

დანართი N1

შპს ნერგებ -ის

ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების მექანიზმები

მუხლი 1. შესავალი

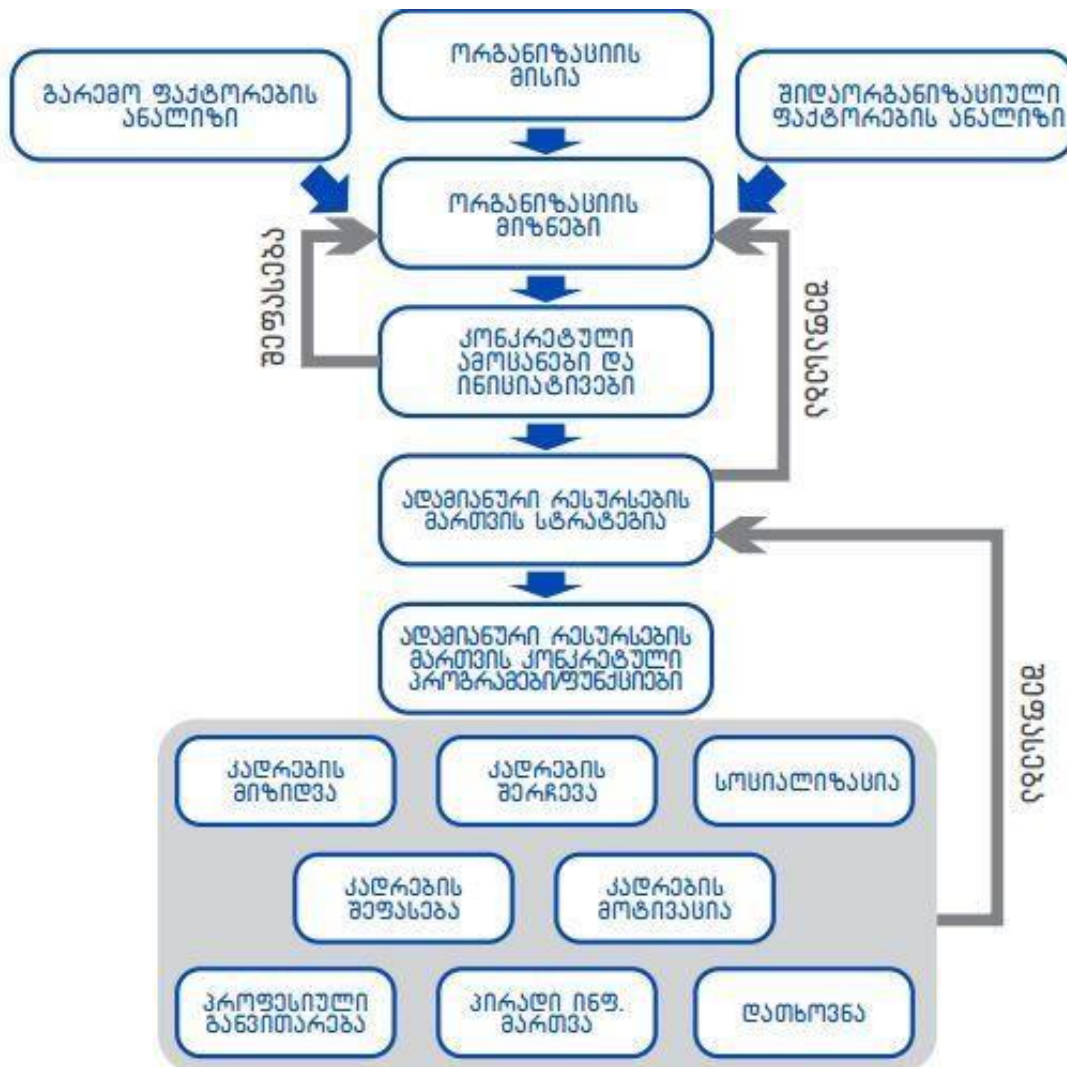
1. მასწავლებელი წარმოადგენს სკოლისთვის უმნიშვნელოვანეს ფიგურას. მისი კვალიფიციურობა სწავლის ხარისხს განსაზღვრავს. სწორედ ამიტომ, სკოლა ზრუნავს მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებაზე და აყალიბებს მექანიზმებს, რომელთა შესრულებაც განაპირობებს მასწავლებელთა პროფესიულ წინსვლას. წარმატებული სკოლის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს კრიტერიუმს მასწავლებელთა კვალიფიკაცია წარმოადგენს. სკოლამ უნდა იზრუნოს თავისი აკადემიური პერსონალის განვითარებაზე, სწავლის ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით მუდმივად უნდა მოახდინოს მათი განათლების დონის აწევა ტრენინგებსა და სხვადასხვა პროგრამაში მათი ჩართვით.
2. სკოლის მისიის შესრულება დაკავშირებულია მასწავლებელთა მიერ პროფესიული სტანდარტის დაკმაყოფილებასთან. მუდმივად უნდა ხდებოდეს მასწავლებელთა დონის შეფასება შემდგომი გაუმჯობესებისა და განვითარების მიზნით. სკოლის მიერ ადამიანური რესურსის პროფესიული განვითარების მექანიზმების შემუშავება წარმოადგენს დირექციის მხრიდან სკოლის პერსონალზე ზრუნვის გამოხატულებას. აღნიშნული მექანიზმების შემუშავების მიზანი არის მასწავლებელთა განვითარების სტრატეგიების შემუშავება და პროგრესის მონიტორინგი.
3. პედაგოგთა და სკოლაში დასაქმებული პირების უწყვეტი პროფესიული განვითარების სისტემა გულისხმობს ტრენინგებსა და სემინარებთან ერთად პროფესიულ დიალოგებს გამოცდილების გაზიარების მიზნით კათედრის სხდომებზე, სპეციალისტებთან შეხვედრებს და მენტორინგის პროგრამის განხორციელებას.

