidatus. Personalo ir vystymo institutas (*Chartered Institute of Personnel and Development*) apskaičiavo, jog 2004 metais daugiau kaip ketvirtadalis organizacijų naudojo būtent šį interviu tipą. Autorė (Clifford, 2006) skirsto interviu telefonu į 3 smulkesnes dalis:
 - a) *Informalus paplepėjimas.* Pokalbio metu trumpai padiskutuojama apie įvairius numatomų pareigų bei organizacijos aspektus. Tai yra geras būdas patikrinti kandidato sugebėjimus ir norą atlikti siūlomą darbą (Clifford, 2006).
 - b) *Trumpas rišlus interviu.* Jau turint gyvenimo aprašymus arba įdarbinimo formas, interviu telefonu yra puikus būdas patikslinti neaiškiai pateiktą informaciją gyvenimo aprašyme. Pavyzdžiui, jeigu organizacija ieško žmogaus komandos lyderio vietai užimti, tačiau nėra visiškai aišku, ar kandidatas turi lyderiavimo patirties, interviu telefonu padės tai labai greitai išsiaiškinti (Clifford, 2006).
 - c) *Ilgas nuodugnus interviu* dažniausiai naudojamas aukštiesiems postams tarptautinėse kompanijose užimti. Tai yra geras būdas atmesti silpnesnius kandidatus prieš galutinį atrankos etapą.

Autorė (Clifford, 2006) pabrėžia, kad pokalbiams telefonu yra taikomos tokios pačios taisyklės ir tikslai kaip ir visoms kitoms interviu rūšims. Tačiau tai yra daug greitesnis ir efektyvesnis būdas reikalingai informacijai gauti.

4. *Vidinis interviu.* Šio tipo interviu yra skirtas ir kandidatams, jau dirbantiems organizacijoje. Tam, kad kiekvienam kandidatui būtų užtikrintos vienodos sąlygos, vidiniai kandidatai turi pereiti visą atrankos procesą kaip ir žmonės iš išorės. Kadangi vidaus kandidatai kartą jau buvo pasirinkti už savo potencialą, jie jau yra organizacijos turtas (Clifford, 2006). Šie žmonės jau

perėjo daugybę apmokymų, kursų, įgavo daugybę žinių, dirbdami organizacijoje. Jie yra brangi investicija ir organizacijos ateitis, todėl su jais turi būti elgiamasi itin diplomatiškai. Jeigu nutiks taip, kad interviu metu bendraujant vidaus kandidatai pajus asmeninį dėmesį, tačiau negaus darbo, jie gali jaustis neįvertinti, neskatinami tobulėti arba sugriovę pasitikėjimą. Todėl autorė (Clifford, 2006) pabrėžia, jog nesilaikant nurodytų taisyklių šis interviu tipas gali atnešti ne naudos, o žalos.

Yeungas (2010) neišskiria konkrečių interviu tipų, teigdamas, kad kiekvienas vadovas pasirenka sau tinkamus pokalbių stilius, paremtus instinktų ir savo susikurtų technikų kombinacijomis, su kuriomis susidūrė patys, kai dalyvavo pokalbiuose. Teigiama, kad daugelis vadovų daro milžinišką klaidą galvodami, jog apie kandidatą nuspręs tuomet, kai jį pamatys. Tokia instinktyvi taktika yra nepatikimas būdas atrinkti geriausius kandidatus. Yeungas (2010) teigia, kad geras interviu turi turėti 3 uždavinius:

1. Kruopščiai ir teisingai įvertinti kandidatus, kad būtų galima atpažinti, kurie kandidatai organizacijai atneš daugiausiai vertės;
2. Elgtis su kandidatais profesionaliai ir pagarbiai, kad jie norėtų likti organizacijoje;
3. Padėti kandidatams perprasti darbo pobūdį, kad jie galėtų nuspręsti, ar tikrai nori dirbti siūlomose pareigose (Yeung, 2010).

Stankevičienė ir Lobanova (2006) išskiria 3 individualaus pokalbio grupes su smulkesniais pogrupiais:

1. *Pagal turinį.* Autorės (Stankevičienė, Lobanova, 2006) skirsto interviu pagal turinį į 3 smulkesnius pogrupius:
 - a) *Griežtai apibrėžti pokalbiai.* Bowers ir Kleineris (2005) taip pat išskyrė šio interviu tipo svarbą. Kandidatams pateikiami visiškai vienodi klausimai, kurie yra konkretūs, sudaryti iš anksto. Tai - puikus būdas sužinoti tik norimą išsiaiškinti informaciją, nesigilinant į mažareikšmius dalykus. Tačiau Stankevičienė ir Lobanova (2006) nurodo ir trūkumą: „pokalbis labiau panašus į „kamantinėjimą“, nes neleidžia atskleisti tam tikrų realių savybių“ (p. 56, 57).
 - b) *Laisvi pokalbiai.* Šis pokalbio tipas leidžia patiems kandidatams plėtoti pokalbio eigą ir kalbėti apie norimus papasakoti dalykus. Iš vienos pusės tai yra gerai, nes galima stebėti, kur link nuves pokalbis, ar jis bus įdomus, naudingas. Iš kitos pusės, interviu atliekantis žmogus gali taip ir negauti reikalingos informacijos ir veltui sugaišti brangų laiką (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

- c) *Pusiau struktūruoti pokalbiai.* Šis pokalbio tipas yra griežto ir laisvo pokalbių stilių kombinacija. Užduodami tiek griežti, tiek laisvo pobūdžio klausimai (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Manychiau, individualaus pokalbio turinys turi būti pusiau struktūruotas. Kandidatai turi jaustis patogiai, kad galėtų aiškiai dėstyti mintis ir formuluoti atsakymus į pateiktus klausimus. Tačiau būtina sukurti ir oficialiai griežtą atmosferą, kad pretendentai būtų motyvuoti, varžytųsi su konkurentais.

2. *Pagal klausimų pobūdį.* Stankevičienė ir Lobanova (2006) išskiria 4 atrankos pokalbių tipus:

- a) *Situaciniai pokalbiai.* Užduodami klausimai, tiesiogiai susiję su būsimois darbinėmis situacijomis, siekiant išsiaiškinti, ar kandidatas sugebės išspręsti pateiktas problemines situacijas (Stankevičienė, Lobanova, 2006).
- b) *Poelgių analizės pokalbiai.* Kandidatų prašoma pateikti pavyzdžių iš savo asmeninės patirties.
- c) *Problemų sprendimo pokalbiai.*
- d) *Stresiniai pokalbiai.* Stankevičienė ir Lobanova (2006) teigia, kad „pokalbiui būdingas aštrus tonas, nemalonūs klausimai, keliantys apklausiamajam streso būseną, siekiant nustatyti, kaip jis elgiasi ar elgtųsi stresinėje situacijoje“ (p. 57). Tokio tipo pokalbiai dažniausiai naudojami priimant į tokias pareigas, kuriose reikia greitos reakcijos, susiduriama su dideliu pasipriešinimu iš klientų pusės, reikia nuolat spręsti didelį kiekį problemų.

Manau, kad individualaus pokalbio su būsimois pedagogais metu turėtų būti naudojami situaciniai, problemų sprendimo ir į praeitį orientuoti klausimai. Atranką vykdančiam asmuo turi įsitikinti, kad kandidatas sugebės susidoroti su pateiktomis darbinėmis situacijomis. Taip pat kandidatas privalo sugebėti pateikti problemų sprendimo būdus, nes didžioji pedagogo darbo dalis apima šią sritį. Poelgių analizės klausimai suteikia interviu vykdančiam žmogui naudingos informacijos apie tai, kaip kandidatas susidorojo su probleminėmis situacijomis praeityje. Stresinės atmosferos kūrimas nėra reikalingas atrankos procese. Tai neduoda jokios naudos, tik sukelia papildomą įtampą ir trukdo kandidatams tinkamai pasirodyti.

3. *Pagal pokalbio organizavimo būdą* pokalbiai yra skirstomi į:

- a) *Individualiuosius.* Tysonas (2006) šį pokalbio tipą įvardija kaip dviejų asmenų interviu.
- b) *Grupinius.* Kuomet pokalbyje dalyvauja daugiau nei 2 žmonės.

Taigi, vyrauja daug skirtingų individualių pokalbių tipų klasifikacijų, tačiau daugiau ar mažiau visos jos yra panašios, apimančios tuos pačius komponentus. Paprasčiausiai skirtingi autoriai akcentuoja skirtingų interviu elementų svarbą.

1.3.2. Interviu struktūra

Kai kurie autoriai (Clifford, 2006; Diane, 2005) išskiria 3 pagrindines interviu struktūros dalis:

1. Pasiruošimas interviu;
2. Pokalbis;
3. Kandidatų vertinimas ir sprendimų priėmimas.

Nemažai žmonių klaidingai galvoja, kad pasiruošimas pokalbiui nėra būtinas. Susiformavęs požiūris, kad pokalbis dėl darbo yra pasiplepėjimas, kurio metu dalyvauja žmogus, uždavinėjantis klausimus, ir kandidatas, kurio sėkmė priklauso nuo sėkmingai atsakytų klausimų skaičiaus. Diane (2005) teigia, kad kandidatai pokalbio metu jaučiasi gerai tik dėl tos priežasties, kad žmogus, vadovaujantis interviu, labai kruopščiai pasiruošė būsimam pokalbiui.

Pirmiausia, Clifford (2006) ragina užduoti sau šiuos klausimus:

1. Kaip žinoti, ar priimti sprendimai bus geri/blogi? Ar kandidatas gerai atliks darbą?
2. Kaip žinoti, ar Jūsų pasirinkta interviu technika gerina/blogina situaciją? Ar pasirinktas interviu būdas padės išsirinkti geriausius kandidatus?

Tuo tarpu Diane (2005) pirmutiniu žingsniu laiko detalią darbo analizę, į kurią įtraukiami konkretūs faktoriai: profesijos atsakomybės ribos, darbo reikalavimai, lengvatos, privilegijos, alga, pašalpos, galimybė tobulėti. Būtina atsakyti į pateiktus klausimus:

- Ar atpažįstu kandidate tas savybes, kurių man reikia?
- Ar šios savybės yra orientuotos į darbą? Ar jos - realistiškos?
- Ar galiu perleisti pareigas ir atsakomybes kandidatams?
- Ar esu pasirengęs kandidatams suteikti papildomos, tiesiogiai su organizacija ir būsimomis pareigomis susijusios informacijos? (Diane, 2005)

Visiškai sutinku su autorių (Clifford, 2006; Diane, 2005) nuomone, kad pasirengimas individualiam pokalbiui yra būtinas, siekiant atrinkti tinkamiausią kandidatą. Būtina kruopščiai susidėlioti klausimyną, nusistatyti aiškius atrankos kriterijus, pasiruošti papildomos informacijos tam atvejui, jei kandidatams kiltų papildomų klausimų apie būsimas pareigas ar pačią organizaciją.

Yeungas (2010) rekomenduoja į interviu kviesti ne mažiau kaip 3 kandidatus, kad nebūtų sumažinta galimybė išsirinkti geriausiai darbu tinkantį kandidatą. Tačiau skaičių reikia riboti – jei kandidatų kviesite daugiau kaip 8, prarasite brangų organizacijos laiką ir išsekinsite žmogaus, imančio interviu, jėgas.

Manychiau, Yeungas (2010) yra teisingas, siūlydamas į individualų pokalbį kviesti nuo 3 iki 8 žmonių. Mano nuomone, tinkamiausias kandidatų skaičius yra 5-6. Pakvietus tik 3 kandidatus sumažėja tikimybė iš tokio mažo skaičiaus žmonių išsirinkti geriausią. Pretendentų yra per mažai, kad būtų galima juos palyginti vieną su kitu. Tačiau į interviu pakvietus daugiau kaip 8 žmones, situacija sunkėja, kai reikia iš kelių lygiaverčių kandidatų išsirinkti geriausią. Taip pat per didelis skaičius kandidatų išsekina interviu vedantį žmogų.

Taip pat straipsnyje (Yeung, 2010) pabrėžiama būtinybė nuspręsti, iš kokių dalių susidarys pokalbis. Tam padeda atsakymai į 5 pateiktus klausimus:

1. Kiek interviu ciklų turėtų būti? Apsvarstykite, ar visas pokalbių etapas truks 1 dieną ar kelias. Kiekviena diena vadinama ciklu.
2. Kiek interviu turėtų sudaryti kiekvieną ciklą? Apsvarstykite, ar 1 ciklui užtektų 1 interviu, ar reikėtų įtraukti daugiau.
3. Kas turėtų vadovauti interviu? Kiek turite apmokytų žmonių, kurie galėtų prvesti pokalbį?
4. Kiek kandidatų turėtų dalyvauti kiekviename interviu?
5. Kiek laiko turėtų trukti kiekvienas interviu? Apsvarstykite pusiausvyrą tarp informacijos, kurią norite gauti iš kandidato, ir laiko, kurį norite praleisti kalbėdamiesi (Yeung, 2010).

Yeungas (2010) daugiau dėmesio skiria individualaus pokalbio struktūrai, o Edenborough'as (2002) ruošiantis interviu rekomenduoja susidaryti 7 klausimų, tiesiogiai susijusių su kandidatais, planą:

1. *Fizinė kandidatų išvaizda.* Įdomu tai, kad autorius (Edenborough, 2002) 1 numeriu išskiria fizinę kandidatų išvaizdą, o ne pasiekimus. Jis (Edenborough, 2002) ragina užduoti klausimus: Ar kandidatai turi fizinių trūkumų, apie kuriuos būtų svarbu žinoti? Ar jų išvaizda, elgesys ir kalba yra tinkami siūlomoms pareigoms užimti?
2. *Pasiekimai.* Kokį išsilavinimą turi kandidatai? Kokiais pasiekimais jie gali pasigirti akademinėje srityje? Ar kandidatai dalyvavo profesiniuose mokymuose? Ar turi darbu reikalingos patirties? Kokios patirties kandidatai turi profesinėje srityje?
3. *Bendri gabumai.* Ar kandidatai turi daug gabumų? Ar jie yra gabūs daugelyje sričių? Keliose?
4. *Specifiniai gabumai.* Ar kandidatams būdingi mechaniniai gabumai? Fizinis miklumas? Kalbėjimo sklandumas? Ar kandidatas turi talentą piešimui ar muzikai?

5. *Pomėgiai*. Ar kandidato pomėgiai yra intelektualūs? Praktiniai? Konstrukciniai? Susiję su fizine veikla? Meniniai?
6. *Charakteris*. Ar kandidatai lengvai randa bendrą kalbą su kitais žmonėmis? Ar jie daro įtaką kitiems žmonėms?
7. *Sąlygos*. Kokiomis sąlygomis gyvena kandidatai? Kuo užsiima jų šeimos nariai? (Yeung, 2010).

Nesutikčiau su autoriaus (Edenborough, 2002) pateiktu kriterijų sąrašo išdėliojimu. Manau, 1 vietoje privalo būti kandidato pasiekimai ir bendri bei specifiniai gabumai. Tai privalo būti esminiai kriterijai atrenkant kandidatus. Antraeiliais turi likti fizinė išvaizda, pomėgiai, charakteris ir gyvenimo sąlygos. Pedagogo pareigose didžiausią reikšmę turi jo turimos žinios – tiek profesinės, tiek įgytos su patirtimi. Profesinės žinios reikalingos mokyti kitus, o patirtis padeda susidoroti su įvairiomis situacijomis, kurių pedagogo darbe susidaro labai daug.

Jeigu pasirošėte pokalbiui tinkamai ir skyrėte tam nemažai laiko, galite būti ramūs, jog visas pavyks taip, kaip ir planavote. Clifford (2006) pabrėžia būdus, kuriuos naudodami atrankas vykdantys žmonės kontroliuoja visą atrankos procesą, išlaikydami pokalbio atmosferą ir malonią, ir oficialią:

1. *Nuraminkite kandidatą*. Tiek Yeungas (2010), tiek Clifford (2006) pabrėžia, jog būtina šypsotis, išlaikyti akių kontaktą bei detaliai paaiškinti kandidatui visą atrankos eigą ir pabrėžti, kad visi pretendentai į siūlomą darbo vietą yra lygūs ir bus svarstomi vienoda svarba.
2. *Naudokitės savo paruoštu klausimynu*. Svarbu nuraminti kandidatą bei sukurti tokią atmosferą, kurioje jis laisvai kalbėtųsi atsakinėdamas į jam pateiktus klausimus. Taip pat autorė (Clifford, 2006) pabrėžia, kad jokių būdų negalima nukrypti nuo paruošto pokalbio plano.
3. *Susidorokite su itin plepiais kandidatais*. Pasitaiko žmonių, kurie yra linkę per daug atvirauti ir gaišinti brangų laiką. Todėl itin svarbu tinkamai su jais susitvarkyti. Clifford (2006) siūlo labiau sukonkretinti klausimus, kad būtų galima išgauti tik reikalingą informaciją. Pavyzdžiui, frazę „*Papasakokite apie...*“ pakeiskite į „*Trumpai nupasakokite/apibrėžkite*“ ir pan.
4. *Susidorokite su nelinkusiais daug kalbėti kandidatais*. Clifford (2006) teigia, kad dažnai pasitaiko atvejų, kuomet kandidatai susikausto, nes per daug nervinasi. Todėl verta užduoti daugiau papildomų klausimų, po kandidato atsakymo įterpti pauzę ir palinksėti galvą, kad jis pajautų, jog norite išsamesnės informacijos.
5. *Išmokite klausytis*. Labai svarbu prieš kiekvieną pokalbį atsikratyti visų minčių ir susikoncentruoti tik į kandidatą. Clifford (2006) ragina visada užsirašinėti svarbiausią informaciją. Tai naudinga ne tik interviu imančiam žmogui, bet ir kandidatui – jis pajaus, kad jo yra atidžiai klausomasi.

6. *Jei reikia, suteikite grįžtamąjį ryšį.* Dažniausiai to nereikia, tačiau kandidatui paprašius galima įvertinti jo dalyvavimą pokalbyje. Clifford (2006) teigia, jog grįžtamasis ryšys padeda kandidatams suvokti priežastis, kodėl jie negavo darbo, ir padeda rasti būdus patobulėti.

Yeungas (2010) papildomai pabrėžia kūno kalbos ir balso tono svarbą interviu proceso metu. Autorius (Yeung, 2010) ragina pagalvoti ne tik apie tai, *ką* sakote, bet ir *kaip* tai darote.

Galiausiai, po interviu priimamas sprendimas, atsižvelgiant į gautus rezultatus. Stankevičienė ir Lobanova (2006) teigia, jog „po pokalbio reikia įvertinti tiek gautą informaciją, tiek pokalbio eigos ypatybes bei pasirengimo pokalbiui kokybę, atsižvelgus į tai, kokios buvo padarytos klaidos bei kokios darytinios išvados“ (p. 61).

1.4. Pedagogų atranka

Didelį dėmesį pedagogų atrankai skyrė Neely (1993), kuris išskyrė 3 rūšių kriterijus, reikalingus tinkamai atrinkti pedagogus į darbo vietą: *akademinius*, *asmeninius* ir *patirties*. Kriterijai yra klasifikuojami daug detaliau, tačiau pogrūpiai skiriasi priklausomai nuo dalyko srities, kurį dėstys mokytojas. Taip pat Neely (1993) išskiria 15 klausimų, kurie turėtų būti naudojami interviu metu, atrenkant pedagogus:

1. Apibūdinkite aplinką, kurioje gyvenate ir dirbate.
2. Kokios yra pagrindinės priežastys, jog norite mokytojo darbo?
3. Kokios yra Jūsų stipriosios pusės, o kuriose srityse, Jūsų manymu, reiktų tobulėti?
4. Kokie yra ilgalaikiai Jūsų karjeros tikslai?
5. Ar jaučiatės patogiai, gyvenant šioje vietoje (mieste, šalyje ir pan.)?
6. Kokia yra Jūsų nuomonė apie mokyklos vadovo kritiką ir jo pastebėjimus? Kaip reaguotumėte į siūlymus pakeisti savo elgesį/veiksmus?
7. Kokios, Jūsų nuomone, yra svarbiausios klasės mokytojo funkcijos?
8. Su kuriomis funkcijomis geriausiai susidorojate? Su kuriomis Jums sunkiausia susidoroti?
9. Ką konkrečiai padarėte, kad patobulėtumėte profesinėje ir asmeninėje srityse per pastaruosius 2-3 metus?
10. Kalbant apie profesinį vystymąsi, kokius įgūdžius norėtumėte patobulinti per ateinančius 5-7 metus?
11. Kalbant apie siūlomą darbo vietą, kokia yra stiprioji Jūsų pusė? Kuri - silpnoji?
12. Ką, Jūsų nuomone, būtų galima pakeisti/patobulinti mūsų mokymo įstaigoje?
13. Ar sutinkate, kad mokytojo profesija yra svarbesnė už visas kitas? Kodėl/kodėl ne?

14. Jei pasiūlytume Jums darbo vietą, kada galėtumėte pradėti dirbti? Kokios algos tikėtis?

15. Jei pasiūlytume darbo vietą ir viskas klostytųsi puikiai, ar galime tikėtis, jog dirbsite ilgiau nei 2-3 metus? (Neely, 1993)

Autorius (Neely, 1993) didžiąją individualaus pokalbio dalį orientuoja į motyvacijos tikrinimą. Norima įsitikinti, kad kandidatas tikrai nori dirbti būtent siūlomą darbą, kad tai nėra tik stotelė pelningesnio darbo paieškoje. Todėl šiuo metu ir Lietuvoje stojant į specialybes, susijusias su pedagogika, privaloma laikyti motyvacijos testą. Pagal Švietimo ministerijos pateiktus 2010 m. duomenis, „motyvacijos testas paskatino stojančiuosius atsakingiau pasverti ketinimus studijuoti pedagoginėse programose“ (Švietimo ir mokslo ministerija (ŠMM), 2010).

The Urban Institute (2000) teigia, kad visa pedagogų atrankos sėkmė priklauso nuo individų, kurie turi potencialą būti efektyviais mokytojais. Todėl svarbu nustatyti šaltinius, kuriais naudojantis galima rasti potencialių mokytojų:

- *Naujai iškepti mokytojai* – tiesiai iš universiteto po mokslų įsidarbinantys studentai;
- *Uždelsti kandidatai* – žmonės, kurie po mokslų kurį laiką užsiima kita veikla, o po to nusprendžia dirbti pagal specialybę mokytojais;
- *Atvykėliai* – mokytojai, kurie atvyksta iš kitų mokyklų, regionų, šalių ar sektoriaus (viešojo ar privataus);
- *Sugrįžusieji* - mokytojai, kurie buvo metę profesiją, tačiau nusprendė vėl dirbti mokytojo pareigose.

Dokumente minima (The Urban Institute, 2000), jog bėgant metams naujai pasamdytų mokytojų šaltiniai nuosekliai keitėsi. Pavyzdžiui, 1960 metais 67% naujai pasamdytų mokytojų viešose mokyklose būdavo tik ką studijas baigę žmonės. Bėgant metams, 1980-aisiais šis mokytojų įdarbinimo būdas sumažėjo iki 27%. Tuomet išpopuliarėjo buvusių mokytojų, norinčių vėl dirbti pagal profesiją, (*uždelstų kandidatų*) samdymas, o vėliau vėl paplito ką tik baigusį studijas mokytojų samdymas.

Manychiau, šiais laikais pagrindinis dėmesys turėtų būti skiriamas naujiems mokytojams, neseniai pabaigusiems studijas. Šie žmonės būna kupini naujų idėjų, jie yra labai motyvuoti, siekia perteikti turimas žinias į praktiką ir darbą atlikti kuo prasmingiau ir naudingiau. 2 vietoje pagal svarbą turėtų sekti atvykėliai iš kitų miestų, valstybių ir pan. Tokio tipo kandidatai į mokymo įstaigą atneša naujų idėjų iš asmeninės patirties, pasiūlo įvairiausių laiko patikrintų sprendimo būdų. Manau, 3 vietoje turi būti uždelsti kandidatai. Jie, nors ir užsiėmė kita veikla, turi pakankamai daug žinių ir noro vėl dirbti mokytojais. Galiausiai, paskutiniai turėtų būti metę profesiją ir vėl į darbą sugrįžę pedagogai. Profesijos metimas įrodo, kad žmonės nesusidorojo su darbu, jiems stinga motyvacijos.

Thompsonas ir Kleineris (2005) teigia, kad efektyvi pedagogų atranka gali vykti tik tiesiogiai ir nuolat komunikuojant bei tiriant mokymo įstaigos poreikius ir sukuriant tinkamus terminus tam, kad visi geriausi kandidatai spėtų pretenduoti į siūlomą darbo vietą. Autoriai (Thompson, Kleiner, 2005) pabrėžia, jog pats svarbiausias dalykas pedagogų atrankoje yra šių žmonių talentas, o talentingų pedagogų valdymas – svarbiausia viso švietimo funkcija. Todėl dar kartą pabrėžiama svarba sukurti tinkamus terminus atrankos procesui, kad jis prasidėtų pakankamai anksti, jog būtų pritraukti tinkamiausi kandidatai. Thompsonas ir Kleineris (2005) siūlo kelis nebrangius pedagogų atrankos būdus: darbo skelbimus profesinėse skelbimų lentose, skelbimus vietiniuose laikraščiuose bei žurnaluose ir pan.

Wilkinas ir Nwoke'as (2011) didelę reikšmę pedagogų atrankos procese skiria kandidatų išsilavinimui ir rekomendacijoms. Autoriai (Wilkin, Nwoke, 2011) teigia, jog pirmenybę turėtų gauti mokytojai iš etninių mažumų: rasės, lyties ir pan. Tai skirta tam, kad egzistuoūtų didesnė mokytojų įvairovė, ir kad ši profesija netaptų konkrečių asmens kvalifikacijų, lyties, etninės kilmės ir pan. stereotipu. Eurostat (2008) duomenimis, maždaug 70% visų mokytojų yra moterys, o Lietuvoje mokytojos moterys užima net 84% visų pedagogų populiacijos. Dėl šios priežasties Wilkinas ir Nwoke'as (2011) didelę reikšmę skyrė tam, kad pirmenybė būtų teikiama netradiciniams kandidatams, žinoma, atsižvelgiant į visus kandidatams keliamus reikalavimus.

Manychiau, autoriai (Wilkin, Nwoke, 2011) yra visiškai teisūs. Vykdam atranką privaloma atsižvelgti į minimalius priėmimo kriterijus, tačiau pirmenybę reiktų skirti pedagogams iš etninių mažumų. Tai svarbu todėl, kad mokytojo profesija turi aiškiai apibrėžtą stereotipą apie mokytojus: vyresnio amžiaus ir, dažniausiai, moterys. Šį stereotipą būtina laužyti, kad egzistuoūtų didesnė mokytojų įvairovė su kuo daugiau skirtingų mokymo metodų, įvairiausių tipų susidorojimu su problematiškomis situacijomis, kuriuos gali atskleisti skirtingi žmonės, dirbantys pedagogais.

SHRM (Society for Human Resource Management) didžiulį dėmesį skyrė tinkamų klausimų individualaus pokalbio metu formulavimui (žr. 3 priedą). Atranką vykdamtis žmogus privalo tiksliai žinoti, kaip tinkamai paklausti kandidato jam reikalingos informacijos. Pavyzdžiui, jeigu interviu imančiam žmogui yra būtina išsiaiškinti pretendento amžių, vietoj klausimo „*Kiek Jums metų?*“ būtina klausti „*Ar Jums daugiau nei 18 metų?*“. Arba vietoj klausimo „*Kokia yra Jūsų šeimyninė padėtis?*“ klauskite „*Ar Jūs sutiktumėte persikelti į kitą vietą, jei reikėtų?*“ (žr. 3 priedą). Tai yra svarbu, kad kandidatas nesijaustų diskriminuojamas. Tinkamai parinkti klausimai sukuria teigiamą atmosferą, neglumina pretendento bei neleidžia atranką vykdančiam žmogui jaustis nepatogiai.

Petersonas (2002) mokytojų atrankos procese didžiausią reikšmę skiria interviu, nes pokalbiai yra dažnai naudojami, leidžia tiesiogiai bendrauti su kandidatais, stebėti jų kūno kalbą, padeda išgauti

daug naudingos informacijos, turi tam tikras ribas bei padeda plėtoti aktualesnes temas proceso metu. Petersonas (2002) išskiria šiuos pedagogų atrankos tikslus:

- Apibrėžia kandidatų gabumų/įgūdžių ribas;
- Apsprendžia, ar kandidatas yra tinkamas darbui;
- Leidžia palyginti kandidatus vieną su kitu;
- Pristato švietimo įstaigą kandidatui;
- Išskiria kandidatų trūkumus;
- Užpildo informacijos plyšius, kurios pritrūko ankstesniuose atrankos etapuose (Peterson, 2002).

Petersonas (2002) išskiria specifinius klausimus, kurie užduodami kandidatams, pretenduojantiems į pedagogo pareigas:

- *Praeities klausimai*. Jie skirti išsiaiškinti, kaip su konkrečiomis situacijomis susidorojo kandidatai praeityje.
- *Balansavimo klausimai*. Šio tipo klausimai yra skirti subalansuoti teigiamus/neigiamus pasisakymus su priešingais. Autorius (Peterson, 2002) pateikia pavyzdį: „*O kaip susidorojote su situacija, kuri nebuvo tokia sėkminga?*“.
- *Neigiami teiginiai*. Jie skirti išgauti dar 1 pavyzdį, kad būtų užtvirtintas 1 situacijos neigiamas įspūdis.
- *Refleksyvūs teiginiai*. Jie naudojami pokalbio eigos valdymui: „*Manau, atėjo laikas judėti prie kito klausimo, o kaip Jums atrodo?*“ (Peterson, 2002, p.57).
- *Veidrodiniai teiginiai* yra skirti atkartoti kandidato nuomonę apie tam tikrą dalyką dar kartą: „*Taigi, dar kartą pasitikslinu, Jūsų nuomonė yra...*“ (Peterson, 2002, p.57).

Galiausiai Petersonas (2002) pabrėžia, jog ne mažiau nei 70% interviu klausimų turi būti orientuoti į kandidatų kompetencijas siūlomam darbui atlikti. Pavyzdžiui, apie pamokos pravedimą, įgūdžius, reikalingus susitvarkyti su problematiškais mokiniais ir pan.

