

სსიპ გენერალ გიორგი კვინიტაძის სახელობის კადეტთა სამხედრო ლიცეუმის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა

ნაწილი 1.

ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის მიზანია, უზრუნველყოს სსიპ გენერალ გიორგი კვინიტაძის სახელობის კადეტთა სამხედრო ლიცეუმის (შემდგომში - ლიცეუმი) თანამშრომლების ერთობლივი წარმატებული მუშაობა, უკეთ გამოავლინოს მათი ძლიერი მხარეები და ხელი შეუწყოს სუსტი მხარეების გამოსწორებას. აქედან გამომდინარე, ნებისმიერი წარმატება პირდაპირ კავშირშია ადამიანური რესურსების სწორ მართვასთან.

ლიცეუმის ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკა უნდა შეესაბამებოდეს ლიცეუმის მისიასა და სტრატეგიას; იგი უნდა გახდეს ლიცეუმის მისიისა და სტრატეგიის განხორციელების ეფექტური იარაღი, რომელიც ეტაპობრივად, ლიცეუმის ყოველწლიური განვითარების გეგმაში წარმოდგენილი გზებისა და მიდგომების მიხედვით უნდა შესრულდეს. ლიცეუმის განვითარების გეგმაში მოცემული უნდა იყოს ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის ტაქტიკა, რომელიც უზრუნველყოფს, თანამშრომლებს შორის ფუნქციების სწორ გადანაწილებას და მისცემს მათ საშუალებას გამოავლინონ და ლიცეუმის წარმატებულ საქმიანობას მოახმარონ საკუთარი ნიჭი და უნარ-ჩვევები, რაც საბოლოოდ ხელს შეუწყობს ახალი იდეებისა და ინიციატივების წამოყენებას. ლიცეუმის ყველა თანამშრომელი, უნდა ზრუნავდეს იმაზე, რომ სასწავლო პროცესი იყოს ეფექტური და სასიამოვნო კადეტებისათვის, რათა მათ მიეცეთ საშუალება, მაქსიმალურად გამოავლინონ საკუთარი შესაძლებლობები და მიაღწიონ წარმატებებს.

ადამიანური რესურსების მართვის ფარგლებში ლიცეუმმა უნდა შეძლოს სათანადო კადრების მოზიდვა და დაქირავება შესაბამის დროს, ნათლად განსაზღვროს თითოეული სამტატო ერთეულის დანიშნულება და მიზნები, გადაანაწილოს ფუნქციები და პასუხისმგებლობები, ასევე უზრუნველყოს მოტივაციის საშუალებები, რათა ხელი შეუწყოს თანამშრომელთა მუშაობის ეფექტურობის გაზრდას.

ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისათვის ლიცეუმს უნდა ჰქონდეს:

- ნათლად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- სამართლიანი და ეფექტური დასაქმების პოლიტიკა (რაც უნდა მოიცავდეს სამუშაოზე აყვანის ძირითად პროცედურებს: შერჩევას, დასაქმებას და გათავისუფლებას);
- თანამშრომელთა პროფესიული განვითარებისა და გადამზადების პროგრამა;
- თანამშრომელთა შეფასების სისტემა, რომელშიც ეფექტურად იქნება გაერთიანებული თანამშრომელთა მონიტორინგი, შეფასება და წახალისების მექანიზმები.

ადამიანური რესურსების მართვის თითოეულ აქ დასახელებულ ფუნქციას თანაბარი მნიშვნელობა აქვს და ლიცეუმის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს ლიცეუმის შინაგანაწესსა და ლიცეუმის განვითარების ყოველწლიურ გეგმაში განსაზღვრული ადამიანური რესურსების მართვის ფუნქციების შესრულება.

ნაწილი 2.

ადამიანური რესურსების მართვის სფერო მოიცავს:

- საკადრო პოლიტიკის განხორციელებას;
- თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასებას;
- საჭიროების შემთხვევაში თანამშრომლისათვის ხელშეკრულების შეწყვეტას;
- დისციპლინური კომიტეტის არჩევას;
- სხვა კომიტეტებისა და კომისიების შექმნას (საჭიროების მიხედვით);
- საჩივრების განხილვასა და შესაბამისი ზომების მიღებას.



2.1. დასაქმების პოლიტიკის ძირითადი პრინციპები

ლიცეუმის ხელმძღვანელობამ სასურველია, შეიმუშაოს დასაქმების პოლიტიკა და პროცედურები, რომელიც მაქსიმალურად შეუწყობს ხელს ლიცეუმის მისიისა და მიზნების შესრულებას. აუცილებელია, რომ ლიცეუმში არსებული თანამშრომელთა დასაქმების პოლიტიკა შეიქმნას საქართველოში მოქმედი კანონმდებლობის სრული დაცვით და უზრუნველყოფდეს თანამშრომელთა უფლებების დაცვას.

ლიცეუმის წარმატებული საქმიანობისათვის აუცილებელია, დამჭირავებელსა და დაქირავებულ თანამშრომელს შორის არსებობდეს ღია და კეთილსინდისიერი დამოკიდებულება და ურთიერთპატივისცემა. ამ პრინციპებით ხელმძღვანელობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა შერჩევის პროცესში. აუცილებელია, რომ განმცხადებელსა და და დაქირავებულს შორის ღიად განიხილებოდეს ყველა საკითხი, რათა თავიდან იქნეს აცილებული იმედგაცრუება და სხვა სახის პრობლემები მომავალში.

დასაქმების პოლიტიკა რამდენიმე საფეხურს მოიცავს:

- საშტატო ერთეულის ანალიზი;
- შესაფერისი კანდიდატების მოზიდვა;
- კანდიდატების შერჩევა;
- დოკუმენტაციის მომზადება და სამუშაოს შეთავაზება (ხელშეკრულების გაფორმება).

