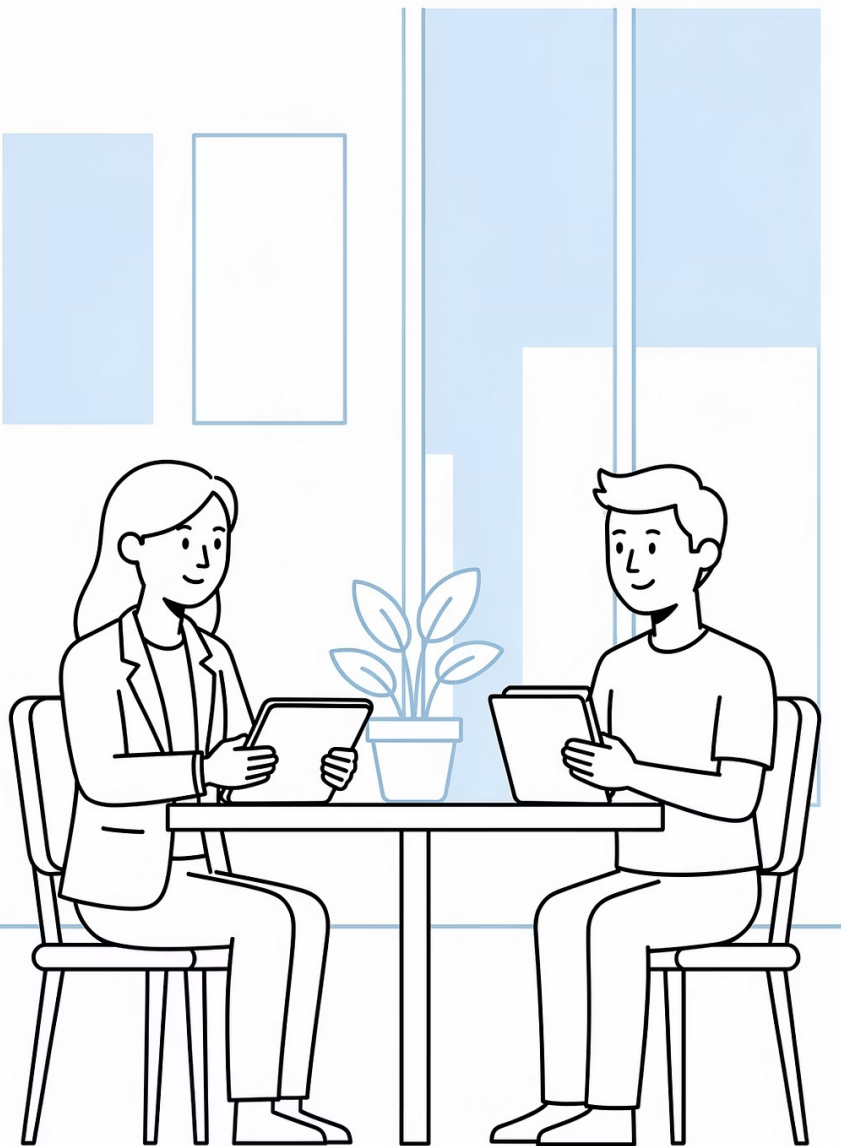




Metiniai pokalbiai ir veiklos vertinimas švietimo įstaigose

Efektyvus vadovavimo ir darbuotojų tobulėjimo gairės

TURINYS

II DALIS

1. Metinis vadovo pokalbis savivaldybėje: tikslai, struktūra, pasirengimas
2. Metinis pokalbis su darbuotoju: tikslai, struktūra, vadovo ir darbuotojo atsakomybės
3. Tarpiniai pažangos stebėjimo pokalbiai: tikslai, struktūra, vadovo ir darbuotojo atsakomybės
4. Praktinė veikla grupėse: šiuolaikiškų koučingo metodų taikymas asmeniniam tobulėjimui
5. Apibendrinimas

II DALIS

Metinis vadovo pokalbis savivaldybėje

Metinis vadovo pokalbis su savivaldybe yra svarbi veiklos vertinimo ir planavimo priemonė, kuri užtikrina atskaitomybę, strateginį planavimą ir vadovo profesinį tobulėjimą.