Sutikčiau su Petersono (2002) nuomone ir manyčiau, kad ištis ne mažiau nei 70% individualaus pokalbio klausimų turi būti susiję su kandidatų kompetencijomis – tiek profesinėmis, tiek bendrosiomis. Tai yra svarbiausias kriterijus pedagogo darbe, kurį privaloma patikrinti interviu metu, užduodant atitinkamus klausimus.

2. ATRANKA KOMPETENCIJŲ PAGRINDU

Pedagogų atranka privalo būti orientuota į geriausių darbuotojų (mokytojų) parinkimą. Pedagogų tinkamumas darbui yra grįstas jo turimomis kompetencijomis. Todėl atrankos metu būtina įsitikinti, kad mokytojas turi visas darbui reikalingas kompetencijas.

Gorardas ir kt. (2006) daug dėmesio skyrė pedagogų kompetencijoms ir išskyrė, jog svarbiausia yra užtikrinti, kad kiekvienas pedagogas būtų kvalifikuotas savo mokymo srityje. Antra, svarbu sumažinti, ar net visai sunaikinti barjerus, priimančius tik tradicinį mokymą. Autorių (Gorard et al., 2006) nuomone, pedagogai turi būti šiuolaikiški, inovatyvūs – jie turi taikyti alternatyvius mokymo metodus. Taip pat mokytojai privalo turėti atitinkamą kvalifikaciją. Viena svarbiausių mokytojų kompetencijų Gorardas ir kt. (2006) laiko dėmesingumą kiekvienam vaikui, pabrėždami, jog tai yra viena svarbiausių kiekvieno mokytojo pareigų.

Scherer (2003) teigimu, sėkmė mokyme yra taip pat retai sutinkama, kaip ir sėkmė bet kurioje kitoje profesijoje. Nelengva apibrėžti savybes, reikalingas tapti geru mokytoju, tačiau autorė (Scherer, 2003) išskyrė kelias jų:

1. *Galimybė darbui skirti visą savo laiką, kiek jo beprireiktų.* Scherer (2003) teigia, kad mokytojo darbas neturi laiko rėmų. Užtat ši investicija vėliau atsiperka. Mokytojai turi investuoti laiką pasiruošdami kiekvienai pamokai, tikrindami mokinių darbus, dalyvaudami įvairuose susirinkimuose.
2. *Meilė savo mokinių amžiaus grupei.* Kai kurie mokytojai dievina darbą su pradinių klasių moksleiviais, kiti pirmenybę teikia vyresniems mokiniams. Kiekvienas pedagogas turi savų prioritetų. Scherer (2003) teigimu, kiekvieno mokytojo darbo sėkmė priklauso ir nuo tinkamos mokinių amžiaus grupės pasirinkimo.
3. *Efektyvus klasės valdymo stilius.* Kiekvieno mokytojo susidorojimas su problemomis klasėje skiriasi.
4. *Gerai santykiai su kolegomis, mokinių tėvais.* Kolegos yra informacijos, kartais - paguodos šaltinis, todėl itin svarbu su jais palaikyti gerus santykius. Mokinių tėvai taip pat turi palaikyti gerus santykius su pedagogais, nes jų tikslas yra bendras – lavinti vaikus.
5. *Nuolatinis ir puikus savo srities išmanymas.* Tai nereiškia, jog mokytojui negali pasitaikyti viena ar kita bloga diena. Kai kuriems mokytojams nesėkmingi būna net metai ar du. Scherer (2003) teigimu, geri mokytojai turi sugebėti atskirti asmeninius bei profesinius dalykus. Geriausi mokytojai laikui bėgant integruoja naujus mokymo metodus priklausomai nuo patirties, kurios įgauna dirbdami su moksleiviais. Autorė (Scherer, 2003) teigia, jog sunkaus

periodo metu geriausi mokytojai pasikliauja 3 dalykais: atsidavimu darbui, lankstumu ir noru tobulėti.

6. *Profesionalus mokomųjų metodų naudojimas.* Scherer (2003) konstatuoja, kad geri pedagogai naudoja daugybę mokomųjų metodų, kuriuos taikydami jaučiasi patogiai. Netgi toje pačioje mokykloje visi mokytojai gali taikyti skirtingus metodus ir gauti geriausius rezultatus - tai yra individualu. Autorė (Scherer, 2003) pateikia mokomųjų metodų pavyzdžių: mini-pamokos, dialogo formos pamokos, į problemų sprendimą orientuotas mokymas, grupinis darbas ir pan. Knygoje (Scherer, 2003) teigiama, kad nėra tokio metodo, kuris geriausiai tiktų kiekvienam mokytoju su kiekvienu mokiniu.
7. *Nuodugnaus turinio žinios.* Svarbu gerai išmanyti dalyką, kurio mokomi moksleiviai. Dėl šios priežasties autorė (Scherer, 2003) pabrėžia pasiruošimo pamokoms svarbą.
8. *Sugebėjimas augti, tobulėti.* Viena pagrindinių tobulėjimo sričių autorė (Scherer, 2003) laiko žinias. Geri mokytojai nuolat tobulina žinias lankydami kursus, dalyvaudami mokymuose ir pan. Dažnai geriausi mokytojai dalyvauja mokyklos tarybos veikloje bei siekia mokytojo eksperto laipsnio.
9. *Tikslų ir mokymo pastovumas.* Scherer (2003) teigimu, dauguma žmonių mano, kad mokytojai visų pamokų metu turi būti kupini energijos bei klasėse atlikti „pasirodymus“. Tačiau ne visada geriausi mokytojai yra tokie. Kai kurie pedagogai mokinių dėmesį išlaiko savo protu, žiniomis, kruopščiai paruoštu pamokos planavimu bei nuoširdumu.

Taigi, Scherer (2003) pabrėžia, jog nėra 1 visiems pedagogams tinkančio sąrašo, kuriame būtų pateiktos kiekvieno sėkmingo mokytojo savybės. Tai yra per daug individualu.

2006 metų seimo veiklos ataskaitoje pabrėžiama būtinybė mokytojams skleisti etninės kultūros idėjas: „Reikėtų išlygos, kad ir neturintys pedagoginio pasirengimo, bet gebantys savo pavyzdžiu „užkrėsti“ vaikus meile kūrybai, sudominti juos etnokultūros raiška meistrai galėtų rasti vietą mokykloje, bent jau užimti vaikus tautodaile popamokinėje veikloje“ (Lietuvos Respublikos Seimas (LRS), 2006). Teigiama, kad etninė kultūra yra reikalinga ugdant moksleivių vertybes, siekiant, jog mokiniai suvoktų pagarbos, meilės tėvynei, žmogaus darbui svarbą.

LR Švietimo ir mokslo ministerijos tinklapyje pateikta pamokos vertinimo lentelė (žr. 4 priedą) nurodo šiuos mokytojų kompetencijos aspektus:

1. Geba numatyti konkrečius ugdymo tikslus ir uždavinius;
2. Geba planuoti ugdymo turinį;
3. Geba parinkti ir taikyti ugdymo būdus bei metodus;
4. Geba tinkamai parinkti mokymo ir mokymosi medžiagą;

5. Geba atskleisti ugdymo turinį;
6. Geba kurti ugdymo ir ugdymosi aplinką;
7. Geba naudoti laiką ir išteklius;
8. Geba vertinti mokinių pasiekimus ir pažangą.

Vertinant pamoką siūloma atsižvelgti būtent į 8 paminėtus mokytojų veiklos pamokoje aspektus.

Įsakyme dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo esantis „Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas“ (ŠMM, 2007) išskiria mokytojų kompetencijas į 4 sritis:

1. *Bendrakultūrinė kompetencija*. Šio tipo kompetencija pagrindinį dėmesį skiria pilietiškumui, tautiškumui, bendražmogiškoms vertybėms.
2. *Profesinės kompetencijos*. Į jas įeina informacinių technologijų naudojimas, ugdymo/si aplinkų kūrimas, dalyko turinio planavimas ir tobulinimas, mokymo/si proceso valdymas, mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimas, mokinių motyvavimas ir parama jiems, mokinių pažinimas ir jų pažangos pripažinimas bei profesinis tobulėjimas (ŠMM, 2007).
3. *Bendrosios kompetencijos*. Jos apima šias mokytojo kompetencijas: komunikacinę ir informacijos valdymo, bendravimo ir bendradarbiavimo, tiriamosios veiklos, reflektavimo ir mokymosi mokyti, organizacijos tobulinimo bei pokyčių valdymo kompetencijas (ŠMM, 2007).
4. *Specialiosios kompetencijos*.

Tuo tarpu „Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos metmenys“ (ŠMM, 2012) prie bendrųjų kompetencijų išskiria papildomas:

1. Dalykinės;
2. Pedagoginės-psichologinės ir didaktinės;
3. Vadybinės organizacinės;
4. Meninės;
5. Socialinės.

Pedagogai privalo turėti daugybę įvairių kompetencijų, kad galėtų tinkamai mokyti ir ugdyti moksleivius. Būtent kompetencijos turi būti pagrindinis rodiklis, į kurį privaloma atsižvelgti, atrenkant pedagogą į mokytojo pareigas.

3. PEDAGOGŲ ATRANKOS PROCESO TYRIMO METODOLOGINĖ DALIS

Siekiant išanalizuoti ir palyginti pedagogų atrankos procesą gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y buvo atliktas tyrimas, kuriam atlikti naudojami tiek kokybinis (interviu), tiek kiekybinis (anketinė apklausa) metodai.

Tyrimo objektas – pedagogų atranka gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir palyginti gimnazijos X ir vidurinės mokyklos Y pedagogų atrankos specifiką ir efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, susijusią su darbuotojų, ypač pedagogų, atrankos procesu viešajame sektoriuje.
2. Ištirti gimnazijos X ir vidurinės mokyklos Y pedagogų atrankos proceso stipriąsias ir silpnąsias puses naudojant interviu metodą su atranką atliekančiais asmenimis bei pedagogų anketavimą.
3. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti abiemis įstaigoms rekomendacijas ir pasiūlymus dėl pedagogų atrankos proceso tobulinimo.

Rašant darbą buvo suformuluota **hipotezė**: gimnazija X atlieka efektyvesnę pedagogų atranką nei vidurinė mokykla Y.

Tyrimo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė;
- Interviu metodas;
- Pedagogų anketinė apklausa;
- Lyginamoji interviu turinio analizė;
- Statistinė anketos duomenų analizė, naudojant Microsoft Office Excel programą.

Metodų pagrindimas. Pagrindinis darbe naudojamas metodas yra interviu. Pirmiausia, šio metodo pagalba apklausiami atrankas gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y vykdantys žmonės. Šis metodas pasirinktas tam, kad būtų gauta tiksli, detali ir išsami informacija apie pedagogų atranką, jos etapus, metodus bei kriterijus kandidatams atrinkti. Interviu buvo parinktas dėl tos priežasties, kad jo metu gaunama platesnė ir išsamesnė informacija nei, tarkim, naudojant anketinės apklausos metodą, kuriame klausimai būna daugiau uždaro tipo (Tidikis, 2003). Taip pat interviu metodu siekta

išsiaiškinti pedagogų atrankos proceso subtilybes būtent atranką atliekančių žmonių atžvilgiu. Kadangi atranką abiejose įstaigose vykdė po 1 žmogų, pokalbis buvo pasirinktas tam, kad būtų galima tiksliai išsiaiškinti atrankos specifiką, o kilus neaiškumams – paklausti papildomų klausimų, patikslinti neaiškius klausimus, pasitikslinti nesuprastus atsakymus. Kaip teigia Tidikis (2003), „sumaniai šiuo metodu naudojantis gaunama gili ir patikima informacija“ (p. 457).

Antras darbe naudojamas metodas yra anketinė apklausa raštu. Tai yra papildomas metodas, skirtas patikrinti interviu metu atranką vykdančio žmogaus pateiktą informaciją. Kadangi interviu buvo koncentruojamas į pedagogų atrankos procesą gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y, anketinė apklausa buvo pateikta pedagogams, dirbantiems minėtose įstaigose. Anketoje buvo pateikti klausimai, tiesiogiai susiję su interviu metu aptarta informacija, siekiant patikrinti, ar atranką vykdančio žmogaus pateikta informacija sutampa su pedagogų pateiktais atsakymais apklausoje. Siekta išsiaiškinti, ar pedagogai susidūrė su tokiu atrankos procesu, kokį interviu metu apibūdino atranką vykdančias asmuo. Šis metodas pasirinktas tam, kad įrodytų interviu metu gautos informacijos patikimumą. Anketa pasirinkta dėl to, kad ji yra „aiški, nedviprasmiška, patikima“ (Kardelis, 2002, p. 189). Būtent dėl šios priežasties pasirinktas anketavimo metodas.

Tyrimo instrumentas. Pagrindinis darbe naudojamas metodas yra anoniminis interviu. Jo klausimai sudaryti darbo autorės, remiantis Boltono (1997), Tysono (2006), Stonerio ir kt. (2005), Stankevičienės ir Lobanovos (2006), Barclay'aus (1999), Hoevemeyer'io (2006), Bowers ir Kleinerio (2005), Yeungo (2010), Wilkino ir Nwoko (2011), Petersono (2010) nuomonėmis apie darbuotojų atrankos procesą.

Interviu atliktas naudojant struktūrizuotą tipą. Klausimų seka individualių pokalbių metu buvo iš anksto paruošta, abiejų švietimo įstaigų atstovai buvo klausiami lygiai tokių pačių klausimų tokia pačia eiliškumo tvarka. Pokalbio eigoje mažai kas buvo pakeista, visas dėmesys buvo skiriamas gauti atsakymus į iš anksto suformuluotus klausimus, reikalaujančius pagrįstų ir išsamių atsakymų. Tai buvo daroma tam, kad abu interviu dalyvavę žmonės turėtų tokias pačias galimybes atsakyti į pateiktus klausimus ir papasakoti apie atrankos procesą savo įstaigoje kaip galima išsamiau, o pagal jų pateiktus atsakymus informacija būtų kruopščiai lyginama ir analizuojama.

Interviu sudaro 21 klausimas (žr. 5 priedą). Interviu metu buvo apklausti 2 asmenys, atsakingi už pedagogų atrankos proceso organizavimą: gimnazijos X direktoriaus pavaduotoja bei vidurinės mokyklos Y direktorius. Individualūs pokalbiai truko 15-20 min. Pirmieji klausimai buvo orientuoti į būdus, kuriuos naudodama įstaiga ieško naujų pedagogų. Toliau interviu klausimų turinys apėmė informaciją, susijusią su darbuotojų atrankos etapais bei metodais - gyvenimo aprašymų bei individualių pokalbių su kandidatais turinį. Galiausiai, sekė klausimai, kurie buvo orientuoti į

minimalius kriterijus siūlomam darbui atlikti, bei pateiktos kelios situacijos, kurias turėjo išspręsti atrankas vykdantys žmonės. Pokalbis buvo įrašinėjamas, kad gauta informacija būtų išsaugota ir pilnai panaudota analizuojant atrankos procesą.

Informacijai apie pedagogų atranką gauti nebuvo naudojamas stebėjimo metodas dėl tos priežasties, kad egzistuoja nemaža tikimybė, jog atranką vykdantis žmogus elgsis nenatūraliai - sieks kuo geriau pasirodyti, nors kasdienybėje atrankos procesą organizuoja visai kitaip nei tuomet, kai būna stebimas pašalinio asmens (Tidikis, 2003). Tai lemia klaidingos, netikslios informacijos gavimą, kuri neturėtų jokios naudos tyrimo metu.

Antras tyrime naudojamas metodas yra anketinė apklausa raštu (žr. 6 priedą). Anketos respondentams pateiktos atspausdintos. Visi anketos klausimai buvo sudaryti pačios darbo autorės, remiantis skaityta ir darbe cituota literatūra. Kiekvienas apklausos klausimas buvo sudarytas atsižvelgiant į interviu metu gautą informaciją. Tai reikalinga patikrinti, ar pokalbyje pateikti duomenys atitinka tikrovę, ar pedagogai tikrai susidūrė su tokiu atrankos procesu, kokį interviu metu apibūdino atranką vykdantis asmuo.

Taikant anketinės apklausos metodą, respondentai į pateiktus anketos klausimus atsakinėjo raštu pagal nurodytus reikalavimus. Anketa buvo anoniminė, respondentai liko nežinomi. Anketa sudaro 18 klausimų, ji sudaryta iš 3 dalių. Pirmojoje anketos dalyje pateikiamas darbo autorės prisistatymas, nurodytas paaiškinimas, kokių tikslu atliekama apklausa, bei pateikiama anketos pildymo instrukcija. Antrojoje dalyje respondentai prašomi pateikti bendrą informaciją apie save – lytį, amžių, išsilavinimą ir darbo stažą įstaigoje. Trečioji (pagrindinė) anketos dalis apima klausimus, orientuotus į interviu metu gautą informaciją – būdus, kuriais kandidatai sužinojo apie siūlomą darbo vietą, atrankos etapus, metodus, kriterijus, kompetencijas. Anketos gale kandidatai prašomi pateikti pageidavimų arba rekomendacijų, kaip būtų galima pagerinti pedagogų atrankos procesą įstaigoje, bei nustatyti problemines atrankos sritis, kurias reiktų tobulinti. Dauguma anketoje pateiktų klausimų buvo uždaro tipo, kuomet reikėdavo pasirinkti 1 ar daugiau iš pateiktų variantų. Bendra anketos apimtis – 4 lapai.

Reikalingai informacijai gauti nebuvo naudojamas dokumentų turinio analizės metodas, nes atrankos procesas gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y nėra įformintas jokiuose dokumentuose (Kardelis, 2002).

Anketinė apklausa buvo pateikta visiems pedagogams, gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y dirbantiems ne ilgiau kaip 5 metus, nes, tiriamųjų teigimu, ilgiau nei 5 metus dirbantys pedagogai susidūrė su visai kitokiu atrankos procesu – jo paprasčiausiai išvis nebuvo. Mokytojai po aukštųjų mokyklų baigimo buvo paskiriami dirbti į konkrečią mokymo įstaigą be jokio atrankos proceso. Todėl ilgiau nei 5 metus mokyklose dirbantys asmenys netiko šio darbo tyrimui ir nebuvo apklausiami.

Anketos buvo išdalintos 25 gimnazijos X mokytojams bei 22 vidurinės mokyklos Y pedagogams, įstaigose dirbantiems ne ilgiau kaip 5 metus. Išanalizavus anketas gimnazijoje X, 1 anketa buvo atmesta, nes ji nebuvo iki galo užpildyta. Todėl galutinis gimnazijos X apklaustųjų skaičius – 24 mokytojai. Tuo tarpu vidurinėje mokykloje Y anketas užpildė 20 mokytojų, likusios 2 buvo paliktos tuščios. Taigi, galutinis vidurinėje mokykloje apklaustųjų skaičius yra 20 pedagogų.

Kadangi planuojant tyrimus yra būtina nustatyti rezultatų patikimumą, darbe naudojama Paniotto formulė (Paulauskaitė, Vanagas, 1998):

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

n – imties dydis

Δ – leistina paklaida

N – visumos narių skaičius

Tyrimo metu į anketos klausimus atsakė 24 gimnazijos X pedagogai. Pasinaudoję pirma formule galima įvertinti atliktos apklausos patikimumą ($p = 1 - \Delta$). Visumos narių skaičius yra 25 pedagogai.

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{24} - \frac{1}{25}} = 0.040$$

$$p = 1 - 0,040 = 0,960$$

Atlikto tyrimo statistinis patikimumo laipsnis gimnazijoje X yra 96.0 %.

Tyrimo metu apklausti vidurinės mokyklos Y pedagogai, dalyvauja 20 žmonių, kai visumos skaičius yra 22.

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{20} - \frac{1}{22}} = 0.067$$

$$p = 1 - 0,067 = 0,933$$

Atlikto tyrimo statistinis patikimumo laipsnis vidurinėje mokykloje Y yra 93.3 %.

Abu gauti patikimumo rezultatai (96.0 % ir 93.3%) yra pakankamas imties dydis atliekant tyrimą. Tyrimo duomenys apdoroti naudojant Microsoft Office Excel programą.

Pasiruošimas tyrimui ir jo atlikimas. Pirmiausia, buvo atrinktos švietimo įstaigos, kurios sutiko dalyvauti tyrimo. Mokymo įstaigos atrinktos atsižvelgiant į 2011 m. Lietuvos mokyklų bei gimnazijų reitingus. Atsižvelgiant į visos Lietuvos reitingus, darbo autorė sudarė naują sąrašą, į kurį

įtraukė tik Vilniaus miesto mokyklas ir gimnazijas (žr. 7 priedą). Visos gimnazijos ir vidurinės mokyklos vertintos pagal kelis kriterijus: kiek abiturientų įstojo į Lietuvos universitetus pagal pirmą pageidavimą bei gavo pakvietimus į užsienio šalių universitetus bei kaip gimnazistams sekėsi laikyti Valstybinius brandos egzaminus (Kučinskaitė, Kairienė, 2011). Tyrimui parinktos vidutinio lygio mokyklos, kurios Lietuvos mokyklų reitinguose patenka į 101-200 vietas, o Vilniaus mieste užima 26-41 vietas.

Darbuotojų atrankos efektyvumui tirti darbo autorė pasirinko būtent mokymo įstaigas, nes nuo atrinktų pedagogų darbo priklauso moksleivių pasiekimai bei ateities perspektyvos. Mokytojų atliekamas darbas yra labai atsakingas, reikalaujantis daugybės kompetencijų ir profesionalumo įvairiose srityse. Todėl nekokybiškai atrinkti mokytojai gali turėti neigiamos įtakos mokinių ateičiai ir jų pasiekimams. Dėl šios priežasties pedagogai mokymo įstaigose turi būti atrinkti itin kruopščiai ir atsakingai.

Ruošiantis interviu, klausimai buvo paruošti labai kruopščiai ir detalčiai, su tiriamaisiais sutarta susitikimo vieta ir laikas. Pokalbio dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tema, tikslu, uždaviniais. Tiriamųjų reikalavimu, jiems buvo duota 1 diena pasiruošti pokalbiui, peržiūrėti interviu klausimus. Pokalbio metu dalyvavo 2 žmonės – tiesioginę atranką švietimo įstaigoje vykdančio asmens bei klausimus uždavinėjantis žmogus (darbo autorė). Pokalbis buvo įrašinėjamas, kad visa pateikta informacija būtų tiksliai panaudota analizuojant gautus duomenis. Abu pokalbiai buvo perrašyti tiksliai taip, kaip pasisakė tiriamieji (žr. 8, 9 priedus).

Anketos buvo atspausdintos bei išdalintos mokytojams, mokymo įstaigose dirbantiems ne ilgiau kaip 5 metus.

2 lentelė. **Grįžtamumo kvota**

Tiriamoji populiacija	Išsiųsta anketų	Gauta pilnai užpildytų anketų	Grįžtamumo kvota procentais
Gimnazijos X pedagogai	25	24	0.96
Vidurinės mokyklos Y pedagogai	22	20	0.91
IŠ VISO	47	44	0.94

Tyrimo etikos principų užtikrinimas. Tyrimo metu darbo autorė laikėsi etikos principų. Kadangi abi mokymo įstaigos pageidavo likti nežinomos, jų pavadinimai niekur neatskleidžiami. Interviu metu dalyvavę asmenys taip pat pageidavo likti anonimiais, iš jų gautas leidimas atlikti interviu, jiems skirtas laikas pasiruošimui. Anketinė apklausa taip pat yra anoniminė, visiems kandidatams anketoje buvo pateiktas tyrimo tikslas, tema, darbo autorės prisistatymas.

4. PEDAGOGŲ ATRANKOS PROCESO TYRIMO REZULTATAI

4.1. Pedagogų atrankos proceso efektyvumo įvertinimas apklausus įstaigų tiriamuosius

Interviu metu pedagogų atranką vykdančias asmenys pirmiausia buvo klausiami apie būdus, naudojamus ieškant žmonių (pedagogų) siūlomoms pareigoms užimti. Gimnazijos X atstovė iškart pabrėžė žiniasklaidos svarbą, teigdama, jog tai yra pats efektyviausias būdas, naudojamas atrinkti žmones. Argumentuodama, ji pabrėžė specializuotus internetinius portalus, kuriuose profesijos yra išskirstytos, taigi nėra sudėtinga rasti mokytojo pozicijai siūlomas darbo vietas. Paminėti ir laikraščiai, kaip būdas pritraukti kandidatus, tačiau gimnazijos X atstovė pabrėžia, kad tai – praėjęs etapas, dabar visas dėmesys skiriamas internetui. Tuo tarpu vidurinės mokyklos Y direktorius akcentuoja tiek internetą, tiek laikraščius, kaip lygiaverčius būdus pritraukti tinkamus žmones. Abiejų įstaigų darbuotojų paieškos būdai sutampa, abi mokyklos pedagogų atrankai naudojami žiniasklaidos pagalbos. Nei viena įstaiga nesinaudoja įdarbinimu „*per pažįstamus*“, skelbimai apie darbo vietas talpinami žiniasklaidos priemonėse, kad dėl darbo vietos kreiptųsi kvalifikuoti ir motyvuoti žmonės. Šis kriterijus pabrėžia abiejų įstaigų darbuotojų atrankos efektyvumą ir kokybę.

Antruoju klausimu siekta įsigilinti į informaciją, kuri būna pateikta darbo skelbime dėl mokytojo vietos. Gimnazijos X atstovė teigia, kad į skelbimą įtraukiama kaip įmanoma daugiau informacijos tam, kad kandidatai būtų pilnai supažindinti su siūlomomis pareigomis ir įsitikintų, kad verta kreiptis. Pabrėžiama nauda ir pačiai gimnazijai – dėl darbo vietos nesikreipia bet kas. Gimnazijos X tiriama teigia, kad į darbo skelbimą įtraukiama ši informacija: mokyklos pristatymas, jos pasiekimai, tikslai, apibūdinamas kolektyvas, skelbiamos pareigos, reikalavimai, būsimo atlyginimo dydis bei nurodomas terminas, iki kada galima kreiptis. Pabrėžiama, kad į reikalavimus įeina aukštas pedagoginis išsilavinimas, ne mažesnė nei 1 metų darbo patirtis, puikus mokomosios srities išmanymas. Skelbime pabrėžiami ir privalumai, kurie atsijuoja kandidatus: kvalifikacijos, psichologijos žinios. Tuo tarpu vidurinės mokyklos Y atstovas į darbo skelbimą įtraukia daug mažiau informacijos. Pabrėžiamas pareigų aprašymas, minimalūs reikalavimai (patirtis, išsilavinimas), asmeninės savybės bei mokyklos kontaktai, kuriais naudojantis reikia atsiųsti dokumentus. Lyginant abi įstaigas, gimnazija X daug labiau detalizuoja darbo skelbimą, įtraukdama informaciją apie pačią mokyklą, privalumus kandidatams, būsimo atlyginimo dydį, terminą, iki kada galima kreiptis, bei būdus, kuriuos naudojant kandidatai turi kreiptis (žr. 3 lent.). Tuo tarpu vidurinė mokykla Y į darbo skelbimą įtraukia žymiai mažiau informacijos, pabrėždama tik esminę informaciją ir įtraukdama asmenines savybes, tokias kaip atsidavimą darbui, motyvaciją, sąžiningumą ir atsakingumą. Šios informacijos nemini gimnazija X.

3 lentelė. Informacija, įtraukiama į darbo skelbimą

Gimnazija X	Vidurinė mokykla Y
Mokyklos pristatymas, jos tikslai, pasiekimai, kolektyvas	Pareigos
Pareigos	Reikalavimai
Reikalavimai	Asmeninės savybės
Privalumai	Kreipimosi dėl darbo vietos būdas
Būsimo atlyginimo dydis	
Kreipimosi dėl darbo vietos terminas	
Kreipimosi dėl darbo vietos būdas	

Darbo skelbime privalo būti įtraukta konkreti informacija – duomenys apie įstaigą, pareigų tipą, reikalavimus, atlyginimo dydį bei būdus, kuriais kreiptis dėl darbo vietos. Gimnazija X atitinka visus kriterijus, į savo darbo skelbimą įtraukdama visus privalomus faktorius, bei papildomai pridėdama informaciją apie kandidatų privalumus ir kandidatavimo terminą. Tuo tarpu vidurinė mokykla Y į darbo skelbimą įtraukia per mažai informacijos, šiuo būdu padidindama tikimybę, kad dėl darbo vietos kreipsis daugiau netinkamų kandidatų nei gimnazijoje X. Vidurinė mokykla Y neįtraukia informacijos apie mokyklą, būsimo atlyginimo dydį, tačiau pabrėžia asmeninių mokytojo savybių svarbą. Šiuo atveju gimnazija X naudoja efektyvesnę informaciją, įtraukiamą į darbo skelbimą dėl pedagogo vietos mokykloje.

Sekantis klausimas buvo orientuotas į mokykloje vykdomos pedagogų atrankos etapus. Gimnazija X išskyrė gyvenimo aprašymų siuntimą, individualų pokalbį, dokumentų tikrinimą, sveikatos būklės tikrinimą, darbo bandymo metodą bei sutarties pasirašymą. Po šių sėkmingai įveiktų etapų kandidatas yra priimamas į darbą. Tuo tarpu vidurinės mokyklos Y atstovas išskyrė tik 2 etapus – gyvenimo aprašymų ir motyvacinių laiškų siuntimą bei individualų pokalbį su kandidatais. Tam, kad informacija būtų iki galo išsiaiškinta, vidurinės mokyklos Y atstovas buvo perklaustas iš naujo, ar tikrai atrankoje naudoja tik 2 etapus. Jis dar kartą patvirtino, kad taip. Taigi, gimnazija X naudoja 6 etapus, o vidurinė mokykla Y – tik 2 (žr. 4 lentelę).

Į pedagogų atrankos procesą privalo įeiti 5 pagrindiniai etapai: gyvenimo aprašymas, įdarbinimo anketos užpildymas, testavimas, fizinis kandidatų patikrinimas ir interviu. Gimnazija X naudoja 3 iš jų: gyvenimo aprašymą, fizinį kandidatų tikrinimą ir interviu. Nenaudojamas testavimas bei įdarbinimo anketos užpildymas. Tačiau gimnazija išskiria 2 papildomus savo etapus – darbo bandymą bei dokumentų tikrinimą. Tuo tarpu vidurinė mokykla Y naudoja tik 2 etapus, kurių yra tikrai per mažai tam, kad būtų atrinktas tinkamiausias darbuvi kandidatas. Vidurinė mokykla nenaudoja nei testavimo, nei įdarbinimo anketos, nei dokumentų tikrinimo, nei darbo bandymo.

