



PRIMUM ESSE

„Personalo valdymas švietimo
įstaigoje: iššūkiai, prieštaravimai
ir kaip tame naviguoti“

2023 11 21

Solveiga Grudienė
PRIMUM ESSE

Baigiau psichologiją Vilniaus Universitete (1991)
Nuo 1994 - PRIMUM ESSE vadovė, partnerė
VU Partnerystės docentė (nuo 2020)
Vadybos konsultantė (CMC, 2011)
Koučingo specialistė (ICF, 2011)
Švietimo lyderystės konsultantė (UK-LT 2016)
PVPA valdybos narė (nuo 2008)
EAPM valdybos narė (nuo 2021)
„Renkuosi mokytį!“ valdybos narė (nuo 2010)



Solveiga Grudienė

Švietimo įstaigų vadovų kompetencijų modelis*

1. Lyderystė mokymui ir mokymuisi

- Kuria besimokančią organizaciją
- Sudaro sąlygas kiekvieno ugdytinio įtraukčiai ir pažangai
- Vadovauja ugdymo programos įgyvendinimui
- Vadovauja darbuotojų profesiniam tobulėjimui
- Kuria ir puoselėja partnerystę ir bendradarbiavimą

2. Švietimo įstaigos ateities kūrimas

- Kuria viziją ir siekia jos įgyvendinimo
- Skatina inovacijas ir kūrybiškumą
- Inicijuoja ir valdo pokyčius

3. Švietimo įstaigos gyvenimo valdymas

- Valdo organizacijos struktūrą, procesus ir išteklius
- Priima pagrįstus sprendimus
- Rūpinasi efektyvia komunikacija ir viešaisiais ryšiais

4. Komandos formavimas ir įgalinimas

- Pritraukia ir įgalina talentus
- Puoselėja santykius ir organizacijos klimata

5. Asmeninis meistriškumas

- Nuolat stiprina emocinę kompetenciją
- Konstruktyviai valdo sudėtingas situacijas bei stresą
- Sistemiškai mąsto ir nuolatos mokosi
- Daro įtaką, yra įkvepiantis pavyzdys komandai

* Darbo grupė, 2020

Didžiausi personalo valdymo iššūkiai švietime*

1. **Trūksta darbuotojų** (mokytojų, švietimo pagalbos specialistų)
2. **Darbuotojai išeina** (keičia profilį, juos pervilioja kiti, išankstinė pensija...)
3. **Darbuotojų kvalifikacija neatitinka poreikių** (IT, įtraukusis ugdymas, atnaujintas UT...)
4. **Komunikacija stringa** (viduje, išorėje, tarp institucijų...)
5. **Begalinis popierizmas** (daug pasikartojančių, perteklinių užklausų, per mažai skaitmenizuota)

