



საქართველოს საპატრიარქოს წმიდა ანდრია პირველწოდებულის
სახელობის ქართული უნივერსიტეტი

ეკატერინე კვირიკაშვილი

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა, როგორც
თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია და მისი მართვის

მოტივაციის სტრატეგია

სადოქტორო ნაშრომი შესრულებულია ბიზნესის ადმინისტრირების
დოქტორის აკადემიური ხარისხის მისაღებად

დოქტორანტის სამეცნიერო ხელმძღვანელი

ვახტანგ სართანია

ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი

თბილისი

2017

სარჩევი

შესავალი.....	8
1.1. თანამედროვე გამოწვევები და ორგანიზაციის მართვის თვითგანვითარების პრინციპებზე გადასვლა.....	19
1.2. კატეგორიების „განვითარება“ და „თვითგანვითარება“ - არსებითი დახასიათება 27	
1.3. ორგანიზაციის თვითგანვითარება როგორც მართვის ობიექტი	42
II. ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვა	63
2.1. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგია.....	63
2.2. დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტების გამოყენებით ორგანიზაციის განვითარების პროცესების მართვა	86
2.3. ორგანიზაციის თვითგანვითარების საკვანძო ელემენტების დიაგნოსტიკის მეთოდოლოგია	104
III. ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკა.....	128
3.1 დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტის ვალიდაცია და შედეგების დამუშავების ავტომატიზაცია	128
3.2. ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკა სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის მაგალითზე	141
3.3. პროექტის განხორციელება: სსიპ ქალაქ თბილისის #82-ე საჯარო სკოლაში თვითგანვითარებაზე დაფუძნებულ მართვაზე გადასვლა	160
დასკვნა	189
გამოყენებული წყაროები და ლიტერატურა	195
დანართები	211
დანართი 1.	211
კითხვარი ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების დონის	211
დიაგნოსტიკისთვის	211
დანართი 2.	216
სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის ორგანიზაციული ერთეულების გამოკითხვის გასაშუალებელი შედეგები %-ში.....	216
დანართი 3.	220

რესპოდენტების პასუხების მიხედვით პირსონის კოეფიციენტის გათვლის შედეგები	220
დანართი 4.	225
კითხვარის შინაარსობრივი ნაწილის დატესტვისას რესპოდენტების პასუხების მიხედვით ვარიაციის კოეფიციენტის გამოთვლის შედეგები	225
დანართი 5.	229
მასწავლებლების უკუკავშირი_სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლა	229
დანართი 6.	233
სკოლაში მონიტორინგისა და ანგარიშვალდებულების გაუმჯობესების მიზნით, მოხდა დირექციისა და ადმინისტრაციის წევრების სამუშაო აღწერილობების დაზუსტება და ფუნქციათა დელეგირება:	233
დანართი 7.	268
სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის შინაგანაწესით განსაზღვრული წახალისების ფორმებში გათვალისწინებულ ნომინაციებში წარდგენილი აპლიკანტების შეფასების წესები	268
დანართი 8.	282
ცხრილები	282

ანოტაცია

სადისერტაციო ნაშრომი ეძღვნება კონკურენტულ, სწრაფად ცვალებად გარემოში, თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის გზით ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მართვის გაუმჯობესებას. საკითხი ძალიან მნიშვნელოვანია, ვინაიდან საქართველოში, კონკურენტულ გარემოში მომუშავე ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის განვითარების სისწრაფე გაცილებით დაბალია, ვიდრე გარემოს ცვლილების სისწრაფე, რაც ორგანიზაციის არაეფექტიანი მართვის პრობლემაა.

კვლევა დაკავშირებულია სკოლის მუშაობის დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის, აგრეთვე, მართვის იმ საკითხებთან, რომელთა საბოლოო მიზანი მოსწავლის აღზრდა და განათლებაა.

ტრადიციული მენეჯმენტის პრინციპები, რომლებიც დამუშავებულია ორგანიზაციული ფუნქციონირების სტაბილური პირობებისათვის, არაეფექტური ხდება. საჭიროა მართვის ახალი პრინციპები, რომლებიც დაფუძნებულია ორგანიზაციის განვითარების პროცესში ყველა თანამშრომლის ჩართვაზე.

სკოლის თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგია ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვის თეორიულად დასაბუთებული გეგმაა. იგი მოიცავს თვითგანვითარებაზე პასუხისმგებელი ელემენტების მიმდინარე და მიზნობრივ მაჩვენებლებს. ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციისა და თანამშრომლების მიზანთა თანხვედრას.

ნაშრომში წარმოდგენილია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკის მეთოდოლოგია, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციაში თვისებრივი ცვლილებების სისტემური შეფასების ალგორითმს, კრიტერიალურ მაჩვენებლებსა და თვითგანვითარების ინდიკატორებს. მეთოდოლოგია ითვალისწინებს რაოდენობრივი მეთოდით ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის პოტენციის შეფასებას და თანამშრომლეთა ინიციატივიანი ქცევის გამოვლენის უზრუნველყოფას ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონეზე. ხდება ძირითადი ელემენტების გამოყოფა, რომლებიც ორგანიზაციის შემდგომი განვითარების წყაროა და ექვემდებარებიან ტრანსფორმაციას.

სკოლის განვითარებაში დირექციის და ყველა დასაქმებულის პოტენციალის რეალიზაცია თვითშეფასების ინტრუმენტით ფასდება. თანამშრომელთა ინიციატივობა განხილულია როგორც ორგანიზაციული განვითარების წყარო. კვლევის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა განისაზღვრება სკოლაში, საგნობრივ კათედრებზე თვითგანვითარების პროცესების სრულყოფისას მიღებული კვლევის თეორიული და მეთოდური შედეგების გამოყენების შესაძლებლობით. თვითგანვითარების პროცესების სრულყოფის შემოთავაზებული მეთოდოლოგიური მიდგომა, შესაძლოა, სკოლის დირექციამ გამოიყენოს თანამშრომელთა ქცევის შესაცვლელად „შემსრულებლიდან“ „ინიციატორამდე“, ასევე, თვითგანვითარებისთვის მიზანმიმართული აქტივობების დანერგვის პროცესში, მონიტორინგის სისტემის აგებისას.

კვლევის შედეგების აპრობაციამ საშუალება მოგვცა შევაფასოთ სკოლის თვითგანვითარების ელემენტების მიმდინარე მდგომარეობა, სრულყოფის ობიექტის ასარჩევად მივიღო მმართველობითი გადაწყვეტილებები, დავამუშავოთ და დავნერგოთ ცვლილებათა პროექტები.

ცვლილებათა პროექტების შედეგიანობა დასტურდება ქალაქ თბილისის 82-ე საჯარო სკოლის საქმიანობის გაუმჯობესებით, EFQM მოდელის შესაბამისი კრიტერიუმების მიხედვით, შეფასებების დადებითი დინამიკითა და სტატისტიკით.

ბიუჯეტის დაგეგმვაში ჩართულობის ზრდის ფონზე შემცირდა მატერიალური წახალისება და გაიზარდა სწავლა-სწავლების ხელშემწყობი აქტივობების, რესურსების დაფინანსება. პრემიების შემცირება ნეგატიურად არ ასახულა თანამშრომელთა მოტივაციაზე. სტატისტიკით დასტურდება, რომ ცვლილებების პროექტების განხორციელების შედეგად გაიზარდა ინიციატივების რიცხვი „ქვემოდან ზემოთ“, ასევე სკოლის ბაზაზე პროფესიულ განვითარებასა და მოსწავლეებთან ინდივიდუალურ მუშაობაზე დახარჯული დრო. სკოლაში მიმდინარეობს მოსწავლეზე ორიენტირებული სასწავლო პროცესი, რომლის ერთ-ერთი დასტურიც გახლავთ მინიმალური კონტროლის ფონზე მოსწავლეთა მხრიდან შინაგანაწესის დარღვევის ფაქტების მაქსიმალური შემცირება და სხვა.

საგულისხმოა, რომ STEM-ის საგნებში, საგნობრივი სტანდარტის დაფარვის ზრდასთან ერთად, გაუმჯობესდა სწავლა-სწავლების ხელშემწყობი გარემო.

მოსწავლეზე ზრუნვის მიმართულებით ქალაქ თბილისის 82-ე საჯარო სკოლის მაჩვენებელი ქვეყნის საშუალო მაჩვენებელზე ერთი სტანდარტული გადახრით მეტია. სკოლისა და სკოლაში დასაქმებული ადამიანების მიზნების თანხვედრამ და შინაგანი მოტივაციის გაზრდამ ხელი შეუწყო, სწავლების ხარისხის მიმართულებით, ქვეყნის მასშტაბით საუკეთესო მაჩვენებლის მიღწევას.

შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სკოლაში, კათედრის დონეზე დაგეგმილმა და განხორციელებულმა აქტივობებმა შედეგი გამოიღო. ქალაქ თბილისის 82-ე საჯარო სკოლის ორგანიზაციული განვითარების სისწრაფე უფრო მაღალია, ვიდრე ქვეყნის მასშტაბით ზოგადსაგანმანათლებლო გარემოს ცვლილების სისწრაფე.

კვლევის შედეგები პრაქტიკულია დინამიურ გარემოში, კონკურენტულ პირობებში მომუშავე კერძო და საჯარო ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებისთვის და ემსახურება მართვის პრაქტიკის გაუმჯობესებასა და მათი ეფექტიანობის ზრდას.

Annotation

The dissertation work is dedicated to improving the management of secondary school through motivation of self-development in a competitive, rapidly changing environment. The issue is vital, as in Georgia, the speed of development of secondary school working in a competitive environment is much lower than the speed of change of environment, which is the problem of inefficient management of the organization.

The research is related to the planning, organizing, motivation and control of the school's work, as well as the management issues of which final goal is educating a student and education.

Principles of traditional management, which are developed for stable conditions of organizational functioning, are becoming ineffective. New principles of management that are based on the involvement of all employees in the development of the organization are needed.

The paper describes the methodology for diagnosing self-development of secondary school, which includes systemic assessment algorithm of qualitative changes, criterion indicators and self-development indicators in the organization. The methodology envisages an assessment of the potential of secondary school using a quantitative method and provides the detection of employees' initiative behavior. At every level of organizational structure key elements that are the source of further development of the organization and subject to transformation are allocated .

The implementation of school directorship and all employee's potential is evaluated by self-assessment instrument. The employees' initiative is considered to be a source for an organizational development. Theoretical and practical significance of the study is determined by the ability of using theoretical and methodical outcomes of the research obtained during the completion of self-development processes at school, through subject departments. The proposed methodological approach to improve self-development processes may be used by school directorship to change the behavior of employees from "performers" to "the initiator", as well as in building the monitoring system in the process of implementing targeted activities for self-development.

The approbation of the research results allowed me to evaluate the current state of the self-development elements of the school, to take the management decisions for selecting an object to be perfected, to develop and implement the projects of changes. The effectiveness of the amendment projects is confirmed by the improvement of the activities of Public School # 82 of Tbilisi, according to the criteria relevant for EFQM model, by the positive dynamic and statistic of assessments.

As a result, of increasing the engagement in budget planning has reduced material incentives and increased funding of activities and resources facilitating teaching and learning activities. Reducing of bonuses are not negatively reflected on employees' motivation. The statistics confirm that the number of initiatives "from bottom to up", as well as the time spent on professional development at the school base and on individual work with students has been increased. Student-oriented learning process is going on at school, one of the proofs of which is the maximum reduction of facts of violation of internal regulation by pupils as a result of minimal control.

It is noteworthy that in STEM's subjects, along with the increase in coverage of the subject standard, has improved the learning- teaching environment.

In the view of caring about a pupil, the indicator of Tbilisi Public School # 82 is one standard deviation more than the country's average. The concur of the school and the school staff goals and the increase of internal motivation has contributed to acheiving the best indicator of education across the country.

We can conclude that the activities planned and implemented in the school at a department level have worked. The organizational development of Tbilisi Public School # 82 is higher than the speed of the general educational environmet change across the country.

The results of the research are practical in the dynamic environment, for private and public secondary schools working in the competitive conditions and is aimed to improve the management practices and increase their effectiveness.

შესავალი

მსოფლიოს ინტელექტუალურ საზოგადოებაში დღეს ძალიან აქტუალურია და აქცენტირება ხდება იმ თეორიულ და პრაქტიკულ საკითხებზე, რომლებიც ორგანიზაციის მართვის ეფექტიანობას უკავშირდება.

საინტერესოა, რომ ჯერ კიდევ სოკრატე, ანტიკური და საზოგადოდ, დასავლური ფილოსოფიის ფუძემდებელი, მართვას მიიჩნევდა ადამიანის საქმიანობის განსაკუთრებულ სფეროდ, რომლის მთავარი მიზანია საჭირო ადამიანების საჭირო ადგილას დაყენება და მათ წინაშე დასახული ამოცანის მიღწევა (ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა. 2007.:37). მართვის საკითხებს განიხილავდა ასევე გენიალური ბერძენი მოაზროვნე, სოკრატეს მოწაფე პლატონი. იგი მართვას მეცნიერებად მოიაზრებდა და მიაჩნდა, რომ იგი საყოველთაოდ გააზრებულ კანონებს უნდა ეფუძნებოდეს (ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა 2007.:37). ჩვენს დროში მართვის ცნება სისტემატური კვლევის საგანი გახდა. ამ კუთხით საინტერესოა მთელ მსოფლიოში ცნობილი ავტორების პ. დრუკერისა და მ. მესკონის დეფინიციები.

მართვის მეცნიერებაში დღეს მნიშვნელოვანია აგრეთვე ისეთი საკითხები, როგორებიცაა ტაქტიკური დაგეგმვა, მართვის სტილი, ძალაუფლების ფორმები, ჯგუფური დინამიკა, კონფლიქტებისა და სტრესის მართვა, ადამიანური რესურსების მართვა, შრომის ნაყოფიერების მართვა.

სკოლის მართვა გულისხმობს სკოლის, როგორც ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების მუშაობის დაგეგმვას, ორგანიზებას, მოტივაციასა და კონტროლს, აგრეთვე - მათ დამაკავშირებელ პროცესებსა და მართვის სხვა საკითხებს, რომელთა საბოლოო მიზანია მოსწავლის აღზრდა და მომზადება პროფესიული და საზოგადოებრივი ცხოვრებისათვის.

სკოლის მართვა დამოუკიდებელი, სუვერენული მეცნიერებაა, რომელსაც სხვა მეცნიერებათაგან განსხვავებული შესწავლის საგანი აქვს.

სკოლის მართვის მეცნიერების შესწავლის საგანია სკოლის, როგორც ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი, ასევე გადაწყვეტილება და კომუნიკაცია.

სკოლის მართვის შესწავლის ობიექტია ადამიანი, ვინაიდან სკოლა როგორც ორგანიზაცია ანთროპოგენული ინსტიტუტია.

ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით, მოტივაციის გამართული სისტემა ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ნაყოფიერი შრომისადმი დადებითი განწყობის შექმნას. ასეთი სისტემა უზრუნველყოფს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებასა და შემდგომ შენარჩუნებას, საკუთარ საქმიანობაზე პასუხისმგებლობის სრულად აღებასა და მართვითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მათ მუდმივ ჩართულობას.

მსოფლიოში განათლების სისტემის ორგანიზების მრავალი მოდელი არსებობს – ზოგი უფრო ცენტრალიზებული, ზოგიც დეცენტრალიზებული. არგუმენტები მოიძებნება ამა თუ იმ სისტემის უპირატესობის დასასაბუთებლად. ზოგადი განათლების უკვე განვლილი თუ მიმდინარე რეფორმის შეფასება განსხვავდება სისტემაში ჩართული დაინტერესებული მხარეების მიხედვით (სამინისტროს წარმომადგენლები, სკოლის დირექტორები, სამეურვეო საბჭოები, რესურსცენტრები, განათლების სფეროში მოღვაწე არასამთავრობო სექტორი, მშობლები) თუმცა აშკარაა, რომ დეცენტრალიზაციის ერთ-ერთი მიზანი, განათლების ხარისხის გაუმჯობესება, რომელზეც შეთანხმდა ჩვენი საზოგადოება, საქართველოს განათლების სისტემისთვის სამწუხაროდ დღესაც კვლავ დიდ პრობლემად რჩება.

ისეთ პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, როგორიც საქართველოა, დეცენტრალიზაცია არ არის მარტივი, რადგანაც კადრების დიდი ნაწილი – განსაკუთრებით მასწავლებლების უმეტესობა – საპენსიო ასაკს გადაცილებულია. მათ პროფესიული კარიერის უდიდესი ნაწილი განვლეს საბჭოთა დროინდელ ცენტრალიზებულ სისტემაში, სადაც მასწავლებლებს „ეძლეოდათ დეტალური ინსტრუქციები იმასთან დაკავშირებით, თუ რა უნდა ესწავლებინათ და როდის.“ დეცენტრალიზაციის თემაზე შექმნილი აკადემიური შრომები ხშირად ეხება რეფორმების წარმატებით განხორციელების საქმეში ადგილობრივი კადრების პროფესიონალიზმის მნიშვნელობის საკითხს (გ. შარვაშიძე, განათლების რეფორმა, სასწავლო გეგმის შეცვლა და მასწავლებელთა განათლება საქართველოში 2004:18).

სწავლებისა და სწავლის საერთაშორისო კვლევა (TALIS) ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის კვლევაა. ეს არის პირველი საერთაშორისო კვლევა, რომელიც კომპლექსურად შეისწავლის მასწავლებლის პროფესიულ საქმიანობასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა ასპექტს: პროფესიული განვითარება, შეფასება და უკუკავშირი, პროფესიითა და სამუშაო ადგილით კმაყოფილება, მასწავლებლების სკოლაში საქმიანობა, საგაკვეთილო პროცესში გამოყენებული სტრატეგიები და მეთოდები, ღირებულებები და დამოკიდებულებები. საქართველოში კვლევის ადმინისტრირება შეფასებისა და გამოცდების ეროვნულმა ცენტრმა უზრუნველყო ჩვენი ქვეყნის 440 სკოლის დირექტორისა და ამ სკოლების 6000-ზე მეტი მასწავლებლის დახმარებით. TALIS მონაწილე ქვეყნებს საშუალებას აძლევს საერთაშორისო ინდიკატორებზე დაყრდნობით გააანალიზონ მასწავლებლებსა და სწავლებაზე ორიენტირებული პოლიტიკა. TALIS შედარებითი, კროსკულტურული კვლევაა და, შესაბამისად, საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ, რა გავლენას ახდენს კვლევაში მონაწილე ქვეყნების საგანმანათლებლო პოლიტიკა სასწავლო გარემოზე სკოლებში.

TALIS ეხმარება ქვეყნებს შეიმუშაონ ისეთი პოლიტიკა, რომელიც ხელს შეუწყობს პირობების შექმნას მაღალი ხარისხის სწავლებისა და სწავლისათვის. მოცემულ კვლევაში ასახულია ინდივიდუალური საქმიანობისა და ორგანიზაციული პროდუქტიულობის საკითხებზე ჩატარებული კვლევის შედეგებიც, საიდანაც ცნობილი ხდება, რომ ავტონომიურობა დადებითად აისახება კოგნიტურ განვითარებაზე (Kohn & Schooler.:1978), ცოდნის შეძენასა და გამოყენებაზე (Wall, Jackson & Davids.:1992), პიროვნული ინიციატივის ამაღლებასა და პროაქტიული როლის შესრულებაზე (Frese, Krings, Soose & Zempel.:1996; Parker, Wall & Jackson.:1997) და თვითეფექტურობის ზრდაზე (Parker, 1998). კვლევები აჩვენებს, რომ ავტონომიურობის გაზრდა ადამიანებს უბიძგებს მათ წინაშე არსებული ამოცანების გადასაჭრელად უფრო გონივრული გზების მოძიებისაკენ (Jackson & Wall.:1991; Wall, Jackson & Davids.:1992). კვლევები ასევე ადასტურებს კავშირს სამუშაოს ხასიათს, ავტონომიურობის ხარისხსა და სტრესის დონეს შორის: როცა სამუშაო, თავისი ხასიათიდან გამომდინარე, მაღალ მოთხოვნებს

უწესებს ადამიანს, ავტონომიურობის ხარისხის გაზრდა ამცირებს თანამშრომლებში სტრესის დონეს (Karasek.:1979).

ავტონომიურობა განსაკუთრებით აქტუალურია სწრაფად ცვალდებად, კომპლექსურ პროფესიებში. როცა საქმიანობა მკაცრად სტანდარტიზებულია, მაშინ კონტროლის მიღწევა მკაცრი წესებისა და პროცედურების საშუალებით არის შესაძლებელი, მაგრამ როცა ამოცანის მიღწევა რთული გადაწყვეტილებების მიღებას საჭიროებს, აქ შეუძლებელია წესებისა და პროცედურების ისეთი რეპერტუარის შემუშავება, რომელიც ამოცანის შესრულებასთან დაკავშირებულ ყველა გაურკვევლობას დაფარავს. ასეთ საქმიანობასთან დაკავშირებით წესებისა და პროცედურების ჩამოყალიბებაზე უფრო გამართლებულია მიზნებისა და ქცევის ნორმების დადგენა და მათი მონიტორინგი იმ დაშვებით, რომ ამ მიზნების მიღწევის გზებს თანამშრომლები თავად განსაზღვრავენ (Ouchi:1977; Clegg:1984).

სხვა ფაქტორებთან ერთად, ორგანიზაციის ეფექტიანობას განაპირობებს მდგომარეობა, როდესაც ორგანიზაცია მუდმივად ზრუნავს თვითგანვითარებაზე, ორიენტირებულია სიახლეების ათვისებაზე. აქვს უკუკავშირის მექანიზმი, რომელიც საშუალებას აძლევს მის ყოველ თანამშრომელს და ჯგუფებს ისწავლონ საკუთარი გამოცდილებით.

გასული საუკუნის 20-იან წლებში დამუშავებული და შემოწმებული იქნა კლასიკური მენეჯმენტის პრინციპები: სპეციალიზაცია, სტანდარტიზაცია, დაგეგმვა და კონტროლი, იერარქია, დაჯილდოება. თანამედროვე პირობებში მოცემული პრინციპების გამოყენებისას ბევრი ორგანიზაცია შეეჯახა მართვის კრიზისს, რომელიც მდგომარეობს მენეჯმენტის უნარის არქონაში მიიღონ სწრაფი და ეფექტური გადაწყვეტილებები სწრაფადცვალდებადი გარემოსა და კონკურენციის პირობებში. თანამედროვე ეკონომიკური გარემოს დინამიურობა და გაურკვევლობა წინა პლანზე გრძელვადიანი კონკურენტულ უპირატესობებს შორის აყენებს ორგანიზაციის ცვლილების სისწრაფეს,

რაც, თავის მხრივ, შეუძლებელია ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონეზე მონდომებული, მოტივირებული, ინიციატივიანი თანამშრომლების მოქმედების გარეშე. კონკურენციის პირობებში მნიშვნელოვანი ხდება ორგანიზაციის ზრდა და

განვითარება თანამშრომლების აქტიური ჩართვის, უფლებების დელეგირების, ინიციატივის, შესაბამისი კულტურისა და თვითგანვითარების ხარჯზე.

ადაპტური სტრუქტურების აგების სფეროში ვერც ახალი კონცეფციების (რომელიც ხორცს ასხამს თანამშრომლების ინიციატივას), არსებობამ (ფრაქტალური ორგანიზაცია, შემსწავლელი ორგანიზაცია, დეცენტრალიზებული კომპანია, სინერგული ორგანიზაცია და სხვა), ვერც ორგანიზაციულ განვითარებასა და ადაპტაციაში თანამშრომლების ინიციატივის გამოყენების წარმატებული პრაქტიკის საკმარისმა რაოდენობამ (Google, Facebook, MorningStar, 3M, Semco და სხვა) ვერ შეცვალა წარმოდგენები ეფექტიანი მართვის შესახებ. კლასიკური მენეჯმენტის პრინციპები დღემდე დომინირებული რჩება როგორც სხვა დანარჩენ, ასევე ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების მართვისას. გამოთქმული ჰიპოთეზის თანახმად, ეს განპირობებულია ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვის ხელშემწყობი ინსტრუმენტის არარსებობით.

ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის შესაბამისად, საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 15 სექტემბრის №448 ბრძანებით ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების დაფუძნენ საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებად. შეიცვალა სკოლების დაფინანსების სისტემა. ვაუჩერული დაფინანსების სხვადასხვა მოდელიდან საქართველომ აირჩია „უნივერსალური“ დაფინანსების მოდელი, რაც გულისხმობდა ყველა მოსწავლის დაფინანსებას, მიუხედავად იმისა, კერძო სკოლაში სწავლობდა ის თუ საჯაროში. ამასთანავე, კერძო და საჯარო სკოლების ვაუჩერული დაფინანსება თანაბარი იყო საწყის ეტაპზე და არ განსხვავდებოდა ერთმანეთისგან. მშობელს ჰქონდა შესაძლებლობა, თუ კერძო სკოლაში სწავლის ღირებულება აღემატებოდა სახელმწიფოს მიერ გამოყოფილ ვაუჩერს, თვითონ შეეცხო სწავლის გადასახადი საკუთარი ფინანსური რესურსიდან. (ზოგადი განათლების ვაუჩერული დაფინანსების ეფექტურობის კვლევა თანასწორობის კონტექსტში-კვლევა მომზადდა სამოქალაქო ინტეგრაციისა და ეროვნებათმორისი ურთიერთობების ცენტრის მიერ აღმოსავლეთ-დასავლეთის მართვის ინსტიტუტის (EWMI) პროგრამის „საქართველოში საჯარო პოლიტიკის, ადვოკატირებისა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარება“ (G-PAC) ფარგლებში.:2014). ფაქტმა, რომ

მშობელს მიეცა შესაძლებლობა, საკუთარი შეხედულებისამებრ შეერჩია ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულება, სკოლებს შორის კონკურენცია გააჩინა. საბანკო ანგარიშების გახსნით, ქონებრივი და ფინანსური დამოუკიდებლობის მინიჭებით, სკოლის სამეურვეო საბჭოს შექმნითა და მისთვის მნიშვნელოვანი უფლებამოსილებების გადაცემით სკოლები გახდნენ ავტონომიური ერთეულები, რითაც მოხდა თავისუფლების ღირებულების რეალიზება (დეცენტრალიზაციის რეფორმის მიმდინარეობის შეფასება: 2008).

საშუალოდ TALIS-ში მონაწილე ქვეყნების დირექტორების 15% ამბობს, რომ მათ მოსამზადებელ პროგრამაში არ შედიოდა სკოლის ადმინისტრირების კომპონენტი. TALIS -ის კვლევის მიხედვით საქართველოში დირექტორობის კანდიდატებს არ მოეთხოვებათ არც პედაგოგიური განათლება და არც სკოლის მართვაში საუნივერსიტეტო განათლება (საქართველოში ადრე არ არსებობდა სკოლის დირექტორის მომზადების საუნივერსიტეტო პროგრამები). ქართველი დირექტორების უდიდესი ნაწილი კი თვლის, რომ მათ მოსამზადებელ პროგრამაში შედიოდა როგორც პედაგოგიური, ასევე სასწავლო პროცესის მართვისა და სკოლის ადმინისტრირების კომპონენტები, რაც ბუნებრივია სიმართლეს არ შეესაბამება (როგორი უცნაურიც არ უნდა იყოს, ეს მაჩვენებელი, TALIS-ში მონაწილე ქვეყნებს შორის ყველაზე მაღალი საქართველოშია). სინამდვილეში, საქართველოში სკოლის დირექტორების უმრავლესობას არ აქვს არც მართვის პრაქტიკული გამოცდილება და არც აკადემიური განათლება ადმინისტრირების მიმართულებით.

სისტემაში განხორციელებული დეცენტრალიზაციის უმთავრეს პრობლემად მაინც რჩება ის გარემოება, რომ მართალია სკოლის დონეზე მივიღეთ მაღალი ხარისხის დემოკრატიული მოდელი, მაგრამ ამავდროულად მივიღეთ სუსტი ადმინისტრირება და მართვის სისტემა მთლიანად. ადგილზე გადაწყვეტილების მიღება, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ზოგადსაგანმანათლებლო სფეროში.

სამწუხაროდ, პრობლემის ერთ-ერთი მიზეზი ზოგადი განათლების სფეროში შესაბამისი განათლების და გამოცდილების მქონე სკოლის ხელმძღვანელების არარსებობა და მათი არაადეკვატური თვითშეფასებაც არის, რაც მოგვიანებით დადასტურდა კიდევ სწავლებისა და სწავლის საერთაშორისო TALIS -ის კვლევაში.

კონკურენტულ გარემოში მომუშავე ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მართვის პრობლემა დღემდე აქტუალურია და მოითხოვს გადაწყვეტას.

პრობლემის დამუშავების ხარისხი

ზრდისა და განვითარების წყაროები, მიმართულებები, სისტემის განვითარების ფატორები, ახალი ეკონომიკის პირობებში კონკურენტუნარიანობა, აგრეთვე მენეჯმენტის პარადიგმის ცვლილების აუცილებლობა და ორგანიზაციების ადაპტური უნარების გარდაუვალობა განხილულია ი.შუმპეტერის, დ.რუვენსის, ლ.ბერტალანფის, ვ.მ.ბეხტერევის, გ.ჰეგელის, რ.გ.კილმანის, ტ.პორტერის, ა.გ.ტესლინოვის, ბ.რ.ფლეტჩერის, კ.ბოულდინგის, ა.ესპინოზის; ვ. სართანია. მ.თოქმაზიშვილი. შ. მაღალაკელიძე; გ.შუბლაძე, ბ.მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაურის; ი.ანსოფის, დ.მ.გვიშიანის, ე.გოლდრატის, გ.გოლდშტეინის, ლ.გრეინერის, გ.მინცბერგის, გ.პიზანოს, კ.პრახალადას, დ.ტისის, გ.ხემელის და ე.შუენის ნაშრომებში.

სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების თვითგანვითარების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ბაზა, ორგანიზაციების თვითგანვითარების მართვის დონეზე ადაპტური სტრუქტურების აგების მიდგომები გამოკვლეულია პ.სენგეს, ნ.აკატოვის, ხ.ვისსემის, რ.აკოფის, ხ.ვარნეკეს, ს.კომაროვის, ა.მოლოდჩიკის, მ.პედლერის, ო.რომანოვას, ა.სუხოვას, ა.ტატარკინის, ვ.ხიცენკოს, მ.ხემმერისა და შელომენცევის ნაშრომებში.

თვითგანვითარებადი სტრუქტურების ეფექტიანობა დამტკიცებულია ჯ.კოვინის, პ.კანდვალის, დ.სლევინის კვლევებში.

ორგანიზაციული ცვლილებებისას პერსონალის პროცესებში ჩართვა, ორგანიზაციული განვითარების სფეროში ინიციატივიანი ქცევის სტიმულირება, ეფექტური საკადრო პოლიტიკა გამოკვლეულია რიჩარდ სტივენ პ. გორტონის; რობინსისა და ტიმოთი ა. ჯაჯის; ტომას ჯ. სერჯიოვანის; ო. ჰელევიკის; ვ.ანტროპოვის, ე. ვეტლუჟსკიხის, ვ.ნ. ბელკინის, ნ.ა.ბელკინას, ა.ი.პრიგიჟინის; მ.ბიწაძის; უეინ კ.ჰოისა და სესილ გ. მისკელის ნაშრომებში.

ორგანიზაციის მდგომარეობის შესწავლა ორგანიზაციული განვითარებისა და თვითგანვითარებისათვის წარმოდგენილია დ.გარვინის, ფ.გინოს, რ.კაპლანის,

მარსიკის, რ. მოლინაინენის, მ.მელოუნის, დ.ნორტონის, კ.რამპერსადას, კ.უოტკინსის, ლ.ედვინსონის, ა.ედმონდსონის ნაშრომებში.

ამასთან, მართვისა და დიაგნოსტიკის განხილული სისტემები საშუალებას იძლევა აღიწეროს მხოლოდ თვითგანვითარების დახასიათების ნაწილი, ამიტომ ისინი არ შეიძლება სრულიად იქნას გამოყენებული ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვის პრაქტიკაში. ამასთან, მართვის პროცესების დიაგნოსტიკის საკითხები თვითგანვითარების კონტექსტში მოითხოვენ შეფასების მეთოდების ადაპტაციას და დამუშავებას.

კვლევის **ინფორმაციული ბაზა** სხვადასხვა პერიოდული გამოცემების პუბლიკაციებია, რომლებიც სისტემაშია მოყვანილი, აგრეთვე ფაქტიური მასალები და ემპირიული მონაცემები, რომლებიც მიღებული იქნა იმ კვლევების მიმდინარეობის დროს, რომელთაც ვასრულებდი/ვმონაწილეობდი მასში.

სადისერტაციო ნაშრომის სიახლე მდგომარეობს იმაში, რომ

1. მოცემულია ცნების განმარტება “ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვა“, რომელიც ორგანიზაციის თვითგანვითარების კონტექსტში განსაზღვრავს მართვის პროცესის ძირითად ელემენტებს, ამასთან აქცენტი კეთდება იმაზე, რომ მოცემული საქმიანობა განპირობებულია გარემოს დინამიკით, ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპით. მართვის სუბიექტად გვევლინება ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ლიდერთა ერთობლივი საქმიანობა; მართვის ობიექტი შემოიფარგლება ორგანიზაციის თვითგანვითარებისათვის ძირითადი ელემენტებით (ლიდერობა, სტრუქტურა, კორპორატიული კულტურა, სწავლების პროცესები და მოტივაცია); მიზნობრივი მიმართულება არის თანამშრომელთა ქცევითი ინიციატივის აქტივაცია, როგორც შემდგომი ორგანიზაციული განვითარების წყარო.

2. დამუშავებულია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგია, რომელიც 1) აჩვენებს ორგანიზაციის იმ ელემენტებს შორის ურთიერთკავშირს, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან თანამშრომლების თვითგანვითარებასა და ქცევის ხასიათზე; 2) ითვალისწინებს ტრადიციული ადმინისტრაციული სტრუქტურისთვის დამახასიათებელი ორგანიზაციული ელემენტების ტრანსფორმაციას; 3) რომელიც ხელს უწყობს თვითგანვითარებადი

ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელ გარემოში თანამშრომლის საშემსრულებლო ქცევას; 4) ორგანიზაციული განვითარების მიზნით, ხელს უწყობს თანამშრომლის მიერ ინიციატივის გამოვლენას.

სტრატეგია, ორგანიზაციის მართვის პროცესში დიაგნოსტიკების ინსტრუმენტების ინტეგრირების შედეგად, თვითგანვითარების პროცესების ანალიზის საფუძველია. ანალიზის შედეგები წინასწარ განსაზღვრავს ტრანსფორმაციის სისრულის შესახებ გადაწყვეტილებას და ასახავს მის ხარისხს. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგიის ჩამოყალიბება ისეთი სიახლე იქნება, რომელიც დაეხმარება ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის ხელმძღვანელებს გააუმჯობესონ ადმინისტრირების შესახებ ცოდნა და პრაქტიკა, აგრეთვე გაზარდონ სკოლის ეფექტიანობა.

3. შემოთავაზებულია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკების მეთოდოლოგია, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციაში თვისებრივი ცვლილებების სისტემური შეფასების ჩატარების ალგორითმს, კრიტერიალურ მაჩვენებლებს და თვითგანვითარების ინდიკატორებს. მეთოდოლოგია ითვალისწინებს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის პოტენციის შეფასებას, უზრუნველყოს თანამშრომლეთა ინიციატივიანი ქცევის გამოვლენა ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონეზე, აგრეთვე იმ ძირითადი ელემენტების გამოვლენას, რომლებიც ორგანიზაციის შემდგომი განვითარების წყაროა და ექვემდებარებიან ტრანსფორმაციას.

კვლევის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა განისაზღვრება სკოლაში თვითგანვითარების პროცესების სრულყოფისას მიღებული კვლევის თეორიული და მეთოდური შედეგების გამოყენების შესაძლებლობით.

დიაგნოსტიკების საფუძველზე შემოთავაზებული თვითგანვითარების პროცესების სრულყოფის მეთოდოლოგიური მიდგომა შესაძლოა სკოლის დირექციამ გამოიყენოს თანამშრომელთა ქცევის შესაცვლელად სკოლის განვითარებისას „შემსრულებლიდან“ „ინიციატორამდე“, ასევე თვითგანვითარებისთვის მიზანმიმართული აქტივობების დანერგვის პროცესში, მონიტორინგის სისტემის აგებისას. კვლევის შედეგები პრაქტიკულია კერძო და საჯარო ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებისთვის.

თვითგანვითარების პროცესების სრულყოფის საკითხებზე დისერტაციის დასკვნები და რეკომენდაციები გათვალისწინებულ იქნა სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლაში 2014-2016 წლებში ცვლილებების დანერგვისას. დანერგვის შედეგები წარმოდგენილია მოცემულ ნაშრომში.

დისერტაციის მოცულობა და სტრუქტურა

დისერტაცია გადმოცემულია 194 გვერდზე დანართებისა და ბიბლიოგრაფიის გარეშე. შედგება შესავალის, 3 თავის, დასკვნის, გამოყენებული ლიტერატურის სიისა და 8 დანართისგან. ნაშრომი ილუსტრირებულია 13 ცხრილით, 6 დიაგრამითა და 9 ნახაზით. გამოყენებული ლიტერატურა და წყარო წარმოდგენილია 197 ერთეულით. შესავალში დასაბუთებულია კვლევის თემის აქტუალობა, ჩამოყალიბებულია მიზნები და ამოცანები, განსაზღვრულია კვლევის ობიექტი და საგანი, ხაზგასმულია კვლევის მეცნიერული სიახლე, თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა.

პირველ თავში „ორგანიზაციის თვითგანვითარების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები“ დამტკიცებულია, რომ თანამედროვე ეკონომიკის პირობებში თვითგანვითარება არის ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ფაქტორი. განხილულია ცნებების „განვითარება“ და „თვითგანვითარება“ ძირითადი მაჩვენებლები. საკვანძო ელემენტებს, რომლებიც ხელს უწყობენ თვითგანვითარებას, განეკუთვნებიან: სტრუქტურა, კულტურა, სწავლება, მოტივაცია, ლიდერობა. მოცემულია ცნების „თვითგანვითარების მართვის“ განსაზღვრება.

მეორე თავში „ორგანიზაციების თვითგანვითარების მართვა“ განხილულია ის პირობები, რომლებიც აუცილებელია თვითგანვითარების საფუძველზე მართვაზე გადასვლისთვის. შემოთავაზებულია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგია. ჩატარებულია დიაგნოსტიკების ინსტრუმენტების შედარებითი ანალიზი, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციულ განვითარებაზე;

დამუშავებულია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკების მეთოდოლოგია, რომელიც საშუალებას იძლევა განვსაზღვროთ სკოლის თვითგანვითარების პროცესების მიმდინარე მდგომარეობა, შევქმნათ

მონიტორინგის სისტემა, მისი გაუმჯობესებისთვის დავამუშავოთ და დავნერგოთ შესაბამისი აქტივობები.

მესამე თავში „ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების თვითგანვითარების დიაგნოსტიკა“ მოცემულია შემოთავაზებული დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტის ვალიდაცია (სანდოობა), განზოგადოებულია აპრობაციის შედეგები; განხილულია თვითგანვითარების პროცესების სრულყოფის შედეგები სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის მაგალითზე. ღონისძიებათა შედეგიანობა დასაბუთებულია შეფასებათა დინამიკით, რომლებიც შეესაბამება ხარისხის მართვის EFQM მოდელის კრიტერიუმებს.

დასკვნაში განზოგადოებულია კვლევის შედეგები, ჩამოყალიბებულია ძირითადი მიგნებები, შემოთავაზებულია რეკომენდაციები ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლების თვითგანვითარების პროცესების სრულყოფისათვის სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის მაგალითზე.

დანართებში მოცემულია ემპირიული კვლევის მასალები, პროექტის რეალიზებისთვის შემუშავებული ინსტრუმენტები, ცხრილები და დიაგრამები.

1. ორგანიზაციების თვითგანვითარების თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები.

1.1. თანამედროვე გამოწვევები და ორგანიზაციის მართვის თვითგანვითარების პრინციპებზე გადასვლა

მოცემული კვლევის მიზნობრივი მიმართულება ითვალისწინებს რიგი ამოცანების გადაჭრას, რომლებიც თანამედროვე გამოწვევების ფონზე დაკავშირებულია მიმდინარე თვითგანვითარების პროცესებთან. მოცემული საკითხების გადაწყვეტა აუცილებელია

დავიწყოთ იმ ფაქტორების განხილვით, რომლებიც კონკურენტულ უპირატესობებსა და ორგანიზაციების ეფექტიან მართვაზე წარმოდგენების ტრანსფორმაციას ეხება; საკითხებით, რომლებიც „თვითგანვითარების,“ როგორც ეკონომიკური კატეგორიის, ორგანიზაციულ თვითგანვითარებასთან დაკავშირებული თანამედროვე მენეჯმენტის პარადიგმის შექმნის მიზეზები გახდნენ.

უდავოდ, ამ ფაქტორების კომპლექსი დაკავშირებულია მუდმივ განვითარებაში მყოფ ორგანიზაციულ გარემოსთან. ორგანიზაცია ინარჩუნებს უნარს ეფექტურად იარსებოს მანამ, სანამ პასუხობს გარემოს გამოწვევებს (Карпов 2009:18). მიზნების მისაღწევად აუცილებელი ორგანიზაციის მართვის პრინციპები. ორგანიზაციის მაჩვენებლები იცვლება დროში, აქვთ ევოლუციური ხასიათი და პირდაპირაა დაკავშირებული საზოგადოების განვითარების ეტაპებთან. მათზე აქცენტები კეთდებოდა იმის მიხედვით, თუ როგორ იცვლებოდა მართვის ობიექტის ფუნქციონირების გარე პირობები. არჩევანი ერთი ან მეორე მეთოდის გამოყენების სასარგებლოდ განპირობებულია იმით, თუ როგორია გარემო პირობების ვრცელი ნაკრები (ისტორიული, ნაციონალური, პოლიტიკური, რელიგიური, კულტურული გეოგრაფიული და სხვ.), მაგრამ ყველაზე მეტ ინტერესს წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორები.

მენეჯმენტის, როგორც კვლევის დამოუკიდებელი დარგის შექმნის მომენტიდან, ეგრეთწოდებული მასობრივი წარმოების ეპოქიდან (1900-1930წწ) წარმოებები

ფუნქციონირებდნენ არაგაჯერებული ბაზრების პირობებში, პირველადი მოთხოვნილების საგნებზე მოთხოვნა მნიშვნელოვნად აჭარბებდა შეთავაზებას, მომხმარებელი მზად იყო შეეძინა საქონელი მისაღებ ფასად, არ მოითხოვდნენ განსაკუთრებულ ნაირსახეობებს (Гольдштейн 2000: 207). ორგანიზაციებს ჰქონდათ ექსტენსიური ზრდის უზარმაზარი პერსპექტივა, ხოლო მომხმარებელთა ინდივიდუალური მოთხოვნების არარსებობის გამო, არ იყო საქონლისა და ტექნოლოგიების სრულყოფის აუცილებლობა. მეწარმის ძირითადი ამოცანა პროდუქციის გამოშვების ხარჯის შემცირებისათვის მასობრივი წარმოების მექანიზმის დამუშავება და ოპტიმიზაცია იყო (Ансоф 1989: 9), ხოლო მარკეტინგის ამოცანები დასული იყო მისაღებ ფასებში სტანდარტული პროდუქტების ნაკრების შეთავაზებაზე. ამის გარდა, მასობრივი წარმოების ეპოქა ხასიათდება საზოგადოების მხრიდან მეწარმის საქმიანობაზე პოლიტიკური და სოციალური კონტროლის არარსებობით (Гольдштейн იქვე).

ამ მოცემულობაზე მენეჯმენტის პასუხი, მართვის სკოლისა და ადმინისტრაციული მართვის სკოლის ჩამოყალიბება იყო (ფ.ტეილორი, ფ.გილბერტი, გ.განტტი, ა.ფაიოლი, მ.ვებერი და ა.შ.) მმართველობით ნაწილში, რომელიც ეხებოდა მართვის ობიექტს, ძირითადი აქცენტი კეთდებოდა დასაქმებულების შრომაზე, რომელთა ეფექტიანობას და მწარმოებლობას წინასწარ განსაზღვრავდა ორგანიზაციის ძირითადი კონკურენტული უპირატესობა. გამოიყენებოდა შემეცნების ისეთი მეთოდები, როგორებიცაა დაკვირვება, გაზომვა, ანალიზი. საწარმოო ურთიერთობების რაციონალიზაციისა და შრომის ორგანიზაციის ფუნქციონირების კანონზომიერებების საფუძველზე, ოპერაციების შესრულების ოპტიმიზაციის გზით, მკვლევარები ძირითადად დასაქმებულის მწარმოებლობის გაზრდაზე მუშაობდნენ. ამ პერიოდის დამსახურებაა მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების შემდგომი განვითარებისათვის, ორგანიზაციის სტრუქტურის შექმნის საწყისი პრინციპების, მართვის საბაზისო ფუნქციების გამოვლენა (Гвишиანი 1998: 64-66).

საზოგადოების მხრიდან შრომითი ურთიერთობების პოლიტიკური და სოციალური კონტროლის არარსებობა, საშუალებას იძლეოდა ადამიანი განხილულიყო,

როგორც შრომითი რესურსი „დიდი მექანიზმის პატარა ჭანჭიკი“ (Мельников 2011.:456-470). ზუსტად ამიტომ, მეცნიერული მართვის სკოლისა და ადმინისტრაციული სკოლის ფუძემდებლებმა, საჭირო ყურადღება არ დაუთმეს ადამიანურ ფაქტორს. ეს საკითხები განიხილებოდა მხოლოდ მატერიალური დაინტერესებისა და ფორმალური ურთიერთობების პოზიციიდან.

მენეჯმენტის განვითარების მომდევნო ეტაპი არის 30-იანი წლების დასაწყისი, როცა სამომხმარებლო საქონლის ბაზრები ახლოს იყვნენ გაჯერებასთან. გაზრდილმა კონკურენციამ მართვის ამოცანები გადაანაცვლა ბაზარზე საქონლის წინ წაწევის, რეკლამის, გასაღების ორგანიზაციის მიმართულებით, ხოლო წარმოებული საქონლის გაყიდვის მეთოდები გადაიქცა მარკეტინგის თვითმიზნად (Ансоф 1989: 10), გაყიდვების აქტიური სტიმულირების აუცილებლობამ რეკლამის ძირითადი საშუალებების: გაზეთების, რადიოს, ტელევიზიის შეძენასთან ერთად, მიგვიყვანა მარკეტინგის კომპლექსური კონცეფციის დამუშავებასთან მიგვიყვანა. ამ პერიოდში მუშათა კონცენტრაცია ფაბრიკებში ხელს უწყობდა მათ გაერთიანებას პროფკავშირებში და ბრძოლას მშრომელთა უფლებებისათვის.

მენეჯმენტის პასუხი მსგავს პოლიტიკურ და სოციალურ ზემოქმედებებზე იყო ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლის ჩამოყალიბება (ე. მეიო, მ. ფოლლეტი) ექსტენციური მეთოდებიდან ინტენსიურზე გადასვლამ წარმოებებისაგან მოითხოვა მართვის ახალი ფორმები, შრომითი ამოცანებიდან სოციალურ-შრომით ურთიერთობებზე აქცენტის გადატანა. ფოლლეტი ჯერ კიდევ მაშინ გამოთქვამდა ვარაუდს, რომ პირველ რიგში მენეჯერი უნდა იყოს ლიდერი და დასაქმებულების აღიარება, ჰარმონია მმართველსა და დასაქმებულს შორის ამჯობინოს თანამდებობრივ ძალაუფლებას.

საზოგადოების განვითარებასთან, კონკურენციის გაძლიერებასთან და გარემოს დინამიკასთან ერთად ხდება გადასვლა მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლობითი მეთოდებიდან უფრო „რბილ“ ფორმებზე. ანსოფის აზრით, დამდგარი ღრმა ცვლილებები დაკავშირებულია საზოგადოების მიერ „ეკონომიკური კეთილდღეობის ახალი დონის“ (Ансоф 1989: 12) მიღწევებთან, ამას კი თავის მხრივ მივყავართ იმასთან, რომ მოთხოვნა ცხოვრების დონისადმი მიეკუთვნება უფრო მეტად თვისებრივ

მაჩვენებლებს, ვიდრე რაოდენობრივს. „მამდარი მომხმარებლები ელოდებიან თავიანთი შენაძენისაგან მეტ სიამოვნებას, ხოლო თავისი სამუშაოსაგან-პიროვნული მოთხოვნილების დაკმაყოფილების მაღალ დონეს” (Ансоф 1989: 12).

ნაჩვენები ფაქტორები, რომლებიც მართვის პრინციპების განსაზღვრაში გაძლიერებულია საზოგადოებრივი ძალების დაინტერესების გამომჟღავნებით, მოითხოვენ მოტივაციის ისეთი სისტემის განვითარებას, რომელიც აგებულია პიროვნების მოთხოვნილებების მრავალფეროვნების საფუძველზე, კადრების გადამზადებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე დანახარჯის გაზრდაზე. ბიზნესის ახალი მოთხოვნების პასუხად ჩამოყალიბდა ქცევითი მეცნიერების სკოლა, რომლის დამფუძნებლებმა გამოიკვლიეს მოტივაციის მექანიზმები, ურთიერთქმედების სოციალური ასპექტები, ლიდერობა, სამუშაოს შინაარსის გავლენა ეფექტიანობაზე, შრომითი საქმიანობის ხარისხი და სხვ. მენეჯმენტის ობიექტის აქცენტი მიმართული იყო პერსონალის ქცევისაკენ, როგორც ორგანიზაციის არსებობის წარმატებულობის ძირითადი ფაქტორისაკენ.

შემდგომში, ტექნიკური საშუალებებისა და ინფორმაციის დამუშავების რაოდენობრივი მეთოდების სწრაფმა განვითარებამ, XX საუკუნის 50-იან წლებში მიგვიყვანა რაოდენობრივი სკოლის დაარსებასთან. შეზღუდული რესურსების პირობებში, გადაწყვეტილებების დროული მიღებისათვის იგი ეფუძნებოდა მათემატიკური მოდელირებისა და ოპტიმიზაციის მეთოდების, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებას. მოდელირებამ საშუალება მისცა გაემარტივებინათ რეალობა, მუდმივადცვალებადი ფაქტორების რაოდენობის შემცირებით მართვად რაოდენობამდე (Мескон 2002: 71). განვითარებულ ქვეყნებში ბაზრების გაჯერებულობამ განაპირობეს გლობალიზაციის პროცესის დასაწყისი და ტნკ (ტრანსნაციონალური კორპორაციები) წარმოქმნა, რამაც გამოიწვია გარემოს გართულება, კონკურენციის გამძაფრება და სულ უფრო მეტი გაურკვევლობა. მართვის აუცილებლობა, რომელიც მიმართულია მომავლისაკენ, რეალიზდა სტრატეგიული მენეჯმენტის წარმოქმნით. ორგანიზაციის მართვის პარამეტრებს შორის წინა პლანზე გამოდის: მისია, მიზნები, სტრატეგია და მისი რეალიზაცია, კონკურენტული უპირტესობები, (Молодчик 2001.:25).

პროცესებისა და სისტემების (Деминг 2007: 46) ხარისხი, აგრეთვე ადამიანური რესურსები.

ამგვარად, გარემო პირობების შეცვლამ მიგვიყვანა იქამდე, რომ შეიცვალა წარმოების წარმატების ფაქტორები. XX საუკუნის დასაწყისში მეწარმეებს აფიქრებდათ ბაზრების შექმნა, ისინი შეცვალეს ისეთი მმართველობის მომხრეებმა, რომლებიც სრულყოფდნენ წარმოების მექანიზმებს, რითაც ამაღლებდნენ საქმიანობის ეფექტიანობას. შემდეგ მწარმოებლები სრულყოფდნენ პროდუქციის გასაღების მექანიზმებს. 50-იანი წლების დასაწყისიდან მძაფრდება კონკურენცია, გარემოს დინამიზმმა და სამეცნიერო-კვლევითმა და სამუშაოების მიღწევებმა გამოიწვიეს სტრატეგიული მენეჯმენტის განვითარების აუცილებლობა.

საზოგადოებრიობის გავლენას და „მომხმარებლის დიქტატურას“ მივყავართ ხარისხის მართვის კონცეფციის განვითარებასთან. გარემო აღარ არის სტაბილური, ხოლო საწარმოს მართვისათვის საჭიროა გარემოს მუდმივი კვლევა.

ცხრილი 1-ში მართვის პრინციპებისა და ინსტრუმენტების ევოლუცია, განზოგადოებული და წარმოდგენილია გარემოს ძირითადი მაჩვენებლები მრეწველობისა და საზოგადოების განვითარების პოზიციიდან, რომელთა შესაბამისად მოხდა მართვის პრინციპებისა და ინსტრუმენტების ევოლუცია.

ცალკე ეპოქის გამოყოფა- „ახალი ეკონომიკის ეპოქის“ დაკავშირებულია ისეთი ძირითადი ფაქტორების დომინირებასთან (გლობალიზაცია, ინოვაციებისა და ცოდნის პრიორიტეტული როლი), (Михайленко 2010: 24; Суховей, Голова 2012: 35–47; Чуйкин 2011:147–162). რომლებიც დღეს მთავარ გავლენას ახდენენ თანამედროვე მსოფლიო საზოგადოების განვითარების მიმართულებაზე და როგორც შედეგი, იცვლება მართვის პრინციპების პრიორიტეტი თვითგანვითარების მიმართულებით.

გლობალიზაციამ გამოიწვია ეროვნული ბაზრების საზღვრების წაშლა და გლობალური კონკურენციის განვითარება. კონკურენტუნარიანობა დაფუძნებულია საქონლის მუდმივ განახლებაზე და მის ადაპტაციაზე კლიენტების ცვალებად მოთხოვნილებასთან (Пулёва 2009: 47-63). „განუწყვეტელი ბრძოლა მოდერნიზაციისთვის-ეს ერთადერთი ფაქტორია, რომელიც ახასიათებს თითოეულ მწარმოებელს“ (Варнеке 1999: 19).

საქონლისა და მომსახურეობის სასიცოცხლო ციკლის მნიშვნელოვან შემცირებას მიყვავართ იქამდე, რომ ორგანიზაციების ეფექტური მუშაობისას ცვლილებების.

მართვა იძენს ძირითად მნიშვნელობას. (Авилова 2009.:30). ახალი ეკონომიკის არსია “ორგანიზების, მართვის, მარკეტინგის მთლიან ჯაჭვში, კვლავწარმოების პროცესის მრავალფეროვანი ინოვაციური საქმიანობა“ (Авдокушин 2011: 11).

კვლევაში არ არის უარყოფილი ის ფაქტი, რომ ინოვაციები თან ახლდა კაცობრიობის განვითარების მთელ ისტორიას და უზრუნველყოფდნენ შრომის მწარმოებლობის ზრდას და ადამიანის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას. ინოვაციების თავისებურება ინდუსტრიამდელ და ინდუსტრიულ ეკონომიკაში მდგომარეობდა იმაში, რომ მათ ჰქონდათ ფრაგმენტული ხასიათი, ინოვაციების გავრცელება ხდებოდა ნელა, დევლოპერების მონოპოლია დიდხანს ნარჩუნდებოდა.

თანამედროვე პირობებში პროდუქტების სიცოცხლის ვადა მკვეთრად შემცირდა, დამუშავების, დანერგვისა და ინოვაციების დამკვლავების პროცესი უფრო შემჭიდროებულ ვადებში ხდება. (Пулёва 2009: 47-63). ამის გარდა, ყველგან განვითარებულია დაგროვების, სრულყოფის პროცესები და კონკურენცია უბრალოდ კი არ მძაფრდება, არამედ ტოტალურ ხასიათს ატარებს. „მართვისა და ორგანიზაციის სფეროშიც კი შეიძლება ვილაპარაკოთ კონკურენციის შესახებ დროსთან მიმართებაში“. (Варнеке 1999:19).

კონკურენტულ ბრძოლაში მოგების ძირითადი წყარო და მთავარი იარაღი ისეთი ადამიანის შემოქმედების პროდუქტი ხდება, რომელსაც აქვს აუცილებელი ცოდნა და შესაძლებლობები მოიძიოს, გენერირება გაუკეთოს და გამოიყენოს ინოვაციები. ასე, რომ ახალი ეკონომიკის არსებითი ნაწილი არის ცოდნის ეკონომიკა, (Авдокушин 2011:15). რომელშიც განვითარების ძირითადი ფაქტორები არის ცოდნა და ადამიანური კაპიტალი. აქედან გამომდინარე, დინამიური გარემოს ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნა ორგანიზაციისადმი არის ცოდნის მართვის სისტემის არსებობა, რომელიც ქმნის ცოდნის მოძიების, გენერირების, გაცვლისა და შენახვის შესაძლებლობას. ორგანიზაციის ყველა მაჩვენებელი უნდა დაემორჩილოს გარემოს ახალ მოთხოვნებს. ისინი მიმართული უნდა იყოს სწრაფადცვალებადი პირობებისადმი საქმიანობის ადაპტაციისკენ (2010.:15).

ამასთან დაკავშირებით საწარმოს სტრატეგიული წარმატების ძირითადი ფაქტორი არის უნარი სწრაფად შეიცვალოს და განვითარდეს დინამიური გარემოს მოთხოვნების საპასუხოდ. (Молодчик 2001:26) დინამიური გარემო ორგანიზაციის აგების ახალ წესებს გვკარნახობს: „გავიდა ის დრო, როცა ერთი ადამიანი საკმარისი იყო მთელი კომპანიისათვის (ფორდის, სლოუნის ან უოტსონის) წინსვლისთვის, დრო, როცა სადღაც ვიღაც ზევით ყველაფერს ითვლის შემდეგ კი ყველა დანარჩენი ასრულებს „დიდი სტრატეგის“ ბრძანებებს, წარსულში მიდის“ (Сенге 2009: 3). ყველა თანამშრომელს უნდა შეეძლოს ინიციატივის გამოვლენა ორგანიზაციის მუდმივი განვითარებისათვის.

ამასთან, მოთხოვნადი ხდება ისეთი თვითგანვითარებადი სტრუქტურები, რომლებიც გამოიყენებენ თვითგანვითარების პრინციპებს (Хищенко 1999). ის მომავალი, რომელზეც მეოცე საუკუნის დასასრულს ლაპარაკობდა პ.სენგე, როცა წარმატებული გახდებიან მხოლოდ ის ორგანიზაციები, რომლებმაც ისწავლეს მართვის ყველა დონეზე ადამიანების საქმისადმი ერთგულებისა და მათი სწავლის უნარის გამოყენება,“ უკვე დადგა. (Сенге).

XXI საუკუნის დასაწყისში გამოჩნდა შრომები, რომლებიც აკავშირებენ ინოვაციურობას და ორგანიზაციების დინამიურობას პერსონალის ინოვაციურ, სამეწარმეო ქცევასთან აკავშირებენ, (Широкова, Ежова 2012:117 – 140; Kleysen 2001: 284-296; Janssen 2005: 573-579). რომელიც მუდგანდება ახალი იდეების გენერირებაში, მათ გადარჩევისა და დანერგვაში, სხვა ორგანიზაციებთან ურთიერთობების აწყობასა და შენარჩუნებაში. „ახალი ეკონომიკური სისტემების მობილურობა, მათი თვითგანვითარების სისწრაფე, უშუალოდაა დამოკიდებული მათი პერსონალის უნარებსა და კრეატიულობაზე“ (Пашкус, Пашкус 2007: 207-214).

შესაბამისი პირობებისა და პროცესების შექმნა ორგანიზაციაში საშუალებას იძლევა ვმართოთ მსგავსი ქცევის ინტენსიურობა. ორგანიზაციებს აქვთ მართვის ახალი მიდგომების მოთხოვნილება, რომლების შეესაბამებიან ახალ ეკონომიკას. აქსიომა ხდება, რომ ახალი ეკონომიკა ითხოვს ახალ მენეჯმენტს, რომელსაც უწოდებენ „ნეომენეჯმენტს“ (Сизов 2010: 4-22). Хэмел 2009 : 91–100).

ორგანიზაციებისთვის განსაკუთრებულ აქტუალობას, მართვის პრინციპების ცვლის საკითხები იძენს, რომელთა ფუნქციონირებამ გეგმიური ეკონომიკის პირობებში მნიშვნელოვანი კვალი დაატყო მათ საქმიანობას. აუცილებელი საქონლის, მისი რაოდენობისა და ფასის, მიმწოდებლების შესახებ დირექტივები მოდიოდა ზემოდან, ხოლო მენეჯმენტის ამოცანები დახურული ეკონომიკის სტაბილურ პირობებში დაყვანილი იყო წარმოების ეფექტიან დაგეგმვასა და რეალიზებამდე. თანამშრომლები ასრულებდნენ რგოლის როლს დიდ მექანიზმში, რომელსაც მიწერილი ჰქონდა მკაცრად განსაზღვრული ფუნქციები. ინიციატივა არა მხოლოდ არ იყო წახალისებული, არამედ მიუღებელი იყო. გლობალურმა კონკურენციამ, საზოგადოების პოლიტიკურმა და სოციალურმა გავლენამ, ბანკების მოთხოვნილებებისა და ვალდებულებების ზეწოლამ ორგანიზაციები ყოფნა-არყოფნის ზღვარზე დააყენა. გაჩნდა ისეთი მექანიზმების შექმნის საჭიროება, რომლებიც ახალ პირობებში ადაპტაციის, მოტივაციის, ლიდერობის გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობების სისწრაფის მართვას გახდიდა შესაძლებელს. ახალმა გამოწვევებმა, ორგანიზაციულ განვითარებაში თანამშრომლების მაქსიმალური ჩართულობა მოითხოვა. ისინი უნდა დაჯილდოებულიყვნენ ინიციატივისათვის, აეღოთ პასუხისმგებლობა თავის ქმედებებზე და არა გაუთვალისწინებელ შედეგებზე (Фей: sserussia.org/materials/wp/wp98-101R.pdf).