4 lentelė. **Pedagogų atrankos proceso etapai**

Gimnazija X	Vidurinė mokykla Y
Gyvenimo aprašymų siuntimas	Gyvenimo aprašymų ir motyvacinių laiškų siuntimas
Individualus pokalbis	Individualus pokalbis
Dokumentų tikrinimas	
Sveikatos būklės tikrinimas	
Darbo bandymo metodas	
Darbo sutarties pasirašymas	

Tikėtina, kad vidurinė mokykla Y naudoja daugiau etapų, tačiau jų neišskyrė pokalbio metu. Pavyzdžiui, su kandidatais visada pasirašoma darbo sutartis, tačiau vidurinė mokykla, skirtingai nei gimnazija, šio etapo neišskyrė. Šiuo atveju gimnazija X detaliau suskirstė atrankos procesą į etapus. Galima daryti prielaidą, kad gimnazija X pedagogų atrankos procesą labiau detalizuoja ir skiria tam daugiau dėmesio, nei vidurinė mokykla Y. Deja, nei viena įstaiga nepaminėjo testavimo bei įdarbinimo anketos kaip atrankos etapo. Tačiau šiuo atveju gimnazija X išskyrė daugiau privalomų atrankos etapų, kuriuos naudoja atrenkant pedagogus, o tai reiškia, kad atranka vykdoma efektyviau nei vidurinėje mokykloje Y.

Vėlesnis interviu klausimas daugiau dėmesio skyrė būtent gyvenimo aprašymų etapui, kurį kaip privalomą išskyrė abi įstaigos. Tiriamųjų buvo klausiama, kurioms gyvenimo aprašymo skiltims jie skiria daugiausia dėmesio, o kurios – nėra tokios reikšmingos. Vidurinės mokyklos atstovas iškart kaip pagrindinę informaciją išskyrė patirtį ir išsilavinimą, o vidurinė mokykla Y prie šių 2 kriterijų išskyrė ir kvalifikacijas. Tuo tarpu mažareikšmiais kriterijais gimnazijos X yra laikoma asmeninė informacija, rekomendacijos, specialūs gabumai, papildomos kvalifikacijos. Pabrėžiama, kad tai irgi yra svarbu, tačiau daugiausia dėmesio turi būti skiriama patirčiai ir išsilavinimui. Tuo tarpu vidurinės mokyklos Y direktorius antraile informacija laiko asmeninius pretendento duomenis teigdamas, kad kandidato asmeninis gyvenimas neturi įtakos jo darbinei veiklai, jei jis yra kompetetingas savo srityje.

Gyvenimo aprašyme pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas išsilavinimui, profesinėms kvalifikacijoms, darbo istorijai bei rekomendacijoms. Deja, nei viena įstaiga neišskyrė rekomendacijų kaip pagrindinės informacijos. Juk tai yra puikus būdas patikrinti, kaip kandidatui sekėsi ankstesnėse pareigose. Gimnazija X iš 4 galimų faktorių išskyrė tik 2 – išsilavinimą ir darbo istoriją (patirtį), o vidurinė mokykla Y prie šių 2 pridėjo ir kvalifikacijas. Todėl, galima daryti prielaidą, kad vidurinė mokykla Y vykdo efektyvesnę gyvenimo aprašymų peržiūrą. Abi įstaigos nereikšminga informacija laiko asmeninius kandidato duomenis. Tai yra gerai, nes ši informacija neturi lemiamos įtakos

pedagogo pareigoms užimti. Tai yra papildomas kriterijus, į kurį verta atkreipti dėmesį, tačiau antraeilis - į jį galima tik atsižvelgti.

Sekantis klausimas pabrėžė įsidarbinimo anketos svarbą pedagogų atrankos procese. Įsidarbinimo anketa darbo autorės buvo išskirta kaip vienas būtinausių atrankos etapų dėl to, kad joje įtraukiama privaloma nurodyti informacija, kuri leidžia atranką vykdančiam žmogui patikrinti, ar kandidatas atitinka minimalius kriterijus. Tam atvejui, jei informacija apie įdarbinimo anketą būtų praleista prieš tai buvusiam klausime apie atrankos etapus, darbo autorė suformulavo tiesioginį klausimą – „Ar kandidatai turi užpildyti Jūsų įstaigos įdarbinimo anketą?“. Deja, nei gimnazija X, nei vidurinė mokykla Y nenaudoja įdarbinimo anketos. Abi įstaigos vieningai teigia, kad visą reikalingą informaciją sužino gyvenimo aprašymų pagalba bei individualių pokalbių metu. Tai yra trūkumas abiejų įstaigų pedagogų atrankos procese. Įdarbinimo anketa suteiktų atrankai daugiau efektyvumo, leistų atranką vykdančioms žmonėms sužinoti daugiau informacijos bei sudarytų galimybę patikrinti kandidato pateiktus duomenis.

Toliau einantis klausimas buvo orientuotas į sekantį pedagogų atrankos proceso etapą po gyvenimo aprašymų peržiūros, kurį išskyrė abi įstaigos – interviu. Tiriamųjų buvo klausama, kaip vyksta interviu – ar jam yra ruošiamasi, ar jis vyksta ekspromtu, susitikus su kandidatais. Gimnazija X teigė, kad interviu yra kruopščiai ruošiamasi. Argumentuodama savo atsakymą tiriamoji pažymi, jog pasiruošimas vyksta tinkamai nustatant interviu laiką – jis turi vykti ryte, kad tiek kandidatas, tiek interviu vedantis asmuo būtų pailsėję ir pilnai susikoncentravę į pokalbio turinį. Taip pat gimnazijos X atstovė pabrėžė tai, jog būtina iš anksto pasiruošti interviu klausimus, kad nebūtų blaškymosi informacijos sraute. Tuo tarpu vidurinės mokyklos Y atstovas irgi teigė, kad interviu yra ruošiamasi ir taip pat pabrėžė, kad privaloma susidaryti klausimyną su konkrečiais klausimais. Vidurinės mokyklos atstovas neišskyrė pokalbio laiko kaip pasiruošimo kriterijaus, tačiau abi įstaigos vieningai pabrėžė pasiruošimo interviu svarbą iš anksto suformuluojant klausimus kandidatams. Abi įstaigos atitiko šį efektyvios atrankos kriterijų, nes interviu būtina ruoštis iš anksto, kad atranką vykdančiam žmogui galėtų kontroliuoti pokalbio eigą ir gautų visą reikalingą informaciją, leidžiančią palyginti kandidatus vieną su kitu.

Taip pat abi mokyklos pabrėžė, kad klausimai individualaus pokalbio metu yra pateikiami visiems kandidatams vienodi ir tokia pačia tvarka. Tiek gimnazija X, tiek vidurinė mokykla Y naudoja vienodus klausimus, kad paskui galėtų lyginti kandidatus vieną su kitu ir pagal jų atsakymus išrinktų geriausiai pasirodžiusį pretendentą. Vidurinės mokyklos Y atstovas pabrėžia, kad pokalbio eigoje galima paklausti ir papildomų klausimų, tačiau pabrėžia, kad visi klausimyne esantys klausimai turi būti tiksliai ir aiškiai atsakyti. Papildomi klausimai yra antraeiliai pokalbio metu. Abi mokyklos kokybiškai atlieka interviu, klausdamos tokių pačių klausimų visų kandidatų. Išties, tai yra pats

geriausias būdas palyginti gautus atsakymus ir įvertinti pretendentes pagal jų pateiktą informaciją. Todėl abi įstaigos vienodai efektyviai kontroliuoja pokalbio eigą.

Toliau einantis klausimas buvo orientuotas į interviu turinį. Atrankas vykdytys žmonės buvo klausiami, kokį pokalbio stilių naudoja – griežtą, laisvą ar pusiau struktūruotą. Taip pat jie buvo paprašyti pagrįsti savo pasirinkimą. Gimnazijos X tiriamoji teigė, jog naudoja pusiau struktūruotą pokalbio tipą, tačiau labiau linkusį į griežtumą, o ne laisvumą. Argumentuodama, gimnazijos atstovė teigė, jog laisvumas reikalingas tik pradiniam interviu etapui – susipažinimui ir prisistatymui. Tuo tarpu visai pokalbio eigai naudojamas į griežtumą linkęs tonas. Tai reikalinga sukurti rimtai atmosferai, kuri skatintų kandidatus stengtis pasirodyti kaip įmanoma geriau – protingai atsakinėti į pateiktus klausimus, kuo geriau išspręsti pateiktas situacijas. Taip pat gimnazija X pokalbio metu klausinėja kandidatų klausimų iš informacijos, pateiktos jų gyvenimų aprašyme, kad įsitikintų, jog visi duomenys yra teisingi. Būna atvejų, kuomet išaiškinama melaginga informacija, o tai iškart neigiamą linkmę paveikia kandidato pasirodymą atrankos procese. Vidurinė mokykla Y taip pat renkasi vidurį tarp griežto ir pusiau struktūruoto stiliaus. Priežastis pateikiama ta pati – tiksliai išsiaiškinti reikiama informaciją. Laisvumui, visgi, sudaroma didesnė reikšmė nei gimnazijoje X, teigiant, kad kandidatas turi jaustis patogiai ir užtikrintai. Jam prisistatymo metu leidžiama pateikti apie save patrauklios informacijos – tai vidurinės mokyklos Y atžvilgiu laikoma laisvumu. Visgi, gimnazija X naudoja šiek tiek griežtesnį pokalbio turinį nei vidurinė mokykla Y. Interviu metu kandidatams turėtų būti sukurtas pusiau struktūruotas pokalbio stilius. Be griežtumo, būtinas ir pakankamas kiekis laisvumo – kandidatai turi jaustis patogiai, kad galėtų aiškiai dėstyti mintis ir formuluoti atsakymus į pateiktus klausimus. Griežto stiliaus kūrimas gali turėti neigiamos įtakos kandidatų pasirodymui, jie gali per daug jaudintis, nors yra tikrai puikūs specialistai. Todėl, šiuo atveju, kadangi vidurinė mokykla Y naudoja šiek tiek mažiau griežtumo nei gimnazija X, ji vykdo efektyvesnį interviu su būsimais pedagogais, leisdama kandidatams daugiau atsiskleisti.

Sekančiu klausimu siekta išsiaiškinti, kiek tiksliai kandidatų dalyvauja interviu etape. Paaiškėjo, jog gimnazijoje X paprastai dalyvauja 5-6 žmonės. Gimnazijos X tiriamasis argumentuoja, kad mažesnis skaičius kandidatų sumenkintų galimybę atrinkti tinkamiausią darbui kandidatą. Tuo tarpu daugiau kandidatų sukeltų sumaištį, išsekintų jėgas ir sugaišintų laiką. Teigiama, kad pasitaiko pakviesti ir daugiau žmonių, tačiau tai nutinka retai. Vidurinėje mokykloje Y kandidatų skaičius apsiriboja tik 3-4 kandidatais – tai yra mažiau, nei gimnazijoje X. Vidurinės mokyklos direktorius teigia, kad dažniausiai tiek kandidatų po gyvenimo aprašymų peržiūros ir lieka. Pabrėžiamos tos pačios priežastys dėl pasirinkto kandidatų skaičiaus – atrenkami stipriausi kandidatai, negaištamą laiką, nepavargstama. Tačiau optimalus kandidatų skaičius turėtų būti 5-6 dėl tos priežasties, kad pakvietus į interviu tik 3 kandidatus, sumažėja tikimybė iš tokio mažo skaičiaus žmonių išsirinkti

geriausią - pretendentų yra per mažai, kad būtų galima juos palyginti vieną su kitu. Todėl šiuo atveju gimnazija X efektyviau atrenka kandidatus į interviu etapą, nes didesnę galimybę rinktis, gali analizuoti ir lyginti kandidatų atsakymus.

Toliau tiriamiesiems buvo pateikta situacija. Jiems buvo pristatyti 4 mokytojų tipai, kuriuos jie turėjo išdėlioti svarbos tvarka ir argumentuoti pasirinkimus. Mokytojų tipai buvo: *kątik mokslus baigę studentai; žmonės, kurie po mokslų kurį laiką užsiėmė kita veikla, o po to nusprendė dirbti pagal specialybę mokytojais; mokytojai – atvykėliai iš kitų mokyklų, miestų ir pan.; mokytojai, kurie buvo metę profesiją, tačiau nusprendę vėl dirbti mokytojais*. Abiejų mokymo įstaigų pasirinkimai visiškai išsiskyrė (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Mokytojų tipų pasirinkimas prioritetų tvarka

Nr.	Gimnazijos X pasirinkimai	Vidurinės mokyklos Y pasirinkimai	Kaip turėtų būti?
1	Mokytojai - atvykėliai	Mokytojai, užsiėmę kita veikla, bet grįžę	Mokytojai - studentai
2	Mokytojai - studentai	Mokytojai - atvykėliai	Mokytojai - atvykėliai
3	Mokytojai, užsiėmę kita veikla, bet grįžę	Mokytojai, metę profesiją, bet grįžę	Mokytojai, užsiėmę kita veikla, bet grįžę
4	Mokytojai, metę profesiją, bet grįžę	Mokytojai - studentai	Mokytojai, metę profesiją, bet grįžę

Pirmasis gimnazijos X pasirinkimas yra mokytojai-atvykėliai. Gimnazijos X atstovė argumentuoja, kad šio tipo mokytojai į įstaigą atneša naujovių, kurias galima produktyviai panaudoti. Vidurinė mokykla Y mokytojus-atvykėlius išskyrė 2 numeriu, akcentuodama šių pedagogų patirtį bei taip pat pabrėždama naujoves, kurios turi didelę pridėtinę vertę mokyklai. Abi įstaigos mokytojus-atvykėlius išskyrė kaip vieną pirmųjų pasirinkimų. Tai yra puiku, nes šio tipo mokytojams turėtų būti skiriama didelė svarba. Jie į mokymo įstaigą įneša naujovių, pateikia naujų idėjų iš asmeninės patirties, pasiūlo įvairiausių laiko patikrintų sprendimo būdų.

2 numeriu gimnazija X pasirinko studentus dėl jų motyvacijos bei bendravimo su mokiniais. Pabrėžiama, kad būtent jauni mokytojai geriausiai randa bendrą kalbą su mokiniais ir yra kupini noro bei ryžto taikyti naujus, originalius mokymo metodus. Nors išskiriamas šių kandidatų trūkumas – patirties stoka – gimnazija X teigia, kad patirtį puikiai kompensuoja didelė motyvacija, kuri atsiperka. Be to, pabrėžiama, kad atrankoje naudojamas darbo bandymo metodas, todėl studentai vistiek yra patikrinami, kaip susitvarko klasėje pamokos metu. Tuo tarpu vidurinė mokykla Y studentus paliko paskutinėje, 4 vietoje, pabrėždami svarbiausią priežastį – patirties stoką. Tiriamasis argumentuoja, kad tik ką baigę studijas pedagogai nesusitvarko su krūviu ir patys palieka mokyklą.

Galima daryti prielaidą, kad vidurinė mokykla Y yra ne kartą susidūrusi su tokia situacija, todėl ir vertina studentus neigiamai. Pabrėžiama, kad mokytojai-studentai sukelia ir finansinių problemų – jiems palikus mokyklą reikia iš naujo vykdyti atranką, o tai nemažai kainuoja ir atima daug laiko. Visgi, mokytojai-studentai turėtų būti vertinami daug labiau. Šie žmonės būna kupini naujų idėjų, jie yra daug labiau motyvuoti už kitų tipų mokytojus, siekia perteikti turimas žinias į praktiką ir darbą atlikti kuo prasmingiau ir naudingiau. Gimnazija X vertina jaunos pedagogus, o vidurinė mokykla Y, deja, palieka juos paskutinėje vietoje. Tai nėra gerai. Jauniems mokytojams turi būti suteikta galimybė perteikti savo turimas žinias praktikoje. Dėl kelių nepasisekusių situacijų negalima spręsti apie visą jaunų mokytojų grupę neigiamai. Todėl, šiuo atveju, gimnazija X pedagogų pasirinkimus išdėstė tiksliau nei vidurinė mokykla Y.

Gimnazija X 3 numeriu išskyrė tuos mokytojus, kurie buvo užsiėmę kita veikla, bet vėl sugrįžo į mokyklą. Gimnazijos X atstovė pabrėžė, jog šių mokytojų pagrindinis privalumas yra patirtis, tačiau trūkumas yra didesnis – šio tipo mokytojai yra primiršę apie mokytojo veiklos sritį, o profesijos keitimas liudija apie motyvacijos stoką bei neapsisprendimą, ką norima veikti gyvenime. Tuo tarpu vidurinė mokykla Y, visiškai priešingai nei gimnazija X, užsiėmusius kita veikla mokytojus išskyrė 1 numeriu. Pagrindinės priežastys nurodytos kaip didelė motyvacija sugrįžti į mokyklą pabandžius kitas sritis ir supratus, kad pedagogo profesija yra būtent tai, ko jiems reikia. Abi įstaigos šio tipo mokytojus priima visiškai skirtingai. Tačiau, mokytojai, kurį laiką užsiėmę kita veikla, turėtų būti sąrašo gale, kaip kad ir pasirinko gimnazija X. Jie turi daug mažiau motyvacijos darbui nei ką tik mokslus baigę studentai bei mokytojai-atvykėliai. Be to, nors ir turi mokytojavimo patirties, šio tipo pedagogai jau senokai užsiėmė mokytojo veikla, todėl tiek studentai, tiek atvykėliai turi daugiau praktinės ir teorinės patirties už kita veikla prieš tai užsiėmusius mokytojus. Todėl, gimnazija X, pasirinkdama šio tipo mokytojus sąrašo gale, yra visiškai teisi.

Galiausiai, abi įstaigos sąrašo gale išskyrė mokytojus, kurie buvo metę profesiją, bet vėl panorę grįžti į mokyklą. Gimnazija X šio tipo mokytojus išskyrė 4 numeriu, o vidurinė mokykla Y – 3 numeriu. Gimnazija X argumentuoja, kad šiame mokytojų tipe išskiria mažiausią motyvacijos dalį, lyginant su likusiais mokytojų tipais, todėl paliko šį mokytojų tipą paskutinėje sąrašo vietoje. Tuo tarpu vidurinė mokykla Y, pagrindinį dėmesį skirdama kandidatų patirčiai, metusius profesiją mokytojus išskyrė priešpaskutinėje vietoje, nes paskutinėje liko studentai, kurie visai neturi patirties. Argumentuodamas, kodėl studentus paliko žemiau, vidurinės mokyklos Y direktorius išskyrė 2 metusių profesiją mokytojų privalumus – nors ir maža, bet šiokia tokia motyvacija sugrįžti, bei patirtis.

Apibendrinant šį interviu klausimą, gimnazija X efektyviau išdėliojo kandidatus pagal svarbą ir nurodė tinkamas pasirinkimo priežastis, ko nepadarė vidurinė mokykla Y. Ji mokytojų tipus išskirstė neteisingai – priešingai nei gimnazija X.

Toliau einantis interviu klausimas buvo apie individualaus pokalbio metu kandidatams užduodamus klausimus: „*Kokie klausimai dažniausiai naudojami: susiję su darbinėmis situacijomis, su praeities įvykiais, su problemų sprendimu ar sukeliantys stresinę situaciją?*“. Tiramieji buvo paprašyti argumentuoti savo atsakymus. Gimnazijos X atstovė iškart pabrėžė klausimus, orientuotus į problemų sprendimą, pabrėždama, jog tai yra neatsiejama mokytojo veiklos dalis. Paprašyta pateikti pavyzdį, tiriamoji pateikė situaciją, kurią kandidatai turi išspręsti individualaus pokalbio metu: „*Jūs esate mokytojas ir turite savo auklėtinių klasę. Pastebite, kad vienas mokinių susiduria su patyčiomis, jaučiasi skriaudžiamas, nemylimas, pradeda vis dažniau praleidinėti pamokas. Kaip elgiatės?*“. Gimnazijos X tiriamoji teigia, kad klausimai, susiję su problemų sprendimu, yra tiesiogiai susiję su darbinėmis situacijomis ir yra visada orientuojami į praeitį - konkrečius kandidatų veiksmus ankstesnėje veikloje. Taigi, gimnazija X neišskyrė tik stresinių klausimų tipo. Vidurinė mokykla Y iškart atsisakė stresą sukeliančių klausimų ir pabrėžė, kad naudoja klausimus, susijusius su darbinėmis situacijomis bei problemų sprendimu. Abiejų įstaigų pateikti atsakymai yra panašūs, pasirinkimai sutampa, tiesiog gimnazija X, skirtingai nei vidurinė mokykla Y, išskyrė ir į praeitį orientuotus klausimus. Iš tiesų, individualaus pokalbio metu turėtų būti naudojami situaciniai, problemų sprendimo ir į praeitį orientuoti klausimai. Atranką vykdančiam žmogui turi įsitikinti, kad kandidatas sugebės susidoroti su pateiktomis darbinėmis situacijomis. Taip pat kandidatas privalo sugebėti pateikti problemų sprendimo būdus, nes didžioji pedagogo darbo dalis apima šią sritį, o poelgių analizės klausimai suteiks interviu vykdančiam žmogui naudingos informacijos apie tai, kaip kandidatas praeityje susidorojo su probleminėmis situacijomis. Stresinės atmosferos kūrimas nėra reikalingas atrankos procese. Tai neduoda jokios naudos, tik sukelia papildomą įtampą ir trukdo kandidatams tinkamai pasirodyti. Todėl abiejų įstaigų pasirinkimai yra teisingi, tačiau gimnazija X atsakė daugiau, pabrėždama visas 3 naudojamų klausimų rūšis, o vidurinė mokykla išskyrė 2 iš 3. Todėl gimnazija X pagal klausimų pobūdį individualaus pokalbio metu vykdo kokybiškesnį pedagogų atrankos procesą nei vidurinė mokykla Y.

Sekantis interviu klausimas prašė tiriamųjų pasirinkti kriterijus, kurie sudaro didelę, o kurie - mažą reikšmę, atrenkant pedagogus. Jiems buvo išvardinti šie kriterijai: fizinė kandidatų išvaizda, pasiekimai, bendri gabumai, specifiniai gabumai, kandidatų pomėgiai, charakteris, gyvenimo sąlygos. Gimnazijos X tiriamoji kaip pagrindinius kriterijus išskyrė bendrus bei specifinius gabumus ir kandidatų charakterį. Vidurinės mokyklos Y atstovas pabrėžė tik gabumus – tiek specifinius, tiek bendruosius. Abi įstaigos į klausimą atsakė teisingai. Pirmoje vietoje privalo būti kandidato pasiekimai ir bendri bei specifiniai gabumai. Tai privalo būti esminiai kriterijai atrenkant kandidatus. Papildomai gimnazija X išskyrė charakterį kaip esminį kriterijų pabrėždama, kad geras charakterio būdas yra tinkamiausia priemonė užsitarnauti mokinių meilei ir pagarbai. Tai yra papildomas kriterijus, jis negali būti išskirtas kaip pagrindinis pedagogų atrankos proceso metu. Paklausus apie mažareikšmius

kriterijus, abiejų įstaigų atstovai iškart išskyrė fizinę kandidatų išvaizdą teigdami, kad pedagogo veikloje vertinamos kompetencijos - vidiniai, o ne išoriniai dalykai. Vidurinės mokyklos Y direktorius net pabrėžė, kad į darbo vietą renkamas ne modelis, todėl fizinė išvaizda neturi sudaryti lemiamo vaidmens. Taip pat prie antraeilių kriterijų išskirti kandidatų pomėgiai bei jų gyvenimo sąlygos. Tiek gimnazijos X tiriamaoji, tik vidurinės mokyklos Y atstovas teigia, kad tai yra privatus žmogaus reikalas, nesudarantis įtakos jo darbinei veiklai. Abi įstaigos pasirinko teisingus kriterijus kandidatams atrinkti. Galima daryti prielaidą, kad abi organizacijos kokybiškai nustato reikalavimus pedagogams, kuriuos turi įvykdyti kandidatai, jei nori gauti mokytojo darbo vietą.

Toliau su tiriamaisiais buvo kalbama apie tai, kokius klausimus jie dažniau naudoja individualaus pokalbio su kandidatais metu – orientuotus į praeitį, ar į ateitį? Jiems buvo pateikti pavyzdžiai, kad į klausimus būtų atsakyta tiksliai: į ateitį orientuotas klausimas – „*Ką darytumėte, jeigu...?*“, į praeitį orientuotas klausimas – „*Prašau pateikti pavyzdį, kuomet Jūs turėjote...*“. Ties šiuo klausimu abiejų įstaigų požiūriai išsiskyrė. Vidurinė mokykla Y interviu metu naudoja į ateitį orientuotus klausimus argumentuodama tuo, jog praeitis yra pasibaigęs etapas, visi darome klaidas, kurių galbūt dabar nebedarytume. Vidurinės mokyklos direktorius netgi pabrėžia į ateitį orientuotų klausimų svarbą klausdamas: „*Kas iš to, jei klausinėsiu apie praeitį, jei žmogus iš klaidų jau pasimokė ir ateityje elgsis daug apdairiau?*“. Tai išreiškia stiprią mokyklos direktoriaus poziciją, dėl kurios neketinama leisti į tolimesnes kalbas. Priešingai, gimnazija X pabrėžia į praeitį orientuotus klausimus tiriamajai teigiant, jog mokyklai būtina išsiaiškinti, kaip konkrečiose praeities situacijose su problemomis susidorojo kandidatai, ar tinkamus sprendimus priėmė. Gimnazijos X tiriamaoji išskyrė ir ateities perspektyvą teigdama, kad visada galima paklausti „*Ką dabar darytumėte kitaip?*“. Išties, visas dėmesys turi būti skiriamas konkrečiam elgesiui praeityje. Atranką vykdančias žmogus, klausinėdamas apie praeityje įvykusias situacijas, problemų sprendimo būdus, gali sužinoti, kaip kandidatas elgėsi atitinkamose situacijose, kaip jam sekėsi išspręsti problemas. Taip pat šio tipo klausimais galima patikrinti kandidatų pateiktą informaciją, užduodant daug konkrečių klausimų. Taigi, galima daryti prielaidą, kad gimnazija X interviu metu kandidatams pateikia efektyvesnius klausimus nei vidurinė mokykla Y.

Kitas interviu klausimas buvo orientuotas į kandidatų įgūdžius teiraujantis, kurie iš jų sudaro didesnę reikšmę – konkrečios žinios ar patirtis? Abiejų tiriamų įstaigų atstovai pabrėžė techninių įgūdžių svarbą, išskirdami ir patirties reikšmę, atrenkant pedagogus. Tiek vidurinės mokyklos Y direktorius, tiek gimnazijos X direktoriaus pavaduotoja teigė, jog pirmiausia mokytojas privalo būti savo srities specialistas - tai yra svarbiau nei jo gyvenimiška patirtis. Abu tiriamieji pabrėžia, kad mokytojo darbe neatsiejami ir patirties įgūdžiai, tačiau techninės žinios nusveria pasirodymo įgūdžius. Abu tiriamieji yra teisūs savo pasirinkimais. Išties, didesnę reikšmę turi sudaryti pedagogo techninės

žinios, o ne pasirodymo įgūdžiai. Juk tai yra itin atsakingas procesas - nuo mokytojo perteiktų žinių priklauso mokinių ateitis, jų pasiekimai. Žinoma, neatskiriama mokytojo veiklos dalis įtraukia ir susidorojimą su netikėtomis situacijomis, klasės valdymą, bendravimą su mokiniais, tačiau techninės žinios yra svarbesnė pedagogo veiklos dalis. Galima daryti prielaidą, jog abi tiriamos įstaigos vienodai efektyviai vertina pedagogų veiklos kriterijus, svarbiausiais išskirdamos pedagogų techninius įgūdžius.

Sekantis interviu klausimas buvo orientuotas į vieną iš privalomų atrankos proceso etapų svarbą – kandidatų testavimą. Tiriamųjų buvo klausama, ar jie pedagogų atrankos proceso metu naudoja šį etapą, o jei taip – kokias testavimo rūšis išskiria? Jiems buvo pateikti keli pasirinkimai – tinkamumo, sugebėjimų, situaciniai bei motyvacijos testai. Vidurinės mokyklos Y tiriamasis iškart atsakė, jog testavimu mokykla nesinaudoja. Argumentuodamas jis pabrėžė, kad visą reikalingą informaciją galima išsiaiškinti interviu su kandidatais metu. Gimnazijos X tiriamoji, priešingai, teigė, jog naudoja vieną iš pateiktų testavimo rūšių – sugebėjimų testus. Teigiama, kad šio tipo testas yra būtinas nustatyti kandidato turimas žinias ir įsitikinti, kad jis yra kompetetingas dirbti su mokiniais. Tiriamoji pateikia pavyzdį – fizikos mokytojo vietą užimti pretenduojantis kandidatas turi atlikti testą iš fizikos srities ir jame surinkti ne mažiau nei 80% teisingų atsakymų. Paklausus apie kitokio tipo testus (situacinius, motyvacijos, tinkamumo), gimnazijos X atstovė teigė nesinaudojanti kitokių testų pagalba ir argumentavo savo atsakymą taip pat, kaip ir vidurinės mokyklos Y direktorius – visa reikalinga informacija išsiaiškinama individualių pokalbių su kandidatais metu. Abiejų įstaigų atstovai nuvertina testavimo atrankos procese svarbą. Tai yra būtina priemonė, norint patikrinti būsimų darbuotojų žinias, įgūdžius, motyvaciją. Šio etapo pagalba galima sužinoti, ar kandidatas išmano būsimo darbo sritį, ar jo gabumai, asmeninės savybės atitinka darbo reikalavimus, ar jis yra pakankamai motyvuotas, kad galėtų dirbti mokytojo pareigose. Iš gautų atsakymų galima spręsti, kad abi įstaigos nepakankamai kokybiškai atlieka pedagogų atranką. Nors gimnazija X ir naudoja vieną iš pateiktų testavimo rūšių, to yra per mažai, nes sugebėjimų testas leidžia patikrinti tik 1 iš kelių faktorių (kandidato specifines žinias). Tuo tarpu vidurinė mokykla Y visiškai atsisako testavimo. Šiuo būdu įstaiga nesužino daug naudingos informacijos apie kandidatą, kuri būtų labai vertinga, lyginant pretendentes vieną su kitu ir išrenkant tinkamiausią žmogų siūlomam darbui.