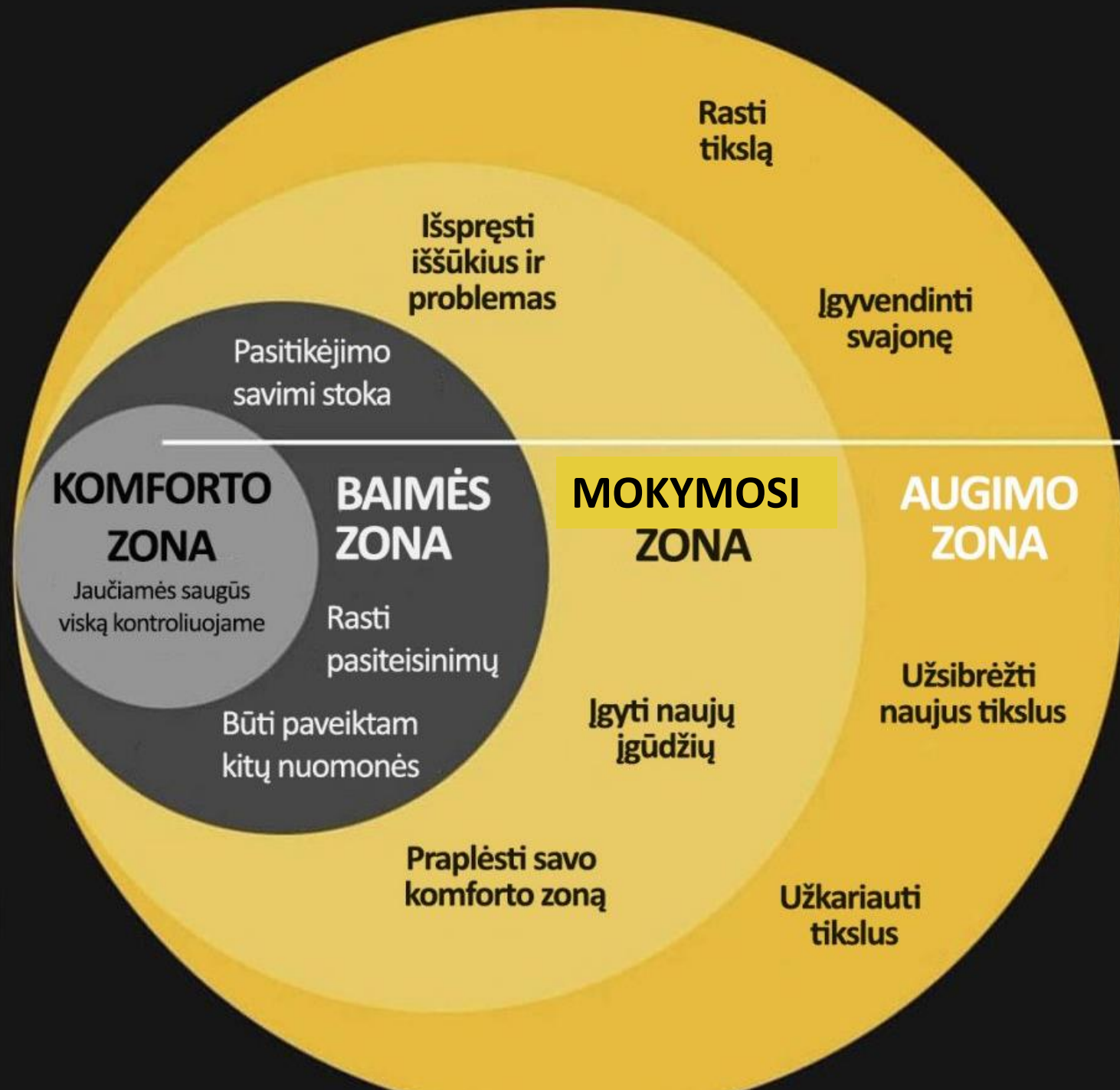
* PeopleHum'2023



PERSONALO VALDYMO KONTEKSTAS

Mokymasis ir komforto zona

Jeigu/kol
neperžengiame
savo komforto
zonos ribų, nelabai
ko išmokstame...



Klausimai, į kuriuos Jūs ieškote atsakymų:

Personalo formavimas: Pritraukti-Pasirinkti-Priimti...

Kaip formuoti ugdymo įstaigos kaip darbdavio patrauklų įvaizdį?

Kaip pritraukti ikimokyklinio ugdymo mokytojus ir juos išlaikyti. Jų darbas atsakingas ir fiziškai sunkus, o darbo užmokestis - vienas iš mažiausių.

Kas padeda teisingai pasirinkti darbuotoją?

Jaunų mokytojų „pritraukimas“ į provincijos gimnaziją

Personalo valdymas: Ugdyti-Motyvuoti-Išlaikyti-Išsaugoti...

Kaip užnorinti vyresnio amžiaus pedagogus dirbti inovatyviau?

Kaip išlaikyti darbuotoją. Atrodo, suteiki visas galimybes, "leidi į mokslus" (įvairius mokymus) už MK lėšas, sudarai galimybę apsiginti kvalifikacinę kategoriją, o tuomet tik "šast" pareiškimas ant stalo- pasirodo, kita įstaiga paviliojo...

Kaip mokykloje išlaikyti jaunos mokytojus, kurie, patyrę menkiausią nepatogumą, rašo prašymą atleisti...