2.2. ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების განსაზღვრა და ანალიზი

ერთ-ერთი საკითხი, რომელიც ლიცეუმის მომდევნო წლის განვითარების გეგმის შემუშავებისას ლიცეუმის დირექტორმა უნდა გაითვალისწინონ, არის ლიცეუმში ახალი საშტატო ერთეულების საჭიროების განსაზღვრა. ასეთი საჭიროება შეიძლება გამოიწვიოს ლიცეუმში ახალი კლასების გახსნამ ან ახალი სახის მომსახურების შეთავაზებამ. აუცილებელია ამგვარი საჭიროების დროული ანალიზი, რათა ლიცეუმის ბიუჯეტში ასახული იყოს ახალ საშტატო ერთეულებთან დაკავშირებული ხარჯები. აქვე აღსანიშნავია, რომ ახალი თანამშრომლების აყვანის საჭიროება შეიძლება სხვა მიზეზებითაც იყოს განპირობებული: 1) როდესაც ლიცეუმის რომელიმე თანამშრომელი მოულოდნელად თავს ანებებს სამსახურს ან 2) არსებული თანამშრომლები აცხადებენ, რომ საქმის სათანადოდ და დროულად შესასრულებლად დამატებითი თანამშრომლების დახმარება სჭირდებათ.

ასეთ შემთხვევებში რეკომენდებულია, რომ ლიცეუმის დირექტორმა განიხილოს ახალი თანამდებობის საჭიროება და სამეურვეო საბჭოსთან კოორდინირებულად განახორციელოს საშტატო ერთეულების ანალიზი. სასურველია, რომ დირექტორმა საბჭოს წევრებს წერილობით წარუდგინოს წინადადება ახალი თანამდებობის შესახებ, რასაც თან უნდა ერთვოდეს სამუშაოს აღწერა, თანამდებობისათვის აუცილებელი კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მოთხოვნების ნუსხა და აღნიშნული საშტატო ერთეულის დაფინანსების წყარო.

ახალი პროგრამების ან საქმიანობის დაგეგმვიდან გამომდინარე, ახალი საშტატო ერთეულების საჭიროება, როგორც წესი, ნაჩვენებია უნდა იყოს ლიცეუმის განვითარების გეგმაში, ლიცეუმის ბიუჯეტი კი უნდა ასახავდეს სათანადო თანხებს ასეთი მიზნებისათვის. განვითარების გეგმა, ლიცეუმის ბიუჯეტთან ერთად, ყოველთვის ლიცეუმის სტრატეგიის გათვალისწინებით უნდა მომზადდეს და არ უნდა იყოს მიმართული მხოლოდ მოკლევადიანი ამოცანების შესრულებაზე; პირიქით, ისინი დიდი სურათის ერთ-ერთ ნაწილად უნდა აღიქმებოდეს, რომელთა საბოლოო მიზანია ლიცეუმის სტრატეგიული გეგმის განხორციელება.

ლიცეუმის თანამშრომლის მიერ თანამდებობის დატოვების შემთხვევაში დირექტორი ვალდებულია, განსაზღვროს, აუცილებელია თუ არა ახალი თანამშრომლის აყვანა იმავე საშტატო ერთეულზე. კონკრეტული ვითარებიდან გამომდინარე, საჭირო გახდეს მოცემული თანამდებობის სამუშაო სფეროს ოდნავ შეცვლა ან მისი მთლიანად გაუქმება და ზოგიერთი ფუნქციისა და მოვალეობის სხვა თანამშრომლებზე გადაწარმოება. ამდენად, ლიცეუმის დირექტორმა პირველ რიგში ეს საჭიროება უნდა გაანალიზოს და მხოლოდ ამის შემდეგ შექმნას სამუშაოს აღწერა და გამოაცხადოს ვაკანსია.

სხვა შემთხვევებში, როდესაც მოქმედი თანამშრომლები აცხადებენ, რომ დაკისრებული მოვალეობების სათანადოდ განსახორციელებლად დამატებითი ადამიანური რესურსები სჭირდებათ, დირექტორმა პირველ ყოვლისა უნდა გაანალიზოს, შესაძლებელია თუ არა ფუნქციების მოქმედ თანამშრომლებზე სხვაგვარად გადაწარმოება ან რეალურად არსებობს თუ არა დამატებითი თანამშრომლების აყვანის გადაუდებელი საჭიროება (ასეთი შემთხვევები განსაკუთრებით შეეხებათ ადმინისტრაციის თანამშრომლებს). მიუხედავად იმისა, რომ ლიცეუმის ბიუჯეტში ყოველთვის უნდა იყოს ჩადებული გაუთვალისწინებელი ხარჯებისათვის საჭირო თანხები (როგორც წესი, იგი არ უნდა აღემატებოდეს მთელი ბიუჯეტის 7%-ს), შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სხვა ორიგინალური მიდგომებიც, მაგალითად: მოქმედი თანამშრომლების გადატვირთული სამუშაოს შესამსუბუქებლად შესაძლებელია საზოგადოებრივ საწყისებზე მოხალისეების დასაქმების პროგრამების გამოყენება. ამით თავიდან იქნება აცილებული გაუთვალისწინებელი ხარჯებიც. მოხალისეთა პროგრამის შესახებ ინფორმაცია შეიძლება გამოცხადდეს კლასებში და მშობელთა კრებებზე, ასევე შესაბამისი განცხადება შეიძლება

განთავსდეს ლიცეუმის საინფორმაციო დაფაზე, ადგილობრივ საჯარო ბიბლიოთეკაში, სხვადასხვა ახალგაზრულ დაწესებულებებში, უმაღლეს სასწავლებლებში (თუ ლიცეუმის გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა იძლევა შესაძლებლობას, რომ სტუდენტები მოხალისეების სტატუსით მივიდნენ) და ა.შ.