Tolimesnis klausimas taip pat akcentavo vieną būtiniausių pedagogų atrankos proceso etapų – darbo bandymą. Tiriamųjų buvo klausama, ar jie atrankos metu naudoja darbo bandymo metodą, kuomet kandidatai turi praveisti bandomąsias pamokas. Taip pat siekta išsiaiškinti, kuriuo atrankos proceso metu tai vyksta (jei šis metodas yra naudojamas). Džiugu tai, kad abi mokyklos teigia naudojančios šį etapą ir laiko jį tikrai svarbia atrankos proceso dalimi. Gimnazijos X atstovė teigia, kad tai yra puikus būdas patikrinti kandidato žinias, pamatyti, kaip jis bendrauja su moksleiviais, susitvarko su probleminėmis situacijomis. Po šio etapo, jei viskas gerai, kandidatas yra priimamas į

darbą. Vidurinės mokyklos Y direktorius pabrėžia šio etapo svarbą ir iš kandidato perspektyvos teigdamas, kad pačiam pretendentui būtina įsitikinti, jog jo lūkesčiai atitinka tikrovę. Šiuo būdu įstaiga gali būti tikra, kad kandidatas greitu metu nepaliks mokyklos, o jai nereikės iš naujo vykdyti atrankos ir ieškoti naujų žmonių. Abu tiriamieji buvo prašomi detaliau papasakoti, kaip vyksta darbo bandymo procesas. Vidurinės mokyklos Y direktorius pasakojo, jog kandidatas turi praveisti bandomąsias pamokas kelioms klasėms, kurių metu jis yra stebimas mokytojų ekspertų. Po to direktorius gauna ekspertų atsiliepimus ir, atsižvelgdamas į juos, priima atitinkamą sprendimą. Tuo tarpu gimnazija X kandidatui suteikia reikalingos literatūros ir duoda šiek tiek laiko pasiruošimui. Pabrėžiama, kad pagrindiniai kriterijai, į kuriuos atsižvelgiama bandomųjų pamokų metu, yra kandidato žinios, bendravimas su moksleiviais, susidorojimas su problemomis, dokumentacijos tvarkymas. Kaip ir vidurinėje mokykloje Y, jei viskas gerai, kandidatas yra priimamas į darbą ir gimnazijoje X. Galima daryti prielaidą, kad abi mokyklos efektyviai naudojasi darbo bandymo metodu, o tai turi didelės pridėtinės vertės atrenkant tinkamiausią darbui kandidatą.

Sekantis interviu klausimas buvo apie kandidatų pateiktos informacijos tikrinimą. Tiriamieji turėjo atsakyti, ar tikrina kandidatų pateiktus duomenis apie jų išsilavinimą, darbinę patirtį, rekomendacijas. Abi tiriamos įstaigos užtikrino, kad informacija yra tikrinama. Gimnazija X pabrėžia šio etapo svarbą teigdama, kad šį veiksmažodį atlieka visada. Tuo tarpu vidurinė mokykla Y teigia, jog tikrina ne visą informaciją. Pagrindinis dėmesys skiriamas tikrinti dokumentams, susijusiems su kandidato išsilavinimu. Pretendentas privalo į įstaigą pritatyti jo išsilavinimą liudijančius diplomus. Tuo tarpu rekomendacijos tikrinamos tik tuo atveju, jei kyla rimtų abejonių pateiktos informacijos teisingumu. Vidurinės mokyklos Y atstovas pateikė pavyzdį, kuomet buvo pasitaikęs atvejis, kai kandidato pateiktoje rekomendacijoje buvo tvirtinama, kad jis yra labai komunikabilus, tačiau interviu metu jį reikėjo „*tempti už liežuvio*“, kad būtų galima sužinoti reikalingą informaciją. Šiuo atveju rekomendacija buvo tikrinama. Jei abejonių nekyla – tuomet ne. Priešingai, gimnazijos X tiriamoji teigia, kad tikrina visą pretendentų pateiktą informaciją – ir rekomendacijas, ir išsilavinimą, ir kvalifikacijas. Rekomendacijos tikrinamos susisiekus su rekomendaciją rašiusiu asmeniu ir pasikalbėjus apie jo pateiktą informaciją. Išsilavinimas, kaip ir vidurinėje mokykloje Y, tikrinamas, paprašius kandidato pateikti tai įrodančius dokumentus. Taip pat su kvalifikacijomis – jei kandidatas dalyvavo kokuose nors mokymuose, seminaruose, jis turi pateikti tai įrodančius dokumentus. Darbinę patirtį tikrina abi įstaigos, taip pat prašydamos pateikti oficialius dokumentus. Iš tiesų būtina tikrinti ir rekomendacijas, ir išsilavinimą, ir darbinę patirtį. Atrankas vykdančys asmenys turėtų įsitikinti, kad kandidatų pateikta informacija yra teisinga. Vidurinė mokykla Y klaidingai elgiasi ne visada tikrindama kandidatų pateiktas rekomendacijas. „Tyrimų už nugaros“ būdu galima sužinoti, ar pateikta informacija yra teisinga, ar kandidatas neapsimelavo. Taip pat galima papildyti jau turimą informaciją

ir sužinoti dar daugiau naudingų duomenų, leidžiančių priimti tinkamą sprendimą. Taigi, gimnazija X, tikrindama rekomendacijas, sužino daugiau informacijos apie pretendentes nei vidurinė mokykla Y.

Toliau tiriamiesiems buvo pateikta situacija: į siūlomą darbo vietą pretenduoja kandidatas iš etninių mažumų (tarkim, jaunas vyras) bei stereotipinis variantas (pvz., vyresnio amžiaus moteris). Mokyklų atstovai turėjo pasirinkti, kuriam kandidatui teiktų pirmenybę pedagogų atrankos proceso metu. Šiuo klausimu nuomonės išsiskyrė. Vidurinės mokyklos Y atstovas, pabrėždamas kandidatų kompetencijas, išsirinko stereotipinį kandidatą, argumentuodamas tuo, jog tokiam žmogui būtų lengviau pritapti kolektyvo atžvilgiu. Pasirinktas argumentas yra gan silpnas, o tai rodo, kad įstaiga yra konservatyvi ir nenoriai priima naujoves. Tuo tarpu gimnazija X pasirinko etnines mažumas. Pagrindinis gimnazijos atstovės argumentas – kuo didesnė mokytojų įvairovė, tuo didesnė vertė mokyklai, nes kiekvienas žmogus su savimi atsineša įvairiausių metodų, naujovių. Tiriamoji pabrėžia, kad gimnazijoje itin vertinami jauni pedagogai, nepaisant jų patirties trūkumo. Situacija yra visiškai priešinga nei vidurinėje mokykloje Y, kurioje jauniems mokytojams skiriama mažiausiai dėmesio. Gimnazijos X tiriamoji pabrėžia, kad stereotipų era jau pasibaigė, būtina pastebėti ir įvertinti įvairiausius, būtinai motyvuotus, kandidatus. Iš tiesų, kaip ir teigė gimnazijos X atstovė, pirmenybę reiktų teikti pedagogams iš etninių mažumų. Tai svarbu tam, kad egzistotų didesnė mokytojų įvairovė su kuo daugiau skirtingų mokymo metodų, įvairiausių tipų susidorojimu su problematiškomis situacijomis, o tai gali atskleisti skirtingi žmonės, dirbantys pedagogais. Todėl šiuo atveju gimnazija X efektyviau atsirenka kandidatus siūlomam darbui, neapsiribodama tik stereotipiniais kandidatais ir leisdama atsiskleisti įvairiems pretendentes.

Tiriamieji taip pat buvo klausiami apie fizinės kandidatų sveikatos būklės patikrą. Gimnazijos X atstovė jau anksčiau pabrėžė šio etapo svarbą, kai buvo klausama apie atrankos etapus įstaigoje. Taigi, dar kartą pasitvirtino, kad gimnazija X reikalauja pateikti pažymą iš gydytojo, kuri liudytų apie kandidato sveikatą. Tai daroma tam, kad nebūtų net tikimybės apie pavojaus kėlimą kitų asmenų sveikatai. Tiriamoji teigia, jog tai - tik formalumas, tačiau būtinas etapas atrankos procese. Tuo tarpu vidurinės mokyklos Y atstovas teigia, jog netikrina kandidatų sveikatos. Kai buvo paklaustas kodėl, jis atsakė, kad dėmesį skiria visai kitiems dalykams – patirčiai, išsilavinimui, kvalifikacijoms. Jo teigimu, niekada net nebuvo svarstomas klausimas dėl kandidatų sveikatos tikrinimo. Tai yra labai didelis trūkumas pedagogų atrankos procese. Tam, kad būtų užtikrintas moksleivių bei kitų įstaigos darbuotojų saugumas, kiekvienas kandidatas privalo pateikti dokumentus apie sveikatos būklę, įrodančius, kad kandidatas tinkamai atliks savo darbą ir nekels grėsmės kitiems. Todėl galima daryti prielaidą, jog gimnazija X labiau rūpinasi savo darbuotojų ir mokinių sauga nei vidurinė mokykla Y.

Toliau tiriamųjų buvo klausama apie atmetų kandidatų informavimą. Įstaigų atstovai turėjo atsakyti, ar informuoja atmetus kandidatus, o jei taip – paaiškinti, kokiais būdais tai daro. Tiek

gimnazija X, tiek vidurinė mokykla Y teigia, jog informuoja nesėkmingus kandidatus. Gimnazijos X tiriamoji pabrėžė, jog informuoja nesėkmingus kandidatus tiek po gyvenimo aprašymų peržiūros, tiek po interviu etapo. Po gyvenimo aprašymų peržiūros atmestiems kandidatams yra siunčiami elektroniniai laišakai, kuriuose dėkojama už dalyvavimą atrankoje ir pranešama, kad pretendentai nepateko į tolimesnį etapą. Atrinktiems kandidatams skambinama ir pranešama apie patekimą į interviu. Tuo tarpu po interviu kiekvienam kandidatui yra paskambinama ir pranešamas mokyklos sprendimas. Vidurinė mokykla Y taip pat informuoja kandidatus, tačiau tai daro tik po interviu etapo, paskambindama kiekvienam pretendentui asmeniškai. Paklausus apie dalyvių informavimą po gyvenimo aprašymo peržiūros, vidurinės mokyklos Y direktorius teigė, kad dėl didelio kiekio CV informuojami tik atrinkti kandidatai. Atmestieji paliekami nežinioje. Tai nėra gerai. Tam, kad kandidatai susidarytų teigiamą įvaizdį apie organizaciją, jų negalima palikti nežinioje. Kiekvieno atrankos proceso etapo metu būtina informuoti tiek atmestus, tiek į kitą etapą patekusius pretendentes. Tai yra etiška kandidatų atžvilgiu. Todėl, galima daryti prielaidą, kad gimnazija X vykdo kokybiškesnę darbuotojų atranką kandidatų informavimo atžvilgiu.

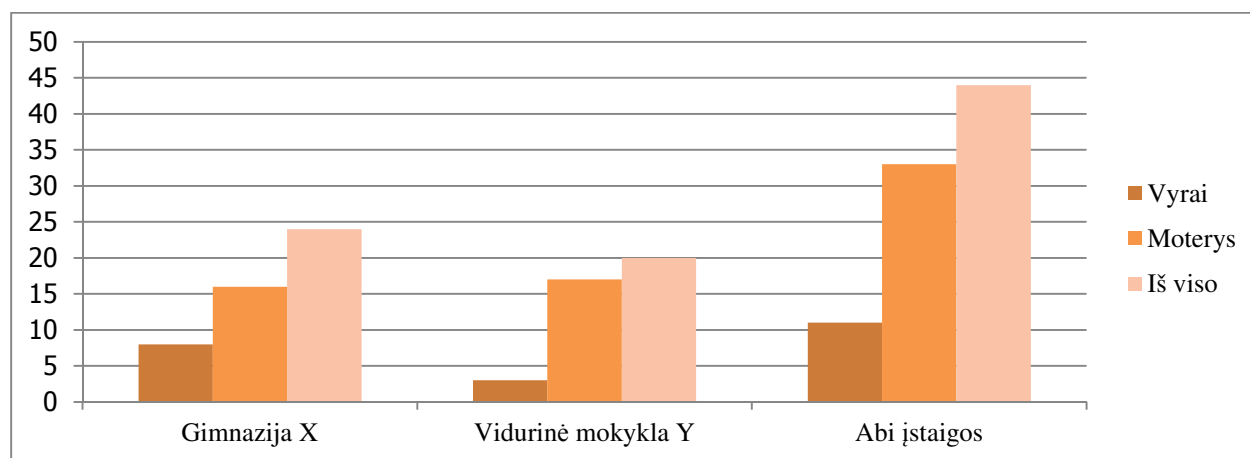
Galiausiai, paskutiniu interviu klausimu siekta išsiaiškinti, kiek tiksliai procentų interviu metu kandidatams užduodamų klausimų yra orientuoti į pretendentų kompetencijas siūlomam darbui atlikti. Atsakymai pasiskirstė panašiai. Gimnazija X išskyrė 85% klausimų argumentuodama, kad mokyklai būtina įsitikinti, jog kandidatas yra kvalifikuotas ir turi visas darbu reikalingas kompetencijas. Tuo tarpu vidurinė mokykla Y, panašiai kaip gimnazija X, išskyrė 80% klausimų. Tiriamasis pabrėžė, jog kompetencijos sudaro didžiausią kriterijų dalį, todėl individualus pokalbis į tai ir turi būti orientuotas. Abi įstaigos atsakė teisingai. Iš tikrųjų, ne mažiau nei 70% individualaus pokalbio klausimų turi būti susiję su kandidatų kompetencijomis – tiek profesinėmis, tiek bendrosiomis. Tai yra svarbiausias kriterijus pedagogo darbe, kurį privaloma patikrinti interviu metu, užduodant atitinkamus klausimus. Todėl, tiek gimnazija X, tiek vidurinė mokykla Y individualių pokalbių metu skiria daugiau nei pakankamai dėmesio kandidatų kompetencijoms patikrinti.

4.2. Pedagogų atrankos proceso efektyvumo įvertinimas apklausus įstaigų pedagogus

Tam, kad interviu metu gauta informacija būtų patikrinta, apklausti abiejų mokyklų pedagogai, įstaigose dirbantys ne ilgiau kaip 5 metus.

1 anketos klausimu siekta išsiaiškinti respondentų lytį. Paaiškėjo, jog gimnazijoje X dirba 16 moterų ir 8 vyrai, o vidurinėje mokykloje Y – 17 moterų bei 3 vyrai (žr. 1 pav.). Gimnazijoje X

moterys sudaro 66.7% visų pedagogų, dirbančių įstaigoje ne ilgiau kaip 5 metus. Tuo tarpu vidurinėje mokykloje Y pedagogės moterys sudaro 85%. Abiejose įstaigose moterys sudaro 75%, o vyrai – 25% mokytojų. Galima daryti prielaidą, jog didesnę pedagogų dalį abiejose mokyklose užima moterys.



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

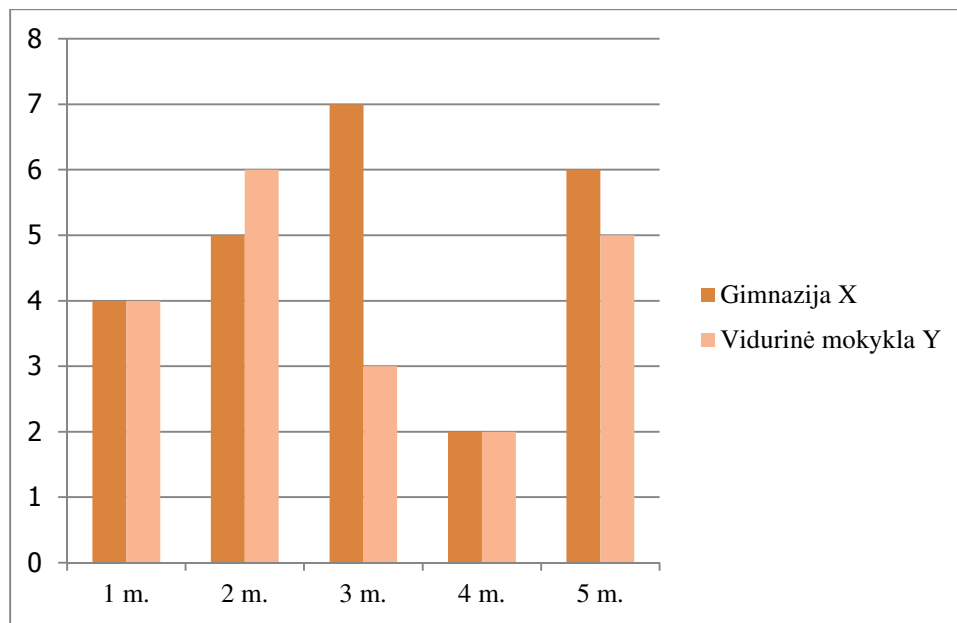
Sekantis anketos klausimas siekė išsiaiškinti respondentų amžių. Vidutinis gimnazijoje X dirbančių pedagogų amžius yra 31 metai, o vidurinėje mokykloje Y – 30.4 metų. Jaunesni pedagogai dirba vidurinėje mokykloje – šioje įstaigoje jauniausiam pedagogui yra 25 metai, o vyriausiam – 41 metai. Tuo tarpu gimnazijoje X jauniausiam mokytojui yra 24 metai, o vyriausiam – 45 metai.

6 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

	Amžius														
	24	25	26	27	28	29	30	31	32	36	38	40	41	42	45
Gimnazija X	1	1	3	3	3	4	2	0	1	0	2	1	1	1	1
Vidurinė mokykla Y	0	1	0	2	5	2	2	2	3	2	0	0	1	0	0

Toliau respondentai buvo prašomi atsakyti į klausimą apie išsilavinimą. Absoliučiai visi pedagogai, tiek gimnazijoje X, tiek vidurinėje mokykloje Y, nurodė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Interviu metu abu tiriamieji asmenys teigė, jog pedagogai privalo pateikti išsilavinimą liudijančius dokumentus, nes vienas iš pagrindinių reikalavimų norint užimti pedagogo darbo vietą yra aukštasis išsilavinimas. Gauti anketų duomenys patvirtino, jog iš tiesų abiejose įstaigose išsilavinimą turi visi darbuotojai. Galima daryti prielaidą, kad abiejose mokyklose dirba kvalifikuoti pedagogai, atitikę mokyklų keliamus reikalavimus dėl išsilavinimo.

4 anketos klausimu siekta išsiaiškinti pedagogų darbo stažą mokyklose. Nors tiriami tik daugiausia 5 metus įstaigose dirbantys mokytojai, visgi, siekta sužinoti, kiek tiksliai laiko pedagogai užima dabartines pareigas mokyklose. Jeigu atsakymuose išskirti mėnesiai, rezultatai yra apvalinami iki metų (žr. 2 pav.). Gimnazijoje X vidutinis darbo stažas yra 3 metai, o vidurinėje mokykloje Y – 2.9 metų. Galima daryti prielaidą, jog vidurinėje mokykloje Y pedagogų darbo stažas yra šiek tiek mažesnis nei gimnazijoje X.

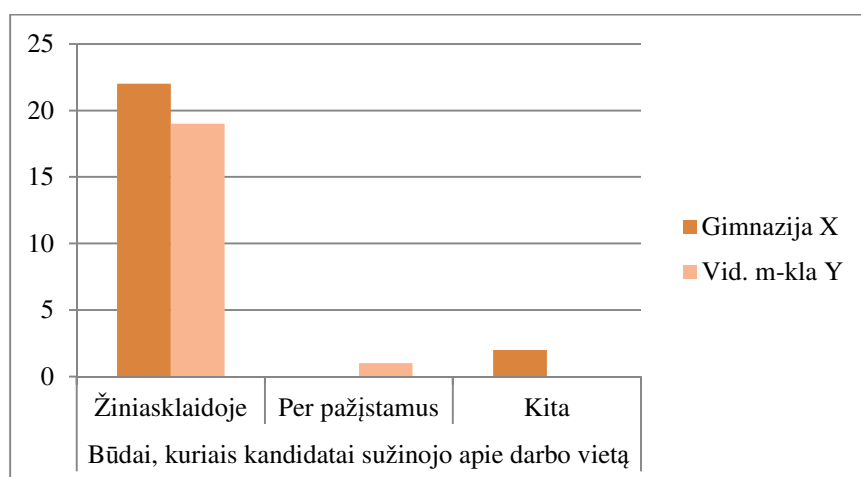


2 pav. Respondentų darbo stažas

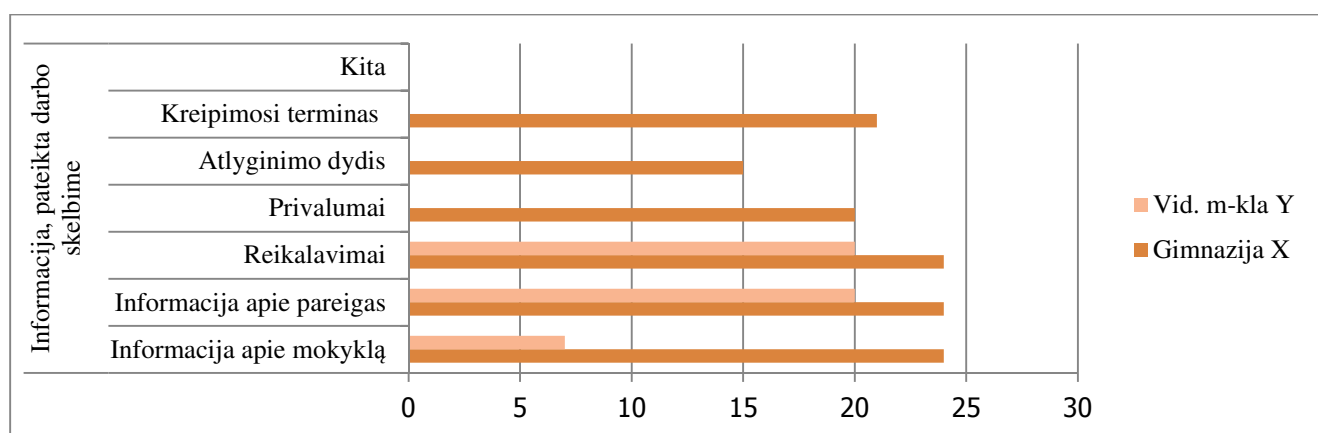
Toliau anketoje klausiama, koku būdu respondentai sužinojo apie siūlomą darbo vietą mokykloje (žr. 3 pav.). Išties, didžioji dauguma respondentų apie mokykloje siūlomą pedagogo darbo vietą sužinojo žiniasklaidoje. Šį atsakymo variantą pažymėjo 91.6% gimnazijos bei 95% vidurinės mokyklos apklaustųjų. 1 vidurinės mokyklos respondentas teigia, jog apie siūlomą darbo vietą išgirdo iš pažįstamų žmonių, o 2 gimnazijos mokytojai nurodė variantą „kita“ paaiškindami, jog iš pažįstamų žmonių sužinojo apie darbo skelbimą. Taigi, galima daryti prielaidą, jog interviu metu gauta informacija pasitvirtino. Beveik visi respondentai apie darbo vietą sužinojo žiniasklaidoje.

6 anketos klausimu siekta išsiaiškinti, kokia informacija buvo įtraukta į skelbimą dėl darbo vietos (žr. 4 pav.). Gimnazijos X atstovė individualaus pokalbio metu teigė, jog į darbo skelbimą visada įtraukiama informacija apie gimnaziją, pareigas, kandidatams keliamus reikalavimus, privalumus, būsimą atlyginimo dydį, kreipimosi terminą bei kreipimosi dėl darbo vietos būdą (žr. 4 pav.). Pagal respondentų gautus duomenis galima matyti, jog ne visada darbo skelbime minimi privalumai, kuriais kandidatas galėtų būti pranašesnis už kitus pretendentes. 16.6% gimnazijos X respondentų nepažymėjo privalumų kaip informacijos, kuri buvo pateikta darbo skelbime. Taip pat net

37.5% apklaustųjų nepažymėjo atlyginimo dydžio, o 12.5% respondentų – kreipimosi dėl darbo vietos termino kaip skelbime pateiktos informacijos. Tuo tarpu visi respondentai užtikrino, jog darbo skelbime buvo paminėta informacija apie mokyklą, pareigas bei nurodyti reikalavimai kandidatams. Visi vidurinės mokyklos Y apklaustieji nurodė, jog į skelbimą buvo įtraukta informacija apie pareigas bei reikalavimus. Įdomu tai, jog net 35% respondentų darbo skelbime nurodė informaciją apie mokyklą, nors interviu su vidurinės mokyklos Y atstovu metu jis teigė šios informacijos neįtraukiąs į darbo skelbimą. Deja, kaip ir buvo sužinota interviu metu, į darbo skelbimą neįtraukiama informacija apie privalumus, atlyginimą bei terminą dėl kreipimosi. Analogiškai, nei vienas vidurinės mokyklos Y apklaustasis šių variantų nepasirinko anketose. Iš anketose pateiktų duomenų galima spręsti, jog ne visuomet gimnazijos X skelbimuose dėl pedagogo pareigų yra pateikiama informacija apie kandidatų privalumus bei kreipimosi terminą, nors taip ir teigia atranką gimnazijoje X vykdamasis asmuo. Tuo tarpu informacija, kurią nurodė vidurinės mokyklos Y direktorius, pasitvirtino.

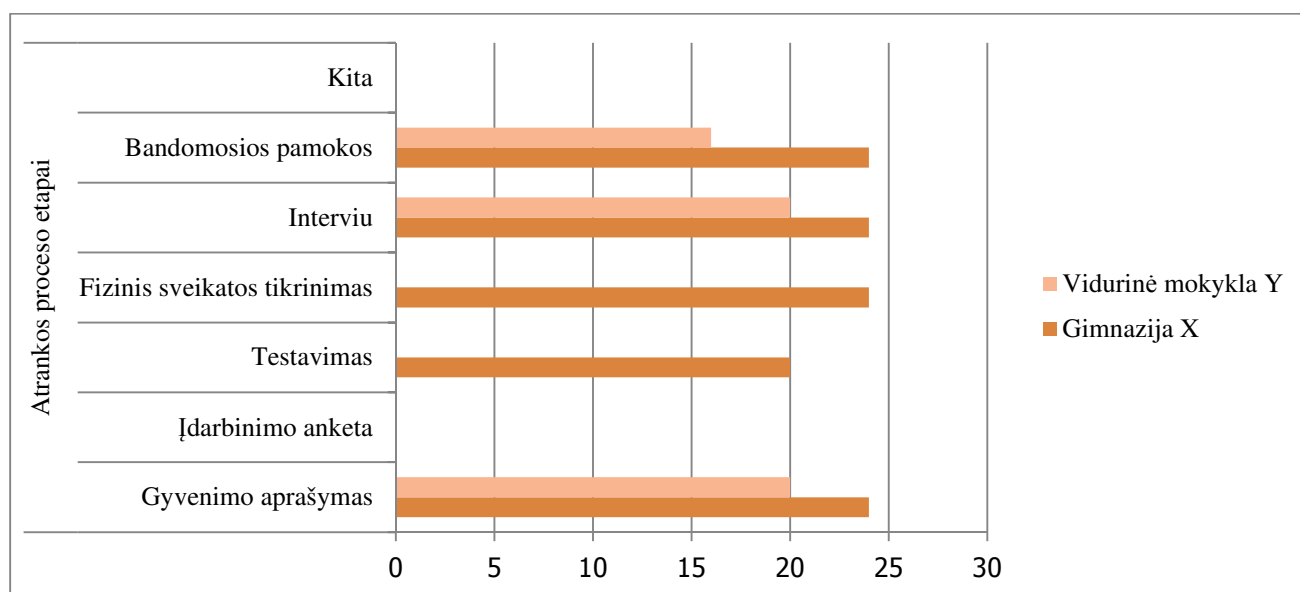


3 pav. Būdai, kuriais respondentai sužinojo apie darbo vietą



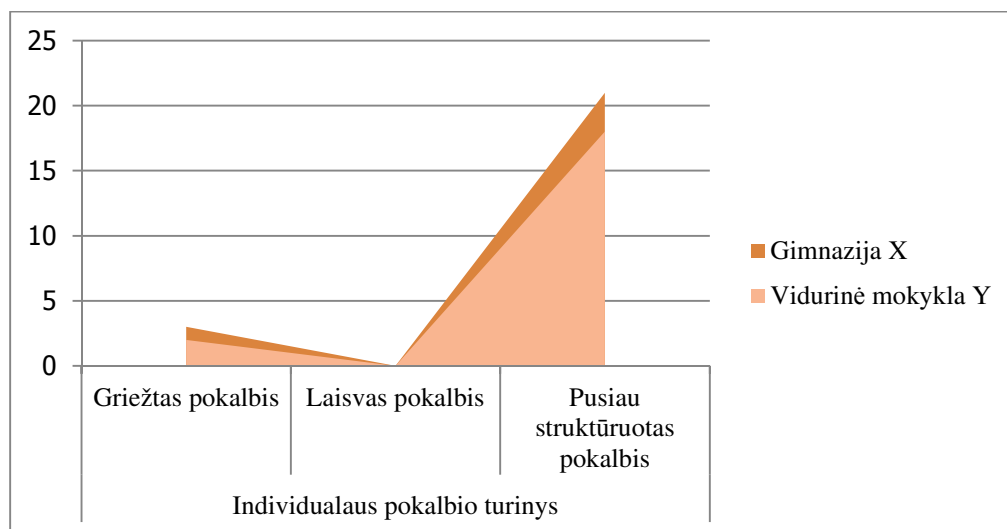
4 pav. Informacija, pateikta darbo skelbime

7 anketos klausimu siekta išsiaiškinti, iš kokių etapų susidarė pedagogų atrankos procesas. Pateikti variantai apėmė gyvenimo aprašymo siuntimą, įdarbinimo anketos užpildymą, testavimą, fizinį sveikatos tikrinimą, individualų pokalbį, bandomąsias pamokas bei kita. Atsakymai pasisikirstė netolygiai (žr. 5 pav.). Iš pateiktos diagramos galima matyti, jog abiejų įstaigų pedagogai pasirinko 2 pagrindinius etapus – gyvenimo aprašymo siuntimą bei individualų pokalbį. Šiuos variantus pasirinko visi gimnazijos X ir vidurinės mokyklos Y respondentai. Interviu su vidurinės mokyklos Y tiriamuoju metu, atranką vykdantis asmuo tik šiuos 2 etapus ir pabrėžė teigdamas, jog jų pilnai užtenka atrinkti tinkamam kandidatui. Tačiau net 80% vidurinės mokyklos Y respondentų išskyrė ir bandomąsias pamokas kaip vieną iš etapų. Interviu pradžioje šis etapas nebuvo paminėtas, tačiau pokalbio eigoje visgi buvo išsiaiškinta, kad darbo bandymo metodas visada naudojamas atrenkant kandidatus. Tačiau pagal anketos duomenis galima matyti, jog ne visi kandidatai turėjo praeiti šį atrankos etapą. 4 kandidatai iš 20 nepažymėjo bandomųjų pamokų kaip vieno iš atrankos etapų. Iš to galima spręsti, jog ne visi atrankos dalyviai privalėjo praveisti bandomąsias pamokas. Deja, nei vienas vidurinės mokyklos Y respondentas nepažymėjo nei testavimo, nei įdarbinimo anketos, nei fizinio sveikatos tikrinimo. Gauti duomenys sutampa su interviu metu gauta informacija. Tuo tarpu gimnazijos X tiriamoji interviu metu be gyvenimo aprašymo ir interviu pabrėžė dar 2 pedagogų atrankos procese naudojamus etapus, kurie buvo pateikti anketoje – sveikatos būklės tikrinimą ir darbo bandymo metodą. Fizinę sveikatos būklės patikrą pasirinko visi gimnazijos X apklaustieji. Testavimą pasirinko 20 respondentų (83.3%). Galima daryti prielaidą, kad ne visi pedagogai turėjo atlikti sugebėjimų testus, kurie buvo paminėti interviu metu kaip privalomi atrankos proceso metu. Nei vienas respondentas nepasirinko kaip varianto tik įdarbinimo anketos – šio etapo neišskyrė ir gimnazijos X tiriamoji.