მუხლი 2. ზოგადი დებულებები

1. წინამდებარე დებულება განსაზღვრავს შპს ნერგებ-ის ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების მექანიზმებს.

მუხლი 3. ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების მექანიზმების მიზნები და სტრატეგია

1. ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების მექანიზმების შემოღებისა და განხორციელების მიზანია, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ხელშეწყობა, სკოლის მაღალკვალიფიციური კადრებით უზრუნველყოფა და არსებული კადრების პროფესიული დონის ამაღლება.
2. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია არსებითად წარმოადგენს იმ მიზანთა ერთობლიობას, რომელთა მიღწევაც სურს ორგანიზაციას საკადრო მიმართულებით და ამ მიზნების მისაღწევად შესასრულებელ კონკრეტულ ამოცანებს.
3. ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია გულისხმობს ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმიანობის ისე დაგეგმვასა და წარმართვას, რომ მაქსიმალურად შეეწყოს ხელი ორგანიზაციის წინაშე მდგარი მიზნების მიღწევას როგორც ხანმოკლე, ისე ხანგრძლივ პერსპექტივაში.
4. ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისთვის კრიტიკული მნიშვნელობა აქვს გეგმის განხორციელების პროცესის მუდმივ მონიტორინგს, განხორციელებული აქტივობების და მათთან დაკავშირებული შედეგების შეფასებასა და ანალიზს. მონიტორინგის გარეშე დიდა რისკი იმისა, რომ ორგანიზაციის მიზნები მიუღწეველი ან მხოლოდ ნაწილობრივ მიღწეული დარჩება. თითოეულ ორგანიზაციას სჭირდება ქმედითი ინსტრუმენტების/ მეთოდების შემუშავება და გამოყენება მიზნისაკენ გადადგმული ნაბიჯების სისწორისა და ეფექტიანობის გასაზომად; იმის დასადგენად, ხომ არ ხდება სასურველი კურსიდან გადახვევა და რაიმე მნიშვნელოვანი პრობლემის იგნორირება.
5. ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარებისათვის სკოლას შემუშავებული აქვს სტრუქტურული სქემა, რომელიც გულისხმობს:



მუხლი 4. ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების მექანიზმების ამოცანები

ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების მექანიზმების ამოცანებია:

1. სკოლის ადამიანური რესურსების მართვა;
2. სკოლის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად დასაქმებულთა მუდმივი განვითარება მაღალკვალიფიციური და შესაბამისი კადრების შენარჩუნება/მომზადების მიზნით;
3. სკოლის მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვისათვის აუცილებელი ღონისძიებების დაგეგმვა, კადრების შერჩევის პროცესის ორგანიზება და მართვა;
4. სკოლაში დასაქმებულთა პროფესიულ განვითარებასა და კარიერულ წინსვლაზე ზრუნვა, ამ მხრივ ძირითადი საჭიროებების განსაზღვრა და შესაბამისი ღონისძიებების განხორციელება;
4. დასაქმებულთა მოტივაციის ამაღლების მიზნით წახალისების სხვადასხვა ღონისძიების დაგეგმვა და განხორციელება;
5. სკოლაში შეფასების სისტემის დანერგვა;
6. ადამიანური რესურსების საჭიროებათა უზრუნველსაყოფად სკოლის შესაძლებლობების ანალიზი და შეფასება;
7. მენტორინგის პროგრამის იმპლემენტაცია და განხორციელება.