ახალი საშტატო ერთეულის საჭიროების განსაზღვრის შემდეგ სამუშაოს ზუსტი ანალიზის განსახორციელებლად საჭიროა, შესრულდეს შემდეგი სახის სამუშაო:

1. აუცილებელია, კონკრეტული თანამდებობისათვის შეიქმნას დეტალური სამუშაოს აღწერა, რომელიც უნდა შეიცავდეს:

საშტატო ერთეულის საქმიანობის სფეროს, ფუნქციებს, უფლება-მოვალეობებსა და ანგარიშვალდებულების ფორმებს;

სამუშაო საათებს;

საწყის ხელფასს და სხვა დამატებით შეღავათებს, რომლებსაც ლიცეუმი შესთავაზებს ახალ თანამშრომელს.

2. კონკრეტული თანამდებობის მოთხოვნებიდან გამომდინარე უნდა შემუშავდეს კვალიფიკაციისა და გამოცდილების მოთხოვნების ნუსხა, რომელშიც მოცემული უნდა იყოს პიროვნებასთან დაკავშირებული განსაკუთრებული მოთხოვნები, მათ შორის:

- განათლება;
- სამუშაო გამოცდილება;
- სპეციალური უნარ-ჩვევები, მაგ.: გარკვეული კომპიუტერული პროგრამების ცოდნა და სხვ.
- აღნიშნული თანამდებობისათვის საჭირო განსაკუთრებული პიროვნული თვისებები, როგორცაა, მაგალითად: გუნდური მუშაობის უნარ-ჩვევები, ინიციატივისა და ანალიტიკური აზროვნების უნარი, კომუნიკაბელურობა და სხვ.

საშტატო ერთეულის ანალიზის დასრულების შემდეგ უნდა შემუშავდეს ვაკანსიის განცხადება, რომელიც ზუსტად უნდა აღწერდეს ფუნქციებს, უფლებებსა და მოვალეობებს და შეიცავდეს კვალიფიკაციისა და გამოცდილების შესახებ მოთხოვნებს. ამ განცხადების ძირითადი ღირებულება ის არის, რომ იგი როგორც ლიცეუმს, ისე დაინტერესებულ კანდიდატებს ზუსტ და დეტალურ ინფორმაციას აწვდის შეთავაზებული თანამდებობის შესახებ.

მნიშვნელოვანია, რომ ვაკანსიის განცხადებაში მითითებული იყოს საკონტაქტო პირის მონაცემები, რომელიც მიიღებს რეზიუმეს (CV) ანდა განაცხადის ფორმას. განცხადებაში ასევე მითითებული უნდა იყოს განაცხადების მიღების საბოლოო ვადა.

2.3. თანამშრომელთა შერჩევის პროცესი

ვაკანსიის განცხადების გამოქვეყნების შემდეგ იწყება შესაფერისი კანდიდატების შერჩევის რთული პროცესი. შეიძლება, გარკვეული მიზეზების გამო ეს პროცესი გართულდეს და გახანგრძლივდეს: შესაძლოა, გამწვანდეს შესაფერისი კანდიდატების მოძიება; წარმოიქმნას ინტერესთა კონფლიქტი, თუ მოცემულ თანამდებობაზე განაცხადს სკოლის დირექტორის ან სამეურვეო საბჭოს წევრის ნათესავი შემოიტანს; ასევე შესაძლებელია, რომ კანდიდატმა, რომელიც არ იქნა შერჩეული, გადაწყვეტილება გაასაჩივროს პროცესის არასამართლიანობის საფუძველით და ა.შ. ამდენად, შემდგომში პრობლემების თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია, მთელი პროცესი დასაქმების პროცედურების სრული დაცვით განხორციელდეს.

კანდიდატების შერჩევიდან სამუშაოს შეთავაზებამდე სხვადასხვა ნაბიჯებია გადასადგმელი:

- ვაკანსიის გამოქვეყნებისათვის ეფექტური საშუალებების განსაზღვრა და გამოყენება;
- კანდიდატებისათვის შესაბამისი დოკუმენტაციის წარმოდგენის მოთხოვნა;
- მიღებული დოკუმენტაციის საფუძველზე კანდიდატების პირველადი შერჩევა;
- პირველადი შერჩევის შედეგად გამოვლენილი კანდიდატებისათვის ტესტირებისა და გასაუბრების ჩატარება;
- კანდიდატის შერჩევის შემდეგ შესაბამისი დოკუმენტაციის მომზადება და შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება.

თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები

ნაწილი 3.

თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკის მიზანია, ხელი შეუწყოს ლიცეუმის თითოეული თანამშრომლის მიერ დაკისრებული მოვალეობების წარმატებით შესრულებას. ერთი მხრივ, იგი ეხმარება პედაგოგებს მათი მუშაობის გაუმჯობესებასა და პროფესიულ განვითარებაში; მეორე მხრივ კი სარგებლობა მოაქვს კადეტებისათვის, რადგან პედაგოგებს ნათელი სურათი აქვთ თავიანთი კადეტების მიღწევებთან დაკავშირებულ მოლოდინებზე. იმისათვის, რომ მასწავლებლებმა და ლიცეუმის სხვა თანამშრომლებმა მაქსიმალურად ეფექტურად განახორციელონ თავიანთი პროფესიული საქმიანობა, ლიცეუმის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს ისინი შესაბამისი ინსტრუქციებით, რეკომენდაციებითა და მუშაობის ეფექტურობის გაზრდის სხვადასხვა საშუალებებით, ამასთანავე ხელი შეუწყოს მათი მოტივაციის გაზრდასა და დადებით დამოკიდებულებას საკუთარი საქმიანობისადმი. შესაბამისად, შეფასების პოლიტიკა შემდეგ პრინციპებს უნდა ეფუძნებოდეს:

სამართლიანობა - ლიცეუმის ხელმძღვანელობა ვალდებულია, უზრუნველყოს შეფასებების არადისკრიმინაციული მიდგომა;

თანაბარი შესაძლებლობა - ყველა თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს თანაბარი შესაძლებლობა მიზნებისა და ამოცანების ჩამოყალიბების, მათი განხორციელებისა და შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში. დაუშვებელია თანამშრომლის დისკრიმინაცია მისი ფიზიკური შესაძლებლობების, ეროვნების, სქესის, რელიგიისა და სხვა ნიშნების მიხედვით. თანამშრომელთა შეფასების სისტემა

გამჭვირვალე და სამართლიანი უნდა იყოს, თუმცა ამასთან სავალდებულოა პიროვნების კონფიდენციალურობის დაცვა და პატივისცემა.