Metinio vadovo pokalbio tikslai

Remiantis V-279 nuostatais ir NŠA rekomendacijomis, metinis vadovo pokalbis su savivaldybe turi šiuos pagrindinius tikslus:

Veiklos įvertinimas

Aptariama, kaip įvykdytos pernai nustatytos vadovo metų veiklos užduotys ir kokie pasiekti rezultatai.

Strateginis siejimas

Vertinama, kiek vadovo veikla ir priimti sprendimai prisideda prie strateginio plano ir metinio veiklos plano įgyvendinimo.

Naujų užduočių nustatymas

Susitariama dėl naujo laikotarpio užduočių, jų matavimo rodiklių ir numatomų rezultatų, laikantis Nuostatų reikalavimų.

Profesinio tobulėjimo kryptys

Metinis pokalbis yra forma, kuria vadovas atsiskaito savivaldybei (ar kitam savininko teisės įgyvendinančiam subjektui) už jam patikėtos įstaigos rezultatus ir valdymą.



Metinio pokalbio struktūra

Metinio pokalbio struktūra tiesiogiai siejasi su vadovo metų veiklos ataskaitos turiniu ir V-279 nuostatose apibrėžta vertinimo eiga.

01

Įžanga

Patvirtinamas pokalbio tikslas ir eiga.
Nurodomi pagrindiniai dokumentai, kuriais remiamasi: vadovo metų veiklos ataskaita; įstaigos strateginis ir metinis veiklos planai; įsivertinimo, išorinio vertinimo ir kitų vertinimų duomenys.

02

Konteksto apžvalga

Vadovas trumpai pristato: esminius metų įvykius ir pokyčius (pvz., mokinių skaičiaus pokyčiai, personalo kaita, naujos programos, projektai); pagrindines veiklos kryptis, kurioms skirta daugiausia dėmesio.

03

Užduočių aptarimas

Kiekvienai metų užduočiai aptariama: užduoties formuluotė, rodikliai, rezultatai ir vertinimas.

Metų veiklos užduočių ir rezultatų aptarimas

Kiekvienai metų užduočiai aptariama:

1

Užduoties formuluotė

Kas buvo suformuluota kaip vadovo metų užduotis.

2

Rodikliai

Kokiais rodikliais buvo numatyta matuoti užduoties įgyvendinimą.