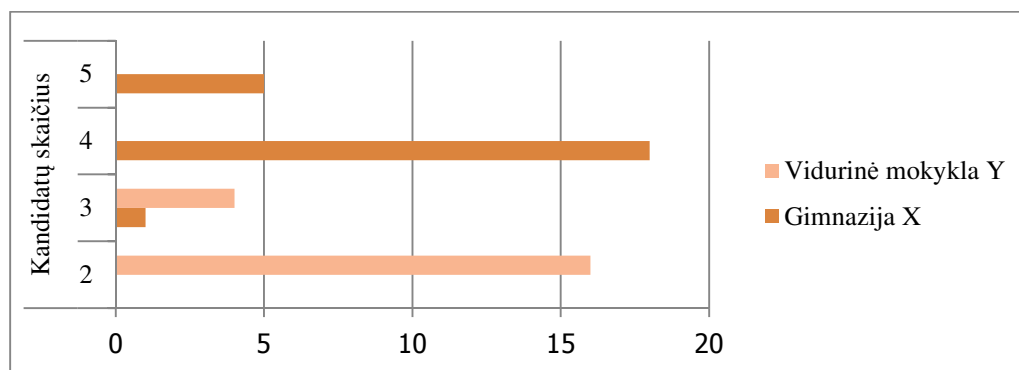
5 pav. Atrankos proceso etapai

Toliau anketoje respondentai buvo prašomi pasirinkti vieną iš variantų siekiant apibūdinti individualaus pokalbio turinį. Buvo pateikti 3 pasirinkimai – laisvas, griežtas ir pusiau struktūruotas pokalbis. Rezultatai pasiskirstė tolygiai (žr. 6 pav.). Individualaus pokalbio su abiejų įstaigų atstovais metu buvo išsiaiškinta, kad interviu su kandidatais metu dominuoja pusiau struktūruotas pokalbio turinys. Apklausus respondentus informacija pasitvirtino. Net 87.5% gimnazijos X ir 90% vidurinės mokyklos Y respondentų patvirtino, jog interviu turinys buvo pusiau struktūruotas. Tačiau 3 gimnazijos ir 2 vidurinės mokyklos apklaustieji tvirtino, jog pokalbio turinys buvo labiau linkęs į griežtumą. Galima daryti prielaidą, jog dažniausiai dominuoja pusiau struktūruotas pokalbio turinys, tačiau, kaip ir buvo minėta interviu su tiriamaisiais metu, pokalbis būna šiek tiek labiau linkęs į griežtumą, o ne laisvumą. Tą įrodo ir respondentų duomenys – nei vienas iš jų nepasirinko laisvo interviu turinio kaip varianto.



6 pav. Individualaus pokalbio turinys respondentų nuomone

Toliau anketoje respondentai buvo prašomi nurodyti, kiek dar kandidatų dalyvavo interviu etape dėl pedagogo darbo vietos be jo pačio (žr. 7 pav.).



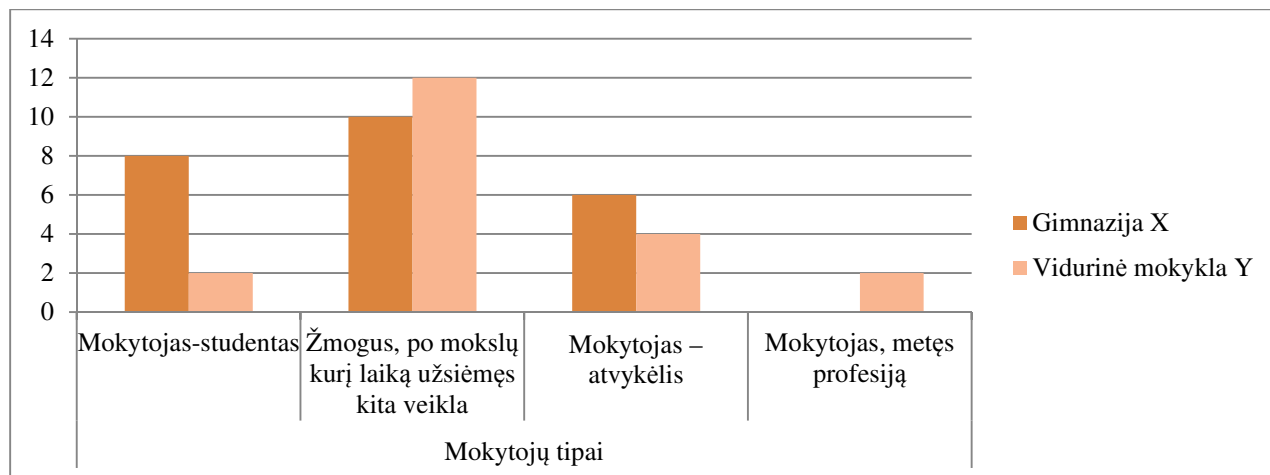
7 pav. Kandidatų skaičius interviu etape

Interviu metu su gimnazijos X atstove tiriamoji teigė, jog dažniausiai individualiame pokalbyje dalyvauja 5-6 žmonės. Gauti anketų duomenys sutampa su šia informacija: 75% apklaustųjų pasirinko 4 kandidatus, 20.8% pasirinko 5 kandidatus, o 4.1% respondentų teigė, jog interviu metu dalyvavo 6 kandidatai. Taigi, galima daryti prielaidą, jog gimnazijos X organizuojamame interviu dažniausiai dalyvauja 5-6 kandidatai (prie rezultatų pridėtas ir anketą pildęs tiriamasis). Tuo tarpu vidurinės mokyklos Y atstovas nurodė, jog dažniausiai individualaus pokalbio metu dalyvauja 3-4 pretendentai į 1 darbo vietą. Tyrimo duomenys taip pat pasitvirtino. 80% respondentų anketoje nurodė, jog interviu metu be jų dalyvavo dar 2 žmonės, o likę 20% apklaustųjų pasirinko 3 pretendentes. Taigi, galima daryti prielaidą, jog abiejų įstaigų duomenys pasitvirtino - iš tiesų gimnazijoje X interviu metu dažniausiai dalyvauja 5-6, o vidurinėje mokykloje Y – 3-4 kandidatai.

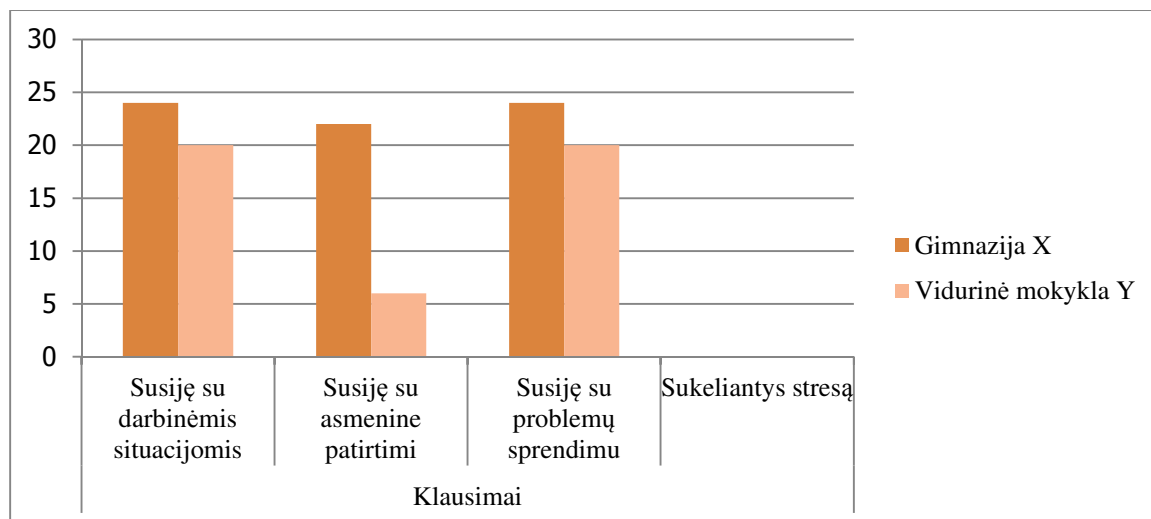
10 anketos klausimu kandidatai buvo prašomi įvardinti save, kuomet dalyvavo atrankoje dėl pedagogo vietos, pasirenkant 1 iš pateiktų variantų: kątik mokslus baigęs(usi) studentas(ė); žmogus, po mokslų kurį laiką užsiėmęs kita veikla, o po to nusprendęs dirbti pagal specialybę mokytoju; mokytojas–atvykėlis iš kitos mokyklos, miesto ir pan.; mokytojas, metęs profesiją, tačiau nusprendęs vėl dirbti mokytojo pareigose. Abiejų įstaigų apklaustieji dažniausiai pasirinkdavo variantą „žmogus, po mokslų kurį laiką užsiėmęs kita veikla“ (žr. 8 pav.). Šį atsakymą pažymėjo 41.6% gimnazijos X ir 60% vidurinės mokyklos Y apklaustųjų. Tuo tarpu 2 pagal populiarumą pasirinkimas gimnazijoje X yra mokytojai-studentai. Jį pasirinko 33.3% pedagogų. Kaip ir buvo minėta interviu metu, gimnazijoje X studentai yra vertinami - tai atsispindi ir respondentų atsakymuose. Vidurinėje mokykloje Y mokytojai-studentai sudaro tik 10%, kaip ir mokytojai, kurie buvo metę profesiją, bet vėl sugrįžo į mokyklą. Ši informacija atsispindi ir interviu su vidurinės mokyklos Y direktoriumi. Jis teigė, kad šie 2 mokytojų tipai yra blogiausiai vertinami. Tuo tarpu gimnazijoje X visiškai nėra mokytojų, metusių profesiją. Tai įrodo, jog interviu metu gauta informacija yra patikima – gimnazijos X atstovė ši mokytojų tipą išskyrė paskutinėje lentelės vietoje (žr. 6 lent.). Galiausiai, mokytojus-atvykėlius pasirinko 25% gimnazijos bei 20% vidurinės mokyklos respondentų. Ši pedagogų grupė interviu metu gimnazijos X buvo išskirta 1 numeriu, o vidurinės mokyklos Y – 2 numeriu. Galima daryti prielaidą, jog mokytojai-atvykėliai sudarytų didesnę dalį mokyklų pedagogų, jei tik būtų didesnė jų pasiūla.

Toliau anketoje mokytojai buvo klausiami, kokio tipo klausimų sulaukė individualaus pokalbio metu – orientuotų į darbinės situacijas, į asmeninę patirtį, į problemų sprendimą ar sukeliančių stresą. Rezultatai pasiskirstė tolygiai (žr. 9 pav.). Visi respondentai pasirinko 2 klausimų tipus: susijusius su darbinėmis situacijomis bei susijusius su problemų sprendimu. Abu šiuos klausimų tipus pabrėžė ir tiriamieji interviu metu kaip visada naudojamus pokalbio metu. Taip pat gimnazijoje X populiarus variantas yra klausimai, susiję su asmenine patirtimi – jį pasirinko 91.7% respondentų. Šio tipo klausimai taip pat buvo pabrėžti interviu metu, tačiau tik gimnazijos X tiriamosios. Vidurinės mokyklos Y direktorius šio klausimų tipo interviu metu nepaminėjo. Visgi, 30% vidurinės mokyklos Y

respondentų teigia, kad pokalbio eigoje buvo prašomi atsakyti į klausimus, susijusius su jų darbine patirtimi. Galiausiai, nei vienas respondentas nepasirinko stresą sukeliančių klausimų kaip varianto. Interviu su tiriamaisiais metu taip pat buvo teigiama, jog tokio tipo klausimai pretendentams neužduodami. Galima daryti prielaidą, kad interviu metu gauta informacija pasitvirtino – sutapo su respondentų pateiktais atsakymais.



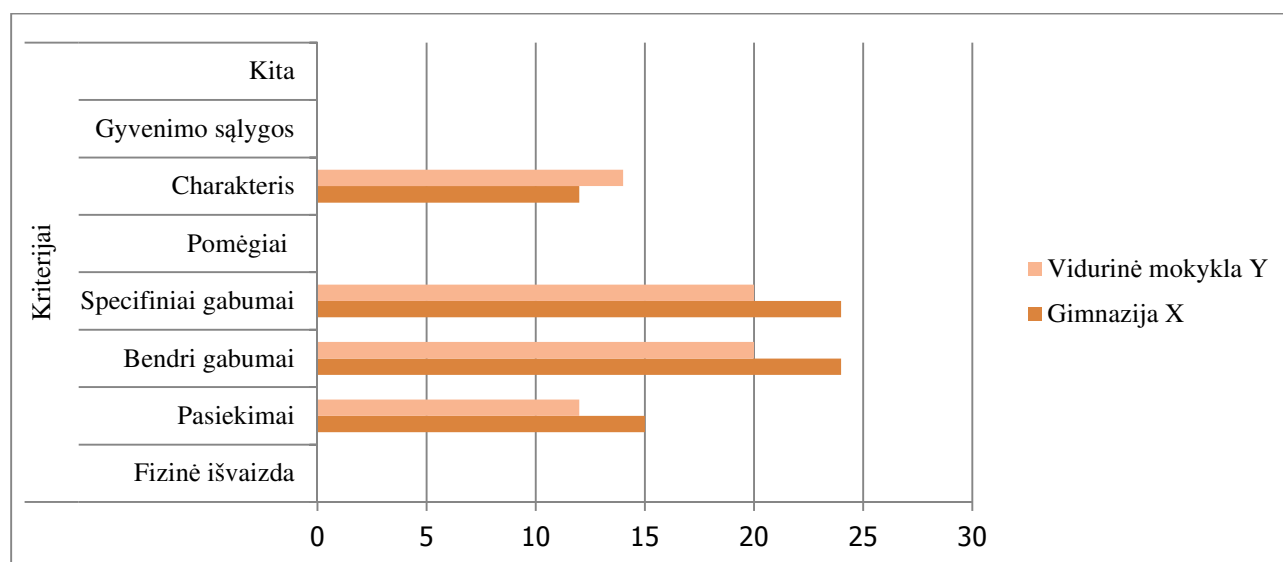
8 pav. Mokytojų tipai



9 pav. Klausimų tipai individualaus pokalbio su respondentais metu

12 anketos klausimu siekta sužinoti kandidatų nuomonę apie kriterijus, kurie yra svarbūs, norint būti priimtam į pedagogo pareigas. Respondentams buvo pateikti šie variantai: fizinė išvaizda, pasiekimai, bendri gabumai, specifiniai gabumai, pomėgiai, charakteris, gyvenimo sąlygos bei kita. Iš pateiktų anketos duomenų matosi, jog visi abiejų įstaigų respondentai įvardijo bendruosius bei specifinius gabumus kaip pagrindinius kriterijus, reikalingus dirbti mokytojo pareigose (žr. 10 pav.).

Interviu su abiejų įstaigų atstovais metu prie šių 2 kriterijų kaip esminis buvo priskirti ir pasiekimai. Tačiau šį kriterijų pasirinko ne visi apklaustieji – 62.5% gimnazijos bei 60% vidurinės mokyklos respondentų. Galima daryti prielaidą, jog maždaug trečdaliui respondentų pasiekimai atrodo kaip antraeilis kriterijus, nors atrankas vykdančios žmonės jį vertina kaip vieną iš svarbiausių. Taip pat gana populiarus pasirinkimas buvo charakteris – jį pasirinko 50% gimnazijos ir net 70% vidurinės mokyklos apklaustųjų. Tuo tarpu interviu metu tiriamieji pabrėžė šį kriterijų kaip antraeilį, nesudarantį didžiausios reikšmės. Iš gautų rezultatų galima spręsti, jog daugiau nei pusė apklaustųjų mano, jog charakteris buvo vienas pagrindinių kriterijų, dėl kurių jie gavo pedagogo pareigas mokykloje. Galiausiai, nei vienas apklaustųjų nepasirinko gyvenimo sąlygų, pomėgių bei fizinės kandidato išvaizdos kaip variantų. Ši informacija sutapo su interviu metu gauta informacija – tai nėra esminiai kriterijai atrenkant pedagogą.

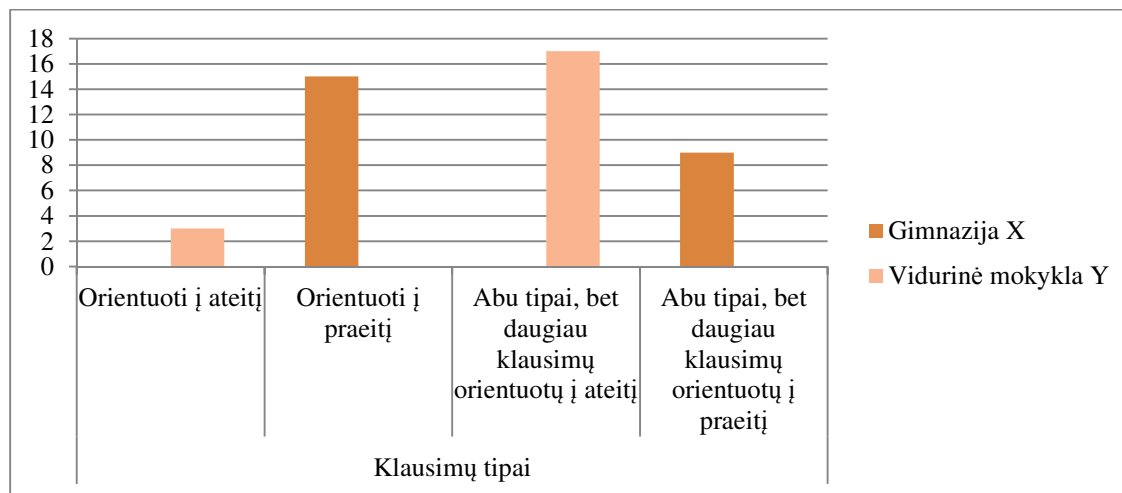


10 pav. Respondentų nuomonė apie kriterijus, būtinus pedagogo darbui

Toliau anketoje pateiktas klausimas: „Kokio tipo klausimų buvote klausiamas(a) individualaus pokalbio metu?“. Pateikti 4 galimi variantai: orientuotų į ateitį („Ką darytumėte, jeigu...?“); orientuotų į praeitį („Prašau pateikti pavyzdį, kuomet Jūs turėjote...“); abiejų tipų, tačiau daugiau klausimų buvo orientuotų į ateitį; abiejų tipų, tačiau daugiau klausimų buvo orientuotų į praeitį. Respondentų atsakymai pasiskirstė visiškai netolygiai (žr. 11 pav.).

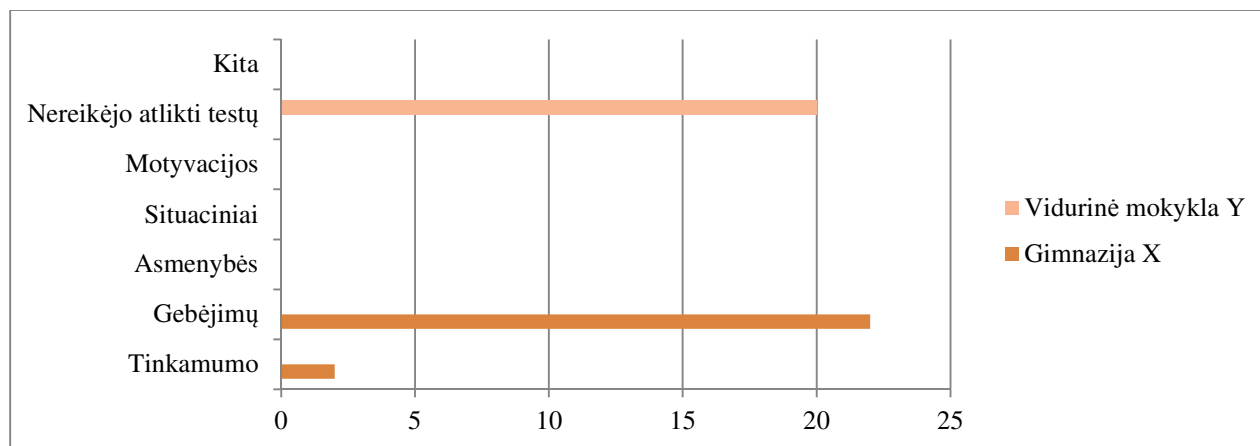
Interviu su gimnazijos X tiriamąja buvo išsiaiškinta, jog interviu metu daugiausia naudojami klausimai, orientuoti į praeitį, nes pagal konkrečius veiksmus praeityje galima spręsti apie kandidato elgesį ateityje. Visi gimnazijos X respondentai pasirinko klausimus, susijusius su praeitimi. 62.5% apklaustųjų pasirinko variantą „orientuotų į praeitį“, o likę respondentai pažymėjo atsakymą „abu tipai, bet daugiau klausimų orientuotų į praeitį“. Tuo tarpu pokalbio metu su vidurinės mokyklos Y

tiriamuoju buvo išsiaiškinta, jog dažniausiai klausimai yra orientuojami į ateitį. Tai atsispindi ir respondentų atsakymuose: 15% apklaustųjų pasirinko variantą „orientuotų į ateitį“, o likę apklaustieji pasirinko variantą „abu tipai, bet daugiau klausimų orientuotų į ateitį“. Taigi, iš anketose pateiktų duomenų galima daryti prielaidą, jog interviu metu gauta informacija pasitvirtino.



11 pav. Respondentams užduodamų klausimų tipai

14 anketos klausimas buvo orientuotas į vieną iš privalomų atrankos proceso etapų – testavimą (žr. 12 pav.).

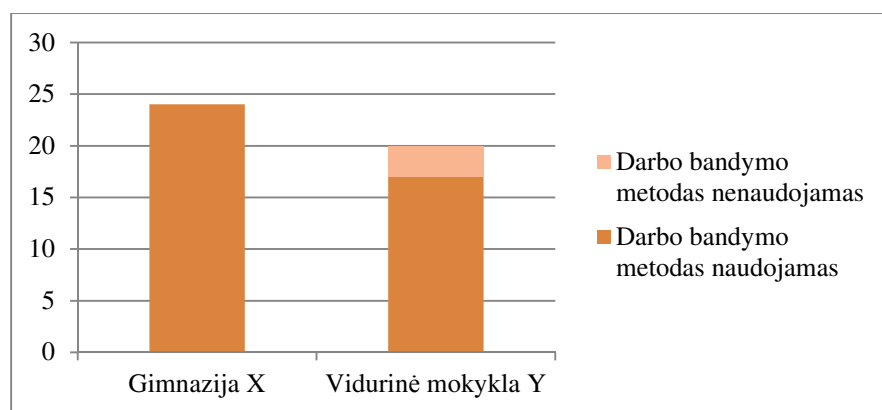


12 pav. Testai, kuriuos turėjo atlikti respondentai atrankos metu

Individualaus pokalbio su atrankas vykdančiais žmonėmis metu buvo išsiaiškinta, jog vidurinėje mokykloje Y kandidatams nereikia atlikti jokių testų. Tai patvirtina ir respondentų atsakymai – visi vidurinės mokyklos Y apklaustieji pasirinko atsakymą „nereikėjo atlikti jokių testų“. Tuo tarpu gimnazijoje naudojami gebėjimų testai. Net 91.7% apklaustųjų pažymėjo šią testų rūšį. Tuo tarpu likę gimnazijos respondentai pažymėjo tinkamumo testus. Iš pateiktų atsakymų galima spręsti, jog 2

gimnazijos pedagogai tiksliai nežino skirtumo tarp gebėjimų ir tinkamumo testų, todėl pasirinko neteisingą variantą. Tačiau visi gimnazijos pedagogai turėjo atlikti testus, kaip ir buvo teigta individualaus pokalbio metu su gimnazijos tiriamąja.

Toliau anketoje pateiktu klausimu siekta išsiaiškinti, ar tikrai visi pedagogai turėjo pravesti bandomąsias pamokas, kaip buvo teigta interviu metu su abiejų įstaigų tiriamaisiais (žr. 13 pav.). Pagal anketose gautus duomenis galima teigti, jog beveik visi respondentai turėjo pravesti bandomąsias pamokas prieš pradėdami dirbti mokykloje. Visi gimnazijos respondentai bei 85% vidurinės mokyklos respondentų patvirtino, jog atrankos proceso metu turėjo pravesti bandomąsias pamokas. Tačiau įdomu tai, jog 15% vidurinės mokyklos apklaustųjų teigė, jog buvo priimti į mokytojo pareigas be šio etapo, nors interviu metu buvo teigiama, jog visi pretendentai privalo praeiti šį etapą. Deja, nors dauguma respondentų patvirtino šią informaciją, 3 pedagogai gavo pedagogo darbą ir be šio etapo.



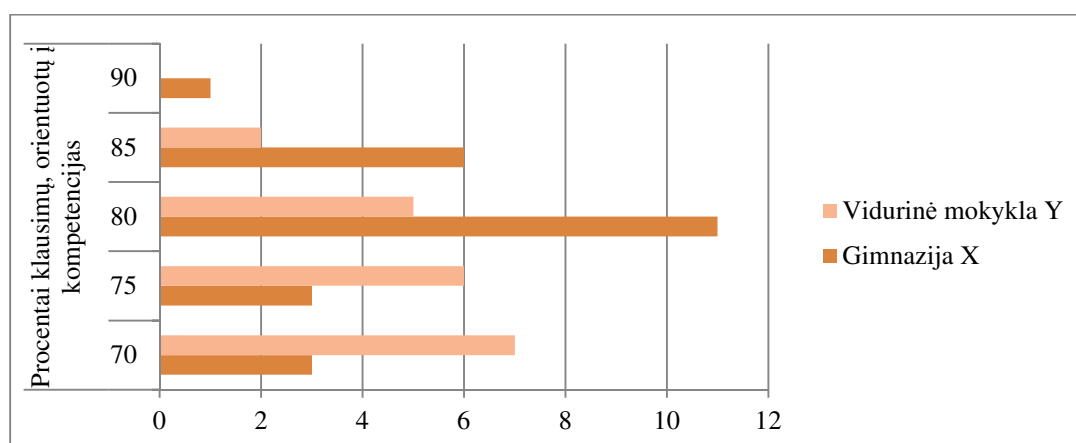
13 pav. Respondentų atsakymai apie bandomųjų pamokų pravedimą

Toliau anketoje buvo siekiama patikrinti, ar kandidatai turėjo patikrinti fizinę sveikatą prieš pradėdami dirbti mokykloje. Rezultatai pasiskirstė netolygiai. Visi gimnazijos X apklaustieji teigė, jog turėjo patikrinti sveikatą prieš pradėdami dirbti, o visi vidurinės mokyklos Y apklaustieji teigė, jog jiems nereikėjo patikrinti sveikatos. Gauti duomenys sutapo su interviu metu gauta informacija, nes gimnazijos X tiriamoji pabrėžė, jog sveikatos tikrinimas yra privalomas atrankos proceso etapas, o vidurinės mokyklos Y direktorius teigė, kad šis etapas nėra naudojamas priimant į darbą pedagogus. Todėl respondentų atsakymai patvirtino interviu metu gautą informaciją.

18 anketos klausimas buvo „Kiek procentų klausimų, pateiktų interviu metu, buvo orientuoti į Jūsų kompetencijas siūlomam darbui atlikti?“. Respondentai turėjo galimybę įrašyti savo variantą. Rezultatai pasiskirstė gan panašiai (žr. 14 pav.). Gimnazijos X respondentų atsakymų vidurkis yra 79.8%, o vidurinės mokyklos Y – 75.5%. Gimnazijos X tiriamoji pokalbio metu teigė, jog maždaug 85% klausimų būna orientuoti į kompetencijas, tačiau tokį procentų skaičių pasirinko tik 25% respondentų. Iš gauto vidurkio galima spręsti, kad kandidatams atrodo, jog jie sulaukia mažiau į

kompetencijas orientuotų klausimų nei yra iš tiesų. Tuo tarpu vidurinės mokyklos Y tiriamasis nurodė, jog interviu metu kandidatams užduodama maždaug 80% klausimų, orientuotų į kompetencijas. Tokį procentų skaičių pasirinko 25% respondentų. Taigi, iš gautų duomenų, kaip ir gimnazijoje X, galima spręsti, kad pretendentai mano, jog sulaukia šiek tiek mažiau tokio tipo klausimų nei kaip teigė vidurinės mokyklos X tiriamasis.