ამგვარად, შეიძლება გავაკეთოთ რამდენიმე დასკვნა, რომლებიც საშუალებას მოგვცემს დავახასიათოთ ახალი ეკონომიკისათვის აუცილებელი ორგანიზაციული მართვის პრინციპები:

1. მრეწველობისა და საზოგადოების ევოლუციის პროცესში იცვლებოდა მართვის უმთავრესი პრინციპებიც. გლობალიზაციის, ინოვაციებისა და ცოდნის ძირითადი როლი „ახალი ეკონომიკის“ ეპოქაში კარნახობს ორგანიზაციის ფუნქციონირების სხვა წესებს, სადაც წინა პლანზე გამოდის ორგანიზაციული ცვლილებების სისწრაფე, ხოლო ამ მოთხოვნის შესრულება შეუძლებელია ადამიანის როლის გაზრდის გარეშე.

2. მმართველობის თანამედროვე პირობებში ჩნდება მოთხოვნილება თვითგანვითარებად სტრუქტურებზე, რომლებიც გამოიყენებენ თვითორგანიზაციის პრინციპებს (Хищенко 1999 <http://www.cfin.ru/press/management/1999-3/14.shtml>).

როგორც წარმატებული ორგანიზაციების პრაქტიკა აჩვენებს (მაგალითად: Google (აშშ), MorningStar (აშშ), Semco (ბრაზილია), Toyota (იაპონია) და სხვა.), ორგანიზაციის განვითარების პროცესში მთელი პერსონალის ჩართვა, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირება, ინიციატივა და თვითსწავლის კულტურის გაზრდა, ორგანიზაციის თანამშრომელთა მიერ ინიციატივანი, სამეწარმეო ქცევის დემონსტრირება სასტიკ კონკურენტულ ბრძოლაში საკვანძო ფაქტორი ხდება. თუმცა მენეჯმენტში, ახალი კონცეფციების და თანამშრომლების მიერ ეფექტიანი მართვის რეალური ფაქტების მიუხედავად, ორგანიზაციების უმრავლესობაში მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები დღემდე დომინირებს (Татаркин 2011: 308).

3. იმის მიზეზი, რომ თვითგანვითარებადი ორგანიზაციები გვხვდება საკმაოდ იშვიათად, ჩვენი აზრით არის ის, რომ არ არსებობს ტრადიციული მართვის პრინციპებიდან ახალზე გადასვლისთვის პროცესების მართვის გამოცდილება.

აუცილებელია განვაზოგადოთ თეორიული მასალა თვითგანვითარებისა და თვითგანვითარებადი ორგანიზაციების შესახებ, მივცეთ მკაფიო განსაზღვრება ცნებას „თვითგანვითარების მართვა“ გამოვყოთ ორგანიზაციის თვითგანვითარების ელემენტები.

1.2. კატეგორიების „განვითარება“ და „თვითგანვითარება“ - არსებითი დახასიათება

ორგანიზაციების გარემოს ტენდენციების ანალიზმა, რომლებსაც ძირითადად უნდა მივაკუთვნოთ გლობალიზაცია, ინოვაციების და ცოდნის საკვანძო როლი, საშუალება მომცა გამეკეთებინა დასკვნა, რომ ორგანიზაციების დახასიათება მიმართული უნდა იყოს პირველ რიგში სწრაფადცვალებად გარემოში შეგუების მიღწევისაკენ.

ტრადიციული მენეჯმენტის პრინციპები, რომლებიც დამუშავებულია ორგანიზაციული ფუნქციონირების სტაბილური პირობებისათვის, არაეფექტური ხდება, საჭიროა მართვის ახალი პრინციპები, რომლებიც დაფუძნებულია ორგანიზაციის განვითარების პროცესში ყველა თანამშრომლის ჩართვაზე, ორგანიზაციები, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლები უნდა გახდნენ

თვითგანვითარებადნი, რადგან ბოლო ათწლეულებია განათლების სისტემაში არაერთი რეფორმა დაიწყო, ხშირად ხდება საგანმანათლებლო პოლიტიკის ცვლილება, სკოლების დაფინანსების სისტემა განაპირობებს მათ კონკურენტულობას და სწრაფად ცვალებად გარემოში მუშაობის არაპროგნოზირებად პირობებს. თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგიის შემუშავება ითხოვს თავდაპირველად ცნებებში: „განვითარება“, „თვითგანვითარება“ და „ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვა“ გარკვევას. ამ მიზნით ქვემოთ გაანალიზებულია რიგი კონცეფციები და განვითარების თეორიები, აგრეთვე განხილულია ამ თემატიკაზე კვლევების ევოლუციის ქრონოლოგიური ჯაჭვი.

განვითარების ფენომენის შესწავლის მნიშვნელოვანი მეთოდური წინაპირობა გახდა ანტიკური ლოგიკური კულტურა, რომელმაც საშუალება მისცა შექმნილიყო ცვალებადობისა და მოძრაობის სხვადასხვა ტიპების ანალიზის ტექნიკა, მაგრამ საკითხი შეუქცევადი ცვლილებების შესახებ მაშინ არ დამდგარა, რადგანაც „მაშინ დრო მოიაზრებოდა როგორც ციკლურად მიმდინარე.“ (Ильичёв, Федосеев, Ковалёв, Панов 1983: 840). მეთვრამეტე საუკუნეში განვითარების იდეა არაერთხელ გამოყენებულა მზის სისტემის წარმოშობის (ე.კანტი), ცოცხალი ორგანიზმების ევოლუციის (ჟ.ლამარკი) ასახსნელად, კულტურის ისტორიის აღწერისათვის (ი.გერდერი). შემდგომში, როცა ქრისტიანობამ წამოწია დროის ხაზოვანი მიმართულების იდეა, რომელიც თავიდან მხოლოდ სასულიერო სფეროზე ვრცელდებოდა, გავლენა მოახდინა არა მხოლოდ ბუნებაში, არამედ საზოგადოებაში შეუქცევადი ცვლილებების მეცნიერულ კვლევებზე. (Ильичёв, Федосеев, Ковалёв, Панов 1983: 840). ბუნებისმეტყველებაში განვითარების იდეის განმტკიცებასთან ერთად, განვითარება ხდება ფილოსოფიური კვლევის საგანი. მე-19 საუკუნის კონცეფციებში არ არის განვითარების მნიშვნელოვანი ელემენტის-მისი წყაროს ახსნა. ასე მაგალითად,, ჩ.დარვინის თეორია (Дарвин 1991: 539), არ შეიცავს საფუძვლიან მტკიცებულებას განვითარების დასაწყისზე, რომელსაც მივყავართ ბუნებრივ გადარჩევასთან. ჩ. ლეიელი განიხილავს (Равикович 1969: 246). გეოლოგიური სტრუქტურების ისტორიული ცვლილებების ფაქტს და არ განიხილავს დედამიწის წარმოშობას.

კვლევის ფოკუსი გადატანილია ცვლილებების ფაქტის შესწავლის მხარეს ისტორიული მოვლენების პროცესში.

უზარმაზარი წვლილი განვითარების იდეის დამუშავებაში შეიტანა გერმანულმა ფილოსოფიამ, განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს ჰეგელის დიალექტიკაში სწავლება საყოველთაო განვითარების შესახებ, რომელსაც საფუძველი ჩაეყარა ჰერაკლიტეს და შუა საუკუნეების ფილოსოფიაში. მოცემულ საკითხთან მიმართებით ჰეგელის დამსახურებაა შემდეგი დებულებები: 1) დიალექტიკური მეთოდის საფუძველზე განვითარების უნივერსალური პრინციპის დამტკიცება. სადაც განვითარება გულისხმობს როგორც წარსულის დაძლევას, ისე მის აკუმულირებასაც. 2) დაპირისპირებულობათა წარმოქმნის, ბრძოლისა და დაძლევის გზით განვითარების მექანიზმისა და წყაროს ახსნა.

განვითარების ფენომენის შესწავლამ XX საუკუნეში კარდინალურად შეცვალა მკვლევართა ყურადღების ფოკუსი დამიმართა განვითარების წყაროსა და შინაგანი მექანიზმებისაკენ, რომელთა ანალიზმა გამოიწვია განვითარებადი ობიექტების ორგანიზებისა და ფუნქციონირების დეტალური შესწავლის აუცილებლობა. ამის გარდა, მსგავსი ანალიზი განვითარების პროცესის შესწავლის პროცესში რაოდენობრივი მიდგომის გამოსაყენებელი ბაზა ხდება. განვითარების პროცესში რაოდენობრივი ანალიზის ძირითადი კრიტერიუმებიდან უნდა გამოვყოთ ორგანიზაციის დონე, ავტორიტეტული გამოცემების უმეტესობა ამტკიცებს, რომ უნივერსალური თეორია,

რომელსაც შეუძლია ნებისმიერ არჩეულ სფეროში აღწეროს განვითარების წყარო და მექანიზმი დღესდღეობით არ არსებობს, მაგრამ განვითარების მრავალრიცხოვანი მეცნიერული კატეგორიულ-ცნებითი აპარატების ანალიზმა და განზოგადებამ შესაძლებელი გახადა ჩამოყალიბებულიყო კვლევის კონცეპტუალური ბაზის შემქმნელი ძირითადი დებულებები.

1. განვითარება (სინონიმები: ევოლუცია, წინსვლითი მოძრაობა, გენეზისი) არის მატერიისა და ცნობიერების ერთ-ერთი ზოგადი თვისება.

2. განვითარება ეს არის ობიექტის ერთი თვისებრივი მდგომარეობიდან მეორეში გადასვლის პროცესი, რომელიც ვლინდება მისი არსებითი თვისების ცვლილებაში, (Тарасенко 2010: 40). მაგალითად, გარდაქმნები ობიექტის შინაგან აგებულებაში

შემადგენლობასა და სტრუქტურაში (ანუ მისი ელემენტების და კავშირების წარმოქმნა, ტრანსფორმაცია ან გაქრობა).

3. გამოყოფენ განვითარების პროცესების შემდეგ თვისებებს: შეუქცევადობა, მიმართულება და კანონზომიერება. (Бехтерев 1994). შექცევადობა-მახასიათებელია, რომელიც ახასიათებს ფუნქციონირების და არა განვითარების პროცესებს, კანონზომიერების არარსებობა ახასიათებთ შემთხვევით პროცესებს. მიმართულების არარსებობა წარმოქმნის ცვლილებების დაგროვების არარსებობას, რაც განვითარების პროცესს ერთიან, შინაგანად ურთიერთდაკავშირებულ ხაზს ართმევს. (Ильичёв, Федосеев, Ковалёв, Панов 1983: 840).

მოცემული კვლევის ჩარჩოში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას წარმოადგენს არა ობიექტის წინა მდგომარეობისგან განსხვავებული თვისების წარმოქმნის ფაქტი, არამედ შესაძლებლობა, მის სამართავად კვლავ ვაწარმოოთ ეს პროცესი. განვიხილავ რა განვითარებას, როგორც მართავად პროცესს, აუცილებელია მოცემული მართვის ძირითადი და აგრეთვე განვითარების პროცესის შემადგენელი კატეგორიების: ობიექტი, წყარო, სისწრაფე, მიმართულების დახასიათება. **მოცემულ კვლევაში განვითარების ობიექტი ორგანიზაციაა.**

სამეცნიერო ლეტერატურაში არ არსებობს ერთიანი აზრი განვითარების წყაროს შესახებ „განვითარება ხდება, ე.ი. არის განვითარების სუბიექტები“ (Никаноров 2006: 184). გამოყოფენ ეგზოგენურ განვითარებას, (Некрасов 2009: 322), რომელიც განსაზღვრულია გარედან, გარე სამყაროს მიერ და ენდოგენურს, რომლის წყარო არის იმ ობიექტის შიგნით „რომელიც ვითარდება“. ამგვარად, რაღაც მთლიანობის ფორმის ნებისმიერი ცვლილება ხორციელდება მისი თვისებების გარე პირობებთან შეთანხმებით. (Бехтерев 1994). ბ. ფლეტჩერი განმარტავს, (Fletcher, 1990: 7), რომ ორგანიზაციები არ აკეთებენ გარდაქმნების ინიცირებას, თუ არ არის რაიმე გარე ზემოქმედება, ისეთი, როგორც „პირობების რადიკალური ცვლილება“. ასე რომ ორგანიზაციის განვითარება არის საპასუხო რეაქცია გარე გამღიზიანებელზე.

დაგეგმილი ცვლილება (განვითარება) გამოწვეულია გარეგანი ზეწოლით და ინიცირებულია განხეთქილების დასაძლევად გარემოს მოთხოვნილებებსა და შინაგანი

დაუკმაყოფილებლობას შორის მიმდინარე მდგომარეობით, (Куликов 2010: 97; Kilmann, 1988: 59). ორგანიზაციის შინაგანი და გარეგნული პირობების შეთანხმების მისაღწევად.

გადარჩენისა და სისტემის წარმატების ხარისხი პირდაპირაა დამოკიდებული ძირითადი გარეგნული ცვლილებების დროულ აღქმაზე, აგრეთვე იმ ელემენტებისა და პროცესების ადაპტაციაზე „რომლებმაც წარმატებით უნდა უპასუხონ ამ ცვლილებებს.

(Espinosa, Porter URL: <http://www.emeraldinsight.com>), ამასთანგარემოში სხვადასხვა დარგობრივი კუთვნილებების ორგანიზებისათვის ცვლილებების სისწრაფეც სხვადასხვაა. ასე, რომ ორგანიზაციის განვითარების სისწრაფე უფრო მაღალი უნდა იყოს, ვიდრე გარემოს ცვლილების სისწრაფე.

გარდა გარემოში ცვლილებებისა, აქტიურმა ქმედებამ ასევე შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციული ცვლილება. (Downes 1990). დ. რუვენსი აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციის განვითარებას თან ახლავს მისი გამოყვანა წონასწორობის მდგომარეობიდან გარეგნული კატალიზატორის-გარემოს წნეხის ქვეშ. ორგანიზაციის დაბრუნება ბალანსის მდგომარეობაში ხდება სისტემის შინაგანი გამოძახილების-ინოვაციების დახმარებით. (Рувенс 2010 <http://organizewithchaos.ning.com>) განვითარება იმით განსხვავდება მოძრაობისა და ცვლილებების პროცესებისაგან, რომ არის ობიექტის თვითმოძრაობა, რომლის წყარო არის იმ ობიექტის შიგნით, რომელიც ვითარდება და არ არის გამოწვეული გარეგნული ძალებით ობიექტის მიმართ.

ამგვარად, გარეგნული შოკები შეიძლება განვიხილოთ როგორც პირობა, ხოლო განვითარების მიზეზი ან წყარო არის ორგანიზაციული ქცევა. „განვითარების ცნება ისე მიემართება ზრდის ცნებას, როგორც შინაარსი და ფორმა“ (Дерманов 2011: 69). ზრდა არის განვითარების ერთ-ერთი ფორმა. ავტორები (მაგალითად, Теслинов 2012: 15) ზრდასა და წინააღმდეგობებს განიხილავენ როგორც განვითარების წყაროს.

ზრდის, როგორც განვითარების ერთ-ერთ ძირითად წყაროდ გამოყოფისას, აუცილებელია აღვნიშნოთ, რომ ის არის ამოწურვადი რესურსების (ფინანსური, მატერიალური და სხვ.) გამოყენების შედეგი, რითაც ორგანიზაციის ზრდისათვის აგრეთვე შეზღუდულია შესაძლებლობებიც. მაშინ, როცა განვითარებას „რომლის წყარო არის „წინააღმდეგობათა წარმოქმნისა და გადაჭრის პროცესი“ (Татаркин 2011: 213). არ აქვს შეზღუდვა: „მთავარ განმასხვავებელ ნიშნად, ალბათ, უნდა ჩაითვალოს

ორგანიზაციის პრობლემების გადასაწყვეტად ზრდისთვის შეზღუდული შესაძლებლობების არსებობა ნებისმიერი შეზღუდვის არ არსებობა განვითარებისათვის“ (Лапшин, Лапшин, Козлов, Шаборкина 1966:51). არ შეიძლება არ მოვიხსენიოთ შუმპეტერი, (Шумпетер 2007: 843-852). რომელიც მკაფიოდ მიჯნავს განვითარებასა და ზრდას. ზრდა წარმოდგენილია ავტორის მიერ, როგორც თანდათანობითი ცვლილებები, რომელიც შეიძლება განვალაგოთ პატარა ნაბიჯების თანმიმდევრობით. განვითარების ქვეშ მოიაზრება წონასწორობის მდგომარეობის შეწყვეტა, რომელსაც მივყავართ გაურკვეველ მომავალ წონასწორობასთან და წარმოიშობა ახალი მოვლენების შედეგად.

წინააღმდეგობები სასურველსა და სინამდვილეს შორის, ფორმასა და შინაარსს შორის არის განვითარების უდავო წყაროები, მაგრამ განვითარების ინოვაცია ვიღაცის ინიციატივის გამოჩენის ფაქტითაა განპირობებული. მზარდი შეზღუდვების პირობებში სისტემების უსასრულო ფუნქციონირება შესაძლებელია მრავალფეროვნების ზრდის შემთხვევაში, რომელიც, თავის მხრივ, მიიღწევა ინიციატივის გაძლიერებით. (Теслинов 2012: 9). “ვილაპარაკოთ ამ ყოველგვარი განვითარების საოცრად მარტივ საწყისზე, როგორც აქტიურობის პრინციპზე-განვითარება ხდება ვიღაცის აქტიურობის წყალობით, რომელიც ამავე დროს, განუწყვეტლივ იხარჯება“. (Теслинов 2011:23). პირველი შეხედულების თანახმად, ორგანიზაციის განვითარების წყარო არის ვიღაცის ინიციატივის გამომჟღავნება და მდებარეობს კვლევის ობიექტის შიგნით, როცა ამ შეხედულების თანახმად ორგანიზაციის განვითარება თვითგანვითარებაა, რომელიც ობიექტის შიგნით არსებული მიზეზით ხდება.

ისტორიული ცნება „თვითგანვითარება“ ეკუთვნის ბიოლოგიას, სადაც განიმარტება, როგორც დამოუკიდებელი ძალისხმევის გამოყენებით გონებრივი ან ფიზიკური განვითარება (Фетисов, Орешин 2006, <http://knigi-uchebniki.com/predpriyatiy-ekonomika/samorazvitie-regiona-kak-osnova.html>).

განსაკუთრებით ფართო გავრცელება მოცემულმა ცნებამ მოიპოვა პიროვნებისა და ფსიქოლოგიის განვითარების მართვაში, სადაც განიხილება ისეთ კატეგორიებთან ერთად, როგორებიცაა: სუბიექტი, სუბიექტურობა, პიროვნების განვითარება. (მაგალითად იხ. (Слободчиков, Исаев 2000; Абульханова-Славская 1980.). პირველად

პიროვნების განვითარების პროცესი სისტემურად წარმოდგენილი იყო რუბინშტეინის მიერ, რომელმაც აღნიშნა, რომ პიროვნების განვითარება „არის არა სხვადასხვა გარეგნული ფაქტორების ურთიერთქმედების პროდუქტი, არამედ სუბიექტის „თვითმოდრაობა“, რომელიც ჩართულია გარემოსთან მრავალფეროვან ურთიერთობებში“ (Рубинштейн, 2002: 158). თავის ნაშრომებში რუბინშტეინი განმარტავს პიროვნების ისეთ თვისებას, როგორიც არის თვითდეტერმინაცია, რომელიც განსაზღვრავს მისი თვითგანვითარების უნარს. ფსიქოლოგიაში ჩამოყალიბდა ნათელი გაგება იმისა, რომ პიროვნება არის არა მხოლოდ სხვადასხვა ფაქტორების გავლენის ობიექტი, არამედ სუბიექტიც, განვითარების წყარო, მისი მამოძრავებელი. ამგვარად, ფსიქოლოგიაში „თვითგანვითარება“- „ეს განვითარების ფორმაა, რომლის მამოძრავებელი თვითონ სუბიექტია“ (URL: <http://lib4all.ru/>)

მათემატიკაში და მექანიკაში თვითგანვითარების ქვეშ იგულისხმება სისტემის დამოუკიდებლობა თავისი განვითარების მიზნების და მიღწევების კრიტერიუმების განსაზღვრაში. მოცემული მიმართულებით პარამეტრების, შიდა სტრუქტურის და სხვა მახასიათებლების დადგენაში (Захарчук, Пасынков 2010:34)/

თვითგანვითარების ფილოსოფიური გაგება დადის თვითმოდრაობამდე, რომელშიც იგულისხმება სისტემის შინაგანი აუცილებელი თვითნებური თვისებრივი ცვლილება უპირველესად მისი, შინაგანი მიზეზების, წყაროების გავლენის ქვეშ, რომელებიც აწონასწორებს გარეგანი ფაქტორებისა და პირობების ზემოქმედებას. (URL: <http://www.term.ru/dictionary/804>; Степин, Гусейнов, Семигин, Огурцов 2003) ჰეგელის დიალექტიკა განვითარებას განიხილავს სულის თვითწინააღმდეგობრიობისა და თვითგანვითარების შესახებ მოძღვრების პრიზმაში. სულის განვითარების შინაგანი წყაროები არის წინააღმდეგობა შესაძლებლობასა და რეალობას, ფორმასა და შინაარსს შორის. მაშასადამე, თვითგანვითარებაში იგულისხმება განვითარება, რომლის მიზეზი არის იმ ობიექტის შიგნით, რომელიც ვითარდება.

რეგიონალურ ეკონომიკაში თვითგანვითარება განიხილება, როგორც „იმ ელემენტების სტრუქტურულად ორგანიზებული ერთობლიობა (სისტემების, ქვესისტემების, ნაწილების) რომლებსაც შეუძლიათ მდგრადად განვითარდნენ განვითარების გარეგანი წყაროების მოზიდვის (ან მინიმალური მოზიდვის) გარეშე.“

(Суспицин 2008: 24-28; Гутник 2002: 28-30) ტატარკინი განსაზღვრავს ტერიტორიული ეკონომიკური სისტემების თვითგანვითარებას, როგორც „რეგიონის სტრატეგიულად მდგრად უნარს, საზოგადოებაში ჩამოყალიბებული მაკროგარემოს პირობებში, უზრუნველყოს ერთიანი რეგიონალური პროდუქტის კვლავწარმოების გაფართოება საკუთარი შესაძლებლობების და საშემოსავლო წყაროების ხარჯზე, როგორც მაკროეკონომიკური მიზნების და საერთო ეროვნული პრიორიტეტების, ასევე სისტემური ხასიათის შიდა რეგიონული მიზნებისათვის“ (Татаркин 2008: 5–6). მოცემული კვლევის მიზნებში განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენს ორგანიზაციის თვითგანვითარების საკითხი. ზოგიერთი მკვლევარი ემხრობა რა ზემოთ განხილულ შეხედულებას, ორგანიზაციის თვითგანვითარებაში გულისხმობს საკუთარი გეგმის შესაბამისად (რომლის თანახმად ორგანიზაციის განვითარება არის თვითგანვითარება) შინაგანი რესურსებისა და წყაროების ხარჯზე ორგანიზაციის საქმიანობის გაცნობიერებული სრულყოფის პროცესს. (URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4498/4504>); როგორც აღნიშნავს ს. კომაროვი, ეს ვარაუდი სწორია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დამკვირვებელი იმყოფება სისტემის გარეთ, მაგრამ მის გადანაცვლებას დაკვირვების სისტემის შიგნით მივყავართ იქამდე, რომ საკითხი განვითარების წყაროს შესახებ შეიძლება სხვანაირად იყოს დაყენებული: განვითარება შეიძლება მოდიოდეს უმაღლესი ხელმძღვანელობიდან ან ორგანიზაციის თანამშრომლებიდან. (URL: <http://s-omarov.com/wpcontent/Staty/Philos/Ideya%20razvitiya.pdf>). აქ ჩნდება მეორე შეხედულება ორგანიზაციის განვითარების გაგების შესახებ, რომელიც ჩვენი აზრით, უფრო შესაფერისია კვლევის მიზნებისათვის. განვიხილოთ იგი უფრო დაწვრილებით. მეცნიერებაში და მენეჯმენტში აქტიურობის გამოვლენის წყაროების მიხედვით გამოყოფენ ორგანიზაციის აგებულების შემდეგ ტიპებს:

1. მექანიკური-დაქვემდებარების მკაცრი იერარქიით ადმინისტრაციული სისტემის ბაზაზე.

2. ორგანული-უფლებების დელეგირებით ფინანსური დამოუკიდებლობის ბაზაზე.

როცა დაკვირვების ფოკუსი სისტემის შიგნითაა, შესაძლებელია საკმაოდ მკაფიოდ მოვახდინოთ განვითარების წყაროს ინდენტიფიცირება. ორგანიზაციის აგების მექანიკური ტიპი ვარაუდობს, რომ ცვლილებების პროცესი მაშინ არის ინიცირებული

„ზევიდან“, როცა ტერმინებში-სტრატეგიული მართვა, გეგმიური განვითარება “რეალიზდება ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური მენეჯმენტის კლასიკური ვარიანტი (Комаров 2012: 132-142). (ნახაზი 1). მართვის ობიექტი არის განკარგულებების შემსრულებელი „ზემოდან“. მოცემულ სისტემებში პერსონალის საქმიანობის ძირითადი მომენტი არის დაქვემდებარება, ხოლო ინიციატივა შეიძლება იყოს განხილული, როგორც პროცესი, რომელიც ხელს უშლის ფუნქციების შესრულებას. (Мингалева 2010: 519).

ნახაზი 1. ადმინისტრაციული სისტემა იერარქიული დაქვემდებარებით. (Комаров 2012:132-142).



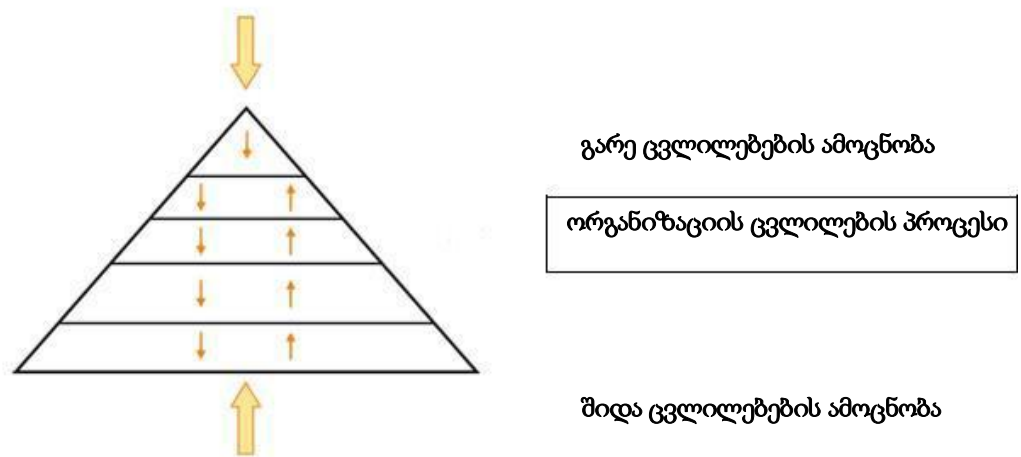
ცვლილებები გარემოში

ორგანიზაციაში ცვლილების პროცესი

თუმცა იმ ორგანიზაციების რეაქცია, რომლებიც აგებულია ტრადიციული პრინციპებით, ვერ მიყვება დინამიურ გარემოში ცვლილებებს, რაც მათ წირავთ „შედევებთან ბრძოლისათვის“. (Хиценко URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-3/14.shtml>). დინამიურ გარემოში „აუცილებელია მართვის მეთოდები, რომლებიც ეწეობა არა ცვლილებებს, არამედ ცვლილებების ტემპს, საჭიროა თვითცვალებადი სტრუქტურები, რომლებიც მუშაობენ თვითცვალებადი წესებით“. (Хиценко 1999. URL:<http://www.cfin.ru/press/management/1999-3/14.shtml>). „სისტემის თვითგანვითარება ცვალებადი გარე პირობებისადმი მისი ადაპტაციის პროცესებთან არის დაკავშირებული.

განვითარება - ფორმის შეცვლის საშუალებით, გარემოსადმი შეგუების პროცესია“. (Дерманов 2011: 73). მართვის თანამედროვე თეორიებსა და კონცეფციებში პერსონალი განიხილება არა მხოლოდ როგორც ბრძანებებისა და განკარგულებების შემსრულებელი, არამედ აქტიურ პოზიციას იკავებს მართვადი სისტემის მიმართ, არის ცვლილებების ინიციატორი, ახალი იდეების წყარო. (ნახაზი 2). გ.შჩედროვიცკი აღნიშნავს, რომ „ორგანიზაციებს არ აქვთ თვითგანვითარება. მათი განვითარება შეუძლიათ მხოლოდ ადამიანებს.“ (Щедровицкий, Альпина 201: 37).

ნახაზი 2 . თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია. (Комаров 2012:132–142).



მართვის სუბიექტის როლი პირობების შექმნით და ინიციატივის საერთო მიმართულებაში მართვის შესაძლებლობების მიცემით განისაზღვრება. როგორც აღნიშნავს ც.ნიკანოროვი, „ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის ამოცანა-არა გადაწყვეტილებების მიღება, არამედ გადაწყვეტილების მიღების პროცესის კონსტრუირება და მის მოქმედებაზე დაკვირვებაა.“ (Оптнер 2003: 206) ძლიერი ხელმძღვანელობის გარეშე, რომელსაც შეუძლია მხარი დაუჭიროს და შექმნას პირობები საჭირო კალაპოტში ინიციატივის გამოსავლენად, ცვლილებების მცდელობები არმოიტანენ წარმატებას (Kilmann, Covin, 1988).

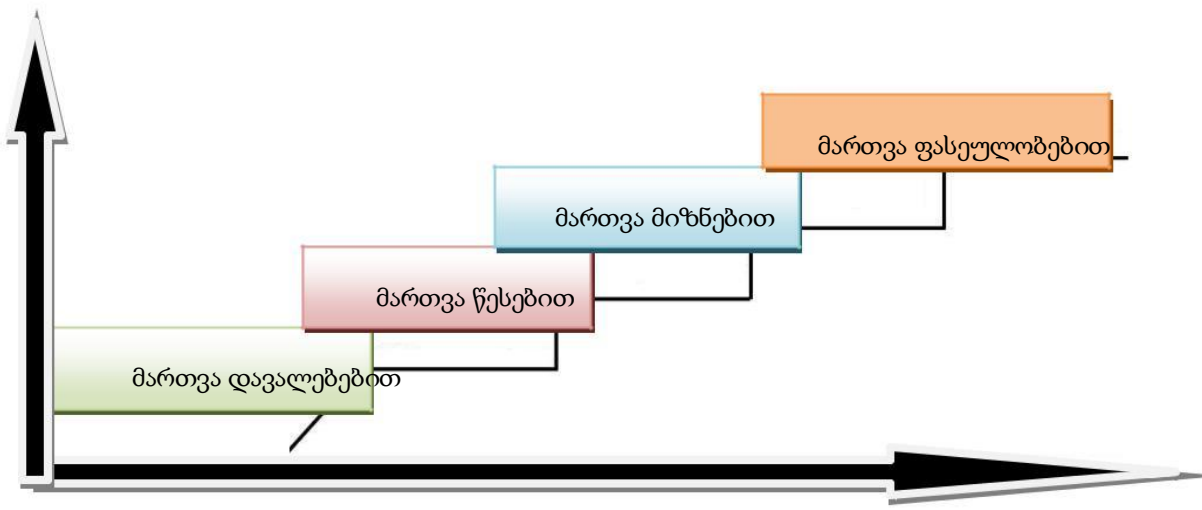
ადმინისტრაციული სტრუქტურიდან თვითგანვითარებადზე გადასვლის დროს ცვლილების პროცესის ყველა ფაზაში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის აქტიური მხარდაჭერა და მონაწილეობა შედეგის მისაღწევად კრიტიკულად მნიშვნელოვანია.

დინამიური გარემოს პირობებში ისეთ ორგანიზაციაზე გადასვლა, რომელშიც ორგანიზაციული განვითარების ინიციატივა ვლინდება „ქვევიდან“, ხოლო ეფექტიანი მართვა „ზემოდან“, რომელიც აძლევს მას მიმართულებას და ქმნის პირობებს და შესაძლებლობებს მისი გამოვლინებისათვის, წარმოადგენს როგორც მეცნიერულ, ისე პრაქტიკულ ინტერესს, რადგანაც საშუალებას იძლევა შეიქმნას მდგრადი გრძელვადიანი კონკურენტული უპირატესობები.

ამგვარად, თვითგანვითარებაში ნაგულისხმევი იქნება **ორგანიზაციის (სისტემის) გარე ფაქტორებით გასაშუალებული თვისებრივი ცვლილებების პროცესი, რომლის წყარო ორგანიზაციაში ეფექტიან მართვასთან შერწყმული თანამშრომელთა ინიციატივაა** (Комаров, Молодчик 2012: 124-130).

მიმართულება, განვითარების პროცესის შემდეგი მნიშვნელოვანი მახასიათებელია. ერთის მხრივ, **განვითარების მიმართულება** შეიძლება განვიხილოთ ისტორიულ კონტექსტში. 1980 წლამდე ორგანიზაციების განვითარება მსოფლიო პრაქტიკაში მიმართული იყო ძირითადად რაოდენობრივი მახასიათებლების მიღწევაზე (წარმოების ზრდა, დანახარჯების შემცირება და ა.შ.). 1980 წლის შემდეგ განვითარების მიმართულება საქმიანობის რაოდენობრივი პარამეტრების მიღწევიდან ინაცვლებს ხარისხის მხარეს (აქცენტით ინიციატივაზე და ლიდერობაზე). ანალიზი, რომელიც მოყვანილია მოცემული კვლევაში საშუალებას იძლევა გავაკეთოთ დასკვნა, რომ ორგანიზაციების მახასიათებლების ცვლილება ხდება საზოგადოების განვითარებასთან ერთად. ორგანიზაციების უმნიშვნელოვანესი მახასიათებლების ტრანსფორმაციის ისტორიულ კონტექსტში განხილვისას, თანამშრომლების დამოუკიდებლობისა და ინიციატივიანობის ტენდენციები უნდა აღვნიშნოთ. ა. პრიგოჟინი აგრეთვე აღნიშნავს, რომ „მართვა ერთის მხრივ თანამშრომლებისა და სტრუქტურული ერთეულების უფრო მეტი ავტონომიურობიდან და ორგანიზაციულ წესრიგზე ოპერატიული მართვის გადაცემიდან, მენეჯმენტის მაღალ მიზნებზე მზარდი კონცენტრაციის მხარეს ვითარდება.“ (Пригожин 2007: 68). (ნახაზი 3).

ნახაზი 3. მენეჯმენტის განვითარება ისტორიულ კონტექსტში.



მეორეს მხრივ, ცალკეული სისტემების განვითარების განხილვისას, განვითარების ვექტორი ემთხვევა ობიექტის უფრო განვითარებული და სრულყოფილი მდგომარეობისაკენ წინსვლით მოძრაობას. ფილოსოფიაში გაბატონებული წარმოდგენების თანახმად, განვითარება გამოირჩევა პროგრესული მიმართულებით,

თვითონ პროცესი კი მიდის უფრო მარტივი ფორმებიდან უფრო რთული ფორმებისაკენ, დაბალი, პრიმიტიული სისტემებიდან უმაღლეს, მაღალორგანიზებულისკენ. ([URL:http://www.term.ru/dictionary/879/word/razvitie](http://www.term.ru/dictionary/879/word/razvitie))

ამგვარად, განვითარების პროცესი არის ორგანიზაციის უფრო მაღალ დონეზე გადასვლა. განვითარების მიმართულება ასახულია კ. ბოულდინგის ნაშრომებში, (Бойлдинг 1969: 79) რომელიც, ეყრდნობა რა ლ. ბერტალანფის შრომებს, (Берталянфи 1969) შემოგვთავაზა სისტემის მოწესრიგება სტრუქტურის სირთულის, ობიექტის განვითარების დონის ზრდის მიხედვით, სადაც განვითარების უფრო მაღალი დონე განისაზღვრება იმ თავისუფლებათა დონით, რომლებსაც იძენენ ობიექტები თავისი არსებობის მანძილზე. ამის საფუძველზე ა. ტესლინოვმა მათი ორგანიზაციების სირთულის მიხედვით, გამოყო განვითარების ეტაპები, (1998: 58–65) ხოლო შემდეგ ეს სია შეავსო ცხრამდე (Теслинов 2012).

1. უმარტივესი სტრუქტურები-ეწყობიან საქმიანობის წარმოქმნილი ამოცანების „ირგვლივ“.

2. დინამიური სისტემები-პროცესის მდგომარეობის ცვლილება ხდება რიგი ფაქტორების გავლენით, რასაც მივყავართ ზოგიერთ შედეგამდე.

3. უმარტივესი მიზანმიმართული სისტემები-მართვის ობიექტის მდგომარეობა იცვლება დასახული მიზნის შესაბამისად.

4. ადაპტირებული მიზანმიმართული სისტემები-დამატებითი ქვესისტემების, მართვის კონტურების არსებობა-საშუალებას იძლევა ძირითადი მიზნის მიღწევისას შეეგუოს გარემოს ცვალებად პირობებს.

5. ჰომეოსტატიკური სისტემები-ქვესისტემებს შორის შიდა წინააღმდეგობების და ამავედროულად უფრო მაღალი რანგის მიზნის არსებობა. დამორჩილების უნარის წყალობით ერთმანეთთან წინააღმდეგობებისა და საერთო მიზნის მისაღწევად, სისტემა მდგრადია გარემოს და ორგანიზაციის შიგნით ცვლილებების მიმართ.

6. თვითორგანიზებადი მთლიანობები-ღია სისტემები, რომლებსაც სტრუქტურების სპონტანური ცვლილებებით, დინამიურ გარემოში შეუძლიათ თვითშენარჩუნება.

7. მთლიანობები დეტერმინირებული თვითორგანიზაციით-ღია სისტემები, რომლებსაც ცვალებადგარემოში სტრუქტურების მოცემული ცვლილებებით შეუძლიათ თვითგადარჩენა.

8. მთლიანობები მართვადი თვითორგანიზაციით-სისტემის ცვლილება ხდება იმ მმართველი მექანიზმის ზეგავლენის ქვეშ, რომლისთვისაც „ცნობილია“ განვითარების მიზანი.

9. თვითგანვითარებადი ორგანიზაციები-სისტემის მოცემული კლასი შეიცავს უმაღლესი დონის განვითარების ორგანიზაციებს, ევოლუციის ერთმნიშვნელოვანი პროგრამების გარეშე.

სისტემის განვითარებაში ევოლუციის განხილვისას ე.ზახარჩუკს და ა. პასინკოვს (Захарчук, Пасынков 2010: 34). მოჰყავთ მისი ეტაპების შემდეგი თანმიმდევრობა: თვითორგანიზება, რომლის ქვეშაც გარემოს ენტროპიული ფაქტორების საპირისპიროვ სისტემის ელემენტების აწყობა მოიაზრება;

თვითრეგულირება-სისტემის ელემენტების ურთიერთდამოკიდებულება, რომლებიც საშუალებას იძლევა უზრუნველყონ მიმდინარე პროცესების მდგრადობა;

თვითგანვითარება-ელემენტების სტრუქტურულად ორგანიზებული ერთობლიობა, რომელიც საშუალებას იძლევა განვითარდეს გარე წყაროების მოზიდვის გარეშე. სოციალურ-ეკონომიკური სისტემები, განვითარების ევოლუციის სტადიები და ორგანიზაციების ტიპების კლასიფიკაცია, ასხავენ ორგანიზაციის განვითარების მიმართულებას, სადაც განვითარების უმაღლესი წერტილია თვითგანვითარებადი სისტემა; ამავდროულად, ა.პრიგოჟინის კვლევები მართვის პრინციპების განვითარების მიმართულების შესახებ, წარმოადგენენ აშკარა მტკიცებულებას განვითარების წყაროს თანდათანობითი გადანაცვლების აშკარა ტენდენციის შესახებ ორგანიზაციის მენეჯმენტიდან თანამშრომლებისაკენ და კიდევ ერთხელ ადასტურებს ადმინისტრაციულ-იერარქიული სტრუქტურებიდან თვითგანვითარებადისკენ გადასვლის გარდაუვალობას.

თუ განვითარების პროცესი შეიძლება წარმოდგენილი იყოს როგორც სისტემის ელემენტების ერთობლიობა, რომლებიც მასში მონაწილეობას იღებენ, მაშინ ამ ერთობლიობის ზოგიერთი ელემენტი არის განვითარების პროცესის მაწარმოებელი, ხოლო ზოგი-მისი პირობა. პროცესის მწარმოებლები წარმოდგენილია ელემენტებით, რომლებიც წარმოადგენენ განვითარებადი და განვითარების პროცესში მიღებული პროდუქტის ელემენტების საწყის წერტილს. პირობებში იგულისხმება განვითარების პროცესის შემადგენლები, რომლებიც უზრუნველყოფენ გადასვლას საწყისი წერტილიდან შედეგზე და განსაზღვრავენ პროცესის მიმდინარეობის კონკრეტულ ფორმას. (Константинов 1960–1970)

ამგვარად, ორგანიზაციის განვითარების მართვა შესაძლებელია პროცესისა და ძალისხმევის მაწარმოებლების იდენტიფიკაციის საშუალებით, რომლებიც აუცილებელია მათი გარდაქმნისათვის. ადმინისტრაციულიდან თვითგანვითარებად სტრუქტურაზე გადასვლის პროცესი, თავისი არსით, არის სისტემის თვისებრივი ცვლილება, ეს კი ნიშნავს, რომ ის შეიძლება სამართლიანად მივაკუთვნოთ განვითარების პროცესს. ასე რომ, თვითგანვითარებად სტრუქტურაზე გადასვლის პროცესს ახასიათებს ყველა ზემოთჩამოთვლილი მახასიათებელი, მათ რიცხვში მექანიზმიც. თუ ამ ლოგიკას მივყევით, ახალ თვისებრივ მდგომარეობაში გადასვლის

წყარო არის იმ ორგანიზაციის მენეჯმენტის ინიციატივა, რომელიც აცნობიერებს თვითგანვითარებად სტრუქტურაზე გადასვლის აუცილებლობას.

თვითგანვითარებად სტრუქტურაზე გადასვლის მიზანი მდგომარეობს ისეთი ორგანიზაციის მიღებაში, რომელიც დამოუკიდებლად ახორციელებს გარემოში ტენდენციების ძებნას, იღებს აუცილებელ ცვლილებებს და ახდენს მიღებული ცოდნის გავრცელებას. ორგანიზაციის თანამშრომლები საკუთარი ინიციატივით არიან გარემოში ისეთი მნიშვნელოვანი ცვლილებების ტრენდების ძიების „რადარები“, რომლებიც ორგანიზაციისაგან ითხოვენ ცვლილებებს. თანამშრომლები იჩენენ ინიციატივას პირად და ორგანიზაციულ განვითარებაში. ორგანიზაციის ლიდერები გამოდიან როგორც განვითარების ძირითადი მიმართულების მიმცემები საჭირო რაკურსში ინიციატივის განხორციელების შესაძლებლობებისა და პირობების შექმნის მეშვეობით.

განვითარების პროცესის მწარმოებლებმა უნდა უპასუხონ კითხვაზე: „რა იცვლება?“ და „რაში გადადის?“. ამ შემთხვევაში ცვლილებას განიცდის თანამშრომელთა ქცევა, რომელიც უნდა შეიცვალოს შემსრულებლიდან ინიციატორისკენ. ძირითადი ელემენტები, რომლებიც ხელს უწყობენ პერსონალის ქცევის ცვლილებას, არის პირობები, მოტივაციური მექანიზმები და შესაძლებლობები, რომელთა გამოვლენა და ანალიზი ჩატარებულია მოცემულ კვლევაში. ამგვარად, ცნებების „განვითარება“ და „თვითგანვითარება“ კვლევისას, შეიძლება გავაკეთოთ შემდეგი დასკვნები:

1. განვითარება-ერთი თვისებრივი მდგომარეობიდან მეორეში გადასვლის პროცესია, რომელიც ვლინდება მისი არსებითი თვისებების ცვლილებაში.
2. განვითარების, როგორც მართვადი პროცესის განხილვისას, აუცილებელია დავახასიათოთ მოცემული მართვის ისეთი ძირითადი კატეგორიები, როგორიცაა:
ობიექტი, წყაროები, სისწრაფე, მიმართულება, აგრეთვე განვითარების პროცესის შემადგენლები.
3. ორგანიზაციაზე გარე ზემოქმედება შეიძლება განვიხილოთ როგორც პირობა, ხოლო ორგანიზაციული ქცევა, როგორც მიზეზი ან განვითარების წყარო.

4. ორგანიზაციის აგებულების მექანიკური ტიპი ვარაუდობს, რომ ცვლილებათა პროცესის ინიცირება მაშინ ხდება „ზემოდან“, როცა რეალიზდება ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური მენეჯმენტის კლასიკური ვარიანტი;

5. თვითგანვითარებაში ნაგულისხმები იქნება გარე ფაქტორებით გასაშუალებული ორგანიზაციის (სისტემის) თვისებრივი ცვლილებების პროცესი, რომლის წყაროა ეფექტიან მართვასთან შერწყმული ორგანიზაციის პერსონალის ინიციატივა.

6. მართვა, თანამშრომლებისა და სტრუქტურული ერთეულების უფრო მეტი ავტონომიურობიდან და ორგანიზაციულ წესრიგზე ოპერატიული მართვის გადაცემიდან, მენეჯმენტის მაღალ მიზნებზე მხარდი კონცენტრაციის მხარეს ვითარდება (Пригожин 2007: 68).

7. თვითგანვითარებად ორგანიზაციაზე გადასვლისას პერსონალის ქცევა იცვლება შემსრულებლიდან ინიციატორისაკენ;

8. თვითგანვითარების მართვისათვის აუცილებელია გამოიყოს ორგანიზაციის ელემენტები, განმავითარებელი უნარები, რომლებიც ქმნიან პირობებს მოტივაციისთვის და წარმოადგენენ შესაძლებლობებს პერსონალის ქცევის შესაცვლელად.

1.3. ორგანიზაციის თვითგანვითარება როგორც მართვის ობიექტი

თვითგანვითარების, რომელიც ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს სწრაფად შეიცვალოს და პერსონალის ინიციატივიანი ქცევის ხარჯზე უპასუხოს გარემოს მოთხოვნებს, ძირითად კონკურენტულ უპირატესობად გამოყოფისას, მნიშვნელოვანია მისი, როგორც მართვის ობიექტის აღწერა. ეს გულისხმობს ორგანიზაციის იმ ელემენტების გამოყოფას, რომლებიც ხელს უწყობენ თვითგანვითარებას და როგორც შედეგი, პერსონალის ინიციატივიანი ქცევის გამოვლენას. ამ მიზნით გაანალიზებულია ადაპტური ორგანიზაციების აგებულების კონცეფცია და თეორია.

განვიხილოთ ადაპტური ორგანიზაციების აგებულების მეტ-ნაკლებად მკაფიოდ ჩამოყალიბებული კონცეფციები, რომლებიც ასე თუ ისე, ბიძგს მისცემს პერსონალის

ინიციატივიანობას ორგანიზაციულ განვითარებაში: ფრაქტალური საწარმოს კონცეფცია, (Варнеке 1999: 280), შემსწავლელი ორგანიზაციის კონცეფცია (Сенге 2009: 448), სინერგიული ორგანიზაციის თეორია, (Пригожин 2007: 402), დეცენტრალიზებული კომპანიის კონცეფცია, (Виссема 1996: 288), თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის თეორია (Молодчик 2001). (ცხრილი2) თეორიებისა და კონცეფციების წარმოდგენილი ჩამონათვალი არ არის ამომწურავი, მაგრამ მოცემული კვლევის ფარგლებში საინტერესოა.

ორგანიზაციის აგებულებისა და ფუნქციონირების სფეროში წარმოდგენილი კონცეფციების გამოყენება, იდენტურია: თავის გადარჩენა გაურკვევლობის პირობებში, გარემოს ცვალებადობაზე რეაგირებისა და ადაპტაციის აუცილებლობა, კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება.

მიუხედავად საკითხების მსგავსებისა, რომელთა გადაჭრა ამ კონცეფციების გამოყენებით ხდება, აგებულების პრინციპებში, დამუშავების დონესა და პრაქტიკაში რეალიზაციის შესაძლებლობებში თითოეულ მათგანს რიგი თავისებურებები გააჩნია.

დეცენტრალიზებული სტრუქტურები

კონცეფციის ავტორის ვისსემის აზრით, (Виссема 1996: 288). ძირითადი ელემენტი, რომელიც ავითარებს ორგანიზაციის უნარებს რეაგირება გააკეთოს სირთულეზე, გარემოს დინამიკასა და მომხმარებელთა ცვალებად მოთხოვნებზე, არის დეცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ორგანიზაციის მოცემული ფორმის შრომისუნარიანობა, მსგავსი სტრუქტურების დამკვეთის მოთხოვნებთან მაქსიმალურ სიახლოვეში მდგომარეობს, ხოლო მისი სტრუქტურის საძირკველში ინიციატივიანი მეწარმეობის ხარჯზე ეფექტიანობის მუდმივი ზრდა დევს. სწორედ სტრუქტურა უზრუნველყოფს მოცემულ კონცეფციაში პერსონალის ქცევის შეცვლას შემსრულებლიდან ინიციატორისკენ. ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და განვითარების პირველწყარო არის ხელმძღვანელობის ინიციატივა „ზემოდან“ დეცენტრალიზებული სტრუქტურების შესაქმნელად, მაგრამ ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღების უფლება, როგორც გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებლობა, დელეგირდება სტრუქტურული ერთეულების დონეზე. დეცენტრალიზებული სტრუქტურების ძირითადი მაჩვენებლებია: „ინტეგრალური

სამეწარმეო პასუხისმგებლობის დეცენტრალიზაცია, ორგანიზაციის გეგმა, ორიენტირებულობა მომხმარებელზე, შიდა მეწარმეობა დელეგირებით, სტრატეგიული და ოპერატიული პასუხისმგებლობის ინტეგრაციის განმაპირობებელი სამუშაოების დეცენტრალიზაცია, კონკრეტულ საფუძველზე შიდა ურთიერთობების რეგულირება, სტრატეგიული მართვის სინერგია, თვითმსწავლელი ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურა“. (Виссема 1996: 288). სტრუქტურული ერთეულების მიზნები ისახება „ზემოდან“, ხოლო მათი შეთავსება თანამშრომლების მიზნებთან ხდება ჯგუფური შედეგების მიღწევების ეკონომიური დაინტერესების საშუალებებით. სწორედ დეცენტრალიზებული სტრუქტურა უზრუნველყოფს მის ერთეულებზე უფლებების გადაცემით ორგანიზაციების ადაპტურობას, ხელს უწყობს ურთიერთობას, საშუალებას იძლევა დამოუკიდებლად მოგვარდეს შიდა კონფლიქტები, აქვს ინფორმაციის დაგროვებისა და გაცვლის განვითარებული სისტემა, რაც იძლევა სწავლის, პერსონალის შემოქმედებითი უნარების განვითარების საშუალებას.

ძირითადი პირობებიდან, რომლებიც შესაძლებელს ხდის თანამშრომელთა ქცევის ვექტორი მოვაზრუნოთ სამეწარმეო ჩვევებისა და სამეწარმეო პროცესში ჩართულობის მხარდაჭერაზე, აქცენტი კეთდება ეკონომიკურ სტიმულებზე, კონკრეტულად კი სტრუქტურული ერთეულების პირადი სარგებლით დაინტერესებაზე. ვფიქრობთ, თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის მხოლოდ ეკონომიკური სტიმულები საკმარისი არაა, რადგანაც ისინი გარეგანი მოტივაციის ელემენტებია, რომელთა მოქმედება ვრცელდება მხოლოდ ამ ეკონომიკური ფაქტორის არსებობის პერიოდზე, ხოლო არარსებობას მივყავართ მოტივაციის და მთლიანად სისტემის გარდაუვალ ნგრევასთან.

განსაკუთრებულ როლი აქვთ ლიდერებს, რომლებსაც უნდა ჰქონდეთ უნარი ჩართონ პერსონალი მეწარმეობაში, შეინარჩუნონ თავისუფლებისა და სტაბილურობის ატმოსფერო. დეცენტრალიზებული სტრუქტურები გულისხმობენ სწავლების სისტემის არსებობას. მისი თავისებურება მდგომარეობს იმაში, რომ შედეგის მიღწევით დაინტერესებული თანამშრომლები, თავისი ინიციატივით არიან დაკავებული პროცესებისა და პროექტების სრულყოფით, აუცილებელი ცოდნის მოძიებით. ერთ-ერთი ძირითადი საკითხი, რომელიც ჩნდება მოცემული სტრუქტურის აგების

პროცესში, არის ორი კულტურის: სტრუქტურული ერთეულის კულტურისა და ორგანიზაციის საერთო კულტურის თანხვედრა. „სტრუქტურული ერთეულის კულტურამ ხაზი უნდა გაუსვას „მგლების ხროვის“ იდეას; საერთო კულტურა აუცილებელია იმისთვის, რომ ყველას შეახსენოს, რომ ისინი უნდა დაეხმარნენ ერთმანეთს“. (Виссема 1999: 28–45). როგორც წესი, მათგან ერთ-ერთი დომინანტია, რაც ხელს უშლის მეორის შექმნას ან განვითარებას.

ნაშრომში ხაზგასმულია, რომ ორგანიზაცია უნდა „მომწიფდეს“ დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაზე გადასასვლელად; თავიდან „აუცილებელია ჩატარდეს კვლევები, რათა განისაზღვროს, ხომ არ მოვიდა ცენტრალიზებული, ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურების მართვის სტილის ცვლილების დრო“, (Виссема 1996.:71). თუმცა ცვლილებებისათვის მზადყოფნის საზომი ინსტრუმენტების შემოთავაზება არ ხდება. ტრადიციული ცენტრალიზებული ადმინისტრაციული სისტემისაგან ძირითადი განმასხვავებელი ნიშანი თანამშრომლების მიერ მათი შრომითი საქმიანობის სწორი აღქმაა. ორგანიზაციის საქმიანობის მოცემული პრინციპი თანამშრომლისგან მოითხოვს სხვანაირ მოქცევას - მეწარმეობას, რაც გულისხმობს ახალი მიდგომების, პროდუქტის, ან მართვის უკეთესი გზების ძიების, რისკის გაწევის უნარ-ჩვევებს/უნარს აქციო იდეები საქმედ, რომელიც მოიცავს როგორც შემოქმედებითი მიდგომის, ინოვაციისა და რისკის უნარებს, ასევე დასახული მიზნის მისაღწევად დაგეგმვისა და პროექტების მართვის უნარს.

სინერგიული ორგანიზაცია

პრიგოჟინი ჯერ კიდევ 1980 წელს ადამიანური ფაქტორის პრიორიტეტულობას ხაზს უსვამს და ორგანიზაციების წარმოქმნის მიზეზს შემდეგნაირად ხსნის: „ორგანიზაციები იქმნებიან მაშინ, როცა რომელიღაც საერთო მიზნის მიღწევას შესაძლებლად აღიარებენ მხოლოდ ინდივიდუალური მიზნების მიღწევით ან როცა ინდივიდუალური მიზნების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ საერთო მიზნების წამოწევითა და მიღწევით“. (Пригожин 1980: 40). სინერგიული ორგანიზაციის თეორიაშია.პრიგოჟინი (Пригожин 2007:402.) განიხილავს ორგანიზაციას, როგორც ძალოვან ველს, რომელიც სამი ორგანიზაციული პოტენციალის: სინერგიკების, სინკრეტიკებისა და ენტროპიკების გავლენის ქვეშ არის. **სინერგიკები**- ეს ისეთი მიზნები, მოტივატორები, კომპეტენციები,

რესურსებია, რომლებიც ქმნიან ინოვაციურობას, პროაქტიურობას, ორიენტირებას მაქსიმალურ შედეგზე. **სინკრეტიკები** არიან კონსერვატორები და საშუალებას იძლევიან შენარჩუნდეს მთლიანობა, მუდმივობა, მართულობა. **ენტროპიკები**-წესრიგის შესუსტებისა და ნგრევის ფაქტორებია, დესტრუქციულობის, უთანხმოების. ყველაფერს, რაც საჭიროა ორგანიზაციის ფუნქციონირებისათვის, შეუძლია ითამაშოს ერთ-ერთი ორგანიზაციული პოტენციალის როლი, რომელთა მართვა საშუალებას იძლევა მიაღწიონ მესაკუთრეთა მიზანს.

თეორიის ავტორი აღნიშნავს, რომ მისი დანიშნულება მდგომარეობს ორგანიზაციის დიაგნოსტიკებაში, მისი ფუნქციონირების ოპტიმიზაციაში და სამ ორგანიზაციულ პოტენციალს შორის, კონსტრუქციული ძალის შენარჩუნების ხარჯზე, სინერგიკების დომინირებით მართვის სინერგიულ დონეზე გაყვანაში.

ამგვარად, სინერგიული ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და განვითარების საფუძველში აუცილებელი ბალანსის შესანარჩუნებლად ინიციატივა და ხელმძღვანელობის განუწყვეტელი ძალისხმევა დევს. პრიგოჟინი აღნიშნავს, რომ ეფექტური სინერგიული ორგანიზაცია გამოირჩევა მუდმივი წარმოებით და უმაღლესი პოტენციალის შემდეგი პროდუქტის სრუყოფით: კონკურენტული უპირატესობები კლიენტის, შრომის, მიმწოდებლის, ინვესტორის ბაზარზე; საერთო მიზნებზე მაქსიმალურად კონცენტრირებული სამსახურეობრივი ფუნქციები. თავდაჯერებულობისა და აღმავლობის განწყობა კოლექტივში“ (Пригожин 2007: 72) ორგანიზაციის ერთ-ერთ ძირითად ელემენტად პრიგოჟინი გამოყოფს „მოტივაციის მიღწევადი ხარისხს, ანუ თანამშრომელთა შინაგან სწრაფვას უფრო მაღალი შედეგებისკენ კვალიფიკაციის ამაღლების, ინოვაციურობის, პროდუქტიულობის გზით.“ რაც, ჩვენი აზრით, თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის ერთ-ერთი საკვანძო მამოძრავებელი ელემენტია.

პრიგოჟინის დაკვირვებით, თანამშრომელი მოტივირდება კოორდინატების ორ ღერძზე (Пригожин 2010:173): 1) ინდივიდუალური წინსვლის შესაძლებლობა (კარიერულ კიბეზე, შრომის ანაზღაურებაში, მისი პირადი მიღწევების აღიარებაში, პრესტიჟში და ა.შ.); 2) ურთიერთშედარება ან ჯანსაღი შიდა კონკურენცია, რომელიც საშუალებას იძლევა შეაფასო არა მხოლოდ საკუთარი მიღწევები, არამედ შეადარო

ისინი სხვების წარმატებებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, “საკუთარი მოთხოვნილებები ადამიანებს უბიძგებენ ინდივიდუალური მიღწევებისაკენ, სხვა თანამშრომლებთან შედარება ქმნის დაძაბულობის ეფექტს“ (Пригожин 2010: 174)

თვითგანვითარებად ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობას თავად შეუძლია არსებითად გაააქტიუროს თანამშრომლები და „შექმნას ზრდის შესაძლებლობები ორგანიზაციისათვის პრიორიტეტულ პარამეტრებთან ერთად“, რაც, თავის მხრივ, ორგანიზაციის მიზნების მიმართულებით თანამშრომლის ქცევის ვექტორის შემობრუნების მამოძრავებელია.

ამის გარდა, თანამშრომლის ძლიერი ჩართვა და შედეგით დაინტერესება მიიღწევა, როცა თანამშრომელი კი არ შეირჩევა თანამდებობისათვის, არამედ თანამდებობა-თანამშრომლისთვის.

თანამშრომელთა სტიმულირების სისტემა დაფუძნებულია ერთი მხრივ, სტიმულებისა და მოთხოვნილებების სისტემის შეთავსებაზე და მეორე მხრივ, ორგანიზაციის მიზნებთან სტიმულების სისტემის შეთავსებაზე. ამ თეორიაში ეკონომიკური სტიმულებიც არის, სადაც ივარაუდება ახალი იდეების ავტორობისათვის სპეციალური წახალისება.

ავტორის პრიორიტეტები ხაზოვანი და დროებითი ორგანიზაციული სტრუქტურებია, რომლებიც ფუნქციონირებენ ძირითადი ორგანიზაციული სტრუქტურების შეუცვლელად და საშუალებას იძლევიან მოხდეს სტრუქტურულ ერთეულებზე შედეგებზე პასუხისმგებლობის გადაცემა და გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილება. მსგავსი სტრუქტურები გულისხმობენ თანამშრომლებისა და სტრუქტურული ერთეულების ავტონომიას, სადაც ფუნქცია განსაზღვრავს სტრუქტურას და არა პირიქით. პროექტულ მენეჯმენტში, ორგანიზაციის სტრუქტურაზე პრიგოჟინის შეხედულება, ემთხვევა მატრიცულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც შესაძლებელს ხდის ხაზობრივ-ფუნქციონალური მენეჯმენტის ჩარჩოში განხორციელდეს პროექტების რეალიზება და მიზნის მისაღწევად შეიქმნას დროებითი სტრუქტურები. სინერგიული ორგანიზაციის ფასეულობა გუნდურობაა, რომელიც შეიცავს ისეთ მეორად ფასეულობებს, როგორებიცაა ნდობის მაღალი ხარისხი, ურთიერთვალდებულება, ორგანიზაციის ზოგადი მიზნების მიმართულებით

სტრუქტურული ერთეულების, თანამშრომლების მიზნებისა და მოქმედებების თანხვედრა, რის ხარჯზეც ჩნდება ურთიერთგაძლიერების, სინერგიის ეფექტი. ამ თეორიაში განსაკუთრებული როლი უჭირავს ლიდერს, რომელიც ინტერესებისა და მიზნების თანხვედრით მასაში აყალიბებს იდეალებს, ქცევისა და აზროვნების ნიმუშებს. ამგვარად, სინერგიული ორგანიზაციის თეორია მიმართულია დაინტერესებულ მხარეთა ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობების მიღწევისაკენ, საერთო ორგანიზაციულ მიზნებზე, აგრეთვე კულტურაზე (ორგანიზაციის ფასეულობებზე) ყურადღების კონცენტრაციისკენ. ამასთან, ძირითადი ელემენტები, რომლებიც შესაძლებელს ხდიან გადააქციონ ორგანიზაცია სინერგიულად, არის მოტივაცია, კულტურა, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომლების და ორგანიზაციის მიზნების თანხვედრას;

თეორიის ავტორის აზრით, სამი ორგანიზაციული პოტენციალის მართვა საშუალებას მისცემს მათ ერთის მხრივ, ეფექტურად იფუნქციონირონ, მეორეს მხრივ კი განვითარდნენ, მაგრამ ორგანიზაციული პოტენციალების გასაზომად არ არის შემოთავაზებული დიაგნოსტიკების ინსტრუმენტები. მოცემული ნაშრომი საკმაოდ დაწვრილებით განიხილავს ე.წ. ორგანიზაციის „პათოლოგიებს“ მათ გამომწვევ მიზეზებსა და „მკურნალობის“ მეთოდებს, მაგრამ „პათოლოგიის“ აღმოჩენისა და მასშტაბების გასაზომი ინსტრუმენტები ასევე არ არის წარმოდგენილი.