3

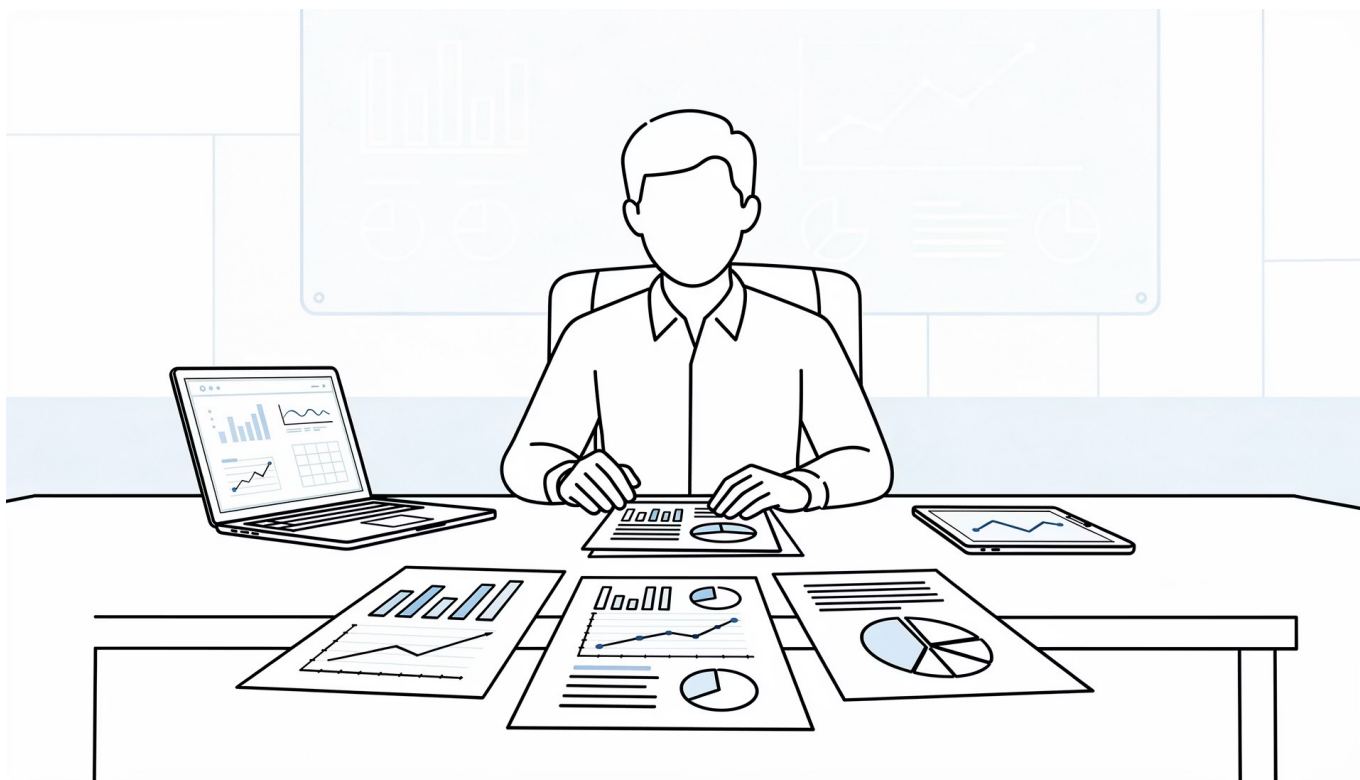
Rezultatai

Kokie faktiniai rodikliai pasiekti metų pabaigoje; kokie konkretūs pokyčiai įvyko įstaigos veikloje.

4

Vertinimas ir išvados

Įvertinama, ar užduotis pasiekta, iš dalies pasiekta ar nepasiekta; įvardijamos priežastys ir svarbiausios pamokos kitam laikotarpiui.



Vadovo veiklos įvertinimas

Steigėjo atstovas (ar vertinimo komisija) pateikia:

- Bendrą vadovo metų veiklos įvertinimą pagal Nuostatų nustatytą skalę
- Argumentus, kuriais remiamasi, formuojant įvertinimą
- Pagrindines vadovo veiklos stiprybes ir tobulintinas sritis

Naujų metų užduočių ir rodiklių nustatymas

Susitariama dėl kitų metų vadovo veiklos užduočių, atsižvelgiant į:

Atsižvelgiama į

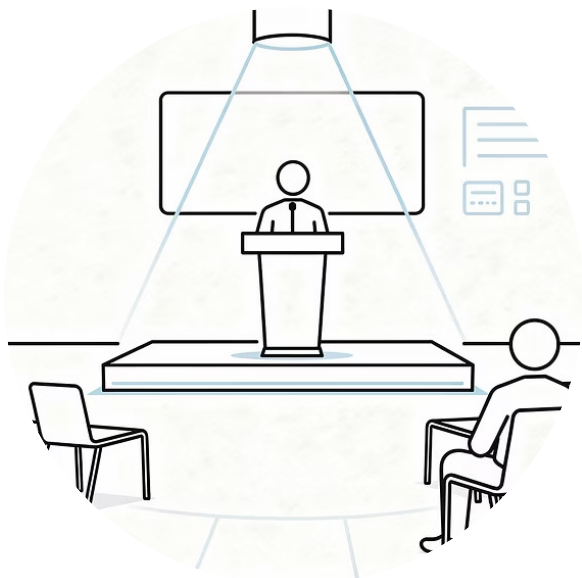
- Įstaigos strateginius tikslus ir veiklos planus
- Įsivertinimo, išorinio vertinimo, mokinių pasiekimų duomenis
- Savivaldybės ir nacionalinius prioritetus

Kiekvienai užduočiai apibrėžiami

- Aiškūs, pamatuojami rodikliai
- Numatomos priemonės ir, jei įmanoma, preliminarūs terminai

Vadovo profesinio tobulėjimo planavimas

Aptariama, kokių kompetencijų stiprinimo reikia, kad vadovas galėtų efektyviau įgyvendinti naujas užduotis.



Kvalifikacijos programos

Dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo programose (taip pat nacionalinėse programose)



Mentorystė ir stažuotės

Stazuotės, mentorystė, konsultacijos, dalyvavimas vadovų tinkluose ir pan.