Paskutiniu anketos klausimu respondentų buvo prašoma pateikti pasiūlymų ar pageidavimų, kaip būtų galima patobulinti atrankos procesą. Deja, nei vienas respondentas neužpildė šios anketos skilties. Galima daryti prielaidą, jog apklaustieji yra patenkinti atrankos procesu ir jame nenori nieko tobulinti.



14 pav. Respondentų nuomonė apie klausimus, orientuotus į kompetencijas

Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis pasitvirtino hipotezė, kad gimnazija X pedagogų atranką atlieka efektyviau nei vidurinė mokykla Y. Daugelyje atrankos proceso sričių (talpindama daugiau informacijos į darbo skelbimą, naudodama testavimą, tikrindama kandidatų sveikatos būklę, daugiau dėmesio skirdama kandidatams iš etninių mažumų) gimnazija X atlieka kokybiškesnę, kruopštesnę bei novatoriškesnę pedagogų atranką nei vidurinė mokykla Y.

IŠVADOS

1. Išanalizavus įvairių autorių literatūrą nustatyta, kad darbuotojų atrankos procesas yra vienas svarbiausių kiekvienos organizacijos uždavinių ir pareigų, kuris nulemia kokybišką darbo atlikimą, teigiamą atmosferą bei gerus santykius organizacijos viduje.
2. Dauguma autorių (Bolton, 1997; Tyson, 2006; Stankevičienė, Lobanova, 2006) darbuotojų atrankos procese išskiria 2 pagrindinius etapus: gyvenimo aprašymų peržiūrą bei individualų pokalbį su kandidatais. Nepaisant kai kurių interviu trūkumų (pvz., stereotipinis mąstymas apie kandidatus), tai yra pats populiariausias darbuotojų atrankos būdas.
3. Analizuojant įvairių autorių literatūrą pastebėta, kad populiariausi darbuotojų atrankos proceso metodai yra interviu, rekomendacijos, testavimas, sveikatos tikrinimas ir darbo bandymas.
4. Nustatyta, jog pedagogų atrankos procese svarbiausią vaidmenį atlieka kandidatų kompetencijos ir jų motyvacija.
5. Išsiaiškinta, kad abiejose įstaigose pagrindinis pedagogų paieškos šaltinis yra žiniasklaida. Mokytojų paieška „per pažįstamus“ nėra naudojama nei vienoje tirtose mokyklose.
6. Ištyrus interviu metu gautą informaciją nustatyta, kad vidurinė mokykla Y į darbo skelbimą įtraukia per mažai informacijos lyginant su gimnazija X, šiuo būdu pritraukdama daugiau netinkamų kandidatų siūlomam darbui.
7. Išsiaiškinta, kad vidurinė mokykla Y vykdo efektyvesnę gyvenimo aprašymų peržiūrą nei gimnazija X, nes didelį dėmesį skiria ne tik išsilavinimui ir darbo patirčiai, bet ir kvalifikacijoms.
8. Interviu su įstaigų tiriamaisiais metu išsiaiškinta, kad nei viena iš jų nenaudoja įdarbinimo anketos, argumentuodamos, jog visą reikalingą informaciją apie kandidatą gauna gyvenimo aprašymo pagalba ir individualaus pokalbio metu. Tai yra didelis trūkumas pedagogų atrankos procese, nes įdarbinimo anketa leidžia atranką vykdantiems žmonėms sužinoti daugiau informacijos bei patikrinti kandidato pateiktus duomenis.
9. Interviu metu išsiaiškinta, kad abiejose įstaigose atrankas vykdantys asmenys kruopščiai ruošiasi individualiam pokalbiui su kandidatais, kad galėtų kontroliuoti pokalbio eigą ir sužinotų visą reikalingą informaciją.
10. Ištyrus interviu metu gautą informaciją bei pedagogų anketos duomenis nustatyta, jog interviu su kandidatais metu abiejose įstaigose naudojamas pusiau struktūruotas pokalbio turinys, tačiau labiau linkęs į griežtumą, o ne laisvumą.
11. Išsiaiškinta, kad gimnazijoje X interviu etape su kandidatais paprastai dalyvauja 5-6 žmonės, o vidurinėje mokykloje Y – 3-4 kandidatai. Vidurinėje mokykloje kandidatų skaičius nėra

pakankamas, kad būtų galima palyginti pretendentes vieną su kitu ir pasirinkti tinkamiausią žmogų siūlomoms pareigoms.

12. Interviu metu paprašius išdėlioti 4 mokytojų tipus svarbos tvarka paaiškėjo, kad abi mokyklos labai vertina mokytojus-atvykėlius iš kitų miestų, valstybių, šalių ir pan., nes šio tipo mokytojai yra novatoriški, į mokymo įstaigą atneša vertingų metodų, idėjų bei patirties. Taip pat nustatyta, jog vidurinė mokykla Y, skirtingai nei gimnazija X, labai mažai dėmesio skiria mokytojams-studentams, argumentuodama, jog šio tipo mokytojai neturi patirties.
13. Išanalizavus gautą pokalbio turinį su tiriamaisiais nustatyta, kad interviu su kandidatais metu naudojami klausimai, susiję su darbinėmis situacijomis ir problemų sprendimu. Nei viena įstaiga nenaudoja stresą sukeliančių klausimų.
14. Nustatyta, kad abiejose įstaigose pagrindiniai kandidatų vertinimo kriterijai yra bendri ir specifiniai gabumai bei jų charakteris.
15. Išsiaiškinta, kad gimnazija X interviu klausimus orientuoja į praeities situacijas, kad išsiaiškintų specifinę kandidatų elgesį konkrečioje situacijoje praeityje, o vidurinė mokykla Y – į ateitį, teigiant, jog praeitis yra pasibaigęs etapas, visi darome klaidas, kurių galbūt dabar nebedarytume.
16. Nustatyta, kad abi įstaigos pedagogų atrankos procese labiau vertina kandidatų technines žinias nei patirties įgūdžius.
17. Išsiaiškinta, kad vidurinė mokykla Y nenaudoja 2 svarbių pedagogų atrankos proceso etapų – testavimo bei kandidatų sveikatos tikrinimo, argumentuodama, jog visą reikalingą informaciją sužino gyvenimo aprašymų pagalba bei interviu metu. Tuo tarpu gimnazija X naudoja ir sveikatos tikrinimą, ir testavimą.
18. Tiek interviu, tiek anketų rezultatų pagalba nustatyta, kad abi mokyklos naudoja darbo bandymo metodą, kuomet kandidatai privalo praveisti bandomąsias pamokas, kad išsiaiškintų, ar jų lūkesčiai atitinka realybę.
19. Pagal gautus tiriamųjų atsakymus į klausimą apie etnines mažumas nustatyta, kad gimnazija X yra novatoriška įstaiga, nes didelį dėmesį skiria etninių mažumų kandidatams (studentams, kitataučiams, vyrams), o vidurinė mokykla Y yra konservatyvi, nenoriai priimanti naujoves ir prisirišusi prie stereotipinio mokytojų tipo.
20. Ištyrus interviu metu gautą informaciją ir anketų duomenis įsitikinta, kad tiek gimnazija X, tiek vidurinė mokykla Y individualių pokalbių metu skiria daugiau nei pakankamai dėmesio klausimams, orientuotiems į kandidatų kompetencijas darbui atlikti.
21. Atsižvelgiant į visą gautą tyrimo metu informaciją nustatyta, kad abi tirtos įstaigos vykdo pedagogų atranką efektyviai, tačiau gimnazija X kai kuriose srityse atrankos procesą organizuoja kruopščiau, kokybiškiau ir novatoriškiau nei vidurinė mokykla Y.

REKOMENDACIJOS

1. Vidurinė mokykla Y turėtų į darbo skelbimą įtraukti daugiau informacijos: mokyklos aprašymą, kandidatų privalumus, kuriais jie galėtų būti pranašesni už kitus pretendentes, reikėtų nurodyti būsimo atlyginimo dydį bei kreipimosi dėl darbo vietos terminą. Didesnis informacijos kiekis skelbime padeda išrūšiuoti kandidatus ir pritraukti tinkamiausius žmones siūlomam darbui. Sumažėja tikimybė, kad dėl darbo vietos kreipsis netinkami kandidatai.
2. Abi įstaigos turėtų naudoti įdarbinimo anketą, nes šis atrankos etapas leidžia atranką vykdančioms žmonėms sužinoti daugiau informacijos apie kiekvieną kandidatą bei suteikia galimybę patikrinti pretendentes pateiktus duomenis. Ne visada gyvenimo aprašymas ir interviu padeda išsiaiškinti visą reikalingą informaciją, o šiam atvejui puikiai tinka įdarbinimo anketa. Ji atranką vykdančiam žmogui suteikia daugiau konkrečios ir specifinės informacijos.
3. Vidurinė mokykla Y pedagogų atrankos procese, interviu metu, turėtų pakalbinti daugiau kandidatų. Mokykla teigia, jog atrankoje dažniausiai dalyvauja 3-4 žmonės, tačiau šis skaičius nėra pakankamas, norint išsirinkti geriausią mokytoją. Pakvietus į interviu tik 3 kandidatus, sumažėja tikimybė iš tokio mažo skaičiaus žmonių išsirinkti geriausią - pretendentes yra per mažai, kad juos būtų galima palyginti vieną su kitu. Tuo tarpu interviu etape dalyvaujant 5-6 asmenims, atsiranda didesnė tikimybė, kad pedagogo pareigoms bus išrinktas tinkamiausias kandidatas, nes jų yra pakankamai, kad būtų galima palyginti juos vieną su kitu.
4. Vidurinė mokykla Y turėtų daugiau dėmesio skirti mokytojams-studentams. Paprašius išdėlioti mokytojų tipus pagal svarbą, mokykla šio tipo pedagogus paliko paskutinėje vietoje, argumentuodama, kad jie visai neturi patirties. Tačiau mokytojams-studentams turi būti skiriama daugiau dėmesio, nes jauni pedagogai būna kupini naujų idėjų, jie yra daug labiau motyvuoti už kitų tipų mokytojus, siekia perteikti turimas žinias į praktiką ir darbą atlikti kuo prasmingiau ir naudingiau.
5. Vidurinė mokykla Y interviu metu kandidatams turėtų užduoti daugiau klausimų, orientuotų į praeitį, o ne į ateitį. Atranką vykdančias žmogus, klausinėdamas apie praeityje įvykusias situacijas, problemų sprendimo būdus, gali sužinoti, kaip kandidatas elgėsi atitinkamose situacijose, kaip jam sekėsi išspręsti problemas. Taip pat šio tipo klausimais galima patikrinti kandidatų pateiktą informaciją, užduodant daug konkrečių klausimų. Į ateitį orientuotais klausimais galima sulaukti melagingos informacijos, todėl tikslingiau yra naudoti į praeitį orientuotus klausimus ir išsiaiškinti specifinį kandidatų elgesį konkrečiose situacijose praeityje.
6. Abi įstaigos turėtų naudoti testavimą, kaip vieną iš pagrindinių atrankos metodų. Nors gimnazija X ir naudoja 1 testavimo tipą (sugebėjimų testus), tačiau to yra per mažai. Norint

tinkamai įvertinti kandidatus, įstaigos turėtų naudoti motyvacijos, tinkamumo, situacinius testus. Testavimas yra puikus būdas norint sužinoti daug vertingos informacijos apie kandidatus bei palyginti juos vieną su kitu.

7. Vidurinė mokykla Y turėtų visada tikrinti kandidatų pateiktas rekomendacijas. Mokykla teigia, jog tai daro ne visada, o tik tuomet, kai iškyla abejonių dėl rekomendacijų turinio. Visgi, jas būtina tikrinti visada. Kadangi rekomendacijos yra vienas iš esminių priėmimo kriterijų, į jas turi būti atsižvelgiama labai rimtai, o tai turi būti padaryta susisiekiant su rekomendaciją rašiusiu asmeniu ir išsiaiškinus, ar pateikta informacija yra teisinga.
8. Vidurinė mokykla Y turėtų didesnę dėmesį skirti etninių mažumų kandidatams. Įstaiga yra konservatyvi, nenoriai priima studentus, o paklausus, ką pasirinktų – stereotipinį mokytoją, ar kandidatą iš etninių mažumų, pasirinko pirmąjį variantą. Mokykla turėtų didesnę dėmesį skirti įvairesniems kandidatams, juk kiekvienas naujas žmogus su savimi atsineša įvairiausių metodų, naujovių, kurie gali būti labai vertingi mokyklai.
9. Vidurinė mokykla Y turėtų tikrinti kandidatų sveikatos būklę, prieš priimant į darbą. Tai turi būti daroma dėl to, kad nebūtų keliama grėsmė kitiems mokyklos darbuotojams, mokiniams, bei pačiam pedagogui. Atsisakius šio etapo rizikuojama kitų žmonių sveikata.
10. Vidurinė mokykla Y nesėkmingus kandidatus turėtų informuoti ne tik po interviu etapo, bet ir po gyvenimo aprašymų peržiūros. Norint, kad kandidatai susidarytų teigiamą ispūdį apie įstaigą, būtina elgtis etiškai. Todėl rekomenduojama į tolimesnį etapą neatrinktus kandidatus informuoti, nepalikti jų nežinioje.

LITERATŪRA

1. **2010 m. pokyčiai rengiant pedagogus.** <http://www.smm.lt/prtm/mkt/index.htm> [žiūrėta 2012 02 11]
2. **A third of managers are women - Issue Number 32/2008.**
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/1-06032008-AP/EN/1-06032008-AP-EN.PDF [žiūrėta 2012 01 18]
3. **Aleksiūnaitė J.** Personalo atranka socialiniu aspektu: magistro darbas: 05 S – Sociologija. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2009. - 48 p. – URL: http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090629_115107-88559
4. **Bangerter A. et al.** How Widespread is Graphology in Personnel Selection Practice? A case study of a job market myth, 2009, vol. 17, no. 2.
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=21&sid=3c440300-5cce-4568-b370-b07384eef6ec%40sessionmgr10&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=39143555> [žiūrėta 2011 12 05]
5. **Barclay J. M.** Employee Selection: a question of structure, 1999, vol. 28, no. 1 /2.
<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=3&hid=9&sid=18a0e3a6-8866-4c7f-9350-5f4755b5e6b2%40sessionmgr14&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&AN=1746928> [žiūrėta 2011 06 06]
6. **Bolton K.** Human Resource Management: An Introduction. - Massachusatts: Blackwell Publishers Ltd., 1997. – 312 p. – ISBN 0631196269
7. **Bowers D., Kleiner B. H.** Behavioural Interviewing, 2005, vol. 28, no. 11/12.
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0140-9174&volume=28&issue=11/12&articleid=1535155&show=html> [žiūrėta 2011 06 06]
8. **Clifford L.** Steps to Success: Interview Others. - Huntingdon: A & C Black, 2006. – 97 p. - ISBN 9781408101872
9. **Diane A.** Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees (4th Edition). - NY: AMACOM Books, 2005. – 368 p. - ISBN 9780814429235
10. **Edenborough R.** Effective Interviewing : A Handbook of Skills and Techniques. – Milford: Kogan Page Ltd., 2002. – 190 p. – ISBN 9780749437558
11. **Hoevermeyer V. A.** High-impact Interview Questions : 701 Behavior-based Questions to Find the Right Person for Every Job. – USA: American Management Association, 2006. – 193 p. - ISBN 9780814473016

12. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Judex leidykla, 2002. – 398 p. – ISBN 9986948657
13. **Klinvex K. et al.** Hiring Great People. - Blacklick: McGraw-Hill Professional Book Group, 1998. – 225 p. - ISBN: 9780071366687
14. **Krasauskaitė M.** Personalo atranka tarptautinėse įmonėse: magistro darbas: 03 S – Vadyba ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2009. – 54 p. – URL: http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20090908_193855-91894
15. **Kučinskaitė J., Kairienė R.** 2011 metų gimnazijų reitingai // Veidas, 2011, rugpjūčio 8 d., p. 28-37.
16. **Literature Review on Teacher Recruitment Programs.** – Washington: The Urban Institute, 2000. http://www2.ed.gov/offices/OUS/PES/lit_review.pdf [žiūrėta 2011 01 24]
17. **Martin M., Jackson T.** Personnel Practice (4th Edition). – Wiltshire: The Cromwell Press, 2005. – 240 p. – ISBN 1-84398-102-5
18. **Mokytojo profesijos kompetencijos aprašas.** <http://www.smm.lt/prtm/mkt/index.htm> [žiūrėta 2012 03 24]
19. **Neely S.** Personnel Recruitment/Selection/Induction in Small/Rural Schools. – Manhattan: US Department of Education, 1993. – 34 p.
20. **Nickson D.** Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries. – Oxford: Elsevier Ltd., 2007. – 320 p. – ISBN-10: 0750665726. – ISBN-13: 9780750665728
21. **Nigro et al.** The New Public Personnel Administration (Sixth Edition). – Belmont: Thomson Wadsworth, 2007. – 350 p. – ISBN 0534602398
22. **Paulauskaitė N., Vanagas, P.** Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. – Kaunas: Technologija, 1998. – 107 p. – ISBN 091000371740
23. **Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos metmenys.** <http://www.smm.lt/prtm/mkt/index.htm> [žiūrėta 2012 03 24]
24. **Peterson K. D.** Effective Teacher Hiring : A Guide to Getting the Best. – Alexandria: Association for Supervision & Curriculum Development, 2002. – 123 p. – ISBN 9780871208958
25. **Petravičienė I.** Darbuotojų atranka ir socializacija akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte: magistro darbas: 03 S – Vadyba ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011. – 77 p. – URL: http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20110207_110841-52387
26. **Popendikytė-Stonienė E.** Personalo atranka ir priėmimas rajono savivaldybėje ir šių personalo valdymo veiklų tobulinimas Pagėgių savivaldybėje: magistro darbas: 03 S – Vadyba ir

- administravimas. - Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2011. – 71 p. – URL:
http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110804_085439-44511
27. **Puslienė L.** Darbuotojų atranka ir karjeros kelias Zarasų rajono savivaldybės administracijoje: magistro darbas: 03 S – Vadyba ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2011. – 91 p.– URL: http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110705_132620-97362
28. **Scherer M.** Keeping Good Teachers. – Alexandria: Association for Supervision & Curriculum Development, 2003. – 250 p. – ISBN 9780871209436
29. **Society for Human Resource Management.** Personalo vadybos pagrindai.
<http://www.shrm.org/Pages/default.aspx> [žiūrėta 2012 03 06]
30. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje. – Vilnius: VGTU leidykla, 2006. – 186 p. – ISBN 9955280158
31. **Stoner et al.** Vadyba = Management, 6th edition. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 647 p. – ISBN 9986850304
32. **Thompson J., Kleiner B. H.** Effective Human Resource Management of School Districts, 2005, vol. 28, no. 2/3. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0140-9174&volume=28&issue=2/3&articleid=1501891&show=html> [žiūrėta 2011 06 06]
33. **Tidikis T.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 626 p. – ISBN 9955563265
34. **Tyson S.** Essentials of Human Resource Management (5th edition). - Burlington: Elseives Ltd., 2006. – 480 p. – ISBN-13: 9780750667951
35. **Yeung R.** Successful Interviewing and Recruitment. - London: Kogan Page Ltd., 2010. – 200 p. - ISBN 9780749462239
36. **Wilkin T., Nwoke G.** Career and Technical Education Teacher Shortage: A Successful Model for Recruitment and Retention. – New York: New York City College of Technology, 2011, Nr.1, p. 22-35. – ISBN 21586586

Stonkutė D. Pedagogų atrankos palyginimas ir analizė Vilniaus gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. Dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 79 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe palyginti ir išanalizuoti gimnazijos X ir vidurinės mokyklos Y pedagogų atrankos procesai ir jų specifika, bei pateiktos rekomendacijos, kokiais būdais galima patobulinti atrankos procesą tirtose įstaigose, kad būtų priimami tinkamiausi kandidatai pedagogų pareigoms. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptarta darbuotojų atrankos samprata, apibūdinti populiariausi šio proceso etapai bei metodai, pabrėžiama pedagogų atrankos svarba. Taip pat aptarta interviu etapo atrankos procese svarba, nurodytos interviu rūšys bei struktūra. Antroje darbo dalyje nurodyta kompetencijų reikšmė pedagogų atrankos procese. Trečiojoje baigiamojo darbo dalyje pagrindžiami tyrimo metodai bei instrumentas, apibūdinamas pasiruošimas tyrimui bei jo eiga, nurodomas tyrimo patikimumo laipsnis. Ketvirtojoje darbo dalyje analizuojami ir lyginami tyrimo metu gauti duomenys apie atrankos procesą tirtose įstaigose, pateikiamos tyrimo išvados bei rekomendacijos.

Pagrindiniai žodžiai: atranka, atrankos procesas, pedagogų atranka, kompetencijos, interviu.

The Comparison and Analysis of Teacher Selection in Vilnius Gymnasium X and High School Y / Master's Work in Human Resource Management. Supervisor Prof. Dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 79 p.

ANNOTATION

The processes of teacher selection and its specifics in Gymnasium X and High School Y are compared and analysed, recommendations concerning the development of selection process in the mentioned organisations in order to employ best candidates for work are presented in Master's work. In the first part of the work the conception of employees' selection is discussed, the most popular stages and methods of this process are defined, the process of teacher selection is emphasized using a

theoretical aspect. Also, the importance of the stage of interviewing is discussed, the types and the structure of this process are defined. In the second part of the work the significance of competences in teacher selection process is emphasized. In the third part of Master's work the methods and the instrument of research are justified, the preparation and course of research are discussed, the degree of reliability in research is indicated. In the fourth part of work the data of research concerning the process of selection in the two organisations is analysed and compared, conclusions and recommendations are presented.

Key words: selection, the process of selection, teacher selection, competences, interview.

Stonkutė D. Pedagogų atrankos palyginimas ir analizė Vilniaus gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. Dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 79 p.

SANTRAUKA

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes pagrindinis dėmesys yra skiriamas švietimo įstaigoms – gimnazijai X ir vidurinei mokyklai Y. Tarp šių institucijų egzistuoja esminis skirtumas - gimnazijose mokymas yra labiau pagilintas, moksleiviams keliami aukštesni išsilavinimo reikalavimai, suteikiamos platesnės mokymosi galimybės ir perspektyvos nei vidurinėse mokyklose. Pedagogų atrankos lyginimas ir analizė dviejose skirtingose vidurinio mokslo institucijose yra aktualus būdas palyginti ir nustatyti, kaip darbuotojų atrankos procesas skiriasi šiuose dviejuose įstaigų tipuose. Ankstesni autoriai (Aleksiūnaitė, 2009; Puslienė, 2011; Popendikytė-Stonienė, 2011; Petravičienė, 2011; Krasauskaitė, 2009), rašę darbus panašiomis temomis, gilinasi į darbuotojų atrankos specifiką kitose srityse: pašte, savivaldybėse, tarptautinėse įstaigose, atranka buvo tyrinėjama ir socialiniu aspektu. Tačiau nei vienas autorius netyrė švietimo įstaigų, nebuvo analizuojamos atskiros ir konkrečios mokslo institucijos. Būtent gimnazijų ir vidurinių mokyklų pedagogų atranka, palyginimas ir analizė yra nauja ir nepaliesta sritis. Tyrimo problema yra pateikiama teiginiu – nekokybiška, nesėkminga atranka sąlygoja prastą personalą (prastus pedagogus). Tyrimo objektas yra Vilniaus gimnazijos X ir vidurinės mokyklos Y personalas. Darbo tikslas – nustatyti, ar gimnazija X taiko efektyvesnę, kokybiškesnę atranką nei vidurinė mokykla Y. Darbe formuluojami 3 uždaviniai: išsiaiškinti darbuotojų atrankos specifiką gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y, palyginti darbuotojų atranką gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y, bei išsiaiškinti, ar gimnazija X taiko efektyvesnę atranką nei vidurinė mokykla Y. Darbe naudojami šie informacijos rinkimo ir tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, lyginamasis metodas, interviu ir anketinė apklausa.

Pedagogų atrankos proceso tyrimo gimnazijoje X ir vidurinėje mokykloje Y rezultatai buvo gauti remiantis interviu su tiriamaisiais metu gauta informacija bei pedagogų užpildytų anketų duomenimis. Informacija atskleidė, kad abiejose įstaigose pedagogų atrankos procesui skiriama daug dėmesio, tačiau gimnazija X daugelyje atrankos proceso sričių atlieka kokybiškesnę, kruopštesnę bei novatoriškesnę pedagogų atranką nei vidurinė mokykla Y. Remiantis tyrimo rezultatais galima daryti išvadą, kad gimnazija X atlieka kokybiškesnę atranką, nes šio tipo švietimo įstaigai yra keliami aukštesni reikalavimai nei paprastai mokyklai.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš 4 skyrių. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptarta darbuotojų atrankos samprata, apibūdinti populiariausi šio proceso etapai bei metodai, pabrėžiama pedagogų atrankos svarba. Taip pat aptarta interviu etapo atrankos procese svarba, nurodytos interviu rūšys bei struktūra. Antroje darbo dalyje nurodyta kompetencijų reikšmė pedagogų atrankos procese. Trečiojoje baigiamojo darbo dalyje pagrindžiami tyrimo metodai bei instrumentas, apibūdinamas pasiruošimas tyrimui bei jo eiga, nurodomas tyrimo patikimumo laipsnis. Ketvirtojoje darbo dalyje analizuojami ir lyginami tyrimo metu gauti duomenys apie atrankos procesą tirtose įstaigose, pateikiamos tyrimo išvados bei rekomendacijos.

The Comparison and Analysis of Teacher Selection in Vilnius Gymnasium X and High School Y / Master's Work in Human Resource Management. Supervisor Prof. Dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 79 p.

SUMMARY

The Master's work in Human Resource Management is relevant as an undivided attention is given to educational organisations – Gymnasium X and High School Y. There is a substantial difference between these institutions – teaching is more intense, higher educational standards for students are raised, wider educational possibilities and perspectives are offered in gymnasiums compared to high schools. The comparison and analysis of teacher selection in the two different educational institutions is a relevant way to compare and determine the difference in teacher selection processes in the two types of educational institutions. Previous authors (Aleksiūnaitė, 2009; Puslienė, 2011; Pependikytė-Stonienė, 2011; Petravičienė, 2011; Krasauskaitė, 2009) who have written works in similar subjects, have put more attention to other spheres of employee selection: posts, municipalities, international organisations, the selection process was analysed using the social aspect. There were no authors who would analyse educational institutions, there were no separate and concrete educational organisations analysed. Namely, the selection, comparison and analysis of gymnasium and high school is a new and unaffected sphere. The problem of research is presented using a proposition - ineffective, unsuccessful selection process determines poor personnel (poor teachers). The object of research is the personnel of Vilnius Gymnasium X and High School Y. The objective of research is to determine if Gymnasium X applies more effective, qualitative selection compared to High School Y. There are 3 propositions formulated in the work: to ascertain the specifics of employee selection in Gymnasium X and High School Y, to compare employee selection in Gymnasium X and High School Y, and to see if Gymnasium X applies more effective selection than High School Y. There are methods of information collection and research used in Master's work – the analysis and generalization of scientific literature, the comparative method, interviewing and questionnaire.

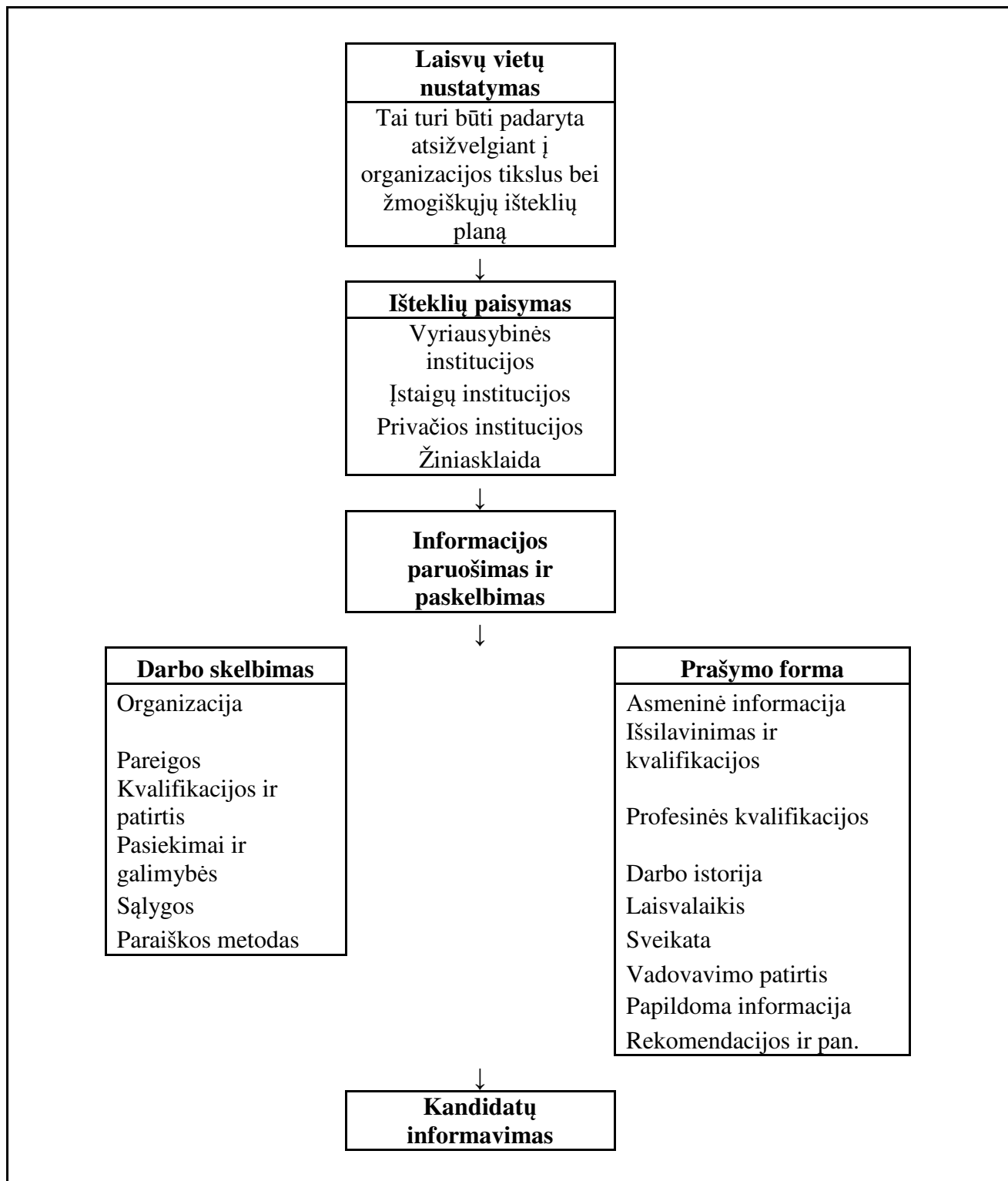
The results of teacher selection process in Gymnasium X and High School Y were made according to the information got from the interviews with investigatives and the questionnaires which were filled by teachers. The information revealed the fact that there is a lot of attention given to teacher selection process in both institutions. However, Gymnasium X performs more qualitative, detailed and innovative employee selection in many spheres compared to High School Y. Taken into consideration the results of research a conclusion can be made that Gymnasium X performs more

effective selection process because higher standards are put to Gymnasiums compared to High Schools.