ფრაქტალური ორგანიზაცია

ევროპაში უამრავი გაკოტრება, წარმოების დაცემა, სტრუქტურების კრიზისი ფრაქტალების თეორიის შექმნისთვის საწყისი წერტილად იქცა. (Варнеке 1999: 280) როგორც ხ.ვარნეკემ, თეორიის ავტორმა აღნიშნა „...ჩვენ არასწორად ვაფასებდით და არაფრად ვაგდებდით პოტენციალის მატარებელს-ადამიანს...ჩვენ გვჭირდება შემოქმედებითი მიდგომები შეცვლილი აზროვნების საფუძველზე.“ სამრეწველო საწარმოების ჩატარებული კვლევების საფუძველზე ვარნეკე მივიდა დასკვნამდე, რომ მომწიფდა საქმეზე მიმართული ორგანიზაციებიდან პიროვნებაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებზე გადასვლის აუცილებლობა. დეცენტრალიზებული სტრუქტურების ანალოგიურად, ფრაქტალების თეორია ორგანიზაციის დინამიურობის მიღწევას

ვარაუდობს ისეთი დამოუკიდებლად მოქმედი სტრუქტურული ერთეულების შექმნით, რომლებსაც შეუძლიათ სამეწარმეო აზროვნება და საქმიანობა.

ხელმძღვანელობის როლი ფრაქტალების ავტონომიური და ორგანიზაციის მიზნების, აგრეთვე თანამშრომლების პირადი და ფრაქტალის მიზნების ერთი მიმართულების შექმნაში მდომარეობს. მიზნების თანხვედრით მქდავანდება პერსონალის ინიციატივა, რომელიც მიზნების მისაღწევად შესაფერისი მეთოდებისა და ინსტრუმენტების დამოუკიდებელ არჩევასა და გამოყენებაში მდგომარეობს. თეორია, დეცენტრალიზებულ ჰორიზონტალურ სტრუქტურებში სტრუქტურულ ერთეულებზე უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის გადაცემას ანიჭებს უპირატესობას.

ფრაქტალში იგულისხმება ორგანიზაციის დამოუკიდებელი ერთეული, რომელიც ორიენტირებულია როგორც ფინანსური მიზნების, ასევე კომპანიის საერთო ფასეულობათა შექმნის მიზანზე.

ავტორი ფრაქტალების ძირითად მაჩვენებლებს შორის გამოყოფს: თვითმსგავსებას, ფრაქტალების მიზნების დამოუკიდებლობას და ორგანიზაციის მიზნებთან ერთად მათ საერთო მიმართულებას, აგრეთვე თანამშრომელთა პირდი მიზნებისა და ფრაქტალის მიზნების საერთო მიმართულებას;

თვითორგანიზაცია: ოპერატიული და სტრატეგიული. ოპერატიული თვითორგანიზაცია ვლინდება დასახული მიზნის მისაღწევად შესაფერისი მეთოდების არჩევასა და გამოყენებაში. აუცილებელია შიდა და გარე კავშირების დამყარება და განვითარება. სტრატეგიული თვითორგანიზაცია ნიშნავს ფრაქტალების დამოუკიდებელ წარმოქმნას გარდაქმნასა და დაშლას;

თვითოპტიმიზაცია: ფრაქტალები თვითონ ისახავენ მიზანს და აყალიბებენ თავიანთ ამოცანებს, აფასებენ შედეგებს და დინამიურად ადაპტირდებიან; დინამიკა, ადაპტურობა: განუწყვეტლივი განვითარების უნარი, დამოუკიდებელი ძიებისა და ისეთი ფაქტორების გამოყენების დახმარებით, რომლებიც ხელს უწყობენ მიზნის მიღწევას;

ქოლისტურობა: ფრაქტალები მაღალმწარმოებლური საინფორმაციო-საკომუნიკაციო საშუალებების მეშვეობით გაერთიანებულები არიან ქსელში, საწარმოს მიზნობრივი სისტემა ეწყობა ფრაქტალების მიზნებისაგან, არ შეიცავს წინაღმდეგობებს და

ემსახურება საწარმოს საერთო მიზნების მიღწევას. პერსონალის ჩართვა შედეგის მიღწევაში გულისხმობს შედეგის მისაღწვად როგორც შინაგანი მოტივაციის (თანამშრომლებისა და ფრაქტალების მიზნების თანხვედრა), ისე გარეგანის გამოყენებას. შრომის ანაზღაურების სისტემა პირდაპირაა დამოკიდებული ჯგუფური მიზნის მიღწევის ხარისხზე. ამის გარდა, პერსონალის ჩართულობა უზრუნველყოფილია ლიდერებით, რომლებიც, არიან რა ნიჭიერი მეწარმეები, სხვადასხვა სფეროდან კოლეგების თანამშრომლობაში ასრულებენ მაკავშირებელ როლს. კონცეფცია გულისხმობს ჯგუფურ სწავლებას და გადრმავებულ მოთხოვნებს უყენებს პერსონალის კვალიფიკაციას. თანამშრომლებს, ფრაქტალებსა და გარემოს შორის ინფორმაციის დაგროვებისა და ცოდნის გაცვლის სისტემა, საშუალებას იძლევა შევინარჩუნოთ მაღალი კვალიფიკაცია. ასეთი ორგანიზაციის შესაქმნელად საჭიროა წარმოების ახალი კულტურა, დაფუძნებული მეწარმის გაგებაზე, აზროვნებაზე და ყველა მისი თანამშრომლების მოქმედებებზე. ფრაქტალური ორგანიზაციების შექმნის მეთოდებს ვარნეკე ასევე მიაკუთვნებს განვითარებისათვის თავისუფალი სივრცის შექმნას, დინამიურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, რეგულირების მოტივაციურ კონტურებსა (რესურსების გამოყენებას, რომლებიც პასუხობენ მოთხოვნილებას) და კავშირების აგებას (რომლებიც პასუხობენ საჭიროებებს).

ფრაქტალების ტიპის ორგანიზაციული ფორმები უნდა „მომწიფდეს“ კონკრეტულ ორგანიზაციაში. (Hewlett Packard, 3M, Mettler Toledo, LAPP) უნდა აღინიშნოს, რომ ბევრი მაგალითი დაკავშირებულია იმ დროისთვის წარმოქმნილ პროექტულ მართვასთან.

შემსწავლელი ორგანიზაცია

შემსწავლელი ორგანიზაციის თეორიაში, რომლის აქტიური განვითარების დასაწყისს საფუძველი ჩაეყარა მეოცე საუკუნის 90-იან წლებში. ორგანიზაციის გადარჩენის მთავარი ფაქტორი გრძელვადიან პერსპექტივაში არის შესაძლებლობა გამოიყენო ადამიანების საქმისადმი ერთგულება და მათი უნარი ისწავლონ, რის ხარჯზეც ვითარდება პასიური და აქტიური სწავლების, აქტიური სწავლების და ცვლილებებისადმი სწრაფი ადაპტაციის ორგანიზაციული უნარები.

მ.პედლერი და სხვები (Pedler 1994) გამოყოფენ შემსწავლელი ორგანიზაციის შემდეგ ნიშნებს: შემსწავლელი მიდგომა სტრატეგიისადმი, თანამშრომლების ჩართვა მიზნების დამუშავებაში და გადაწყვეტილებების მიღება, ინფორმაციის ღიაობა, შემოქმედებითი აღრიცხვა და კონტროლი, შინაგანი ცვლა. სტრუქტურულ ერთეულებს შორის ურთიერთობების აგება პრინციპით „მიმწოდებელი-მყიდველი“, დაჯილდოების სისტემა, მოქნილი სტრუქტურა, რომელიც უფლების და პასუხისმგებლობის გადაცემის საშუალებას იძლევა; თანამშრომლები, როგორც გარემოს „სკანერები“; ორგანიზაციათაშორისი სწავლება; კლიმატი, რომელიც ხელს უწყობს სწავლებას; ყველა თანამშრომელისათვის თვითგანვითარების შესაძლებლობები.

ანდრეას შლეიხერი (დირექტორი განათლებისა და უნარ-ჩვევების საკითხებში, ასევე ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციაში გენერალური მდივნის სპეციალური პოლიტიკის მრჩეველი განათლების სფეროში (OECD) პარიზში (<http://oecdeducationtoday.blogspot.fr/2016/07/how-to-transform-schools-into-learning.html>))

თავის სტატიაში საუბრობს, რომ დღევანდელ სამყაროში სკოლებს სჭირდებათ უფრო სწრაფად განვითარება, ვიდრე ოდესმე, რათა ეფექტურად უპასუხონ სწრაფი ტემპებით ცვლადი სამყაროს გამოწვევებს. დღეს ბევრი სკოლა ისევ ისე გამოიყურება როგორც ერთი თაობის წინ. მასწავლებლების დიდი ნაწილი არ ეცნობა 21-ე საუკუნის შემსწავლელთა განსხვავებული საჭიროებების საპასუხოდ აუცილებელ პედაგოგიურ მიდგომებს და არ იყენებს მათ პრაქტიკაში. ბევრი მეცნიერი, განათლების სპეციალისტი და პოლიტიკის შემქმნელი პირი მსოფლიო მასშტაბით ამბობს, რომ უნდა მოხდეს სკოლების რეკონცეპტუალიზაცია „მსწავლელ ორგანიზაციებად“, რომლებიც უფრო სწრაფად მოახდენენ რეაგირებას გარე სამყაროში მომხდარ ცვლილებებზე, დანერგავენ ინოვაციებს შიდა ორგანიზაციაში და გააუმჯობესებენ მოსწავლეთა შედეგებს. ასეთი სკოლების შექმნის დიდი სურვილისა და მხარდაჭერის მიუხედავად, მხოლოდ მცირე პროგრესი შეინიშნება აღნიშნულ კონცეფციასთან დაკავშირებით კვლევის ჩატარების ან მისი პრაქტიკაში დანერგვის კუთხით. პროგრესის ნაკლებობა ნაწილობრივ გამოწვეულია იმით, რომ სრულყოფილად არ ხდება კონცეფციის “სკოლები როგორც მსწავლელ ორგანიზაცია” გააზრება.

The OECD-UNICEF. OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციისა და გაეროს ბავშთა ფონდის განათლების დოკუმენტი "რა აქცევს სკოლას სასწავლო ორგანიზაციად" უნდა განვიხილოთ როგორც პირველი ნაბიჯი აღნიშნული კონცეფციისადმი ერთიანი გაგების ჩამოყალიბების საქმეში. კონცეფცია ეფუძნება ლიტერატურას და აღიარებულია ყველა ამ პროცესში ჩართული პირის მიერ, როგორებიც არიან, მეცნიერები, განათლების ექსპერტები, პოლიტიკის შემქნელები, მოსწავლეები და მშობლები.

ლიტერატურის სიღრმისეული შესწავლაზე დაყრდნობით აღნიშნული დოკუმენტი გვთავაზობს ინტეგრირებულ მოდელს, რომელიც შედგება 7 ურთიერთგადამფარავი "ქმედებაზე ორიენტირებული" სფეროსგან. აღნიშნული სფეროები გვიჩვენებენ, თუ როგორ უნდა მოხდეს სკოლის გადაქცევა მსწავლელ ორგანიზაციად:

1. თითოეული მოსწავლის სწავლაზე ორიენტირებული ხედვის შექმნა და გაზიარება;
2. ყველა დასაქმებული პირისთვის უწყვეტი სწავლის შესაძლებლობების შექმნა და მხარდაჭერა;
3. გუნდური სწავლისა და თანამშრომლობის ხელშეწყობა ყველა დასაქმებულ პირს შორის;
4. კვლევის, ინოვაციისა და ძიების კულტურის ჩამოყალიბება;
5. ცოდნისა და სწავლის შექმნისა და გაცვლის სისტემის დანერგვა.
6. სწავლა გარესამყაროსგან და გარესამყაროსთან ერთად; სწავლა უფრო ფართო სასწავლო სისტემაში.
7. სასწავლო ლიდერობის მოდელირება და განვითარება.

რომ შევაჯამოთ, სკოლას როგორც მსწავლელ ორგანიზაციას აქვს შესაძლებლობა, შეიცვალოს და გონივრულად მოახდინოს ადაპტირება ახალი სამყაროსა და გარემოებების გათვალისწინებით, რადგანაც მისი წევრები, ინდივიდუალურად და ერთობლივად სწავლობენ, თუ როგორ უნდა განახორციელონ საკუთარი ხედვა. ზემოთ ხსენებული შვიდივე სფერო, თავის მხრივ, მოიცავს რამდენიმე თემას : ოთხი T; ნდობა, დრო, ტექნოლოგია და ერთად ფიქრი. მართალია, ამ თემებიდან ზოგიერთი უფრო

მეტად მნიშვნელოვანია კონკრეტული ქმედებისთვის, ვიდრე სხვა ქმედებისას, მაგრამ, მთლიანობაში, ოთხივე მათგანი ახდენს გავლენას. მაგალითად, ნდობა ქმნის ისეთ ურთიერთობებს, რომლებიც აუცილებელია მსწავლელი ორგანიზაციების წარმატებული ფუნქციონირებისთვის, ხოლო სკოლის განვითარების ყველა ასპექტი კი მოითხოვს დროს. (The OECD Directorate for Education and Skills) განათლების და უნარ-

ჩვევების ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის დირექტორატი მიზნად ისახავს, დაეხმაროს ქვეყნებს თავიანთი სკოლების მსწავლელ ორგანიზაციად გადაქცევაში, რისთვისაც აგროვებენ მონაცემებს, მტკიცებულებებს მრავალი ქვეყნიდან, თუ როგორ უნდა ჩამოყალიბდნენ ისინი მსწავლელ ორგანიზაციებად. სკოლა, როგორც მსწავლელი ორგანიზაციის მოდელი და მისი მთავარი მაჩვენებლები, ე.წ. “ელემენტები” წარმოადგენენ “სკოლა, როგორც მსწავლელი ორგანიზაციის” (SLO) შეფასების/თვითშეფასების საწყის წერტილის. SLO

მოდელი და შეფასების ინსტრუმენტის შექმნის პროცესში, მთავარი აქცენტი გადატანილი იყო, შეექმნათ პრაქტიკული გზამკვლევი იმ პოლიტიკის შემქმნელებისთვის, სკოლის პერსონალისთვის და სხვა დაინტერესებული პირებისთვის, რომელთაც მათი სკოლის მსწავლელ ორგანიზაციად გარდაქმნის სურვილი ექნებოდათ/ჰქონდათ. ასევე, როგორც პოლიტიკის შემქმნელების, სკოლის ლიდერებისა და მსწავლელებისთვის შექმნილ გზამკვლევაშია აღნიშნული, სკოლას, ადგილობრივ და სისტემურ დონეზე დაინტერესებულ პირებს/მხარეებს გაეწევა შემდგომი მხარდაჭრა, რათა შეძლონ სასურველი ცვლილებისა და ინოვაციის დანერგვა და პროფესიული სწავლის კულტურის განვითარება მათი სკოლის სისტემების ფარგლებში. OECD მიზნად ისახავს, შეისწავლოს პოლიტიკა და შესაძლებლობები, რომლებიც საჭიროა განათლების სისტემის სხვადასხვა დონეზე, რათა დაეხმაროს სკოლებს მსწავლელ ორგანიზაციად წარმატებით ჩამოყალიბებაში და შესაბამისად, მოსწავლეების იმ ცოდნითა და უნარებით აღჭურვაში, რაც მათ დასჭირდებათ არასტაბილურ და მუდმივად ცვალებად მომავალში.

შემსწავლელი ორგანიზაციის საფუძველში ჩადებულია ლიდერობა, რომლის ძირითადი როლი მდგომარეობს შემოქმედებითი დამაბულობის შექმნაში და მის მართვაში. ლიდერები უნდა იყვნენ ორგანიზაციის მართვის ყველა დონეზე. ქსელის

ლიდერები დაკავებულები არიან ახალი მეთოდებისა და იდეების ტრანსლიაციით ჯგუფებისათვის, ამყარებენ კავშირს იმ ლიდერებს შორის, რომლებიც დაკავებულები არიან ინოვაციებით ადგილებზე. უმაღლესი რგოლის ლიდერები ქმნიან საერთო გარემოს, რომელიც ხელს უწყობს ინოვაციებსა და ცვლილებებს, ისინი დაკავებულები არიან ხელმძღვანელობის პრინციპების, მიზნების, ორგანიზაციის ფასეულობების, აგრეთვე საერთო ჩანაფიქრის დამუშავებით. ეს ლიდერები საკუთარ თავზე იღებენ პასუხისმგებლობას სტრუქტურული დაბრკოლებების გადალახვაზე, მაგალითად, ცუდად მოფიქრებული საზომების ან დაჯილდოების სისტემის. ისინი არიან მისაბამი მაგალითი, ადამიანები, რომლებიც აუცილებლად ხორცს ასხამენ ფასეულობებსა და მისწრაფებებს, რომლებიც ნდობას იწვევენ (Сенге 2009:303).

თეორიის ავტორი პ. სენგე გამოყოფს ხუთ ურთიერთდაკავშირებულ დისციპლინას:

- 1) პიროვნული სრულყოფა-პირადი ხედვის გარკვევისა და გაღრმავების განუწყვეტელი პროცესი, ორიენტირება მუდმივ სწავლებაზე. ცვლილებების მთავარი მამოძრავებელი ძალა და შემოქმედებითი ენერგია არის ე.წ. შემოქმედებითი დამაბულობა, რომელიც წარმოქმნილია კონფლიქტით სასურველსა და რეალობას შორის;
- 2) ინტელექტუალური მოდელები-ვარაუდები, განზოგადებები და ხატები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მსოფლშეგრძნებაზე და როგორც შედეგი, პიროვნების ქცევაზე;
- 3) საერთო ხედვა-ყველასათვის საერთო მომავლის სურათი; განსაკუთრებული ადგილი საერთო ხედვის ჩამოყალიბებაში უჭირავთ ლიდერებს, რომლებთანაც შეუძლიათ მასებისათვის იდეების ტრანსლირება;
- 4) ჯგუფური სწავლება გულისხმობს შეხედულებებისა და ცოდნის თავისუფალ გაცვლას;
- 5) სისტემური აზროვნება საშუალებას იძლევა რომ განვითარდეს წინა ოთხი დისციპლინა და **მთლიანი ხდება უფრო მეტი, ვიდრე შემადგენლების ჯამი.**

უპირატესობა ენიჭება ქსელურ სტრუქტურებს, რომლებსაც აქვთ პოტენციალი უწყვეტი სწავლებისათვის. შემსწავლელი ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი ელემენტია საბაზისო თვითშემსწავლელი ერთეულები ორგანიზაციებში-გუნდები, რომლებშიც შედიან ადამიანები, რომელთაც სჭირდებათ ერთმანეთი შედეგის მისაღწევად. თანამედროვე ორგანიზაციისთვის მნიშვნელობას წარმოადგენს არა ცალკეული ადამიანების ძალისხმევა, არამედ ეფექტური გუნდები, რომლებთანაც აქვთ მიზნებისა და ამოცანების ერთნაირი გაგება, სადაც ხდება ერთმანეთის პროფესიონალიზმის შევსება.

ამ საბაზისო ერთეულების შედეგიანობა დამოკიდებულია ყველა მონაწილის სრულყოფილებაზე და ერთობლივ მონაწილეობაზე. მოტივაცია ჩნდება ყველა დისციპლინის სისტემური ორიენტაციის წყალობით. განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს შინაგან ორიენტაციას-

საქმისადმი ჭეშმარიტი ინტერესი, ერთგულება, რომელიც მიიღწევა კონცენტრაციის განუწყვეტელი პროცესის ხარჯზე, კონცენტრაციისა იმაზე, რაც ნამდვილად სურს ადამიანს-ოცნებაზე. პრიგოჯინის შრომაში, თანამშრომელთა ინიციატივიანობის სტიმულირებისათვის შემოთავაზებულია ცვლილებების მთავარი მამოძრავებელი ძალის-შეჯიბრებითობის მომენტის გამოყენება, ე.წ. შემოქმედებითი კონფლიქტი სასურველსა და სინამდვილეს შორის. მოტივაციის სასარგებლოდ მუშაობს კიდევ ერთი ინსტრუმენტი - ყველა თანამშრომელი აცნობიერებს და იღებს ორგანიზაციის მიზანს და ხედავს საკუთარ წვლილს ამ მიზნის მიღწევაში.

ორგანიზაციის განვითარება ხდება იმ პროცესების შექმნის საშუალებით, რომლებიც ხელს უწყობენ პიროვნების განვითარებას. ორგანიზაცია ქმნის ყველა პირობას, რომ თანამშრომლებს ჰქონდეთ შესაძლებლობა მიიღონ ახალი ცოდნა და გამოიყენოს ის პრაქტიკაში. ამ მიზნით ხდება სადისკუსიო სივრცეებისა და მექანიზმების ორგანიზება. ყველა ინსტრუმენტის შესაცვლელად იმპულსს იძლევა კულტურა, რომელიც ყალიბდება ორგანიზაციის წევრებს შორის გაზიარებული ფასეულობებითა და მიზნებით. სერიოზული დამოკიდებულება თანამშრომელთა განვითარებისადმი ზრდის მათში მუდმივი სწავლებისაკენ მისწრაფებას. ნორმა ხდება საკუთარი აზრებისა და მოქმედებების კრიტიკული ანალიზი, ძიებითი დამოკიდებულება ჭეშმარიტებისადმი, საკუთარი თავის გამოვლინება. შემსწავლელი ორგანიზაციის თეორიასთან შესაბამისად განვითარება ხდება საწარმოს პერსონალის ინიციატივის გამოვლენის შედეგად. ამ მიზნისათვის იქმნება ყველა პირობა: თანამშრომელთა მიზნები ემთხვევა ორგანიზაციის მიზნებს, მოტივაციური სისტემა მიმართულია მაქსიმალური ეფექტის მიღწევისკენ, სტრუქტურა იძლევა ინიციატივის გამოვლენის საშუალებას. ლიდერები შთააგონებენ და რთავენ თანამშრომლებს გუნდური შედეგების მიღწევაში. შემსწავლელი ორგანიზაციის თეორიამ ფართო გამოხმაურება გამოიწვია მეცნიერებსა და პრაქტიკოსებს შორის. მიუხედავად პ. სენგეს უზარმაზარი წვლილისა

და მოცემულ თემატიკაზე სხვადასხვა ავტორების მიერ გამოცემული პუბლიკაციებისა, კონცეპტუალური გაურკვევლობის დონე რიგ ავტორებს უბიძგებს ამტკიცონ ის, რომ მოცემული თეორია აქამდე „იწვევს უფრო მეტ შეკითხვას, ვიდრე პასუხს“. (Leitch, Harrison, Burgoyne, Blantern 1996: 31-44)

კრიტიკოსები აღნიშნავენ, რომ სხვადასხვა ავტორის მიერ შემოთავაზებული შემსწავლელი ორგანიზაციის კონცეფციები ზედმეტად თეორიულია და შორსაა პრაქტიკული განხორციელებისაგან, ხოლო მათმა დიდმა რაოდენობამ არ მიგვიყვანა შემსწავლელი ორგანიზაციაზე გადასვლის ერთიანი კონცეფციის შექმნასთან.

თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია

თანამედროვე მენეჯმენტში თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის თეორია დამუშავებულია თეორიისა და პრაქტიკის საფუძველზე, აერთიანებს და გამოყოფს ორგანიზაციის ძირითად ელემენტებს, რომლებიც ხელს უწყობენ ორგანიზაციის ადაპტური უნარების განვითარებას. თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია იქმნება გარემოში ცვლილებების გამოსავლენად და მათზე რეაგირებისათვის. ამგვარად, ორგანიზაციის განვითარება (თვითგანვითარება) ხდება ინიციატივითი ქცევის გამოვლენის ხარჯზე, რომელიც, თავის მხრივ, იცვლება ორგანიზაციის ხუთი ელემენტის გავლენით. (Молодчик 2001)

შიდა ფაქტორების უპირატესობით, მოტივაციის მოქნილი სისტემა გულისხმობს საქმიანობის შედეგების გაზომვის სწორი სისტემის ჩამოყალიბებას და შედეგების შესაბამის ჯილდოს. პრიორიტეტი ენიჭება შინაგან მოტივაციას, რომელიც დაფუძნებულია სამუშაოთი კმაყოფილებაზე, საქმიანობის შედეგთან თვითგაიგივებასა და „ვირტუალურ საკუთრებაზე“.

მართვის დეცენტრალიზაცია. პრიორიტეტი ენიჭება უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების შესაძლებლობით დეცენტრალიზებულ სტრუქტურებს, რაც საშუალებას იძლევა საუკეთესოდ გამოვლინდეს ინიციატივა და შემოქმედებითობა. სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციონირება ხორციელდება ფინანსური დამოუკიდებლობის პრინციპით, ხოლო მათი შექმნა და დაშლა ხასიათდება თვითორგანიზებით.

პერსონალის კვალიფიკაციის განვითარება და ზრდა. მოტივაციის სისტემის წყალობით, მოთხოვნილი შედეგის მისაღწევად, ყველა თანამშრომელს შეგნებული აქვს თავისი ცოდნის, უნარებისა და შესაძლებლობების აქტუალურ მდგომარეობაში შენარჩუნების აუცილებლობა. ამ ცოდნის მიღების პროცესი კი ხდება თვითორგანიზაციის პრინციპით. თანამშრომლები დამოუკიდებლად ირჩევენ ამ ცოდნის მიღების გზებს, ორგანიზაცია კი ამისთვის უქმნის პირობებს.

ეფექტური ლიდერობა. თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის თეორიაში, ინოვაციების წარმოქმნასა და მათ რეალიზებაში, მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავთ ლიდერებს. პირად ავტორიტეტზე დაყრდნობით, ლიდერს შეუძლია დაინახოს განვითარების პერსპექტივები, მიიტანოს ეს ხედვა თანამშრომლებამდე და თან გაიყოლოს ისინი საჭირო შედეგების მისაღწევად. ლიდერისთვის დამახასიათებელია მუდმივი სრულყოფა, რომელსაც მიეყვართ ორგანიზაციის სრულყოფასთან, ორგანიზაცია, თავის მხრივ, ქმნის პირობებს მათი განვითარებისათვის და სწორი საკადრო პოლიტიკისა და უფლებამოსილებების დელეგირების ხარჯზე, ახალი ლიდერის გამოვლენისთვის.

ნორმებისა და წესების განმტკიცება ორგანიზაციის კულტურაში. ორგანიზაციული კულტურა საშუალებას იძლევა განხორციელდეს თანამშრომელთა ქცევის საჭირო მიმართულებით ვექტორის შემობრუნება. ის ეყრდნობა კორპორატიულ ეთიკას, საჯაროობას, პირადი და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრას. ორგანიზაციის კულტურა აძლევს მიმართულებას თანამშრომელთა ქცევებს, რომლებიც მიმართულია საკუთარი და ორგანიზაციული განვითარებისაკენ.

თეორიის ანალიზი საშუალებას იძლევა დავასკვნათ, რომ ისინი შემუშავებულია გარემოს გამოწვევებისა და დინამიკის პასუხად, საქმიანობაში თანამშრომელთა ჩართვის ხარჯზე. შრომისადმი, ქცევისადმი (რომელიც შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც ინციატივიანი, სამეწარმეო, ორგანიზაციის განვითარების (თვითგანვითარების) ხელშემწყობი), ცვლილებებზე დამოკიდებულების პასუხად, თვითგანვითარება ამა თუ იმ ხარისხში, ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს. როგორც აღნიშნა მ. ჰემმერმა ცვლილებების გამოცნობა შეიძლება ატარებდეს სპონტანურ ხასიათს, როცა მათი გამოჩენის შესახებ იგებენ წარმოების საქმიანობის მიღებული

შედეგების მიხედვით, რასაც დინამიური გარემოს პირობებში იშვიათად მოაქვს დადებითი შედეგები.

ცალკეული სტრუქტურული ერთეულის გამოყოფით ცვლილებების ცენტრალიზებულ მონიტორინგს მივყავართ ორგანიზაციული მოქნილობისა და რეაქციის სისწრაფის დაკარგვასთან. ამგვარად, ცვლილებების გამოცნობაში უნდა ჩართული იყოს თანამშრომლები თავისი კომპეტანციისა და პასუხისმგებლობის ფარგლებში (Хаммер

http://www.elitarium.ru/2006/10/04/gotovtes_k_nepredskazuemomu_budushhemu_sozdanie_siste_my_rannego_opoves_hhenija.html).

ეს ნიშნავს, რომ თვითგანვითარება უნდა იყოს მიზანმიმართული გაცნობიერებული პროცესი, რომელიც უნდა მართო. განხილულ თეორიებში გამოყოფილია ორგანიზაციის ელემენტები, რომლებიც ქცევის მართვისათვის და მისი შემსრულებლიდან ინიციატორისაკენ ტრანსფორმაციისთვის, ქმნიან პირობებს. დეცენტრალიზებული სტრუქტურების თეორიაში და ფრაქტალური ორგანიზაციების კონცეფციაში ძირითად ელემენტად გვევლინება დეცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, აქედანვე ახალ ორგანიზაციაზე გადასვლის ტექნოლოგია ეყრდნობა დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეულების შექმნას, რომლებიც ახლოა მომხმარებელთან, რომლებსაც შეუძლიათ მეწარმეობა. ამავდროულად შემსწავლელი ორგანიზაცია აქცენტს აკეთებს სწავლების სისტემაზე, სრულყოფისათვის შესაძლებლობების მიცემის ხარჯზე ავითარებს ინიციატივიან ქცევას. დანარჩენი ელემენტები, უდავოდ, მნიშვნელოვანია და ხელს უწყობენ ძირითად ელემენტებს შედეგების მისაღწევად.

ბევრ კვლევაში, სწრაფი ცვლილებების პირობებში, კონკურენტული უპირატესობებისა და ეფექტიანობის შენარჩუნებისათვის ორგანიზაციები განიხილება, როგორც სისტემები, რომლებიც შედგებიან ელემენტებისაგან, რომლებსაც მტკიცე კავშირი აქვთ ერთმანეთთან. ამასთან ელემენტების ნაკრები არსებითად განსხვავდება, Griego, Geroy, Wright, 2008. www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm.)

მაგრამ ამ შრომების მსგავსება იმაშია, რომ დინამიური გარემოს პირობებში ისინი გულისხმობენ „სისტემის სხვადასხვა ელემენტების შეთანხმებას, რათა ყველა ისინი

მიმართული იყოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისაკენ“. (Широкова 2012: 118) თვითგანვითარებადმა ორგანიზაციამ საკუთარ თავში განაზოგადა ადაპტური სტრუქტურების განხილული თეორიები და შეითვისა ყველა ელემენტი, რომლებიც ზემოქმედებენ თანამშრომელთა ქცევაზე და ამით საშუალებას იძლევიან ვმართოთ ორგანიზაციის თვითგანვითარება: სტრუქტურა, კულტურა, სწავლება, მოტივაცია და ლიდერობა. სწორედ ამიტომ, მოცემული თეორია მიღებულია კვლევის ჩატარების საფუძვლად. უნდა აღინიშნოს, რომ განხილულ თეორიებში არ არის ინსტრუმენტები, რომელიც საშუალებას მოგვცემენ ვიმსჯელოთ ორგანიზაციის ადაპტურობის დონეზე და თვითგანვითარების შესაძლებლობებისა და თვისებების ქონა/არქონის ხარისხზე.

ფინანსური დამოუკიდებლობისა და არასტაბილური, სწრაფადცვალებადი გარემოს პირობებში, ზოგასაგანმანათლებლო სკოლის ეფექტიანი მართვა მოითხოვს შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავებას. თვითგანვითარების მისაღწევად და შესანარჩუნებლად საჭიროა გამოყოფილი ელემენტების შესაფასებელი ინსტრუმენტის დამუშავება, რომელიც შესაძლებელს გახდის შეფასდეს მიმდინარე მდგომარეობა, გამოვლინდეს თვითგანვითარების სფეროები, შემუშავდეს სრულყოფისათვის ღონისძიებები, განხორციელდეს ცვლილებების პროექტები და შეფასდეს მათი შედეგიანობა. სტრატეგიის შესამუშავებლად აუცილებელი ნაბიჯია ცნების, „ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვის“ მკაფიო განსზღვრების ჩამოყალიბება. ამ მიზნით განვიხილავთ ცნობილი მეთოდოლოგიის გ.შედროვიცკის პოზიციას, (Щедровицкии, Альпин 2012: 197–52) რომლის აზრითაც, მართვის განსახორციელებლად აუცილებელია:

- 1) ობიექტი, რომელსაც აქვს თვითმოდრაობა; 2) ობიექტის მოძრაობა, რომელიც ხორციელდება რაიმე ტრაექტორიით (ბუნებრივით, დასახულით (ხელოვნურით); 3) სუბიექტი, რომელიც გამოდის მმართველი სისტემის როლში და უკავშირებს თავის არსებობას ობიექტისა და მის ტრაექტორიას. 4) მოქმედება, რომლის დახმარებით ობიექტის ტრაექტორია შეცვლილი იქნება ბუნებრივიდან დასახულით; 5) ტრაექტორიის მიზანი: მისი იდეალური მდგომარეობა;

თვითგანვითარებაზე გადასვლისას მართვის ობიექტები, ორგანიზაციის გამოყოფილი ელემენტებია (კულტურა, სტრუქტურა, ლიდერობა, მოტივაცია და

სწავლება), რომლებიც ხელს უწყობენ/უშლიან ორგანიზაციის განვითარებაში თანამშრომელთა მიერ ინიციატივიანობას.

მომრაობის ტრაექტორია მკვლევარებს აძლევს პასუხს შეკითხვაზე: „რა გზით მიიღწევა მიზანი?“ ანუ ორგანიზაციის განვითარება. გეგმიური ეკონომიკიდან მემკვიდრეობით

მიღებული, ორგანიზაციებში გაბატონებული მართვის ადმინისტრაციული პრინციპები, სადაც ორგანიზაციის განვითარება ხორციელდება „ზემოდან“, პერსონალის საშემსრულებლო ქცევა გ.შედროვიცკის ტერმინოლოგიაში, შეიძლება აღინიშნოს, როგორც ბუნებრივი ტრაექტორია. ორგანიზაციული განვითარების განხორციელებისას, ინიციატივა „ქვემოდან“ (თვითგანვითარება)გამოდის როგორც დასახული ტრაექტორია.

ადმინისტრაციული ორგანიზაციის თვითგანვითარებადზე გადასვლის პროცესში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ ლიდერები-მართვის სუბიექტები. უმაღლესი რგოლის ლიდერების ამოცანა მდგომარეობს ისეთი გარემოს შექმნაში, რომლებიც ხელს უწყობს ინოვაციებსა და ცვლილებებს, ინოვაციებისათვის დაბრკოლებების აცილებას. შუა რგოლის ლიდერები აფართოებენ ქსელებს, რომელთა დახმარებით ხდება ცოდნისა და ინოვაციების გავრცელება, ხოლო ლიდერები ადგილზე ახორციელებენ ინოვაციური მეთოდების ინტეგრაციას კომპანიის ყოველდღიურ საქმიანობასთან. (Сенге 2009: 303) ამასთან აუცილებელია ლიდერების კრიტიკული მასა და მათი თანმხვედრი ძალისხმევა ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონეზე.

მოქმედება, რომლის დახმარებითაც ხდება ბუნებრივიდან სამიზნისკენ ტრაექტორიის გადაყვანა, არის ლიდერების ძალისხმევა მიმართული ორგანიზაციის გამოყოფილი ელემენტების ისეთი ტრანსფორმაციისკენ, დროსაც თანამშრომელთა ინიციატივა ხდება ორგანიზაციის განვითარების წყარო. ტრანსფორმაციის განხორციელების დროს მთავარ როლს თამაშობს ორგანიზაციის თვითგანვითარების ძირითადი ელემენტების (ლიდერობის, სტრუქტურის, კორპორატიული კულტურის, სწავლებისა და მოტივაციის პროცესები) და მათი შედეგების მდგომარეობის დიაგნოსტიკა, რაც საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ გასაუმჯობესებელი სფეროები. ტრაექტორიის ცვლილების მიზანი არის პერსონალის ქცევის შეცვლა,

რომლის დროსაც პერსონალის ინიციატივა გადაიქცევა ორგანიზაციის განვითარების წყაროდ. თვითონ ტრაექტორიის მიზანი კი არის ორგანიზაციული განვითარება (თვითგანვითარება).

ნაშრომის ამ ნაწილში გაკეთებული დასკვნების, აგრეთვე მართვის პროცესების აღწერილი ელემენტების საფუძველზე გ.შედროვიცკის მიერ შემოთავაზებული ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვა, განიმერტება შემდეგნაირად: **ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვა** - ორგანიზაციის ლიდერების მიზანმიმართული განპირობებული ერთობლივი საქმიანობაა მისი იმ ძირითადი ელემენტების ნაწილობრივი ან მთლიანი ტრანსფორმაციისათვის, რომლებსაც შეუძლიათ უზრუნველყონ თანამშრომელთა ქცევის ისეთი ცვლილება, რომლის დროსაც პერსონალის ინიციატივა თვითონ ორგანიზაციის განვითარებისათვის გახდება ძირითადი წყარო. ამასთან, მოცემული საქმიანობა დაფუძნებულია ორგანიზაციის ძირითადი ელემენტების მდგომარეობის (ლიდერობის, სტრუქტურის, კორპორატიული კულტურის, სწავლებისა და მოტივაციის პროცესები) და მათი შედეგების მდგომარეობის დიაგნოსტიკებაზე.

ნაშრომის მოცემული ნაწილის შედეგების შეჯამებით შეიძლება დავასკვნათ:

1. თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის თეორია აზოგადებს ადაპტური სტრუქტურების თეორიას და საფუძვლად დაედება შემდეგ კვლევას.
2. ორგანიზაციის ძირითად ელემენტებს, რომლებიც ხელს უწყობენ განვითარებას, მიკუთვნებულია: სტრუქტურა, კულტურა, სწავლება, მოტივაცია და ლიდერობა.
3. თვითგანვითარების მართვა მოითხოვს მართვის მოტივაციის სტრატეგიის შემუშავებას, რომელსაც საფუძვლად დაედება დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან ვიმსჯელოთ შესაძლებლობების არსებობა/არარსებობის და განვითარების ხარისხის შესახებ, გამოვავლინოთ გასაუმჯობესებელი სფეროები, შევიმუშაოთ ღონისძიებები სრულყოფისათვის, რეალიზება გავუკეთოთ ცვლილებების პროექტებს და შევაფასოთ მათი შედეგიანობა.

ორგანიზაციის ტრანსფორმაცია შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა მეთოდის და ინსტრუმენტის გამოყენებით, მაგრამ მსგავსი გადასვლის დროს ძირითად ორიენტირი უნდა გახდეს ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვის სტრატეგია.

ზოგასაგანმანათლებლო სკოლაში თვითგანვითარების ელემენტების მდგომარეობის განსაზღვრა უნდა განხორციელდეს სპეციალიზირებული დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტებით, რომლებიც მაქსიმალურად შეესაბამებიან შემუშავებულ სტრატეგიას და საშუალებას იძლევიან შევაფასოთ მისი ყველა ელემენტი.

4. სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციონირება ხორციელდება ფინანსური დამოუკიდებლობის პრინციპით, ხოლო მათი შექმნა და დაშლა ხასიათდება თვითორგანიზებით. ვინაიდან სკოლის სამართლებრივი ფორმა და არსებული რეგულაციები არ იძლევა საშუალებას, სკოლის სტრუქტურულ ერთეულებს ჰქონდეთ ფინანსური დამოუკიდებლობა, საჭიროა ფინანსურ მართვაში სკოლის ყველა თანამშრომლის მაქსიმალური ჩართვა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აქტიური მონაწილეობა. მაგ. კათედრებს, საკუთარ საჭიროებზე დაფუძნებით, უნდა ჰქონდეთ საკუთარი ბიუჯეტის განსაზღვრისა და მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესების მიზნით, შესაბამისი დაფინანსების მიღების უფლება.

II. ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვა

2.1. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგია

მას შემდეგ, რაც განსაკუთრებული როლი მიენიჭა ორგანიზაციის უნარს, თანამედროვე სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში მართოს თანამშრომელთა ინიციატივით განპირობებული თვითგანვითარების პროცესი, ჩნდება აუცილებლობა დამუშავდეს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგია და დიაგნოსტიკების ინსტრუმენტები, რომლებიც შესაძლებელს გახდიან განსაზღვრული ელემენტების მიხედვით (სტრუქტურა, კულტურა, სწავლება, მოტივაცია და ლიდერობა) ადეკვატურად შეფასდეს ორგანიზაციის თვითგანვითარების დონე, გამოვლინდეს გასაუმჯობესებელი სფეროები, შემუშავდეს ცვლილებების პროექტი და შეფასდეს მათი შედეგიანობა. თვითგანვითარების პროცესზე გადასვლა, ისევე როგორც ორგანიზაციის მართვის და ფუნქციონირების მთავარ პრინციპებში ნებისმიერი სხვა ცვლილება, მტკიცნეულია და აუცილებლად მოჰყვება პერსონალისა და მთლიანად ორგანიზაციის წინააღმდეგობა. (Хентце 1997: 70–75; Sevier 2003: 23–24).

ამასთან დაკავშირებით, სტრატეგიის დამუშავების წინ პირველი ნაბიჯი უნდა იყოს პასუხი ლოგიკურ კითხვაზე: „უნდა გადავიდეს თუ არა ყველა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა თვითგანვითარებაზე?“ ან „რომელი ძირითადი ფაქტორები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის მდგომარეობას, როცა თვითგანვითარება არის გადარჩენის ერთადერთი გამოსავალი და მიზანმიმართული არჩევანი პერსონალის ინიციატივის ამოქმედებით, საკუთარი მდგომარეობის უფრო განვითარებული, თვისებრივად ახალ დონეზე გადასასვლელად?“. (Крытова 2013: 119-124).

პირველი: უდავოა, რომ თვითგანვითარების პრინციპით მართვაზე გადასვლის აუცილებლობის ან ასეთი აუცილებლობის არ არსებობის განმსაზღვრელი ფაქტორი გარემოს მდგომარეობაა. დინამიური გარემოს პირობებში თვითგანვითარება ამაღლებს ორგანიზაციის შედეგიანობას, რომელიც ორგანიზაციიდან ჩვეულებრივ ითხოვს უფრო

სწრაფ რეაქციას იმაზე, რაც ხდება. (Минцберг 2004: 512) . ჯერ კიდევ 1972 წელს ლ. გრეინმა აღნიშნა, რომ ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგიის შესამუშავებლად დარგის ზრდის ტემპს აქვს არსებითი მნიშვნელობა, ხოლო ორგანიზაციის ფუნქციონირება სწრაფად მზარდ და განვითარებად დარგებში გულისხმობს მოკლე ევოლუციურ და ხშირ რევოლუციურ პერიოდებს, (Greiner 1972. <http://www.ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>) რაც ორგანიზაციისგან მოითხოვს ადაპტური შესაძლებლობების ქონას.

კანადური მსხვილი კომპანიების მაგალითზე ემპირიულად დამტკიცებულია, (Khandwalla 1977) რომ მეტ-ნაკლებად განვითარებულმა ორგანიზაციებმა, რომლებიც მოქმედებენ დინამიური გარემოს პირობებში, გამოიყენეს მართვის ორგანული სტრუქტურა, ზომიერი ფორმალური წესები, დეცენტრალიზაცია, თანამშრომლების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის. სტატიკურ გარემოში, უფრო წარმატებულები აღმოჩნდნენ ის კომპანიები, რომლებიც გადაწყვეტილებათა ცენტრალიზებული მიღების, იერარქიის, შემსრულებლობის, ფორმალიზაციის საფუძველზე გამოიყენებდნენ მართვის მექანიკურ სტრუქტურას. მსგავსი დასკვნა გაკეთებულია ჯ.კოვინისა და დ.სლევინის კვლევებში (Ковин, Слевин 2012: 73–90). მმართველობის მცირე ფორმებთან მიმართებით. დინამიურ გარემოში მართვის პრინციპების გამოყენების ეფექტიანობის დანახვა შეიძლება უცხოური გამოცდილების ანალიზის დახმარებით (**ცხრილი 3**), სადაც ორგანიზაციებმა საუკეთესო შედეგებს მიაღწიეს მკაცრი კონკურენციის პირობებში.

Amazon.com-ქსელური კომპანიაა, რომელიც ანაწილებს ვალდებულებებს ორგანიზაციული მიზნების შესაბამისად. თანამშრომლების მუდმივი თვითსრულყოფა ეფუძნება გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართვას, საქმიანობის შედეგში დაინტერესებას, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირებას.

კომპანია Caterpillar სარგებლობს დარგობრივი-მატრიცული სტრუქტურით, სადაც სტრუქტურული ერთეულები მოგების ცენტრია და დიდი დამოუკიდებლობა აქვთ გადაწყვეტილებების მიღების დროს. დამკვიდრებულია სამუშაო პროცესის გამუდმებული გაუმჯობესების, მისი ეფექტიანობის ასამაღლებლად ზომების რეგულირების კულტურა.

Google-ქსელურიკომპანიაა, რომელიც შედგება დეველოპერების გუნდისგან, რომლებიც ამავედროულად ასრულებენ ასობით სხვადასხვა პროექტს. არ არსებობს თანამშრომლების შუა რგოლი. სრულფასოვანი განვითარებისათვის მიღებულია უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირება.

Shell-კომპანიაა, რომელიც ასწავლის ქსელური ინტელექტით. ცოდნის ერთიანი ველი, რომელიც ფუნქციონირებს შეცდომების გამეორების გამორიცხვისთვის, საშუალებას იძლევა „ამოიღოს“ ცოდნა თანამშრომლებისაგან და გამოიყენოს იგი თანამშრომლის წასვლის შემთხვევაში.

თვითგანვითარებაზე გადასვლის განხორციელება განპირობებული უნდა იყოს გარემოს დინამიკის მაღალი დონით. გარემოს დინამიკა შეიძლება იყოს წარმოდგენილი ცვლადების შთამბეჭდავი ჩამონათვალით, რომლებიც გამოხატული შეიძლება იყოს ისეთ კატეგორიებით, როგორიცაა მყიდველები, მიმწოდებლები და კონკურენტები (Петров 2008:174), მაშინ გარემოს დინამიკის ანალიზისთვის მნიშვნელოვანი ასპექტები ხდებიან: საქონელის/მომსახურების მოძველების სისწრაფე; საქონელის/მომსახურების წარმოების ტექნოლოგიების მოძველების სისწრაფე; ბაზარზე კონკურენციის დონე (Крутова Молодчик:162), ვინაიდან ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები ფუნქციონირებენ დინამიური გარემოს პირობებში, რომელიც ხასიათდება ინფორმაციის დამძველების მაღალი სისწრაფითა და კონკურენციის მაღალი დონით, სასურველია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლამ განახორციელოს თვითგანვითარებად სტრუქტურაზე გადასვლა.

მეორე: როგორც აღნიშნავენ „საუკეთესო შესაბამისობის“ სკოლის მომხრეები, მართვა უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის განვითარების სტადიებს. (Baird, Meshoulam 1988: 116-128) ადიზესის, (Адизес 2007: 384) გრეინერის (Грейнер 2002:76-94) და სხვა მკვლევარების შრომები ამ დარგში ამტკიცებენ, რომ ცვლილებები ორგანიზაციაში „მიყვება სავარაუდო მოდელს, რომელიც შეიძლება წარმოვიდგინოთ განვითარების სტადიის სახით“ (Quinn, Cameron 1983:33-51) სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე ხდება ორგანიზაციების მახასიათებლების ცვლილება, რაც მოითხოვს მართვის შესაბამისი მეთოდების გამოყენებას“. (Адизес 2007: 384) ორგანიზაციული განვითარების ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული კონცეფციის მაგალითზე, რომელიც

შემოგვთავაზა აცხაკ ადიზესმა, განვიხილოთ ორგანიზაციის სასიცოცხლო ეტაპები, მათი მაჩვენებლები და მართვის საჭირო სტილი. ადიზესს მოჰყავს ორგანიზაციის სასიცოცხლო ეტაპების დაყოფა ზრდად და მოძველებად.

ორგანიზაციის მოძველების მიზეზი არის „მოქნილობის დაკარგვა და კონტროლის გაძლიერება.“ მოქნილობა არის მეწარმეობის, ჩართულობის, ერთგულების ფუნქცია. ეს პარამეტრები ორგანიზაციის მამოძრავებელი ძალაა, რომლის გაქრობის დროს ორგანიზაცია ხდება „ინტელექტუალურად მკვდარი.“ ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის საწყის ეტაპებზე საჭიროა ლიდერები, მეოცნებეები, რომელთაც შეუძლიათ იდეის ხორცშესხმა. წარმატების მიღწევის შემდეგ ისინი რჩებიან თავიანთ პოზიციებზე მაშინაც კი, როცა ვეღარ აკმაყოფილებენ ორგანიზაციის მოთხოვნებს. სწრაფი ზრდა მოითხოვს მართვის სხვა სტილს, რომელიც საშუალებას იძლევა დამყარდეს წესრიგი, რომელსაც მივყავართ სისტემატიზაციასთან და ადმინისტრირებასთან. შემდეგ ერთპიროვნული მართვა შეუძლებელი ხდება. საჭირო ხდება მართვის სხვა პრინციპები, რომლებიც დაფუძნებულია ადმინისტრაციული და სამეწარმეო ფუნქციების შესასრულებლად სხვა მენეჯერებზე უფლებამოსილების დელეგირებაზე. ლიდერი ასრულებს ინტეგრატორისა და წარმმართველის ფუნქციას.

თვითგანვითარების საფუძველზე მართვის პრინციპებზე გადასვლისათვის, რომლის ძირითადი მიზანია სწრაფი ცვლილებების პირობებში მოქნილობა და ადაპტირება, ეს ყველაზე მოხერხებული მომენტია.

განვითარების უფრო ადრეულ ეტაპებზე ორგანიზაციას აქვს საკმარისი მოქნილობა. მაშინ რატომ აის რთული გადასვლა უფრო გვიან სტადიებზე? როგორც აღნიშნავს ადიზესი, ხელმძღვანელობის სტილის ცვლისათვის უნდა გამოჩნდეს ამ ცვლილებების საჭიროება, კონკრეტულად კი ზეწოლა ორგანიზაციის მხრიდან, თანამშრომლების უკმაყოფილება მიმდინარე სიტუაციით. ამასთან უფრო გვიან ეტაპებზე - გაფურჩქნა და არისტოკრატიზმი, კომპანიას დამაკმაყოფილებელი ფინანსური მაჩვენებლები აქვს, ის ლიკვიდური და ფინანსურად მდგრადია, ხოლო არსებული პრობლემები ატარებენ დაფარულ ხასიათს. მენეჯმენტის სტილის ცვლილების აუცილებლობა არ იგრძნობა. ამავე დროს ხელმძღვანელობის სტილი და ორგანიზაციის მოთხოვნები ერთმანეთს არ შეესაბამება. ორგანიზაციის მიერ არისტოკრატიზმის ეტაპის გავლის შემდეგ უკვე

ძალიან გვიანაა, ორგანიზაცია შეიძლება უმართავი გახდეს, მოძრაობა ხორციელდება ინერციით, ნგრევის მიმართულებით. ზედმეტ პროცედურებზე და წესებზე კონცენტრირებას ცვლილებების ნაცვლად ორგანიზაცია დაცემისაკენ მიჰყავს. ამგვარად, „სიყმაწვილის“ ეტაპის მართვის კრიზისის გადაჭრის დროს, თვითგანვითარების მართვის პრინციპებზე გადასვლა, უფრო უმტკივნეულო და დროულია. ეს შესაძლებელს ხდის ვიპოვოთ და შევქმნათ ახალი შესაძლებლობები ორგანიზაციის განვითარებისათვის. სასიცოცხლო ციკლი შეიძლება გადავიდეს განვითარების ახალ ეტაპზე და გამუდმებით განახლდეს ინოვაციური აქტიურობის, სწავლის შესაძლებლობებისა და ლიდერი-ხელმძღვანელების შედეგიანობის ხარჯზე.

მესამე: ლოგიკური იქნებოდა გვევარაუდა, რომ კრიტიკულად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული ცვლილებების პროცესში ძლიერი ხელმძღვანელობის არსებობა, რომელსაც შეუძლია, რაღაც გაგებით, რევოლუციური არჩევანის გაკეთება, წინასწარ დაინახოს და მიმართოს ორგანიზაცია საჭირო კალაპოტში. ცვლილებების პროცესის წარმატებული დასრულებისათვის საჭიროა აქტიური მონაწილეობა, ჩართულობა და ხელმძღვანელობის მხარდაჭერა ცვლილებების პროცესის ყველა ფაზაში (Kilmann, Covin, 1988). თუ ტრადიციული მენეჯმენტი გულისხმობს პერსონალის მართვას ეკონომიკური სტიმულების დახმარებით „ხოლო პერსონალის ძირითადი თვისება არის შემსრულებლობა, თვითგანვითარებად ორგანიზაციაში ორგანიზაციის განვითარების საფუძველში ჩადებულია ინიციატივა, ხოლო ლიდერის როლი არა მხოლოდ ორგანიზაციული ცვლილებების აუცილებლობის გაცნობიერება, არამედ ცვლილებების პროცესში შესვლის, თანამშრომელთა ჩართვის, ამ პროცესის ორგანიზებისა და მართვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაა. ორგანიზაციაში ლიდერის წარმოდგენები ინდივიდზე, როგორც შემსრულებელზე, მის საქმიანობასა და როლზე უნდა შეიცვალოს ახლით-ინდივიდი, როგორც ინიციატორი და ცვლილებების გამტარებელი.

ამგვარად, ლიდერი მზად უნდა იყოს იმისთვის, რომ შეიცვლება მართვის ობიექტი და შესაბამისად, მართვის მეთოდებიც განსხვავებული უნდა იყოს. ინდივიდის ქცევის მოტივების შესაცვლელად, ახალი მოთხოვნების ჩამოსაყალიბებლად, ახალი შეხედულებების, აზრების, პრინციპების შესაცვლელად, ლიდერმა უნდა გაარკვიოს, რა აქვს მეთოდების არსენალში. (Скопылатов, Ефремов 2000: 399). ამის გარდა,

თვითგანვითარებად ორგანიზაციაში ლიდერის შესაძლებლობები, თან გაიყოლოს და ცვლილებებისათვის შთააგონოს თანამშრომლები, განისაზღვრება არა ფორმალური თანამდებობით, არამედ პირადი ავტორიტეტით. საჭიროა გაეცეს ერთმნიშვნელოვანი პასუხი, მზად არის თუ არა ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უარი თქვას ფორმალურ ძალაუფლებაზე. თვითგანვითარებაზე გადასვლის დროს აუცილებელია შეფასდეს ლიდერთა პოტენციური განსხვავებული პრინციპებით მართვის მზადყოფნაზე. **ლიდერის გაუაზრებელი არჩევანის გარეშე, თვითგანვითარება იქნება თვითმკვლელობა.**

ამგვარად, მართვის მოტივაციის სტრატეგიის აღწერისა და სინთეზის პროცედურაზე გადასვლისას გამოვთქვამ ვარაუდს, რომ მოტივაციის სტრატეგია ჰიპოთეტიურად შეიძლება შეთავაზებული იქნას ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებისათვის, რომლებიც შეესაბამებიან შემდეგ ფაქტორებს:

1. თვითგანვითარების ეფექტიანობა დადასტურებულია სწრაფადცვალებადი გარემოს პირობებში. დაბალი კონკურენციის სტაბილურ პირობებში ეფექტურია ტრადიციული სისტემები.

2. თვითგანვითარება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მოქნილობას, რომელიც ზრდის ეტაპზე სრულიად საკარისია. თვითგანვითარებაზე გადასვლა რეკომენდებულია მართვის კრიზისის გადაჭრის დროს „სიყმაწვილის“ ეტაპზე.

3. მართვის სისტემის ცვლილების აუცილებელი პირობაა სკოლაში ისეთი ლიდერების არსებობა, რომლებსაც შეუძლიათ შექმნან წინაპირობა, შეიცვალოს შრომითი საქმიანობისადმი დასაქმებულების დამოკიდებულება და აქედან გამომდინარე, მათი ქცევა.

როგორც ლ.კულიკოვა ამტკიცებს, (Куликова 1997: 315) მოდელირება შეიძლება მივაკუთვნოთ სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების შემეცნებისა და გარდაქმნის წამყვანი მეთოდების რიცხვს. სტრატეგია კვლევის აძლევს მიმართულებას და ახასიათებს საკვლევი პროცესის ელემენტების თვისებებს, აგრეთვე ახასიათებს მათ ურთიერთკავშირსა და მუშაობას. (Баринов 2011:148; Глущенко, Глущенко 2012. URL: <http://www.uecs.ru/uecs-38-382012/item/1016-2012-02-09-07-56-52>; Липатов 1994: 171-182) მართვის გეგმა უნდა გავიგოთ როგორც „თეორიულად მწყობრი მთლიანი წარმოდგენების ერთობლიობა, თუ როგორ გამოიყურება და როგორ უნდა გამოიყურებოდეს მართვის

სისტემა, როგორ მოქმედებს იგი და დასახული მიზნების მისაღწევად როგორ უნდა იმოქმედოს მართვის ობიექტზე“. (Барбарская 2011:32) ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგია, ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვის თეორიულად დასაბუთებულ გეგმაა. იგი მოიცავს ელემენტების (რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან თვითგანვითარებაზე და ასახავენ თანამშრომელთა ქცევაზე ურთიერთქმედების შედეგებს), მიმდინარე და მიზნობრივ მაჩვენებლებს. გეგმა ასევე მოიცავს დიაგნოსტიკის მექანიზმებს, რომლის შედეგები თვითგანვითარების მართვის პროცესში ორგანიზაციის ელემენტების ტრანსფორმაციის სისრულეზე და ხარისხზე გვაწვდის ინფორმაციას.

ლ.დედოვი ი.ეისნერი (URL: <http://viperson.ru/data/201201/tjtjrjxjkljtjkjsjkjf2.doc>.) გამოყოფენ მართვის სტრატეგიის შემუშავების შემდეგ ნაბიჯებს, რომლებიც მჭიდროდ არიან დაკავშირებული დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტებთან: 1) სადიაგნოსტიკო თვისების (თვისებების) ობიექტის გამოვლენა; 2) ინდიკატორული ცვლადების ერთობლიობის ჩამოყალიბება.

ობიექტის სადიაგნოსტიკო თვისებები წარმოადგენენ თვითგანვითარების ელემენტებისა და პიროვნების თვისებების განსაზღვრულ მაჩვენებლებს, რომლებიც ხელს უწყობენ თანამშრომელთა ინიციატივიანი ქცევის გამოვლენას. სადიაგნოსტიკო თვისებების გამოვლენის საფუძველია სამი ტრადიციული და საბაზისო კატეგორია, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანის ქცევას: სურვილი (მინდა), შესაძლებლობა (შემიძლია) და უნარი (შემიძლია, ვიცი). მუშაობის სურვილში უნდა ვიგულისხმოთ სწრაფვა განახორციელდეს ქმედება, შესაძლებლობა განიხილება როგორც სისტემის თვისება, რომელიც პოტენციურად იძლევა საშუალებას განახორციელო გარკვეული აქტივობა. შესაძლებლობაში, უნარში იგულისხმება პიროვნების ის თვისება, რომელიც უზრუნველყოფს მის წარმატებას რაიმე საქმიანობაში. ამის გარდა, ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ პერსონალის ინიციატივიან ქცევაზე, შეიძლება განაწილებულნი იყვნენ როგორც შიდა (რომლებიც ახასიათებს კონკრეტულ ინდივიდს), და როგორც გარე (რომლებიც იქმნება ორგანიზაციაში და ემსახურება სტიმულებს ინიციატივის გამოსავლენად) (Перов 2011: 38–49).

გარე ფაქტორები არ არის დამოკიდებული თვითონ თანამშრომელზე, მაგრამ არსებით გავლენას ახდენს მის საქმიანობაზე. ფაქტორების წარმოდგენილია ელემენტების (სტრუქტურა, კულტურა, სწავლება, მოტივაცია და ლიდერობა) ერთობლიობით, რომლებიც შინაარსობრივად ავსებენ ცნებას - „ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვა“ და მიმართულნი არიან ინიციატივის გამოვლენის მოტივაციაზე. მოტივაციაზე არაპირდაპირი გავლენით აქტიურობის განსახორციელების შესაძლებლობების მიცემით შინაგანი ფაქტორები დამოკიდებულია თანამშრომელზე და არის ინდივიდუალური მახასიათებლები. „შინაგან ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ ინიციატივიანობაზე, მიაკუთვნებენ თანამშრომელთა შესაძლებლობებს“. (2004. URL: <http://www.dis.ru/library/kp/archive/2004/1/3422.html>)

თუ მივყვებით ლოგიკას, რომელიც შემოგვთავაზა დედოფმა და ეისსნერმა, სტრატეგიის დამუშავებამ მოითხოვა ობიექტის დიაგნოსტიკის თვისებების გამოვლენა, ანუ თვითგანვითარების ელემენტებისა და თანამშრომელთა შესაძლებლობების დახასიათება ორი უკიდურესი, ტრადიციული ადმინისტრაციული და თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის პოზიციიდან.

მოტივაცია

მენეჯმენტის კლასიკურ ლიტერატურაში ყველგან გვხვდება მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები, რომლებსაც მიაკუთვნებენ მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდას, ჰერცბერგის და მოლოდინის თეორიას, თანასწორობის, სამართლიანობის და სხვ. თეორიებს. მოცემული კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე, აქტუალური ხდება არა ზოგადად პერსონალის მოტივაციის, არამედ მათი ინიციატივიანი ქცევის მოტივაციის საკითხი.

