

PRIŠEL JE ČAS OCENJEVANJA LETNE DELOVNE USPEŠNOSTI IN LETNIH POGOVOROV...

DR. MIHAELA ZAVAŠNIK



Letni pogovori za strokovne delavce v vzgoji in izobraževanju niso obvezni, so pa strokovno zaželeni.

Postopek ocenjevanja letne delovne uspešnosti strokovnega delavca je treba izvesti vsako leto najpozneje do 15. 3. za preteklo koledarsko leto.

Januar in februar sta običajno meseca, ko v vzgojno-izobraževalnih zavodih izvajamo letne pogovore in ocenjujemo letno delovno uspešnost. Oba postopka sodita med učinkovite mehanizme načrtovanja, spremljanja in vrednotenja dela strokovnih delavcev. Čeravno imata ločeni funkciji, pri čemer ima ocenjevanje letne delovne uspešnosti sumativni namen (podelitev ocene na podlagi opravljenega dela v preteklem letu), letni pogovor pa formativni namen (pogled v preteklost, vendar z namenom načrtovanja dela in razvoja strokovnih delavcev v prihodnosti), ju v šolski praksi praviloma izvajamo skupaj. Pomembno je sicer vedeti, da letni pogovor ni enako seznanitvi z letno oceno delovne uspešnosti, saj mora biti ocena delovne uspešnosti pisna, medtem ko sam letni pogovor poteka običajno ustno. Izpostaviti je treba tudi, da je postopek ocenjevanja letne delovne uspešnosti vezan na koledarsko leto, in ne šolsko leto, kar pomeni, da se v oceni zlijeta obdobji preteklega (1. januar do 31. avgust) in trenutnega (1. september do 31. december) šolskega leta.

Z vidika vodenja vzgojno-izobraževalnega zavoda je ocenjevanje strokovnih delavcev prepoznano kot vzvod kakovostnega pedagoškega vodenja z namenom vodenja kariernega in profesionalnega razvoja zaposlenih ter zastavljanja in uresničevanja razvojnih smernic zavoda. Za strokovnega delavca naj bi ocenjevanje delovne uspešnosti pomenilo predvsem priložnost za razmislek o njegovih praksah delovanja, prepoznavanje prednosti in slabosti s ciljem opredelitve področij za izboljšanje kakovosti dela ter oblikovanje lastne profesionalne in karierni smeri. V Sloveniji spremljanje in vrednotenje oz. ocenjevanje delovne uspešnosti po podatkih raziskave TALIS 2018 vplivata na napredovanje (karierni razvoj) strokovnih delavcev celo bolj od povprečja držav OECD.



Namigi in priporočila za izvajanje letnih pogovorov

Zakon o javnih uslužbencih (ZJU) v 105. členu predvidena letni pogovor z nadrejenim kot obliko spremljanja dela, strokovne usposobljenosti in kariere javnih uslužbencev. Ta določba se sicer nanaša na javne uslužbence v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti, kar pomeni, da za vzgojno-izobraževalne zavode ni zavezujoča. Ne glede na to stroka zatrjuje in praksa dokazuje, da je izvajanje letnega pogovora pomemben motivacijski dejavnik, ki strokovnemu delavcu daje priznanje in veljavo ter izboljšuje odnose, ravnatelj pa bolje spozna strokovne delavce, kar mu omogoča, da jih lažje vodi in usmerja.

Postopek izvedbe letnih pogovorov:

- **priprava:** Ravnatelj in strokovni delavec se pripravita na pogovor. Smiselno je, da ravnatelj vnaprej pripravi vprašanja/izhodišča za pogovor in z njimi pravočasno seznani strokovne delavce, da se lahko ustrezno in pravočasno pripravijo. Ravnatelj se na letni pogovor pripravi tudi tako, da pregleda vso dokumentacijo, vezano na posameznega strokovnega delavca (npr. iLDN, opis delovnega mesta, pretekle zapise pogovorov, kadrovska mapo).
- **potek:** Ključna tema letnega pogovora je pregled dela v preteklem letu, ocena sedanjega stanja ter nato oblikovanje načrta za prihodnje leto. Težišče pogovora je na (so) oblikovanju ciljev za prihodnost. Cilji morajo biti uravnoteženi, tj. povezani s potrebami posameznika tudi razvojnimi cilji zavoda. Pomemben del pogovora je tudi prepoznavanje razvojnega potenciala strokovnega delavca, zato je to tudi pogovor o možnostih profesionalnega učenja in napredovanja. Smiselno je, da se cilji in sklepi pogovora zapišejo in podpišejo.
- **analiza:** Ob koncu izvedbe vseh letnih pogovorih je priporočljivo narediti analizo. Ravnatelj zbere vse predloge, pobude in poglede, ki služijo kot izhodišče za prihodnje organizacijske in vsebinske spremembe (npr. načrt profesionalnega razvoja, kadrovski načrt).