Pasirengimas metiniam pokalbiui

Vadovo pasirengimas

Prieš metinį pokalbį vadovui tikslinga:

1 Parengti metų veiklos ataskaitą

Parengti ir pateikti metų veiklos ataskaitą pagal patvirtintą formą, užtikrinti, kad visos metų užduotys, rodikliai ir rezultatai būtų aiškiai aprašyti ir pagrįsti duomenimis.

2 Surinkti duomenis

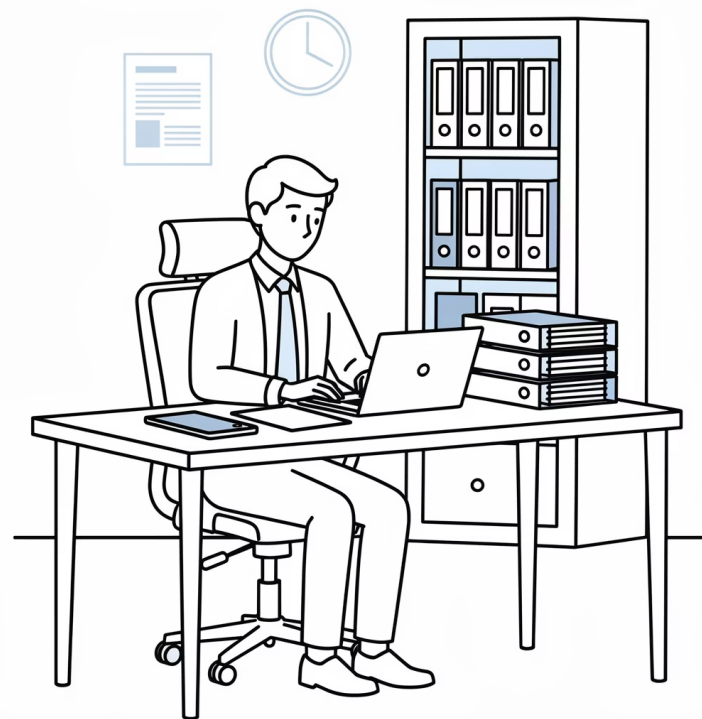
Surinkti reikalingus duomenis ir dokumentus: mokinių pasiekimų ir pažangos rodiklius; įstaigos veiklos įsivertinimo ir išorinio vertinimo ataskaitas (jei buvo); pagrindinius veiklos rodiklius (dalyvių skaičius, kaita, lankomumas ir pan.).

3 Įvardyti rezultatus

Aiškiai įvardyti svarbiausius metų rezultatus ir iššūkius, pasiruošti trumpai ir struktūruotai pristatyti, kas buvo svarbiausia einamaisiais metais.

Įsivertinimas ir siūlymai

1. Įsivertinti savo vadovavimo kompetencijas - nusimatyti sritis, kuriose reikalingas profesinis tobulėjimas, ir galimus mokymosi būdus.
2. Parengti siūlymus naujoms metų užduotims - pasiūlyti 2–4 realistiškas, su įstaigos tikslais susietas užduotis ir preliminarinius rodiklius.



3 skyrius

Metinis pokalbis su darbuotoju

Metinis pokalbis su darbuotoju – kas tai?

Veiklos valdymo sistemos dalis

Metinis pokalbis apibrėžiamas kaip svarbiausia veiklos valdymo sistemos dalis – tai vadovo ir darbuotojo susitikimas, kuriame įvertinamas praėjusio laikotarpio tikslų pasiekimas ir darbuotojo kompetencijos.

Ryšys su tikslais

Kartu nustatomi ateinančio laikotarpio tikslai ir tobulėjimo sritys. Ši tvarka skirta ir vadovams, ir darbuotojams, kad abu žinotų, ko laukti iš pokalbio, kokia yra jo logika ir struktūra.

Dokumentas, kuriuo remiamės

Metinio veiklos vertinimo pokalbio tvarkos aprašas

Remiamės „Metinio veiklos vertinimo pokalbio su darbuotoju tvarkos aprašu“. Jis taikomas mokytojams ir švietimo pagalbos mokiniui specialistams ir nustato, kaip turi būti organizuojamas metinis pokalbis: kas jį inicijuoja, kaip planuojama, kokia struktūra, kokios formos pildomos ir kokios yra vadovo bei darbuotojo atsakomybės.