მაღალი სტანდარტები - სამუშაოს შეფასების სისტემის პირველი და უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა ლიცეუმის სტანდარტების ამაღლების ხელშეწყობა;

პროფესიული განვითარება - პროფესიული ზრდის ხელშეწყობის მიზნით აუცილებელია ლიცეუმის თანამშრომლების ინდივიდუალური განვითარების მოთხოვნილების გათვალისწინება;

მონაწილეობა - ლიცეუმის ყველა თანამშრომელი უნდა იყოს ჩართული შესრულებული სამუშაოს შეფასების პროცესში.

მასწავლებელთა შეფასების ძირითად წესებსა და კრიტერიუმებს შეიმუშავებს და გამოსცემს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო, ხოლო ლიცეუმში დასაქმებულ სამხედრო მოსამსახურეების განვითარებასა და შეფასების კრიტერიუმებს განსაზღვრავს საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, თუმცა მნიშვნელოვანია, რომ ამ წესებსა და კრიტერიუმებზე დაყრდნობით ლიცეუმის ხელმძღვანელობამ შეიმუშაოს ლიცეუმის თანამშრომელთა შეფასების პოლიტიკა და პროცედურები. მათ შემუშავებაში დირექტორს უმნიშვნელოვანესი როლი აკისრია. გარდა ამისა, რეკომენდაციებისა და გარკვეული შენიშვნების გაკეთების საშუალებით პედაგოგებმა და სხვა თანამშრომლებმაც უნდა მიიღონ მონაწილეობა ამ პოლიტიკისა და პროცედურების ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში. დირექტორი ვალდებულია, განიხილოს და შეძლებისდაგვარად გაითვალისწინოს ყველა მიღებული შენიშვნა.

პოლიტიკისა და პროცედურების შემუშავების შემდეგ ლიცეუმის დირექტორი ვალდებულია, უზრუნველყოს შესრულებული სამუშაოს მართვის მთლიანი ციკლის განხორციელება და ჯგუფის ხელმძღვანელების მიერ თავიანთი უფლებამოსილების ეფექტურად შესრულება. ამ პროცესის წარმატებულად შესრულებისთვის საჭიროა გარკვეული კრიტერიუმების განსაზღვრა, რომელთა საფუძველზეც შეფასდება შესრულებული სამუშაო. შეფასების კრიტერიუმები აუცილებლად უნდა ეფუძნებოდეს განათლების ეროვნულ სტანდარტებს და ამასთანავე უნდა შეესაბამებოდეს ლიცეუმის მისიას და სტრატეგიას.

შეფასების პოლიტიკასთან მიმართებაში სამეურვეო საბჭოს სტრატეგიული როლი აკისრია. იგი ვალდებულია, უზრუნველყოს შეფასების პოლიტიკისა და პროცედურების შესაბამისობა ლიცეუმის განვითარებისა და სტრატეგიულ გეგმებთან, სამეურვეო საბჭო ახორციელებს მთელი პროცესის ზედამხედველობასაც.

3.1. თანამშრომელთა შეფასების პროცესის ძირითადი ეტაპები

თანამშრომელთა შეფასების პროცესი ერთწლიანი ციკლია და მოიცავს როგორც პედაგოგების, ისე სხვა თანამშრომლების საქმიანობის შეფასებას. სასურველია, რომ შეფასების პროცესი სამ ძირითად ეტაპად განხორციელდეს:

დაგეგმვა - თითოეული თანამშრომელი განსაზღვრავს მომავალი წლის პრიორიტეტებსა და ამოცანებს და შეიმუშავებს ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმას.

მონიტორინგი - ლიცეუმის დირექტორი ახორციელებს მონიტორინგს თანამშრომლების საქმიანობაზე, თუ რამდენად წარმატებით ახორციელებენ ისინი იმ მიზნებსა და ამოცანებს, რომელთაც წლის დასაწყისში დაისახეს.

განხილვა/შეფასება - დირექტორი განიხილავს მასწავლებლების მიერ წლის განმავლობაში შესრულებული სამუშაოს ხარისხს და განსაზღვრავს, რამდენად შესრულდა დასახული ამოცანები და იქნა თუ არა გათვალისწინებული წინასწარ განსაზღვრული პრიორიტეტები.

3.1.1. დაგეგმვის ეტაპი

დაგეგმვის ეტაპის დასაწყისში დირექტორმა უნდა შეიმუშაოს ლიცეუმის თითოეული თანამშრომლის სამუშაოს აღწერა, რომელიც განსაზღვრავს მათ ძირითად უფლებებსა და მოვალეობებს მომდევნო წლისათვის. შემდეგ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს მომავალი წლის ამოცანები და პრიორიტეტები, რომლებიც უნდა შეესაბამებოდეს ლიცეუმის განვითარების გეგმას. თითოეული თანამშრომლის ამოცანები და პრიორიტეტები განსხვავებული იქნება დაკავებული თანამდებობებისა და მინიჭებული უფლება-მოვალეობების მიხედვით.

პედაგოგების ამოცანები და პრიორიტეტები, როგორც წესი, უნდა შეეხებოდეს ორ სფეროს:

- პროფესიული განვითარება;
- კადეტთა მიღწევები.

ადმინისტრაციული ფუნქციების მქონე თანამშრომლების ამოცანები კი მათ დამატებით მოვალეობებსაც უკავშირდება. მაგალითად, დირექტორის ამოცანები მოიცავს:

- პროფესიულ განვითარებას;
- კადეტთა მიღწევებს;
- ხელმძღვანელობასა და მართვას.