The Master's work is made of 4 sections. In the first part of the work the conception of employees' selection is discussed, the most popular stages and methods of this process are defined, the process of teacher selection is emphasized using a theoretical aspect. Also, the importance of the stage of interviewing is discussed, the types and structure of this process are defined. In the second part of the work the significance of competences in teacher selection process is emphasized. In the third part of Master's work the methods and an instrument of research are justified, the preparation and course of research are discussed, the degree of reliability in research is indicated. In the fourth part of work the data of research concerning the process of selection in the two organisations is analysed and compared, conclusions and recommendations are presented.

PRIEDAI

DARBUOTOJŲ VERBAVIMO PROCESAS



2 PRIEDAS

INTERVIU METODAI

	JK	Prancūzija	Vokietija	Švedija	JAV
<i>Atrankos būdai, naudojami vadybos sričiai (% organizacijų)</i>					
Komisijos interviu	77,10%	22,10%	56,60%	59,30%	59,60%
Dviejų asmenų interviu	51,00%	92,10%	60,00%	72,10%	68,50%
Įdarbinimo anketa	65,80%	75,70%	13,80%	33,90%	59,20%
Psichometriniai testai	47,00%	23,60%	6,30%	66,30%	10,00%
Vertinimo centrai	26,40%	12,90%	22,50%	13,10%	7,30%
Grafologija	1,10%	19,30%	1,60%	2,90%	0,40%
Rekomendacijos	78,70%	46,40%	45,30%	84,90%	64,60%
<i>Atrankos būdai, naudojami profesinei/techninei sričiai (% organizacijų)</i>					
Komisijos interviu	64,10%	7,10%	47,50%	41,50%	51,20%
Dviejų asmenų interviu	52,50%	88,60%	65,60%	77,30%	73,80%
Įdarbinimo anketa	69,50%	63,60%	22,80%	36,80%	64,60%
Psichometriniai testai	32,60%	16,40%	1,60%	34,20%	8,80%
Vertinimo centrai	18,70%	4,30%	14,70%	3,40%	7,30%
Grafologija	0,90%	7,10%	0,30%	1,00%	1,20%
Rekomendacijos	77,50%	36,40%	32,50%	82,20%	66,20%
<i>Atrankos būdai, naudojami kanceliarijos sričiai (% organizacijų)</i>					
Komisijos interviu	43,60%	5,00%	39,10%	30,30%	23,80%
Dviejų asmenų interviu	60,20%	85,00%	65,00%	78,90%	76,20%
Įdarbinimo anketa	72,90%	58,60%	25,30%	37,60%	69,20%
Psichometriniai testai	15,00%	11,40%	0,90%	18,00%	6,20%
Vertinimo centrai	6,40%	2,10%	5,60%	1,30%	9,20%
Grafologija	0,90%	2,90%	0%	2,60%	0,80%
Rekomendacijos	74,90%	25,70%	23,10%	80,40%	58,50%

Šaltinis: Tyson, 2006, p. 166

TINKAMI IR NETINKAMI KLAUSIMAI INTERVIU METU

Apklauso sritis	Tinkamas klausimas	Netinkamas klausimas
Tautinė kilmė, pilietybė	<ul style="list-style-type: none"> Ar jūs turite leidimą dirbti JAV? Kokiomis kalbomis jūs laisvai skaitote/kalbate/rašote? (jei tai atitinka siekiamos pareigybės reikalavimus) Jūs įdarbinus, turėsite pateikti savo nuotrauką dėl saugos reikalavimų. 	<ul style="list-style-type: none"> Ar jūs esate JAV pilietis/ė? Kur gimė jūsų tėvai? Kokia jūsų gimtoji kalba? Kokia jūsų pavardės kilmė? Prašom pateikti savo nuotrauką kartu su prašymu.
Amžius	<ul style="list-style-type: none"> Ar jums daugiau nei 18 metų? Ar jūsų amžius leidžia jums pardavinėti alkoholį? 	<ul style="list-style-type: none"> Kiek jums metų? Kokiais metais jūs baigėte vidurinę mokyklą?
Vedybinė/šeiminė padėtis	<ul style="list-style-type: none"> Ar jūs sutiktumėte persikelti į kitą vietą, jei reikėtų? Ar jūs sutiktumėte keliauti darbo reikalais, jei to reikalautų darbas? (šis klausimas turi būti pateikiamas visiems kandidatams) Ar jūs sutiktumėte dirbti papildomas darbo valandas, jei reikėtų? (šis klausimas turi būti pateikiamas visiems kandidatams) Ar jūs galite dirbti pagal mano pateiktą šiai pareigybei grafiką? Ar jūsų dabartinė pavardė yra vienintelis dalykas, kurį turėtume patikrinti jūsų darbo istorijoje? 	<ul style="list-style-type: none"> Kokia jūsų šeimyninė padėtis? Su kuo jūs gyvenate? Ar jūs planuojate kurti šeimą? Kiek jūs vaikų turite? Kokie yra jūsų vaikų priežiūros planai? Ką veikia jūsų sutuoktinis (-ė)? Ar jūsų sveikatos draudimas yra įgytas per sutuoktinį?
Rasė	Šia tema nebūtina užduoti jokių klausimų.	<ul style="list-style-type: none"> Kokios jūsų rasės? (Taip pat nesižymėkite kandidato rasės ar odos spalvos. Nepridėkite nuotraukos prie pareiškimo.)
Narystės	<ul style="list-style-type: none"> Ar esate narys (-ė) kokios nors profesinės ar verslo/amatų organizacijos, kuri būtų susijusi su siūloma pareigybe? 	<ul style="list-style-type: none"> Kokiems klubams ar socialinėms organizacijoms priklausote?
Asmeninė	<ul style="list-style-type: none"> Ar jūs galite pakelti 25 kg svorio krovinį ir panešti jį 100 metrų? (jei toks yra darbo reikalavimas) Ar jūs galite dirbti dviejų pėdų pločio perėjime? (jei toks yra darbo reikalavimas) 	<ul style="list-style-type: none"> Koks jūsų ūgis? Kiek jūs sveriate? <p>(Šie klausimai yra netinkami, išskyrus tuos atvejus, kai minimalūs standartai yra svarbūs dėl saugos darbo vietoje).</p>

Sveikata	<ul style="list-style-type: none"> • Ar jūs sugebėsite atlikti pagrindines darbo funkcijas?(šį klausimą užduokite tikrai po to, kai tiksliai apibūdinsite siūlomas pareigas) • Gavus pasiūlymą dirbti, jums reikės atlikti medicininį patikrinimą. (Patikrinimo išvados turi būti griežtai konfidencialios. Saugos/medicinos darbuotojai turi būti informuoti, jei kandidatui reikalinga ypatinga medicininė priežiūra. Vadovai turi būti informuoti tam, kad sudarytų atitinkamas darbo sąlygas. • Kaip jūs tvarkotės stresinių situacijų metu? • Kaip jūs buvote įvertinta (-as) patikimumo požiūriu buvusioje darbovietėje? • Ar šiuo metu jūs vartojate kokius nors skatinančius priklausomybę ar nelegalius preparatus? • Ar jūs galite atlikti/įvykdyti _____ ? (tam tikrus, su darbu susijęs reikalavimas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ar jūs turite negalią? • Ar pastaruoju metu buvote sirgęs (-usi) ar operuotas (-a)? • Kada paskutinį kartą jums buvo atliktas sveikatos patikrinimas? • Kokia jūsų šeimos narių sveikata? • Ar jums kada nors reikėjo psichologo pagalbos ir ar šiuo metu nesigydate psichikos ligų? • Kokiam dienų skaičiui jūs gavote atleidimą nuo darbo praėjusiais metais? • Ar jūs kada nors vartojote narkotikus? • Kokius vaistus šiuo metu vartojate? • Ar jūs galite atsistoti, vaikščioti, pakelti daiktus, ir t.t.? • Ar jūs kada nors esate gavęs (-usi) darbininko kompensaciją ar neįgaliems asmenims skirtą pašalpą?
Žinios apie teistumą	<ul style="list-style-type: none"> • Ar jūs kada nors buvote nuteistas dėl _____? (Nurodytas nusikaltimas turi pakankamai tiesiogiai sietis su profesine veikla.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ar jūs kada nors buvote suimtas?
Karinė tarnyba	<ul style="list-style-type: none"> • Kokio tipo mokymus ar išsilavinimą jūs gavote eidamas (-a) karinę tarnybą? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jei jūs ėjote karinę tarnybą, ar buvote demobilizuotas?
Religija	<ul style="list-style-type: none"> • Mes dirbame 7 dienas per savaitę, 24 valandas per parą. Ar tai nesukelia jums problemų? 	<ul style="list-style-type: none"> • Koks yra jūsų tikėjimas? • Kokias religines šventes švenčiate?
Turtiniai klausimai	<ul style="list-style-type: none"> • Ar jūs turite patikimą transporto priemonę, reikalingą kelionėms, susijusioms su darbu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ar jūs turite automobilį? • Ar jums kada nors buvo paskelbtas bankrotas? • Ar iš jūsų atlyginimo kada nors buvo teismo sprendimu išskaitytos sumos dėl alimentų vaiko išlaikymui arba didelių skolų?

Šaltinis: <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx> [žiūrėta 2012 02 26]

PAMOKOS VERTINIMO LENTELĖS FORMA

PAMOKOS VERTINIMO LENTELĖ

(data)

(dokumento sudarymo vieta)

(institucijos pavadinimas)

Mokytojas ar pagalbos mokiniui specialistas

Vertintojas

(vardas ir pavardė)

(vardas ir pavardė, pareigos, kvalifikacinė
kategorija)

Turima kvalifikacinė kategorija _____

Klasė _____

Pamokos (ugdomosios veiklos, pratybų, renginio) tema _____

Stebimi mokytojo veiklos pamokoje aspektai		Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Reikia tobulinti	Nepatenki namai	Nėra/ negalėjo būti
1	Geba numatyti konkrečius ugdymo tikslus ir uždavinius						
2	Geba planuoti ugdymo turinį						
3	Geba parinkti ir taikyti ugdymo būdus bei metodus						
4	Geba tinkamai parinkti mokymo ir mokymosi medžiagą						
5	Geba atskleisti						

	ugdymo turinį						
6	Geba kurti ugdymo ir ugdymosi aplinką						
7	Geba naudoti laiką ir išteklius						
8	Geba vertinti mokinių pasiekimus ir pažangą						

Vertintojo pastabos ir siūlymai:

Vertintojas (Parašas) (Vardas ir pavardė)

Mokytojas ar pagalbos mokiniui specialistas (Parašas) (Vardas ir pavardė)

Mokytojo ar pagalbos mokiniui specialisto pastabos:

Šaltinis: <http://www.smm.lt/prtm/mkt/index.htm> [žiūrėta 2012 02 22]

INTERVIU KLAUSIMAI

1. Kokiais būdais ieškote žmonių siūlomoms pareigoms? Papasakokite plačiau.
2. Kokią informaciją įtraukiate į darbo skelbimą? Kodėl? Argumentuokite.
3. Iš kelių ir kokių etapų susideda Jūsų mokyklos pedagogų atrankos procesas? Įvardinkite ir apibūdinkite juos.
4. Kokioms gyvenimo aprašymo skiltims skiriate daugiausiai dėmesio? Kodėl? Kurios gyvenimo aprašymo skiltys, Jūsų manymu, yra antraeilės, nesudarančios lemiamos įtakos atrenkant kandidatus?
5. Ar kandidatai turi užpildyti Jūsų įstaigos įdarbinimo anketą? Jei taip, kokie klausimai į ją įeina?
6. Ar individualiam pokalbiui ruošiamasi iš anksto, ar jis vyksta ekspromtu, susitikus su kandidatais? (Jei ruošiamasi – kaip vyksta pasiruošimas? Detaliai papasakokite.)
7. Ar individualaus pokalbio metu kandidatai yra klausiami lygiai tokių pačių klausimų? Jei taip, kodėl? Jei ne, kokia tvarka vystoma pokalbio eiga?
8. Kaip apibūdintumėte savo mokykloje organizuojamo interviu turinį: griežtai apibrėžtas pokalbis, laisvas pokalbis, ar pusiau stuktūruotas pokalbis? Dėl kokių priežasčių naudojate pasirinktą stilių?
9. Kiek kandidatų dalyvauja interviu etape? Kodėl būtent tiek?
10. Situacija. Atrankoje dalyvauja:
 - kaitik mokslus baigę studentai;
 - žmonės, kurie po mokslų kurį laiką užsiėmė kita veikla, o po to nusprendė dirbti pagal specialybę mokytojais;
 - mokytojai–atvykėliai iš kitų mokyklų, miestų ir pan.;
 - mokytojai, kurie buvo metę profesiją, tačiau nusprendę vėl dirbti mokytojais.

Išdėliokite kandidatus pagal svarbumą, kuriems iš jų suteiktumėte galimybę dirbti siūlomose pareigose. Argumentuokite savo pasirinkimus.

11. Kokio tipo klausimus naudojate pokalbių metu: susijusius su darbinėmis situacijomis, susijusius su praeities įvykiais, susijusius su problemų sprendimu ar sukeliančius stresą? Kodėl? Pateikite pavyzdžių.
12. Kurie kriterijai sudaro didelę, o kurie - mažą reikšmę, atrenkant pedagogus Jūsų mokykloje:
 - fizinė kandidatų išvaizda;

- pasiekimai;
- bendri gabumai;
- specifiniai gabumai;
- kandidatų pomėgiai;
- charakteris;
- gyvenimo sąlygos?

Kodėl? Argumentuokite.

13. Kokio tipo klausimų dažniau klausiate individualaus pokalbio metu: orientuotų į ateitį (*“Kažką darytum, jeigu...?”*), ar į praeitį (*„Prašau pateikti pavyzdį, kuomet Jūs turėjote...“*). Kodėl?
14. Kokio tipo įgūdžiai sudaro didesnę reikšmę atrenkant pedagogą – techniniai (konkrečios žinios, reikalingos darbui atlikti) ar pasirodymo (gyvenimiška patirtis)? Kodėl?
15. Ar kandidatai turi atlikti tinkamumo, gebėjimų, situacinius, motyvacijos testus atrankos metu? Jei taip, papasakokite apie testus plačiau.
16. Ar atrankos metu naudojate darbo bandymo metodą? Jei taip, kuriuo atrankos proceso etapo metu? Kaip tai vyksta?
17. Ar tikrinate kandidatų pateiktą informaciją (rekomendacijas, išsilavinimą, darbinę patirtį)? Jei taip, koku būdu?
18. Jeigu atrankoje reikalavimus atitinka kandidatas iš etninių mažumų (pvz., jaunas vyras) bei stereotipinis pretendentas (pvz., vyresnio amžiaus moteris), kuri iš jų pasirinktumėte? Argumentuokite.
19. Ar Jūsų įstaigos atrankos procese egzistuoja fizinės, psichologinės kandidatų sveikatos patikrinimas? Jei taip, kuriuo atrankos proceso metu? Kodėl tai yra būtina? Papasakokite plačiau.
20. Ar informuojate atmestus kandidatus? Jei taip, kokiais būdais?
21. Kiek procentų interviu klausimų yra orientuoti į kandidatų kompetencijas siūlomam darbui atlikti? Kodėl būtent tiek?

ANKETA PEDAGOGAMS**ANKETA****Pedagogų atranka viešosiose Vilniaus miesto mokymo įstaigose**

Gerbiamas Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto, Politikos ir vadybos fakulteto, Žmogiškųjų išteklių vadybos programos magistrantūros studijų 2 kurso studentė, Dovilė Stonkutė. Atlieku tyrimą apie pedagogų atranką Vilniaus viešosiose mokymo įstaigose. Tyrimo tikslas – išanalizuoti ir palyginti konkrečių įstaigų pedagogų atrankos procesą. Anketa yra anoniminė. Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik studijų tikslams.

Ačiū už atsakymus.

Pažymėkite teisingą atsakymo variantą(-us) apibraudami atsakymo varianto skaičių, o kur reikia, įrašykite savo atsakymo variantą.

1. Jūsų lytis:

- 1) Vyras
- 2) Moteris

2. Jūsų amžius: _____**3. Jūsų išsilavinimas:**

- 1) Vidurinis
- 2) Aukštesnysis
- 3) Nebaigtas aukštasis
- 4) Aukštasis neuniversitetinis
- 5) Aukštasis universitetinis

4. Jūsų stažas šioje mokykloje: _____

5. Koku būdu sužinojote apie siūlomą darbo vietą?

- 1) Žiniasklaidoje
- 2) Per pažįstamus žmones
- 3) Kita _____

6. Kokia informacija buvo įtraukta į darbo skelbimą dėl siūlomų mokytojo pareigų?

- 1) Informacija apie mokyklą
- 2) Informacija apie pareigas
- 3) Reikalavimai siūlomai darbo vietai užimti
- 4) Privalumai darbo vietai užimti
- 5) Atlyginimo dydis
- 6) Kreipimosi dėl darbo vietos terminas
- 7) Kita _____

7. Iš kokių etapų susidėjo Jūsų atrankos procesas?

- 1) Gyvenimo aprašymo siuntimas
- 2) Įdarbinimo anketos užpildymas
- 3) Testavimas
- 4) Fizinis sveikatos patikrinimas
- 5) Individualus pokalbis
- 6) Bandomųjų pamokų pravedimas
- 7) Kita _____

8. Kaip apibūdintumėte interviu turinį?

- 1) Griežtas
- 2) Laisvas
- 3) Pusiau struktūruotas

9. Kiek kandidatų be Jūsų dalyvavo interviu etape?
_____**10. Kaip įvardintumėte save, kai dalyvavote atrankos procese?**

- 1) Ką tik mokslus baigęs(usi) studentas(ė)
- 2) Žmogus, po mokslų kurį laiką užsiėmęs kita veikla, o po to nusprendęs dirbti pagal specialybę mokytoju

- 3) Mokytojas–atvykėlis iš kitos mokyklos, miesto ir pan.
- 4) Mokytojas, metęs profesiją, tačiau nusprendęs vėl dirbti mokytojo pareigose
- 5) Kita _____

11. Kokio tipo klausimų buvote klausiamas(-a) individualaus pokalbio metu?

- 1) Tiesiogiai susijusių su būsimomis darbinėmis situacijomis
- 2) Susijusių su asmenine patirtimi
- 3) Susijusių su problemų sprendimu
- 4) Sukeliančių stresą

12. Kaip manote, kurie kriterijai buvo pagrindiniai, atrenkant Jus į siūlomas pareigas?

- 1) Fizinė išvaizda
- 2) Pasiekimai
- 3) Bendri gabumai
- 4) Specifiniai gabumai
- 5) Pomėgiai
- 6) Charakteris
- 7) Gyvenimo sąlygos
- 8) Kita _____

13. Kokio tipo klausimų buvote klausiamas(a) individualaus pokalbio metu?

- 1) Orientuotų į ateitį (*“Ką darytumėte, jeigu...?”*)
- 2) Orientuotų į praeitį (*„Prašau pateikti pavyzdį, kuomet Jūs turėjote...“*)
- 3) Abiejų tipų, tačiau daugiau klausimų buvo orientuotų į ateitį
- 4) Abiejų tipų, tačiau daugiau klausimų buvo orientuotų į praeitį

14. Kokio tipo testus turėjote atlikti atrankos metu?

- 1) Tinkamumo
- 2) Gebėjimų
- 3) Asmenybės
- 4) Situacinius
- 5) Motyvacijos
- 6) Nereikėjo atlikti jokių testų
- 7) Kita _____

15. Ar atrankos metu buvo naudojamas “darbo bandymo” metodas? Ar buvote prašomas(a) praveisti bandomąją pamoką?

1) Taip

2) Ne

16. Ar prieš pasirašant darbo sutartį Jums reikėjo pateikti dokumentus apie fizinę ir psichologinę sveikatos būseną?

1) Taip

2) Ne

17. Kiek procentų klausimų, pateiktų interviu metu, buvo orientuoti į Jūsų kompetencijas siūlomam darbui atlikti?

18. Ko pageidautumėte, ką siūlytumėte keisti arba tobulinti pedagogų atrankos procese?

Dėkoju už Jūsų skirtą laiką.

VILNIAUS MIESTO GIMNAZIJŲ IR VIDURINIŲ MOKYKLŲ 2011 M. REITINGAI**1 – 100 (Lietuvos gimnazijų ir vidurinių mokyklų reitingai)**

1. Vilniaus licėjus
2. Vilniaus Jėzuitų gim.
3. Vilniaus Žirmūnų gim.
4. Vilniaus M. Biržiškos gim.
5. Vilniaus P. Skorinos vid. mok.
6. Vilniaus Gabijos gim.
7. Vilniaus J. Basanavičiaus gim.
8. Vilniaus Egliškių Šv. J. Bosko vid. mok.
9. Vilniaus S. Daukanto gim.
10. Vilniaus A. Kulviečio vid. mok.
11. Vilniaus V. Kačialovo gim.
12. Vilniaus Š. Aleichemo vid. mok.
13. Vilniaus V. Sirokoslės vid. mok.
14. Vilniaus Šv. Kristoforo gim.
15. Vilniaus Vytauto Didžiojo gim.
16. Vilniaus A. Mickevičiaus gim.
17. Vilniaus Karoliniškių gim.
18. Vilniaus Jono Pauliaus II gim.
19. Vilniaus „Juventos“ gim.
20. Vilniaus Nemenčinės K. Parčevskio gim.
21. Vilniaus „Ryto“ vid. mok.
22. Vilniaus S. Nėries gim.
23. Vilniaus „Ateities“ vid. mok.
24. Vilniaus J. I. Kraševskio vid. mok.
25. Vilniaus S. Konarskio vid. mok.

101 – 200 (Lietuvos gimnazijų ir vidurinių mokyklų reitingai)

26. Vilniaus Šeškinės vid. mok.
27. Vilniaus M. Mažvydo vid. mok.
28. Vilniaus Žemynos gim.
29. Vilniaus Naujamiesčio vid. mok.
30. Vilniaus Žvėryno gim.
31. Vilniaus L. Karsavino vid. mok.
32. Vilniaus „Minties“ gim.
33. Vilniaus Užupio gim.
34. Vilniaus S. Kovalevskajos vid. mok.
35. Vilniaus Tuskulėnų vid. mok.
36. Vilniaus Antakalnio vid. mok.

- 37. Vilniaus Pilaitės vid. mok.
- 38. Vilniaus Radvilų gim.
- 39. Vilniaus Lukiškių vid. mok.
- 40. Vilniaus Gerosios Vilties vid. mok.
- 41. Vilniaus karaliaus Mindaugo vid. mok.

201 – 300 (Lietuvos gimnazijų ir vidurinių mokyklų reitingai)

- 42. Vilniaus Sausio 13-osios vid. mok.
- 43. Vilniaus M. Daukšos vid. mok.
- 44. Vilniaus S. Stankevičiaus vid. mok.
- 45. Vilniaus „Santaros“ vid. mok.
- 46. Vilniaus Viršuliškių vid. mok.
- 47. Vilniaus „Laisvės“ gim.
- 48. Vilniaus Fabijoniškių vid. mok.
- 49. Vilniaus „Sietuvos“ vid. mok.
- 50. Vilniaus Senvagės vid. mok.
- 51. Vilniaus „Žaros“ vid. mok.
- 52. Vilniaus Naujininkų vid. mok.

301 – 400 (Lietuvos gimnazijų ir vidurinių mokyklų reitingai)

- 53. Vilniaus A. Puškino vid. mok.
- 54. Vilniaus Baltupių vid. mok.
- 55. Vilniaus Ozo vid. mok.
- 56. Vilniaus Lazdynų vid. mok.
- 57. Vilniaus M. Dobužinskio vid. mok.
- 58. Vilniaus J. Lelevelio vid. mok.
- 59. Vilniaus Žydų vid. mok. „Menachemo namai“
- 60. Vilniaus Senamiesčio vid. mok.
- 61. Vilniaus Jeruzalės vid. mok.

401 – 499 (Lietuvos gimnazijų ir vidurinių mokyklų reitingai)

- 62. Vilniaus „Saulėtėkio“ vid. mok.

Šaltinis: Kučinskaitė, Kairienė, 2011.

INTERVIU SU PEDAGOGŲ ATRANKĄ VYKLANČIU ŽMOGUMI GIMNAZIJOJE X

Tyrimo tema: pedagogų atranka gimnazijoje X

Interviu data: 2012 m. kovo 21 d. (trečiadienis), 08.05 h

Šis interviu atliekamas mokymosi tikslais, jo rezultatai bus panaudoti tik studijų tikslams. Interviu yra anoniminis. Respondentų pavardės, mokyklų pavadinimai nebus minimi.

Kalbame su gimnazijos X direktoriaus pavaduotoja.

Ar sutinkate atsakyti į klausimus?

Taip.

Ar sutinkate, kad šis interviu būtų įrašinėjamas?

Taip.

Gal galėtumėte papasakoti, kokiais būdais ieškote žmonių siūlomoms pedagogų pareigoms?

Kokybiška pedagogų atranka yra vienas svarbiausių gimnazijos uždavinių. Kandidatų paieškai pasitelkiame žiniasklaidą. Visgi, tai yra geriausias būdas pritraukti tinkamus žmones ir sudominti siūlomomis pareigomis. Anksčiau buvo naudojami skelbimai laikraščiuose, bet dabar akcentuojame internetą ir darbuotojų ieškome būtent specializuotose internetų portaluose, kuriuose mokytojo pozicija būtų aiškiai išskirta ir gerai pastebima.

Kokią informaciją įtraukiate į darbo skelbimą? Argumentuokite.

Stengiamės į skelbimą įtraukti kuo daugiau aktualios informacijos, kad atsisijotų pretendentai ir dėl darbo vietos nesikreiptų bet kas. Pirmiausia, pristatoma pati mokykla, šiek tiek informacijos skiriama papasakoti, kokių turime pasiekimų, kokie įstaigos tikslai, koks kolektyvas ir panašiai. Tada skelbiamos pareigos bei reikalavimai joms užimti. Į šią informaciją įeina aukštasis pedagoginis išsilavinimas, ne mažesnė nei metų patirtis, nepriekaištingas savo srities išmanymas. Kaip privalumai pažymimos kvalifikacijos, patirtis psichologijos srityje. Visgi, pedagogo darbas apima daug veiklos su vaikais, o šiam reikalui būtina turėti psichologijos žinių. Taip pat darbo skelbime įtraukiamas būsimos algos dydis bei nurodomas terminas, iki kada galima kreiptis dėl darbo vietos. Kandidatai turi kreiptis elektroniniu paštu, atsiųsdami savo gyvenimo aprašymus.

Iš kelių ir kokių etapų susideda Jūsų mokyklos pedagogų atrankos procesas?

Pirmiausia siunčiami gyvenimo aprašymai. Tuomet vyksta individualūs pokalbiai su atrinktais kandidatais. Po šio etapo jų prašoma pateikti išsilavinimą, darbinę patirtį, kvalifikacijas įrodančius dokumentus. Taip pat kandidatai turi pateikti dokumentus, liudijančius apie jų sveikatos būklę. Galiausiai pretendentai veda bandomąsias pamokas, ir, jei viskas tvarkoj, atranka pasibaigia pasirašant darbo sutartį.

Kokioms gyvenimo aprašymo skiltims skiriate daugiausiai dėmesio, o kurios gyvenimo aprašymo skiltys, Jūsų manymu, yra antraeilės?

Kaip svarbiausią informaciją pirmiausiai išskirčiau patirtį ir išsilavinimą. Tai yra esminė informacija. O toliau eina visa kita – asmeninė informacija, rekomendacijos, specialūs gabumai, papildomos kvalifikacijos ir panašiai. Aišku, į juos būtinai atsižvelgiama, tačiau pagrindinis dėmesys skiriamas išsilavinimui ir darbo patirčiai.

Ar kandidatai turi užpildyti Jūsų įstaigos įdarbinimo anketą? Jei taip, kokie klausimai į ją įeina?

Ne, jiems nereikia užpildyti įsidarbinimo anketos. Reikalingą informaciją iš kandidatų gauname individualių pokalbių metu, o tai informacijai įrodyti prašoma pateikti oficialius dokumentus.

Ar individualiam pokalbiui ruošiamasi iš anksto, ar jis vyksta ekspromptu, susitikus su kandidatais?

Ruošiamasi, ir tam skiriama tikrai nemažai laiko. Pirmiausia nustatoma tinkama susitikimui vieta ir laikas, kad atranką vykdantis žmogus būtų pasiruošęs ir pilnai susikoncentravęs. Dažniausiai interviu vyksta ryte, kad tiek kandidatai, tiek interviu vedantis žmogus būtų pailsėję ir pilnai pasiruošę pokalbiui. Aišku, būtinai pasiruošiami klausimai, kad nebūtų blaškymosi nuo vienos temos prie kitos. Visi kandidatai klausiami tų pačių klausimų, jiems pateikiamos vienodos situacijos, reikalaujančios sprendimo būdų. Šitaip paskui galima palyginti kiekvieną atsakymą, ir išskirti žmogų, kuris geriausiai susidorojo su klausimais pokalbio metu.

Kaip apibūdintumėte savo mokykloje organizuojamo interviu turinį: griežtai apibrėžtas, laisvas, ar pusiau struktūruotas pokalbis? Dėl kokių priežasčių naudojate pasirinktą stilių?