უდავოა, რომ ეკონომიკური სტიმულები მნიშვნელოვანია ინიციატივიანი ქცევის გამოსავლინებლად, მაგრამ თვითგანვითარებად სისტემაში აუცილებელია შესაბამისობაში მოიყვანო შრომის ეფექტიანობის კრიტერიუმები, რომელიც საფუძვლად უდევს შრომის ანაზღაურების სისტემას. ინიციატივისა და შემოქმედების კატალიზატორი არის შინაგანი მოტივაცია. როგორც აღნიშნავს ა.პრიგოჟინი, (Пригожин 2010: 175) შედეგის გასაუმჯობესებლად შეჯიბრებითობა და შესაძლებლობები, თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდის საშუალებას იძლევა. შეჯიბრებითობა ამ

კონტექსტში მოიაზრება როგორც ჯანსაღი კონკურენცია თანამშრომლებსა და სტრუქტურულ ერთეულებს შორის შორის, რომელიც მიიღწევა თანამშრომლებისა და სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის შედეგების საჯაროობით, პირადი და ჯგუფური მიზნების არსებობით, მიზნის მიღწევისათვის პასუხისმგებლობის აღებით და „ძალის“ გამოვლენით, ანუ მისი მიღწევის მტკიცე შინაგანი სურვილით. აღნიშნული საკუთარი მოთხოვნილებები „უბიძგებენ“ თანამშრომელს მისი დაკმაყოფილებისაკენ, ხოლო სხვა თანამშრომლებთან შედარება წარმოქმნის დაძაბულობის ეფექტს. (Пригожин 2007: 402).

ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვან მიმართულებებში პიროვნული, პროფესიული ზრდისა და განვითარებისათვის შესაძლებლობების შექმნით, აგრეთვე შედარების კრიტერიუმების დადგენით, ხელმძღვანელობა ააქტიურებს თანამშრომელთა ინიციატივას. თანამშრომელთა შინაგანი მოტივაციის ერთ-ერთი ძირითადი ასპექტია „ორგანიზაციის საქმიანობის მიმდინარე შედეგზე ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა“, (Молодчик 2001: 150) რომელსაც შეიძლება მივაკუთვნოთ საქონლის/მომსახურების გაყიდვისაგან მიღებული შემოსავალი, წარმოებისა და გაყიდვის პროცესის დანახარჯი, მოგება, ინვესტირება განვითარებისათვის“. შედეგზე ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა აჩენს „საქმიანობის შედეგზე ვირტუალური საკუთრების“ გრძნობას და წარმოების რესურსებისადმი იწვევს ფრთხილ დამოკიდებულებას. ასევე სურვილს, გამოიყენოს იგი და გააუმჯობესოს. ასე, რომ ავტორიტარული მართვის სტილში მოტივაცია ხასიათდება ეკონომიკური სტიმულებით, ხოლო თვითგანვითარებადში-შინაგანი მოტივაციისა და მისი ინტენსივობის უპირატესობით.

კულტურა

ორგანიზაციის კულტურაში მოიაზრება ქცევის ნორმები და წესები, რომლებიც გაზიარებულია ორგანიზაციის მრავალი წევრის მიერ. კულტურა საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს იგრძნონ კუთვნილება ორგანიზაციისადმი, ატარებს საკუთარ თავში დაუწერელ წესებს იმაზე, თუ როგორ უნდა იქცეოდნენ ორგანიზაციის ლიდერები და თანამშრომლები, როგორ მოაგვარონ კონფლიქტები, როგორ შეიძლება ორგანიზაციაში მიაღწიო რაიმეს, როგორ განისაზღვრება წარმატება. კულტურა უმეტეს შემთხვევაში „არ ავლენს საკუთარ თავს აშკარად“, (Камерон, Куинн 2001: 44) რაც ქმნის სირთულეს მის

ტრანფორმაციაში, მაგრამ ამავედროულად არის შინაგანი მოტივაციის ეფექტური ინსტრუმენტი, რომელიც შესაძლებელს ხდის მისცეს მიმართულება პერსონალის ქცევას.

კ.კამერონი და რ. კუინნი მკაფიოდ ყოფენ ორგანიზაციების კულტურას, იმის მიხედვით, თუ რა განსაზღვრავს მათ წარმატებას: სტაბილურობა და პროგნოზირებადობა ან მოქნილობა და დინამიზმი. იერარქიულ ორგანიზაციებში, რომლებიც ფუნქციონირებენ სტაბილურ გარემოში, ავტორები კულტურას ახასიათებენ როგორც „ფორმალიზებულ და სტრუქტურირებულ სამუშაო ადგილს. იმას, რასაც აკეთებენ ადამიანები, ხელმძღვანელობენ პროცედურები. ეფექტური ლიდერები - კარგი კოორდინატორები და ორგანიზატორები არიან“. კულტურა სტაბილურობის, პროგნოზირებადობისა და რენტაბელობის უზრუნველსაყოფად, ორგანიზაციის თანამშრომლებს ფორმალური წესებითა და ფორმალური პოლიტიკით აერთიანებს.

დინამიური სტრუქტურებისათვის წარმატებებს განსაზღვრავს ინოვაციები, ახალი პროდუქტები და მომსახურება, ხოლო „მენეჯმენტის მთავარი ამოცანა მეწარმეობის დაჩქრებაში, შემოქმედებითობასა და წარმატებული საქმიანობის წახალისებაში მდგომარეობს“ (Камерон., Куинн: 76). კულტურა თვითგანვითარებად ორგანიზაციაში მოწოდებულია „დააჩქაროს ადაპტურობა, ისეთი სიტუაციაში უზრუნველყოს მოქნილობა და საქმისადმი შემოქმედებითი მიდგომა, რომლისთვისაც ტიპურია გაურკვევლობა.“

„მასწავლებელი სიახლის შემოტანისთვის უნდა იყოს წახალისებული, მისი კულტურა თვითგანვითარებად ორგანიზაციაში წარმოადგენს თანამშრომლების მიერ გაზიარებულ ფასეულობებს, რომლებსაც მოსწონთ თანამშრომლების თვითრეალიზაცია, ორიენტირებას აკეთებენ წარმატებაზე და აღიარებაზე. აყალიბებენ ორგანიზაციისადმი ერთგულებას. ადაპტურობა და ინიციატივიანობა მხარდაჭერილია საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღების და შედეგის მიღწევაში თვითკონტროლის წახალისების კულტურით. ასეთი ორგანიზაციული კულტურის შექმნა მიიღწევა იმ პროცესების ხარჯზე, რომლებიც საშუალებას იძლევა მოხდეს ინდივიდების, ჯგუფებისა და ორგანიზაციების მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა.

Hay Group-ის მიერ ჩატარებული ანალიზის მონაცემების მიხედვით, საშუალოდ 50%-ით უკეთესად მუშაობენ ადამიანები, რომლებიც გულშემატკივრობენ საქმეს, რომლებსაც აინტერესებთ საქმიანობის ბედი. (Гоффи, Джонс 2013.: 59) აღნიშნული

მოთხოვნილებებიდან აქტიური მოქმედებისკენ გადასვლას კულტურამ უნდა უზიდავოს, ხოლო ბიძგის ინტენსივობა დამოკიდებულია „მიზნისა და მოტივის აზრობრივ გაიგივებაზე“ (Иванников 1998:120-125), რაც თანამშრომელს საშუალებას აძლევს დაინახოს თავისი მოქმედებების აზრი.

თანამშრომლებისთვის სავალდებულო უნდა გახდეს პროცესები, რომლებიც საშუალებას იძლევა განისაზღვროს საკუთარი ხედვა, მისია, წარმატების ფაქტორი, შედეგიანობის მაჩვენებლები და ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების ჩარჩოში მათი სამიზნე ნიშნულები.

კულტურა ქმნის გარემოს, რომელშიც თანამშრომელი, პიროვნული და პროფესიული განვითარების ხარჯზე, ორგანიზაციის წარმატების მიღწევაზე ხდება ორიენტირებული.

ადმინისტრაციული ორგანიზაციის კულტურა, თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის კულტურისგან განსხვავებით ხასიათდება დადგენილი ფორმალური წესებით. თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის კულტურა ემსახურება ინდივიდების, ჯგუფებისა და ორგანიზაციის მიზნების თანხვედრას.

სტრუქტურა

ორგანიზაციის სტრუქტურა წარმოადგენს „კარკასს“, რომელიც პროდუქტის შექმნის დროს განამტკიცებს პასუხისმგებლობასა და უფლებამოსილებას. ორგანიზაციის სტრუქტურა, რომელიც აგებულია მართვის ტრადიციული პრინციპებით, ხასიათდება ძალაუფლების იერარქიით, გადაწყვეტილებების მიღების დროს ცენტრალიზაციით, ფორმალური წესებისა და პროცედურების სიჭარბით.

თანამდებობრივი ინსტრუქციები, რომლებიც განსაზღვრული სიტუაციის დადგომის შემთხვევაში, რეგლამენტირებას უკეთებენ თანამშრომელთა ქმედებას, ასევე მითითებები, რომლებიც სხვადასხვა წარმოქმნილი პრობლემის გამო მოდიან „ზემოდან“, თანამშრომელს თავიდან აცილებს აუცილებლობას დამოუკიდებელი მიიღოს გადაწყვეტილებები, გამოამჟღავნოს ინიციატივა პროდუქტების, პროცესების, ორგანიზაციის საქმიანობის, შრომის პირობების გასაუმჯობესებლად და შესაბამისად, აიღოს საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა.

ტრადიციული ორგანიზაციის მენეჯმენტის გადაწყვეტილებები, რომლებიც დაფუძნებულია ხისტ ფორმალურ წესებზე, არ არის საუკეთესო მოცემული

გარემოებებისათვის, ორგანიზაციებს წირავს ჩამორჩენ ინოვაციური მეთოდებით მომუშავე კონკურენტებს.

თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია ხასიათდება უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დეცენტრალიზაციით, რასაც მივყავართ ორგანიზაციის ისეთი მნიშვნელოვანი ადაპტური უნარების გამოვლენასთან, როგორებიცაა ინიციატივიანობა, შემოქმედება, სწრაფვა თვითგანვითარებისკენ.

გამოყოფენ სტრუქტურის პარამეტრების სამ ჯგუფს, რომლებიც ხელს უწყობენ თვითგანვითარებას: „პასუხისმგებლობის დელეგირება და მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების უფლება; სტრუქტურული ერთეულების ფუნქციური ორგანიზების პრინციპი; სტრუქტურული ერთეულების სამართლებრივი და ფინანსური დამოუკიდებლობის ხარისხი“. (Молодчик 2001:16) დელეგირებაში მოიაზრება „უნარი გადასცეს (ანდოს) სხვას რაღაც მოვალეობები. ეს ისეთი მმართველობითი უნარია, რომელიც აკავშირებს უფლებამოსილებებს (რესურსების მართვის უფლება) პასუხისმგებლობასთან. (Календжян 2003. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/7828/>). დელეგირება, როგორც მართვის ფორმა, ახასიათებს არა მხოლოდ ადმინისტრაციულ, არამედ თვითგანვითარებად ორგანიზაციებს, მაგრამ ამ შესაძლებლობების რეალიზება თვისებრივად განსხვავდება ერთმანეთისაგან. ავტორიტარული მართვის ტიპის ორგანიზაციებში დელეგირება არის „განკარგულებების გაცემა ზემოდან ქვემოთ და ქვემდგომი თანამშრომლების დაქვემდებარება ზემდგომისადმი“, რაც შეიძლება აღიწეროს, როგორც დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მიღებისა და პასუხისმგებლობის ტარების უფლების გარეშე, ამოცანის შესრულების მოვალეობის გადაცემა.

თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია მოიაზრებს ისეთი მექანიზმის გამოყენებას, რომელიც დაფუძნებულია უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირებაზე, რაც ხელს უწყობს საქმიანობისადმი შემოქმედებით მიდგომას, გადაწყვეტილებების მიღებისას დამოუკიდებლობას, ინიციატივისა და მეწარმეობის განვითარებას. ტრადიციულ ორგანიზაციებში, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში, სტრუქტურულ ერთეულებს შეზღუდული ფუნქციები აქვთ (ფინანსური, სამართლებრივი). ტრადიციული სტრუქტურა მოიაზრებს კონტროლის ფუნქციის

ცენტრალიზაციას, რასაც მივყავართ გადაწყვეტილების მიღების გაჭიანურებამდე, სუსტ ინოვაციურ და სამეწარმეო რეაქციამდე. სტრუქტურულ ერთეულებს შორის სუსტი ჰორიზონტალური ურთიერთკავშირი, ხელს უშლის ინფორმაციის წრაფ გაცვლას და საუკეთესო გამოცდილების გაზიარებას.

თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია მოიაზრებს ისეთი სტრუქტურის არსებობას, რომელსაც შეუძლია სწრაფად გადაეწყოს და რეაგირება მოახდინოს გარემოს ცვლილებებზე. ასეთ პირობებში შემოთავაზებულია ქსელური პროექტული სტრუქტურები, (Жемчугов 201.: 3–5) რომლებიც გულისხმობენ სტრუქტურული ერთეულების მიერ საქმიანობის მთელი ციკლის ფლობას ან დროებითი მიზნობრივი ჯგუფები, (Пригожин 2003: 826) რომლებიც შესაძლებელს ხდიან რეაგირება მოხდეს სტაბილური სტრუქტურების სიხისტეზე და ოპერატიულად გადაეწყდეს პრობლემები. მსგავსი სტრუქტურები საშუალებას ქმნის შრომის შედეგები გაიგივდეს ცალკეული თანამშრომლის მიღწევებთან და მოხდეს ინიციატივის გამოვლენისთვის წახალისება. ამის გარდა, დინამიურ გარემოში წესრიგის შესანარჩუნებლად „გამუდმებით უნდა ხდებოდეს ახალი ერთეულების (მაგ. მიზნობრივი, ჰორიზონტალური და ვერტიკალური სასწავლო ჯგუფების) შექმნა, რომლებიც კომპენსაციას გაუკეთებენ უკვე არსებული სტრუქტურული ერთეულების დაშლას, რომლებმაც თავისი თავი ამოწურეს“. (Варнеке 1999: 147) იერარქიული სტრუქტურები, რომლებიც წარმოადგენენ კონტროლის სისტემას (რომლის ერთ-ერთი თვისებაა სისტემის სტაბილური მდგომარეობის შენარჩუნება), ვერ პასუხობენ ცვლილებებს, მაგრამ ანეიტრალევენ გარე შოკების ზემოქმედებას და არსებული ფორმალური წესებით და პროცედურებით ისწრაფვიან მოიშორონ ნებისმიერი სავარაუდო გაურკვევლობა“. (Минцберг 2004: 137) ამგვარად, ადმინისტრაციული ორგანიზაციის სტრუქტურის დახასიათებისას უნდა აღინიშნოს იერარქიულობა და ცენტრალიზაცია, ხოლო თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის დახასიათებისას-დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა.

ლიდერობა

ტრადიციულ სტრუქტურებში ლიდერობა ნიშნავს „მდგომარეობით განპირობებულ ძალაუფლებას, რომელიც გადაეცემა ცნების „უმაღლესი ხელმძღვანელის“ სინონიმად. ეს უწინარეს ყოვლისა, დაკავშირებულია ადმინისტრაციული

სტრუქტურების სირთულესთან, რომელშიც ყოველი თანამშრომლის ქცევის მართვა „ზემოდან“ წარმოდგენილია, ამიტომ პერსონალის აქტიურობა დადის მოქმედებების მარტივ თანმიმდევრობამდე, ხოლო ძალაუფლება, რომელიც აუცილებელია ცვლილებებისათვის, აქვს მხოლოდ მას, ვინც არის იერარქიის სათავეში. ე.წ. ლიდერი ადგენს ორიენტირებს ორგანიზაციული თვითგანვითარებისათვის, იღებს ძირითად გადაწყვეტილებებს და გამოიყენებს მართვის ავტორიტარულ სტილს, რასაც მივყავართ ინიციატივისა და მეწარმეობის ჩახშობამდე. პ. სენგე (Cenge 2009: 301) შემსწავლელ ორგანიზაციაზე საუბრისას, ლიდერობას აღწერს, როგორც მრავალდონიან სტრუქტურას სტრუქტურულ ერთეულში, ადგილზე მყოფი ლიდერებიდან უმაღლესი რგოლის ლიდერებამდე. ადგილზე მყოფი ლიდერები პასუხისმგებლები არიან შრომის პირობების შექმნაზე, საერთო ხედვის აგებაზე (რომელიც გადაჯაჭვულია დასაქმებულების ცხოვრების რეალიებთან), ორგანიზაციის ყოველდღიურ ცხოვრებაში ახდენენ ინოვაციური მეთოდების ინტეგრაციას. ვინაიდან ქსელის ლიდერები, „ცვლილებების მთესველები“ არიან, მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ „ახალი იდეების და მეთოდების გავრცელებაში, მათ ორგანიზებასა და ჯგუფებისათვის ტრანსლირებაში; ქსელების გაფართოებაში, სადაც ვრცელდება წარმატებული ინოვაციები, სწავლება და ცოდნა.“

ლიდერები ქმნიან გარემოს, რომელიც ხელს უწყობს ინოვაციებსა და ცვლილებებს, აგრეთვე წინა პლანზე გამოაქვთ პერსპექტიული იდეები. ლიდერობა თვითგანვითარებად ორგანიზაციაში ერთდროულად ორ როლს თამაშობს: ერთი მხრივ, იგი არის ახალი ტიპის ორგანიზაციის შექმნის აუცილებელი პირობა და მეორე მხრივ-მოტივატორია, რომელიც ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისათვის მთავარი მამოძრავებელი ძალაა. (Молодчик 2001: 155) ადმინისტრაციული სტრუქტურები ხასიათდება ტრადიციული ლიდერობით, სადაც ლიდერობის ფენომენის ცნება არ მიდის „იერარქიის მწვერვალის“ საზღვრებს იქით.

თვითგანვითარებად სტრუქტურებში ჭარბობს მრავალდონიანი ლიდერობა, რომელიც მამოძრავებელია ცვლილებების პროცესში და მიმართულია სინერგიისა და გუნდურობისაკენ.

სწავლება

ტრადიციული (ფორმალური) მიდგომა სწავლისადმი გულისხმობს, რომ პროფესიული მომზადებისა და პრაქტიკის შემდეგ სამუშაო ადგილისათვის „ადამიანი ითვისება მთლიანად მომზადებულია“. (Минцберг 2004: 37). პროფესიული განვითარების სისტემა, რომელიც ფუნქციონირებს პერსონალის კვალიფიკაციის დონის ამაღლებისთვის, პრაქტიკაში გადაიქცევა პირადი სარგებლის გასაზრდელად, თანამშრომლების მიერ სატარიფო თანრიგის ამაღლების ფორმალურ პროცესად, რაც არაფრითაა დაკავშირებული ახალი ცოდნის მიღებასთან.

თვითგანვითარებად ორგანიზაციაში პერსონალს, როგორც განვითარების ძირითად წყაროს, მნიშვნელოვანი როლი აკისრია, რომელსაც მოყვება თანამშრომლების სურვილი გამოავლინონ ინიციატივა. ამისთვის კი, თავის მხრივ, მათ უნდა გააჩნდეთ აუცილებელი ცოდნა. „განვითარება არის ახალი ინფორმაციის ათვისებისა და გამოყენების შედეგი. **თუ სისტემას არ სურს ისწავლოს, მას არ შეუძლია განვითარდეს.**“ (Тарасенко 2010: 41). სწავლებისა და ცოდნის მნიშვნელობის პრიზმაში, ზოგიერთი მოსაზრებით, ორგანიზაციის არსი განისაზღვრება მისი შესაძლებლობებით მოახდინოს ცოდნის გენერირება, მისი შენახვა და გაცვლა ორგანიზაციის აქტივებთან ერთად. (Тис, Пизано, Шуен 2003: 133–185). იგივე პრინციპია ჩადებული ჰოლსეპლისა და საინალის მოდელის საფუძველში, რომელიც, ჩვენი აზრით, შეიძლება განვიხილოთ, როგორც განვითარებადი ობიექტის მდგომარეობის თვისებრივი ცვლილება, ანუ განვითარების მიზნით ცოდნის მატერიალიზაციის პროცესი. **(ცხრილი 4).** (Holsapple, Singh 2005: 215-251).

სტრატეგია საშუალებას იძლევა დავასკვნათ, რომ თვითგანვითარების ადრე გამოყოფილი მაჩვენებლები უშუალო გავლენას ახდენენ ცოდნის შექმნისა და მატერიალიზაციის პროცესზე. ორგანიზაციების და ინდივიდების მიზნების ერთობლიობა და მოტივაცია იწვევს პერსონალის სურვილს ცოდნის შესაქმნელად მონაწილეობა მიიღონ საქმიანობის ძირითად სახეობებში. ორგანიზაციის ლიდერები ქმნიან აუცილებელ პირობებს ინიციატივის გამოსავლინად, ხოლო დეცენტრალიზებული სტრუქტურა ინარჩუნებს ცოდნის გაცვლის პროცესებს.

ელემენტი „სწავლება“ ტრადიციულ სტრუქტურაში კვალიფიკაციის ფორმალური დონის მისაღწევად, ხასიათდება ხელმძღვანელობიდან წამოსული სწავლების ინიციატივით, რომელიც მიმდინარეობს ორგანიზაციის მოთხოვნების შესაბამისად. თვითგანვითარებად ორგანიზაციაში კი „სწავლება“ იღებს სხვადასხვა ფორმას და განიხილება „ცოდნის შექმნის ჯაჭვის“ პრიზმაში. იგი ხასიათდება „თვითსწავლით, ცოდნის დაგროვებითა და გაცვლით.

პერსონალის უნარები

უნარებში უნდა ვიგულისხმოთ პიროვნების ინდივიდუალური თვისებები, რომლებიც წარმატებული საქმიანობის განხორციელების განსაზღვრული სუბიექტური პირობებია. საკვალიფიკაციო მოთხოვნების გარდა თანამშრომლის მოითხოვება დამატებითი უნარები, კონკრეტულად კი უნარი გამოავლინოს ინიციატივა პიროვნულ და ორგანიზაციულ განვითარებაში, აგრეთვე უნარები აიღოს საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა და დამოუკიდებლად აწარმოოს საჭირო შედეგების მიღწევების კონტროლი.

ხ.ვარნეკე (Варнеке 1999: 211) აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში, როგორც წესი, გვხვდება თანამშრომელთა ორი ტიპი, ერთნი დაინტერესებულნი არიან და შეუძლიათ გამოვიდნენ თავისი ამოცანების ვიწრო წრიდან, გამოიყენონ ცოდნა და გამოცდილება მიზნის სრულად მისაღწევად. სხვები ნეგატიურად უყურებენ უფრო კომპლექსურ მოთხოვნებს, გამოხატავენ სურვილს შეასრულონ მხოლოდ განსაზღვრული, მკაფიოდ გაწერილი დავალებები. თანამშრომლებში ინიციატივიანი ქცევის უნარების არსებობა დადასტურდება მაშინ, თუ ინიციატივა ჩნდება გარე ფაქტორების მიუხედავად. წინააღმდეგ შემთხვევაში, გარე ფაქტორები არის ინიციატივის ბიძგი. მოცემული უნარები ვლინდება ინიციატივის გამოვლენისა და შესაბამისი პასუხისმგებლობის აღების რეალურ ფაქტებში, ხოლო ობიექტის სადიაგნოსტიკო თვისებები იქნება თვითგანვითარების შედეგის კრიტერიალური მაჩვენებლები:

- საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება, თვითკონტროლი;
- ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგების მიღწევა;

ამგვარად, მაჩვენებლები და ორგანიზაციული შესაძლებლობები წარმოადგენენ პირობებს, რომლებიც ხელს უწყობენ/უშლიან პერსონალის ინიციატივის გამოვლენას.

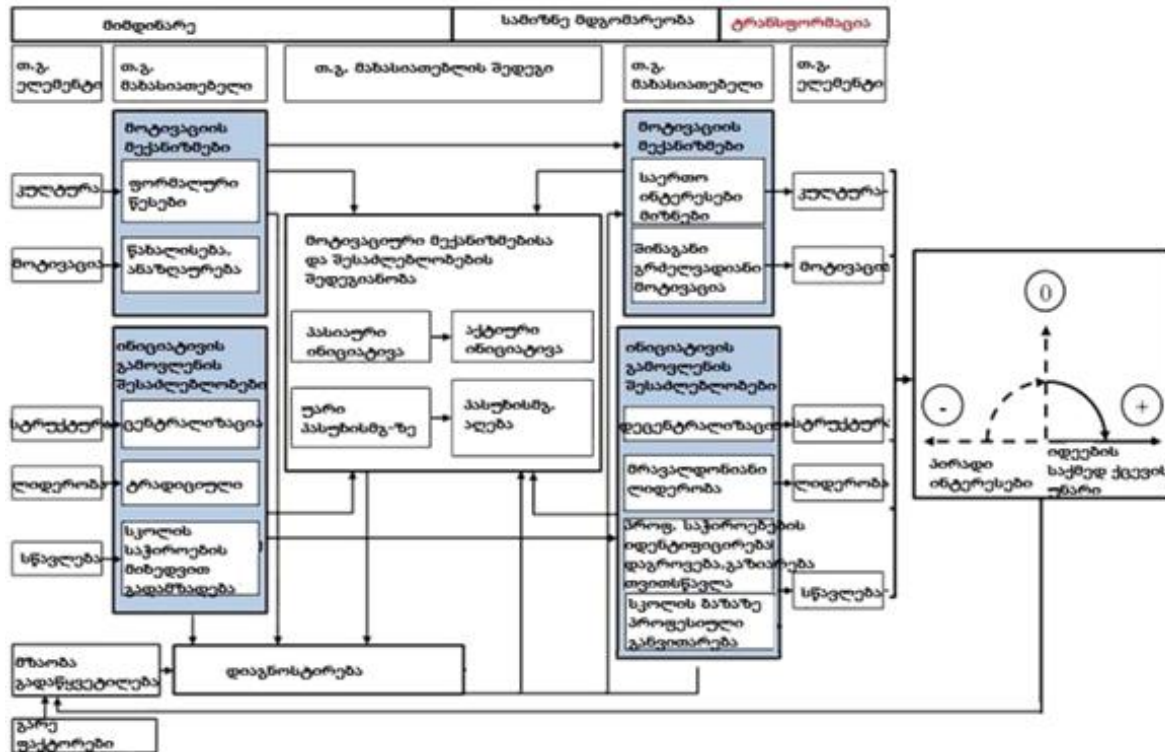
თვითგანვითარების შედეგის მაჩვენებლები ასახავენ ინდივიდის ქცევას, რომელიც ჩამოყალიბებულია შექმნილ პირობებზე საპასუხოდ. პერსონალის ქცევის ცვლილება ხდება შემსრულებლიდან ინიციატორისკენ, რაც, თავის მხრივ, მიგვიყვანს თანამშრომლების, მომხმარებლების კმაყოფილებასთან და ეფექტიანობის ზრდასთან.

ინიციატივები დაფასებული და აღიარებული. პედაგოგი დარწმუნებული უნდა იყოს, რომ ტრენინგზე მიღებული გამოცდილების პრაქტიკაში გამოყენება გადამოწმებული და შეფასებული იქნება. ასეთი მუშაობა კი, ბუნებრივია, ხელს უწყობს სკოლაში სწავლა-სწავლების ხარისხის ამაღლებას“. (კვირიკაშვილი ე. სწავლებისა და სწავლის საერთაშორისო კვლევა (TALIS). შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრი. 2015: 90).

ობიექტის გამოყოფილი თვისებების საფუძველზე, შემუშავდა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგია, რომელიც წარმოდგენილია ნახაზი 4-ზე.

მოცემული სტრატეგიის შესაქმნელად, შესაფასებელი მაჩვენებლების დადგენა, ორგანიზაციის თვითგანვითარების ძირითადი, გარე ფაქტორებს მიკუთვნებული ელემენტების (სტრუქტურა, კულტურა, სწავლება, მოტივაცია და ლიდერობა) საფუძველზე და შიდა ფაქტორებს მიკუთვნებული, თანამშრომელთა მხრიდან ინიციატივის გამოვლენის უნარის შეფასებით მოხდა.

ნახაზი 4. სკოლის თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგია



მოტივაციის სტრატეგია მოიცავს ორგანიზაციის იმ ელემენტების ურთიერთკავშირს, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან თვითგანვითარებაზე და თანამშრომელთა ქცევის ხასიათზე კლასიკური მენეჯმენტის ჩარჩოში, რაც წარმოდგენილია სტრატეგიაში ბლოკით „მიმდინარე მდგომარეობა“ და თვითგანვითარების პრინციპების საფუძველზე მართვის - ბლოკით „სამიზნე მდგომარეობა.“ ტრადიციული მართვა გულისხმობს, რომ ორგანიზაციული განვითარების წყარო არის ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მენეჯმენტი, ხოლო პერსონალი-ფორმალურ წესებთან შესაბამისად, ხელმძღვანელობის ნების შემსრულებელი. ინიციატივა წარმოდგენილია, როგორც სტაბილურობისა და მოწესრიგებულობის ხელისშემშლელი.

ტრადიციული ორგანიზაციის ჩარჩოში შრომითი საქმიანობის განხორციელება და დასახული მიზნების გადაწყვეტა გულისხმობს თვითგანვითარების შემდეგ მაჩვენებლებს:

1) სტაბილურობისა და პროგნოზირების უზრუნველსაყოფად კულტურა ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თანამშრომლებს აერთიანებს ფორმალური წესებითა და ოფიციალური პოლიტიკით;

2) მოტივაცია ხორციელდება ეკონომიკური სტიმულირებისა და წახალისების გზით;

3) სისტემა გათვალისწინებულია ფუნქციონირების სტაბილური მდგომარეობის შესანარჩუნებლად, არ პასუხობს ცვლილებებს, არამედ არსებული ფორმალური წესებით ანეიტრალებს გარე შოკების ზემოქმედებას და ხასიათდება ცენტრალიზაციითა და იერარქიით;

4) ტრადიციული ლიდერობა ხასიათდება ფორმალური ძალაუფლებით. ლიდერები კარგი კოორდინატორები და ორგანიზატორები არიან;

5) ელემენტი „სწავლება“ წარმოადგენს კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემას, რომელიც შემოიფარგლება დაკავებული პოზიციის მიხედვით ფორმალურ საკვალიფიკაციო მოთხოვნებთან შესაბამისობის მიღწევით.

თვითგანვითარების ელემენტების მსგავსი მოწყობა არ გულისხმობს თანამშრომლის მიერ დამატებითი პასუხისმგებლობის აღებას და ხასიათდება ინიციატივის არარსებობით, რაც სტრატეგიაში წარმოდგენილია ბლოკით „მოტივაციური მექანიზმების და შესაძლებლობების შედეგიანობა.“

თვითგანვითარების საფუძველზე მართვის პრინციპებზე გადასვლის მიზანია დასაქმებული ადამიანების ქცევის მართვა და იმ თვისებების განვითარება, რომლებიც აუცილებელია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის „ქვევიდან“ ინიცირებული განვითარებისათვის.

თვითგანვითარების საფუძველზე მართვის პრინციპებზე გადასვლის დროს პირველი ნაბიჯი არის სკოლის მენეჯმენტის მიერ ანალიზის საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღება. დიაგნოსტიკის პროცედურა საშუალებას იძლევა თვითგანვითარების ელემენტების მიმდინარე მდგომარეობას მივცეთ შეფასება და აღვნიშნოთ მათთვის მიზნობრივი ორიენტირები (ბლოკი „სამიზნე მდგომარეობა“).

გარე ფაქტორები, რომლის გავლენის ქვეშ ვლინდება თანამშრომელთა ინიციატივა, წარმოდგენილია ორი ბლოკით: „მოტივაციური მექანიზმები; „შესაძლებლობები ინიციატივის გამოსავლენად.“ „მოტივაციური მექანიზმები“ იქმნება ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მიერ იმისთვის, რომ გააღვიძოს თანამშრომლებში შინაგანი სწრაფვა იყოს სასარგებლო საკუთარი თავისთვის და ორგანიზაციისათვის:

1) კულტურა უზრუნველყოფს თანამშრომელთა პირადი ინტერესებისა და ორგანიზაციის ინტერესების თანხვედრას. ქმნის გარემოს, რომელშიც თანამშრომელი ორიენტირებული ხდება ორგანიზაციის წარმატებაზე. იგი ხასიათდება ინდივიდების, ჯგუფების, ორგანიზაციის მიზნების თანხვედრით.

2) საკუთარი მოთხოვნილებების გათვალისწინებით, შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია თანამშრომელს უბიძგებს საკუთარი განვითარებისკენ, ხოლო სხვა თანამშრომლებთან შედარება კი წარმოქმნის დაძაბულობის ეფექტს.

ინიციატივის გამომჟღავნების შესაძლებლობებში მოიაზრება თვითგანვითარებად ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში შრომის სტანდარტული პირობების გაჯერება ახალი შესაძლებლობებით.

3) ელემენტი „სწავლება“ “ხასიათდება საკუთარი პროფესიული საჭიროებების დადგენის, თვითსწავლის, ინდივიდუალური და ჯგუფური სწავლების შესაძლებლობებით; ძიების, გაცვლის, შენახვის, ცოდნის აქტუალიზაციის სისტემის არსებობით. აქვეა მოცემული სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარებაც.

4) ორგანიზაციის დეცენტრალიზებული სტრუქტურა, მიღებული ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების შესაძლებლობას ქმნის. ხელს უწყობს ცოდნის გაცვლას, ქმნის ინიციატივის გამოვლენისა და ეფექტური და ეფექტიანი გუნდური მუშაობის შესაძლებლობებს.

5) მრავალდონიანი ლიდერობა უზრუნველყოფს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მიზნების პროპაგანდას, მათ აქტიურ ხორცშესხმას, გუნდური მუშაობის, თანამშრომლობის საშუალებით თანამშრომელთა ჩართვას საკუთარი და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში.

თვითგანვითარების ელემენტების მსგავსი წყობის შედეგია თანამშრომელთა ქცევა, რომელიც გამოიხატება :

1) საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღებასა და თვითკონტროლში;

2) ინიციატივის გამოვლენაში და მაქსიმალური შედეგების მიღწევაში;

ერთი მხრივ, გამოყოფილი მაჩვენებლები ასახავენ პერსონალის უნარებს გამოავლინონ ინიციატივა და საკუთარ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა და მეორე

მხრივ, არის მოტივაციური მექანიზმებისა და წარმოდგენილი შესაძლებლობების ზემოქმედების შედეგი, მათი ეფექტიანობის დასტური.

ბლოკი „ტრანსფორმაცია“ დინამიური პროცესებია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ელემენტების ცვლილების მდგომარეობასა და მთლიანს შორის შესაბამისობის მისაღწევად.

ბლოკი „შედეგი“ აკეთებს პერსონალის ქცევის თანდათანობითი ცვლილების ანალიზს. ამ ბლოკში განისაზღვრება, ხდება თუ არა პირადი მიზნების მიღწევისა და შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების შესრულების ნაცვლად ინიციატივიანი, სამეწარმეო ქცევის გამოვლენა, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციულ განვითარებაზე.

თანამშრომელთა ინიციატივიანი ქცევის ხელშესაწყობად, დასაქმებულის ფიზიკური და სოციალური უნარების უფრო მეტი რეალიზაციისთვის, ორგანიზაცია უნდა ეცადოს ააწყოს მოტივებისა და სტიმულების სისტემა. (Белкин ,Белкина 2005: 304) პიროვნების მოტივები და ორგანიზაციის მიზნები ყოველთვის არ ემთხვევა ერთმანეთს, რაც განაპირობებს მათი ურთიერთქმედების შესაძლო კომბინაციების გათვლას“: (Комаров, Молодчик 2012: 40-45)

1) პიროვნებისა მოტივებისა და ორგანიზაციის მიზნების სრული აცდენა. ორგანიზაციის მიზნები არ ემთხვევა ინდივიდის მოტივებს, რასაც მივყავართ მის იგნორირებასთან ან ადმინისტრაციული ჩარევის დროს, წინააღმდეგობასთან.

საქმიანობა ხორციელდება არაეფექტურად, მიზანი მიიღწევა მაქსიმალური დანახარჯებით, როგორც ხელმძღვანელის, ისე დასაქმებულის მხრიდან.

2) მიზნებისა და მოტივების ნაწილობრივი დამთხვევა. ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მიზანი ნაწილობრივ ემთხვევა პიროვნების მოტივებს და მიიღწევა დასაქმებულის ძალისხმევით, რომელიც მიმართულია საკუთარ თავთან ბრძოლისაკენ.

„დასაქმებული მხოლოდ ფიზიკურად არის სამუშაო ადგილზე, მაგრამ სრულიად არ ახდენს თავისი პოტენციალის რეალიზებას, სამუშაოში არასაკმარისი ჩართულობის, ინტერესის და შინაგანი მოტივაციის არქონის გამო.“ (Ветлужских 2007.:95) ასეთ სიტუაციაში მიზნის მიღწევის ეფექტიანობა შეფარდებითია.

3) ინდივიდის მიერ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მიზნების მიღება. ორგანიზაციის მიზნები ემთხვევა პიროვნების შინაგან მოტივებს. ხდება ორგანიზაციის მიზნების, როგორც საკუთარის გაცნობიერება, რასაც ინიციატივისა და შემოქმედებითობის გამოვლენით მივყავართ ინდივიდის შინაგანი ენერგიის კონცენტრაციასთან. ამ სიტუაციაში ორგანიზაციის მიზნები მიიღწევა უფრო მეტი ეფექტურობით“ (Комаров, Молодчик 2012: 40-45).

წარმოდგენილ სტრატეგიაში თანამშრომლის ქცევის ვექტორი <<->> მდგომარეობაში ახასიათებს ინდივიდის ქცევას, მიმართულს ორგანიზაციის ხარჯზე მხოლოდ საკუთარი მიზნების მიღწევისაკენ. ვექტორი <<0>> ნიშნულის მდგომარეობაში არის თანამშრომლის ქცევის სიმბოლო, რომელიც განპირობებულია შრომითი ფუნქციის მოცულობით, შრომითი ხელშეკრულებით, თანამდებობრივ ინსტრუქციებთან მკაცრი შესაბამისობით და ინიციატივისა და სამუშაო ამოცანების გადაწყვეტასას შემოქმედებითი მიდგომის არარსებობით, ასახავს მართვის არსს ადმინისტრაციულ სტრუქტურაში.

როგორც კვლევები აჩვენებს (Schanz 1991), მსგავსი მიდგომისას, თანამშრომელი გამოიყენებს თავისი შესაძლებლობების მხოლოდ 20-30%; თვითგანვითარების ელემენტების შექმნის შედეგი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში პერსონალის დარჩენილი 70-80% შესაძლებლობების გამოყენებაა. თვითგანვითარების ელემენტების ტრანსფორმაციისათვის, სკოლის მენეჯმენტის ძალისხმევით, ხდება თანამშრომელთან პირადი მოტივებისა და ორგანიზაციის მიზნების მაქსიმალური თანხვედრა. „მიზნების ერთგვაროვნება- ადამიანური რესურსების მაქსიმალური გამოყენების გასაღებია“. (Варнеке 1999: 219) ვექტორი მდგომარეობაში <<+>> აღნიშნავს ინიციატივიან, სამეწარმეო ქცევას, მიმართულს ორგანიზაციის განვითარებისაკენ თვითსრულყოფით, ინიციატივითა და პროდუქტიულობით. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვის დამუშავებული მოტივაციის სტრატეგია, ასახავს თვითგანვითარების ელემენტების მდგომარეობასა და თანამშრომელთა ქცევის პრიორიტეტებს შორის ურთიერთკავშირს (რომლებიც ვითარდება პირადი მიზნების მიღწევიდან (გამდიდრება ორგანიზაციის ხარჯზე) ორგანიზაციის მიზნების მიღწევამდე). ამის გარდა, შემოთავაზებული სტრატეგია, თვითგანვითარების

საფუძველზე მართვაზე გადასვლის მომენტში, განსაზღვრავს დიაგნოსტიკის ადგილს, რომლის შედეგებიც თვითგანვითარების ელემენტების ტრანსფორმაციის ეფექტიანობას წინასწარმეტყველებენ და ასახავენ მის ხარისხს. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვა ხდება შესაძლებელი მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ სუბიექტს განკარგულებაში აქვს დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან ვიმსჯელოთ ინიციატივანი ქცევის, საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღების, აგრეთვე ორგანიზაციაში მოქმედი ეფექტური მოტივაციური მექანიზმებისა და შესაძლებლობების არსებობა/არ არსებობის ხარისხზე. ასე, რომ მოცემულ სტრატეგიაში დიაგნოსტიკის კრიტერიალური მაჩვენებლებია:

1) მოტივაციური მექანიზმები (საშუალებას იძლევა ჩავრთოთ პერსონალი ორგანიზაციული განვითარების პროცესში) რომელიც წარმოდგენილია მაჩვენებლებით:

A. ინდივიდების, ჯგუფების, ორგანიზაციის მიზნებისა და ინტერესების ერთობლიობა

B. შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა.

2) სკოლის მიზნების ჩარჩოში ინიციატივის გამოვლენის შესაძლებლობები, რომელთა ზემოქმედების ქვეშაც ხდება პერსონალის ქცევის ვექტორის შემობრუნება შემსრულებლიდან ინიციატორისკენ. მოცემული თვისებები გამოხატულია თვითგანვითარების შემდეგი მახასიათებლებით:

A. დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა;

B. მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია, ჩართულობა;

C. თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაცვლა;

3) მოტივაციური მექანიზმებისა და შესაძლებლობების შედეგიანობა გამოიხატება ინიციატივისა და თანამონაწილეობის, საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღების ფაქტების გამოვლენით და წარმოდგენილია მახასიათებლებით:

A. საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება, თვითკონტროლი;

B. ინიციატივის გამოჩენა და მაქსიმალური შედეგის მიღება;

თვითგანვითარებად ორგანიზაციაზე გადასვლის მოსალოდნელი შედეგი არის ორგანიზაციულ და პირად განვითარებაზე მოტივირებული თანამშრომლები, რომელიც ავლენენ ინიციატივას და მეწარმეობას.

2.2. დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტების გამოყენებით ორგანიზაციის განვითარების პროცესების მართვა

თვითგანვითარებად ორგანიზაციაზე მიზანმიმართული გადასვლა, ისევე როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ნებისმიერი გაუმჯობესების მცდელობა, მიზანშეწონილია დავიწყოთ სისტემის დიაგნოსტიკებიდან. ეს შესაძლებელი ხდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ნაპოვნია ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას იძლევა თვითგანვითარების მართვის სტრატეგიაში გამოყოფილი და დასაბუთებული მაჩვენებლების ჭრილში გაკეთდეს თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის მიმდინარე მდგომარეობის დიაგნოსტიკა. ამ მიზნით აუცილებელია გაირკვეს, რომელი თანამედროვე მეთოდიკები და ინსტრუმენტებია შემოთავაზებული ორგანიზაციის განვითარების პროცესების მართვისა და მათი დიაგნოსტიკისათვის. მართვისა და დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტის კრიტერიუმის განსაზღვრის, ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის მეთოდიკისა და ინსტრუმენტების რელევანტურობის (სრული და ნაწილობრივი) შეფასების შემდეგ, არჩევანი უფრო მეტად შესაფერისი ინსტრუმენტების სასარგებლოდ უნდა გაკეთდეს, რომელიც ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკის (პრაქტიკულად შესრულებისათვის საჭირო მეთოდების, წესების ერთობლიობა) შემოთავაზებულ მეთოდოლოგიას დაედება საფუძვლად.

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკა წარმოადგენს კვლევით საქმიანობას, რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციული მენეჯმენტის ეფექტიანობის, განვითარებისა და ზრდის პრობლემების დადგენას; ანალიზსა და შეფასებას და აგრეთვე, მათი გადაწყვეტილებების ძირითადი მიმართულებების გამოვლენას (Карась 1996:78-82).

ზოგიერთი ავტორი (Новожилов 2009:169), ორგანიზაციაზე ზოგადი წარმოდგენის შესაქმნელად, უფრო დეტალური კვლევის მიმართულების გამოსავლენად და სწორი

გადაწყვეტილებების მისაღებად, დიაგნოსტიკების ძირითად მიზნად ინფორმაციული ბაზის შექმნას გამოყოფენ. ამასთან, მიზანი მიიღწევა რიგი ამოცანების გადაწყვეტის ხარჯზე:

1) შეზღუდული ინფორმაციის პირობებში სისტემის მდგომარეობისა და მისი მახასიათებელი ფაქტორების ამოცნობა;

2) „ვიწრო ადგილების“ ძებნა სისტემის მართვაში და მათი წარმოქმნის მიზეზების ანალიზი;

პირველი ამოცანა მჭიდროდაა დაკავშირებული ფაქტოლოგიური მასალის მიღების პროცესთან, კონკრეტულად კი სოციალურ-ეკონომიკური პროცესებისა და მოვლენების გაზომვასთან. პროცესის სირთულე მდგომარეობს ერთგვაროვანი მონაცემების შეკრებასა და დამუშავებისას მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების გათვალისწინებაში, აგრეთვე ლატენტური ცვლადების არსებობაში, რომელთა გაზომვა შესაძლებელია მხოლოდ ირიბი მაჩვენებლებით (Viswanathan 2005). შედეგების სარწმუნოობა, რომლებიც მიღებულია ეკონომიკური გაზომვების პროცესში, დამოკიდებულია მკვლევარის მიერ გასაზომი ეკონომიკური სიდიდის არჩევანზე, ინდიკატორის სისტემის დასაბუთებით,

კვლევის ჩატარების პროცედურებზე და მიღებული მასალის დამუშავების მეთოდებზე (Елохова, Молодчик 2012.:724). რამდენადაც თვითგანვითარებისა და თვითორგანიზაციის დიაგნოსტიკების პროცესები დაფუძნებულია ინდივიდის ქცევით მექანიზმებზე (რომლებიც ატარებენ შინაგან ხასიათს), მაშინ რაოდენობრივი და თვისებრივი გაზომვა არის საკმაოდ რთული პროცესი (რომლის შედეგები ატარებენ სუბიექტურ ხასიათს).

კონკრეტული მეთოდის გამოყენების კრიტერიუმი ჩამოთვლილ მოთხოვნებთან მისი შესაბამისობის ხარისხია.

1) მეთოდოლოგიამ, თვითგანვითარების გამოყოფილი მაჩვენებლების პოზიციიდან, უნდა ასახოს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მიმდინარე მდგომარეობა ინდივიდების, ჯგუფების, ორგანიზაციების მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა, საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება, თვითკონტროლი; მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია (სინერგია ადგენს საერთო

კანონზომიერებებს და ქმნის თეორიულ მოდელს თვითორგანიზაციის სისტემისათვის), ჩართულობა, შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა, დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა (იდეების საქმედ ქცევის უნარი, რომელიც მოიცავს როგორც შემოქმედებითი მიდგომის, ინოვაციისა და რიკის უნარებს, ასევე დასახული მიზნის მისაღწევად დაგეგმვისა და პროექტების მართვის უნარს), თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაცვლა, ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგის მიღწევა.

2) ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მაჩვენებლების გაზომვის შესაძლებლობა ინდივიდუალურ, გუნდურ და ორგანიზაციულ დონეებზე, განპირობებულია იმით, რომ თვითგანვითარების პროცესები მართვის სხვადასხვა დონეზე სხვადასხვა ხასიათს ატარებენ.

3) გაუმჯობესებისათვის სფეროების იდენტიფიცირების შესაძლებლობა და ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლას თვითგანვითარების დონის ამაღლებისათვის აუცილებელი გაარდაქმნები;

4) გაზომვის შედეგების შედარებითი ანალიზის ჩატარება ბენჩმარკებთან (საკონტროლო, საორიენტაციო მაჩვენებლებთან);

5) გამოყენების მოხერხებულობა და სიმარტივე, გამოყენების შესაძლებლობა თვითდიაგნოსტიკისთვის;

6) მიღებული შედეგების თვალსაჩინო ინტერპრეტაციის შესაძლებლობა.

გაანალიზდა მსოფლიო პრაქტიკაში ცნობილი და აღიარებული შეფასებისა და მართვის ძირითადი ინსტრუმენტები, რომლებიც მიმართულია ორგანიზაციის განვითარებისკენ. მათ შორის: ხარისხის მართვის ევროპის ფონდის საქმიანი სრულყოფის მოდელი (**EFQM**), (EFQM. მიდგომა URL: <http://www.efqm-rus.ru/>) ბალანსირებული მაჩვენებლების სისტემა (**BSC**), (Kaplan , Norton 1992.:71-9); Каплан, Нортон 2003) საქმიანობის მაჩვენებლების უნივერსალური სისტემა (**TPS**), (Памперсад 2004: 352) ინტელექტუალური კაპიტალის რეიტინგი (**IC Rating**), (Edvinsson, Malone 1997) აგრეთვე შემსწავლელი ორგანიზაციის დიაგნოსტიკის მეთოდოლოგიები (**LO**), რომლებიც შემოთავაზებულია მარსიკის, ედმონდსონის და გინოს მიერ. (Watkins, Marsick, 1998. Garvin, Edmondson, Gino 2008: 109–116)

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის სისტემების შედარებითი ანალიზის შედეგების ცხრილი 5-ის მონაცემებით უნდა დავასკვნათ, რომ დიაგნოსტიკის არც ერთი სისტემა სრულად არ შეესაბამება წამოყენებულ მოთხოვნებს, მაგრამ ყოველი მათგანი შეიცავს ელემენტებს, რომლებიც შეიძლება გამოდგეს ახალი დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტის დასამუშავებლად.

ხარისხის მართვის ევროპის ფონდის საქმიანი სრულყოფის მოდელი (EFQM)

ხარისხის მართვის საქმიანი სრულყოფის მოდელი (EFQM) დამუშავებულია 1991 წელს და არის ევროპის დონეზე ორგანიზაციის საქმიანობისა და სრულყოფის მიმართულებით მისი განვითარების მრავალმხრივი შეფასების მეთოდოლოგია. ამ მეთოდოლოგიას წარმატებულად იყენებენ მაგ. გერმანიაში, დიდ ბრიტანეთში, ლატვიაში, საფრანგეთში, ესპანეთში, იტალიაში, საფრანგეთში, თურქეთში. საქართველოში ევროპული შიდა ხარისხის მართვის (EFQM) „სრულყოფის მოდელის“ დანერგვა 2013-2014 წლებში 6 საპილოტე კოლეჯში (3 სახელმწიფო, 3 კერძო) განხორციელდა (ანგარიში-2103-2014-საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო). გერმანიის საერთაშორისო თანამშრომლობის საზოგადოების (GIZ) მხარდაჭერით, (EFQM) მოდელის შესაბამისად საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის ვალიდაცია, დაიგეგმა 2016 წელს).

მიდგომა EFQM. (URL: <http://www.efqm-rus.ru/>) მოდელი შედგება 9 ელემენტისაგან-კრიტერიუმებისაგან, რომელთაგან 5 აფასებს ორგანიზაციის შესაძლებლობებს, 4-მიღწეულ შედეგებს.

ბლოკი „შესაძლებლობები“:1. ლიდერობა; 2. პოლიტიკა და სტრატეგია. 3. ადამიანები. 4.პარტნიორობა და რესურსები. 5. პროცესები.

ბლოკი „შედეგები“ 1. შედეგები მომხმარებლებისთვის 2. შედეგები პერსონალისთვის. 3.შედეგები საზოგადოებისთვის. 4. საქმიანობის ძირითადი შედეგები. ბლოკი „შესაძლებლობების“ ყველა კრიტერიუმი შედგება 5 სუბ-კრიტერიუმისაგან, რომლებიც საშუალებას იძლევა ზუსტად აღწეროს და შეაფასოს, რის ხარჯზე აღწევს ორგანიზაცია შედეგებს ხუთივე სფეროში.

კრიტერიუმები „შედეგები“ შედგება 2 სუბკრიტერიუმისაგან და საშუალებას იძლევა გავზომოთ, რა არის მიღწეული რეალიზებული შესაძლებლობების ხარჯზე.

შეფასება მოდელით EFQM ითვალისწინებს ჯერ ყველა კრიტერიუმის შეფასებას სკალაზე 0-დან 100%-მდე RADAR-ის ლოგიკით.

Results- შედეგები;

Approach - მიდგომა

Deployment - განლაგება

Assessment - შეფასება

Review - გადახედვა

თითოეული 9 კრიტერიუმის მნიშვნელობების გამოსათვლელად იანგარიშება სუბკრიტერიუმების საშუალო მაჩვენებელი, შემდეგ შედეგები ჯამდება 9 კრიტერიუმის მიხედვით წონადი კოეფიციენტების გათვალისწინებით, რომლებიც ასახავენ კრიტერიუმების მნიშვნელობას ორგანიზაციის საქმიანობის ინტეგრალური შეფასების პოზიციიდან.

ორგანიზაციის თვითგანვითარების გაზომვისთვის, მიდგომა საკმაოდ მოქნილია. ის შესაძლებელს ხდის მოდელის თითოეული ელემენტისათვის მივიღოთ როგორც დიფერენცირებული, ისე კუმულაციური მაჩვენებელი, რომელიც ასახავს ორგანიზაციის საქმიანობის ინტეგრარულ შეფასებას.

ამგვარად, EFQM მოდელი შესაძლებელს ხდის ორგანიზაციაში გაიზარდოს თანამშრომლების მხარდაჭერისა და აღიარების ეფექტური ხერხების გამოყენება, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ინტერესების მიმართ მათ ერთგულებას. როგორც მოტივაციური მექანიზმი, შემოთავაზებულია ურთიერთობებისა და ინფორმაციის ღიაობა, აგრეთვე თანამშრომლების უნარების რეალიზების შესაძლებლობება. არ იზომება პირადი და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრის ხარისხი, ე.წ. შემოქმედებითი დამაბულობა და თანამშრომელთა შორის ჯანსაღი კონკურენცია; არ მჟღავნდება ქცევითი მოტივები, რომლებიც თანამშრომლების მოტივაციის გასაღებია.

მოდელი საშუალებას არ იძლევა შევავსოთ ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაძლებლობები, რომლებიც მეწარმეობის საშუალებას იძლევიან და ხელს უწყობენ მას.

„თვითგანვითარება, ცოდნის დაგროვება და გაცვლა“ ფასდება ორი პოზიციიდან:

1) კომპეტენტური დასაქმებულების საჭიროება, რომელიც პროფესიულად ვითარდებიან ამ საჭიროებების შესაბამისად;

2) დაინტერესებულ მხარეებთან და გარემოსთან ინფორმაციის გაცვლის ქსელი.

დასაქმებულებისთვის საკუთარი უნარების სრული რეალიზების შესაძლებლობის მიცემით, წახალისებულია პიროვნული და პროფესიული განვითარება.

ლიდერობა ხასიათდება უნარით, ლიდერებმა რეაგირება მოახდინონ გარემოს დინამიურ ცვლილებებზე, აგრეთვე პირადი მაგალითით, სრულყოფისა და ცვლილებების გასატარებლად, მოტივაცია შეუქმნან და შთააგონონ თანამშრომლები.

მოდელით გათვალისწინებული არ არის გუნდური მუშაობის შეფასება. მაქსიმალური

შედეგების მიღწევა და თანამშრომელთა ინიციატივა იზომება ორგანიზაციის საქმიანობის ინტეგრალური მაჩვენებლების მიღწევით. თანამშრომლები ეძებენ შესაძლებლობებს ინოვაციებისა და გაუმჯობესებისათვის. შეფასება შეიძლება მოხდეს მხოლოდ ორგანიზაციის ან მისი სტრუქტურული ერთეულების დონეზე, ცალკე აღებული თანამშრომლის შეფასება შეუძლებელია. მოდელი საშუალებას არ იძლევა შევაფასოთ პირადი და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრის დონე, შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა. არ ფასდება ორგანიზაციულ სტრუქტურის ინიციატივის გამოვლენაში შესაძლებლობები და შეზღუდვები. ამის გარდა, იგნორირებულია ინიციატივიანი ქცევა როგორც ასეთი, რომელიც დევს თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის კონცეფციის საფუძველში.

თვითგანვითარების დიაგნოსტიკებისათვის მიზანშეწონილია რიგი ელემენტების გამოყენება, რომელიც შემოთავაზებულია მოდელით EFQM. ასე მაგალითად, ლიდერობის, მოტივაციის და თვითსწავლის ასპექტები შეიძლება გამოყენებული იქნას არა მხოლოდ საქმიანი სრულყოფისათვის, არამედ თვითგანვითარებისათვისაც. ამის გარდა, იგულისხმება მათი ერთდროული გაზომვა ორი პოზიციიდან: რეალიზებული შესაძლებლობებიდან და მიღწეული შედეგებიდან, რაც შესაძლებელს ხდის გამოვავლინოთ მათი ეფექტიანობა.

საინტერესოა შეფასების შედეგების გრაფიკული ვიზუალიზაცია, რაც ნათლად ასახავს გასაუმჯობესებელ სფეროებს.

ბალანსირებული მაჩვენებლების სისტემა (Balanced Score Card, BSC)

ბალანსირება BSC მდგომარეობს წონასწორობის ძეგნში და დამოკიდებულებების დამყარებაში მესაკუთრეებისათვის საანგარიშო მონაცემებს, მომხმარებლებს, ბიზნეს-პროცესების შინაგან მახასიათებლებსა და პერსონალის სრულყოფას შორის. (Каплан Роберт, Нортон 2003.: 304).

მოდელში ოთხი შემადგენელია: ფინანსები, კლიენტები, შინაგანი ბიზნეს-პროცესები, პერსონალის სწავლება და განვითარება.

BSC -ს დანიშნულება ორგანიზაციის მენეჯმენტის ხედვის გადაყვანა პერსონალის ტაქტიკურ მოქმედებაში. იგი საშუალებას იძლევა დავამუშავოთ მაჩვენებლების ინდივიდუალური სისტემა ყველა ორგანიზაციისთვის, რომლის მიხედვითაც შეიძლება განსაზღვროთ განსხვავება მიმდინარე და მიზნობრივ მნიშვნელობებს შორის და ორგანიზაციის პროცესების სრულყოფისათვის მივიღოთ მაკორექტირებელი ზომები. BSC -ს მოდელი საშუალებას იძლევა ნაწილობრივ შევაფასოთ თვითგანვითარების გამოყოფილი მაჩვენებლები. ამასთან, კლასიკურ მოდელს აქვს 25 მაჩვენებელი, დაკავშირებული ბლოკებით, რაც წარმოადგენს სერიოზულ პრობლემას მკვლევარისათვის. იგი მოითხოვს მნიშვნელოვან დროსა და ფინანსურ დანახარჯებს. მიზნების ერთობლიობა უზრუნველყოფილია მენეჯმენტის ხედვის რეალიზებითა და ორგანიზაციულ მიზნებისა და ამოცანების შესახებ ყველა თანამშრომლის ინფორმირებით. მოდელი, ხელმძღვანელთან ერთად საერთო სტრატეგიის შესაბამისად, თანამშრომლების მხრიდან საკუთარი მიზნების განსაზღვრასაც გულისხმობს. მოცემული მაჩვენებლის შეფასება შესაძლებელია მოცემული სისტემის დახმარებით: ტოპ-მენეჯერების პროცენტი, რომლებიც ჩართულები არიან BSC -ში (ბალანსირებული სისტემის მაჩვენებლებში); დასაქმებულების პროცენტი, რომლებიც ჩართულია BSC -ში, ტოპ-მენეჯერების პროცენტი, რომელთა პირადი ინტერესები დაკავშირებულია ბსმ -თან; თანამშრომლების პროცენტი, ვისი პირადი მიზნები და ამოცანები განსაზღვრულია კორპორატიული ბსმ-ის საფუძველზე და თანამშრომელთა პროცენტი, რომლებმაც უკვე მიაღწიეს თავის პერსონალურ მიზნებს“ (Каплан, Нортон 2003: 100).

პერსონალის შინაგანი მოტივაციის შეფასება შემოთავაზებულია სამ განზომილებაში: „დასაქმებულის კმაყოფილება, კადრების შენარჩუნება, დასაქმებულის ეფექტურობა.“ კმაყოფილება ფასდება რესპოდენტების გამოკითხვით შემდეგ საკითხებზე: „მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში, ორგანიზაციის მიერ კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება, ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, ინიციატივისა და შემოქმედებითი მიდგომის აქტიური წახალისება, დახმარებისა და მხარდაჭერის ხარისხი, მთლიანად ორგანიზაციისადმი დამოკიდებულება“.

კადრების შენარჩუნება შემოთავაზებულია გაიზომოს ძირითადი პერსონალის გადინების პროცენტით, ხოლო მათი ეფექტიანობა - ერთ მომუშავეზე შემოსავლით. სისტემა გვთავაზობს პროცესების შეფასებასა და გადახედვას და არა ორგანიზაციის სტრუქტურის. არ არის გამოყოფილი ელემენტი, რომელიც საშუალებას მოგვცემდა შეგვეფასებინა თვითგანვითარებისათვის სტრუქტურის შესაძლებლობები და შეზღუდვები.

თანამშრომელთა სწავლება და განვითარება, კომუნიკაციის საშუალებათა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სრულყოფის სფეროში მათი გადამზადებით, სტრატეგიულ მიზნებსა და ოპერატიულ ამოცანებს შორის ურთიერთკავშირების დამუშავებით ხასიათდება.

გადამზადება განიხილება ორი მხრიდან: „გადამზადების მოთხოვნილი დონე და დასაქმებულთა რიცხვი, რომელსაც იგი სჭირდება“ (Каплан, Хортон). მომხმარებლებისა და შიდა პროცესების შესახებ დროული, ზუსტი მონაცემების არსებობა, ინფორმაციული სისტემების ინდიკატორად ითვლება. სტრატეგიულ მიზნებსა და ოპერატიულ დავალებებს შორის ურთიერთკავშირები ასახავს, თუ რამდენად შეესაბამება თითოეული თანამშრომლის მოტივაცია მიზნის მიღწევაზე განსაზღვრულ ფაქტორებს.