Veiklos vertinimo paskirtis

Tvarkos apraše aiškiai įvardijama veiklos vertinimo paskirtis:



Gerinti veiklos atlikimą

Paskatinti darbuotojus gerinti individualų veiklos atlikimą



Derinti su strategija

Rasti sprendimus, kaip veiklą suderinti su organizacijos plėtra ir strateginiais planais



Ugdyti motyvaciją

Ugdyti motyvaciją ir plėtoti bendradarbiavimo kultūrą

4

Taip pat pabrėžiamas veiklos vertinimo ryšys su kitomis vadybos sritimis ir kasdieniu grįžtamuoju ryšiu.

Metinio pokalbio tikslai

Metinio pokalbio tikslai yra keli:

Kelti realius tikslus

Kelti realiai įvykdomus individualius tikslus ir įvertinti laimėjimus

Analizuoti veiklą

Analizuoti darbuotojo veiklą ir skatinti atsakomybę už rezultatus

Įvertinti kompetencijas

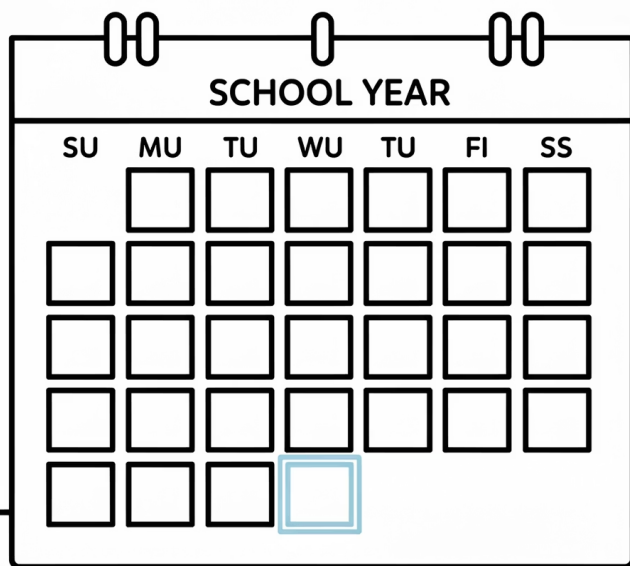
Įvertinti kompetencijų įsivertinimo duomenis, aiškiai įvardinti privalumus ir tobulintinas sritis

Nustatyti poreikius

Nustatyti darbuotojo ugdymosi poreikius ir padėti jam tobulėti

Esminis tikslas – susitarti, ką ir kaip darbuotojas darys per ateinantį laikotarpį.

Metinis pokalbis – kada ir kaip dažnai?



Organizavimo tvarka

Tvarkos aprašas numato, kad veiklos vertinimo pokalbiai organizuojami kartą per metus, pasibaigus mokslo metams. Direktorė ar direktorius įsakymu nustato metinių pokalbių laiką – pradžią ir pabaigą, o apie šį laikotarpį darbuotojai informuojami prieš tris savaites iki pokalbių pradžios. Tai leidžia darbuotojams laiku pasirengti.

Vadovo atsakomybės organizuojant pokalbius

Vadovas pagal aprašą atsakingas už organizacinę metinių pokalbių dalį:



Informavimas

Informuoja darbuotojus apie pokalbių terminus



Dokumentų teikimas

Aprūpina juos elektroninėmis anketomis, atmintinėmis ir kitais dokumentais



Grafikų sudarymas

Sudaro pokalbių grafikus



Dokumentų saugojimas

Užtikrina, kad būtų kaupiami ir saugomi metinių pokalbių dokumentai

Tai yra vadovo administracinė atsakomybė, kuri užtikrina proceso sistemingumą.

Kas dalyvauja metiniame pokalbyje?

Du dalyviai

Metiniame pokalbyje dalyvauja du asmenys: darbuotojas ir pokalbį vykdomasis asmuo – dažniausiai tiesioginis vadovas.

Vaidmenys

Aprašas akcentuoja, kad vadovas pokalbio metu palaiko ir ugdo, o ne teisia darbuotoją, o daugiau turi kalbėti darbuotojas. Tai reiškia, kad darbuotojo atsakomybė – aktyviai reflektuoti savo veiklą, pristatyti pasiekimus ir sunkumus, o vadovo atsakomybė – užduoti klausimus, padėti apibendrinti, padėti formuluoti tikslus.