თითოეული ამოცანა ნათლად და ლაკონურად უნდა იყოს წარმოდგენილი. ისინი საინტერესო და ინოვაციური უნდა იყოს, მაგრამ ამავდროულად - შესრულებადი და რეალური. ამოცანების განხილვისას დირექტორმა ან ჯგუფის ხელმძღვანელმა უნდა გაარკვიოს, რამდენად კარგად ესმის თითოეულ თანამშრომელს დასახული ამოცანების არსი, რამდენად ნათლად ხედავს მათი განხორციელების გზას და როგორ აპირებს მათ დანერგვას უშუალოდ სამუშაო პროცესში. ასევე მნიშვნელოვანია, გაკეთდეს გარე დამაბრკოლებელი ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც შესაძლებელია სამუშაო პროცესის დროს წარმოიშვას.

ყველა ამოცანისა და პრიორიტეტის განხილვისა და თანხმობის მიღწევის შემდეგ ისინი უნდა აისახოს ინდივიდუალურ სამოქმედო გეგმაში, რომელსაც ხელს აწერს დირექტორი/უშუალო ხელმძღვანელი და შესაბამისი თანამშრომელი.

3.1.2. მონიტორინგის ეტაპი

თანამშრომელთა საქმიანობის მონიტორინგის სხვადასხვა მეთოდები არსებობს. მეთოდები შეიძლება განსხვავებული იყოს თანამდებობისა და სამუშაოს ტიპის მიხედვით, ასე მაგალითად, დირექტორმა, შესაძლოა, სხვადასხვა მეთოდები გამოიყენოს პედაგოგებისა და ადმინისტრაციის თანამშრომლების საქმიანობის მონიტორინგისათვის. ზოგადად ასეთი მეთოდებია:

- არაფორმალური დისკუსიები/განხილვები;

- შესრულებულ სამუშაოზე გაკეთებული ყოველთვიური მოხსენებების განხილვა;
- მუდმივი დაკვირვებისა და მონიტორინგის განხორციელება;
- გაკვეთილებზე დასწრება პერიოდულად (როგორც დირექტორის, ისე სხვა მასწავლებლის). გაკვეთილებს შეიძლება დაესწრონ კადეტთა მშობლები, რაც წინასწარ უნდა იყოს შეთანხმებული დირექტორთან ან ადმინისტრაციის სხვა წარმომადგენელთან);
- კადეტთა და მშობლების შეფასებები (სპეციალური კითხვარების გამოყენებით).

არაფორმალური დისკუსიები/განხილვები პედაგოგებისა და ადმინისტრაციაზე მონიტორინგის განხორციელების ერთ-ერთი ეფექტური საშუალებაა. ამ გზით დირექტორს საშუალება ეძლევა, გაესაუბროს თანამშრომლებს მათი სამუშაო პროცესის შესახებ, მოისმინოს მათი შეხედულებები პროცესთან დაკავშირებით და გაიგოს თანამშრომლის აზრი მის მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. ასეთი გასაუბრება კონსტრუქციულ ხასიათს უნდა ატარებდეს და ლიცეუმის თანამშრომლებს ისეთი შთაბეჭდილება უნდა რჩებოდეთ, რომ დირექტორი ცდილობს, უშუალოდ დაინახოს და დააფასოს თანამშრომელთა მიღწევები, სუსტი მხარეების აღმოსაფხვრელად კი - გაუწიოს დახმარება და მისცეს რეკომენდაციები. პრობლემური საკითხების დროული გამოვლენა და მათი განხილვა საშუალებას მისცემს თანამშრომლებს, დროულად მოაგვარონ არსებული პრობლემები, სანამ ისინი სერიოზულ და ნეგატიურ ზეგავლენას იქონიებენ ზოგადად ლიცეუმის მუშაობაზე.

შესრულებული საქმიანობის შესახებ ყოველთვიური ანგარიშები დირექტორს საშუალებას აძლევს, ახლოს გაეცნოს თანამშრომელთა საქმიანობასა და მათ მიღწევებს და უკეთ იყოს ინფორმირებული მათ ყოველდღიურ საქმიანობაზე. ყოველთვიურ ანგარიშებში წარმოდგენილი საკითხები, შეიძლება, არაფორმალური დისკუსიების საგანი გახდეს. ყოველთვიური ანგარიშები უნდა ინახებოდეს თანამშრომლის პირად საქმეში და გამოყენებულ იქნეს საბოლოო შეფასების პროცესში.

არაფორმალური დისკუსიებისა და ყოველთვიური ანგარიშების გარდა, რეკომენდებულია, დირექტორმა განახორციელოს მონიტორინგი თანამშრომლის მიმდინარე საქმიანობასა და მიღწეულ შედეგებზე. თუ არსებობს შესრულებული სამუშაოს (დადებითი ან გასაუმჯობესებელი) შედეგების შესახებ გარკვეული მტკიცებულებები, დირექტორი/ჯგუფის ხელმძღვანელი, ვალდებულია, შეხვდეს შესაბამის თანამშრომელს და განიხილოს მასთან ეს საკითხები. მნიშვნელოვანია, რომ დირექტორმა/ჯგუფის ხელმძღვანელმა წერილობით ჩაინიშნოს დაკვირვების შედეგები თანამშრომლების მიღწევებსა და სუსტ მხარეებზე და ეს ჩანაწერები მთელი წლის განმავლობაში და წლის ბოლოს ოფიციალური შეფასებისას მოიშველიოს.

თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია კადეტებისა და მშობლების შეფასებები სპეციალური კითხვარების საშუალებით. ლიცეუმში ასეთი გამოკითხვების ორგანიზება შეიძლება განხორციელდეს წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ. კითხვარის ნიმუშები, როგორც წესი, წინასწარ უნდა იყოს შემუშავებული და სასურველია, რომ გამოკითხვა ანონიმური იყოს. ასეთი გამოკითხვის შედეგად მიღებული ინფორმაცია სასარგებლოა როგორც ლიცეუმის ხელმძღვანელობისათვის, ისე მასწავლებლებისათვის, რადგან ეს ინფორმაცია დაეხმარება მათ, უკეთესად შეაფასონ საკუთარი სუსტი ან ძლიერი მხარეები, ასევე მიიღონ ინფორმაცია მოსწავლეებისა და მათი მშობლების მოთხოვნების შესახებ.