მაჩვენებელი „ლიდერობა და გუნდური მუშაობა“ ნაწილობრივ ფასდება მაჩვენებლებით, რომლებიც „ყველა თანამშრომლისთვის აყალიბებენ კორპორატიულ პრინციპს იმუშაონ გუნდურად, ხოლო სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულის გუნდებისთვის-მხარი დაუჭირონ და დაეხმარონ ერთმანეთს“.

გუნდური მუშაობის შეფასების მაჩვენებლების მაგალითებია: „საერთო პროექტის რაოდენობა; პროექტების რაოდენობა, რომელთა შესრულების დროს გამოყენებული იყო ყველა შესაძლებლობა; პროექტების რაოდენობა, რომელშიც გუნდის წევრების ინდივიდუალური მოტივები ემთხვევა პროექტის საერთო მიზნებს.“

ორგანიზაციული პროდუქტიულობა ფასდება ძირითადი მაჩვენებლებით. მოდელში ინდივიდუალური შედეგების მიღწევა და ინიციატივა ფასდება ერთ თანამშრომელზე წინადადებების რაოდენობის ანალიზით; დანერგილი ან მიღებული წინადადებების რაოდენობით; შემოთავაზებული ან დანერგილი ინიციატივების რაოდენობით, აგრეთვე ცვლილებათა სისწრაფითა და ხარისხითა, რაც ორგანიზაციული სრულყოფის პროცესში თანამშრომელთა აქტიური მონაწილეობით დასტურდება.

სისტემა საშუალებას იძლევა დასახო მიზნები და განავითარო ორგანიზაციის თანამშრომელთა სტრატეგიული კომპეტენციები, მაგრამ არ ითვალისწინებს ქცევით მოტივებს, რომლებსაც შეუძლიათ ხელი შეუშალონ დასახული მიზნების მიღწევას. დიდი როლი უჭირავს ფინანსურ მიმართულებას და შედეგებს.

ამ სისტემის ნაკლოვანებაა ეფექტური ორგანიზაციის ინდიკატორების განსაზღვრა და მათთვის სამიზნე მაჩვენებლების შემუშავების აუცილებლობა. ძირითად სირთულეს მაინც ამ მაჩვენებლების გაზომვა წარმოადგენს.

სისტემა გულისხმობს როგორც რაოდენობრივი, ისე თვისებრივი პარამეტრების გაზომვას, მაგრამ საშუალებას არ იძლევა სრულად შეფასდეს თვითგანვითარებადი სისტემის გამოყოფილი მაჩვენებლები.

შემოთავაზებული კრიტერიუმები, მოტივაციის, ლიდერობისა და ინიციატივის გამოვლენის სფეროში გამოკითხვისა და ანკეტირების დებულებები, შეიძლება ადაპტირდეს და ჩაშენდეს თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტებში.

მაჩვენებლების შეჯამების სისტემა (Total Performance Scorecard, TPS)

მაჩვენებლების შეჯამების უნივერსალური სისტემა, ავტორის აზრით, (Рамперсад 2004: 352) მოიცავს ხარისხზე, შედეგზე ორიენტირებულ და კომპეტენციებზე დაფუძნებულ, ზოგადი მენეჯმენტის მაჩვენებელთა ბალანსირებული სისტემის უპირატესობებს. TPS სისტემის გამოყენება ეფექტურია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის

„დაფუძნებულია განვითარების სტრატეგიულ პროცესზე, რომელშიც ხედვა, მისია, წარმატების ძირითადი ფაქტორები, შედეგის მაჩვენებელი, პიროვნებისა და ორგანიზაციის სწავლა-დაგეგმვის პროცესები ერთმანეთს ავსებენ.“

ეს ელემენტები ორგანიზაციის ყველა სტრუქტურულ დონეზე ხელს უწყობენ განუწყვეტელ სრულყოფას. პერსონალის მაქსიმალური პასუხისმგებლობისა და ერთგულების მიღწევის მიზნით, ორგანიზაციული და პირადი მიზნების თანხვედრა მიიღწევა ხედვის, მისიის, წარმატების ძირითადი ფაქტორების, შედეგის მაჩვენებლებისა და მათი სამიზნე ნიშნულების დამუშავებით. მიზნების გაცნობიერება და საქმიანობის შედეგების საჯაროობა, ააქტიურებენ შინაგან მოტივაციას.

TPS სისტემის ინსტრუმენტებით პროცესების სრულყოფის საკითხების გარდა, არ ხდება მეწარმეობისა და ინიციატივის ხელშეწყობის მიმართულებით ორგანიზაციული სტრუქტურის შეფასება. მოცემული კონცეფციის საფუძველში თვითმმართველობა, თვითგანვითარება და თვითქოუჩინგი (განვითარებაზე ორიენტირებული მართვის სტილი) დევს, რაც ეხება არა მარტო მენეჯერებს, არამედ ყველა ცალკეულ თანამშრომელს. სწავლება მოცემულ კონცეფციაში მოიცავს პროცესებს, რომლებიც ორგანიზაციებში ეფექტური ცვლილებებისათვის ქმნიან პირობებს: ინტუიტიური სწავლების პრინციპი (სწავლება პრაქტიკაში), გაცნობიერებული სწავლების პროცესი (სწავლება საგანმანათლებლო პროგრამების ჩარჩოებში) და ინდივიდუალური და ჯგუფური სწავლება.

შეფასების ჩატარება შემოთავაზებულია ბლიც-ანალიზის დახმარებით, რომლიც შეიცავს 50 შეკითხვას. გაცვლის, ძიების, კონსტრუირების, გამოყენების, ცოდნის აქტუალიზაციის პროცესების წახალისების პოზიციიდან, შესაძლებელია ცოდნის მართვის სისტემის მდგომარეობის გაზომვა.

ორგანიზაციის ლიდერები გამოდიან დამრიგებლების, მრჩეველის როლში. ისინი ორიენტირებულნი არიან მოქმედებებზე და განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ სწავლებას. თანამშრომლებს ენიჭებათ მნიშვნელოვანი უფლებამოსილება, ხოლო მეწარმეობა და ლიდერობა წახალისებულია ყველა ორგანიზაციულ დონეზე. ფასობს და ფასდება გუნდური მუშაობა, ღია ურთიერთმოქმედება და ნდობა. ავტორს მაგალითად მოჰყავს კომპანია Business Jet გუნდური მუშაობის შეფასების კითხვარი, რომლის

დახმარებითაც შეიძლება შეფასდეს გუნდის წევრების ურთიერთქმედების ეფექტიანობა, გამოავლინდეს პრობლემები და გასაუმჯობესებელი სფეროები. როგორც რამპერსადი აღნიშნავს, კონცეფცია TPS კარგად შეესაბამება შემსწავლელ ორგანიზაციებს, რომლებშიც სწავლება მიმდინარეობს განუწყვეტლივ“.

TPS დანერგვა გულისხმობს თანამშრომლების პირადი მიზნობრივი მაჩვენებლების სისტემის დამუშავებას. შედეგზე გასვლის ხერხებისა და თანამშრომელთა პირადი მიზნების ორგანიზაციის მიზნობრივი მაჩვენებლების სისტემასთან თანხვედრას, მათი მიღწევის გზებს. მოცემული სისტემა საშუალებას იძლევა შეიქმნას გაზომვის სისტემა, როგორც ცალკეული თანამშრომლისთვის, ისე სტრუქტურული ერთეულისა და ორგანიზაციისთვის.

TPS სისტემა არის „ხისტი“ და არ კარნახობს გასაზომ მაჩვენებლებს. ის კონკრეტული ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის საფუძველზე, სისტემის დამუშავებას გულისხმობს. მეორე მხრივ, ეს სისტემა არ მოიცავს სრულყოფის შედარებით სკალას, რომლის მიხედვითაც ორგანიზაციის განვითარების მოცემული ეტაპისათვის შესაძლებელი იქნებოდა თვითგანვითარების აუცილებელი (საჭირო) დონის შეფასება და არსებულთან შედარება. მიღწევების დონე განისაზღვრება თითოეულ სფეროში კრიტერიუმების მიზნობრივი მაჩვენებლებით. მოცემული სისტემა წარმოადგენს ორგანიზაციის ეფექტური განვითარების მეთოდოლოგიას. დიაგნოსტიკების ინსტრუმენტები მოცემული კვლევის მიზნებისთვის ანკეტური კითხვებისა და მაჩვენებლების ჭარბ რაოდენობას შეიცავენ, რაც იწვევს მათი დამუშავების, სამიზნე მაჩვენებლების დადგენის, ფაქტოლოგიური მასალის შეგროვებისა და დამუშავების ხანგრძლივ პროცედურას.

თვითგანვითარების მაჩვენებლები შეიძლება გაიზომოს კითხვარის დახმარებით. საკითხის ამგვარი გზით გადაწყვეტის ღირსება არის ორგანიზაციის ელემენტის სრულყოფისთვის რეკომენდაციების არსებობა, რაც აგრეთვე შესაძლებელია გამოვიყენოთ თვითგანვითარების საფუძველზე მართვის პრაქტიკის დანერგვისთვის.

მეთოდი „ინტელექტუალური კაპიტალის რეიტინგი“ (IC Rating)

მეთოდი „ინტელექტუალური კაპიტალის რეიტინგი“ (Edvinsson, Malone 1997) წარმოადგენს ორგანიზაციის ინტელექტუალური კაპიტალის ოთხი კომპონენტის

შეფასებას: ადამიანურის, ორგანიზაციულის, დამოკიდებულებითი კაპიტალის და „ბიზნეს-კონტექსტის“. ამ კომპონენტების ანალიზი ხდება სამი პოზიციიდან: ეფექტიანობა, რისკი და განვითარება. მეთოდი საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ, ორიენტირებულია თუ არა ორგანიზაცია შინაგანი პოტენციალის ამაღლებაზე, ხოლო მიღებული რეიტინგი კონსტატაციას უკეთებს ორგანიზაციის არამატერიალური რესურსების არსებობა/არარსებობას (რომლებიც აუცილებელია დასახული მიზნების მისაღწევად), მათი გამოყენების ეფექტიანობას, დამახასიათებელ რისკებსა და განვითარების შესაძლებლობებს. ინფორმაციის შეგროვება ხდება 1,5 თვის განმავლობაში დაინტერესებულ მხარეებთან (რომლებსაც მიაკუთვნებენ ორგანიზაციის მენეჯმენტს, პერსონალს, კლიენტებს და სხვა) გამოკითხვის მეშვეობით. მეთოდოლოგია საშუალებას იძლევა 8-ქულიანი შკალით ნაწილობრივ შევაფასოთ ორგანიზაციის ზოგიერთი ელემენტი, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან თვითგანვითარებაზე. მაგალითად, სწავლების გაანალიზება ხდება კონკურენტებზე, მომხმარებლებზე, პარტნიორებზე ორგანიზაციაში ინფორმაციის შეგროვების პროცესების ხელმისაწვდომობის და ფუნქციონირების, ამ ინფორმაციის შემდგომი გამოყენების ეფექტიანობის შეფასებით. ფასდება ინფორმაციის გავრცელების პროცესები მენეჯმენტისა და ორგანიზაციული მიზნების ხედვის და მიზნების მიღწევაში თანამშრომელთა მონაწილეობის ეფექტიანობის შესახებ. IC Rating. (URL: <http://www.icrating.com>).

მეთოდოლოგია საშუალებას იძლევა შეაფასო ორგანიზაციაში თანამშრომლის მიმართ კვალიფიკაციური მოთხოვნების არსებობა, დასახული მიზნების მისაღწევად პერსონალის კვალიფიკაციის საკმარისობა და სწავლების პროცესის ეფექტიანობა; ორგანიზაციიდან წასვლამდე თანამშრომლებისგან ცოდნის „ამოღების“ და ამ ცოდნის აკუმულირების პროცესი.

რამდენიმე შეკითხვა საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ თანამშრომელთა ინიციატივის მიმართ ორგანიზაციის დამოკიდებულება.

ლიდერობის შეფასებისათვის შემოთავაზებულია შეკითხვები წარმოქმნილი პრობლემების გადაჭრაში და უფლებამოსილებათა დელეგირების პროცესების განვითარებაში მათი მონაწილეობის შესახებ.

თვითგანვითარების პრინციპების გამოყენების შედეგი გულისხმობს ინიციატივის გამოვლენას. ეს მეთოდოლოგია საშუალებას იძლევა შევავსოთ თანამშრომელთა მიერ ინიციატივის გამოვლენის სიხშირე.

„დახურული“ მეთოდოლოგიის დახმარებით რესპოდენტების პასუხების გაანალიზება სამ დონეზე ხდება: ადმინისტრაციულ, ოპერაციულ და რესპოდენტების დონეზე. ადმინისტრაციული დონე საშუალებას იძლევა შევავსოთ შესაძლებლობები, რომლებსაც იძლევა ორგანიზაცია, მისი ეფექტიანობა, რისკები და განვითარების პოტენციალი. მონაცემების დამუშავება ხდება Standard&Poor's-ის მეთოდოლოგიის დახმარებით, ხოლო შედეგები წარმოდგენილია შეფასებების სახით, სადაც AAA-უმაღლესი შეფასებაა, D ყველაზე დაბალი. ოპერაციულ დონეზე შეფასებები საშუალებას იძლევა ჩატარდეს ყველა დაინტერესებული მხარის, აგრეთვე ორგანიზაციისა და მისი კონკურენტების მონაცემების პასუხების შედარებითი ანალიზი. რესპოდენტების დონეზე შესაძლებელია რაოდენობრივ შეფასებებს დაამატო თვისებრივი.

შესაძლებელია ინტელექტუალური კაპიტალის ონლაინ-ტესტირებების გავლაც. მეთოდოლოგია საშუალებას იძლევა კითხვარის საშუალებით გაიზომოს თვითგანვითარების პროცესების ზოგიერთი მაჩვენებელი. კითხვარი შედგება 40 კითხვისაგან. იზომება სწავლების საკმარისობა და ხარისხი, თანამშრომლების მიერ ინიციატივის გამოვლენა, უფლებამოსილების დელეგირება, ლიდერების გუნდის ჩამოყალიბება.

მოდელი არ ითვალისწინებს ორგანიზაციის სტრუქტურის, აგრეთვე პირადი და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრის გაზომვას. მოცემული მოდელი საშუალებას არ იძლევა სრულად გაიზომოს თვითგანვითარების დონე, შესაძლებელია მხოლოდ ნაწილობრივი გაზომვა.

ზოგადად, ამ მეთოდის ფარგლებში ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკისთვის, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული იერარქიის ყველა დონეზე მონაცემთა შეგროვება. გარდა ამისა, შეიძლება კითხვები გამოდგეს სწავლების, ხელმძღვანელობისა და ინიციატივის გამოვლენის ფაქტების შესაფასებლად.

შემსწავლელი ორგანიზაცია (Learning organization)

შემსწავლელი ორგანიზაციის კონცეფციის ჩარჩოში უნდა განვიხილოთ ორგანიზაციული დიაგნოსტიკების ორი უფრო მეტად ცნობილი მეთოდოლოგია, როგორც აღნიშნავს მოლინენი, (Moilanen 2001: 6-20), უფრო დაწვრილებითი ინსტრუმენტი შემოთავაზებულია უოტკინსის და მარსიკის მიერ 1998 წელს. გაზომვა ხდება კითხვარის საშუალებით, რომელიც შედგენილია ოთხ ნაწილად და შეესაბამება ორგანიზაციის ინდივიდუალურ, გუნდურ, ორგანიზაციულ და გლობალურ დონეს. შეკითხვები საშუალებას იძლევა გაიზომოს შემსწავლელი ორგანიზაციის შემდეგი მაჩვენებელი: დიალოგი და კვლევა, გუნდური სწავლება, სისტემის მდგომარეობის ჩაშენებული ინდიკატორები, შესაძლებლობებისა და უფლებების გაფართოება, ლიდერობა, ფინანსური მაჩვენებლები, ცოდნის ნაყოფიერება.“ (Watkins, Marsick, 1998) შემოთავაზებულ ინსტრუმენტს „აქვს მეცნიერული და ემპირიული საფუძველი, ამიტომ იგი გამოიყენება უფრო ხშირად, ვიდრე გაზომვის დანარჩენი ინსტრუმენტები, რომლებიც შემოთავაზებულია სხვა ავტორების მიერ“.

ინდივიდუალურ დონეზე შეკითხვები წარმოდგენილია ორი ჯგუფით: სწავლების შესაძლებლობები, რომელსაც ორგანიზაცია აძლევს ყველა თანამშრომელს და სწავლების კულტურა, რომელიც გაბატონებულია ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის. შესაძლებლობებიდან ფასდება: სწავლებისათვის ორგანიზაციის მიერ დროისა და რესურსების დათმობა, გადაწყვეტილებებისთვის აუცილებელი კორპორატიული ინფორმაციის ღიაობა, დაჯილდოება და სწავლისათვის წახალისება.

კორპორატიული კულტურა იზომება ატმოსფეროს, თანამშრომლებს შორის ურთიერთობების, შეცდომებისადმი დამოკიდებულების, ურთიერთობების სანდოობის პოზიციიდან.

ჯგუფების დონეზე იზომება სწავლების კულტურა და გუნდური მუშაობის შესაძლებლობები.

შესაძლებლობებიდან ფასდება: ერთობლივი შედეგისათვის ჯგუფის მონაწილეების დაჯილდოება, დამოუკიდებელი მუშაობის დროს თავისუფლების ხარისხი.

ჯგუფში სწავლების კულტურა იზომება გუნდის წევრებს შორის თანასწორუფლებიანი ურთიერთობებით, აგრეთვე გადაწყვეტილების მიღებისას ხელმძღვანელობის მხრიდან ჯგუფური მუშაობის შედეგების გამოყენების ხარისხით.

ორგანიზაციულ დონეზე იზომება შესაძლებლობები ცოდნის გაცვლისათვის, ინფორმაციის ღიაობისათვის; ყველა თანამშრომლისთვის სწავლების შესაძლებლობები, დაჯილდოება ინიციატივისათვის, მონაწილეობის მიღება ხედვის დამუშავებაში, სწავლებისათვის აუცილებელი რესურსების განკარგვაში უფლებამოსილებების დელეგირება, ხედვის დამუშავების დროს უფლებამოსილების მინიჭება, ლიდერების მენტორობა.

ორგანიზაციულ დონეზე კულტურა გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღებისას მორალური ასპექტების მხედველობაში მიღებას, დარგის ტენდენციების, კონკურენტების, განვითარების მიმართულებების, ფასეულობების შესაბამისად მოქმედებების შესახებ პერსონალის ინფორმირებას. ამის გარდა, კორპორატიულ დონეზე იზომება სწავლების შედეგიანობა, სასურველ და რეალურ შედეგებს შორის არსებული განსვლა.

ამ მეთოდის უდავო ღირსება არის ონლაინ ტესტირების გავლის შესაძლებლობა და მყისიერი შედეგების მიღება. (Watkins & Marsick/ Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. URL: <http://www.partnersforlearning.com/instructions.html>). კითხვარი საშუალებას აძლევს გამოყენებულს მიიღოს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ უჭერს ორგანიზაცია მხარს სწავლებას ინდივიდუალურ, გუნდურ და ორგანიზაციულ დონეზე, მის გამოყენებას და პროდუქტიულობას.

მოცემული კითხვარზე პასუხის გაცემისას აუცილებელია გავითვალისწინოთ, რომ ერთი რესპოდენტის პასუხი საშუალებას მოგვცემს გამოვავლინოთ მოცემულ საკითხზე მხოლოდ მისი სუბიექტური აზრი.

პრობლემის გადაჭრა „ორგანიზაციული ერთეულების ყველა თანამშრომლის გამოკითხვის გზით და შედეგების გასაშუალებით უნდა მოხდეს, რაც შესაძლებელს გახდის შეიქმნას სტრუქტურული ერთეულის, სამუშაო ჯგუფის პროფილი, როგორც ორგანიზაციული სწავლების გაუმჯობესები საფუძველი“.

შედეგების დამუშავების მეთოდოლოგია შეიძლება გამოყენებული იქნას ორგანიზაციის თვითგანვითარების შეფასების დროს. კონკრეტულ ინტერესს წარმოადგენს თვისებრივი მახასიათებლების გაზომვა და მათი რაოდენობრივ

შეფასებაში გადაყვანა, რაც შესაძლებელს ხდის ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა დონეზე გაიზომოს გასაანალიზებელი პროცესების განვითარების ხარისხი.

მოცემული ინსტრუმენტი საშუალებას იძლევა გაიზომოს ორგანიზაციის თვითგანვითარების პროცესების მაჩვენებლების ხარისხი: მრავალდონიანი ლიდერობა, შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია, ინდივიდების, ჯგუფების და ორგანიზაციების მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა, საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება და თვითკონტროლი, სწავლება, ცოდნის დაგროვება და გაცვლა, ინიციატივის გამომჟღავნება და მაქსიმალური შედეგის მიღწევა. კითხვარის არჩევითი შეკითხვები შეიძლება გამოყენებული იყოს თვითგანვითარების დიაგნოსტიკისათვის.

უდავოა, ყველა განხილული ინსტრუმენტიდან, მოცემული ანკეტა უფრო ახლოა დასახულ ამოცანასთან, მაგრამ მოცემული კვლევის მიზნებისათვის არის რამდენიმე ნაკლი, რომლიც არ იძლევა მისი სრულად გამოყენების საშუალებას: ანკეტა არ შეიცავს შეკითხვებს ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაძლებლობების შესახებ, შეკითხვების სისტემა საშუალებას არ იძლევა შეაფასოს სიახლის ძებნასა და მის რეალიზებაში თანამშრომელთა შესაძლებლობები (რაც შეიძლება გაიზომოს ინიციატივის გამოვლენის რეალური ფაქტებით). სწავლისათვის დახარჯული ძალისხმევის მიუხედავად, ორგანიზაციამ შეიძლება ვერ მიიღოს შესაბამისი უკუგება. საჭიროა გამოვლინები, რომლებიც დაახასიათებენ აქტიურობის, ინიციატივისა და შესაძლებლობების გამოყენების ფაქტებს.

შემსწავლელი ორგანიზაციის ჩარჩოში მეორე მეთოდი შემოთავაზებულია დ.გარვინის, ა.ედმონდსონის და ფ.გინოს მიერ ჟურნალ Harvard Business Review-ში 2008 წელს და გათვალისწინებულია ორგანიზაციაში სწავლების პროცესების ხარისხის შეფასებისათვის (Garvin, Edmondson, Gino 2008: 109–116). მეთოდის არსი ცალკეული სტრუქტურული ერთეულებისა და ორგანიზაციის სწავლების უნარების შეფასებასა და მათ შემდგომ შედარებაში მდგომარეობს. ანალიზის შედეგი არის სფეროს გამოვლენა, სადაც აუცილებელია გაძლიერდეს ცოდნის გაცვლა, გამოვლინდეს და აღმოიფხვრას შეცდომები.

შეფასება ხდება კითხვარის საშუალებით, რომელიც შედგება ოთხი ნაწილისგან: პირველი ნაწილი ოთხი პოზიციიდან ავლენს, რამდენად უწყობს ხელს ორგანიზაციის ატმოსფერო სწავლების პროცესებს და ცოდნის გაცვლას. „ფსიქოლოგიური უსაფრთხოება“ შესაძლებელს ხდის შევაფასოთ რამდენად კომფორტულად და უსაფრთხოდ შეუძლიათ თანამშრომლებს გამოხატონ საკუთარი აზრი, დასვან შეკითხვები, დაუშვან შეცდომები. „განსხვავებულობათა ფასეულობა“ ავლენს, ორგანიზაციაში რამდენად მიესალმებიან სხვადასხვა აზრებისა და იდეების გაცვლას. „ღიაობა ახალ იდეებს“ შეიცავს შეკითხვებს დასახული მიზნების გადასაწყვეტად ახალი მიდგომების გამოყენების სიხშირის, ახალი იდეების წახალისებისა და განხილვის შესახებ.

„დრო რეფლექსიისათვის“ საშუალებას იძლევა გამოავლინო, ტარდება თუ არა საქმიანობის, შეცდომების, პრობლემების ანალიზი.

მეორე ნაწილი ცოდნის გაცვლის პროცესის და მისი გამოყენების ანალიზს ხდის შესაძლებელს.

„სიახლეები“ ავლენს რამდენად ხშირად გამოიყენება ახალი მეთოდები და ექსპერიმენტები სტრუქტურულ ერთეულებში (ორგანიზაციებში). „სიახლეების ძებნა“ საშუალებას იძლევა შეაფასო ფორმირების პროცესების, კონკურენტების, მომხმარებლების, ეკონომიკური და სოციალური, ტექნოლოგიური ტენდენციების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებისა და გავრცელების ხარისხი. „სწავლების პროგრამები“ ავლენენ მხარდაჭერის, ცოდნის განახლებისა და მათი შეფასების პროცესებს,

აგრეთვე სხვა სტრუქტურული ერთეულებიდან, ორგანიზაციებიდან, ქვეყნებიდან თანამშრომლების სწავლების შესაძლებლობებს. „ცოდნის გაცვლა“ თანამედროვე საშუალებების გამოყენებაში, ურთიერთობისა და გამოცდილების გაზიარებისათვის, გაანალიზდეს აქტიურობა.

მესამე ნაწილი აფასებს ლიდერობას, რომელიც აძლიერებს სწავლებას. კონკრეტულად კი ლიდერების უნარებს შექმნან ისეთი გარემო, რომელიც ხელსაყრელია სწავლისათვის. მათი მზაობა მხარი დაუჭირონ ალტერნატიულ შეხედულებებს, მოუსმინონ, წაახალისონ.

დიაგნოსტიკა ტარდება ონლაინ გამოკითხვის სახით (Learning Organization Survey. URL: los.hbs.edu). მეთოდოლოგია საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას შეადაროს საკუთარი თავი სხვა ორგანიზაციას. მოახდინოს სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულების შეფასება ორგანიზაციის შიგნით. იგი მოცემული კვლევის მიზნებისთვის შეიძლება გამოყენებული იქნას მხოლოდ ორი მაჩვენებლის გასაზომად - თვითსწავლის შეფასებისა და ნაწილობრივ, ლიდერობის.

მართვის სისტემებისა და დიაგნოსტიკების ინსტრუმენტების შედარებითი ანალიზის შედეგის შეჯამებისას, უნდა აღინიშნოს, რომ არც ერთი მათგანი არ იძლევა საშუალებას შევადაროთ, რამდენად არის რეალიზებული არა მხოლოდ დირექციის, არამედ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ყველა თანამშრომლის პოტენციური მის განვითარებაში. არ განიხილავს თანამშრომელთა ინიციატივანობას, როგორც განვითარების წყაროს. არასაკმარისი ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციისა და თანამშრომლების მიზანთა თანხვედრას.

ვინაიდან არ არსებობს დიაგნოსტიკების კომპლექსური სისტემა, რომელიც შესაძლებელს გახდის გამოყოფილი მაჩვენებლების საფუძველზე გაიზომოს ორგანიზაციის თვითგანვითარება და მიზანშეწონილია დამუშავდეს მეთოდოლოგია, რომელიც შეიცავს დიაგნოსტიკების განხილული სისტემების ისეთ ცალკეულ შემადგენლებს, რომლებიც გამოყენებადია თვითგანვითარების დიაგნოსტიკაში: გაზომვის გამოყენებული ინსტრუმენტები, მონაცემების დამუშავებისა და ვიზუალიზაციის მეთოდები. ასე, მაგალითად, EFQM მოდელში წარმატებულად არის რეალიზებული თვისებრივი მონაცემების წარმოდგენა რაოდენობრივი მაჩვენებლებით. დიაგნოსტიკას ექვემდებარება არა მხოლოდ რეალიზებული შესაძლებლობები, არამედ მათი შედეგიანობა-შეფასების შედეგების თვალსაჩინო ვიზუალიზაცია. BSC, TPS სისტემები- შემსწავლელი ორგანიზაციის დიაგნოსტიკების მეთოდოლოგიები, ინფორმაციის მისაღებად ორგანიზაციის მართვის სხვადასხვა სფეროში: მოტივაცია, სწავლება, ლიდერობა, მოიცავენ ტესტებსა და კითხვარებს. შერჩევითი შეკითხვები შეიძლება გამოვიყენოთ თვითგანვითარების დიაგნოსტიკებისათვის.

ცხადია, რომ საჭიროა ისეთი დიაგნოსტიკების მეთოდოლოგიის შემუშავება, რომელიც გაითვალისწინებს მოცემული კვლევის საჭიროებებს, არსებულ პრაქტიკას და მოქნილი იქნება პრაქტიკული გამოყენებისთვის.

2.3. ორგანიზაციის თვითგანვითარების საკვანძო ელემენტების დიაგნოსტიკის მეთოდოლოგია

ორგანიზაციული თვითგანვითარებისთვის გამოყენებული დიაგნოსტიკის არსებული ინსტრუმენტების ანალიზი, ადასტურებს ისეთი მეთოდოლოგიის არარსებობას, რომელიც შესაძლებელს გახდის სრულად განხორციელდეს დიაგნოსტიკა, და შესაბამისად, ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის თვითგანვითარების მართვაც.

ამასთან დაკავშირებით, ნაშრომის მოცემულ თავში, შემოთავაზებულია ორგანიზაციაში თვისებრივი ცვლილებების სისტემური შეფასების მეთოდოლოგია, რომელიც ორგანიზაციის თვითგანვითარების მიმდინარე მდგომარეობის კონსტატირების, გასაუმჯობესებელი სფეროების იდენტიფიცირების საშუალებას იძლევა, რაც მნიშვნელოვანია თვითგანვითარების საფუძველზე მართვის პრინციპებზე გადასვლისას.

კვლევის საწყის ეტაპზე გამოიყოფა ორგანიზაციის ხუთი ელემენტი, რომლებიც ინიციატივაზე „ქვევიდან“ უშუალო გავლენას ახდენენ: კულტურა, სტრუქტურა, სწავლება, მოტივაცია და ლიდერობა.

მოცემული ელემენტების მდგომარეობა ფასდება თვითგანვითარების შვიდი კრიტერიალური მაჩვენებლით, რომელიც გაერთიანებულია სამ ჯგუფში:

I. მოტივაციური მექანიზმები: 1) ინდივიდების, ჯგუფების, ორგანიზაციების მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა“ , 2) შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა.“

II. ინიციატივის გამოვლენის შესაძლებლობები: 3)დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა“ 4) თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაცვლა“ 5) “მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია, ჩართულობა.“

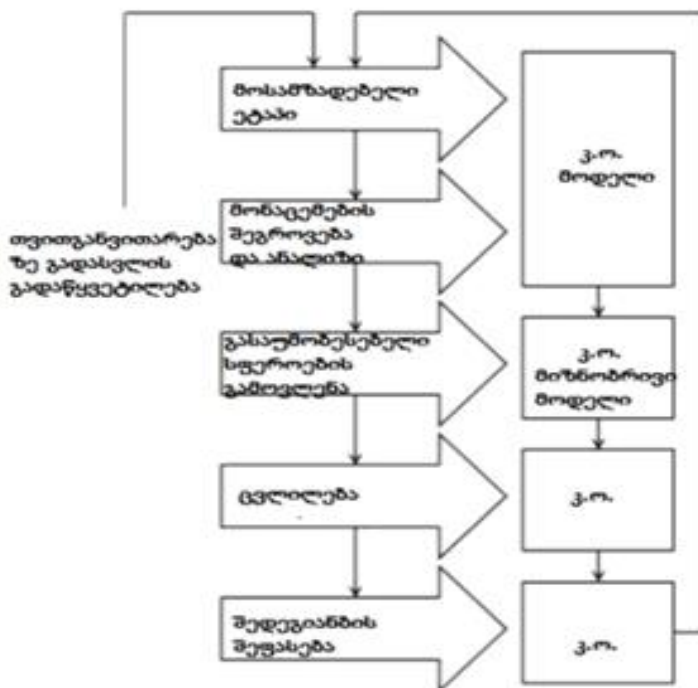
III. მოტივაციური მექანიზმებისა და შესაძლებლობების შედეგიანობა. 6) „საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება, თვითკონტროლი“, 7)ინიციატივის გამომჟღავნება და მაქსიმალური შედეგის მიღება.“

წარმოდგენილი მაჩვენებლები გამოყენებულია ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკების, მათ შორის შეფასების ინდიკატორების მეთოდოლოგიის დამუშავების საფუძველში.

„მეთოდები, რომლებიც გამოიყენება მონაცემების შეგროვებისთვის, აისახება ორგანიზაციული შეფასების შედეგებზე. დიაგნოსტიკების წარმატება დამოკიდებულია შესაფერისი ტექნიკის არჩევაზე, რომელიც რელევანტურია კონკრეტული სიტუაციისათვის და უზუნველყოფს შედეგებს, რომლებიც სასარგებლოა შემკვეთისათვის“ (Caska, Kelley, Christensen 1992: 52). განვითარებისადმი და ადაპტაციისადმი ორგანიზაციის უნარების დიაგნოსტიკების სფეროში კვლევებზე დაყრდნობით, ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკებისათვის შემოთავაზებულია კონცეპტუალური სქემა (ნახაზი 5).

ნახაზი 5. ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკების პროცესის სქემა

კ.ო. - კვლევის ობიექტი



დიაგნოსტიკის პროცესი იწყება **მოსამზადებელი ეტაპით**, რომელიც საშუალებას იძლევა თვითგანვითარების ყოველი მაჩვენებლის პოზიციიდან გავაკეთოთ წინასწარი დასკვნა ძლიერი მხარეების და გაუმჯობესების სფეროების შესახებ.

მეორე ეტაპი მდგომარეობს კვლევის, ფაქტოლოგიური მასალის შეგროვებისა და დამუშავების ორგანიზებაში. ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკისათვის, იმის განსაზღვრის მიზნით, თითოეულ მახასიათებელს რამდენად აქვს ადგილი საკვლევ ორგანიზაციაში, აუცილებელია თვითგანვითარების თითოეული მაჩვენებლისთვის დამუშავდეს გაზომვების ინდიკატორების კატალოგი. ს. ლიპატოვი (Липатов 1994: 171-182) ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ მეთოდებს შორის გამოყოფს ინტერვიუს და ანკეტირების სხვადასხვა სახეებს. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ რომ საკვლევ პროცესებს დაფარული ხასიათი აქვთ და არ შეიძლება გამოხატული იყოს ირიბი მაჩვენებლებით, რომლებიც ასახულია ანგარიშებში. ამასთან დაკავშირებით აუცილებელია შემუშავდეს ანკეტა, რომელიც საშუალებას მოგვცემს გაიზომოს თვითგანვითარების მაჩვენებლები. ამისათვის, პერსონალის ინიციატივის ამოქმედებით, ორგანიზაციის მართვის დანერგვის წარმატებული პრაქტიკის ანალიზის გზით, აღიწერება თვითგანვითარების ყველა მაჩვენებელი. ყოველ მაჩვენებელში გამოიყოფა ძირითადი ასპექტი, რომლებიც უნდა აისახოს კითხვარის დებულებებში (ინდიკატორებში).

I. მოტივაციური მექანიზმები

1. ინდივიდების, ჯგუფების, ორგანიზაციების მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა. თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის ჩარჩოში, მაჩვენებელი ასახავს რამდენად თანახვედრილია მიზნები, ინტერესები, თანამშრომელთა ქცევა სტრუქტურული ერთეულებისა და ორგანიზაციის მიზნები და რამდენად მივყავართ მათ მოთხოვნილ შედეგთან.

მენეჯმენტი მიხვდა, რომ თანამშრომლებისგან უკუგება შეიძლება მივიღოთ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შევთავაზებთ და მივცემთ საშუალებას გააერთიანოს თავისი რესურსი ბიზნესის მიზნებთან“ (Пригожин 2007). ერთი მხრივ, პერსონალი უნდა იყოს ბალანსირებული, მისი ფუნქციები, ინტერესები და შედეგები არ უნდა იყოს

წინააღმდეგობრივი. მეორე მხრივ, ყველა თანამშრომლის მოქმედება მიმართული უნდა იყოს საერთო ორგანიზაციული მიზნებისაკენ. მოცემული მაჩვენებელი, უწინარეს ყოვლისა, ეფუძნება ე.ლოკის (Edwin, Locke, 1968: 157–189) მიზნების დასახვის თეორიას, რომელმაც გამოყო თანამშრომელთა ქცევის მისწრაფებები, როგორც კოგნიტური დეტერმინანტები. თანამშრომლებს რაც უფრო უჩნდებათ ორგანიზაციული მიზნების მიმღეობა და რაც უფრო მეტად განიხილავენ როგორც საკუთარს, მით უფრო ცდილობენ მათ მიღწევას. ამის გარდა, დაინტერესებული მხარეების „ინტერესების ერთიანობის ადეკვატური დონე“ (Hill, Jones 1992:131-154) აუცილებელია, რომ თავიდან ავიშოროთ ორგანიზაციის დაშლა.

ყოველწლიური კვლევის მიხედვით, რომელსაც ატარებს უმსხვილესი ამერიკული ანალიტიკური დასაქმების პორტალი **Glassdoor.com**, უცხოურ კომპანიებს შორის, საუკეთესო სამუშაოს მიმცემად 2012 წელს აღიარებულია კომპანია Facebook. გამოკითხვა ჩატარდა კომპანიის იმ თანამშრომლებს შორის, რომლებიც დარეგისტრირებულნი იყვნენ პორტალზე. ანკეტა შეიცავს 20 შეკითხვას. გამარჯვებულის ძირითად ღირსებად თანამშრომლები მიიჩნევდნენ კომპანიაში ისეთი გარემოს შექმნას, რომელიც ადამიანებს აძლევს სტიმულს თავისი ნიჭის გამოსავლენად. (URL: www.kadozor.ru/ru/novosti_industrii_truda/4751/). მსოფლიოს ლიდერ კომპანიებში მოცემული პრინციპების გამოყენების პრაქტიკის ანალიზმა საშუალება მომცა დამედგინა, რომ წარმატებულ ორგანიზაციებში ძირითადი ყურადღება ეთმობა თანამშრომლების, სტრუქტურული ერთეულების, მთლიანად ორგანიზაციის მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრას. ეს პრაქტიკაში ხორციელდება ფასეულობებით, რომლებსაც კომპანიაში იზიარებენ, ორგანიზაციის საერთო მიზნების პოზიციიდან მოსწონთ თანამშრომელთა თვითრეალიზაცია, მეწარმეობის საფუძველზე ორიენტირებას აკეთებენ წარმატებასა და აღიარებაზე.

მაგალითად, კომპანია Semko თანამშრომლებს აძლევს შესაძლებლობას კომპანიის მიზნების მიღწევის ჩარჩოში გააკეთონ ის, რაც მათ მართლაც მოსწონთ. თანამშრომლების ადგილი ორგანიზაციაში განისაზღვრება იმის მიხედვით, რასაც იგი აკეთებს. „ნებისმიერ შერაცხად ადამიანს შეუძლია იყოს რაიმეთი სასარგებლო ორგანიზაციისათვის. მნიშვნელოვანია მივხვდეთ-კონკრეტულად რით. აუცილებელია

გამოვავლინოთ თანამშრომლის ძლიერი მხარეები და შევურჩიოთ ამ შესაძლებლობების მიხედვით თანამდებობა“, (Пригожин 2007: 80), რაც საშუალებას იძლევა მივაღწიოთ ორგანიზაციულ მიზნებს თვითრეალიზაციაში საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გზით. მსგავს პრინციპს იყენებენ ორგანიზაციებში Morning star, Toyota, Google. იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი თავს ვერ ართმევს სამუშაოს მოცულობას ან დაინტერესდა სხვა საქმიანობით, მას შეუძლია აიყვანოს თანაშემწე ან შემცველელი და საკუთარი თავის რეალიზება მოახდინოს სხვა ასპარეზზე, ხოლო კომპანიაში 3M თანამშრომელს უფლება აქვს დახარჯოს დროის 15% ისეთ პროექტებზე, რომლებიც ხვდება მისი პირადი ინტერესების სფეროში.

ორგანიზაციული და პირადი მიზნების თანხვედრა კომპანიაში Morning Star ხორციელდება ე.წ. ”გზავნილების“ საშუალებით (Хемел 2012: 43-54) ან თანამშრომელთა ურთიერთშეთანხმების გზით. ყოველწლიურად თანამშრომლები, რომლებიც უშუალოდ არიან დაკავშირებულნი დასახული მიზნით, კოლეგებს წარუდგენენ თავის გზავნილს. გზავნილში ისინი ასახავენ თავისი სტრატეგიული მიზნის მიღწევის გეგმას, და იმას, თუ მისი მიღწევა როგორ დაეხმარება ორგანიზაციას საერთო მიზნების მიღწევაში. (Молодчик 2012).

კომპანია Semko-ში ინტერესების თანხვედრისთვის, თანამშრომლებმა აუცილებელია დამოუკიდებლად ჩამოაყალიბონ და მიაღწიონ საკუთარ მიზნებს. ამის გარდა, ყველა თანამშრომელს შეუძლია მონაწილეობა მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებაში, მაგალითად, სხვა კომპანიის შეძენისას.

კომპანია Toyota-ში (Лайкер, Майер 2008: 294) ხდება ამბიციური მიზნების დეტალიზება და ვრცელდება ორგანიზაციის უმაღლესი დონიდან ქვედაზე, ხოლო ამ მიზნების მისაღწევად აუცილებელი მხარდაჭერა და ინიციატივა მოდის ქვევიდან, რიგითი თანამშრომლებისაგან, რაც ყველას თანამდებობრივი მოვალეობაა.

განვაზოგადოთ მსოფლიო ლიდერების გამოცდილება და გამოვყოთ საკვანძო მომენტები თვითგანვითარების იმ მოცემული მაჩვენებლების ჩარჩოში, რომლებიც ექვემდებარებიან დიაგნოსტიკას:

1) ორგანიზაციაში ფუნქციონირებს პროცესები პირადი და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრისათვის;

2) ორგანიზაცია აძლევს პერსონალს შესაძლებლობებს გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის განვითარებაზე;

3) ორგანიზაცია აცნობიერებს პირადი მიზნების მნიშვნელობას და მხარს უჭერს მათ მიღწევას, ხოლო პერსონალი-ორგანიზაციულის;

2. შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა.

შინაგანი მოტივაცია არის „ძრავა“ ორგანიზაციის თვითგანვითარების პროცესში. ადამიანები ახდენენ ორგანიზაციის ფასეულობების და ინტერესების ერთგულების დემონსტრირებას, არიან ინიციატივიანები და ჩართულები არიან ცვლილებების პროცესში, მხარს უჭერენ ახალ იდეებს, შემოქმედებითად უდგებიან ჩვეულებივი და ახალი იდეების გადაწყვეტას. შეკრულობა და გუნდური მუშაობა - კოლექტივის საკვანძო მახასიათებლებია.

მოტივაციის არარსებობა ან მისი უკმარობა ძირითადი „მუხრუჭია“ ორგანიზაციის განვითარებაში, ინოვაციის დანერგვაში. იმის დასტურად, რომ მოტივაცია არის გადამწყვეტი ფაქტორი ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობაში, ჰემმერს მოჰყავს 13 ადაპტური საწარმოს კვლევა. (Варнеке 1999: 57).

ექსპერიმენტის სისუფთავისათვის საწარმოებმა გამოიყენეს ერთი და იგივე მიმწოდებლის აღჭურვილობა, თანამშრომელთა კვალიფიკაციაც აგრეთვე შეპირისპირებადი იყო. ამასთან საწარმოების ეფექტურობა შეადგენდა 65-დან 95%-მდე. სისტემის გაუმართაობის მიზეზებად სახელდებოდა როგორც ტექნიკური, ესე ორგანიზაციული საკითხები. თუმცა სისტემის უმნიშვნელო შეფერხების ან მოშლის დროს ტექნიკური ფაქტორები ვერ ახდენენ გავლენას თანამშრომლის ქცევაზე და მის ინიციატივიანობაზე. ხარვეზის აღმოსაფხვრელად უფრო მეტი მნიშვნელობა ჰქონდა თანამშრომლების მოტივაციას. შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებით გაირკვა, რომ დროის მიხედვით და გამომუშავების სისტემის არსებობის პირობებში, ეფექტიანობა 10%-ით დაბალია, ვიდრე საწარმოებში, სადაც ისეთი შრომის პრემიალური წახალისებაა, რომელიც დამოკიდებულია საქმიანობის შედეგებზე. ამგვარად, საწარმოს ტექნიკურ აღჭურვილობაში განსხვავების არარსებობის დროს, საწარმოს ეფექტიანობის გადამწყვეტი ფაქტორი არის მოტივაცია. ეს ფაქტი დასტურდება ვ.ბელკინისა და ნ.

ბელკინას კვლევებში, (Белкин, Белкина 2007: 365) სადაც არსებითი მნიშვნელობა

პერსონალის ინოვაციური აქტივობისთვის ენიჭება დასაქმებულთა შრომითი წვლილის შეფასებას, რომელთანაც პირდაპირ დამოკიდებულებაშია სტიმულირების სისტემა. ამის გარდა, ნაშრომში (Белкин 2012: 60) წარმოდგენილია რეკომენდაციები, დასაქმებულის ინოვაციური აქტიურობის სტიმულირებისთვის, რაც გათვალისწინებული იყო კითხვარის დამუშავების დროს. მაგალითად, ჩართულია კითხვები, რომლებიც შესაძლებელს ხდის დაფიქსირდეს დასაქმებულთა სტიმულირების მოქმედი პროცესები, ახალი შრომითი პირობების დამუშავების და დანერგვის დროს, თანამდებობრივი ვალდებულებების მიღმა ფუნქციების შესრულებისას და სხვ.

ფ. ჰერცბერგის (Херцберг 2006: 238) ორფაქტორიანი მოდელის შესაბამისად შესრულებული სამუშაოთი დასაქმებულის დაკმაყოფილების ხარისხზე გავლენას ახდენს ფაქტორების ორი ტიპი: შემაკავებელი ფაქტორები და ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ შრომის მოტივაციას.

პირველ ჯგუფს განეკუთვნება კომპანიის ადმინისტრაციული პოლიტიკა, შრომის პირობები, შრომის ანაზღაურების სიდიდე, დამოკიდებულება ხელმძღვანელობასთან, კოლეგებთან, დაქვემდებარებულებთან. მეორე ჯგუფს განეკუთვნება დამსახურების აღიარება, პასუხისმგებლობა, კარიერული ზრდის, თვითგანვითარების შესაძლებლობები.

ჰერცბერგის თეორიაში იმ ფაქტორების არარსებობა, რომლებიც აკავებენ სამუშაოზე, იწვევს სამუშაოთი უკმაყოფილებას, ხოლო მათი არსებობა არ იწვევს კმაყოფილებას.

იმ ფაქტორების არარსებობას კი რომლებიც ახდენენ მოტივირებას, პირიქით, არ მივყავართ დაუკმაყოფილებლობისკენ. მათი არსებობა მოტივაციას უქმნის თანამშრომლებს გამოავლინონ ინიციატივა. ამგვარად, პირველი ჯგუფი არ არის დაკავშირებული საქმიანობის შინაარსთან, არამედ განპირობებულია სუბიექტის მიმართ გარე ფაქტორებით, არის გარეგანი მოტივაცია. მეორე-შინაგანი მოტივაცია, დაკავშირებულია საქმიანობის შინაარსთან. საწარმოთა უმეტესობაში პერსონალის საქმიანობა განპირობებულია გარეგანი მოტივაციით, (Ryan 1993: 1–56) რომლებსაც შეიძლება მივაკუთვნოთ შრომის ანაზღაურება, ხელმძღვანელობის მოწონება და ა.შ. შრომის ანაზღაურება არის ფაქტორი, რომელიც აჩერებს სამუშაოზე, მაგრამ არ ახდენს

მოტივირებას, არ რთავს საქმიანობაში, რაც დამტკიცებულია ევროპული კომპანიების 4000 თანამშრომლის ონლაინ გამოკვლევის შედეგებით. ([URL:http://www.e-xecutive.ru/](http://www.e-xecutive.ru/)) შეცდომაა ჩავთვალოთ, რომ გარე ფაქტორების გაძლიერება მიგვიყვანს მოტივაციის გაძლიერებასთან (Lepper, Keavney, Drake, 1996: 5-32). თანამშრომელი რჩება მოტივირებული მხოლოდ ფაქტორის მოქმედების პერიოდში. ამის გარდა, ზედმეტი გარე მოტივაცია კლავს შინაგან მოტივაციას, (Deci, Ryan 2000: 227–268) ხოლო უკანასკნელი არის ორგანიზაციის განვითარებისა და ინოვაციების მამოძრავებელი ძალა (Звездилин 2009: 261).

უნდა აღინიშნოს, რომ გარეგანი მოტივაცია, რომელიც არ არის დაკავშირებული საქმიანობის შინაარსთან, მნიშვნელოვანია მხოლოდ შინაგანი მოტივაციის, საქმიანობის პროცესის და შინაარსის შენარჩუნების პირობებში (Давила Т. 2007:152).

ცხადი ხდება, რომ გარდა გარეგანი მოტივაციის ფაქტორებისა, აუცილებელია ავამუშავოთ შინაგანი მოტივაციის ფაქტორებიც რომლის გავლენითაც თანამშრომელი იწყებს იმის კეთებას, რაც მას მართლაც მოსწონს და იწვევს მის ჭეშმარიტ ინტერესს. **შინაგანი მოტივაცია წარმოიშობა მაშინ, როცა პროცესი განიჭებს სიამოვნებას, ხოლო საქმიანობა არის ჯილდო.** ამგვარად, მოცემული კვლევის მიზნებისათვის უნდა გაიზომოს როგორც გარეგანი მოტივაცია, რომელიც საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს პერსონალის უკმაყოფილება, ისე შინაგანი, რომელიც იწვევს დაკმაყოფილებას საქმიანობით და რომელსაც მივყავართ პიროვნების ინიციატივიან ქცევასთან. ა. ბელკინი (Белкин, Белкина 2005: 304) ასევე განიხილავს ამ საკითხების ორი პოზიციიდან: პერსონალის პოზიციიდან (მოტივების სისტემა) და ორგანიზაციის პოზიციიდან (სტიმულების სისტემა).

იმისთვის, რომ პერსონალის ინიციატივას ორგანიზაციულ განვითარებაში და სწრაფვას მაქსიმალური შედეგების მისაღწევად ჰქონდეს კონკრეტული შედეგები, კომპანიებში 3M და Hewlett-Packard პერსონალის დაჯილდოების სისტემა დაკავშირებულია იმ ახალი პროდუქტებიდან და მომსახურეობიდან მიღებული შემოსავლების პროცენტზე, რომლებიც გატანილია ბაზარზე უკანასკნელი 5 წლის განმავლობაში (Магура 2010. 35-36).

თანამშრომლების სრული ჩართულობისთვის და დასახულ მიზნებზე კონცენტრირებისათვის, კომპანია Google-ში ორგანიზებულია პირველადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, მაგალითად, ბავშვთა ოთახი, სამედიცინო დახმარება და ა.შ.

შინაგან კონკურენციაზე დაფუძნებული შინაგანი მოტივაციის ერთ-ერთი ნათელი მაგალითია ვიდეორგოლი კომპანია Google-ის მიერ მთავარ ოფისში მაუნტინ-ვიუში (Мазни http://googlerussiablog.blogspot.ru/2007/07/blog-post_10.html) გამართული პირველი კონფერენციიდან: „მომავალი ტექნოლოგიები ცენტრალურ და აღმოსავლეთ ევროპაში.“ თითოეული პროგრამისტის მუშაობა, რეალური დროის რეჟიმში, ხელმისაწვდომია კომპანიის ყველა თანამშრომლისათვის. ამასთან, იერარქიის ყველაზე მაღალი დონის თანამშრომლები, კომპანიის დირექტორების ჩათვლით, თავისუფლად ფლობენ ყველა პროექტის ყველა ტექნიკურ საკითხს. იმ შემთხვევაში, თუ პროგრამისტმა უხარისხოდ შესრულა თავისი სამუშაო, ხელმძღვანელს შეუძლია გადააკეთოს იგი უფრო ხარისხიანად. მოცემული პირობები ქმნიან კომპანიაში შინაგან კონკურენციას, სადაც ყველა ცდილობს გამოავლინოს საკუთარი თავი საუკეთესო მხრიდან.

ინიციატივადა მოძრაობა ორგანიზაციული მიზნის მიმართულებით უფრო სწრაფად მიიღწევა დამსახურების აღიარების ხარჯზე, ანუ დაჯილდოება საქმიანობის შედეგების მიხედვით (Гостик, Элтон 2008: 53. Семлер 2007: 384. Семлер 2007: 256). კომპანიაში Semco ეკონომიკური სტიმულები სრულიად არის დამოკიდებული მიღწეულ შედეგებზე. კომპანიაში არსებული პროგრამა „მონაწილეობა მოგებაში“ საშუალებას აძლევს ქვეგანყოფილებების თანამშრომლებს, ყოველ კვარტალში დამოუკიდებლად გაანაწილონ ერთმანეთში მიღებული მოგების 30% . მოტივაციის შეჯიბრობითობის ელემენტი ამ კომპანიაში ორგანიზებულია პროგრამით „მენეჯერების ყოველწლიური შეფასება 360“ (Дьяконов <http://www.leaninfo.ru/2012/11/12/vovlechenie-sotrudnikov-opyit-kompanii-semco/>). რომელშიც ყოველწლიურად თანამშრომლები აფასებენ თავიანთ ხელმძღვანელებს, კოლეგებს, დაქვემდებარებულებს. რაც ქმნის დაძაბულობის ეფექტს, შინაგან კონკურენციას.

შეფასების ყოველი პროცედურა სრულდება თანამშრომლის საკუთარი განვითარების გეგმის დამუშავებით.

შემსწავლელი ორგანიზაციის კონცეფციის მომხრეების აზრით, დაძაბულობა-ეს არის ოცნებისა და რეალობას შორის განხეთქილება, რომელიც წარმოადგენს შემოქმედებითი ენერგიის წყაროს, ანუ შემოქმედებით დაძაბულობას.

ლიდერის ამოცანაა წარმოქმნას შემოქმედებითი დაძაბულობა და მართოს ის. ამასთან, თვითონ ლიდერსაც უნდა ჰქონდეს შემოქმედებითი დაძაბულობა, რომელიც ვლინდება არა შფოთსა და მღელვარებაში, არამედ მიზნის მისაღწევად ფსიქოლოგიურ

ძალისხმევაში. დაძაბულობა აღწერილია მ.სატკლიფისა და მ.დონნელანის წიგნში, რომლებიც აკეთებენ კორპორაცია Toyota Motor Corporation საქმიანობის ანალიზს (Сатклиф, Доннеллан 2007: 496). გამოვლინდა, რომ დაძაბულობა იქმნება თანამშრომლებისა და ორგანიზაციისათვის ზემოქმედებითი მიზნების მეთოდოლოგიის დახმარებით, რომელიც კრავს პერსონალს უფრო ეფექტურ გუნდად. „თუ გუნდი კმაყოფილია მიღწეულით, ის იწყებს ზარმაცობას, აღარ არის ფოკუსირებული კლიენტზე, აღარ ქმნის ახალ შემოქმედებით იდეებს, და ისე, რომ ვერც კი ამჩნევს, სწრაფად მიგორავს დაღმართში.“ ასე, რომ დებულებები მოტივაციის შესახებ განვიხილოთ შინაგანი და იმ გარეგანი მოტივაციური ფაქტორების პოზიციიდან, რომლებიც ხელს უწყობენ ინიციატივის გამოვლენას ორგანიზაციული განვითარებისათვის.

გარეგანი მამოტივირებელი ფაქტორები (სტიმულები)

1) დაჯილდოების პროცედურა გამჭვირვალეა, დამოკიდებულია ჯგუფის შედეგებზე, ყველა თანამშრომლის პირად წვლილზე და მის ინიციატივიანობაზე;

2) ორგანიზაცია ქმნის შესაძლებლობებს ინიციატივის გამოსავლენად;

შინაგანი მამოტივირებელი ფაქტორები (მოტივები)

1) პირადი მიზნებისა და სტრუქტურული ერთეულების მიზნების შედეგიანობა ფასდება, საჯაროვდება და ხდება შედარება;

2) თანამშრომლების მუშაობა შეესაბამება მათ ინტერესებსა და უნარებს;

II. შესაძლებლობები ინიციატივის გამოსავლენად

3. დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა.

მოცემული მაჩვენებელი გულისხმობს ორგანიზაციაში ფორმალური წესების არსებობას, რაც ხელს უწყობს ინიციატივის გამოვლენას, მმართველობითი და ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღებასა და რეალიზებას. ასევე, ორგანიზაციის დეცენტრალიზებული სტრუქტურა, რომელიც აგებულია პრინციპით დამოუკიდებელი, „ვირტუალური საკუთრების“ საფუძველზე შედეგებით დაინტერესებული სტრუქტურული ერთეულითა და შინაგანი კონკურენციით, ხელს უწყობს ინიციატივის გამოვლენას. ინოვაციური სტაგნაცია ბევრ რამეში დაკავშირებულია მრავალრიცხოვან დაბრკოლებებთან, ქაღალდომანია, ბიუროკრატიზაცია „კორპორატიული ნებართვებისა და თანხმობის ფილტრები განთესავენ ყველაფერს არსებული პროდუქტების მცირე გაუმჯობესების იდეების გარდა“ (Миллер, Уэделл-Уэделлсборг 2013: 57).

მსგავსი ხარვეზები უარყოფითად მოქმედებენ საწარმოს თანამშრომლების ძალისხმევის კოორდინაციაზე, რაც, საბოლოო ჯამში, მეცნიერული გარღვევისა და ტექნოლოგიური მიღწევების კომერციულ წარმატებად გადაქცევის შესაძლებლობებს ზღუდავს (Николаев 2001: 55).

კომპანიაში Morning Star საერთოდ არ არსებობს უფროსთა იერარქია. ჭარბობენ ფორიზონტალური სტრუქტურები და ჩვეულებრივი გაგებით, არ არსებობს კარიერული ზრდა.

თანამშრომლებს შეუძლიათ თვითგანვითარება და ზრდა წამოყენებული იდეების რეალიზაციის დახმარებით. კომპანიის „ღრუბლოვანი“ სტრუქტურა სტრუქტურულ ერთეულებს საშუალებას აძლევს „გამოჩნდნენ და გაქრნენ ამინდის პირობების შესაბამისად“ (Хэмел 2012: 43-54). ეს ნიშნავს, რომ სტრუქტურა ხელს უწყობს ახალი სტრუქტურული ერთეულებისა და გუნდების აღმოცენებას ინიციატივის რეალიზებისთვის და მათ დახურვას, მათი აქტუალობის ჩაქრობის შემთხვევაში. (Молодчик 2012 URL: http://www.online-science.ru/m/products/economic_science/gid184/pg0/).

კომპანია Semco-ში დანერგილია სისტემა, რომელმაც 90-იანი წლების დასაწყისში ჩამოაყალიბა კომპანიის მართვის ახალი მეთოდები. მწარმოებელმა კომპანიამ შეძლო შეემცირებინა ბიუროკრატია, შეამცირა მართვის დონეები ოციდან სამამდე, დაამუშავა „ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ხისტი იერარქიული პირამიდის

ნაცვლად დაფუძნებულია მოძრავ კონცენტრირების წრეებზე.“ თანამშრომლების ჩართვა ორგანიზაციულ განვითარების პროცესში უზრუნველყოფილია სულ ოთხი თანამდებობის არსებობით: მრჩეველები - წარმოქმნიან შიდა წრეს 6 წარმომადგენელისაგან, მათ ამოცანებში შედის კომპანიის საერთო პოლიტიკისა და მუშაობის პრინციპების კოორდინირება, ყოველი მათგანი მონაცვლეობით იკავებს გენერალური დირექტორის პოსტს. პარტნიორები - დაახლოებით ათი ადამიანი, რომლებიც მართავენ სტრუქტურულ ერთეულებს და დაკავებულნი არიან ტაქტიკური საკითხების გადაწყვეტით (რომლებიც აგრეთვე ცვლიან ერთმანეთს). კოორდინატორები- განსაზღვრული დარგის სპეციალისტები და ბრიგადირები; კომპანიონები-ყველა დანარჩენი თანამშრომელი, რომლებსაც აქვთ შესაძლებლობები გახდნენ სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები.

მმართველობის ასეთი ჰორიზონტალური სტრუქტურა თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს საკუთარი თავი იგრძნონ მართლაც პროცესებში ჩართულად, ქმნის იმის რწმენას, რომ თანამშრომელს ნამდვილად შეუძლია გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის განვითარებაზე და მონაწილეობა მიიღოს მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში. დეცენტრალიზაცია გულისხმობს გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღებისა და ამ გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობის გადაცემას მართვის ყველაზე მცირე სტრუქტურის ხელმძღვანელებზე.

ამ ორგანიზაციაში მეწარმეობის განვითარება რეალიზებულია ამ კომპანიაში პროგრამების „მონაწილეობა მოგებაში“ და „გამარტივებული ბუღალტრული აღრიცხვა“ დანერგვის გზით (Дьяконов <http://www.leaninfo.ru/2012/11/12/vovlechenie-sotrudnikov-opyit-kompanii-semco/>). პირველი პროგრამა ყველა თანამშრომელს აძლევს სტრუქტურული ერთეულებისა და კომპანიების მოგების ჩამოყალიბების შესახებ ინფორმაციას, უქმნის შესაძლებლობას თვალყური ადევნოს თავისი საქმიანობის შედეგებს და კორექტირება გაუკეთოს მას (საქმიანობას).

მეორე პროგრამა საშუალებას იძლევა განაწილდეს სტრუქტურული ერთეულების მოგების 30% თანამშრომლებს შორის, განვითარდეს მეწარმეობის და საკუთრების გრძნობა და კომპანიის რესურსებისადმი ფრთხილი დამოკიდებულება. ღირს აღინიშნოს, რომ დეცენტრალიზებული სტრუქტურები იქმნება ორგანიზაციის

მობილურობის ადაპტური უნარების ამაღლების მიზნით, ეს კი ნიშნავს, რომ ორგანიზაციაში აუცილებელია გამოიყოს ეფექტური და არაეფექტური სტრუქტურული ერთეულები. უნდა არსებობდეს სტანდარტიზებული მექანიზმი, რომელიც შესაძლებელს გახდის ერთი მხრივ, აწარმოო ცალკე აღრიცხვა ყველა სტრუქტურულ ერთეულში, მეორე მხრივ, კი წარმატებული სტრუქტურული ერთეულების გადასარჩენად გააბანკროტო და დახურო არარენტაბელური სტრუქტურული ერთეულები (Зотова 2004:185).