Pirmasis metinis pokalbis – kuo jis išskirtinis?

Pirmasis metinis pokalbis turi atskirą paskirtį. Jo tikslas:

Suderinti tikslus

Suderinti pareigybės pagrindinius tikslus ir užduotis bei susitarti dėl konkrečių kito laikotarpio užduočių.

Išsiaiškinti požiūrį

Išsiaiškinti darbuotojo ir vadovo požiūrį į veiklą, jos matavimą ir vertinimą.

Susitarti dėl vertinimo

Susitarti, kaip bus vertinami darbo rezultatai. Tai tarsi startinė sutartis dėl to, ką reiškia geras darbas būtent šioje organizacijoje.

Pokalbio struktūra: praėję metai

Pokalbio dalyje „Praėję metai“ aptariami bendri darbuotojo veiklos rezultatai, peržiūrimos praėjusių metų užduotys ir jų atlikimas.

Rezultatų sritys

Kas sekėsi geriausiai, su kokiais sunkumais susidurta

Mokymasis

Ką naujo darbuotojas išmoko ir pradėjo taikyti

Kvalifikacija

Kokiuose mokymuose dalyvavo ir ką pritaikė praktikoje

Vertinimas

Aiškiai matyti tiek stipriąsias, tiek silpnąsias veiklos puses

Pokalbio struktūra: ateinantys metai

Antroje pokalbio dalyje – „Ateinantys metai“ – numatomi darbuotojo veiklos tikslai ir užduotys artėjančiam laikotarpiui.



Aptariama

- Kokios pagalbos reikės sėkmingam užduočių vykdymui
- Kuo gali padėti vadovas
- Kokių įgūdžių ir kompetencijų reikės
- Kokiuose mokymuose tikslinga dalyvauti
- Darbuotojo karjeros lūkesčiai, motyvacija
- Pasiūlymai dėl veiklos tobulinimo

Pokalbio struktūra: bendras grįžtamasis ryšys

Trečioji struktūrinė dalis – bendras grįžtamasis ryšys. Čia išsiaiškinamos pagrindinės darbo problemos, kliūtys, darbuotojo aktualijos.

Pateikiami klausimai, pavyzdžiui: kas dar jums svarbu, ką norėtumėte aptarti? Tai erdvė darbuotojo klausimams ir pastaboms apie darbo organizavimą, santykius, procesus. Tokia pabaiga padeda užtikrinti, kad būtų išgirstos darbuotojo mintys, kurios galbūt netilpo į užduočių ir tikslų rėmus.

Pokalbio dinamika ir elgesio taisyklės

Aprašas pabrėžia kelis svarbius principus:

Darbuotojas kalba

Pokalbio metu daugiau kalba darbuotojas, jis yra kalbinamas

Vadovas palaiko

Vadovas palaiko ir ugdo, o ne teisia

Faktai, ne asmenybė

Svarstomi veiklos ir elgesio faktai, o ne asmenybės bruožai

Konkretūs tikslai

Aptariami konkretūs faktai ir sutariami konkretūs tikslai

Šie principai apibrėžia vadovo ir darbuotojo bendravimo kultūrą per metinį pokalbį.

Vadovo ir darbuotojo atsakomybės

Vadovas atsakingas už

- Pokalbio organizavimą, grafiką, dokumentus
- Konstruktyvių klausimų formulavimą
- Pagalbą darbuotojui įsivardijant tikslus

Darbuotojas atsakingas už

- Pasirengimą – peržvelgti užduotis, pasiekimus
- Pareiginės instrukcijos peržiūrą
- Anketos užpildymą
- Siūlyimų dėl tikslų parengimą

Bendra atsakomybė – susitarti dėl aiškių ateinančio laikotarpio tikslų ir tobulėjimo priemonių.

Pokalbio aplinka ir priemonės

Metinio pokalbio aplinka turi būti jauki ir patogi, be išorinių trukdžių ir streso šaltinių: be triukšmo, tinkamas apšvietimas, komfortiška temperatūra.