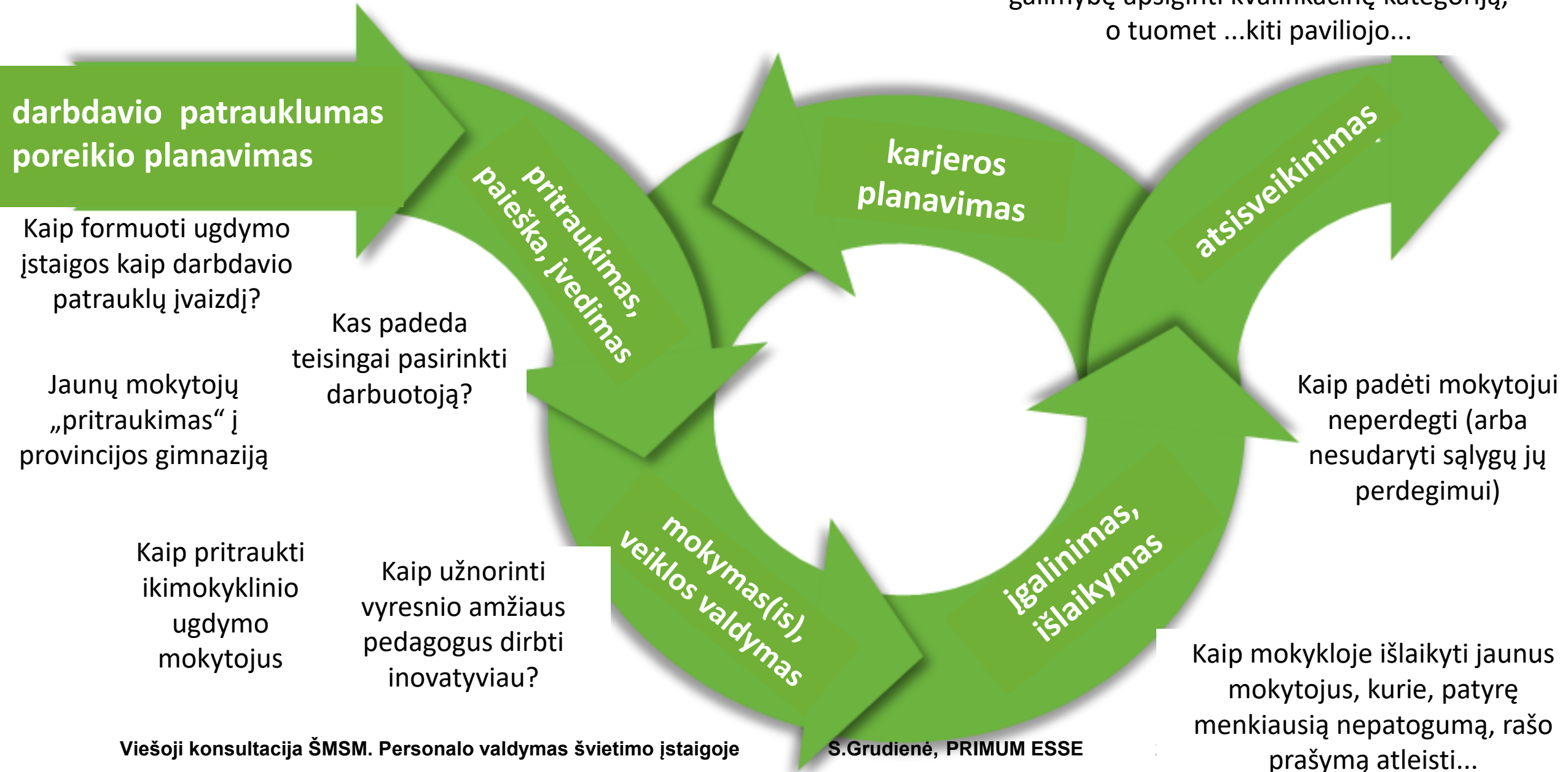
Ar nemanote, kad profsąjungų iškovotos papildomos apmokamos sveikatinimosi ir kt. dienos diskriminuoja kitus darbuotojus, kurie dirbdami tose pačiose pareigose papildomų dienų neturi?

Kaip padėti mokytojui neperdegti (arba nesudaryti sąlygų jų perdegimui:))