ამგვარად, სტრუქტურების შესაძლებლობებიდან, რომლებიც წარმოდგენილია ორგანიზაციების მიერ ინიციატივის გამოვლენისა და მაქსიმალური შესაძლებელი შედეგების მისაღწევად, უნდა აღინიშნოს:

1) ორგანიზაციის სტრუქტურა შესაძლებელს ხდის გამოავლინო ინიციატივა, მათ შორის რეალიზება გაუკეთო პროექტებს.

2) სტრუქტურული ერთეულები დამოუკიდებლები არიან გადაწყვეტილებების მიღების დროს და ფულადი სახსრების განაწილებისას.

4. თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაცვლა

ორგანიზაციის თვითგანვითარების მოცემული მაჩვენებელი ასახავს პერსონალის უნარს ახალი იდეების წარმოსადგენად, მათი რეალიზების მიზნით მოიძიოს საჭირო ინფორმაცია დამოუკიდებლად. განსაზღვრავს სტრუქტურულ ერთეულებს შორის საუკეთესო გამოცდილების, ინფორმაციის ეფექტური დაგროვებისა და გამოყენების სწრაფ გავრცელებას. ახასიათებს გახსნილობა, აგრეთვე თანამშრომელთა შორის ინფორმაციის გაცვლის კულტურა და მისი გამოყენება ორგანიზაციული განვითარებისათვის. ორგანიზაციული განვითარების პროცესის განხილვა შემოთავაზებულია ცოდნის, როგორც რესურსის გარდაქმნით და მისთვის აუცილებელი პირობების შექმნით, რაც წარმოდგენილია მოდელით „ცოდნის შექმნის ჯაჭვი“ (Holsapple, Singh 2005: 215-251).

მოდელთან შესაბამისად, საკვანძო პროცესები, რომლებიც აუცილებელია ორგანიზაციული განვითარებისათვის, არის: ცოდნის მიღება, ცოდნის გადარჩევა, ცოდნის გენერირება, ცოდნის გავრცელება და ცოდნის მატერიალიზაცია.

ამგვარად, ცოდნის მიღება ასახავს გარე წყაროებიდან იმ ცოდნის სისწრაფესა და

უკუგების ხარისხს, რომელიც აუცილებელია შინაგანი და გარეგანი ცვლილებების ადაპტაციისა და პროგნოზისათვის. „ადამიანს შეუძლია წარმატებით ატაროს თავისი გემი მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მას შეუძლია სწორად შეაფასოს თავისი პოზიცია, აგრეთვე სხვა მონაწილეების მოძრაობის მიმართულება“ (Варнеке 1999:146).

კომპანიაში Toyota ახალი ცოდნის შეძენისთვის მიღებულია ყველა შესაძლებლობების გამოყენება. ახალი იდეების მუდმივი მოზიდვისათვის კომპანიის პერსონალი პარტნიორებთან ცვლის ინფორმაციას დამუშავებისა და ინოვაციების სფეროში და ღიაა ახალი კავშირებისა და კონტაქტებისათვის.

გარე ცოდნის მიღების თანამედროვე მაგალითი არის ქრადსორსინგი (ინგ. crowdsourcing, crowd — «ბრბო» и sourcing — «რესურსების გამოყენება»), რომლის ძირითადი პრინციპი მდგომარეობს ორიგინალური გადაწყვეტილების ძებნაში სპეციალიზებული საიტებით, სოციალური ქსელებით და ა.შ. ადამიანების დიდი რიცხვის მოზიდვას (Шапигузов, Синягин <http://bujet.ru/article/193827.php>) პოპულარული მეთოდია ბენჩმარკინგი, რომელსაც გამოიყენებს თითქმის ყველა თანამედროვე საწარმო. ახორციელებს ინფორმაციის განუწყვეტელ შეგროვებას კონკურენტების, პარტნიორების, ბაზრის სიახლეებისა და თანამედროვე ტენდენციების შესახებ. ცოდნის შექმნის ჯაჭვში, შიდა წყაროებში შემდგომი გამოყენებისათვის, ცოდნის ძიება და მისი დამუშავება მოიაზრება.

Google-ში ხელმძღვანელობა ახალისებს და მხარს უჭერს თანამშრომელთა ცოდნისკენ მისწრაფებას. თანამშრომლებს შეუძლიათ მიიღონ 8000\$-მდე კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსებისათვის. ტექნიკურ პერსონალს შეუძლია სტენფორდში მიიღოს სწავლების პროგრამაში მონაწილეობა, რომლის ღირებულებას სრულიად ფარავს Google. (URL: http://www.trainings.ru/i/eff_k_demo.pdf)

Google-მ ჩაუშვა პროგრამა GoogleEDU, რომელიც თავაზობს ყველა თანამშრომლის სამუშაოზე მოსვლის მომენტიდან ჩვევებისა და ცოდნის შესახებ მონაცემების ბაზის დაგროვებას. ყველა თანამშრომლის სტატისტიკა საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ, კარიერული კიბის თითოეულ საფეხურზე საჭირო ცოდნა და უნარჩვევები. ეს კი სწავლების პროცესისადმი ინდივიდუალური მიდგომის შესაძლებლობას ქმნის. (URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-v-google-reshayut-kogo-i-chemu-uchit>)

კომპანიაში Moring Star თანამშრომლებს ახალი ცოდნის ძიებაში უფლება აქვთ რჩევა ჰკითხოთ ვისაც უნდათ და რამდენიც უნდათ, მაგრამ საბოლოო ჯამში, ყველა მათგანს საკუთარ გადაწყვეტილებებზე პირადი პასუხისმგებლობა აქვს (Хәмел 2012: 43-54). გააზრებული გადაწყვეტილების მისაღებად, თითოეულ თანამშრომელს ხელი მიუწვდება აუცილებელ კორპორატიულ ინფორმაციასთან. საპროექტო-საინჟინრო კომპანიაში Arup ხელმძღვანელობა მკაფიოდ აყალიბებს მოთხოვნებს შედეგების მიმართ, მაგრამ თანამშრომლები თვითონ ირჩევენ გზას და პასუხისმგებლები არიან შედეგზე. კომპანია იძლევა ყველა შესაძლებლობას საჭირო დარგში ზრდისა და განვითარებისათვის (Гоффи, Джонс 2013:61).

კომპანია Shell-ში არსებობს საკუთარი საინფორმაციო ცენტრი Outpost, რომელიც მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში უცხოელი თანამშრომლებისათვის ახორციელებს ოპერატიულ და რეალურ ინფორმაციულ მხარდაჭერას. მისი ამოცანები მრავალფეროვანია: იწყება უცხოური ენის შესწავლითა და მთავრდება მეუღლისათვის სამსახურის ძებნით. ([URL:http://www.linkedin.com/groups/Global-Outpost-Shell-Expatriate-Support-3340743/about](http://www.linkedin.com/groups/Global-Outpost-Shell-Expatriate-Support-3340743/about)) ცოდნის გენერაცია წარმოადგენს ცოდნის წარმოებას აღმოჩენების ან უკვე არსებული ცოდნის ბოლომდე დამუშავების გზით. მნიშვნელოვანი მომენტი ცოდნის გენერაციის პროცესში არის მოტივაცია. Google- ში ფუნქციონირებს პროგრამა The Founder's Award დაჯილდოება ექსტრაორდინალური გუნდური წარმატებისათვის. თანამშრომლებს ჯილდოს აძლევენ კომპანიის აქციებით, მიღწეულ შედეგში თითოეული თანამშრომლის წვლილის მიხედვით (URL: http://www.trainings.ru/i/eff_k_demo.pdf).

ცოდნის გავრცელების პროცესები საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ მიღებული,, გადარჩეული, და გენერირებული ცოდნის გაცვლა და შენახვა.

კომპანია Toyota-ში მოქმედებს ურთიერთობების რთული ქსელი ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კავშირების სახით. ჰორიზონტალურად პერსონალი ჯგუფდება საგნობრივი სფეროს მიხედვით, ხოლო ვერტიკალურად ინფორმაციის გაცვლა ხდება მენტორობის გზით (Лайкер, Майер 2008: 294). Google-ში ხდება ყველა თანამშრომლისთვის ყოველკვირეული შეკრებების ორგანიზება-TGIF, რომლებზეც ყველას ეძლევა ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობის და შეკითხვის დასმის

შესაძლებლობა. ქალაქგარეთ მყოფი თანამშრომლებისა და სხვა ქვეყნებში განთავსებული ოფისებისათვის ორგანიზებულია ტრანსლიაცია ინტერნეტით, ამის გარდა ყველა შეკრება იწერება და თანამშრომლებს, რომლებსაც არ ჰქონდათ საშუალება ყოფილიყვნენ შეკრებაზე, შეუძლიათ განახორციელონ ჩანაწერის ნახვა. (URL: http://www.trainings.ru/i/eff_k_demo.pdf) ცოდნის გავრცელება ასახავს ცოდნის გადაცემის და შენახვის სისწრაფეს და ხარისხს ორგანიზაციის პერსონალს შორის.

კომპანია Semco-ში ინფორმაციის ოპერატიული გაცვლისათვის არსებობს თათბირების მთელი სისტემა, რომელშიც მონაწილეობის მიღება შეუძლია ყველა დაინტერესებულ თანამშრომელს. გარდა სტანდარტული თათბირებისა, გამოიყენებენ ბუღალტერულ აღრიცხვიანობას, რომელიც ადაპტირებულია ყველა თანამშრომლის

გასაგებად. ამის გარდა, ანგარიშები ყველა თანამშრომლისთვის ადვილად მისაწვდომია და ქვეყნდება კომპანიის განცხადებათა დაფაზე (Семлер 2007: 247). ყველა სტრუქტურული ერთეულის საქმიანობის შედეგების ღიაობა, ხელმისაწვდომობა, სიცხადე საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს იპოვონ არსებული პრობლემების ერთობლივი გადაწყვეტა, ააგონ მომავლის გეგმები, დაადგინონ საკუთარი შრომის ანაზღაურების ზომა, მიიღონ დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილებები.

მსგავსად იქცევიან Morning star და Toyota-ში. ორგანიზაციების შიდა ქსელი საშუალებას აძლევს თანამშრომლებს ხელი მიუწვდებოდეთ ფინანსურ ანგარიშებზე, ტექნიკურ და სხვა ინფორმაციაზე, რომლებიც აუცილებელია შექმნილი პრობლემის გადასაჭრელად ან გადაწყვეტილების მისაღებად. ცოდნის მატერიალიზაცია ახასიათებს ცოდნის გამოყენებას პრობლემის გადასაჭრელად ან დასახული მიზნის მისაღწევად. პ. სენგე (Сенге 2009: 448) ისეთი სივრცეების არსებობის მნიშვნელობაზე საუბრობს, რომლებზეც გუნდები ივარჯიშებენ დისკუსიასა და დიალოგში. ამის გარდა, საჭიროა ექსპერიმენტები და პირობები მათ ჩასატარებლად. მნიშვნელობას იძენს თანამშრომელთა უნარი მოიპოვონ, გააანალიზონ და სწორად გამოიყენონ მიღებული ინფორმაცია. „დღეს ბიზნესები მილიონობით დოლარს ხარჯავენ ინფორმაციული ნაკადების მართვაზე, რომლებიც მოდიან მომწოდებლებისა და კლიენტებისაგან... თანამშრომლებს არ შეუძლიათ მონაცემებით სარგებლობა, როცა საჭიროა გადაწყვეტილების მიღება“ (Илax 2012: 17).

მიმდინარე ანალიზი საშუალებას იძლევა გამოიყოს საერთო თვისებები, რომლებიც დამახასიათებელია ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან თვითგანვითარებაზე:

1) ცოდნის მიღების, გენერაციის, გავრცელების და მატერიალიზაციის პროცესები ხდება თანამშრომლის, ჯგუფის, ორგანიზაციათშორისი ურთიერთქმედების დონეზე და არის თვითორგანიზებადი;

2) ცოდნის წყარო არის ორგანიზაციის როგორც შიდა, ისე გარე გარემო: მისი თანამშრომლები, პარტნიორები, მომხმარებლები, მიმწოდებლები სტეიკჰოლდერები (დაინტერესებული მხარეები) და სხვა.

3) ორგანიზაციები ქმნიან შესაძლებლობებს ჩატარდეს როგორც მმართველობითი, ისე ტექნიკური ხასიათის ექსპერიმენტები, ყველა თანამშრომელს აქვს უფლება დაუშვას შეცდომა.

4) ყველა დონეზე თანამშრომელს აქვს უფლება და ენიჭება თვითგამორკვევის, თვითრეალიზაციის და თვითსრულყოფის შესაძლებლობა.

5. მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია, ჩართულობა. დამახასიათებელია ორგანიზაციის განვითარების თავისებური მექანიზმისთვის და აღნიშნავს ისეთი ქცევის ნიმუშებსა და პრეცედენტებს, რომლებიც ხელს უწყობენ გუნდურ მუშაობას, ერთგულებას, ჩართულობას, ინდივიდუალურ ძალისხმევას სინერგიისკენ, პირად და გუნდურ წარმატებას. **თვითგანვითარებადი ორგანიზაციების შექმნა და ფუნქციონირება არის ლიდერების და მათი გუნდების აქტიურობის შედეგი.**

თვითგანვითარებადი ორგანიზაციების საფუძველში დევს პერსონალის პროდუქტიული აქტივობა. ხდება მართვაში პრიორიტეტების მუდმივი ცვლა უბრალო შემსრულებლიდან ინიციატორისკენ (Хеймел 2006: 60-73), რაც მნიშვნელოვანი ეტაპია მენეჯმენტის განვითარებაში. როგორც მართვის ობიექტი, განიხილება არა საქმიანობა, არამედ პერსონალის ქცევა (Уильямс 2003: 302), რაც მართვის სუბიექტისაგან განსხვავებულ თვისებებს ითხოვს.

თვითგანვითარებად ორგანიზაციაში ლიდერი არის ათვლის წერტილი განვითარების ინოვაციაში. ინოვაციებსა და მათი რეალიზაციაში ლიდერს უნდა ჰქონდეს ინტუიცია მოძრაობის სწორი მიმართულების ასარჩევად, უნდა ჰქონდეს კომუნიკაციური უნარები -

რომ მიიტანოს თავისი იდეები პერსონალამდე, ქარიზმა და ენთუზიაზმი - რომ ადამიანები თან წაიყოლოს ინიციატივების ხორცშესახმელად.

ლიდერების გამუდმებული თვითსრულყოფას მივყავართ ორგანიზაციის სრულყოფასთან, ხოლო, ორგანიზაცია, თავის მხრივ, ქმნის პირობებს ლიდერების განვითარებისათვის და ახალი ლიდერების გამოჩენისათვის. უმნიშვნელოვანეს ამოცანებს შორის, ისე როგორც თვითგანვითარებადი „ადამიანზომავი სისტემების“ (Степин 1989.: 3-18) ჩამოყალიბების პრობლემები, დღეს განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს საქმიანობის სუბიექტი, როგორც გარდაქმნების საკვანძო ფაქტორი - „ინოვაციური პროცესების ფაქტორები“, „ცვლილებების აგენტები“ (Акатов 2012: 126; Волков 2009: 6-8; Яхонтова 2011:20). ვ. ლეჰსკი სუბიექტს განსაზღვრავს როგორც ეკონომიკური სისტემის „მთავარი სისტემის წარმომქმნელ ფაქტორს“. (2009.:102).

ტოპ-მენეჯერის ქცევის კვლევამ, რომელიც ჩატარა კომპანიამ Hay/McBer შესაძლებელი გახდა დავასკვნათ, რომ ლიდერები, რომლებიც აღწევენ საუკეთესო შედეგებს, ერთნაირად კარგად ფლობენ რამდენიმე სტილს და იყენებენ მათ მონაცვლეობით, ისე „როგორც ამას მოითხოვს გარემოებები“ (Гоулман 2006: 102-114). ვფიქრობთ, ვ. რამპერსადმა (Рамперсад 2004: 255) სამართლიანად შენიშნა, რომ შემსწავლელი ორგანიზაციის ლიდერს უნდა ჰქონდეს ლიდერობის ოთხი სტილი:

1) ქოუჩინგი-გულისხმობს მზაობას აღმოუჩინოს დახმარება, მხარდაჭერა და ხელმძღვანელობა, რომელიც მიმართულია საქმიანობის დახვეწისაკენ;

2) შთამაგონებელი ლიდერობა-ლიდერი ქარიზმატულია, აქტიურად რთავს თანამშრომლებს ახალ საქმიანობაში და აკეთებს უფლებამოსილებების დელეგირებას;

3) სერვისული ლიდერობა-ლიდერი იცავს თანამშრომელთა ინტერესებს, იზიდავს გუნდურ მუშაობაში, ინარჩუნებს უკუკავშირს;

4) ჭეშმარიტი ლიდერობა-ლიდერს აქვს ინტუიცია, საიმედოა, ღია და პატიოსანი; ამ ოთხი სტილის საფუძველზე დამუშავებულია ცვლადების ჩამონათვალი მაჩვენებლისთვის „მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია, ჩართულობა.“

III. შესაძლებლობებისა და მოტივაციური მექანიზმების შედეგიანობა

6. საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება და თვითკონტროლი.

ასახავს თანამშრომელთა მზაობას ინიციატივის რეალიზაციის პროცესში საკუთარ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობა, დამოუკიდებლად აკონტროლონ მოძრაობა აუცილებელი შედეგისაკენ.

7. ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგების მიღწევა.

ასახავს თანამშრომლების მიერ ახალი ცოდნის მიღების, მათი პრაქტიკაში გამოყენების, ინიციატივიანი წინადადებების წამოყენების, მათი რეალიზების ინიციატივიანობას. თანამშრომელთა მუშაობა მიმართულია მაქსიმალური შედეგების მიღწევებისაკენ.

ამგვარად, კითხვარში ინდიკატორულმა ცვლადებმა, ე.ი. დებულებებმა უნდა დაადგინონ:

1) მიღწეული შედეგებისათვის პასუხისმგებლობის აღების, დასახული მიზნების მიღწევის დროს დამოუკიდებლობის ფაქტები;

2) პროდუქტებისა და მომსახურეობის, ტექნოლოგიების, პროცესების, საჭირო სწავლების შესახებ წინადადებების მიწოდების, სრულყოფისათვის ინიციატივიანი ქცევის გამოვლენის ფაქტები და .შ.

მართალია, განხილვის დროს არ იყო დასახელებული არც ერთი ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის წარმატებული პრაქტიკა, თუმცა ეს ვერ გახდება დაბრკოლება მიღებული დასკვნები განზოგადდეს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაზე, რომელიც საჯარო სამართლის იურიდიული პირია, მუშაობს სწრაფადცვალებად გარემოში და ხასიათდება დაფინანსების კონკურენტული სისტემით.

ადაპტური სტრუქტურის თეორიების ანალიზით თვითგანვითარების თავისებურებების დადგენა, მათი წარმატებულად განხორციელების პრაქტიკა ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკის (დანართი 1) კითხვარში აისახა, რომლის დებულებები ობიექტის შესაბამისობის ხარისხის შეფასების საშუალებას იძლევა.

დებულებებს აქვთ დახურული ფორმა და მოიაზრებენ ალტერნატიული პასუხების არსებობას, რაც უზარმაზარი მოცულობის მონაცემების დამუშავებას, პროცედურის ფორმალიზებასა და ავტომატიზების შესაძლებლობას იძლევა. ამის გარდა,

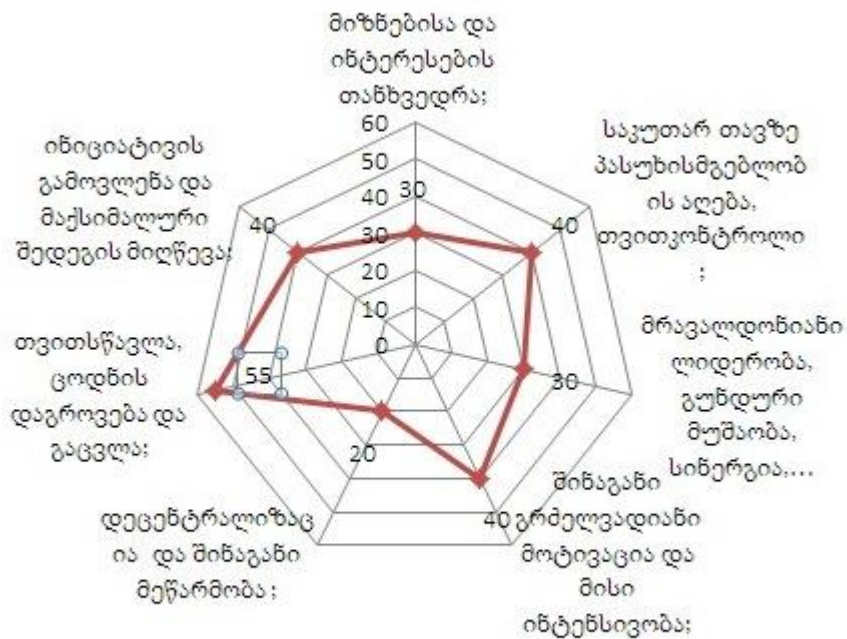
დახურული დებულებების დამუშავებული მონაცემები შესაძლებელს ხდის გაკეთდეს დასკვნები სისტემის ლატენტური თვისებების შესახებ, რომელიც არ არის ხელმისაწვდომი პირდაპირი გაზომვისათვის. ასევე რაოდენობრივად შეფასდეს შესასწავლი პროცესის თვისებრივი მახასიათებლები, მოხდეს მათი ვიზუალიზაცია ცხრილებისა და დიაგრამების სახით.

რესპოდენტს სთავაზობენ შეაფასოს, რამდენად შეესაბამება ყოველი დებულება ორგანიზაციაში სიტუაციას ლეიკერტის ხუთქულიანი სკალით 0%-დან, რაც კოდირებულია კითხვარში პასუხით 1-ით და აღნიშნავს სრულ შეუსაბამობას სიტუაციისადმი 100%-მდე, რაც კოდირებულია პასუხით „5“ (აღნიშნავს სრულ შესაბამისობას).

პროცედურა გამოავლენს შეთავაზებულ დებულებასთან რესპოდენტის თანხმობისა და უთანხმოების ხარისხს. ასევე მოცემული დებულების თვითგანვითარების პოზიციიდან, რამდენად არის იგი დამახასიათებელი ორგანიზაციის, ჯგუფების, ან ინდივიდისათვის. ყველა რესპოდენტის პასუხების გასაშუალება შესაძლებელს ხდის გამოვავლინოთ შეფასებები თვითგანვითარების თითოეული მაჩვენებლისთვის, აგრეთვე თვითგანვითარების თითოეული მაჩვენებლის მიხედვით მოვახდინოთ მათი აგრეგირება შეფასებებში.

ორი მაჩვენებელი განსაზღვრავს მოტივაციურ მექანიზმებს. სამი მაჩვენებელი - შესაძლებლობებს (რომელსაც უქმნის ორგანიზაცია „ქვევიდან“ ინიციატივის განვითარებისათვის). ორი მაჩვენებელი - მოტივაციური მექანიზმებისა და შესაძლებლობების შედეგია, ინიციატივისა და პასუხისმგებლობის აღება. ეტაპის შედეგები შეიძლება გამოიხატოს გრაფიკული ფორმით (დიაგრამა 1).

დიაგრამა 1. დიაგნოსტიკის ეტაპის შედეგების ვიზუალიზაცია



დიაგნოსტიკის შემდეგი ეტაპი გულისხმობს გასაუმჯობესებელი სფეროების გამოვლენას. ამ ამოცანის გადაჭრისათვის შემოთავაზებულია მოქმედებების შემდეგი ალგორითმი:

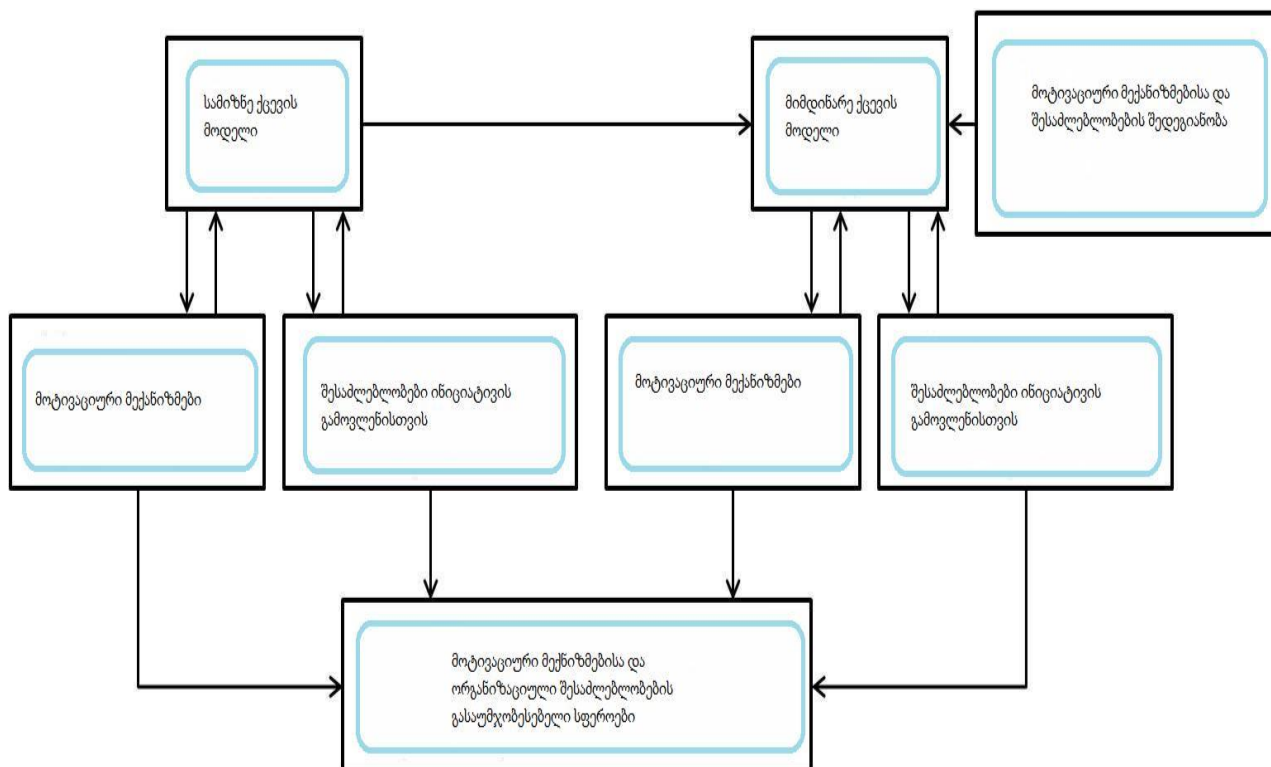
1) მენეჯმენტის ხედვის საფუძველზე, პიროვნების მიზნობრივი ქცევის მოდელის აგება ორგანიზაციული სტრუქტურის თითოეულ დონეზე;

2) პიროვნების მიმდინარე ქცევის მოდელის აგება ორგანიზაციული სტრუქტურის თითოეულ დონეზე იმ მონაცემების ანალიზის საფუძველზე, რომლებიც მიღებულია ანკეტირების მსვლელობისას იმ მაჩვენებლების მიხედვით, რომლებიც ასახავენ მოტივაციური მექანიზმებისა და შესაძლებლობების შედეგებს ინიციატივის გამოვლენისა და საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღების ფაქტებს;

3) იმ ქცევის მოდელების შეპირისპირების ჩატარება, რომლებიც დამუშავებულია ორ წინა ეტაპზე მოტივაციური მექანიზმებით, რომლებიც ხელს უწყობენ /უშლიან მიზნობრივ/მიმდინარე ქცევას, აგრეთვე ორგანიზაციული შესაძლებლობებით, რომლებიც საშუალებას იძლევიან/არ იძლევიან გამოვლინდეს მიზნობრივი/მიმდინარე ქცევა (ნახაზი 6), რომლის საფუძველზეც გამოვლინდება „განხეთქილება“ არსებულ

მოტივაციურ მექანიზმებს, ორგანიზაციულ შესაძლებლობებსა და მოთხოვნილი მიზნობრივი ქცევის გამოვლინებებს შორის;

ნახაზი 6. მოტივაციური მექანიზმებისა და ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის შესაძლებლობების გასაუმჯობესებელი სფეროების გამოვლენა.

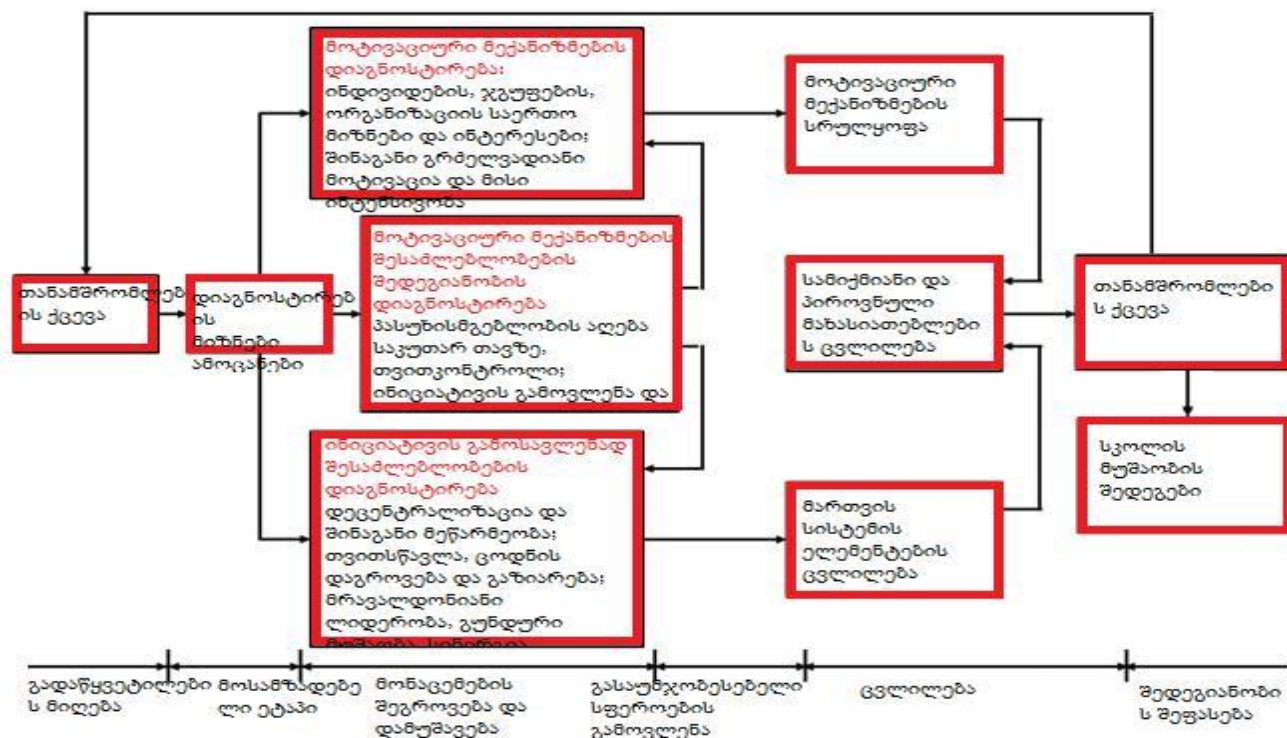


მეოთხე ეტაპი მდგომარეობს სრულყოფის პროგრამის დამუშავებაში გამოვლენილი „განხეთქილების“ საფუძველზე არსებული და მოთხოვნილ მოტივაციურ მექანიზმებსა და ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს შორის, ორგანიზაციის მართვაზე გადასვლისას პროექტების სერიის დამუშავებასა და რეალიზებაში თვითგანვითარების პრინციპების გამოყენებით.

დასკვნითი ეტაპი გულისხმობს შემოთავაზებული ღონისძიებების შედეგების შეჯამებას და შეიძლება ჩატარდეს ამავე საზომი ინსტრუმენტებით. მეორე და მესამე ეტაპის გამეორება შესაძლებლობას იძლევა ვიმსჯელოთ სრულყოფის პროგრამის ეფექტიანობაზე ცალკეულ დებულებების და თვითგანვითარების მახასიათებლების მნიშვნელობებში ნაზარდის საფუძველზე.

განხილული მასალის განზოგადება, ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკების მეთოდის სინთეზირებისა და ზემოთ აღწერილი ნაბიჯებს გარკვეულ ფორმაში წარმოსახვის საშუალებას იძლევა (ნახაზი 7).

ნახაზი 7. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკა



ეტაპების თანმიმდევრობა იწყება თვითგანვითარების საფუძველზე მართვაზე გადასვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებიდან, რომელსაც მივყავართ მოსამზადებელი ეტაპის დაწყებასთან და საწყისი საკვლევი ობიექტის შესახებ ინფორმაციის შეგროვებასთან. შემდეგ მონაცემების შეგროვება და დამუშავება წარმოებს კითხვარის საშუალებით, რომელთა დებულებებიც შეესაბამება თვითგანვითარების მაჩვენებლებს. კითხვარი შესაძლებელს ხდის შევაფასოთ არსებული მოტივაციური მექანიზმები მაჩვენებლების დახმარებით (ინდივიდების, ჯგუფების, ორგანიზაციების მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა“ და „შინაგანი

მოტივაცია და მისი ინტენსივობა“), აგრეთვე **შესაძლებლობები**, რომლებსაც ორგანიზაცია უქმნის ინიციატივის გამოსავლენად (კითხვარის დებულებების დახმარებით, რომლებიც შეესაბამებიან მაჩვენებლებს: „მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია, ჩართულობა“, „დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა“, „თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაცვლა“). მეორე მხრივ, შესაძლებლობებისა და მოტივაციური მექანიზმების **შედეგიანობა** გაზომილია, მაჩვენებლების: „საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება და თვითკონტროლი“ „ინიციატივის გამოჩენა და მაქსიმალური შედეგების მიღწევა“, რომლებიც ასახავენ ინიციატივის გამოვლენისა და საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღების ფაქტებს.

მომდევნო ეტაპი გულისხმობს თანამშრომელთა ქცევის **მიზნობრივი მოდელის** დამუშავებას, რომელიც გამოვლენილია თვითგანვითარების შემაჯამებელი მაჩვენებლების შეფასებების საფუძველზე. თანამშრომელთა ქცევის **შეპირისპირება** ორგანიზაციაში არსებულ მოტივაციურ მექანიზმებთან და შესაძლებლობებთან საშუალებას გვაძლევს გამოვავლინოთ გასაუმჯობესებელი სფეროები, რაც ასახულია სტრატეგიაში. მოცემულ ეტაპზე ელემენტებს შორის დამოკიდებულებით შემოთავაზებული მექანიზმების შესაბამისად. მომდევნო ეტაპზე ხდება **სრულყოფის პროგრამის** დამუშავება და მის დასანერგად **პროექტების განხორციელება**. შემოთავაზებული ცვლილებების შედეგიანობა შეიძლება შემოწმდეს იგივე ინსტრუმენტის დახმარებით თვითგანვითარების ცალკეული დებულებისა და მაჩვენებლის მნიშვნელობების ნაზარდის საფუძველზე.

ამგვარად, თვითგანვითარების დიაგნოსტიკების შემოთავაზებული მეთოდოლოგია შესაძლებელს ხდის შეფასდეს ორგანიზაციულ განვითარებაში თანამშრომელთა ინიციატივის არსებობის ხარისხი, გამოვლინდეს ფაქტორები, რომლებიც ხელს უშლიან ინიციატივის გამოვლენას და საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღებას, ორგანიზაციის თვითგანვითარების სრულყოფისათვის ცვლილებათა პროექტების დამუშავებას და მათი ეფექტიანობის შეფასებას.

შემოთავაზებული ეტაპების რეალიზაცია საფუძვლად უდევს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვას.

III. ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკა

3.1 დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტის ვალიდაცია და შედეგების დამუშავების ავტომატიზაცია

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვის საკვანძო ელემენტად გამოიყოფა დიაგნოსტიკა, რომლისთვისაც შეირჩა დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტი. ობიექტზე ინფორმაციის შეგროვება მოიცავს ანკეტირებას. კითხვარის ადაპტირებისას თვითგანვითარების მაჩვენებლების ჭრილში, გათვალისწინებულ იქნა ადაპტური სტრუქტურების თეორია და მათი პრაქტიკაში განხორციელება. პასუხების გასაშუალოებისას, შესაძლებელია როგორც ყოველი დებულების მიხედვით ანალიზი, ასევე მთლიანი მონაცემების ანალიზი 0%-დან 100% დიაპაზონში, რაც გასაუმჯობესებელი სფეროების გამოვლენის წინაპირობაა. ამ ინსტრუმენტის გამოყენებამდე უნდა გადაიჭრას შემდეგი ამოცანები:

- 1) კითხვარის შედეგების დამუშავებისთვის, სტატისტიკური მოქმედებების გამოყენების შესაძლებლობა;
- 2) მოცემული ინსტრუმენტის სანდოობისა და ვალიდობის დასაბუთება;
- 3) კვლევის მონაცემების დამუშავების ავტომატიზაცია.

კითხვარის შედეგების დამუშავებისთვის, სტატისტიკური მოქმედებების გამოყენების შესაძლებლობა

სოციალურ-ეკონომიკური კვლევისას, ფაქტოლოგიური მასალიდან ერთ-ერთ საკვანძო კრიტერიუმად ო.მ. როი გამოყოფს, ფაქტის რაოდენობრივ გამოსახვას. „ცალკეული მოვლენების და პროცესების გაზომვისა და შეფასებისას რაოდენობრივი მეთოდის გამოყენება“ უზრუნველყოფს „კვლევის პროცესში გამოთქმული ჰიპოთეზების სიზუსტესა და საფუძვლიანობის“ (Пош 2004).

კითხვარის თითოეული დებულების რაოდენობრივი შეფასება, გამოკითხულთა პასუხებზე მინიჭებული ქულების საშუალო არითმეტიკულის გამოთვლით ხდება. თითოეული მაჩვენებლის მნიშვნელობის დასაანგარიშებლად, სათითაო დებულებაზე

მიღებული ქულები უნდა დაჯამდეს. მაღალი მაჩვენებელი, ორგანიზაციაში ინიციატივის „ქვემოდან“ განვითარების სიჭარბის ინდიკატორი იქნება, ხოლო დაბალი მაჩვენებელი, პირიქით.

ინტეგრალური მაჩვენებლების მისაღებად, დაჯამების პროცედურა მოცემულ მონაცემებზე რიგი მათემატიკური მოქმედებების შესრულებას მოითხოვს. თუმცა რანჟირების სკალა არ იძლევა მსგავსი გამოთვლების შესაძლებლობას. ლეიკერტის სკალასთან სტატისტიკური მეთოდების გამოყენება შესაძლებელი ხდება, თუ დამტკიცდება, რომ სკალა ერთეულთა გარკვეული გამზომავი სისტემაა, რომელიც მოცემულ კონტინუუმში განლაგებული შესასწავლი მოვლენების გაზომვის ერთიან მასშტაბად გამოიყენება და წარმოადგენს თანაბარ ნაწილებად დაყოფილ უწყვეტობას. ასეთ შემთხვევაში დაყოფის გამოყენება შედარების ინსტრუმენტად, მოსახერხებელია. ამის ინდიკატორი გაზომვის ქულების განაწილებაა ნორმალური განაწილების (იგივე გაუსის განაწილება) მიხედვით, რომელიც წარმოადგენს უწყვეტი ტიპის განაწილებას. (ის აღწერს ისეთი შემთხვევითი სიდიდის განაწილებას, რომელიც კონცენტრირებულია ერთი მნიშვნელობის ირგვლივ) (Наследов 2006: 388).

ნორმალური განაწილების გადასამოწმებლად, საცდელი ტესტირების საფუძველზე მიღებული, შერჩევისას გამოყენებული პირსონის კრიტერიუმი გამოიყენება (Гмурман 2003: 445). საცდელ ტესტირებაში მონაწილეობა მიიღეს პედაგოგებმა სხვადასხვა კათედრებიდან, სულ 30 მასწავლებელი. ექსპერიმენტის მიმდინარეობისას თითოეულ შეკითხვაზე შეიქმნა კითხვარის რამდენიმე ვარიანტი. სტატისტიკის გამოსთვლელად, პასუხების ვარიანტების მნიშვნელობის განაწილების ინტერვალური მწკრივი შეიცვალა დისკრეტული სტატისტიკური მწკრივით, სადაც თითოეულ ინტერვალში მოხვედრილი ვარიანტის მნიშვნელობა, შეესაბამება რიცხვს, რომელიც მიუთითებს ინტერვალის შუა წერტილს (x_j). თითოეულ ინტერვალში მოხვედრილი ვარიანტის (n_j) დათვლის შემდეგ, შედგა დაჯგუფებული შეფასება. კითხვარის პირველ კითხვაზე პასუხების განაწილების ნიმუში წარმოდგენილია ცხრილით 6.

პირსონის კრიტერიუმი (χ^2) ამოწმებს ჰიპოთეზას შერჩევის მონაცემების განაწილების ჰიპოთეტური განაწილების $F(x)$ ფუნქციასთან თანხმობის შესახებ. სხვა სიტყვებით,

არის თუ არა მოცემული შერჩევა მიღებული შემთხვევითი სიდიდისაგან კონკრეტული განაწილების ფუნქციით (Гмурман 2003).

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^g \frac{(n_j - np_j)^2}{np_j}$$

სადაც n_j – მისი ყოველი ინტერვალის დაკვირვების (სიხშირის) რიცხვია; p_j – შესწავლილი შემთხვევითი სიდიდის j -ინტერვალში მოხვედრის ალბათობა, გამოთვლილი განაწილების ჰიპოთეტური კანონის შესაბამისად.

№1 კითხვის მონაცემების გათვლის შედეგად, მიღებული იქნა χ^2 სტატისტიკური მნიშვნელობა, რომელიც 7,41 ტოლი თეორიული და ემპირიული განაწილების განსხვავებულობის ხარისხის მახასიათებელია.

$F(x)$ თეორიულ კანონთან შერჩევითი განაწილების შესაბამისობის შემოწმება ხორციელდებოდა შედარების გზით (1) ფორმულით გამოთვლილი სიდიდით χ^2_α კრიტიკული მნიშვნელობით, რომელიც α დონის მნიშვნელობისა და k რიცხვის თავისუფლების ხარისხის განსაზღვრისთვის, პირსონის კრიტიკული წერტილების განაწილების ცხრილით იქნა ნაპოვნი.

(α) მნიშვნელობის დონე მიღებულია 0,01 დონეზე. თავისუფლების ხარისხის რიცხვი

(k) გამოითვალა ფორმულით (2):

$$k = e_1 - m - 1$$

სადაც e_1 - ინტერვალების რიცხვია; m - ჰიპოტეტური განაწილების პარამეტრი.

ნორმალური განაწილება ხასიათდება ორი პარამეტრით, არჩეული შკალის ინტერვალების რაოდენობა - ხუთით. ამგვარად, თავისუფლების ხარისხის რიცხვი (k) - 2 - ის ტოლია. მოცემულ პარამეტრებში $\chi^2_\alpha = 9,2102$. ამ შემთხვევაში სრულდება უტოლობა $\chi^2 \leq \chi^2_\alpha$ ე.ი. $7.41 < 9.24$, მიიღება ნულოვანი ჰიპოთეზა.

მსგავსი გამოთვლები მოხდა კითხვარის ყველა შეკითხვის შემთხვევაში. შედეგები იხ. დანართი 3:

- ორგანიზაციაში მიღებულია ახალი წინადადებების (ინიციატივების) შემოტანა;
- ხელმძღვანელების ქმედებები მეწარმეობის, პასუხისმგებლობის ალების და ნოვატორობის მაგალითია;

- მენტორობისა და პრაქტიკული სწავლების მეშვეობით ხელმძღვანელები საკუთარი ინიციატივით დაკავებულნი არიან სხვა ლიდერების აღმოჩენითა და განვითარებით;
- ორგანიზაცია ადარებს საკუთარ საქმიანობას კონკურენტებისა და საუკეთესო პრაქტიკის მქონე სკოლების საქმიანობას;
- თანამშრომლები დამოუკიდებლად ურთიერთობენ მომხმარებლებთან;

დამტკიცდა, რომ გაზომვების მნიშვნელობის განაწილება ხდება ნორმალური განაწილების კანონის შესაბამისად. ეს კი იმის გარანტიაა, რომ არჩეული სკალა საშუალებას იძლევა საჭიროების შემთხვევაში გამოკითხვის შედეგებზე განხორციელდეს აუცილებელი მათემატიკური მოქმედებები.

შემოთავაზებული ინსტრუმენტის ვალიდურობისა და სანდოობის მტკიცებულება როგორც კასკა და თანაავტორები (Caska, Kelley, Christensen 1992: 236) აღნიშნავენ, მეთოდური ტექნიკები, რომელიც გამოიყენება ორგანიზაციულ დიაგნოსტიკებაში, უნდა უზრუნველყოს მკლევარი სანდო და სასარგებლო ინფორმაციით. დიაგნოსტიკების მეთოდებისთვის წაყენებულია მთელი რიგი მოთხოვნები, მათ შორის ის, რომ ინსტრუმენტი უნდა იყოს სანდო და ვალიდური.

საზომი ინსტრუმენტების ხარისხის შეფასების მეთოდების შემუშავებაში ფასდაუდებელი წვლილი შეიტანეს ლ. კრონზახმა, რ. ლეიკერტმა, კ. პირსონმა, გ. რეიმაროვმა და სხვებმა, რომლებმაც აღნიშნული კრიტერიუმების მეთოდის შესაბამისობის ხარისხის დასადასტურებლად, რიგი მათემატიკური და ლოგიკური ინსტრუმენტები შემოგვთავაზეს.

კემპბელისა და სტენლის (1963), ბრაჩისა და გლასის (1968) და ლუის-ბეკის (1993) შრომებში ცალ-ცალკეა წარმოდგენილი საფრთხეები, რომელიც შეიძლება დაემუქროს "შინაგან" და "გარეგან" ვალიდობას. ერთი მხრივ, შინაგანი ვალიდობა პასუხობს კითხვას: "ექსპერიმენტული ჩარევა რეალურად იწვევს თუ არა განსხვავებას ამ კონკრეტულ ექსპერიმენტში?" მეორე მხრივ, გარეგანი ვალიდობა სვამს კითხვას: "შესაძლებელია თუ არა ამ ნაჩვენები ეფექტის გენერალიზაცია?"

შინაგანი ვალიდობის საფრთხეები

ისტორია: განათლების სფეროში წარმოებულ კვლევაში ხშირად ხდება, რომ ექსპერიმენტული ზემოქმედების გარდა, პრეტესტსა და პოსტ-ტესტს შორის დროის შუალედში, სხვა მოვლენებიც მოქმედებენ. ეს მოვლენები ამცირებენ ეფექტს, რომელიც შეიძლება შეცდომით მიეწეროს ექსპერიმენტულ ჩარევას.

მომწიფება: კვლევის მონაწილეები სხვადასხვაგვარად იცვლებიან ნებისმიერ ორ დაკვირვებას შორის დროის მონაკვეთში. ასეთმა ცვლილებებმა ექსპერიმენტული ჩარევისგან დამოუკიდებელი განსხვავებები შეიძლება წარმოქმნას. მომწიფების პრობლემა უფრო მწვავედ დგას განათლების სფეროში წარმოებულ ხანგრძლივ კვლევებში, ვიდრე ხანმოკლე ლაბორატორიულ ექსპერიმენტებში.

სტატისტიკური რეგრესია: მომწიფების ეფექტის მსგავსად, პრეტესტსა და პოსტ-ტესტს შორის დროის ინტერვალთან ერთად სისტემატურად იზრდება რეგრესიის ეფექტი. განათლების სფეროში (და სხვაგან) წარმოებულ კვლევაში სტატისტიკური რეგრესია თავს იჩენს საზომი ინსტრუმენტების არასანდოობის და ყოველი ექსპერიმენტული ჯგუფისთვის უნიკალური გარეშე ფაქტორების ზემოქმედების შედეგად. რეგრესია, უბრალოდ, ნიშნავს, რომ, მოსალოდნელია, ცდის პირები, რომლებმაც ახლა მაღალი ქულა მიიღეს, შედარებით დაბალ ქულას მიიღებენ პოსტ-ტესტში; და, პირიქით, ისინი, ვინც დაბალი ქულები მიიღეს პირველ ტესტირებაში, მოსალოდნელია, რომ შედარებით მაღალ ქულებს მიიღებენ პოსტ-ტესტში. მოკლედ რომ ვთქვათ, პრეტესტ-პოსტ-ტესტის სიტუაციებში ხდება საშუალოსკენ რეგრესირება ანუ მაჩვენებლები საშუალოსთან მიახლოების ტენდენციით ხასიათდება. რეგრესიის ეფექტის გავლენით მკვლევარმა პოსტ-ტესტში მატება ან კლება შეიძლება არასწორად მიაწეროს მეტი ან ნაკლები ქულის მიღებას.

ტესტირება: ექსპერიმენტის დასაწყისში ჩატარებულმა პრეტესტმა შეიძლება, ექსპერიმენტული ჩარევისგან განსხვავებული ეფექტი მოგვცეს. შესაძლოა, მათ შორის იყოს ცდის პირების მგრძნობელობა ექსპერიმენტის რეალური მიზნებისადმი და გავარჯიშების ეფექტი, რაც პოსტ-ტესტის დროს უფრო მაღალ ქულებში აისახება.

ინსტრუმენტები: არასანდო ტესტებს ან ინსტრუმენტებს ექსპერიმენტში სერიოზული შეცდომის გამოწვევა შეუძლია. დამკვირვებლების ან შემფასებლების, ან

ინსტრუმენტებისა და შემოწმების ცვლილებების შემთხვევაში, შეცდომები ექსპერიმენტის მსვლელობისას მათი უნარების და კონცენტრაციის დონის ცვლილებიდან შეიძლება მომდინარეობდეს.

შერჩევა: მიკერძოებულობა შესადარებელ ჯგუფებში ცდის პირების არჩევისას დაშვებული განსხვავებების შედეგი შეიძლება იყოს; ან მიკერძოებულობასთან მაშინ გვექონდეს საქმე, როცა ექსპერიმენტულ ან საკონტროლო ჯგუფებად მთლიან კლასებს იღებენ. მეტიც, შერჩევის ტენდენციურობა შეიძლება სხვა ფაქტორებთან (ისტორიასთან, მომწიფებასთან და ა. შ.) ურთიერთქმედებდეს.

ექსპერიმენტის სიკვდილიანობა: ხანგრძლივ ექსპერიმენტებში ხშირია ცდის პირების დაკარგვა კვლევიდან მათი გამოთიშვის გამო, რაც ექსპერიმენტული ცვლადების ეფექტთან შერევაში შეიძლება აისახოს, ამიტომ მიუხედავად იმისა, რომ დასაწყისში ჯგუფები შეიძლება შემთხვევით ყოფილიყო არჩეული, მოსალოდნელია, რომ საბოლოოდ დარჩენილი ჯგუფი განსხვავებული იქნება კვლევის დასაწყისში აღებული მიუკერძოებელი შერჩევისგან.

ინსტრუმენტის რეაქტიულობა: კვლევის ინსტრუმენტების გავლენა კვლევაში მონაწილე ადამიანებზე (Vulliamy et al. 1990).

არჩევისა და მომწიფების ურთიერთქმედება: იმ ვითარებასთან გვაქვს საქმე, როდესაც ერთმანეთში ირევა კვლევის დიზაინის ეფექტები და ცვლადის ეფექტები.

გარეგანი ვალიდობის საფრთხეები

საფრთხეები, რომელიც გარეგან ვალიდობას ემუქრება, მოსალოდნელია, რომ შეზღუდავს კონკრეტულ ექსპერიმენტულ პირობებში მიღებული შედეგების სხვა პოპულაციაზე ან გარემოზე განზოგადების ხარისხს. ქვემოთ შეჯამებულად არის წარმოდგენილი მთელი რიგი ფაქტორებისა (ადაპტირებულია შემდეგი წყაროებიდან: Campbell and Stanley 1963; Bracht and Glass 1968; Hammersley and Atkinson 1983; Vulliamy 1990; Lewis-Beck 1993), რომლებიც შეიძლება საფრთხეს უქმნიდეს გარეგან ვალიდობას:

დამოუკიდებელი ცვლადის გაუგებარი აღწერა: თუ დამოუკიდებელი ცვლადები ადეკვატურად და გასაგებად არ იქნა აღწერილი, მომავალში პრაქტიკულად შეუძლებელი იქნება ექსპერიმენტული პირობების გამეორება.

ხელმისაწვდომი და სამიზნე პოპულაციების არარეპრეზენტაციულობა: მიუხედავად იმისა, რომ ექსპერიმენტის მონაწილეები შეიძლება ხელმისაწვდომი პოპულაციის რეპრეზენტაციულ ჯგუფს ქმნიდნენ, ეს ჯგუფი, შესაძლოა, არ იყოს იმ პოპულაციის რეპრეზენტაციული, რომელზეც ექსპერიმენტის შედეგების განზოგადებაა დაგეგმილი, ანუ არასწორი შერჩევა და/ან რანდომიზაცია.

ჰოთორნის ეფექტი: სამედიცინო კვლევებში უკვე დიდი ხანია ცნობილია ფსიქოლოგიური ეფექტი, რომელსაც წამლებთან დაკავშირებულ ექსპერიმენტებში მონაწილეობა იწვევს. მონაწილეობით გამოწვეული მიკერძოებულობის საწინააღმდეგოდ, ასეთ კვლევებში პლაცებო და ორმაგად ბრმა ექსპერიმენტები გამოიყენება. ანალოგიურად, ე. წ. ჰოთორნის ეფექტი განათლების სფეროში ექსპერიმენტულ პირობებს მაშინ უქმნის საფრთხეს, როდესაც მონაწილეები საკუთარ თავს საექსპერიმენტო ვირობებად აღიქვამენ.

დამოკიდებული ცვლადების არაადეკვატური ოპერაციონალიზაცია: ექსპერიმენტატორის მიერ ოპერაციონალიზებული დამოუკიდებელი ცვლადები ვალიდური უნდა იყოს იმ არაექსპერიმენტულ გარემოშიც, რომელზეც უნდა განზოგადდეს კვლევის შედეგები.

ექსპერიმენტული პირობებისადმი სენსიბილიზაცია/რეაქტიულობა: შინაგანი ვალიდობისთვის არსებული საფრთხეების მსგავსად, პრეტესტმა შეიძლება შეცვალოს ექსპერიმენტული ცვლადებისადმი ცდის პირების მგრძნობელობა და ამგვარად გადაფაროს და შეერიოს ექსპერიმენტული ჩარევის რეალურ ეფექტს.

გარეშე ფაქტორებისა და ექსპერიმენტული ჩარევის ურთიერთქმედების ეფექტები: ზემოთ დასახელებული ყველა საფრთხე, რომელიც შეიძლება დაემუქროს გარეგან ვალიდობას, ექსპერიმენტულ ჩარევასთან ურთიერთმოქმედი სხვადასხვა ფაქტორია. მათი მოქმედების გარდა, ურთიერთქმედების ეფექტი შეიძლება გამოიწვიოს ჩამოთვლილიდან ზოგიერთი ან ყველა ფაქტორის ურთიერთქმედებამ იმ ფაქტორებთან, რომლებიც მოცემულია ქვეთავში "საფრთხეები შინაგანი ვალიდობისთვის".

ინსტრუმენტების არავალიდობა ან არასანდოობა: მონაცემების მოპოვება არასანდო ინსტრუმენტებით (იხილეთ ქვემოთ ტესტების შესახებ).

ეკოლოგიური ვალიდობა - რამდენად შესაძლებელია ერთ კონტექსტში დაკვირვებული ქცევის სხვა კონტექსტებზე განზოგადება: ჰამერსლი და ატკინსონი ასახელებენ სერიოზულ პრობლემებს, რომლებიც თან ახლავს დასკვნებს ყოველდღიური ცხოვრების შესახებ ექსპერიმენტულ პირობებში ან ინტერვიუს პროცესში მიღებულ პასუხებზე დაყრდნობით.

ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკის მეთოდისთვის განხილულია სანდოობის ორი ძირითადი ტიპი: ტესტ-რეტესტის მეთოდი და სანდოობა შინაგანი შეთანხმების სახით.

ა) სანდოობა ამ ფორმით დროში და მსგავს შერჩევებში შეთანხმებას გულისხმობს (Cohen, et. al., 2007) კვლევაში სანდო ინსტრუმენტი სხვადასხვა დროს მსგავსი რესპონდენტებისგან მსგავს მონაცემებს იძლევა. კვლევის ექსპერიმენტულ და გამოკითხვის მოდელებში ეს ნიშნავს, რომ თუ ტესტი და რეტესტი (ანუ ხელახალი ტესტირება) სათანდო დროის შუალედში ჩატარდა, მაშინ მსგავსი შედეგები უნდა მივიღოთ. მკვლევარმა უნდა გადაწყვიტოს, დროის რა შუალედია ადეკვატური. ძალიან მცირე დროის შუალედში მონაწილეებს შეიძლება ახსოვდეთ, რა თქვეს ან რა გააკეთეს პირველი ტესტის დროს; დროის დიდ შუალედში კი გარეშე ფაქტორების ზემოქმედებამ შეიძლება დაამახინჯოს მონაცემები (მაგალითად, მომწიფება სტუდენტებში, მათზე მოქმედი გარეგანი გავლენები). ამ ტიპის სანდოობის საჩვენებლად მკვლევარმა სწორად უნდა შეარჩიოს ტესტისა და რეტესტის ვადა ანუ ის, დროის რა შუალედი იქნება ორ ტესტირებას შორის. შემდეგ გამოითვლება კორელაციის კოეფიციენტები პრეტესტსა და პოსტტესტს შორის.

დროში სტაბილობის გარდა, სანდოობა, შერჩევებს შორის სტაბილობაც იყოს. ერთდროულად ორ ჯგუფს ვაწვდით, როგორც სტაბილობა, შეიძლება მსგავს მაგალითად, თუ ტესტს ან კითხვარს რომლებიც ძალიან ჰგვანან ერთმანეთს მნიშვნელოვანი მახასიათებლებით (მაგალითად, ასაკით, სქესით, უნარებითა და ა. შ.

— რა მახასიათებლებსაც უნდა ჰქონდეს მნიშვნელოვანი გავლენა შედეგებზე), მაშინ შედეგები (ტესტებში) ან პასუხები (კითხვარებში) ურთიერთმსგავსი უნდა მივიღოთ.

ტესტ-რეტესტის მეთოდის ამ ფორმის კორელაციის კოეფიციენტის გამოთვლა ან მთლიანი ტესტისთვისაა შესაძლებელი, ან — კითხვარის ნაწილებისთვის. შემდეგ დადგინდება კორელაციის კოეფიციენტის სტატისტიკური მნიშვნელოვნება, რომელიც 0.05-ის ტოლი ან მეტი უნდა იყოს, რომ სანდოობა გარანტირებულად ჩავთვალოთ (Field, 2013).

ვალიდურობის მიღმა ნაგულისხმევი იქნება „ტესტის ვარგისიანობა სწორედ იმ ხარისხის გასაზომად, რომლის შესაფასებლადაც ის არის მიმართული.“ (Аширов 2001.:61) საინტერესო საკითხის გაზომვის შემოთავაზებული ინსტრუმენტის შესაბამისობის შეფასების მიზნით, შემუშავებულია მეთოდოლოგია:

კითხვარის შინაარსობრივი ნაწილის შემოწმება:

- ა. კითხვარის შინაარსობრივი ნაწილის შესამოწმებლად ობიექტის შერჩევა;
- ბ. შემუშავებული ინსტრუმენტით შეკითხვების ეთიკურობაზე ობიექტის გამოკვლევა;
- გ. რესპონდენტების შენიშვნებისა და წინადადებების საფუძველზე კითხვარების კორექტირება;

ძირითადი მიზანია, კითხვარის შინაარსობრივი ნაწილის ადაპტირებისას ტექნიკური შეცდომების, არაკორექტულად შედგენილი შეკითხვების, ასევე ე.წ. „ორმაგი“ შეკითხვებისა და არაერთგვაროვანი ინტერპრეტაციის შემცველი კითხვების გამოვლენა.

პირველი ამოცანა იყო იმის გარკვევა, აღიქმებოდა თუ არა რესპონდენტების მხრიდან შეკითხვები ისე, როგორც ეს იყო ნაგულისხმევი. შემოწმების მეთოდი - კითხვარში ისეთი შეკითხვების მოძებნა, რომლებზეც პასუხები განსაკუთრებით ფართოდ იყო გაფანტული. ამ ამოცანის გადასაჭრელად, თითოეული შეკითხვისთვის გათვლილია ვარიაციების კოეფიციენტი (3).

$$= \frac{v}{n} \cdot 100\%$$

სადაც - σ რესპონდენტების პასუხების ქულების საშუალო კვადრატული გადახრაა საშუალო მნიშვნელობიდან; $\bar{x}$ - რესპონდენტების პასუხების ქულების საშუალო მნიშვნელობა.

თუ მიღებული ვარიაციის კოეფიციენტი არ აღემატებოდა 33%, შეკითხვაზე პასუხების ქულების ერთობლიობა მიიჩნეოდა როგორც ერთგვაროვანი, რაც იმის დასტური იყო,

რომ რესპონდენტებს ზუსტად ესმოდათ შეკითხვის არსი.

გამოთვლის შედეგები **იხ. დანართში 4.**

მეორე ამოცანა იყო არაკორექტული ან გაუგებარი შეკითხვების აღმოჩენა, რომლებიც არ იძლევა სწორი ანალიზისა და შესაბამისად პროცესების გაუმჯობესების საშუალებას.

იგულისხმება ორი ან მეტი ნაწილისგან შემდგარი „ორმაგი“ შეკითხვების გამოვლენა, რომელიც საჭიროებს ცალკეულ პასუხებს. შემოწმების მეთოდი - საცდელი ანკეტირებისას რესპონდენტების კომენტარების ანალიზი.

მოხდა რიგი შეკითხვების კორექტირება იმასთან დაკავშირებით, რომ ვარიაციების მიღებული კოეფიციენტი არ აკმაყოფილებდა კვლევის მოთხოვნებს, ასევე შეკითხვის სიცხადესთან დაკავშირებით რესპონდენტების მხრიდან იყო რამდენიმე შენიშვნა.