მუხლი 5. ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების როლი სწავლის ხარისხის გაუმჯობესებაში

1. ადამიანური რესურსების პროფესიულ განვითარებასა და კვალიფიციური კადრების უზრუნველყოფას მნიშვნელოვანი როლი აქვს სწავლის ხარისხის გაუმჯობესებაში.
2. მოსწავლეებში სწავლება/სწავლის ხარისხის ამაღლების მიზნით ხორციელდება:

3. პედაგოგთა შეხვედრების ორგანიზება პროგრამების შემუშავება/რედაქტირებისათვის;
4. კათედრებს შორის გამოცდილების გაზიარება და სამუშაო შეხვედრების მოწყობა.

მუხლი 6. ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარებისათვის განსახორციელებელი ღონისძიებები

ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების მიზნით სკოლაში:

1. განხორციელდება თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებისთვის საჭირო ღონისძიებების ორგანიზება;
2. დირექციის შეხვედრებზე რეგულარულად განიხილება ადამიანური რესურსების მართვის მეთოდებისა და შესაბამისი პროცედურების ეფექტიანობა;
3. შემუშავდება ადამიანური რესურსის სტაბილურობის მიზნით შესაბამისი რეკომენდაციები;
4. ჩატარდება სამუშაო პირობების შესახებ დასაქმებულთა აზრის პერიოდული კვლევა და ანალიზი;
5. დასაქმებულთა მოტივაციის გაზრდის მიზნით დაიგეგმება წახალისების სხვადასხვა ღონისძიება;
6. დაიგეგმება და განხორციელდება ისეთი ღონისძიებები, რომლებიც ემსახურება თანამშრომელთა გუნდური მუშაობის და მათ შორის არაფორმალური ურთიერთობების განვითარებას.
7. გაიმართება კონსულტაციები და სადისკუსიო შეხვედრები;
8. სკოლა ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების მიზნით განხორციელებს თანამშრომელთა საჭიროებების გამოვლენას. სკოლა თანამშრომელთა საჭიროებების გამოვლენას განხორციელებს ანალიზის საფუძველზე, რომელშიც დაეხმარება შემდეგი სახის შეკითხვები:
 - რას მიაღწიეს თანამშრომლებმა მოცემული ეტაპისათვის?
 - რა ძლიერი და სუსტი მხარეები აქვთ თანამშრომლებს?
 - რა შესაძლებლობები და საფრთხეები არსებობს, რომლებმაც შესაძლოა, ზეგავლენა მოახდინონ თანამშრომლების საქმიანობაზე?
9. განხორციელდება სხვადასხვა სახის კონფერენციები, შემუშავდება პროექტები, რომელშიც ჩართულები იქნებიან სკოლის თანამშრომლები და პროექტების შემუშავება და კონფერენციებში მონაწილეობა დაეხმარება მათ არსებული ცოდნისა და გამოცდილების გაღრმავებაში.

მუხლი 7. პროფესიული განვითარების ორგანიზება

1. ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების მექანიზმების განხორციელებას ხელმძღვანელობს სკოლის დირექტორი.
2. ხარისხის განვითარებაზე პასუხისმგებელი პირია დირექტორის მოადგილე კოორდინირებას უწევენ მასწავლებელთა პროფესიულ განვითარებას და ანგარიშვალდებულია დირექტორის წინაშე.

სკოლის დირექტორი:
3. ანაწილებს მოვალეობებს სკოლაში დასაქმებულთა შორის;
4. სკოლის შინაგანაწესით განსაზღვრავს დასაქმებულთა სამსახურებრივი წახალისებისა და დისციპლინური პასუხისმგებლობის ფორმებს;
5. საკუთარი კომპეტენციის ფარგლებში, შუამდგომლობს მასწავლებლის სახლთან სკოლაში დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და გადამზადების შესახებ;
6. ზედამხედველობს სკოლისათვის დაკისრებული ამოცანებისა და ფუნქციების შესრულებას;
7. უზრუნველყოფს იმ სახსრების, მოწყობილობებისა და ინვენტარის გამოყოფას, რომლებიც საჭიროა ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების მექანიზმების შესასრულებლად.