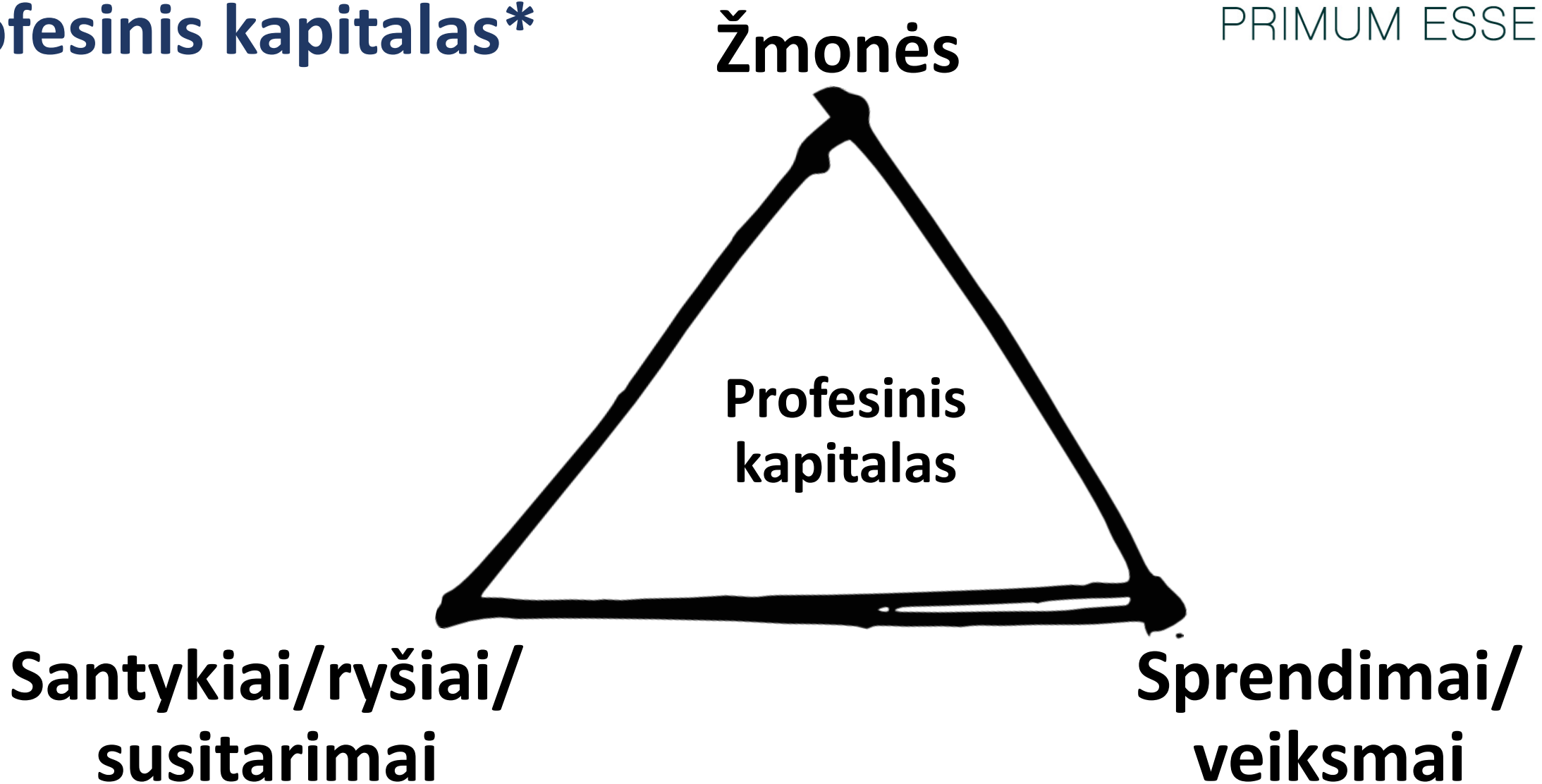
Darbuotojo kelionė organizacijoje

Kaip išlaikyti darbuotoją. Suteiki galimybes, "leidi į mokslus", sudarai galimybę apsiginti kvalifikacinę kategoriją, o tuomet ...kiti paviliojo...



Profesinis kapitalas*

PRIMUM ESSE



Universalus
vadybinis metodas:

„Kaip tu laikaisi
šiandien?“*

* prof. Hertta Vuorenmaa, Aalto universitetas



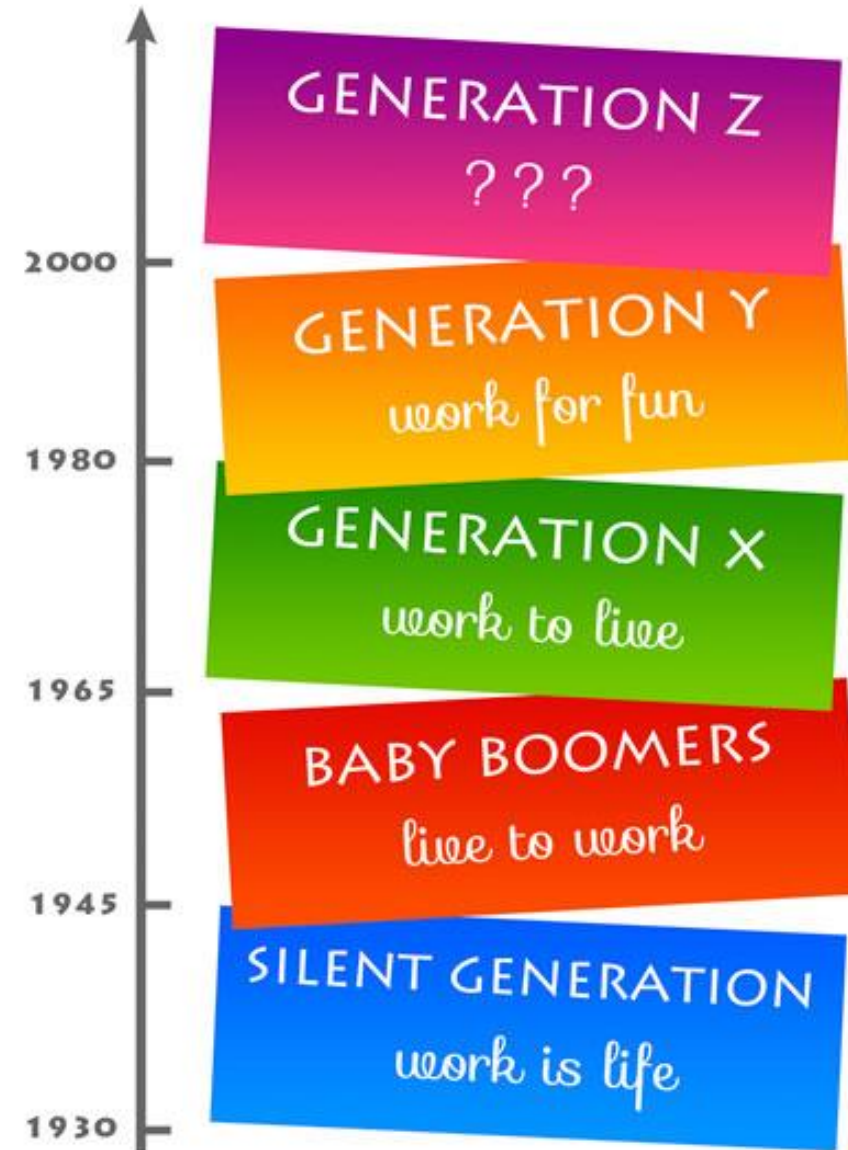
FOTO: A.Būta

Tendencijos ir fenomenai (organizacijose ir visuomenėje)

- **Tylus atsitraukimas („Quiet quitting“)** – kuomet darbuotojas vykdo tik būtinas pareigas tiek, kad „niekam neužkliūtų“;
- **Vengimas dirbti („Absenteeism“)** – esant bent minimaliai galimybei pasiimamas nedarbingumas, pravaikštos, nedalyvavimas darbo veiklose be priežasties;
- **Darbo imitavimas („Presenteeism“)** – imitavimas darbo, nuotoliu – apgaulingas buvimas „always ON“;
- **Vengimas nedirbti („Leaveism“)** – kuomet pasiimamos atostogos ar nedarbingumas tam, kad pasivytime nepadarytus darbus savo poilsio ir sveikatos sąskaita;
- **Siekis nedirbti („Massive resignation“)** – per pandemiją išryškėjusi tendencija išeiti iš darbo, nebesiekti karjeros. Minimizuoti poreikius, kad reiktų mažiau dirbti;
- **Plūduriavimas („Languishing“)** – kuomet darbuotojas darbe nesiima iniciatyvos, elgiasi prisitaikėliškai, stengiasi išvengti atsakomybės, likti nepastebėtas
- **Papildomos veiklos („Side Hustle“)** – kuomet darbuotojai greta savo darbo dar turi papildomą veiklą iš kurios gauna pajamų
- ...

Šio laikmečio
išskirtinumas – darbe
vienu metu susitinka

4-5 skirtingos kartos!



Įvairovė komandoje. Pagrindinės naudos



85%

Daugiau idėjų
ir inovacijų



79%

Teigiamas poveikis
organizacijos
kultūrai



83%

Sėkmingiau
pritraukia ir išlaiko
įvairius klientus

Kaip vadovauti jaunimui? Ko jie tikisi?