რესპონდენტების მხრიდან შევსებული კითხვარების ანალიზმა სხვადასხვა მმართველობითი რგოლის თანამშრომლების ინფორმირებულობის შესახებ, დასკვნების გაკეთება გახადა შესაძლებელი. ანალიზის შედეგად მოხდა ზოგიერთი შეკითხვის კორექტირება ან საერთოდ გამორიცხვა. განმეორებითი ტესტირებისას შინაარსობრივ ნაწილში ხარვეზი აღარ გამოვლენილა, რაც იძლევა იმის მტკიცების საშუალებას, რომ კვლევის ინსტრუმენტით შემოთავაზებული შეკითხვები რესპონდენტებში ერთნაირად აღიქმება.

განმეორებითი კვლევა ჩატარდა ერთი თვის შემდეგ. მიღებული შედეგების ანალიზმა შესაძლებელი გახადა გამოთვლილიყო ორ გამოკითხვას შორის კორელაციის კოეფიციენტი, რომელიც 0,87 ტოლია. შედეგების სტაბილურობის პერსპექტივიდან, მიღებული მაჩვენებელი მოცემული ინსტრუმენტის სანდოობაზე მეტყველებს.

ბ) მაშინ, როცა სანდოობის დემონსტრირების ტესტ-რეტესტის მეთოდი და ეკვივალენტური ფორმების მეთოდი ტესტების ან ინსტრუმენტების ორჯერ გამოყენებას

მოითხოვს, შინაგანი თანხმობის საჩვენებლად ტესტების ან ინსტრუმენტების მიწოდება, შუაზე გახლეჩვის მეთოდის გამოყენებით, მხოლოდ ერთხელ არის საჭირო.

სანდოობის, როგორც შინაგანი თანხმობის, ალტერნატიულ საზომს კრონბახის ალფა კოეფიციენტი წარმოადგენს, რომელსაც ხშირად სანდოობის ალფა კოეფიციენტს ან, უბრალოდ, ალფას უწოდებენ. კრონბახის ალფა იძლევა დებულებებს შორის კორელაციის კოეფიციენტს ანუ თითოეული დებულების კორელაციას სხვა რელევანტური დებულებების ჯამთან და გამოსადეგია მრავალდებულებიანი სკალებისთვის. ეს არის დებულებების (და არა, მაგალითად, ადამიანების) შინაგანი თანხმობის საზომი. ამგვარად ახსნილი სანდოობა რამდენიმე დაშვებას აკეთებს, მაგალითად, იმას, რომ ინსტრუმენტები, მონაცემები და შედეგები უნდა კონტროლდებოდეს, პროგნოზირდებოდეს და მეორდებოდეს. ეს გარკვეული სტილის კვლევას გულისხმობს, როგორც წესი, პოზიტივისტური პარადიგმის ფარგლებში.

ზოგი ავტორი თვლის, რომ ამ პარადიგმაში სანდოობის მიღწევა ვარიაციის ნებისმიერი გარეგანი წყაროს შემცირებითაა შესაძლებელი: იმ პირობების სტანდარტიზებითა და გაკონტროლებით, რომლებშიც შეგროვდა და გაიზომა მონაცემები; შინაგანი თანხმობის უზრუნველსაყოფად პროფესიული განვითარებით; კონკრეტული თემის შესახებ დებულებების რაოდენობის გაზრდით; მონაცემების ანალიზიდან უკიდურესი პასუხების გამორიცხვით (მაგალითად, ცალკე მდგომი მონაცემების გამორიცხვით, რაც IBM.SPSS-ში შეიძლება გაკეთდეს) (Cohen, et. al., 2007).

$$\sigma^2 = \frac{\alpha}{k} \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{k-1}$$

სადაც σ_i^2 - კითხვარის თითოეული პუნქტზე უკუკავშირის დისპერსია; σ^2

სუმირებული სკალის დისპერსია; k – პუნქტების რაოდენობა; თუ მაჩვენებლის მნიშვნელობა 1 ტოლია ან მასთან ახლოს არის, ნიშნავს იმას, რომ ტესტი სანდოა. კრონბახის ალფას კოეფიციენტის მიხედვით მიღებული მაჩვენებლები შეიძლება

მახასიათებლისთვის ვარიანტებს 0,83-დან 0,97 ფარგლებში, რაც ინსტრუმენტის სანდოობაზე მეტყველებს.

კითხვარის შინაარსობრივი ნაწილის შემოწმების შედეგების, ასევე ინსტრუმენტის ვალიდურობისა და სანდოობის გათვალისწინებით თვითგანვითარების დონის დიაგნოსტიკის კითხვარში ადაპტირდა 60 დებულება.

ექსპერიმენტს იმდენად შეიძლება ეწოდოს შინაგანად ვალიდური, რამდენადაც, მის ფარგლებში, სანდოა მიღებული შედეგები (Pilliner 1973). მოცემული ექსპერიმენტი პრაქტიკულობა დასტურდება იმით, რომ შედეგები გარეგანი ვალიდობითაც ხასიათდება, ამდენად შესაძლებელია მისი კონკრეტული ექსპერიმენტის მიღმაც განზოგადება.

დიაგნოსტიკის მონაცემების დამუშავების ავტომატიზაცია.

თვითგანვითარების დიაგნოსტიკის მეორე ეტაპის თავისებურება ანკეტირების შედეგად მიღებული ძალიან დიდი მოცულობის ინფორმაციის აუცილებლობაში მდგომარეობს.

დამუშავების პროცედურა მოიცავს:

1) ანკეტირების ჩატარებისას, რესპონდენტების პასუხების თვითგანვითარების მაჩვენებლებთან, დასაქმებულის პოზიციასთან, ორგანიზაციულ ერთეულთან და ანკეტირების ჩატარების პერიოდთან დაწყვილება;

2) ყველა რესპოდენტის, კითხვარში თითოეული დებულების მიხედვით შედეგების გასაშუალება;

3) მართვის ყველა რგოლში, თვითგანვითარების მაჩვენებლების მნიშვნელობის შესახებ პასუხების საშუალო მონაცემების აგრეგაცია;

4) გადახრის სიხშირის განსაზღვრა;

5) დიაგნოსტიკის შედეგების ვიზუალიზაცია;

6) მრავლფაქტორული რეგრესული ანალიზის ჩატარება, რომელიც საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს თვითგანვითარებაზე მოქმედი კრიტიკული ფაქტორები და პროცესების განვითარების ტენდენციები (Комаров 2013: 215);

რეგრესული ანალიზი კორელაციურ ანალიზთან მჭიდროდ დაკავშირებული მეთოდია, რომლითაც შეისწავლება ერთი ან რამოდენიმე დამოუკიდებელი

$X_1, X_2, \dots, X_n$ ცვლადის გავლენა დამოკიდებულ Y ცვლადზე. დამოუკიდებელ ცვლადებს რეგრესორები ან პრედიქტორები ეწოდებათ, დამოკიდებულ ცვლადს კი - მოპასუხე, (კრიტერიალური) ცვლადები.

ფუნქციური კავშირი დამოკიდებულ და დამოუკიდებელ ცვლადებს შორის შესაძლებელია აღიწეროს გარკვეული განტოლებით, რომელსაც რეგრესიის განტოლება ეწოდება. ყველაზე ხშირად პრაქტიკაში წრფივი რეგრესია გვხვდება ანუ დამოკიდებულება მოცემული წრფივი ფუნქციით.

$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + a$, რომელშიც კოეფიციენტები $a, b_1, b_2, \dots, b_n$ მოიძებნება უმცირეს კვადრატთა მეთოდით.

რეგრესიული ანალიზის საშუალებით განისაზღვრება რეგრესიის განტოლებაში ამა თუ იმ ფაქტორის შემოღების აუცილებლობა და ყოველ ნაბიჯზე ფასდება მიღებული რეგრესიის განტოლებების ვარგისიანობა ანუ მოწმდება რამდენად „კარგია“ მონაცემთა თანხვედრა არსებულ მოდელთან (Field 2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. SAGE Publications Ltd. (კისი 2008).

მრავალფაქტორული რეგრესიული ანალიზი, თვითგანვითარების მაჩვენებლის ქცევის პროგნოზირების, ასევე კრიტიკული ფაქტორების (რომლებიც გავლენას ახდენენ პერსონალის ინიციატივიანობაზე), გამოვლენის საშუალებას იძლევა, რაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელს, მოცემული ფაქტორების მონიტორინგზე ყურადღების კონცენტრირებაში ეხმარება (Комаров 2013: 216).

მონაცემების შეყვანა განხორციელდა SPSS-ში. მონაცემთა გაწმენდა მოხდა Syntax პროგრამირების ენით. განხორციელდა მონაცემთა დამუშავება კვლევის ამოცანების გათვალისწინებით.

ამგვარად, პირსონის კოეფიციენტის მეშვეობით დამტკიცდა გამოკითხვის შედეგების მათემატიკური დამუშავების შესაძლებლობა. დიაგნოსტიკების საპილოტე ვერსიის მეშვეობით დადასტურდა ადაპტირებული ინსტრუმენტის ვალიდურობა და სანდოობა. ექსპერიმენტის შედეგებმა შესაძლებელი გახადა გადამოწმებულიყო შემუშავებული ინსტრუმენტის ეფექტიანობა, შედეგად მოხდა მისი პრაქტიკაში გამოყენება.

3.2. ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკა სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის მაგალითზე

ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკისთვის შემოთავაზებულმა ინსტრუმენტმა დაამტკიცა სანდოობა და ვალიდურობა. თუმცა მის პრაქტიკულ გამოყენებაზე სრულყოფილ წარმოდგენა შესაძლებელია ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკის მეთოდოლოგიის აპრობაციით, რომელიც განხორციელდა სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლაში.

აპრობაცია თბილისის #82 საჯარო სკოლაში, ერთმანეთთან დაკავშირებული რამდენიმე ეტაპისგან შედგებოდა.

თვითგანვითარებაზე დაფუძნებული მართვის პრინციპებზე გადასვლა იწყება წინასწარი მოსამზადებელი ეტაპით, რომელიც მოიცავს:

- სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოებისა და ტექნიკური მახასიათებლების შემუშავების მიზნით, სამუშაო ჯგუფის შექმნა;

- ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკის მიზნების განსაზღვრა;

- სკოლის მიმდინარე მდგომარეობის ანალიზი, საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლების, კონკურენტების, შიდა კლიმატის, საფრთხეების, შესაძლებლობებისა და რისკების დინამიკის ანალიზი;

- შეფასება;

მოსამზადებელი ეტაპის შედეგებმა საშუალება მომცა გამეკეთებინა სკოლის ძლიერი და

გასაუმჯობესებელი მხარეების შესახებ წინასწარი დასკვნები.

საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლა (შემდგომში – სკოლა) საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე მცხოვრები მოსწავლეებისთვის სრული ზოგადი განათლების უზრუნველსაყოფად ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონის შესაბამისად „ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებად დაფუძნებისა და საჯარო სკოლის წესდების დამტკიცების შესახებ“ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრის 2005 წლის 15 სექტემბრის №448 ბრძანებით დაფუძნდა. იგი ასრულებს

კანონით განსაზღვრულ ფუნქციებს და ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების მისაღწევად ახორციელებს ეროვნული სასწავლო გეგმის დანერგვას. სკოლა შექმნილია სახელმწიფო ქონების საფუძველზე და მის სახელმწიფო კონტროლს ახორციელებს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

სკოლა არის საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მმართველობის სფეროში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი.

1943 წლიდან აღნიშნული სკოლა არსებობდა, როგორც თბილისის #82 საშუალო სკოლა. არის საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ შექმნილი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, რომელიც დამოუკიდებლად ახორციელებს საგანმანათლებლო საქმიანობას და უზრუნველყოფს ზოგადი განათლების მიღებას დაწყებით, საბაზო და საშუალო საფეხურზე ეროვნული სასწავლო გეგმის შესაბამისად. სკოლა თავის საქმიანობას წარმართავს საჯაროობისა და გამჭვირვალობის პრინციპების დაცვით და ხელმძღვანელობს საქართველოს კონსტიტუციით, საქართველოს საერთაშორისო ხელშეკრულებებითა და შეთანხმებებით, ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონითა და სხვა სამართლებრივი აქტებით. დასახულ მიზნებსა და დაკისრებული ფუნქციებს სკოლა ახორციელებს სპეციალური უფლებათუნარიანობის ფარგლებში. იგი საკუთარი სახელით იძენს საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებულ უფლებებსა და მოვალეობებს, დებს გარიგებებს და გამოდის სასამართლოში მოსარჩელედ და მოპასუხედ. სკოლას აქვს დამოუკიდებელი ბალანსი, მრგვალი ბეჭედი, ანგარიში ბანკში და საჯარო სამართლის იურიდიული პირის სხვა ატრიბუტიკა.

საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული კომპეტენციის ფარგლებში და სკოლის წესდებით განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად სკოლა:

- ქმნის პირობებს ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მატარებელი, თავისუფალი პიროვნების ჩამოყალიბებისათვის;
- ხელს უწყობს მოზარდის გონებრივი და ფიზიკური უნარ-ჩვევების განვითარებას, აუცილებელი ცოდნით უზრუნველყოფას, ცხოვრების ჯანსაღი წესის დამკვიდრებას, მოსწავლეთაა ლიბერალურ-დემოკრატიულ ღირებულებებზე დამყარებული

სამოქალაქო ცნობიერების ჩამოყალიბებას, კულტურულ ფასეულობათა პატივისცემას, მოსწავლის მიერ ოჯახის, საზოგადოების, სახელმწიფოსა და გარემოს წინაშე საკუთარი უფლება-მოვალეობების გაცნობიერებას.

- საჯარო სკოლა მისთვის სახელმწიფოს მიერ გადაცემულ ქონებას განკარგავს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს თანხმობის საფუძველზე, კანონმდებლობით გათვალისწინებული წესით.

- საჯარო სკოლა საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობის აღრიცხვა- ანგარიშგების დოკუმენტებს აწარმოებს საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

- სახელმწიფო უზრუნველყოფს სრული ზოგადი განათლების მიღებას. მოსწავლის განათლების სახელმწიფო დაფინანსება ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში გრძელდება 12 წლის განმავლობაში.

- დასახული მიზნებისა და დაკისრებული ფუნქციების განსახორციელებლად “საჯარო სამართლის იურიდიული პირის შესახებ” საქართველოს კანონის შესაბამისად,

სკოლას საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს მიერ კანონმდებლობით დადგენილი წესით გადაეცემა შესაბამისი ქონება.

- სკოლა უფლებამოსილია საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს თანხმობით განახორციელოს შემდეგი ქმედებები:

- ა) უძრავი ქონების შეძენა, გასხვისება და დატვირთვა;
- ბ) სესხის აღება;
- გ) თავდებობა;
- დ) საშტატო განრიგისა და ხელფასის ფონდის განსაზღვრა;
- ე) სხვა გადაწყვეტილებები სკოლის ქონებასთან დაკავშირებით, რომლებიც სცილდება ჩვეულებრივი საქმიანობის ფარგლებს.

- „ბ“ და „გ“ ქვეპუნქტებით გათვალისწინებულ ქმედებათა გასახორციელებლად აუცილებელია საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს თანხმობა.

- საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს უარი ამ მუხლის პირველი პუნქტით განსაზღვრული ქმედებების გახორციელებაზე შეიძლება გასაჩივრდეს სასამართლოში.

- ისეთი გარიგების დადებისას, რომლის ღირებულება აღემატება სკოლის ბიუჯეტის 5%, აუცილებელია სამეურვეო საბჭოს თანხმობა.

- სკოლას უფლება არ აქვს მისთვის გადაცემული სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული ქონება სარგებლობის უფლებით გადასცეს (მათ შორის გააქირაოს, იჯარის, თხოვების ფორმით გადასცეს), დააგირაოს იპოთეკით ან სხვაგვარად დატვირთოს საქართველოს ეკონომიკური სამინისტროს ან მის ტერიტორიულ ორგანოსთან (მესაკუთრესთან) შეუთანხმებლად.

- სკოლის მიმდინარე ხარჯების დაფინანსება ხორციელდება საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით სახელმწიფოს მიერ ვაუჩერის გაცემით.

- სკოლის კაპიტალურ ხარჯების ანაზღაურება ხდება სახელმწიფო ან/და ადგილობრივი ბიუჯეტიდან.

- სკოლას უფლება აქვს მოიზიდოს საქართველოს კანონმდებლობით ნებადართული სხვა ფინანსური სახსრები, მათ შორის, მიიღოს შემოსავალი ეკონომიკური საქმიანობით, თუ ეს საქმიანობა არ ახდენს მავნე ზეგავლენას მოსწავლეთა ფიზიკურ და ზნეობრივ განვითარებაზე. მიღებული სახსრები კანონმდებლობის შესაბამისად ხმარდება მხოლოდ სკოლის მიზნებისა და ფუნქციების განხორციელებას.

- სკოლის ყველა შემოსავალი და ხარჯი აისახება მის ბიუჯეტში.

- სკოლა ვალდებულია საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი წესით აწარმოოს საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობის აღრიცხვა ანგარიშგება, შეადგინოს ბალანსი და დასამტკიცებლად წარუდგინოს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს შესაბამისი ტერიტორიული ორგანოს მეშვეობით.

- დირექტორი თანხებს განკარგავს სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული სკოლის ბიუჯეტის მიხედვით.

- დირექტორი უფლებამოსილია გადაუდებელი აუცილებლობისას, სამეურვეო საბჭოს თანხმობის გარეშე გადაანაცვლოს ბიუჯეტის ერთი მუხლის სახსრების არა უმეტეს 10%-ისა მეორე მუხლში. ამ ცვლილებამ არ უნდა გამოიწვიოს მასწავლებელთა ხელფასების შემცირება. სამეურვეო საბჭოს მიერ დირექტორის მიერ წარდგენილი

სკოლის ბიუჯეტის დაუმტკიცებლობის შემთხვევაში სკოლა უფლებამოსილია გაწიოს

ხარჯები კანონმდებლობით დადგენილი წესით.

- სკოლის წლიურ ბალანსს ამოწმებს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ დანიშნული დამოუკიდებელი აუდიტორი.

- მაკონტროლებელ ორგანოს უფლება აქვს მოითხოვოს კონტროლის განსახორციელებლად საჭირო მასალები და ინფორმაცია. სკოლამ მაკონტროლებელ ორგანოს მოთხოვნილი ინფორმაცია უნდა წარუდგინოს არა უგვიანეს 15 დღის ვადაში.

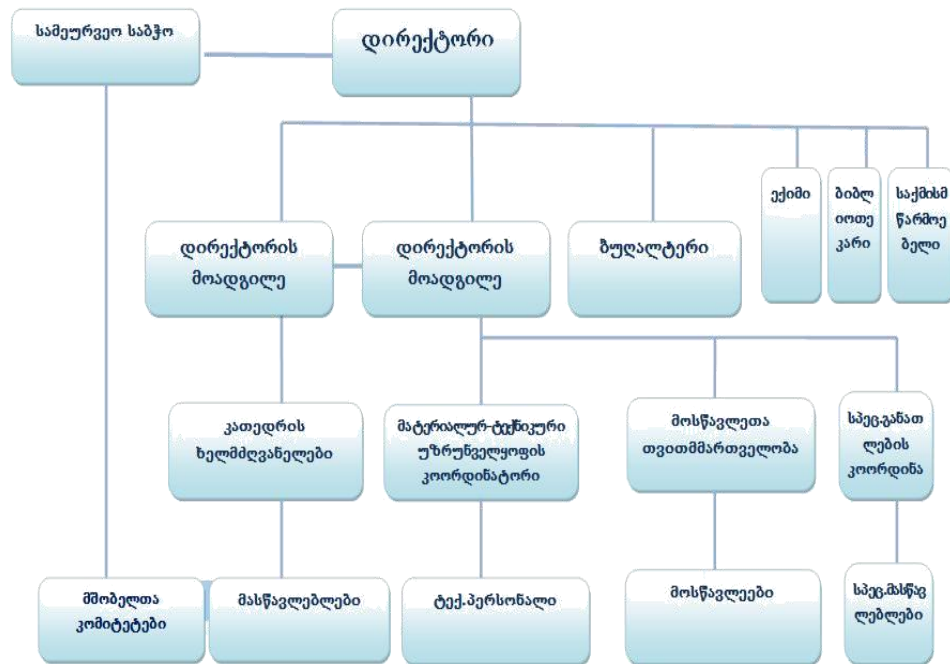
სკოლის სტრუქტურა განისაზღვრება სკოლის წესდებით რომელსაც ბრძანებით ამტკიცებს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრი.

სკოლას ხელმძღვანელობს დირექტორი, რომელსაც ირჩევს სკოლის სამეურვეო საბჭო 6 წლის ვადით. ერთი და იგივე პირის დირექტორად ზედიზედ არჩევა შეიძლება მხოლოდ ორი ვადით.

სკოლის დირექტორი არჩევიდან 2 კვირის ვადაში ნიშნავს დირექტორის მოადგილეებს, მათ შორის, დირექტორის მიერ თავისი უფლებამოსილების განხორციელების შეუძლებლობის შემთხვევაში დირექტორის მოვალეობის შემსრულებელს და ამ მონაცემებს აგზავნის სარეგისტრაციოდ საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში. სკოლის სტრუქტურა მოიცავს პედაგოგიურ საბჭოს, სამეურვეო საბჭოს,

სკოლის დირექციას, მოსწავლეთა თვითმმართველობას დისციპლინურ და საფინანსო კომიტეტს, სააპელაციო კომიტეტს.

ნახაზი 8.



(დეტალურად იხილეთ: <http://82.edu.ge/wp-content/uploads/2016/07/82-%E1%83%94-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%AF%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%9D-%E1%83%A1%E1%83%99%E1%83%9D%E1%83%9A%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%A1%E1%83%A2%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%98%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%98-%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%92%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%9B%E1%83%90-2015-2021.pdf>)

დიაგნოსტიკის შემდგომი ეტაპი მოიცავს, შემუშავებული კითხვარითა და მისი დამუშავება ავტომატიზირებული პროგრამული კომპლექსით, ფაქტოლოგიური მასალის შეკრებას. გამოკვლევის ობიექტის მიმართ სამუშაოები დაიწყო რეპრეზენტატიული შერჩევის ფორმირებით.

შერჩევის აუცილებელი მოცულობის დასადგენად, გათვალისწინებული იყო მისი ჰომოგენურობა, ე.ი. შესასწავლი მაჩვენებლების თვალსაზრისით, ობიექტების ერთობლიობის ერთმანეთთან სიახლოვის ხარისხი (ჰელევიკი 2002: 192) ამის გარდა,

თვითგანვითარების პროცესების განვითარების ხარისხი (ინტენსიურობის) შესაძლოა მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს სკოლის მართვის დონის მიხედვით.

თბილისის #82-ე საჯარო სკოლაში გამოიყო 3 ძირითადი ორგანიზაციული სტრუქტურული რგოლი: უმაღლესი (სკოლის დირექცია), საშუალო (კათედრები/ადმინისტრაცია) და დაბალი (მასწავლებლები და სხვა დასაქმებულები (მდ), რომელთა გათვალისწინებითაც ხორციელდებოდა თვითგანვითარების დიაგნოსტიკა.

უმაღლესი მმართველობითი რგოლის (სდ) ანკეტირება მიმდინარეობდა გამოკითხვით.

საშუალო მმართველობის რგოლში რეპრეზენტატიულობის უზრუნველსაყოფად გამოყოფილია ორი ნაწილი - კათედრები (კა) და ადმინისტრაცია (ად). დაბალი მმართველობითი რგოლიდან, მასწავლებლებიდან და დასაქმებულებიდან (მდ) ანალიზის ობიექტების შესარჩევად, ვიხელმძღვანელებთ კვლევის მიზნებითა და საშუალო მმართველობითი რგოლის ადმინისტრაციულ (ად) ნაწილში, თვითგანვითარების პრინციპების დამკვიდრების განსაკუთრებული აქტუალობით. ამგვარად, სტრუქტურის მოცემულ რგოლში კვლევაში მონაწილეობა მიიღო ამ ერთეულის ყველა თანამშრომელმა.

ანკეტირება მიმდინარეობდა ყველა თანამშრომლისთვის მოსახერხებელ პირობებში.

რესპოდენტებს მიეცათ კითხვარის შევსების ინტრუქცია. მონაცემების დამუშავება მოხდა შესაბამისი პროგრამით.

დიაგნოსტიკის ერთიანი შედეგები წარმოდგენილია ცხრილში 7-ში.

ცხრილის საერთო შეფასებები, შესაძლოა შემდგომი დიაგნოსტიკის ან ბენჩმარკინგის შედეგებთან შესადარებელ ბაზად გამოდგეს.

თვითგანვითარების შესახებ დასკვნები და ასევე რეკომენდაციები უნდა შემუშავდეს მხოლოდ ინდივიდუალურ მახასიათებლებზე პასუხების დეტალური შესწავლის შემდეგ.

პირველ რიგში, მაჩვენებლების - „პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე, თვითკონტროლი“ და „ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგის მიღება“

შეფასების მიხედვით, უნდა განვიხილოთ შესაძლებლობების შედეგიანობა და მოტივაციის მექანიზმები.

მმართველობის ყველა რგოლის თანამშრომელმა, ინიციატივის რეალიზაციაზე საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღების, არც თუ მაღალი მაჩვენებელი დააფიქსირა (42%), და პასუხებიდან გამომდინარე, ეს არ არის დაკავშირებული არც უნარებთან და არც პასუხისმგებლობის შიშთან. თუმცა თვითგანვითარებისკენ სწრაფვა იკვეთება. რაც შეიძლება უკეთ მუშაობის სურვილი აღინიშნება (64%), ხელმძღვანელობისგან მინიმალური კონტროლით შედეგების მიღწევა (57%). ამოცანების შესრულებისას პრიორიტეტების დასახვასა და თანმიმდევრობის განსაზღვრაში დამოუკიდებლობის ხარისხს ასახელებს 47%. აქტიურ, ინიციატივიან პოზიციას იკავებენ ხელმძღვანელები, რომლებიც მონაწილეობენ მენტორობაში (67%), და ხშირად მხარს უჭერენ უშუალოდ მათი დაქვემდებარებულების ინიციატივებს (82%); ეს მაჩვენებელი იშვიათია უშუალოდ მასწავლებლების/ტექნიკური პერსონალის დონეზე (52%). ინიციატივების გამოვლენის და პასუხისმგებლობის აღების რეალური ფაქტები გვხვდება იშვიათად და განსხვავდება მმართველობის რგოლების მიხედვით.

სამუშაო აღწერილობის მიღმა დამატებითი ძალისხმევის გამოვლენის ინტენსივობის ხარისხის შეფასებები განსხვავდება მმართველობის რგოლების მიხედვით და საშუალოდ შეადგენს 47%-ია.

მმართველობითი რგოლის ყველა დონის თანამშრომლების 35% აღნიშნავდა, რომ მუშაობის ახალი მეთოდების დანერგვის, ხოლო 28% მომსახურების ან შედეგის გაუმჯობესებისთვის იშვიათად ან არასოდეს ავლენდა ინიციატივას.

ამგვარად, სკოლის თანამშრომლებში თვითგანვითარებისკენ მისწრაფება თითქოს იკვეთება, თუმცა ინიციატივიანი ქცევის და პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღების ფაქტები უკიდურესად იშვიათად გვხვდება.

მოტივაციის მექანიზმებისა და შესაძლებლობების ამსახველი მაჩვენებლების ანალიზი, საშუალებას იძლევა სკოლის გავარკვიოთ თვითგანვითარების მაჩვენებლების დაბალი შედეგების მიზეზები ან მინიმუმ უფრო მივუახლოვდეთ მათ.

I. მოტივაციის მექანიზმები

ინდივიდების, ჯგუფების, სკოლის ინტერესების და მიზნების თანხვედრა.

მოცემულ მაჩვენებლებზე დიაგნოსტიკის შედეგები სამ ბლოკად არის წარმოდგენილი:

1) პირადი და სკოლის მიზნების თანხვედრით პროცესების მუშაობა:

დიაგნოსტიკის შედეგების მიხედვით, ორგანიზაცია იშვიათად ახალისებს თანამშრომლებს საკუთარი მიზნების დამოუკიდებლად ფორმულირებისთვის, მიღებული შედეგები უმნიშვნელოდ მერყეობს 39% გარშემო. ამ ფონზე იკვეთება საშუალო მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელები - 50%, რაც შესაძლოა მმართველობის სხვადასხვა დონეზე ორგანიზაციული მიზნების მიღწევაში, სხვადასხვა ხარისხით ჩართულობის დასტური იყოს.

მსგავსი ტენდენცია ნარჩუნდება პირადი მიზნების მიღწევაში სკოლის მხარდაჭერისა და დაჯილდოების შეფასებისას. უმაღლესი მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელების და მასწავლებლების/ტექნიკური პერსონალის 40% ამ პროცესს აღნიშნავს, როგორც იშვიათობას, მაშინ, როცა საშუალო რგოლის მმართველობის 67 %

ამბობს, რომ ეს ხშირად ხდება.

ორგანიზაციაში, მმართველობის იერარქიული სტრუქტურაა გამოკვეთილი, როცა ინიციატივა მოდის „ზემოდან“, რაც იმას ნიშნავს, რომ დასაქმებულების მიზნები ორგანიზაციის მიზნებთან სრულად ვერ იქნება კორელაციაში.

მაღალი და საშუალო მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელები აღნიშნავენ ჯგუფური, ერთობლივი შედეგების მიღწევის დაბალ მოტივაციას (32% და 35%), იმ ფონზე, რომ სკოლა ახალისებს თანამშრომლებს ჯგუფური შედეგის მიღწევისთვის (65% და 88%). მასწავლებლების/ტექნიკური პერსონალის დონეზე ადამიანები გაცილებით მეტად არიან მოტივირებულები (61%), მათ ზუსტად ასე შეაფასეს ხელმძღვანელობის მხრიდან ჯგუფური მუშაობის მხარდაჭერაც.

2) სკოლის განვითარებაზე პერსონალის გავლენა:

თანამშრომლები უკიდურესად იშვიათად იღებენ მონაწილეობას ორგანიზაციული სტრატეგიების და მიზნების შემუშავებაში, მმართველობს უმაღლეს დონეზეც კი (38%).

დასაქმებულებმა აღნიშნეს, რომ პრაქტიკულად არასოდეს იღებენ ამ პროცესებში მონაწილეობას (24%), რაც განაპირობებს იმას, რომ ისინი ვერ მოახდენენ ორგანიზაციის განვითარების მართვაზე ზეგავლენას.

მიუხედავად ამისა, თანამშრომლების უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ ხელმძღვანელები ხშირად, ხოლო საშუალო მმართველობის რგოლში ყოველთვის მხარს უჭერენ მათ ინიციატივებს. დაჯილდოება ინიციატივის გამოვლენისთვის ხდება იშვიათად (32%).

მმართველობის უმაღლეს რგოლებში მიზნების მისაღწევად უფლებებისა და პასუხისმგებლობების დელეგირება შეფასდა 66%, ხოლო მასწავლებლებისა და ტექნიკური პერსონალის დონეზე 47%, რაც იძლევა საშუალებას გამოვიტანოთ დასკვნები იმის შესახებ, რომ სკოლაში რეალურად უპირატესობა ენიჭება შემსრულებლობას ვიდრე ინიციატივიანობას.

3) თანამშრომლები აღიარებენ ერთმანეთის საჭიროებებს და მხარს უჭერენ მათ დაკმაყოფილებას:

საერთო ჯამში, უნდა აღინიშნოს, რომ მმართველობის ყველა რგოლის ხელმძღვანელები აღიარებენ პირადი და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრას, რაზეც მეტყველებს მიღებული მაჩვენებლები: დასაქმებულებისა და ხელმძღვანელების უმრავლესობა თვლის, რომ ხელმძღვანელობა ხშირად მხარს უჭერს ერთობლივ მუშაობას (61% და 65%), ამასთან, საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები დარწმუნებულები არიან, რომ ყოველთვის მხარს უჭერენ გუნდურ მუშაობას (88% და 99% კა).

გამოკითხულთა უმრავლესობა აღნიშნავდა ყველა დასაქმებულისთვის პროფესიული განვითარების შესაძლებლობას (უმაღლესი და საშუალო მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელები 60% , ხოლო მასწავლებლები და სხვა დასაქმებულები 71%). ამასთან პედაგოგებმა აღნიშნეს, რომ არსებული სისტემა საშუალებას იძლევა მიიღონ ყველა საჭირო ცოდნა და უნარი, რაც დაეხმარება მუშაობაში (78%), თუმცა ამ საკითხთან დაკავშირებით, მაღალი და საშუალო მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელების პოზიცია განსხვავებულია (41% და 50%). ეს შესაძლოა მიანიშნებდეს, ლიდერული უნარების განვითარების კუთხით, პროფესიული განვითარების არსებული სისტემის ნაკლოვანებაზე.

მიუხედავად ამისა, ცოდნის გენერირებისა და გაზიარების მიზნით არაფორმალური გაერთიანებების შექმნის მცდელობები არ განხორციელებულა შეფასების არც ერთ დონეზე (საშუალო მაჩვენებელი - 27%).

დასკვნები და რეკომენდაციები:

სკოლაში ცდილობენ, ჯგუფური შედეგების მიღწევისთვის საკუთარი და ორგანიზაციული მიზნების შეთანხმებას.

მოცემული მცდელობა უნდა შეფასდეს, როგორც არასაკმარისი, საერთო შედეგის მიღწევის მოტივაცია ძალიან დაბალია (34%) . აუცილებელია SMART (კონკრეტული,

გაზომვადი; მიღწევადი; რეალისტური; დროული) მიზნების ერთობლივი შემუშავების,

მიღწევის გზების, მოსალოდნელ შედეგებზე ანგარიშვალდებულების სავალდებულო პროცესის დანერგვა. პროცესის არსებობა საშუალებას მისცემს პერსონალს მოახდინონ ძალისხმევის კოორდინაცია, გამოიწვიონ პირადი და როგორც თანმდევი პროცესი,

სკოლის მიზნების მიღწევის ბუნებრივი სურვილი. შეიქმნება შემოქმედებითი დამაბულობის ეფექტი.

სკოლის განვითარების პროცესში პერსონალის დაბალი ჩართულობა, განპირობებულია ორგანიზაციული მიზნების შემუშავების პროცესში თანამშრომლების იშვიათი მონაწილობით, რაც აგრეთვე რეკომენდებულია გახდეს სავალდებულო.

მასწავლებლებისა და სხვა დასაქმებულების ნდობის ხარისხი ხელმძღვანელების მიმართ, დაბალია რაც ერთი მხრივ მოითხოვს მოტივაციის სისტემის შცვლას, მეორე მხრივ კი დასაქმებულების მნიშვნელოვან და აუცილებელ ინფორმაციაზე მეტი წვდომით, უფლებამოსილების მეტად დელეგირებითა და მუშაობაში მეტი დამოუკიდებლობით ლიდერების უფლებამოსილების გაძლიერებას.

შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაციისა და მისი ინტენსივობის მაჩვენებლის ანალიზისას ა. ო. პროგჟინის (Пригожин 2010: 173) კოორდინატების ორი ღერძის მიხედვით, გამოყენებული იყო მოტივაციის ფაქტორების კლასიფიკაცია.

ინდივიდუალური წინვლის შესაძლებლობზე დაკვირვება ხდება შემდეგი პოზიციებიდან: 1) ორგანიზაციული ინიციატივიანი ქცევის დაჯილდოება

(დაჯილდოების პროცედურის სიცხადე და გამჭვირვალობა, მიღწეული შედეგების მიხედვით დაჯილდოვება და სხვა) (პრიგოჟინი 2010:173).

ორგანიზაციის თანამშრომლები აღიარებენ, რომ ანაზღაურების არსებული სისტემა არ ითვალისწინებს საკუთარ თავზე დამატებითი პასუხისმგებლობების აღებას.

ნებისმიერი რესპოდენტის პასუხია „იშვიათად“. უმაღლესი მმართველობითი რგოლი - 22%, საშუალო - 39%, მასწავლებლები და სხვა დასაქმებულები - 28%. სტიმულირების სისტემა ვერ უზრუნველყოფს მკაფიო კავშირს შრომასა და დაჯილდოებას შორის, რაც გაცილებით მკვეთრად შესამჩნევია ტექნიკური პერსონალის და მასწავლებლების დონეზე. უმაღლესი და საშუალო მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელების შეფასებამ შეადგინა 46%, ხოლო ტექნიკური პერსონალის და მასწავლებლების 32%.

ხელმძღვანელობა თვლის, რომ საერთო შედეგში ინდივიდუალური შენატანების შეფასების ობიექტურობის პრინციპი ხშირია 61%, საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები დარწმუნებულები არიან, რომ ყოველთვის ახდენენ სამართლიანობის და გონიერების დემონსტრირებას 86%, მასწავლებლები და ტექნიკური პერსონალი - იშვიათად 47%.

შეფასებების აბსოლუტური გადახრაა - 39%.

2) ინიციატივის გამოვლენის პირობების არსებობა (ახალი ცოდნის მისაღებად აუცილებელი რესურსების ხელმისაწვდომობა, ბიუროკრატიული ბერკეტების არარსებობა და სხვა.)

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ქმნის ყველა დასაქმებულისთვის ახალი ცოდნის მიღებისა და კვალიფიკაციის ზრდის პირობებს. მაღალი და საშუალო რგოლის მმართველობისთვის 59% და 57% , მასწავლებლები და კათედრები აღნიშნულს აფასებენ გაცილებით მაღალი მაჩვენებლით 66% და 71%.

თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ ინიციატივების რეალიზებისთვის რესურსებს გამოყოფენ იშვიათად 38%, გამოწვევას ადმინისტრაცია, სადაც აღნიშნული საკითხის შესახებ მაჩვენებელი 50%. მასწავლებლების და სხვა დასაქმებულების, აგრეთვე უმაღლესი მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელების უმრავლესობა თვლის, რომ ხდება ერთობლივი მუშაობის წახალისება და მხარდაჭერა (61% და 65%),

ამასთან საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები დარწმუნებულები არიან, რომ გუნდური მუშაობის აშკარა მხარდაჭერას ახდენენ (88% და 99%).

თანამშრომლების უმრავლესობა აღნიშნავს, რომ ინიციატივის რეალიზება ხანგრძლივი განხილვებისა და დამტკიცების პროცედურების გარეშე, იშვიათად ხდება. ამდენად, შესაძლებლობები, რომლებსაც სკოლის სტრუქტურა სთავაზობს, სუსტი მოტივატორია. ამ მიმართულებით შეფასება ყველა დონეზე საშუალოდ 34%-ია.

შეფასებებმა დაადასტურეს, რომ სკოლაში აღიარებენ ინიციატივიანი ქცევის მხარდაჭერის აუცილებლობას. უმაღლესი და საშუალო რგოლის მმართველობის ხელმძღვანელები, საკუთარი ინიციატივის მფარველის როლში გამოდიან. შედეგები 64% და 68% ტოლია. მასწავლებლებისა და სხვა დასაქმებულების დონეზე მაჩვენებელი დაბალია და 50% შეადგენს. ხელმძღვანელებს შეუძლიათ რთული ამოცანების გადასაჭრელად შთააგონოს პერსონალი. უმაღლესი და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელების შეფასებებია 84% და 65%, ხოლო მასწავლებლებისა და სხვა დასაქმებულების დონეზე, მაჩვენებელი დაბალია და 58% შეადგენს.

ხელმძღვანელების მზაობა პერსონალთან განიხილოს სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული პრობლემები, შეფასებულია უმაღლეს დონეზე. უმაღლესი და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებში 74% და 84%, ხოლო მასწავლებლებისა და სხვა დასაქმებულების დონეზე მაჩვენებელი დაბალია და 52% შეადგენს. მოცემულ დებულებებში ასეთი მნიშვნელოვანი განსხვავება, დასაქმებულთა მოტივაციის მიმართ ხელმძღვანელობის მხრიდან არასაკმარის ყურადღებზე მიანიშნებს.

მოტივაციის შინაგანი ფაქტორები ფასდებოდა შემდეგ დებულებებზე დაყრდნობით:

1) პირადი და ორგანიზაციული სტრუქტურული ერთეულების მიზნების მიღწევების შედეგიანობა ფასდება, დარდება და ხდება გასაჯაროება.

სკოლაში იშვიათად გამოიყენება ინსტრუმენტები, რომლებიც პერსონალში მონდომებისა და ჯანსაღი კონკურენციის განცდას გამოიწვევს. იშვიათად ხდება თანამშრომელთა, სტრუქტურული ერთეულების შეფასება. ამ საკითხისადმი საშუალო მაჩვენებელი 36%-ია.

თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ შემოსავლების, რესურსების დაგეგმვასა და განკარგვაში ჩართულობის შესაძლებლობა ნაკლებია. უარყოფითად აისახება შინაგანი მეწარმეობის, მიკუთვნებულობის განვითარებაზე. აღნიშნული დებულება უმაღლესი

და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებში 16% და 8%-ია, ხოლო მასწავლებლებისა და სხვა დასაქმებულების დონეზე, მაჩვენებელი მაღალია და 53% შეადგენს.

პერსონალის 63% მზად არის დიდხანს იმუშაოს, ამასთან 70% აღნიშნავს, რომ შესასრულებელი სამუშაო შეესაბამება მათ შესაძლებლობებს და ინერესებს, რაც ერთგულების მაღალ დონეზე მეტყველებს.

დასკვნები და რეკომენდაციები:

„მინაგანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა“ - მაჩვენებლის დიაგნოსტიკის შედეგები მოწმობს, რომ უმაღლესი და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები აცნობიერებენ თანამშრომლების ინიციატივითი ქცევის მხარდაჭერას. ამ საკითხთან დაკავშირებით მნიშვნელოვანი აზრთა სხვადასხვაობა, მართვის მიმდინარე პრაქტიკაში ფარულ წინააღმდეგობებზე მიუთითებს.

ხელმძღვანელები სიტუაციას უფრო ოპტიმისტურად აფასებენ, ვიდრე მასწავლებლები და სხვა დასაქმებულები.

კარგი იქნება გაცილებით დეტალური კვლევის მიზანმიმართულად ჩატარება, რომლის შედეგები შესაძლებელია გამოდგეს ლიდერობის კომპეტენციების განვითარების პროგრამის შემუშავებისთვის, მოტივაციური მექანიზმების სრულყოფისთვის.

დასაქმებულების უმრავლესობა აცნობიერებს კავშირს საკუთარ კეთილდღეობასა და სკოლის წარმატებას შორის. მზად არიან დიდხანს იმუშაონ და კეთილსინდისიერად შეასრულონ საკუთარი მოვალეობები, თუმცა თვითგანვითარების ასპექტში, გრძელვადიანი მოტივაციის მაჩვენებლების განხილვისას, მოცემული პარამეტრები რჩება პასივში. ერთგულების პოტენციალის გამოყენება, ქცევითი მოდელების ფორმირების მიმართულებით მთელ რიგ ქმედებებს მოიცავს. ხასიათდება სკოლაში ცვლილებების პროცესში, სტრატეგიული მიზნების მიღწევაში თანამშრომელთა ჩართულობის მაღალი ხარისხითა და ორგანიზაციული ერთეულების, მაგალითად კათედრებებზე არსებული აქტუალური პრობლემების ერთობლივად გადასაჭრელად, მასწავლებლების მონაწილეობის მიზანმიმართული გააქტიურებით.

თანამშრომლები მზაობას აცხადებენ აილონ დამატებითი პასუხისმგებლობა,

გამოავლინონ სკოლის მიმართ ძლიერი ერთგულება. თუმცა, სკოლის მუშაობის გაუმჯობესებაში, ინიციატივის გამოვლენის ფაქტები იშვიათია (საშუალოდ 31%).

დასკვნა და რეკომენდაცია:

მოცემული მაჩვენებლის შეფასებების შედარებისას, აშკარა ხდება, რომ შემაკავებელი ფაქტორია შრომის ანაზღაურების და წახალისების სისტემა. აუცილებელია გადაიხედოს წახალისებისა და მასწავლებლებისთვის საათების განაწილების სისტემა. ის დაფუძნებული უნდა იყოს კომპეტენციაზე, რომელიც პროფესიულ თვისებებს, შედეგებსა და დასაქმებულის დაჯილდოებას შორის უზრუნველყოფს ცალსახა კავშირს.

გარეგანი მოტივაცია რეკომენდებულია შეივსოს შინაგანით: ორგანიზაციული განვითარების შინაგანი მისწრაფების გააქტიურებით, მიღწევებისკენ სწრაფვისთვის, მეტოქეობისა და შიდა კონკურენციისთვის წახალისების ეფექტური მექანიზმით.

II. ინიციატივის გამოვლენის შესაძლებლობები დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა

სტრუქტურა, შესაძლებლობები შესაძლებელია წარმოდგენილია ორ ბლოკად:

1) ინიციატივის გამოვლენა და რეალიზება დაბრკოლების გარეშე, ჯგუფებში გაერთიანება, სტრუქტურული ერთეულების შექმნა და დაშლა.

ყველა რგოლის თანამშრომლების 35%-მა აღნიშნა, რომ სკოლის სტრუქტურა, კანონმდებლობა არ იძლევა ახალი სტრუქტურული ერთეულების შექმნის საშუალებას.

სირთულეები წარმოიქმნება სტრუქტურულ ერთეულებს შორის რესურსების განაწილების დროსაც 40%.

სკოლის მიზნების მიღწევისთვის, საჭირო უფლებამოსილებით აღჭურვილია მხოლოდ უმაღლესი მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელები (54%). საშუალო რგოლმა, მასწავლებლებმა და სხვა დასაქმებულების 36% აღნიშნეს, რომ სკოლის სტრუქტურა, პერსონალის მიზნებისა და ინიციატივების რეალიზების უფლებამოსილებით აღჭურვის საშუალებას, იშვიათად იძლევა.

ფორმალურ დოკუმენტებზე საუბრისას, სადაც თანამშრომლების ინიციატივის რეალიზების მკაფიო მითითებებია მოცემული, აღსანიშნავია ის, რომ უმაღლესი და საშუალო მმართველობითი რგოლი, მას შედარებით იშვიათად იყენებს (45%), რაც მოწმობს ან ინიციატივების სიმცირეზე, ან არსებული დოკუმენტების

არაეფექტურობაზე. მასწავლებლებისა და სხვა დასაქმებულების დონეზე შეფასება მერყეობს - 29% ფარგლებში.

სკოლაში არსებული ნორმები და წესები ინიციატივების გამოვლენისთვის დამამუხრუჭებელ ეფექტს ატარებს. ყველა რგოლში რესპონდენტები (27%) აღნიშნავენ, რომ ინიციატივის განხილვისა და დამტკიცების პროცედურა საკმაოდ არაეფექტურია.

2) სტრუქტურული ერთეულები საკუთარი უფლებამოსილების ფარგლებში, გადაწყვეტილებების მიღებასა და რესურსების გადანაწილებაში, დამოუკიდებლობა არიან.

ხელმძღვანელებს შორის მეწარმეობა სუსტად არის განვითარებული, რაც რესურსების განსაზღვრასა და განაწილებაში სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელების დამოუკიდებლობითა და უფლებამოსილების არარსებობით არის განპირობებული (27%), ეს ხელს უშლის - შინაგანი მოტივაციის შექმნის ერთ-ერთი უმთავრესი პრინციპის რეალიზებას - საკუთრებისა და შედეგად პასუხისმგებლობის განცდას.

თანამშრომლები დამოუკიდებლად განსაზღვრავენ საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვის, შესრულების ვადების, ამოცანების შესრულების თანმიმდევრულობას (48%). თანამშრომლები აღნიშნავენ, რომ შეუძლიათ მიაღწიონ შედეგებს ხელმძღვანელობის მხრიდან მინიმალური კონტროლის პირობებში.

დასკვნები და რეკომენდაციები:

„დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა“ - მაჩვენებლის დიაგნოსტიკის შედეგები აჩვენებენ დაბალ შედეგებს. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ ორგანიზაციის ძირითადი, ზოგადსაგანმანათლებლო საქმიანობა უკავშირდება სპეციფიურ საქმიანობებს.

დიაგნოსტიკის შედეგების გათვალისწინებით, აუცილებელია განხილულ იქნეს ურთიერთობების ახალი სიტემის შექმნის ვარიანტები. ინიციატივის სტიმულაცია შესაძლებელია განხორციელდეს დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხით, სხვა ერთეულებთან თანამშრომლობის რეგლამენტის გაუმჯობესებით, პასუხისმგებლობებისა და უფლებამოსილების სფეროების კონკრეტიზაციით.

მრავალდონიანი ლიდერობა და გუნდური მუშაობა

მოცემული მაჩვენებლის შედეგების საფუძვლად აღებულია ვენროის ლიდერობის მოდელი (რამპერსადი 2004: 96), რომელიც მოიცავს ლიდერობის 4 სტილს. თვითგანვითარებად ორგანიზაციაში საჭიროა ოთხივე სტილის შეთავსება ინიციატივასა და თვითგანვითარებაზე აქცენტით.

1) ლიდერობა-ქოუჩინგი

უმალესი 64% და საშუალო 68% მმართველობითი რგოლის ხელმძღვანელები პირადი ინიციატივის მიმართულებით ხშირად არიან მენტორის როლში. მასწავლებლებისა და სხვა დასაქმებულების მაჩვენებლები უფრო დაბალია - 50%, ლიდერები აცნობიერებენ ქოუჩინგის და მენტორობის აუცილებლობას (74%). ამას გარდა, უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის შესაძლებლობები პროფესიული განვითარების ხელშეწყობის მიმართულებით, ყველა დასაქმებულმა მაღალ დონეზე შეაფასა.

2) შთამაგონებელი ლიდერობა

ორგანიზაციის თანამშრომლების აზრით, ხელმძღვანელებს (უმალესი და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებში 65% და 92%) შეუძლიათ პერსონალის შთაგონება გადაჭრან რთული საკითხები. ხშირად დასახული მიზნების მისაღწევად ახდენენ უფლებამოსილების დელეგირებას, ხშირად ადასტურებენ ინიციატივებს.

მალიან დაბალი იყო ინიციატივის შედეგებზე პასუხისმგებლობის აღებასთან დაკავშირებით თანამშრომლების მზაობა (43% საშუალო). ამ შედეგების შედარება პერსონალის მოტივაციაზე იძლევა მინიშნებას. ყველა რგოლის ხელმძღვანელობა საკმარისად ხშირად არ იძლევა შინაგანი მეწარმეობის, ინიციატივიანობისა და პასუხისმგებლობის მაგალითს (საშუალოდ 52%).

3) სერვისული ლიდერობა

თანამშრომლების უმრავლესობამ აღნიშნა, რომ ხელმძღვანელები გამოთქვამან მზაობას იმსჯელონ დასაქმებულების მიმდინარე პრობლემების შესახებ (76%), აღიარებენ საკუთარ შეზღუდვებს და პატივს სცემენ სხვების ცოდნას. სამუშაოს შესასრულებლად მოტივაციის შექმნა იშვიათად გამოსდით (31%).

4) ჭეშმარიტი ლიდერობა

ადმინისტრაცია ენდობა ხელმძღვანელებს, თვლიან მათ სამართლიან და წესიერ ადამიანებად (57%), მასწავლებლების 46% მიიჩნევს, რომ არ ხდება საერთო მიღწევაში მათი წვლილის სათანადო შეფასება. აღნიშნულ საკითხთან დაკავშირებით უმაღლესი და საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებში მაჩვენებლები ნაწილდება შემდეგნაირად: 76% და 46%).

დასკვნები და რეკომენდაციები:

ლიდერების გუნდურ საქმიანობაში ჩასართავად, სკოლის განვითარების საერთო ხედვისა და თანამშრომლობითი გარემოს შესაქმნელად, რეკომენდებულია მოხდეს პერიოდული სავალდებულოსტრატეგიული სესიების ორგანიზება, სადაც იმსჯელებენ სკოლის განვითარების სტრატეგიულად მნიშვნელოვან საკითხებზე. მასწავლებლების დონეზე ლიდერობის შედარებითი დაბალი დონე გამოწვეულია „მექანიკური“ მუშაობით.

ორგანიზაციული განვითარების პროცესში თანამშრომელთა ჩართვისკენ მიმართული ძალისხმევა მხოლოდ მაშინ იქნება გამართლებული, თუ მოხერხდება ორგანიზაციული ცვლილებებისთვის მათი მზაობის გაზრდა. ეს, „შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა“- მაჩვენებლის შეფასებისას, ერთი მხრივ ამყარებს მოტივაციის სისტემის გადახედვის აუცილებლობასთან დაკავშირებით გაკეთებულ დასკვნებს, ხოლო მეორე მხრივ მოითხოვს ლიდერობის ყველა ტიპის ხელშეწყობას, რაც უზრუნველყოფს პირად მაგალითზე ინიციატივიანობის შენარჩუნების, პასუხისმგებლობის აღების, პირადი და ორგანიზაციული მიზნიების მისაღწევად თანამშრომლების შთაგონებას.

თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაზიარება სკოლაში არსებული პროფესიული განვითარების სიტემა, იძლევა პროფესიული ზრდის შესაძლებლობას, თუმცა ეს მაჩვენებელი მასწავლებლების დონეზე გაცილებით მაღალია, ვიდრე ადმინისტრაციის და კათედრის ხელმძღვანელების რგოლში, ისინი თვლიან, რომ არსებული სისტემა მართვის უნარების გამომუშავებისთვის ბოლომდე ეფექტური არ არის.

თანამშრომლები საკუთარი საქმიანობის გასაუმჯობესებლად იშვიათად იჩენენ

ინიციატივას (36%). იშვიათად გამოიყენება უფასო რესურსი - სხვისი გამოცდილების გაზიარება (40%). თვითგანვითარებად ორგანიზაციებში „თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაზიარება“ - მაჩვენებლის სრული გამოვლინება ცოდნითი პოტენციალისა და მხარდამჭერი ელემენტების მაღალი დონის არსებობის შემთხვევაში მოხდება.

ცოდნითი პოტენციალის განვითარების დონე დახასიათებულია, როგორც საშუალო: ცოდნის შექმნის მთლიან ჯაჭვში ბალანსირებული პროცესების ხელმისაწვდომობა (მიღება, გენერაცია, განაწილება, ხორცშესხმა). ამავე დროს შეინიშნება გარკვეული პრობლემები ცოდნის განაწილებასა და რეალიზებასთან დაკავშირებით. ცოდნის შექმნისას მოკლევადიან მიზნებზე ორიენტაცია.

დომინირებს ავტონომიური ცოდნა, რომელიც შემოფარგლულია სკოლაში არსებული ერთეულების სპეციფიკით.

მხარდამჭერი მექანიზმების არსებობაც შეფასებულია, როგორც საშუალო: ორგანიზაციის ფასეულობები მხარს უჭერენ ინიციატივას, მაგრამ შეცდომების უფლების გარეშე. თვითგანვითარებით დაკავებული არიან ერთეულები. ინოვაციების ინიციატივა ძრითადად ეკუთვნის ხელმძღვანელობას, ხოლო "ქვემოდან" ინოვაციებს არ აქვთ სისტემური ხასიათი.

ცოდნის გაცვლასთან დაკავშირებულმა პრობლემებმა შესაძლოა შექმნას სხვადასხვა ბარიერები. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრუქტურა არ არის მოქნილი, შეიცვალოს გარემოში მიმდინარე გამოწვევების შესატყვისად.

თანამშრომლები მზად არიან მიიღონ მონაწილეობა ახალი ცოდნის შექმნაში, მაგრამ არ არიან მზად გაზიარებისთვის. გარდა ამისა, თანამშრომელთა რაოდენობა, რომლებმაც იციან ამ პროცესების სტრატეგიული მნიშვნელობა, შეიძლება შეფასდეს, როგორც არასაკმარისი.

ხელმძღვანელობას აქვს ექსპერტული და ლეგიტიმური ძალაუფლება. მათი მხრიდან ხდება არაფორმალური ლიდერების აღიარება. ლიდერები განაპირობებენ გუნდურ მუშაობას. ამასთან, თვითონ ლიდერებს შორის სუსტად არის გუნდურობა განვითარებული.

სკოლა იძლევა პროფესიული ზრდის შესაძლებლობას, ამასთან არ ხდება შედეგების მონიტორინგი და შემუშავებული სტრატეგიის გადახედვა.

ცოდნის გაზიარების თვალსაზრისით, ყურადღებას იქცევს არსებული კულტურა.

სასურველია მიზანმიმართულად განისაზღვროს თანამშრომელთა ძლიერი მხარეები, რომელიც შესაძლოა გაზიარებულ იქნეს პირადი, სტრუქტურული ერთეულისა და სკოლის მიზნების მისაღწევად. შემუშავდეს ცოდნის გაზიარების მოტივაციის სისტემა.

კარგი იქნება ისეთი თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება, რომელიც მათთვის ნაცნობია, ხელმისაწვდომია (დაუზოგავს დროს და თავად გაუადვილებს მუშაობას), ასევე, სამუშაო ჯგუფების შეკრებები, კონფერენციები და სახვა.

სკოლის ხელმძღვანელობის ამოცანებია:

- სწავლებისა და პროცესების ეფექტიანობის ხარისხის შენარჩუნება;
- ცოდნის გაზიარების ინტენსივობისა და ხარისხის ამაღლება;
- სკოლის სტრუქტურული ერთეულებისთვის და მთლიანად სკოლისათვის ცონის მართვის სფეროში სტრატეგიული პრიორიტეტების განსაზღვრა.

ამგვარად, მიღებული მონაცემები საშუალებას იძლევა დადგინდეს თვითგანვითარების მაჩვენებლის საბოლოო შედეგები და ცალკეული დებულების შედეგებში „ჩავარდნები“. ასევე გაკეთდეს სკოლის თვითგანვითარების ძლიერი და სუსტი მხარეების საერთო შეფასება და გაიცეს რეკომენდაციები. ამასთან, დიაგნოსტიკურ პრაქტიკულ მნიშვნელობას იძენს იმ შემთხვევაში, თუ სკოლის მუშაობის გაუმჯობესებისთვის გამოვიყენებთ მიღებულ შედეგებს, რაც კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციას გულისხმობს.

3.3. პროექტის განხორციელება: სსიპ ქალაქ თბილისის #82-ე საჯარო სკოლაში თვითგანვითარებაზე დაფუძნებულ მართვაზე გადასვლა

სკოლის თვითგანვითარების დონის შეფასებისას, პროცესი არ უნდა იყოს თვითმიზანი. დიაგნოსტიკურ პრაქტიკულ მნიშვნელობას იძენს იმ შემთხვევაში, თუ სკოლის მუშაობის გაუმჯობესებისთვის გამოვიყენებთ მიღებულ შედეგებს. ამ

ლოგიკიდან გამომდინარე, დიაგნოსტიკების შემდეგ ეტაპებზე, თვითგანვითარების პოზიციიდან აუცილებელად უნდა შემუშავდეს ორგანიზაციული ხედვა. დანერგვის მიზნით მოხდეს ისეთი პროექტების და აქტივობების შემუშავება, რომლებიც სკოლას დიაგნოსტიკებადი მდგომარეობიდან სასურველ მდგომარეობამდე მიიყვანს.

სკოლის სტრუქტურის თითოეულ დონეზე თვითგანვითარების პროცესები, განსხვავებულ ხასიათს ატარებს. ეს უპირველეს ყოვლისა დაკავშირებულია იმ ფაქტთან, რომ ორგანიზაციული განვითარების მართვისა და ოპერატიულ დონეზე ინიციატივები ძირეულად განსხვავდება ერთმანეთისგან. მათი მიმართულებები ემთხვევა, მაგრამ ინსტრუმენტები და პერსონალის ქმედებები მასშტაბით განსხვავდება. თუ მმართველობის ზედა რგოლში სტრატეგიული ამოცანები წყდება, მასწავლებლებისა და ტექნიკური პერსონალის დონეზე, ოპერატიული საკითხების გადაჭრა მიმდინარეობს.

ამასთან დაკავშირებით, სსიპ ქალაქ თბილისის #82-ე საჯარო სკოლის სხვადასხვა სტრუქტურულ რგოლში, თვითგანვითარების დონის გაუმჯობესების მიზნით, შემუშავდა პილოტური პროექტები, რომლებიც შეესაბამება სკოლის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკების შემოთავაზებული სტრატეგიის ეტაპებს: "გასაუმჯობესებელი სფეროების იდენტიფიცირება", "გაუმჯობესების პროგრამა", "შედეგიანობის შეფასება".

კათედრების ხელმძღვანელების დონე

ქვეყნების ეკონომიკის განვითარების ხელშემწყობ წინაპირობას, ადამიანური კაპიტალი წარმოადგენს. საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ, ამ კუთხით საქართველომ გარკვეულ წინსვლას მიაღწია თუმცა, თანამედროვე კვლევების თანახმად, საქართველოში ეკონომიკური ზრდის ხელშემშლელ ფაქტორს კვლავ პროფესიონალი კადრების დეფიციტი წარმოადგენს. ეს საკითხი, განსაკუთრებით საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების, საინჟინრო და ტექნოლოგიურ (STEM) სფეროებს ეხება.

არსებული გამოწვევის საპასუხოდ, საქართველოს მთავრობასა და აშშ-ის ათასწლეულის გამოწვევის კორპორაციას შორის, 2013 წელს გაფორმდა საერთაშორისო ხელშეკრულება - ათასწლეულის გამოწვევის კომპაქტი, რომლის რატიფიცირება მოახდინა საქართველოს პარლამენტმა. კომპაქტი, რომლის მოცულობაც 140 მილიონი

აშშ დოლარია, 2014 წლის ივლისიდან მომდევნო ხუთი წლის განმავლობაში უნდა განხორციელდეს საქართველოში.

ათასწლეულის გამოწვევის ფონდი - საქართველომ დაიწყო პროგრამების განხორციელება ზოგადი, პროფესიული და უმაღლესი განათლების მიმართულებით, სადაც აქცენტი გადატანილია STEM სფეროში განათლების ხარისხისა და ადამიანური კაპიტალის განვითარებაზე. არსებულ და მომავალ გამოწვევებთან გასამკლავებლად უკეთ მომზადებისთვის, ზოგადი განათლების პროგრამამ მიზნად დაისახა მოსწავლეთა გაუმჯობესებული სასწავლო შედეგის მიღება.

სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმა სრულად იზიარებს და ასახავს ზოგადი განათლების მოცემულ სტრატეგიულ მიმართულებებს და მიზნად ისახავს სკოლაში მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესებას, სწავლა-სწავლების ხელშემწყობი გარემოს (მათ შორის STEM მიმართულებით) თანამედროვე გამოწვევებთან შესაბამისობაში მოყვანას.