გაკვეთილზე დასწრება პედაგოგების საქმიანობის მონიტორინგისა და შეფასების კარგად აპრობირებული მეთოდია. ლიცეუმმა თვითონ უნდა გადაწყვიტოს, რამდენ გაკვეთილზე მოხდება

წლის განმავლობაში დასწრება. გაკვეთილზე დასწრებისას დირექტორი ყურადღებას უნდა ამახვილებდეს იმაზე, თუ რამდენად კარგად ახერხებს მასწავლებელი მიზნებისა და ამოცანების მიღწევას. ამასთან, აუცილებელია, დირექტორმა უზრუნველყოს გაკვეთილის ჩვეულ ვითარებაში ჩატარება. გაკვეთილებზე დასწრების შემდეგ დირექტორი ვალდებულია, მასწავლებელს გაუზიაროს დაკვირვების შედეგები, აღნიშნოს დადებითი მხარეები და მიუთითოს ნაკლოვანებებსა და მათი გამოსწორების გზებზე.

პედაგოგთა საქმიანობისა და საგაკვეთილო პროცესის რეფლექსიისათვის, სასურველია, ლიცეუმში არსებობდეს გაკვეთილებზე მშობლების დასწრების მექანიზმი. ასეთ შემთხვევაში უნდა არსებობდეს წინასწარ შემუშავებული კითხვარის ფორმა, რომელიც მშობელს გაკვეთილზე შესვლის წინ მიეცემა და ამ კითხვარის მეშვეობით მშობელი შეაფასებს საგაკვეთილო პროცესს და პედაგოგის საქმიანობას გაკვეთილზე. მაგალითად: რამდენად შეუძლია პედაგოგს კადეტებთან ინდივიდუალური მუშაობა, უთმობს თუ არა იგი ყველა კადეტს მეტ-ნაკლებად თანაბარ დროს, ხომ არ ჰყავს მასწავლებელს კლასში ე.წ. ფავორიტი კადეტები, რომლებსაც ყოველ გაკვეთილზე იმახებს, მიმართავს თუ არა განსაკუთრებულ მეთოდებს ნაკლებად მოტივირებული კადეტების საგაკვეთილო პროცესში აქტიურად ჩართვისთვის და ა.შ. ამ ფორმის დამკვიდრება ხელს შეუწყობს პედაგოგების მუდმივ მზაობას, რომ ისინი უკეთ მომზადებულნი შედიოდნენ გაკვეთილებზე, აგრეთვე გაზრდის ინტერესს კადეტებში, უკეთ წარმოაჩინონ საკუთარი შესაძლებლობები არა მარტო პედაგოგის, არამედ საკუთარი მშობლისა და თანაკლასელთა მშობლების წინაშე. კადეტები მიეჩვევიან, უფრო თამამად გამოთქვან საკუთარი აზრები როგორც დამსწრეების, ისე პედაგოგების წინაშე და აქტიური მონაწილეობა მიიღონ საგაკვეთილო პროცესში. აღნიშნული მექანიზმის დამკვიდრება ხელს შეუწყობს მშობლის აქტიურად ჩართვას ლიცეუმის ცხოვრებაში, გაზრდის მის პასუხისმგებლობას და ინტერესს ლიცეუმის მიმართ. კადეტები გაკვეთილზე უფრო დაემორჩილებიან დისციპლინის ნორმებს, რაც ხელს შეუწყობს საგაკვეთილო პროცესის უკეთ წარმართვას.

მონიტორინგის აღნიშნული ეტაპები და მექანიზმები ძალზე სასარგებლოა. იგი საშუალებას იძლევა, რეგულარულად განხორციელდეს შეფასების პროცესი ოფიციალური წლიური შეფასების განხორციელებამდე. ამასთანავე, ეს სისტემა იძლევა მოქნილობის საშუალებას, რადგან ამოცანები და პრიორიტეტები შესაძლებელია წლის განმავლობაში შეიცვალოს და, ამდენად, ლიცეუმის თანამშრომლებსაც შეიძლება დასჭირდეთ საქმიანობის მიმართულების შეცვლა. ამასთან მნიშვნელოვანია, რომ თანამშრომლებმა მიიღონ სამუშაოს შეფასების გამოცდილება, რათა უკეთ მოემზადონ და შესაბამისად, უკეთესი შედეგები უჩვენონ წლიური შეფასების დროს.

3.1.3. განხილვის/შეფასების ეტაპი

ლიცეუმის დირექტორის მიერ თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასების ძირითადი მიზანია როგორც მათი მიღწევების, ისე სუსტი მხარეების გამოვლენა და შემდგომი პროფესიული განვითარების საჭიროებების განსაზღვრა. ლიცეუმმა უნდა შეიმუშაოს საქმიანობის შეფასების სტანდარტული ფორმა. სასურველია, რომ შეფასების ფორმა შემდეგ ინფორმაციას მოიცავდეს:

- თანამშრომლისა და უშუალო ზედამხედველის ვინაობა;
- შეფასების თარიღი;
- შეფასების პერიოდი;
- თანამშრომლის შესაძლებლობები, განხორციელებინა წლის დასაწყისში განსაზღვრული

ამოცანები და მათი შესრულების ხარისხი;

- თანამშრომლის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიღწევა;
- კონკრეტული საკითხები, რომელშიც თანამშრომელს სჭირდება გაუმჯობესება;
- თანამშრომლის პროფესიული განვითარების საჭიროებები და მისი პირადი პროფესიული მიზნები;
- თანამშრომლის წვლილი ლიცეუმის განვითარებაში და სხვ.