Veiklos efektyvumo paieškos

Superchickens (William Moore)

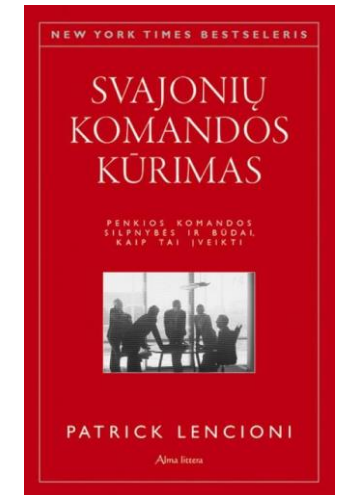
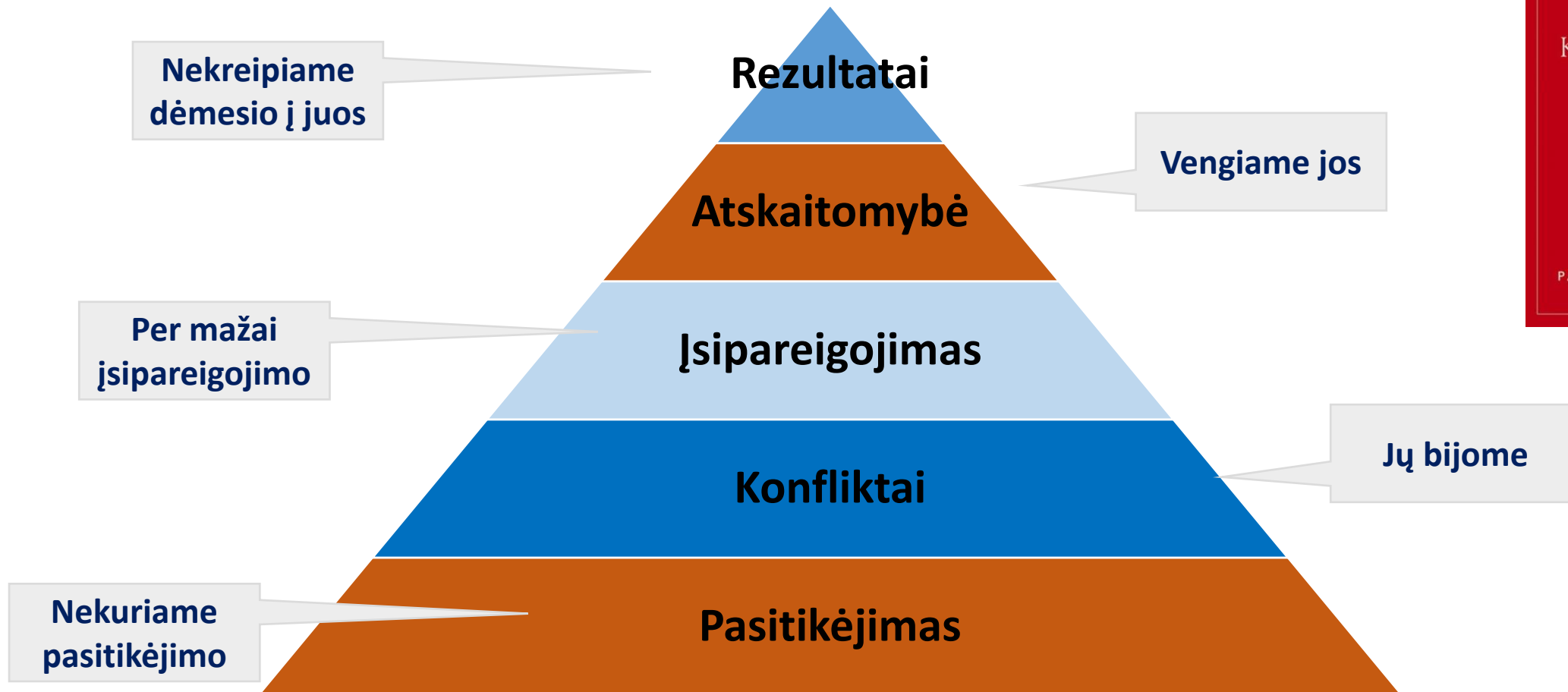
Sistema gali sudaryti tokias sąlygas, kad višta dėtų vidutiniškai daugiau kiaušinių negu po 1 per dieną.

BET.