- Kakovosten letni pogovor traja od 30 do 60 minut.
- Pri letnem pogovoru večji del časa govori strokovni delavec (cca 70%).
- Povratna informacij naj bo uravnotežena. Zaposleni mora dobiti tako pozitivne komplimente kot tudi slišati informacije o potrebnih spremembah in odpravljanju pomanjkljivosti. "Sendvič" tehnika je ena izmed pogostih načinov podajanja povratne informacije.
- Bistveni del letnega pogovora je (so)oblikovanje CILJEV za prihodnje leto in načrt njegove realizacije. K pregledu uresničevanja ciljev se strokovni delavec in ravnatelj vračata ob vsakoletnem pogovoru.
- Vprašanja naj bodo ciljno in raziskovalno usmerjena; odprta, jasna, kratka, brez interpretacij, nesugestivna, obzirna. Pomembno je, da strokovnemu delavcu pustimo dovolj časa za premislek in odgovor.
- Letne pogovore povežite s hospitacijami. V primeru, da izvajate hospitacije, naj bo pogovor po hospitaciji hkrati tudi letni pogovor. Na ta način se boste delno razbremenili velikega števila letnih pogovorov hkrati.
- Če je vaš kolektiv velik, razmislite o dve-letnem kolobarjenju pogovorov. Vsak strokovni delavec bo tako prišel na vrsto vsako drugo leto, kar je še vedno optimalno. Lahko se odločite tudi, da letne pogovore poverite tistim, ki vodijo enote/podružnice.



Več o letnih pogovorih v VIZ si preberite v spodnjem prosto dostopnem gradivu:

- Vodenje kariere: priročnik za ravnatelje (2018, Ažman in ostali) - coaching orodji Diltsova piramida in GROW za vodenje letnega pogovora (strani 74-84)
- Redni letni pogovor v vlogi spremljanja delovne uspešnosti zaposlenih (2020, Erčulj, Jančan in Žun) - obrazec za pripravo in primeri vprašanj (strani 21 -30)

Namigi in priporočila za ocenjevanje letne delovne uspešnosti

V skladu s 16. členom Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPSJ) lahko strokovni delavec v vzgoji in izobraževanju na delovnem mestu napreduje v višji plačni razred. Pogoji za napredovanje je delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju (17. člen ZSPSJ). Način in postopek preverjanja izpolnjevanja pogojev za napredovanje strokovnih delavcev na delovnem mestu v višji plačni razred natančneje ureja Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede.

Ocenjevanje letne delovne uspešnosti je trajna pravica strokovnega delavca. V primerjavi z redno delovno uspešnostjo je kriterijev bistveno več, ocenjevalna lestvica je bolj razvejena, na letno oceno pa je treba gledati širše, tj. z vidika kariere, kompetenc, prevzemanja zahtevnejših nalog in napredka strokovnega delavca glede na prejšnja leta.

Trije ključni vzvodi kakovostnega ocenjevanja:

- **razjasnitev namena in ciljev** : strokovnim delavcem pojasnite, kaj je namen ocenjevanja letne delovne uspešnosti, kateri so kriteriji ocenjevanja, kaj ločuje letno ocenjevanje delovne uspešnosti od ocenjevanja redne delovne uspešnosti
- **vklučevanje in sodelovanje** : strokovne delavce vključite v ocenjevanje tako, da jih povabite k samorefleksiji posameznih kriterijev in skupaj z njimi sooblikujete podrobnejše kriterije ocenjevanja
- **zagotavljanje uravnoveženega pogleda**: v objektivnejši razmislek o končni oceni vključite samorefleksijo strokovnega delavca in morebiti tudi druge strokovne delavce ožjega vodstvenega tima



Več o ocenjevanju delovne uspešnosti strokovnih delavcev v VIZ si preberite v spodnjem prosto dostopnem gradivu:

- **Delovna uspešnost strokovnih delavcev v VIZ: vprašanja in odgovori** (2020, Zavašnik in ostali)
- **Letna delovna uspešnost učiteljev in vzgojiteljev z vidika pravičnosti, odgovornosti in kakovosti** (2013, Zavašnik in Mihovar Globokar)

- Držite se kriterijev Uredbe in bodite dosledni. Izogibajte se uravnilovki in primerjanju strokovnih delavcev.
- Skladno z Uredbo so ocene letne delovne uspešnosti opisne; v točke se "pretvorijo" šele pri preverjanju pogojev za napredovanje.
- Pri ocenjevanju spodbujajte samorefleksijo strokovnih delavcev. Povabite jih k samoocenjevanju na podlagi kriterijev; za oceno "nad pričakovanji" in "visoko nad pričakovanji" naj napišejo argumente.
- Večjo objektivnost dosežete z vključevanjem različnih pogledov in virov v končno oceno. Če imate velik kolektiv, naj vam pri oceni pomaga vodstveni tim in/ali tisti vodje, ki so strokovnemu delavcu bližje in bolje poznajo njegovo delo. O tem, kdo je pomagal sooblikovati vašo končno oceno, seznanim strokovne delavce.
- Če ste podedovali, po vašem mnenju, nestrokovni način ocenjevanja, ga spreminjajte počasi, evolucijsko in sodelovalno, ne revolucijsko.
- Strokovne delavce povabite k sooblikovanju podkriterijev ocenjevanja. Na ta način boste ustvarili skupno razumevanje le-teh in skupni jezik. Pri oblikovanju podkriterijev si pomagajte s standardi kakovosti vrtca in šole. Strokovni delavci morajo biti seznanjeni s kriteriji že na začetku koledarskega leta, saj ocenjujete za preteklo leto.
- Za podajanje ocene uporabite enotno določene obrazce, ki so priloga Uredbe.
- Če ste postali ravnatelj sredi leta, zaprosite vašega predhodnika, da poda oceno za čas njegovega ravnanja v koledarskem letu in/ali v oblikovanje končne ocene vključite člane vodstvenega tima.
- Letna ocena delovne uspešnosti ni javna, ampak sodi med podatke, ki so varovani v skladu z Zakonom o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-1).
- Strokovne delavce opomnite, da ocena letne delovne uspešnosti ni enaka oceni redne delovne uspešnosti ali oceni delovne uspešnosti za napredovanje v nazive. Izpostavite ločene namene in cilje.