როგორც წესი, შეფასების შედეგები გამოიყენება არა მხოლოდ ლიცეუმის მიღწეული წარმატებებისა თუ წარუმატებლობების განსაზღვრისათვის, არამედ თანამშრომელთა დაწინაურების ან ხელფასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების დროსაც. ლიცეუმს დაწინაურებისა და ხელფასის მომატების სტანდარტული სისტემა უნდა ჰქონდეს. სამეურვეო საბჭოსთან შეთანხმებით, ლიცეუმის დირექტორი ვალდებულია, შეიმუშაოს ხელფასის გაზრდის მექანიზმები, რომელსაც საფუძვლად შეიძლება დაედოს ზოგადად შესრულებული სამუშაოს მონაცემები, მიღწეული წარმატებები, თანამდებობრივი დაწინაურება, კვალიფიკაციის ამაღლება, ბიუჯეტის ზრდა და სხვ.

დირექტორი თანამშრომელთა შეფასების პროცესის დასრულების შემდეგ ძირითად შედეგებს და მიგნებებს ანგარიშის სახით წარუდგენს სამეურვეო საბჭოს.

3.1.4. არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა

არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვა გულისხმობს თანამშრომლის სუსტი მხარეების გამოვლენას, საქმიანობის ეტაპზე არსებული პრობლემების გამოაშკარავებას და ამ პრობლემების აღმოფხვრის მიზნით თანამშრომლისთვის დახმარების აღმოჩენას. თუ დამქირავებლის მიერ ცუდად შესრულებული სამუშაოს მართვისა და გამოსწორების მცდელობა შედეგებს არ გამოიღებს, შეიძლება, დღის წესრიგში დადგეს თანამშრომლის სამსახურიდან დათხოვნის საკითხი.

დირექტორმა და სამეურვეო საბჭომ მონიტორინგის ეტაპზე განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ თანამშრომლის სუსტ მხარეებს. დირექტორი პასუხისმგებელია პედაგოგებისა და ადმინისტრაციის არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის გამოვლენასა და გამოსწორებაზე,

არადამაკმაყოფილებელ საქმიანობაში შეიძლება იგულისხმებოდეს ხელშეკრულების პირობების დარღვევა, პედაგოგიურ საქმიანობასთან შეუფერებელი ქმედების განხორციელება ანდა კანონით განსაზღვრული სხვა დარღვევები. თუ არსებობს ცუდად შესრულებული სამუშაოს გამოსწორების საშუალება, სასურველია, დირექტორმა თანამშრომელს მისცეს ამის საშუალება. არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მართვის რამდენიმე ეტაპი არსებობს (აღნიშნული პროცედურები შეეხება მხოლოდ იმ თანამშრომლებს, რომლებმაც წარმატებით გაიარეს საგამოცდო პერიოდი):

ზეპირი გაფრთხილება - პრობლემის გამოვლენის შემდეგ დამქირავებელი ვალდებულია, შეხვდეს თანამშრომელს და ნათლად აუხსნას მას, თუ რა სახის მოლოდინები იყო თავდაპირველად მის მიმართ (მაგალითად, სამუშაოს აღწერის დოკუმენტის მოშველიებით), რა სახის სისუსტეები გამოიკვეთა მისი მუშაობის პერიოდში და რა არის მათი მოგვარების გზები. ამ შეხვედრის შემდეგ დამქირავებელმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გაამახვილოს თანამშრომლის მიერ საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით განხორციელებულ ღონისძიებებზე.

მასწავლებლების მოზიდვა და შენარჩუნება

ნაწილი 4 .

განათლების ხარისხი უშუალოდ არის დაკავშირებული მასწავლებლების კვალიფიკაციასა და პროფესიონალიზმთან. პედაგოგებს პირდაპირი ზეგავლენა აქვთ ლიცეუმის წარმატებაზე და სწორედ ამიტომ ლიცეუმის ხელმძღვანელობის ძირითადი ამოცანა კვალიფიციური პედაგოგების მოზიდვა და მათი შენარჩუნება უნდა იყოს.

ლიცეუმის თანამშრომლების შერჩევისა და მათი შენარჩუნების მოვალეობა დირექტორს აკისრია; თუმცა სამეურვეო საბჭო ვალდებულია, სათანადო დახმარება აღმოუჩინოს დირექტორს აღნიშნული საქმიანობის დაგეგმვასა და განხორციელებაში.

4.1. მასწავლებლების შენარჩუნება

ლიცეუმის ადმინისტრაციამ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოს მასწავლებელთა კორპუსის შენარჩუნებას. ლიცეუმმა შეიძლება წარმატებით მოიზიდოს კვალიფიციური პედაგოგები, მაგრამ თუ შესაბამის სამუშაო პირობებს არ შეუქმნის, ეს წარმატება შეიძლება არასასურველი შედეგებით დამთავრდეს და მასწავლებლებმა ლიცეუმი დატოვონ.

მასწავლებელთა დენადობის შემცირებით ლიცეუმი არა მარტო დაზოგავს საკუთარ ფინანსებს, არამედ თავის წვლილს შეიტანს ზოგადად განათლების სისტემაში, რადგან მოტივირებული და გამოცდილი პროფესიონალი პედაგოგების გუნდი საგანმანათლებლო სფეროს წარმატების საფუძველია.

პედაგოგთა შენარჩუნების პრობლემის გადაჭრის საუკეთესო საშუალება მისი გამომწვევი მიზეზების მუდმივი ძიებაა, რისთვისაც საჭიროა შემდეგი საკითხების გარკვევა: რატომ შეიძლება ფიქრობდნენ მასწავლებლები ლიცეუმის დატოვებას, რომელ სფეროებში ხვდებიან ისინი პრობლემებს,

რაში ხედავენ ლიცეუმის დადებით მხარეებს და ა.შ. პედაგოგთა აზრის გამოკითხვით ლიცეუმის ხელმძღვანელობა იგებს, რის გამოსწორება სურთ მათ ლიცეუმში. ეს შეიძლება განხორციელდეს არაფორმალური გასაუბრების (რომელიც ჩვეულებრივ საქმიანობის შეფასების დროს ტარდება) ან სამსახურიდან წასვლის შესახებ განცხადების გაკეთების შემდეგ ჩატარებული გასაუბრების გზით.