...paskui jos greitai miršta tos vištos... („perspaustas“ produktyvumas)

Veikimas komandoje*

PRIMUM ESSE



*Patrick Lencioni

Toksiška organizacijos kultūra – kokie požymiai?

1. Didelė darbuotojų kaita
2. Nesąžiningi/ne visiems galiojantys reikalavimai, taisyklės
3. Gandai ir apkalbos turi teisę gyvuoti
4. Nėra gyvenimo-darbo balanso
5. Žema darbuotojų motyvacija ir moralė
6. Vadovai, kurie siekia/bando viską nuspręsti/kontroliuoti (negeba ir nebando deleguoti)

Pokyčių formulė*

$$D \times V \times F > R$$

Dissatisfaction Vision First Steps Resistance to Change

$$N \times V \times P\check{Z} > PP$$

$$\text{Nepasitenkinimas esama padėtimi} \times \text{Ateities vizija} \times \text{Pirmi žingsniai} > \text{Pasipriešinimas pokyčiams}$$

*Beckhard-Harris

Hierarchija stabdo kalbėjimąsi ir
girdėjimą.

Svarbu, kad vadovai sudarytų sąlygas ,
kur kiekvienas jaustųsi išgirstas.

Margaret Heffernan

Vadovo vaidmuo...

PRIMUM ESSE

**Svarbiausias mano darbo
įrankis – AŠ PATS.**





PRIMUM ESSE

Savo darbui
atsidavęs
darbuotojas...

Psichinės sveikatos iššūkiai*



25-30 proc. žmonių bet kada savo gyvenime patiria psichinės sveikatos iššūkių

** Pasaulio sveikatos organizacija*

Emociniai sunkumai. Ką mes galime/turime daryti



**Atpažinti
signalus**



**Žinoti/mokėti
ką daryti**



**Būti šalia kai
reikia**



**„Degančios“
smegenys
nesimoko...**



Perdegimas. Kaip atpažinti?

3 simptomų grupės:

- 1. Išsekimas** - *emocinis ir fizinis*
- 2. Nutolimas** - *nuo kitų žmonių, šalinimasis, pyktis, ciniškumas;*
- 3. Nepasitenkinimas darbu, jo rezultatais** (*net, jeigu kiti to nepastebi, o pats darbas patinka*)

Pirmiausia – pagalba sau



Perdegimo sindromas – kaip išvengti/kaip sveikti?

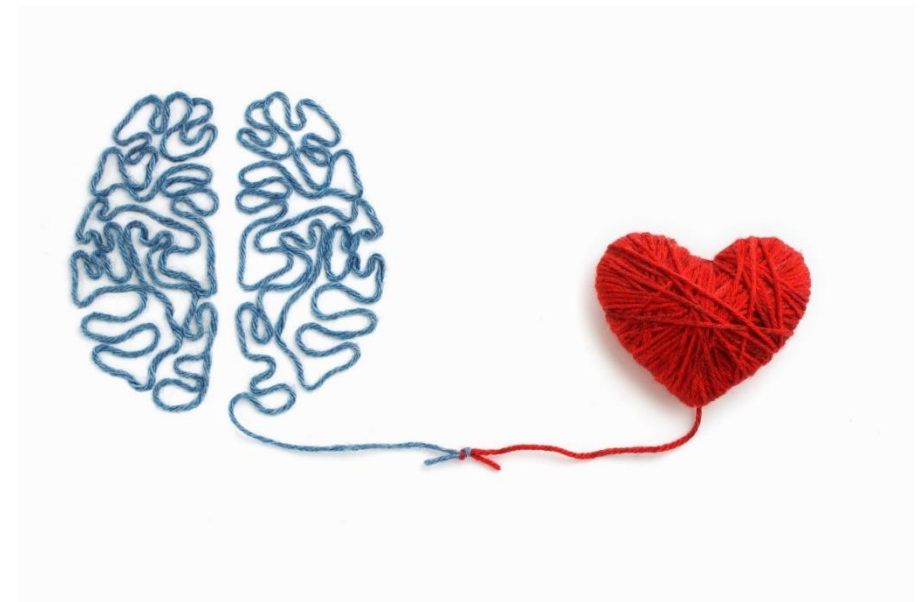
PROTAS

SANTYKIAI

KŪNAS

EMOCIJOS

SIELA



Nuosekli, tęstinė savęs puoselėjimu paremta strategija

Ačiū, kad esate ir
kad keičiate
Lietuvą!