Reikalingi dokumentai

Mokyklos strateginis ir metų veiklos planas, su pokalbiu susiję dokumentai, tyrimų ir analizės rezultatai, ankstesnio pokalbio duomenys, pamokų stebėjimų protokolai, darbuotojo kompetencijų įsivertinimo rezultatai.



Techninės priemonės

Tvarkos aprašas numato ir galimybę pokalbį vykdyti nuotoliniu būdu.

Pasirengimas: darbuotojo atmintinė

Darbuotojo atmintinė ragina prieš pokalbį:



Peržiūrėti veiklą

Peržiūrėti praėjusių metų užduotis, pasiekimus, santykius darbe ir vadovo veiklą, pagalvoti apie problemas, kurios trukdo pasiekti tikslus



Įvertinti instrukciją

Peržvelgti pareiginę instrukciją ir įvertinti, ar ji atitinka realybę



Parengti tikslus

Parengti ateinančių metų tikslus ir užduotis, kad pokalbio metu juos būtų galima suderinti su vadovu, ir užpildyti metinio pokalbio anketą

Metinio pokalbio rezultatai ir fiksavimas

Dokumentavimas

Metinio pokalbio rezultatai fiksuojami raštu – darbuotojas pildo metinio pokalbio formą, kurioje užrašomi pasiekti tikslai, papildomi pasiekimai, bendras veiklos vertinimas, tobulintinos sritys ir kitų metų tikslai.

COMPLETED PERFORMANCE REVIEW FORM

_____	_____	✓
_____	_____	○
_____	_____	○
• _____	_____	○
• _____	_____	○
• _____	_____	○
• _____	_____	○
• _____	_____	○
• _____	_____	○
_____	_____	✓
_____	_____	○
_____	_____	✓

Svarbiausias rezultatas, kurį pabrėžia aprašas, – vadovo ir darbuotojo susitarimas ir abipusis įsitikinimas, kad ateityje darbas bus sėkmingesnis, o mokinių mokymosi patirtis – geresnė.

3 skyrius

Tarpiniai pažangos stebėjimo pokalbiai

Darbai po vertinimo pokalbio

Jeigu po vertinimo pokalbio su darbuotoju negalite priimti jokių sprendimų geram darbuotojui motyvuoti, jei iš anksto žinote, kad negalėsite siūlyti jokių pokyčių, geriau apskritai nevertinti. Metinis darbuotojo vertinimas, po kurio nebus taikomos jokios skatinimo priemonės gerai dirbusiam žmogui ir nebus jokių sprendimų dėl darbuotojo, jo padalinio ar įstaigos veiklų tobulinimo, tampa niekine procedūra, gaišinančia laiką.

Sprendimai po metinio vertinimo

Metinis vertinimas duos naudą ir žmonėms, ir organizacijai tik tuo atveju, jei po jo priimami realūs sprendimai dėl:

Atlyginimo

Darbuotojo atlyginimo
korekcijos

Funkcijų

Pareiginių funkcijų korekcijos

Pareigų

Perkėlimo į kitas pareigas

Motyvacijos

Individualių motyvacijos
priemonių (piniginių ir
nepiniginių)

Kvalifikacijos

Kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimo

Procesų

Padalinio ar įstaigos procesų valdymo
tobulinimo

Santykių

Santykių ir mikroklimato stiprinimo

Tarpinių pokalbių svarba ir organizavimas

Šiuolaikinėje personalo vadyboje būtent reali įstaigos lūkesčių ir žmogaus galimybių dermė kuria didžiausią pridėtinę vertę. Metinis vertinimo pokalbis yra priemonė šiai dermei pasiekti.

Kad dokumentas, kuriame fiksuojami metinio pokalbio susitarimai, neliktų stalčiuje:

Darbuotojo atsakomybė

Sąmoningai prie jo turi grįžti pats darbuotojas, pavyzdžiui, kartą per mėnesį

Vadovo atsakomybė

Vadovui rekomenduojama periodiškai turėti 1:1 pokalbius su tiesiogiai pavaldžiais darbuotojais. Periodiškumą galima numatyti įstaigos tvarkos aprašuose, tačiau orientacinė rekomendacija – kas ketvirtį turėti oficialius 1:1 pokalbius (atsižvelgiant į organizacijos dydį ir vadovo pavaldinių skaičių).