ხარისხის განვითარებაზე პასუხისმგებელი პირი:
8. ხელმძღვანელობს ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების ხელშეწყობი ღონისძიებების/მექანიზმების განხორციელებას; დაკისრებული მოვალეობების შესაბამისად, უზრუნველყოფს სკოლის მუშაობის
9. ორგანიზებას, კონტროლს უწევს სამსახურებრივი დისციპლინისა და მოვალეობების დაცვას;
10. უზრუნველყოფს მასწავლებელთა სახლის მიერ ორგანიზებული ტრენინგების შესახებ ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას.

დირექტორის მოადგილეები;

11. ხელს უწყობს ღია და ინტეგრირებული გაკვეთილების ჩატარებას;
12. უზრუნველყოფს კათედრებს შორის სადისკუსიო შეხვედრების ორგანიზებას;

მუხლი 8. ადამიანური რესურსების მართვა

ადამიანური რესურსების განვითარება და მართვა ხორციელდება:

1. სამუშაოს შესრულებაზე ორიენტირებული კადრების მოზიდვისა და შერჩევის აქტიური პროცესის განხორციელებით;
2. საჭიროების შემთხვევაში, ხანგრძლივი და რელევანტური ტრენინგებისა და მართვის განვითარების აქტივობების დაგეგმვით;
3. სახელფასო სისტემის, როგორც წახალისების გზით მოტივაციის გაზრდის, რეგულარული დახვეწის გზით;
4. ნდობაზე დაფუძნებული ურთიერთობების გაღრმავების გზით;
5. დასაქმებულთათვის საჭირო ინფორმაციის დროულად მიწოდების გზით;
6. პოზიციების კატეგორიზაცია და მათზე მორგებული პროფესიული განვითარების კონცეფციის შემუშავებით (ტრენინგი, სწავლება, მონიტორინგი და ინდივიდუალური განვითარების გეგმა);
7. იმგვარი გარემოს შექმნით, სადაც შესაძლებელია დიალოგი და კომუნიკაცია დასაქმებულსა და დამსაქმებელს შორის.

მუხლი 9. პროფესიული განვითარების სქემა

1. მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის მიზნით სკოლა ჩართულია მასწავლებლის საქმიანობის დაწყების, პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემაში.
2. დასაქმებულთა პროფესიული განვითარების მიზნით სკოლა უფლებამოსილია:
 1. არსებობის შემთხვევაში, ჩაერთოს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ განხორციელებულ სხვადასხვა პროგრამებსა და პროექტებში;
 2. უზრუნველყოს დასაქმებულთა მონაწილეობა სხვადასხვა საგანმანათლებლო პროექტებსა და ღონისძიებებში;
 3. დასაქმებულის თანხმობით, უზრუნველყოს მისი მონაწილეობა პროფესიული და კარიერული განვითარების მიზნით ჩატარებულ ტრენინგებსა თუ სამუშაო შეხვედრებში;

მუხლი 10. სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვა

1. ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მიზანს წარმოადგენს შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესება, რისთვისაც ხორციელდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის მართვის პროცესი. აღნიშნული პროცესი ემსახურება დასაქმებულთა განვითარებასა და მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოვლენის ხელშეწყობას, შესაძლებელს ხდის დასაქმებულთა კვალიფიციურობის ანალიზს სამუშაოს ძირითად მოთხოვნებთან, დასახულ მიზნებსა და ამოცანებთან მიმართებაში. ავლენს სამუშაოს შესრულების ხარისხის განმაპირობებელ გარემოებებს და დასაქმებულთა პროფესიული განვითარების კუთხით დამატებით საჭიროებებს.
2. სკოლაში დასაქმებულ პირთა შეფასებისათვის და მათი შემდგომი მოტივაციისათვის სკოლაში დანერგილია გამჭვირვალე და ობიექტური შეფასების სისტემა (მონიტორინგი, კათედრის წევრების ურთიერთდასწრება, შეფასების სისტემების ერთობლივად შემუშავება), რომელიც ხელს შეუწყობს დასაქმებულთა შესაძლებლობების მაქსიმალურ გამოვლენასა და მათ შემდგომ განვითარებას.
3. მასწავლებლის მიერ შესრულებულ სამუშაოს ცხადყოფს მოსწავლეთა პროგრესის ანალიზი, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია მასწავლებლის ირიბი შეფასება.
4. მოსწავლეთა პროგრესის ანალიზით მასწავლებლის ირიბი შეფასება ხორციელდება სასწავლო წლის დასრულების შემდგომ. კლასის დამრიგებლების მიერ წარმოდგენილი ანგარიშების საფუძველზე დირექტორის მოადგილე ახდენს კლასების მიხედვით მოსწავლეთა აკადემიური მოსწრების შესახებ წარმოდგენილი ინფორმაციის ანალიზს. მოსწავლეთა აკადემიური პროგრესის თუ რეგრესის მაჩვენებლის მიხედვით ხდება მასწავლებლის შეფასება და შედეგების კათედრის სხდომებზე

განხილვა.