ასეთი გასაუბრება მიზნად ისახავს ინფორმაციის მოპოვებას იმასთან დაკავშირებით, თუ რა მიზეზით ტოვებს პედაგოგი ლიცეუმს, რა არ მოსწონს ან მოსწონდა მას და რა მიმართულებით სჭირდება ლიცეუმს, მისი აზრით, გაუმჯობესება. ამასთანავე, გასაუბრების მიზანია, გაარკვიოს, რა პირობები უნდა შექმნას ლიცეუმმა იმისთვის, რომ მასწავლებლებმა ეფექტურად შეძლონ საკუთარი უფლება-მოვალეობების განხორციელება. ასეთი გასაუბრებები არანაირ დამატებით ფინანსურ სახსრებს არ მოითხოვს, ამასთანავე, ხელს უწყობს დადებითი დამოკიდებულების შექმნას.

ტრადიციულად ამ სახის გასაუბრებები სხვადასხვა ფორმით შეიძლება ჩატარდეს: პირისპირ, ტელეფონით, წერილობითი გამოკითხვის ფორმით ან უფრო თანამედროვე ტექნოლოგიების - კერძოდ, ინტერნეტის - გამოყენებით

გასაუბრებებისა და გამოკითხვების შედეგად მოპოვებული ინფორმაცია გამოსადეგი იქნება ლიცეუმის თვითშეფასების ეტაპზე, რადგან მასში ნაჩვენები იქნება, თუ რა მიმართულებით სჭირდება მას გაუმჯობესება, რაც თავისთავად გათვალისწინებული უნდა იყოს ლიცეუმის განვითარების მომდევნო წლის გეგმაში.

4.2 პედაგოგთა მოტივაცია ლიცეუმის წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რადგან მოტივირებული პედაგოგის გარეშე წარმოდგენილია ლიცეუმის საგანმანათლებლო მიზნების მიღწევა და კადეტთა მიღწევების ამაღლება. ლიცეუმის წარმატებასა თუ წარუმატებლობას მნიშვნელოვანწილად პედაგოგების მუშაობა განსაზღვრავს; რაც უფრო მოტივირებული იქნება პედაგოგი, მით უფრო წარმატებული იქნება იგი სწავლების პროცესში და ნაკლებად ექნება სურვილი, დატოვოს ლიცეუმი.

იმისათვის, რომ პედაგოგები კარგად გრძნობდნენ თავს სასწავლო პროცესში, აუცილებელია ისეთი გარემოს შექმნა, სადაც მათ მუშაობის სურვილი და ენთუზიაზმი ექნებათ. როდესაც პედაგოგი მოტივირებულია, კადეტებიც მოტივირებულები ხდებიან და სასწავლო პროცესი უფრო ნაყოფიერად მიმდინარეობს.

კარგი სამუშაო გარემოს შექმნის ძირითადი პირობებია სტრესის გამომწვევი ფაქტორების მინიმუმამდე შემცირება და მოტივაციის სიმცირის მიზეზების აღმოფხვრა. სამუშაო გარემოზე უარყოფითი ზეგავლენა შეიძლება მოახდინოს:

- კონფლიქტურმა გარემომ ;
- შედეგების გაუმჯობესების მიზნით ლიცეუმის ხელმძღვანელობის დაუსაბუთებელმა და ზედმეტად მკაცრმა მოთხოვნებმა;
- ინიციატივების მიმართ ნეგატიურმა განწყობამ;
- არაეფექტურმა კომუნიკაციამ;
- წახალისებისა და დაჯილდოების პროგრამების უგულვებელყოფამ;
- საჭირო ტრენინგ-პროგრამების განუხორციელებლობამ.

ლიცეუმის სამხედრო მოსამსახურეები

ნაწილი 5 .

5.1 განვითარება და შეფასება. ლიცეუმში დასაქმებულ სამხედრო მოსამსახურეების განვითარებასა და შეფასების კრიტერიუმებს განსაზღვრავს საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო, თუმცა ლიცეუმის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ლიცეუმის დირექტორის მიერ მიზანშეწონილია მოხდეს მათი საქმიანობის განხილვა/შეფასება - როგორც მიღწევების, ასევე სუსტი მხარეების გამოვლენა, რაც წინაპირობა იქნება მათი პროფესიული კუთხით შემდგომი განვითარების დაგეგმვისა და კვალიფიკაციის შესაბამისად მათი კარიერული წინსვლისა.

5.2 მონიტორინგი. მონიტორინგის ეტაპები და მექანიზმები საშუალებას იძლევა, რეგულარულად განხორციელდეს სამხედრო მოსამსახურეების შეფასების პროცესი და შემდგომ მისი ანალიზი.

5.3 მოტივაცია სამხედრო მოსამსახურეების განვითარებასა და შეფასების კრიტერიუმებს განსაზღვრა, პროფესიული კუთხით გადამზადება, ტრენინგ - სწავლებებზე მათი წარგზავნა, წახალისებისა და დაჯილდოების ეფექტური სისტემის ამოქმედება, კვალიფიკაციის ამაღლება და კარიერული წინსვლა - ხელს შეიწყობს მათ მოტივაციის გაზრდას, რაც განაპირობებს მათთვის დასახული ამოცანებისა და

მიზნების მაქსიმალურ შედეგიანობას და სამხედრო დისციპლინის განმტკიცებას.

5.4 მოვალეობა. ლიცეუმის სამხედრო მოსამსახურეები მოვალენი არიან იზრუნონ კადეტის გონებრივი უნარ-ჩვევების და ფიზიკური შესაძლებლობების განვითარებაზე, ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრებაზე, კადეტის მიერ პირველადი სამხედრო ცოდნის შექმნასა და პატრიოტული სულისკვეთების ამაღლებაზე, მათში სამხედრო სამსახურისა და ოფიცრის პროფესიის დაუფლების სწრაფვის გაღვივებაზე.