Sakyčiau, pusiau struktūruotas pokalbis, bet gal daugiau linkęs į griežtumą. Aišku, mūsų tikslas yra gauti visą reikalingą informaciją ir susipažinti su kandidatu. Susipažinimui pritaikyčiau laisvesnį stilių, o visai pokalbio eigai – labiau griežtą. Siekiama, kad kandidatas susikauptų, įsigilintų į pateiktas situacijas ir atsakingai pateiktų jų sprendimo būdus. Taip pat pokalbio metu tikriname jo gyvenimo aprašyme pateiktą informaciją siekiant įsitikinti, ar nepateikta melaginga informacija. Paprasti

klausimai iš CV kartais parodo didelių spragų ar netikslumų. Tai, žinoma, daro poveikį to kandidato pasirodymui atrankoje.

Sakykite, kiek kandidatų paprastai dalyvauja interviu etape? Kodėl būtent tiek?

Interviu etape dažniausiai dalyvauja 5-6 žmonės. Mažesnis skaičius sumenkintų galimybę pagal kandidatų pasirodymą atrinkti geriausią žmogų. O daugiau nei 6 žmonės išvargintų ir sugaišintų brangų laiką. Aišku, jei po pirmo etapo matome tikrai nemažai potencialių kandidatų, kartais pasitaiko į individualų pokalbį pakviesti ir daugiau žmonių. Bet stengiamės apsiriboti 5-6 ir kviesti tik geriausius.

Pateikiu Jums situaciją. Įsivaizduokite, kad atrankoje dėl mokytojo vietos dalyvauja: kątik mokslus baigęs studentas; žmogus, kuris po mokslų kurį laiką užsiėmė kita veikla, o po to nusprendė dirbti pagal specialybę mokytoju; mokytojas – atvykėlis iš kitos mokyklos, miesto ir pan.; bei mokytojas, kuris buvo metęs profesiją, tačiau nusprendė vėl dirbti mokytoju. Išdėliokite kandidatus pagal svarbumą, kuriems iš jų suteiktumėte galimybę dirbti siūlomose pareigose ir argumentuokite savo pasirinkimus.

Sudėtingas klausimas. Turbūt pirmiausiai rinkčiausi mokytojus–atvykėlius. Jie į mokyklą atneša naujų vėjų, idėjų, metodų. Šie žmonės turi daug patirties ir ją gali produktyviai panaudoti mūsų gimnazijoje. Toliau rinkčiausi studentus. Nors vienas iš mūsų kriterijų yra patirtis, vertiname studentus, nes jie būna labai motyvuoti, po praktikos mokyklose kupini naujų, originalų idėjų, o ir vaikams labiau patinka jauni mokytojai, jie geriau randa bendrą kalbą su mokiniais. Studentų darbo patirties trūkumą kompensuojame jų motyvacija. Be to vienas atrankos etapų yra bandomosios pamokos. Šiuo būdu įsitikiname, kad darbas bus atliktas kokybiškai. Kokie dar mokytojų tipai buvo pristatyti?

Žmonės, po mokslų kurį laiką užsiėmę kita veikla, o po to nusprendę dirbti pagal specialybę mokytojais, bei mokytojai, kurie buvo metę profesiją, tačiau nusprendė vėl dirbti pagal specialybę.

Tuomet toliau sektų mokytojai, užsiėmę kita veikla, ir vėl grįžę. Jie turi patirties, neatsisakė profesijos, tiesiog kurį laiką skyrė kitai sričiai. Nemanau, kad tai yra blogai, bet nėra ir labai gerai. Tokie mokytojai primiršę mokytojavimą, nors ir turi tam tikros patirties. Jų profesijos keitimas liudija apie neapsisprendimą ir motyvacijos stoką. Todėl paskutinėje vietoje eitų metę profesiją pedagogai. Tai nenutinka be priežasčių. Šio tipo mokytojuose išvelgiu mažiausiai motyvacijos, todėl jie lieka paskutinėje vietoje.

Kokio tipo klausimus naudojate pokalbių metu: susijusius su darbinėmis situacijomis, susijusius su praeities įvykiais, susijusius su problemų sprendimu ar sukeliančius stresą? Kodėl? Pateikite pavyzdžių.

Daugiausiai klausimų būna orientuoti į problemų sprendimą. Visgi pedagogai yra ta profesija, kuriems tai yra labai svarbu. Gi su mokinių problemomis mokytojai susiduria kasdien – tiek profesinėmis, tiek asmeninėmis. Todėl interviu metu būna pateikiamos probleminės situacijos, ir kandidatams reikia išspręsti jas.

Gal galite pateikti pavyzdį?

Na, pavyzdžiui, pateikiama tokia situacija: *Jūs esate mokytojas ir turite savo auklėtinių klasę. Pastebite, kad vienas mokinių susiduria su patyčiomis, jaučiasi skriaudžiamas, nemylimas, pradeda vis dažniau praleidinėti pamokas. Kaip elgiatės?* Kandidatai turi pateikti problemos sprendimą. Šį klausimų tipą priskirčiau ir darbinėms situacijoms. Taip pat norėčiau pabrėžti, kad problemas stengiamasi orientuoti į praeitį, į kandidatų patirtį.

Išvardinsiu Jums kriterijus, naudojamus atrenkant pedagogus, o Jūs pasirinkite, kurie iš jų Jums sudaro didelę reikšmę, o kurie – mažą, atrenkant pedagogus: fizinė kandidatų išvaizda, pasiekimai, bendri gabumai, specifiniai gabumai, kandidatų pomėgiai, charakteris, kandidatų gyvenimo sąlygos.

Didžiausią reikšmę sudaro pasiekimai, bendri gabumai, specifiniai gabumai ir charakteris. Pasiekimai ir gabumai yra privalomi kriterijai atrenkant žmones į pedagogo vietą. Be šių kriterijų nebūtų net kalbos apie kandidatų patekimą į antrą interviu etapą. Išskyriau ir charakterį. Būtent mokytojo profesijai tai yra itin svarbu dėl darbo su įvairaus amžiaus vaikų grupėmis. Geras charakterio būdas yra vienas geriausių būdų užsitarnauti vaikų meilę ir pagarbą. Nors, aišku, visa priklauso tiek nuo vaikų, tiek nuo pačio mokytojo, juk būna įvairiausių situacijų.

O kaip dėl mažareikšmių kriterijų?

Na, mažai įtakos atrankai turi visi likę kriterijai – fizinė išvaizda, pomėgiai, gyvenimo sąlygos. Tai yra labai mažą reikšmę turintys faktoriai. Gyvenimo sąlygos ir pomėgiai yra kiekvieno žmogaus privatus reikalas, nesudarantis reikšmės jo darbinei veiklai. O išvaizda yra išvis atskiras dalykas. Kaip sakoma, nespręsk apie knygą iš jos viršelio. Mums rūpi kompetencijos, vidiniai dalykai, o ne paviršutiniai.

Kokio tipo klausimų dažniau klausiate individualaus pokalbio metu: orientuotų į ateitį (“Ką darytum, jeigu...?”) ar į praeitį („Prašau pateikti pavyzdį, kuomet Jūs turėjote...“). Kodėl?

Orientuotų į praeitį. Mums rūpi, kaip konkrečiose situacijose praeityje kandidatas susidorojo su problemomis, kokį elgesį pasirinko, kokius sprendimus priėmė. Aišku, elgesys su patirtimi keičiasi, bet visada galima paklausti „Ką dabar darytumėte kitaip?“.

Sakykit, kokio tipo įgūdžiai sudaro didesnę reikšmę atrenkant pedagogą – techniniai (pavyzdžiui, konkrečios žinios, reikalingos darbui atlikti) ar pasirodymo (tarkim, gyvenimiška patirtis)? Kodėl?

Drįsčiau teigti, kad techniniai įgūdžiai. Nors pasirinkti tarp jų dviejų yra sunku. Visgi, kandidatas turi tobulai išmanyti savo sritį, juk jis yra mokytojas. Jo darbas apima informacijos perdavimą kitiems. Tai reikalauja techninių žinių. Aišku, mokytojo darbas apima ne tik tai, egzistuoja daugybė situacijų su mokiniais, ir jų pasitaiko kiekvieną dieną, kuomet reikia panaudoti ir gyvenimišką patirtį. Tačiau šiuo atveju žinios sudaro didesnę reikšmę.

Ar kandidatai turi atlikti tinkamumo, sugebėjimų, situacinius, motyvacijos testus atrankos metu?

Taip, jie turi atlikti sugebėjimų testus. Jais išsiaiškinama, ar kandidatas turi pakankamai žinių savo darbui atlikti. Į šį testą įeina specifiniai klausimai iš tos srities, kurią mokyti pretenduoja kandidatas. Pavyzdžiui, fizikos mokytojas turi atlikti testą iš fizikos srities, kuriame turi surinkti ne mažiau nei 80% teisingų atsakymų.

O kaip dėl motyvacijos, tinkamumo ir situacinių testų?

Visą šią informaciją išsiaiškiname individualaus pokalbio metu, testai nėra naudojami.

Ar atrankos metu naudojate darbo bandymo metodą? Jei taip, kuriuo atrankos proceso etapo metu? Kaip tai vyksta?

Taip, kaip ir minėjau anksčiau. Po individualaus pokalbio etapo kandidatas yra prašomas pravesti bandomąją pamoką, kurios metu yra stebimas. Pamokai pravesti jis gauna literatūros, turi laiko pasiruošti. Pagrindiniai dalykai, kuriuos stebime, yra jo žinios, bendravimas su mokiniais, susitvarkymas su probleminėmis situacijomis, dokumentų tvarkymas ir panašiai. Jei viskas tvarkoje, jis priimamas į darbą.

Ar tikrinate kandidatų pateiktą informaciją (rekomendacijas, išsilavinimą, darbinę patirtį)? Jei taip, koku būdu tikrinate?

Visada. Rekomendacijas tikriname paskambindami rekomendaciją rašiusiam asmeniui. Jis yra prašomas papasakoti apie kandidatą, jo darbą įmonėje, asmenines savybes. Išsilavinimas tikrinamas paprašius kandidato pateikti aukštojo mokslo diplomą, tas pats su kvalifikacijomis. Jei gyvenimo aprašyme teigiama, kad kandidatas dalyvavo kokiuose nors mokymuose, jis turi pateikti tai įrodančius dokumentus.

Jeigu atrankoje reikalavimus atitinka kandidatas iš etninių mažumų (tarkim, jaunas vyras) bei stereotipinis pretendentas (pavyzdžiui, vyresnio amžiaus moteris), kurį iš jų pasirinktumėte? Argumentuokite.

Dominuotų etninės mažumos. Labai didelį dėmesį skiriame studentams, nors jie ir neturi darbinės patirties. Jau įsitikinome, kad jauni žmonės turi labai didelę pridėtinę vertę mokyklai. Gimnazija laikosi nuomonės, kad kuo didesnė mokytojų įvairovė – tuo didesnė nauda mūsų įstaigai. Juk kiekvienas žmogus yra skirtingas, gali pasiūlyti įvairiausių naujovių, metodų. Tai reikia vertinti. Stereotipų era jau baigėsi, vertinami įvairiausi kandidatai. Tik, aišku, atitinkantys minimalius kriterijus, ir būtinai motyvuoti.

Ar Jūsų atrankos procese egzistuoja fizinės, psichologinės kandidatų sveikatos patikrinimas? Jei taip, kuriuo atrankos proceso metu? Kodėl tai yra būtina? Papasakokite plačiau.

Taip. Prieš pasirašant darbo sutartį reikalaujame pateikti pažymą iš gydytojo apie sveikatos būklę. Visgi, darbas yra su vaikais, mokytojas negali kelti pavojaus kitų sveikatai. Tai naudinga ir mums, ir jam pačiam. Dažniausiai tai būna tik formalumas, tačiau jis yra būtinas.

Ar informuojate atmestus kandidatus? Jei taip, kokiais būdais?

Taip. Po gyvenimo aprašymų peržiūros rašome visiems kandidatams elektroninius laiškus, o atrinktiems skambiname ir kviečiame į pokalbį. Laiške būna dėkojama už dalyvavimą atrankoje bei pranešama, kad kandidatas nebuvo atrinktas į tolimesnį etapą. O po interviu skambučių sulaukia visi atrankos dalyviai. Jiems būna asmeniškai pranešama apie gimnazijos sprendimą – tiek apie teigiamą, tiek apie neigiamą.

Kiek procentų interviu klausimų yra orientuoti į kandidatų kompetencijas siūlomam darbui atlikti? Kodėl būtent tiek?

Apie 85% klausimų. Visgi, gimnazijai reikia įsitikinti, kad kandidatas yra kvalifikuotas ir turi visas reikalingas kompetencijas dirbti mokytojo pareigose. Mokytojų atranka yra svarbus sprendimas, nes dažna pedagogų kaita turi neigiamos įtakos tiek gimnazijos darbuotojams, tiek patiems mokiniams.

Ačiū Jums už skirtą laiką pokalbiui.

INTERVIU SU PEDAGOGŲ ATRANKĄ VYKLANČIU ŽMOGUMI VIDURINĖJE MOKYKLOJE Y

Tyrimo tema: pedagogų atranka vidurinėje mokykloje Y

Interviu data: 2012 m. kovo 20 d. (antradienis), 12:15 h

Šis interviu atliekamas mokymosi tikslais, jo rezultatai bus panaudoti tik studijų tikslams. Interviu yra anoniminis. Respondentų pavardės, mokyklų pavadinimai nebus minimi.

Kalbame su vidurinės mokyklos Y direktoriumi.

Ar sutinkate atsakyti į klausimus?

Taip.

Ar sutinkate, kad šis interviu būtų įrašinėjamas?

Taip.

Papasakokite, kokiais būdais ieškote žmonių siūlomoms pareigoms?

Na, kai atsiranda laisva darbo vieta mūsų mokymo įstaigoje, mes naudojames populiariesnių internetinių portalų bei laikraščių pagalba. Paskelbiame pareigas ir laukiame atsiliepiant būsimų kandidatų.

Kokią būtent informaciją įtraukiate į darbo skelbimą?

Aišku, skelbime visada įtraukiamas pareigų aprašymas ir minimalūs reikalavimai pedagogo vietai užimti – tai yra patirtis, išsilavinimas, taip pat pabrėžiamos konkrečios asmeninės savybės.

Kokios būtent?

Vertiname atsidavimą darbui, motyvaciją, sąžiningumą, atsakingumą.

Ar įtraukiate informaciją apie tai, koku būdu reikėtų kreiptis dėl darbo vietos?

Taip, žinoma. Visada nurodome gimnazijos elektroninio pašto adresą, kur reikia atsiųsti gyvenimo aprašymą ir motyvacinį laišką. Taip pat skelbime būna nurodytas mokyklos telefono numeris, jei kandidatams iškiltų specifinių klausimų.

Sakykite, iš kelių ir kokių etapų susidaro atrankos procesas Jūsų mokykloje?

Na, pirmiausia kandidatai atsiunčia savo gyvenimo aprašymus ir motyvacinius laiškus. Tuomet dokumentai yra analizuojami ir būna atrenkami potencialūs kandidatai, kurie patenka į antrą etapą – individualų pokalbį. Po interviu lieka žmogus, kuris gauna mokytojo vietą mokykloje.

Tai, kaip suprantu, Jūs išskiriate du etapus – gyvenimo aprašymą bei individualų pokalbį?

Taip. Naudojame šiuos du pagrindinius etapus, naudojamus atrinkti žmogų į mokytojo pareigas.

Kokioms gyvenimo aprašymo skiltims skiriate daugiausiai dėmesio, o kurios Jums yra antraeilės, ne tokios reikšmingos? Kodėl?

Didžiausias dėmesys, aišku, skiriamas kandidatų išsilavinimui, darbo patirčiai, kvalifikacijoms. Taip pat atsižvelgiama į pateiktas asmenines savybes, rekomendacijas. Manychiau, tai yra pagrindinė informacija, reikalinga priimant pedagogą – jis turi būti kvalifikuotas, turėti 2-3 metus darbo patirties, turi turėti aukštąjį išsilavinimą. Tai yra svarbu, nes pedagogo darbas reikalauja konkrečių kompetencijų – tiek profesinių, tiek asmeninių. Gyvenimo aprašymas yra puikus būdas sužinoti tikslią informaciją. Tuo tarpu nereikšmingomis skiltimis laikau asmeninę informaciją, tokią kaip šeimyninis statusas, vaikų skaičius ir pan. Tai nesudaro reikšmės, jei žmogus yra kompetetingas savo srityje.

Ar kandidatai turi užpildyti Jūsų įstaigos įdarbinimo anketą?

Ne, įdarbinimo anketos neturime. Visos reikalingos informacijos ieškome gyvenimo aprašyme bei sužinome individualaus pokalbio metu. Paprastai to užtenka. Jei kyla abejonių, paprašome pateikti informaciją įrodančius dokumentus.

Ar individualiam pokalbiui ruošiamasi iš anksto, ar jis vyksta ekspromtu, susitikus su kandidatais?

Žinoma, pokalbiui ruošiamasi iš anksto.

Kaip būtent? Papasakokite plačiau.

Pirmiausia sudaromas klausimynas su tiksliais klausimais. Tai daroma tam, kad nepamirštume paklausti kokios nors svarbios informacijos, kad pokalbio eigoje sužinotume viską, ko norėjome. Tokiu būdu paskui galima lyginti kandidatus vieną su kitu pagal jų pateiktus atsakymus.

Tai, kaip suprantu, individualaus pokalbio metu kandidatai yra klausiami lygiai tokių pačių klausimų?

Taip. Pokalbio metu informacija yra kruopščiai užsirašoma, o paskui lyginami kandidatų atsakymai ir atrenkamas geriausias pretendentas siūlomam darbui atlikti. Mano nuomone, tie patys klausimai neleidžia pasiklysti informacijos sraute ir leidžia valdyti pokalbio eigą. Aišku, jei kyla papildomų klausimų, būtinai paklausiu. Tačiau klausimyne pateikti klausimai privalo būti atsakyti visų kandidatų be išimties.

Kaip apibūdintumėte savo mokykloje organizuojamo interviu turinį: griežtai apibrėžtas pokalbis, laisvas pokalbis, ar pusiau stuktūruotas pokalbis? Dėl kokių priežasčių naudojate pasirinktą stilių?

Sakyčiau, tarp griežto ir laisvo stiliaus. Kandidatas turi jaustis patogiai, jam sudaromos visos galimybės gerai pasirodyti ir atskleisti save. Tačiau yra ir griežto stiliaus, kad to laisvumo nebūtų per daug, kad kandidatas nesijaustų per patogiai. Taip sudaromi ir interviu klausimai. Tarkim, iš pradžių prašoma papasakoti apie save – tai yra laisvas stilius. Kandidatas gali pateikti patrauklios informacijos apie save ir savo gabumus, pomėgius. Po to pokalbio eigoje seka griežtesni klausimai, reikalaujantys tikslios informacijos. Tarkim, tiksliai nupasakoti savo darbinę patirtį ir išsilavinimą.

Kiek kandidatų dalyvauja interviu etape ir kodėl būtent tiek?

Jeigu skelbiama atranka vienai darbo vietai užimti, paprastai į individualų pokalbį kviečiami 3-4 žmonės. Dažniausiai tiek žmonių po gyvenimo aprašymų peržiūros ir lieka. Tačiau manau, kad šis skaičius yra optimalus – atsirenkami tik patys stipriausi kandidatai, tikrai verti pateikti į antrą etapą. Be šios priežasties pabrėžčiau dar vieną – interviu metu nepavargstu ir pilnai susikoncentruoju į kiekvieną kandidatą. Tokiu būdu priimamas geriausias sprendimas.

Pateikiu Jums situaciją. Įsivaizduokite, kad atrankoje dėl mokytojo vietos dalyvauja: kątik mokslus baigęs studentas; žmogus, kuris po mokslų kurį laiką užsiėmė kita veikla, o po to nusprendė dirbti pagal specialybę mokytoju; mokytojas – atvykėlis iš kitos mokyklos, miesto ir pan.; bei mokytojas, kuris buvo metęs profesiją, tačiau nusprendė vėl dirbti mokytoju. Išdėliokite kandidatus pagal svarbumą, kuriems iš jų suteiktumėte galimybę dirbti siūlomose pareigose ir argumentuokite savo pasirinkimus.

Na, manyčiau, pirmu numeriu išskirčiau mokytojus, kurie užsiėmė kažkokia kita veikla, bet paskui panorusius vėl tapti pedagogais. Šis jų žingsnis reiškia didžiulę motyvaciją ir norą grįžti į ankstesnes pareigas po tam tikro laiko. Manau, kad yra gerai, kai žmogus išbando save daugelyje sričių. Tai leidžia geriau pažinti save, savo galimybes ir norus. Sugrįžęs į mokytojo poziciją pedagogas, mano nuomone, bus tikrai motyvuotas ir užtikrintai atliks savo darbą. Toliau rinkčiausi mokytojus,

atvykusius iš kitur. Tokio tipo pedagogai turi patirties, gali savo darbe taikyti ir kitiems mokytojams rekomenduoti naujus mokymo metodus, idėjas ir panašiai. Atvykę iš kitų mokyklų, miestų mokytojai tikrai turėtų didelę vertę mokyklai. Paskui rinkčiausi mokytojus, metusius profesiją ir vėl grįžusius į mokyklą. Aišku, nėra gerai tas faktas, jog profesija buvo atmesta. Tai reiškia, kad žmogus turėjo savo priešasčių, galbūt labai rimtų, jei prireikė tokio žingsnio – gal motyvacijos stoka, galbūt nesusitvarkymas su problemomis. Tačiau įžvelgiu ir plusą – tokie mokytojai visgi turi patirties, jie yra susidūrę su mokyklos veikla. Įžvelgčiau ir motyvacijos dalelę – juk vėl norima tapti mokytoju. Paskutinėje vietoje rinkčiausi tik ką studijas pabaigusius studentus. Pagrindinė to priežastis – jokios darbinės patirties. Iš asmeninės patirties galiu pasakyti, kad dažniausiai studentai nesusitvarko su pareigomis ir patys palieka mokyklą. Tai sukelia mums nemažų problemų – iš naujo tenka ieškoti žmonių, juos apmokyti ir panašiai. Todėl, didžiausią reikšmę skiriu patirčiai, kurios universitete išmokti negalima.

Kokio tipo klausimus naudojate pokalbių metu: susijusius su darbinėmis situacijomis, susijusius su praeities įvykiais, susijusius su problemų sprendimu ar sukeliančius stresą?

Niekada nenaudoju stresinių klausimų. Dažniausiai naudojami klausimai, susiję su būsimo darbo situacijomis. Kandidatai yra prašomi pateikti pavyzdžių, kaip pasielgtų vienoje ar kitoje situacijoje. Taip pat prašoma išspręsti pateiktas problemas ir pasiūlyti sprendimo būdų.

Išvardinsiu Jums kriterijus, naudojamus atrenkant pedagogus, o Jūs pasirinkite, kurie iš jų Jums sudaro didelę reikšmę, o kurie – mažą, atrenkant pedagogus: fizinė kandidatų išvaizda, pasiekimai, bendri gabumai, specifiniai gabumai, kandidatų pomėgiai, charakteris, kandidato gyvenimo sąlygos.

Iškart išskiriu gabumus – tiek bendruosius, tiek specifinius, kaip didžiausią reikšmę turinčius kriterijus. Taip pat - pasiekimai. Tai yra ašis mokytojų atrankoje. Joks kriterijus nėra toks svarbus kaip gabumai ir pasiekimai. Visi likę yra antraeiliai. Išvaizda išvis neturėtų sudaryti reikšmės, juk renkamas mokytojas, o ne modelis. Kriterijai - visai kiti. Taip pat reikšmės nesudaro kandidato pomėgiai, gyvenimo sąlygos. Tai yra jo reikalas, darbe tai nėra esminiai dalykai. Galbūt charakteris būtų per vidurį – visgi mokytojo darbas apima didelę dalį bendravimo. Todėl jo charakteris turi būti teigiamas, ne priešiškas. Tačiau ir tai nėra pagrindinis kriterijus.

Kokio tipo klausimų dažniau klausiate individualaus pokalbio metu: orientuotų į ateitį (“Ką darytum, jeigu...?”), ar į praeitį („Prašau pateikti pavyzdį, kuomet Jūs turėjote...“). Kodėl?

Orientuotų į ateitį. Mano nuomone, praeitis yra jau pasibaigęs etapas, kuriame nieko pakeisti nebegalima. Visi darome klaidų, kurių daugelis nebekartotume. Taip yra ir su praeityje įvykusiomis situacijoms. Kas iš to, jei klausinėsiu apie praeitį, jei žmogus iš klaidų jau pasimokė ir ateityje elgsis

daug apdairiau? Aš linkęs pabrėžti ateities perspektyvą. Dėl šios priežasties dauguma mano klausimų būna orientuoti į ateitį.

Sakykite, kokio tipo įgūdžiai sudaro didesnę reikšmę atrenkant pedagogą – techniniai (konkrečios žinios, reikalingos darbui atlikti) ar pasirodymo (gyvenimiška patirtis)? Kodėl?

Techniniai įgūdžiai sudaro didesnę reikšmę nei gyvenimiška patirtis, nors ji irgi labai svarbi. Pedagogo darbas reikalauja savo srities išmanymo, konkrečių specifinių žinių. Pavyzdžiui, matematikos mokytojas turi labai gerai išmanyti matematiką. Juk jis moko vaikus, privalo sugebėti atsakyti į bet kokį su matematika susijusį pateiktą klausimą, paaiškinti bet kokį mokiniams nesuprantamą dalyką. Mokytojas privalo būti savo srities specialistas.

Ar kandidatai turi atlikti tinkamumo, sugebėjimų, situacinius, motyvacijos testus atrankos metu?

Ne, testų atlikti nereikia. Visa norima informacija išsiaiškinama gyvenimo aprašymų pagalba ir individualaus pokalbio metu.

Ar atrankos metu naudojate darbo bandymo metodą? Jei taip, kuriuo atrankos etapo metu?

Taip, naudojame. Po individualaus pokalbio kandidatas kviečiamas praveisti pamoką kelioms klasėms. Tai būtina tiek mums, tiek jam pačiam. Mes įsitikiname, kad pretendentas susitvarkys su vaikais, pademonstruos puikias savo srities žinias. O jis pats įsitikina, kad jo lūkesčiai atitinka tikrovę. Darbo bandymo metodas yra puikus būdas įsitikinti, kad kandidatas greitu metu nepaliks mokyklos.

Kaip tai vyksta?

Tiesiog keli mokytojai ekspertai stebi kandidato vedamas pamokas ir pateikia man savo atsiliepimus bei pasiūlymus. O aš, į juos atsižvelgdamas, priimu atitinkamą sprendimą.

Ar tikrinate kandidatų pateiktą informaciją (rekomendacijas, išsilavinimą, darbinę patirtį)? Jei taip, koku būdu?

Kaip kokią informaciją. Pavyzdžiui, rekomendacijų dažniausiai netikriname. Tai būna tik tais atvejais, kai kyla rimtų abejonių. Pavyzdžiui, buvo pasitaikęs atvejis, kuomet rekomendacijoje buvo teigiama apie kandidato komunikabilumą, tačiau pokalbio metu reikėjo jį tempti už liežuvio, kad sužinočiau reikiamą informaciją. Tada rekomendacija buvo tikrinama ir paaiškėjo, kad kandidatas buvo apsimelavęs. Tačiau dokumentus apie išsilavinimą visada patikriname. Tiesiog kandidatas turi pristatyti juos į mokyklą.

O kaip darbinė patirtis?

Taip, visada tikriname. Kaip ir minėjau anksčiau, mūsų reikalavimas – mažiausiai 2 metai patirties. Todėl visada tikriname darbinę patirtį, prašome pateikti informaciją įrodančius dokumentus.

Pateiksiu Jums situaciją. Atrankoje reikalavimus atitinka kandidatas iš etninių mažumų (pvz., jaunas vyras) bei stereotipinis pretendentas (tarkim, vyresnio amžiaus moteris), kurį iš jų pasirinktumėte? Argumentuokite.

Pasirinkčiau tik atsižvelgdamas į jų gyvenimo aprašymą ir pasirodymą interviu. Jokie kiti kriterijai neegzistuoja.

O jei abu kandidatai pasirodytų vienodai gerai?

Tuomet pasirinkčiau stereotipinį variantą. Mokykloje tokiam žmogui būtų lengviau pritapti kolektyvo atžvilgiu. Be to, tai yra jau patikrintas variantas, dėl pasirinkimo jausčiausi labiau užtikrintas.

Ar Jūsų atrankos procese egzistuoja fizinės, psichologinės kandidatų sveikatos patikrinimas?

Ne, kandidatų sveikata nėra tikrinama.

O kodėl?

Negalėčiau tiksliai atsakyti, tiesiog dėmesys kreipiamas į kitus dalykus, tokius kaip patirtis, išsilavinimas, kvalifikacijos. Niekada nekilo problemų dėl kandidatų sveikatos – tiek fizinės, tiek psichologinės. Todėl niekada net nebuvo svarstomas klausimas dėl sveikatos tikrinimo.

Ar informuojate atmestus kandidatus? Jei taip, kokiais būdais?

Taip, visada. Po individualaus pokalbio kandidatai sulaukia skambučio, ir jiems būna pranešama, ar jie pasirodė sėkmingai, ar ne. Jeigu nesėkmingai pasirodžiusiems pretendentams kyla papildomų klausimų ar jeigu jie paprašo grįžtamojo ryšio apie interviu, visada mielai atsakome.

O ar informuojate kandidatus po gyvenimo aprašymų peržiūros?

Ne, nes CV gauname tikrai nemažai. Informuojame tik atrinktus kandidatus, nusipelnčius patekti į individualų pokalbį. Net darbo skelbime aiškiai būna parašyta, kad po gyvenimo aprašymų peržiūros informuojame tik atrinktus kandidatus. O po interviu informuojame visus.

Sakykite, kiek maždaug procentų interviu klausimų yra orientuoti į kandidatų kompetencijas siūlomam darbui atlikti ir kodėl būtent tiek?

Sakyčiau, ne mažiau kaip 80%. Visgi, kaip ir minėjau anksčiau, kompetencijos sudaro pačią didžiausią atrankos kriterijų dalį. Todėl pokalbis į tai ir orientuojamas. Mums būtina išsiaiškinti, kad kandidatas

turėtų tiek profesines, tiek bendrąsias kompetencijas, kad kokybiškai ir kvalifikuotai atliktų savo darbą.

Labai ačiū Jums už pokalbį.