მუხლი 11. პროფესიული განვითარება

პროფესიული განვითარება ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რომელიც მიზნად ისახავს თანამშრომლის პროფესიული ცოდნისა და უნარების გაღრმავებას და გაუმჯობესებას. აღნიშნული გულისხმობს შემდეგ ეტაპებს:

1. პროფესიული განვითარების მოთხოვნების იდენტიფიცირებას სამუშაოს კატეგორიის, ცალკეული ფუნქციის, თანამდებობრივი მოთხოვნებისა და ინდივიდუალური საჭიროებების ანალიზის საფუძველზე;
2. გამოვლენილი საჭიროებების შესაბამისად სხვადასხვა ღონისძიების შერჩევა/დაგეგმვა;
3. შესაბამისი კანდიდატების შერჩევა;
4. მასწავლებელთა პროფესიული უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის შეფასება.

მუხლი 12. მასწავლებელთა პროფესიული უნარ-ჩვევებისა და ცოდნის შეფასება

მასწავლებელთა ხარისხის მართვაზე პასუხისმგებელი პირი და დირექტორის მოადგილე

1. ახორციელებს საგაკვეთილო პროცესის მონიტორინგს, სწავლების ხარისხის ამაღლებისა და მასწავლებელთათვის თერეფლექსიის მიზნით;
2. რეგულარულად ამოწმებს მასწავლებელთა პროფესიულ ცოდნასა და უნარებს;
3. სასწავლო წლის განმავლობაში, შერჩევითობის პრინციპით, ესწრება გაკვეთილებს;
4. მასწავლებლის პროფესიული ცოდნისა და უნარ-ჩვევების შესამოწმებლად გაკვეთილზე დასწრებისას გათვალისწინებული შეფასების სქემის მიხედვით, ფასდება როგორც საგაკვეთილო პროცესი, ასევე, უშუალოდ მასწავლებელი.

მუხლი 13. მოტივაცია

1. დასაქმებულის მოტივაციის ხარისხს განაპირობებს სკოლაში დამკვიდრებული გარემოს თავისებურებები ორგანიზაციული კულტურა და სამართლიანი, გამჭვირვალე და ობიექტური მართვის მექანიზმები, რომელთა მეშვეობით დასაქმებული გარანტირებულად მიიღებს პროფესიული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობას. ესენია:
 1. წახალისება - წახალისების ღონისძიებები განხორციელდება ობიექტური კრიტერიუმებისა და გამჭვირვალე პროცესის ფარგლებში, სადაც მნიშვნელოვანი აქცენტი გაკეთდება სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასების შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე.
 2. სკოლის მიერ საკუთარი ხარჯებიტ მასწავლებლის შესაბამისი სტატუსის დანამატის გაცემა.
 3. ორგანიზაციული კლიმატის კვლევა - ორგანიზაციაში დამკვიდრებული კულტურის მუდმივი გაჯანსაღების მიზნით, ყველა იმ მნიშვნელოვანი ფაქტორის გათვალისწინებით, რაც გავლენას ახდენს დასაქმებულთა მოტივაციაზე, ქცევასა და მათი სამუშაოს შესრულების ხარისხზე, განხორციელდება ორგანიზაციული კლიმატის კვლევა. აღნიშნული პროცესი შესაძლოა წარმართოს რეგულარულად ან კონკრეტული გარემოებების გამოვლენის შემთხვევაში. კვლევის პროცესის წარმართვისას მაქსიმალური ობიექტურობის მისაღწევად დაცული იქნება მონაწილეთა ანონიმურობა. ორგანიზაციული კლიმატის კვლევის შედეგების მიხედვით შესაძლოა მოხდეს მართვის მექანიზმების, სამუშაო გარემოსა და პირობების, სხვადასხვა პროცედურების გადახედვა.

მუხლი 14. დასკვნითი დებულებები

1. სკოლა ნერგებ-ის ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების მექანიზმები მტკიცდება დირექტორის ბრძანებით.
2. ადამიანური რესურსების პროფესიული განვითარების მექანიზმებში ნებისმიერი ცვლილება ხორციელდება დირექტორის ბრძანებით.