აღნიშნულის განხორციელება მოითხოვდა სკოლაში არსებული საგნობრივი კათედრების ეფექტურ და ეფექტიან მუშაობას. ამისთვის მიზნად დავისახე, მოტივაციური მექანიზმებისა და ინიციატივის გამოვლენის შესაძლებლობების, მათი შედეგიანობის დონის განსაზღვრით, შემეფასებინა ორგანიზაციის ხუთი ელემენტი: **კულტურა, სტრუქტურა, სწავლება, მოტივაცია და ლიდერობა** (ელემენტები, რომლებიც ინიციატივაზე „ქვევიდან“ უშუალო გავლენას ახდენენ), რათა ორგანიზაციის თვითგანვითარებისთვის დამეგეგმა და განმეხორციელებინა საჭიროებაზე დაფუძნებული ცვლილებები.

საგნობრივი კათედრები საჯარო სკოლაში

1. საჯარო სკოლა ვალდებულია საგნობრივი ჯგუფების მიხედვით შექმნას კათედრები,

რომლებშიც გაერთიანებული იქნება საგნობრივი ჯგუფის ყველა მასწავლებელი. იმ შემთხვევაში, თუ სკოლაში საგნობრივი ჯგუფის თითო მასწავლებელია, შესაძლებელია სხვადასხვა საგნობრივი ჯგუფის პედაგოგები ერთ კათედრაზე გაერთიანდნენ (მაგ.,

მათემატიკისა და საბუნებისმეტყველო მეცნიერებების); აგრეთვე შესაძლებელია სკოლამ შექმნას დაწყებითი საფეხურის კათედრა.

2. კათედრების ფუნქციები:

- ა) საგნობრივი ჯგუფის საგნის/საგნების სწავლების კოორდინირება;
- ბ) კათედრის წევრთა შორის გამოცდილების გაზიარება, წარმატებების წინაპირობათა განსაზღვრა და პრობლემების გადაჭრის გზების ძიება;
- გ) საგაკვეთილო პროცესისთვის, მასწავლებელთა პროფესიული განვითარებისა და სასკოლო ბიბლიოთეკისთვის საგანმანათლებლო რესურსების შერჩევა და პედაგოგიური საბჭოსთვის წარდგენა;
- დ) სხვა კათედრებთან კოორდინირებული მუშაობა (მაგ., ისტორიასა და ქართულ ენასა და ლიტერატურაში საერთო თემატიკის შეთანხმება, ექსკურსიებზე საერთო დავალებების მოფიქრება და სხვ.);
- ე) ზრუნვა მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისთვის;
- ვ) რეკომენდაციების შემუშავება სწავლა-სწავლების თანამედროვე მეთოდოლოგიებისა და მიდგომების დანერგვასთან დაკავშირებით.
- ზ) შემაჯამებელი დავალებების ამსახველი დოკუმენტაციის, მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევებისა და გაცდენების ანალიზი.

3. კათედრების მოწყობა:

- ა) კათედრის თავმჯდომარეს ირჩევს კათედრა ერთი სასწავლო წლის ვადით.
- ბ) ერთი და იმავე პირის არჩევა კათედრის თავმჯდომარედ შესაძლებელია ზედიზედ სამჯერ.

4. კათედრის თავმჯდომარის ფუნქციები:

- ა) კათედრის შეხვედრების ორგანიზება (დღის წესრიგის მომზადება, ოქმებისა და სხვა დოკუმენტაციის წარმოება-შენახვა);
- ბ) სკოლის მართვის ორგანოებისათვის კათედრის შეხვედრების შედეგად მიღებულ გადაწყვეტილებათა მიწოდება (მაგ. გრიფმინიჭებული სახელმძღვანელოებისა და სხვა სასწავლო მასალის არჩევის თაობაზე);
- გ) პროფესიული განვითარებისთვის სასარგებლო აქტივობების (კოლეგებთან შეხვედრების, ტრენინგების, კონფერენციების და სხვ.) ორგანიზება.

5. კათედრა იკრიბება სემესტრში მინიმუმ ორჯერ. კათედრა აუცილებლად უნდა შეიკრიბოს სასწავლო წლის დაწყებამდე.

ეს ეროვნული სასწავლო გეგმის მოთხოვნა, ყველა სკოლისთვის საერთოა და სავალდებულო. ერთი შეხედვით თითქოს წარმოუდგენელია, რა შეიძლება გაკეთდეს ისეთი, რაც კონკურენტულ ბაზარზე საკუთარ უპირატესობის წარმოაჩენის საშუალება გახდება. ჩვენი ქვეყნის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, ძირითადად საჯარო სექტორში არსებული რეგულაციები განაპირობებს იმას რომ, არ არსებობს პროდუქტი ან მომსახურება, რომელსაც პირდაპირი თუ არაპირდაპირი კონკურენტი მაინც არ მოეძებნება. სკოლის ნებისმიერი წამოწყება შეიძლება სხვა ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებამ აიტაცოს (მიითვისოს) და მისი „ბაზრის“ წილს, ექსკლუზიურობას საფრთხე შეუქმნას. მაგრამ ის რისი გადაღებაც ძალიან რთულია თანამშრომლების მიდგომა, დამოკიდებულებაა, რომ მუდმივად ეძებო შესაძლებლობები, როგორ აკეთო საქმე უკეთ.

ზოგადსაგანმანათლებლო სფეროში, კონკურენტუნარიანობის გარანტი ქეშმარიტად არა განსხვავებულის კეთება, არამედ განსხვავებულად კეთებაა.

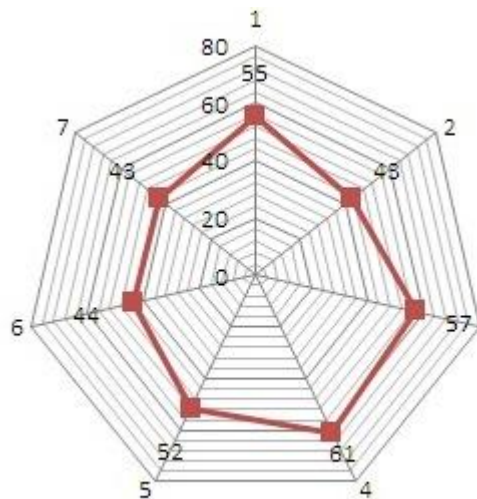
გაზრდილი მოთხოვნების ფონზე, დასახულ შედეგებზე გასასვლელად საჭირო იყო ცვლილებების განხორციელება, არსებულ გამოწვევებზე სწრაფი რეაქცია და ეფექტური და ეფექტიანი გადაწყვეტილებების დროული მიღება.

საჭირო იყო დიაგნოსტიკებისა და თვითგანვითარებაზე გადასვლის პროექტის განხორციელება, რადგან მიზნის მიღწევა ტრადიციული მართვის პირობებში არც თუ სახარბიელოდ მიმდინარეობდა.

კათედრის თვითგანვითარების შეფასება

კათედრის თავმჯდომარეების მონაწილეობით, ჩატარდა კათედრების დიაგნოსტიკა. მონაცემები დამუშავდა, კითხვარის ცალკეული დებულების მიხედვით, დეტალურად მოხდა „ჩავარდნების“ ინტერპრეტაცია. (დიაგრამა 2).

დიაგრამა 2. კათედრის თავმჯდომარის დონეზე ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკების შედეგები.



აღნიშვნები:

- 1 - შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა
- 2 - დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა
- 3 - პროცესების, ჯგუფების და ორგანიზაციის მიზნების თანხვედრა
- 4 - მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია, ჩართულობა
- 5 - მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია, ჩართულობა
- 6 - საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება, თვითკონტროლი
- 7 - ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგის მიღწევა

თვითგანვითარების მაჩვენებლის კრილში, გასაუმჯობესებელი სფეროების იდენტიფიცირებამ, ამ საკითხებზე მსჯელობამ და გარემოს ანალიზმა, შესაძლებელი გახდა კათედრის თავმჯდომარის სამაგალითო და სასურველი ქცევის დახასიათება.

ცხრილი 8. კარგად ჩანს, რომ დიაგნოსტიკის ინსტრუმენტებიდან შერჩეულია რიგი დებულებები, რომელთა შეფასებები ასახავენ გამოყოფილი პრიორიტეტული მიმართულებების ფარგლებში, ინიციატივის გამოვლენის მიხედვით, კათედრის თავმჯდომარის მიმდინარე ქცევას. გარდა ამისა, შერჩეულია მთელი რიგი დებულებები, რომლებიც საშუალებას იძლევა მოტივაციური მექანიზმებისა და საჭირო მიმართულებით ინიციატივის გამოვლენის შეფასებით, გაირკვეს კონკრეტული ქცევის მიზეზი.

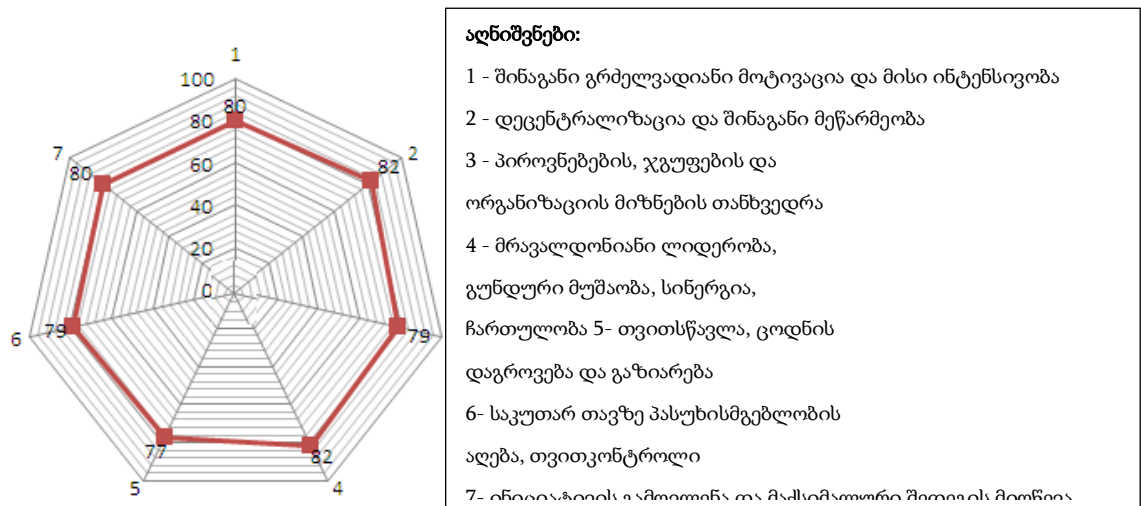
ცხრილიდან ჩანს, რომ კათედრის თავმჯდომარეების ინიციატივიანობას, შინაგან მეწარმეობასა და ლიდერული უნარ-ჩვევების გამოვლინებას, ხელს უშლის სკოლის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც „ამუხრუჭებს“ გადაწყვეტილებების მიღებას და პროცესების სრულყოფისთვის ინიციატივების განხორციელებას. ამის გარდა, მოტივაციური მექანიზმებიც უნდა გადაიხედოს, რადგან კათედრის თავმჯდომარეები არ არიან დაინტერესებულნი საკუთარი კათედრის გაუმჯობესებაში. შედეგად, სუსტად არის განვითარებული კონკურენტების, მოსწავლეების, მშობლების, ტექნოლოგიური ცვლილებების, ეკონომიკური და სოციალური, საგანმანათლებლო ტენდენციების შესახებ ინფორმაციის მოგროვების, ახალი ინიციატივების დანერგვის პროცესები. გაუმჯობესებას ექვემდებარება მაჩვენებელი „დეცენტრალიზაცია და

შინაგანი მეწარმეობა“, „შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა“. კათედრის განვითარების პროცესში ხელმძღვანელების ჩართვა, ინიციატივების რეალიზებისთვის

ბარიერების მოხსნა, აუცილებლად აისახება მაჩვენებლებზე, რომლებიც ასახავენ „ინიციატივების გამოვლენასა და მაქსიმალური შედეგების მიღწევას“, ასევე „საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღებასა და თვითკონტროლს“.

თვითგანვითარების მაჩვენებლების და ელემენტების სამიზნე მაჩვენებლების პროფილები (დიაგრამა 3).

დიაგრამა 3. კათედრის თავმჯდომარეების დონეზე თვითგანვითარების მაჩვენებლების სამიზნე მაჩვენებლები.



ღონისძიებები

დიაგნოსტიკების შედეგების, კათედრის თავმჯდომარეების სანიმუშო ქცევის, ცალკეული დებულების განსაზღვრული სამიზნე მაჩვენებლისა და ელემენტების სამიზნე მაჩვენებლების შემუშავებული სტრატეგიის მეშვეობით, დაიგეგმა კათედრის თვითგანვითარების ღონის გასაუმჯობესებელი ღონისძიებები (იხ. ცხრილი 9).

პირველ რიგში, უნდა აღინიშნოს, რომ მოხდა კათედრების სრულფასოვანი ჩართვა ფინანსურ, სასწავლო პროცესის, საკადრო, ხარისხის, წახალისების, საქმიანობის შეფასების, აგრეთვე მონიტორინგის სისტემების მართვაში.

კათედრებზე ცვლილებების ინიცირება და განვითარების პროექტების რეალიზება ატარებს ფრაგმენტულ ხასიათს. შემდეგი გამოწვევა იქნება, ამ საქმიანობის ტრადიციონალიზაცია. არსებული ტენდენციების და გამოწვევების, კონკურენტების, მოთხოვნილებათა, საჭიროებათა და შესაძლებლობების დინამიკის ანალიზის უწყვეტი პროცესი, გააადვილებს მიზნის მიღწევას.

თვითგანვითარების პრინციპებით მომუშავე სკოლა, უწყვეტად იცვლება „ქვემოდან“ მომავალი ინიციატივების მეშვეობით. ცვლილებებისა და გაუმჯობესების მართვის პროცედურების გააქტიურების შედეგად, შესაძლებელი გახდა ინიციატივების შერჩევისა და შეფასების პროცესების რეგლამენტირება.

თვითგანვითარების პრინციპების დაცვა დამატებით კომპეტენციებს მოითხოვს. ამასთან დაკავშირებით, მოხდა მასწავლებელთა საჭიროებების დადგენა-დაჯგუფება და მათი პროფესიული განვითარების სამოქმედო გეგმების შემუშავება. შინაგანი მოტივაციის დონის ამღლება ხდება ეფექტიანობის კრიტერიუმების დადგენით (რომლებიც მიმართულია, როგორც მოკლევადიანი ასევე გრძელვადიანი მიზნების მიღწევისკენ), მათი კათედრების წევრებამდე დაყვანითა და პერსონალის წახალისების სისტემის შემუშავებით.

მასწავლებლები

მასწავლებლები უნდა აცნობიერებდნენ, რომ ყველა მოსწავლე არის უნიკალური და განსხვავებული თავისი ინდივიდუალური ფიზიკური და ფსიქიკური მახასიათებლებით, ნიჭით, ემოციებით, ინტერესებით, პირადი გამოცდილებით, აკადემიური საჭიროებებითა და სწავლის სტილით. ეს ყველაფერი გათვალისწინებულ უნდა იქნას სწავლა-სწავლების დროს.

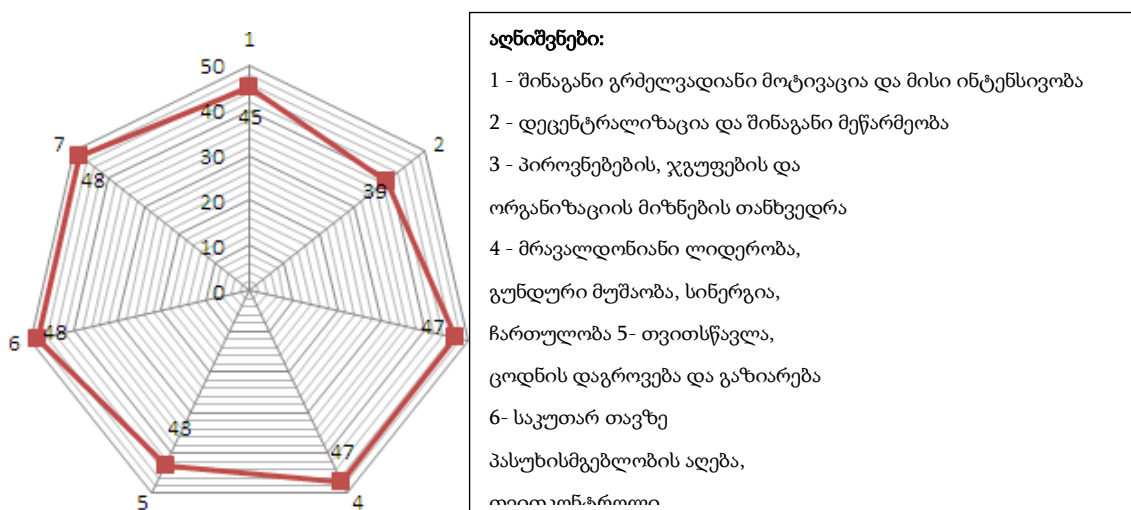
სწავლა უნდა მიმდინარეობდეს ისეთ გარემოში, სადაც განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება პოზიტიურ ურთიერთობებსა და ინტერაქციას; სადაც მოსწავლე დაფასებულია, აღიარებული და პასუხისმგებელია საკუთარ სწავლასა და განვითარებაზე. მოსწავლის მოტივაციის გაზრდა თანამედროვე სკოლის მნიშვნელოვანი ამოცანაა. მოსწავლის მოტივაცია იზრდება, თუ ის ხედავს, რომ მასწავლებლის პრიორიტეტი მისი წინსვლის ხელშეწყობა და არა მისი შედეგის განსჯა-შეფასებაა. მნიშვნელოვანია, რომ ბავშვმა დაინახოს კავშირი სკოლაში მიმდინარე

საქმიანობასა და სკოლის გარეთ მიმდინარე ცხოვრებას შორის. თანამედროვე საგანმანათლებლო გამოწვევა სწავლა-სწავლების პროცესში თანასწორუფლებიანობის პრინციპის დაცვას მოითხოვს. განვითარების თანაბარი შესაძლებლობის მისაცემად, სკოლამ მოსწავლეებს უნდა შესთავაზოს მრავალფეროვანი სასწავლო პროცესი, რომელიც გულისხმობს მრავალფეროვანი მეთოდის, მიდგომის, სტრატეგიის, პრობლემათა გადაჭრის გზებისა თუ აქტივობათა ტიპების გამოყენებას. მასწავლებელმა უნდა განუვითაროს მოსწავლეებს საკუთარი მოვალეობების გააზრების და საზოგადოებრივი წესრიგის დაცვის უნარ-ჩვევები.

მასწავლებლების თვითგანვითარების დიაგნოსტიკა

მოცემულ მოთხოვნათა ფონზე, საინტერესო იყო მასწავლებელთა თვითგანვითარების დონის დიაგნოსტიკა. მათი ქცევისა და ქცევის გამომწვევი მიზეზების კონსტატაცია გამოსახულია დიაგრამა 4-ზე.

დიაგრამა 4. მასწავლებლების დონეზე, თვითგანვითარების მაჩვენებლების ჭრილში, ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკის შედეგები.



თვითგანვითარების დონის დიაგნოსტიკა მოიცავს სკოლის ძირითადი მაჩვენებლების გაზომვას, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან „ქვემოდან“ ინიციატივით ორგანიზაციულ განვითარებაზე. შემოთავაზებული ინსტრუმენტის თანახმად, ორგანიზაცია/ორგანიზაციული ერთეული-ეტალონის, რომელიც სრულად იყენებს თვითგანვითარების პრინციპებს, თვითგანვითარების მოთხოვნებთან, ელემენტებთან

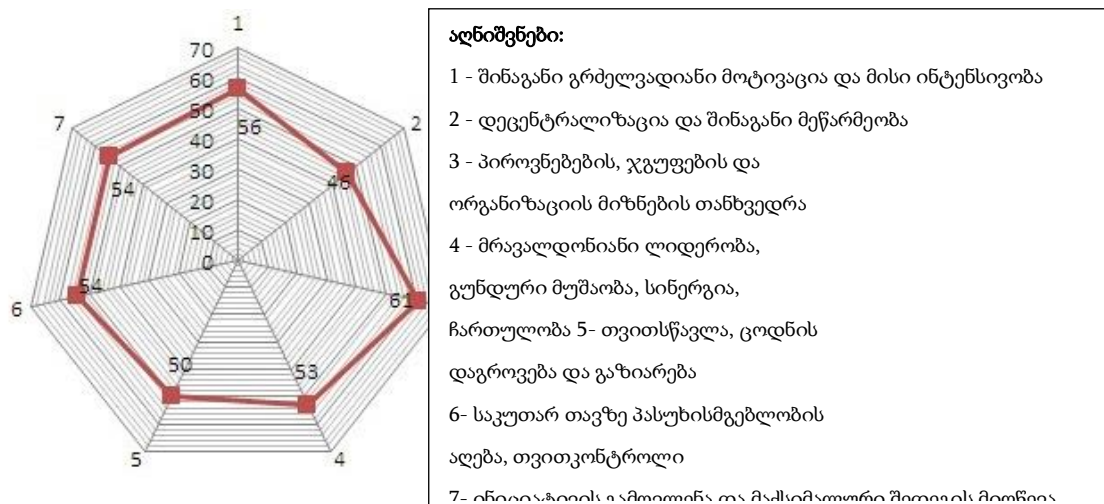
და მაჩვენებლებთან 100 პროცენტის თანხვედრა იქნება. ორგანიზაციის თვითგანვითარების დონე ბევრ ფაქტორზეა დამოკიდებული: (KpyroBa 2013: 119-124) გარე დინამიკა ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი, ორგანიზაციული მიზნები, ლიდერები, ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ექვემდებარება გაუმჯობესებას და სხვა.

მოცემული ფაქტორების საფუძველზე, სკოლაში კათედრის დონეზე მოხდა მასწავლებელთა ქცევის ცვლილების პრიორიტეტების ფორმულირება, რაც წარმოდგენილია 10-ე ცხრილის „სანიმუშო ქცევა“ - ნაწილში.

პრიორიტეტულ მიმართულებებში, მიმდინარე ქცევა და მისი გამომწვევი მიზეზები გამოვლენილია დიაგნოსტირებით. თანამშრომლების სასურველი ქცევის შედარებამ მიმდინარე ქცევასთან და ასეთი ქცევის გამომწვევი მიზეზების გაანალიზებამ, შესაძლებელი გახდა რიგი დებულებების მიხედვით განსაზღვრულიყო მოტივაციას მიკუთვნებული ელემენტის სამიზნე მაჩვენებელი.

მონაცემების საფუძველზე, დიაგრამა 5-ზე წარმოდგენილია ორგანიზაციის თვითგანვითარების მაჩვენებლების სამიზნე მაჩვენებლების განლაგება.

დიაგრამა 5. მასწავლებლების დონეზე თვითგანვითარების მაჩვენებლების სამიზნე მაჩვენებლები.



თვითგანვითარების მაჩვენებლები ერთმანეთთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული, ეს კი იმას ნიშნავს, რომ მოტივაციური მექანიზმების სრულყოფა აუცილებლად მიგვიყვანს სინერგიული ეფექტის გამოვლინებასთან-თვითგანვითარების სხვა მაჩვენებლებიც შეიცვლებიან. მათ შორის, შინაგან გრძელვადიან მოტივაციაზე მოქმედი პროცესების დანერგვა, გარდაუვლად მოახდენს თვითსწავლასა და ცოდნის გაზიარებაზე ზეგავლენას. შეიცვლება თვითგანვითარების შედეგების ამსახველი შემდეგი მაჩვენებლებიც: „საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება და თვითკონტროლი“ და „ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგების მიღწევა“.

ღონისძიებები

თვითგანვითარების სამიზნე მაჩვენებლების მისაღწევად, დიაგნოსტიკის შედეგების საფუძველზე, პერსონალის რეალური ქცევის სასურველისგან გამოვლენილმა გადახრებმა, შესაძლებელი გახადა შემუშავებულიყო ღონისძიებების ჩამონათვალი. აღნიშნული ღონისძიებები სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლაში განხორციელდა 2014 წლის სექტემბრიდან 2016 წლის ივნისის ჩათვლით.

აქტივობების შემუშავებულმა გეგმამ ძირეულად უნდა შეცვალოს თანამშრომლების დამოკიდებულება სამსახურისადმი, მაქსიმალური ეფექტიანობითა და ხარისხით შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობები. „ადამიანების დარწმუნება ამა თუ იმ ქმედების აუცილებლობით, დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე.

ხელმძღვანელმა უნდა დაიმსახუროს ნდობა. მის მიერ წამოყენებული არგუმენტები უნდა შეესაბამებოდეს მსმენელთა ინტელექტუალურ დონეს. არგუმენტები არ უნდა იყოს ძალიან რთული, მაგრამ არც ძალიან გამარტივებული. მიზნები, რომელსაც დაისახავს ხელმძღვანელი, არ უნდა დაუპირისპირდეს მისი მსმენელების ფასეულობათა სისტემას. საქმე მხოლოდ მოიგებს, თუ ხელმძღვანელის ხასიათი და ქცევა მოეწონებათ ხელქვეითებს“ (შუბლაძე, მღებრიშვილი, წოწკოლაური 2008).

პირველი ეტაპის ამოცანა - კათედრებზე, კლასების მიხედვით სასწავლო პროცესის დაგეგმვის ურთიერთშეთანხმებული და ერთობლივი სისტემის შემუშავებამ, შესაძლებელი გახადა მასწავლებლებს ერთმანეთთან დაეკავშირებინათ მიზნები და შედეგები. დაგეგმვა ასრულებს კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ფუნქციას - შესაძლებლობას

აჩენს დაინახო მთელი ორგანიზაციის მიღწევებში თითოეული დასაქმებულის პირადი შენატანი და მნიშვნელობა. ეფექტური მუშაობა გულისხმობს შესრულებული სამუშაოს მაჩვენებლებისა და კრიტერიუმების არსებობას.

ღონისძიებების მეორე ეტაპზე შესაძლებელი გახადა ეფექტიანობის კრიტერიუმების მეშვეობით, რომლებიც დაკავშირებულია მოკლევადიან (პროდუქტიულობა და სამუშაოს ხარისხი, შრომითი დისციპლინა და სხვ.) და გრძელვადიან (პროფესიული განვითარება, შრომის სტაბილურად მაღალი ეფექტიანობა) შედეგებთან, სკოლას დასაქმებულებისთვის წაეყენებინა მოთხოვნები.

ეფექტიანობის კრიტერიუმები ნათელს ხდის, რას მოითხოვენ დასაქმებულისგან. ამის გარდა, პირადი მიღწევების შედარება მოთხოვნილ კრიტერიუმებთან, მათ ეხმარება ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენაში. უფრო მაღალი შედეგების მისაღწევად, ასეთი მექანიზმი თვითგანვითარების პრიორიტეტული მიმართულების იდენტიფიცირების საშუალებასაც იძლევა.

მესამე ეტაპი არეგულირებს მოკლევადიან და გრძელვადიან მიზნებთან მიმართებით, სამიზნე მაჩვენებლებისა და კრიტერიუმების ეფექტიანობის მიღწევების შეფასების თანმიმდევრობას და სიხშირეს.

შემდეგი ეტაპი არის ძალიან რთული, თუმცა მნიშვნელოვანი. სწავლებისა და სწავლის შედეგების გაუმჯობესებისა და სხვა ვალდებულებების შესრულების ეფექტიანობის მიხედვით, კათედრებზე საათების განაწილების სისტემის შემუშავება.

ამ ეტაპზე დაისვა კითხვები თითოეულ მასწავლებლამდე მუშაობის ახალი პრინციპების, მოთხოვნების, ეფექტიანობის კრიტერიუმების, მიღწევების შეფასების თანმიმდევრობის შესახებ. თანამშრომლებმა მიიღეს სრული ინფორმაცია, დასვეს კითხვები.

მეხუთე ეტაპზე მოხდა სამეურვეო საბჭოს მიერ დამტკიცებული შეფასების კრიტერიუმების, მონიტორინგის სიხშირის, ფორმებისა და წახალისების სისტემის საბოლოო სახით გაცნობა.

ნებისმიერი ცვლილება ორგანიზაციაში, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, დასაქმებულების მხრიდან აუცილებლად აწყდება წინააღმდეგობას, განსაკუთრებით

მაშინ, როცა საქმე ეხება პირად სარგებელს (საათების განაწილება, შედეგების ეფექტიანობაზე დაფუძნებული კრიტერიუმებით შეფასება და მასზე მიბმული წახალისების სისტემა).

ვინაიდან ცვლილებით გამოწვეულ ბუნებრივი ეტაპებისას: უარყოფა, წინააღმდეგობა, ძიება, ჩართულობა, ტრადიციონალიზაცია - მასწავლებლების შესაძლო რეაქციები 2014 წლის სექტემბერში გაითვალა და პრობლემის გადაჭრის სავარაუდო გზებიც შემუშავდა, შესაბამისად ამ ეტაპებთან გამკლავება მოსალოდნელზე გაცილებით უმტკივნეულო იყო.

ამ ეტაპზე, თანამშრომლებმა გააცნობიერეს ახალი გამოწვევის არსი, მიხვდნენ, რომ თუ სურდათ მუდმივად ყოფილიყვნენ მოთხოვნადი პედაგოგები, საათების განაწილებისას უპრობლემოდ, დასაბუთებულად მიეღოთ სრული განაკვეთი (რაზეც მიბმულია ანაზღაურების სიტემა), ასევე შრომის ეფექტიანობის პირდაპირპროპორციული წახალისების სისტემისაც პოზიტიურად ასახულიყო მათ გარეგან მოტივაციაზე, აუცილებელი იქნებოდა უწყვეტი თვითგანვითარება.

ცვლილების პროგრამის ეფექტიანობა

შემოთავაზებული პროგრამა უპირველეს ყოვლისა მიმართულია თანამშრომელთა ქცევის შეცვლისკენ, ეს პროცესი კი ხანგრძლივი და მტკივნეულია. სწორედ ამიტომ, თვითგანვითარების პროცესების დანერგვის შედეგები განსაკუთრებით თვალნათელი ხდება 3-5 წლის შემდეგ, რაც შესაძლებელია განმეორებითი დიაგნოსტიკებით გადამოწმდეს.

ცვლილების შედეგი უცხოური ენების (STEM მიმართულების საგანი) კათედრის მაგალითზე.

ამონარიდი კათედრის მუშაობის ანგარიშიდან

სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლაში უცხოური ენების კათედრის მუშაობის ანგარიში მოიცავს კათედრის წევრებს შორის თანამშრომლობის ფორმებს, არსებული პრობლემების გადაჭრის გზებსა და პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვის ანგარიშს.

ასევე, მოსწავლეთა შემაჯამებელი სამუშაოების შედეგების ანალიზს, რეკომენდაციებს, ინიციატივებსა და კათედრის მიერ დაგეგმილი აქტივობების შესრულების ანგარიშს.

კათედრის წევრთა შორის თანამშრომლობა

კათედრის წევრებს შორის თანამშრომლობის მიზნით ვიყენებდით ურთიერთდასწრებასა და გამოცდილების გაზიარებას. ისევე როგორც პირველ სემესტრში, ყოველი თვის დასაწყისში უცხოური ენების კათედრა ადგენდა ურთიერთდასწრების განრიგს, რომლის სიხშირეც განისაზღვრა თვეში მინიმუმ 2 ჯერ. იმ შემთხვევაში, თუ გარკვეული მიზეზების გამო პედაგოგმა ვერ მოახერხა ურთიერთდასწრება (შემაჯამებელი სამუშაო, საკლასო წერა, კოლეგის შეცვლა მისი ავადმყოფობის ან სხვა მიზეზის გამო), მომდევნო თვეში კონკრეტული პედაგოგი ურთიერთდასწრების ფიქსირებულ რაოდენობას ამატებდა წინა თვის გაცდენილი ურთიერთდასწრების რაოდენობას. ურთიერთდასწრებისას ვიყენებთ დაკვირვების ფორმას, რომელსაც შემდეგ განვიხილავდით კოლეგასთან ერთად. გამოვყოფდით გაკვეთილის ძლიერ და სუსტ მხარეებს და ვგეგმავდით სუსტი მხარეების გაუმჯობესების გზებს.

ცვლილებები სკოლის დონეზე

სასკოლო საზოგადოების ჩართულობით, სკოლაში შექმნილია პოზიტიური, წამახალისებელი ინფრასტრუქტურა. მოსწავლეებს მოსწონთ და უფრო თბილდებიან მას.

შენობაში შემოსული ნებისმიერი ადამიანი აღნიშნავს ამას. მშობლები სკოლის შერჩევისას ერთ-ერთ ფაქტორად, სწორედ ამას ასახელებენ.

შემუშავებულია უსაფრთხო სკოლის მახასიათებლები, საევაკუაციო გეგმა. შექმნილია შტაბი და გადამზადებულია კადრები. გააზრებული გვაქვს კრიზისების მართვის არსი და მიმდინარეობს კრიზისების მართვის პოლიტიკის დოკუმენტზე მუშაობა. სკოლა აღჭურვილია უახლესი ლაბორატორებით, ბიბლიოთეკით, ღია და დახურული სპორტული მოედნებითა და უსაფრთხო და კომფორტული სასწავლო გარემოთი. სკოლაში გადაწყვეტილებების მიღება ხდება საჭიროებათა კვლევაზე დაფუძნებული შედეგების გათვალისწინებით. სკოლაში ადამინიტრაციის წარმომადგენლებს აქვთ შესაბამისი კომპეტენციები თავად ჩაატარონ პრაქტიკული კვლევები და გაუწიონ დახმარება სხვა თანამშრომლებს აწარმოონ საკუთარი პრაქტიკის კვლევა.

სკოლაში პრიორიტეტია თანამედროვე ტექნოლოგიები, ინოვაციური სწავლა-სწავლების მეთოდები და პროგრამები. თანხების მობილიზება და ხარჯვა ხდება სწორედ ამ მიმართულებით. შედეგად, სასწავლო პროცესი არის 21-ე საუკუნის მოსწავლის საჭიროებებზე და უნარებზე მორგებული. იგი ემსახურება კონკურენტუნარიანი ახალგაზრდების აღზრდა-განათლებას.

სკოლაში შემუშავებულია და დანერგილია ქცევის წესები. შინაგანაწესის დარღვევები მინიმალურია. არ რჩება რეაგირების გარეშე არც ერთი გადაცდომა. შემუშავებულია და დანერგილია პრევენციული ღონისძიებები. რაც მეტად აქტუალურია თანამედროვე გამოწვევების ფონზე. ბულინგი (ინგ. Bullying) ერთ-ერთ მწვავე პრობლემას წარმოადგენს, როგორც მთელ მსოფლიოში, ასევე საქართველოს სკოლებში, რასაც ცხადყოფს არაერთი საერთაშორისო თუ ადგილობრივი კვლევა და აქედან გამომდინარე, ცვლილებათა პროექტის ერთ-ერთი მიღწევა, რაც სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლაში მოსწავლეთა მხრიდან შინაგანაწესის დარღვევის, მათ შორის ძალადობის ფაქტების შემცირებაზე აისახა, არის მისი ეფექტიანობის დასტური.

სკოლაში დამკვიდრებულია თანამშრომლობითი კულტურა, რაც ხელს უწყობს სიახლეების დანერგვას, სწავლა-სწავლების მაღალ ხარისხს და პოზიტიური გარემოს ჩამოყალიბებას. თანამშრომლობითი კულტურა ხელს გვიწყობს სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების ფორმების ეფექტურ და ეფექტიან გამოყენებას; სკოლის როგორც, თვითგანვითარებადი თვითსწავლადი ორგანიზაციის ჩამოყალიბებას.

სკოლას აქვს ზოგადი განათლების ეროვნულ მიზნებზე დაეროვნულ სასწავლო გეგმაზე დაყრდნობით შემუშავებული სასკოლო სასწავლო პროგრამები. მოსწავლეები იღებენ როგორც თეორიულ, ასევე პრაქტიკულ განათლებას. სასწავლო პროგრამები შემუშავებულია იმგვარად, რომ მოსწავლე უზრუნველყოს ზოგადი ცოდნით, განუვითაროს წერითი კომუნიკაციის უნარები.

სკოლაში კათედრები და ადმინისტრაცია, მასწავლებლეთა საჭიროებების მიხედვით გეგმავს და ახორციელებს პროფესიული განვითარების აქტივობებს. საჭიროების შემთხვევაში ვიყენებთ მასწავლებლის სახლის დახმარებას.

დირექცია-ადმინისტრაციისთვის შეიქმნა სამუშაო აღწერილობები, გაიწერა დროში და მოხდა ფუნქციათა მკაფიო დელეგირება, რამაც ანგარიშალდებულების სისტემის

გაუმჯობესებას და დასაქმებულებში პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებას შეუწყო ხელი. (დანართი 6).

სკოლაში შემუშავებულია სასწავლო პროცესის შეფასებისა და მონიტორინგის ფორმები და მექანიზმები:

სასწავლო პროცესის მონიტორინგის ფორმები:

1. სკოლა იყენებს სასწავლო პროცესის მონიტორინგის შემდეგ ფორმებს:

ა) მოსწავლეთა ცოდნისა და უნარ-ჩვევების შემოწმება სხვადასხვა ფორმით, დიაგნოსტიკების ტესტი, ინტეგრირებული წერა, და სხვ.

ბ) სამოდლო გაკვეთილების ორგანიზება, გამოყენებული აქტივობების/მეთოდების, შედეგების და ა.შ. კათედრის სხდომაზე განხილვა.

გ) სკოლაში მიმდინარე საადმინისტრაციო-სასწავლო პროცესის და დირექციისა და მასწავლებელთა მუშაობის გამჭვირვალობის მიზნით, შესაძლებელია, დირექციისა და მშობლების ინფორმირებული თანხმობის შემთხვევაში, დაინტერესებული პირის ჩართვა საადმინისტრაციო-სასწავლო პროცესის ნებისმიერ ეტაპზე.

დ) გაკვეთილზე დასწრება (წინასწარი შეთანხმებით) და გაკვეთილის კრიტიკულ-კონსტრუქციული ანალიზი.

ე) გაკვეთილზე დასწრება (წინასწარი შეთანხმების გარეშე) და გაკვეთილის კრიტიკულ-

კონსტრუქციული ანალიზი.

ვ) სასწავლო პროცესის სხვადასხვა მიმართულების ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად კვლევების, მათ შორის პრაქტიკული კვლევების, ჩატარება;

ზ) შემაჯამებელი სამუშაოების ტიპების და საკითხების მუდმივი მონიტორინგი;

თ) მოსწავლეთა შეფასების რუბრიკების შექმნისა და გამოყენების მუდმივი მონიტორინგი;

ი) კონკრეტული მოსწავლეების (უპირველეს ყოვლისა, იგულისხმებიან ის მოსწავლეები, რომლებიც დაბალი აკადემიური მოსწრებით გამოირჩევიან და რეალური საფრთხის წინაშე დგანან, რომ არ ექნებათ დადებითი შეფასება) საჭიროებებზე და შესაძლებლობებზე მორგებული გეგმის შემუშავება (საგნის მასწავლებლის,

დამრიგებლის და მშობლის ჩართულობით) და ამ გეგმის განხორციელების მუდმივი მონიტორინგი;

კ) მოსწავლეთა უკუკავშირის მიღება და მისი ანალიზი (მონაცემთა შეგროვების მეთოდები: გამოკითხვა, ინტერვიუ, ფოკუს-ჯგუფი და სხვ.);

ლ) მშობელთა უკუკავშირის მიღება და მისი ანალიზი (მონაცემთა შეგროვების მეთოდები: გამოკითხვა, ინტერვიუ, ფოკუს-ჯგუფი და სხვ.);

მ) სკოლაში დასაქმებულ პირთა პროფესიული საჭიროებების დადგენა, მისი ანალიზი და შესაბამისი ინტერვენციების დაგეგმვა-განხორციელება.

ნ) სკოლაში დასაქმებულ პირთა მხრიდან შესრულებული სამუშაოს ანგარიშის წარდგენა. მოთხოვნისამებრ.

ო) SWOT ანალიზი;

პ) სკოლის საშტატო განრიგით გათვალისწინებულ პირთა (გარდა პედაგოგების) და აგრეთვე ეკონომიკური შემოსავლებიდან დაქირავებულ პირთა საქმიანობის პერიოდული მონიტორინგი მობილური ჯგუფის მიერ (რომელიც დაკომპლექტდება როტაციის პრინციპით).

სასწავლო პროცესის შეფასების ფორმები:

1. სკოლის დირექცია სამოქმედო და სასკოლო სასწავლო გეგმის ფარგლებში შეიმუშავებს:

მოსწავლის ცოდნის შეფასების/თვითშეფასების ფორმას;

სასწავლო წლის განმავლობაში ოთხჯერ, სდანდარტით განსაზღვრული მისაღწევი შედეგების შუალედური და ფინალური ანალიზის ფორმას;

დასაქმებულ პირთა შეფასების/თვითშეფასების ფორმას;

მოსწავლეზე, მასწავლებელზე და სკოლაში დასაქმებულ სხვა პირებზე დაკვირვების, რაც გულისხმობს შინაგანაწესის, შრომითი ხელშეკრულების, მასწავლებლის პროფესიული სდანდარტის, ეთიკის კოდექსის, დირექტორის ბრძანების და სხვა შესრულებას და ხარისხის მონიტორინგის ფორმას;

შეფასების შედეგების დემონსტრირების წესს, სიხშირეს, მახასიათებლებისა და გაზომვადი მაჩვენებლების ფორმას. სასწავლო პროცესის დაგეგმვას, მართვას,

მონიტორინგს, შეფასებას ახორციელებს სკოლის დირექცია ან დირექტორის მიერ განსაზღვრული პირი/ჯგუფი.

აღნიშნული აქტივობები დეტალურად გაწერილია ერთწლიან სამოქმედო გეგმაში.

სკოლაში შემუშავებულია და დანერგილია თანამშრომელთა შერჩევის წესი.

მაქსიმალურად ვცდილობთ სკოლაში მაღალკვალიფიციური კადრის დასაქმებას და არსებულის განვითარებას. ასევე დაიხვეწა და შინაგანაწესში დაზუსტდა დასაქმებულთა წახალისების ფორმები და წესი:

წახალისების ფორმები:

1. სამსახურებრივ მოვალეობათა სანიმუშო შესრულებისათვის, ხანგრძლივი და კეთილსინდისიერი სამსახურისათვის, სკოლის მიზნების შესაბამისი განსაკუთრებული სირთულის ან მნიშვნელობის სამუშაოს შესრულებისათვის, საგანმანათლებლო პროცესში განსაკუთრებულად თავის გამოჩენისათვის დასაქმებულთა მიმართ შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს წახალისების შემდეგი ფორმები:

ა) მადლობის გამოცხადება

ბ) საპატიო სიგელით დაჯილდოება

გ) ერთჯერადი (ფულადი) პრემიის გაცემა

1. მიღწეული შედეგების პროპორციულად, დასაქმებული სასწავლო წლის განმავლობაში შეიძლება დაჯილდოვდეს სკოლის მისიისა და მიზნების შესაბამის აქტივობაში/აქტივობებში ისეთი წარმატების მიღწევისთვის, რომელიც ხასითდება მასშტაბურობით, სარგებლიანობით სკოლის შიდა შეფასების ჯგუფის, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს და მასში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირების, უნივერსიტეტების და სამთავრობო/არასამთავრობო ორგანიზაციების აღიარებით.

2. დასაქმებული სასწავლო წლის განმავლობაში ერთხელ შეიძლება წახალისდეს შემდეგ ნომინაციებში შეფასების შედეგების დემონსტრირების წესის, სიხშირის, მახასიათებლებისა და გაზომვადი მაჩვენებლების მიხედვით:

ნომინაციები (დანართი 7)

ა) წლის საუკეთესო მასწავლებელი

ბ) წლის საუკეთესო დამრიგებელი

- გ) წლის საუკეთესო დამწყები მასწავლებელი
- დ) წლის საუკეთესო კათედრა
- ე) წლის საუკეთესო კათედრის ხელმძღვანელი
- ვ) წლის საუკეთესო თანამშრომელი

3. დასაქმებულის მიმართ შეიძლება ერთდროულად გამოყენებული იქნეს წახალისების რამდენიმე ფორმა.

წახალისების გამოყენების წესი

1. დასაქმებულის წახალისების შესახებ გადაწყვეტილებას იღებს სკოლის დირექტორი საკუთარი ინიციატივით ან დირექციის წევრის/წევრების არგუმენტირებული დასაბუთების საფუძველზე.

2. წახალისების შესახებ გადაწყვეტილება ფორმდება სკოლის დირექტორის ინდივიდუალური სამართლებრივი აქტით და ინახება დასაქმებულის პირად საქმეში.

მიღწევის აღიარება ხდება საჯაროდ, კომუნიკაციის სხვადასხვა ფორმის გამოყენებით.

სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯრო სკოლაში გამოწვევათა შესატყვისად, ხელახლა შემუშავდა ადამიანური რესურსების მართვის და უსაფრთხოების პოლიტიკა. შეიქმნა სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმი.

ცხრილში 13. კარგად ჩანს თუ კვლევის ფარგლებში სკოლაში გატარებულმა ღონისძიებებმა რა ზეგავლენა იქონია 2012-2016 წლებში განსაზღვრულ მონაცემებზე. კათედრის დონეზე განხორციელებულმა ცვლილებებმა, პოზიტიური გავლენა იქონია არა მხოლოდ STEM მიმართულებით სწავლა-სწავლების ხარისხზე, მასწავლებლებს შორის თანამშრომლობაზე, მათ მოტივაციაზე, ინიციატივის აღებასა და სკოლის მართვაში ჩართულობაზე, არამედ მთლიანად სკოლის ორგანიზაციულ განვითარებაზე.

სახეზეა:

- ✓ ინდივიდების, ჯგუფების, ორგანიზაციის საერთო მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა;
- ✓ მიკუთვნებულობა და სამუშაოთი კმაყოფილების განცდა;
- ✓ თანამშრომლობითი სასკოლო კულტურა;

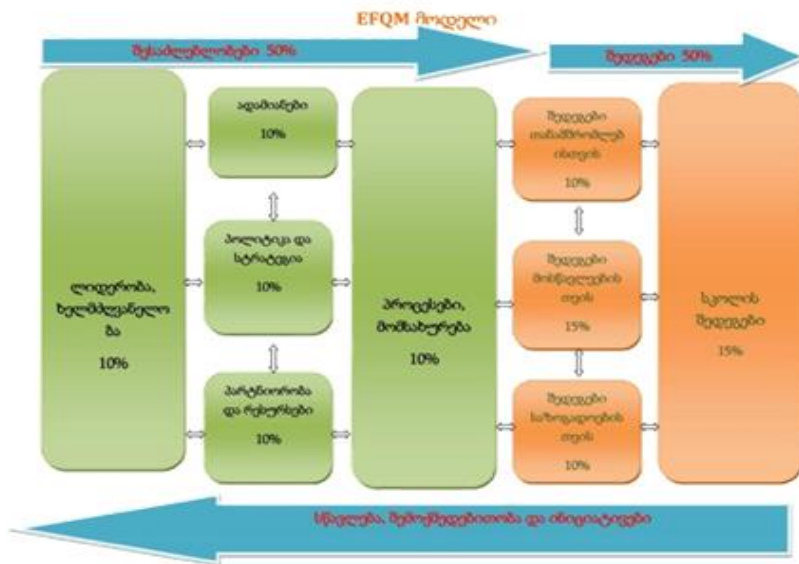
- ✓ თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაზიარება;
- ✓ პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე, თვითკონტროლი;
- ✓ ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგის მიღება ;
- ✓ შექმნილი და გამუდმებით განახლებადი ცოდნისა და გამოცდილების ბანკი;
- ✓ შესაბამისი სურვილი და მზაობა მიიღო გამოწვევა;
- ✓ შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია;
- ✓ არსებულ მოთხოვნებზე მომსახურების გაუმჯობესებული მიწოდება;
- ✓ თანამედროვე გამოწვევათა შესაბამისი სასწავლო პროცესი;

სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლაში თვითშეფასებამ შესაძლებელი გახადა,

გამოვლენილიყო გასაუმჯობესებელი მხარეები, სფეროები, რომლებიც ხელს უშლიდა თვითგანვითარებას: „ლიდერობა“, „მოტივაცია“ „სტრუქტურა“, „სწავლება“ და „კულტურა“.

2014 და 2016 წლებში, ორჯერ პროექტის დაწყებამდე და დასრულების შემდეგ, აღნიშნული შეფასება განხორციელდა EFQM მოდელის მიხედვით, შეფასდა შესაძლებლობების დინამიკა და შედეგები, რომელსაც სკოლა აღწევს ამ შესაძლებლობების მეშვეობით.

ნახაზი 9.



1. სკოლის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკებამ, კათედრის თავმჯდომარეებში გრძელვადიანი მოტივაციის არარსებობა გამოავლინა. ამან განაპირობა ორგანიზაციაში ლიდერების სტრატეგიული მოტივაციის პროგრამის, მათი პასუხისმგებლობების სფეროების დაზუსტების, კომპეტენციებისა და ეფექტური ლიდერობის კრიტერიუმების შემუშავების აუცილებლობა. EFQM მოდელის მიხედვით შემოთავაზებული მიდგომა, მისი დანერგვა, შეფასება და გადახედვა დადებითად შეფასდა, რაც გამყარებულია „ლიდერობის“ კრიტერიუმის 1a სუბკრიტერიუმის 65%-დან 70% -მდე გაუმჯობესებით. შერჩეული მიდგომის უკუკავშირის, მის შეფასებისა და გადახედვის გაუმჯობესება, სკოლის მუშაობის შედეგია.

2. კათედრის თავმჯდომარეების მოტივაციის რეალიზებისთვის განხორციელებული აქტივობები საკმარისად წარმატებულად და დადებითად უნდა ჩაითვალოს. სკოლის პოზიცია კათედრის ლიდერები დაინტერესებულ მხარეებს პირადად აცნობენ, მონაწილეობას იღებენ პრობლემური საკითხების გადაჭრაში (რაც უცხო ენის კათედრის ანგარიშში, გამოკითხვის შედეგებში ჩანს კიდევ), მათ გადაჭრაზე იღებენ პერსონალურ პასუხისმგებლობას, მთლიანობაში კი საერთო წარმატების მისაღწევად, ახდენენ მასწავლებლების მოტივირებას და მიზნის მისაღწევად ხელს

უწყობენ მათ გაერთიანებას, გუნდურ პროცესებს. EFQM მოდელის მიხედვით „ლიდერობის“ კრიტერიუმის 1b სუბკრიტერიუმი „ლიდერები, პირადად არიან ორგანიზაციის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვისა და უწყვეტი სრულყოფის გარანტორები“ - მაჩვენებელი 55%-დან 70% -მდე გაუმჯობესდა.

3. უნდა აღინიშნოს, რომ დირექცია-ადმინისტრაციას ჰქონდა ვარაუდი, რომ კათედრის თავმჯდომარეების ეფექტურობის სისტემის არსებობა, მართვის პრინციპების შეცვლას - ბრძანებებისა და მითითებების საფუძველზე მართვის პრინციპებიდან, უფლებამომოვალეობების საფუძველზე მართვის პრინციპებზე გადასვლას გამოიწვევდა.

თვითგანვითარების დიაგნოსტიკებისას გამოვლინდა, რომ სკოლაში სუსტად არის განვითარებული კათედრებზე და კათედრებს შორის გამოცდილების გაზიარება. პროექტის განხორციელების შემდეგ სკოლაში ხორციელდება ურთიერთდასწრება როგორც კათედრათა შიგნით, ისე კათედრათა შორის. ასევე სკოლის ბაზაზე ხორციელდება კონკრეტულ საჭიროებაზე მორგებული ტრენინგები, სემინარები, სამუშაო შეხვედრები. გამოიყენება მასწავლებლების პროფესიული საჭიროებების დადგენის სხვადასხვა ურთიერთშემავსებელი საშუალება:

- ✓ მასწავლებლის თვითშეფასება;
- ✓ ურთიერთშეფასება;
- ✓ დირექციის შეფასება;
- ✓ მოსწავლეთა და მშობელთა უკუკავშირი;

ეწყობა ყოველკვირეული შეხვედრები სწავლებისა და შეფასების მეთოდების განხილვის მიზნით. განხორციელების ეტაპებია:

1. მეთოდის პრაქტიკული დემონსტრირება;

2. მასწავლებლების მიერ კონკრეტული მეთოდით გაკვეთილის ან გაკვეთილის

ნაწილის დაგეგმვა;

3. გეგმის განხილვა და მისი მოდიფიცირება საჭიროებისამებრ.

4. დაგეგმილი გაკვეთილის ჩატარება და ურთიერთდასწრება გაკვეთილზე;

5. გაკვეთილის კრიტიკულ-კონსტრუქციული ანალიზი;

6. გეგმის მოდიფიცირება საჭიროებისამებრ.

გთავაზობთ მასწავლებელთა მოსაზრებებს, Google სპეციალური ფორმით ანონიმური გამოკითხვის შედეგად, ღია შეკითხვაზე: რა მიწყოფს ხელს კოლეგებთან თანამშრომლობაში? (იხ.დანართი 5).

✓ „ჩემი მზაობა, მივიღო სასარგებლო რჩევები, თანამშრომელთა დამოკიდებულება ჩემ მიმართ“;

✓ „კომუნიკაციის და კონსტრუქციული უკუკავშირის უნარების ფლობა“;

✓ „კეთილგანწყობილი დამოკიდებულება, რომელიც ორმხრივია“;

✓ „ერთმანეთისთვის გამოცდილების გაზიარება, მაგ. გაკვეთილებზე დასწრება“..

✓ „მათი კეთილგანწყობა. იმედი იმისა , რომ ყოველთვის შემიძლია მივმართო დახმარებისთვის“;

✓ „კომუნიკაბელურობა. გაკვეთილების ერთობლივი დაგეგმვა, განხილვა. მომწონს გუნდური მუშაობა“;

✓ „ერთმანეთთან შეხვედრები, აზრთა ურთიერთგაცვლა“;

✓ „facebook ჯგუფები და კეთილგანწყობილი სამუშაო გარემო“;

✓ „გაკვეთილებზე ურთიერთდასწრება, ინფორმაციის გაცვლა“;

✓ „მათთან ხშირი შეხვედრები და აზრების გაზიარება“;

✓ „ჩვენს სკოლაში არსებული სასკოლო გარემო, დირექცია მუდმივად არის მზად ჩემთან ერთად განიხილოს პრობლემები.

✓ „გაკვეთილზე როცა მესწრებიან ვიცი, რომ მათი უკუკავშირი მუდმივად კომპეტენტური იქნება“;

✓ „ვესწრებით ერთმანეთს გაკვეთილებზე და თავისუფალ დროს ერთმანეთს ვუზიარებთ თუ რამე პრობლემა“.

✓ წარმატების განმაპირობებელ ფაქტორებად დასახელებულია:

✓ ურთიერთნდობა და ურთიერთპატივისცემა;

✓ ლიდერის უნარი განჭვრეტოს არარსებული მოთხოვნები და სკოლაში დროულად

✓ დანერგოს შესაბამისი ცვლილებები;

✓ კონფიდენციალობა;

- ✓ თანმიმდევრულობა;
- ✓ არასტანდარტულ გარემოში მუშაობა;
- ✓ არაფორმალური ურთიერთობები;
- ✓ თანამშრომლობისთვის საჭირო სივრცის ხელმისაწვდომობა;
- ✓ დროული და დახმარებაზე ორიენტირებული უკუკავშირი;
- ✓ ძლიერი, სანდო, კომპეტენტური ლიდერი;
- ✓ გამჭვირვალე პროცესები;
- ✓ სწავლა-სწავლებისთვის რესურსების ხელმისაწვდომობა;
- ✓ დაგეგმვის, ბიუჯეტირების პროცესებში ჩართულობა;
- ✓ პროფესიული ზრდისა და წინვლის პერსპექტივა;
- ✓ აღიარება;
- ✓ მოქნილობა და გამოწვევებზე სწრაფი რეაგირება;
- ✓ მართვის დელეგირება და პასუხისმგებლობების განაწილება;
- ✓ მონიტორინგისა და შეფასების ეფექტური სისტემა;
- ✓ მხარდაჭერისა და წახალისების ეფექტური, სამართლიანი სისტემა;
- ✓ სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარება;
- ✓ საათების სამართლიანი, საჭიროებაზე, შესაძლებლობებზე დაფუძნებული განაწილება და შესაბამისი ანაზღაურება;
- ✓ სკოლის უნარი იყოს კონურენტუნარიანი და მოიპოვოს უპირატესობა;

EFQM მოდელის მიხედვით „ლიდერობის“ კრიტერიუმის 1d სუბკრიტერიუმი „ლიდერები, ხელს უწყობენ ორგანიზაციის პერსონალს შორის თანამშრომლობითი კულტურის დანერგვას“ - მაჩვენებელი 40%-დან 75% -მდე გაუმჯობესდა.

უნდა ითქვას, რომ უფლება-მოვალეობის დელეგირების დანერგვის პროცესი შედარებით ნელა მიდიოდა. ეს არ იყო გამოწვეული მცდლობის ან ნების ნაკლებობით, არამედ მასწავლებლების წინააღმდეგობით. „შემსრულებლი“ მასწავლებელის ქცევის „ინიციატორ“ მასწავლებლად გარდაქმნა დაკავშირებულია ხანგრძლივ და რთულ პროცესთან.

4. რაც შეეხება სტრუქტურას, ორგანიზაციის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკის დროს გამოვლენილია, რომ სკოლაში მიღებული ნორმები და წესები არ იძლევა,

ხანგრძლივი პროცედურების გავლის გარეშე, ინიციატივების დაუყოვნებელი რეალიზების საშუალებას. კათედრებზე დაიწყო იდეების გენერირება, გადარჩევა და დირექციისთვის მიწოდება შემდგომი დანერგვისთვის. EFQM მოდელის მიხედვით „ლიდერობის“ კრიტერიუმის 1b სუბკრიტერიუმის მაჩვენებელი 55%-დან 70% -მდე გაუმჯობესდა.

5. თვითგანვითარების დიაგნოსტიკებამ შესაძლებელი გახადა, რომ დამესკვნა:

წახალისების მოქმედი სისტემა ვერ უზრუნველყოფს მკაფიო კავშირს შრომის ეფექტიანობასა და დაჯილდოებას შორის, წახალისება არ იყო გათვალისწინებული ინიციატივის გამოვლენისთვისაც კი. სკოლის შინაგანაწესით დამტკიცებული სასწავლო პროცესის მონიტორინგისა და შეფასების ფორმების, კრიტერიუმების, დასაქმებულთა წახალისების ფორმებისა და წესის ამოქმედების შემდეგ, მდგომარეობა გაუმჯობესდა.

EFQM მოდელის მიხედვით კრიტერიუმის 3 c „პერსონალის ჩართვა და შესაძლებლობების მიცემა“ - მაჩვენებელი 65%-დან 80% -მდე გაუმჯობესდა.

6. EFQM მოდელის მიხედვით კრიტერიუმის 3 d „პერსონალსა და ორგანიზაციას შორის დიალოგი“ - მაჩვენებელი 60%-დან 70% -მდე გაუმჯობესდა.

7. მასწავლებელთა ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის გაზრდის, პროფესიული განვითარებისა და პროფესიული დიალოგისთვის, დროის დაზოგვის მიზნით შექმენით ე.წ. ვირტუალური სამასწავლებლო: facebook დახურული ჯგუფები; გაკვეთილის გეგმის განხილვა ხდება Google document-ის საშუალებით, სადაც ერთმანეთის უკუკავშირის დანახვაც არის შესაძლებელი. ამ საკითხში დადებითი ცვლილებაა. EFQM მოდელის მიხედვით კრიტერიუმის 4 e „ინფორმაციისა და ცოდნის მართვა“ - მაჩვენებელი 65%-დან 70% -მდე გაუმჯობესდა.

8. სკოლამ განახორციელა ცვლილება 2d კრიტერიუმთან მიმართებითაც. ორგანიზაციის მიზნებისა და განვითარების გზების, აგრეთვე მისი მიღწევების შესახებ ინფორმაცია, კათედრის თავმჯდომარეებს მიაქვთ მასწავლებლებამდე. შედეგები 65%-დან გაიზარდა 70%-მდე.

9. მასწავლებლების აღქმის შედეგები წარმოდგენილია 7 a სუბკრიტერიუმით და განსაზღვრულია „სიამაყე სკოლის გამო“ მახასიათებლით, რომელსაც განიცდის გამოკითხულთა 41%. მასწავლებლების ანაზღაურებით კმაყოფილება, რაც ობიექტურ

კრიტერიუმებზე დაყრდნობით, საათების სამართლიანი განაწილების შედეგი იყო (7b კრიტერიუმი), გაიზადა. EFQM მოდელის მიხედვით მაჩვენებელი 40%-დან 50% -მდე გაუმჯობესდა.

10. შედეგები მომხმარებლებისთვის (6b კრიტერიუმი) გაიზარდა და EFQM მოდელის მიხედვით მაჩვენებელი 25%-დან 35% -მდე გაუმჯობესდა.

11. წლების მიხედვით 2012-2016 წლების მუშაობის ანალიზმა ცხადყო, რომ ინტერვენციები დადებითად აისახა ორგანიზაციულ განვითარებაზე.

საერთაშორისო და სახელმწიფო კვლევები საშუალებას იძლევა, შეფასდეს მოსწავლეთა მიღწევები და, ამასთანავე გაანალიზდეს ის ფაქტორები, რომლებიც სწავლისა და სწავლების პროცესზე ახდენს გავლენას. ამ მიზნით მოსწავლეთა მიღწევების შეფასების პარალელურად სპეციალური კითხვარებით გროვდება ინფორმაცია კვლევაში მონაწილე მოსწავლეთა მშობლების, მასწავლებლების, სკოლის დირექტორებისაგან და თავად მოსწავლეებისგანაც. მოსწავლეთა მიღწევებისა და მასზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი წარმოდგენილია კვლევის ანგარიშში.

2015-2016 წლებში საქართველოში ჩატარდა ოთხი სახელმწიფო შეფასება (მათემატიკა (2015), ფიზიკა (2016), ქიმია (2016), ბიოლოგია (2016);). ეს კვლევები ქართველი მოსწავლეების სწავლის შედეგების შეფასების, მოსწავლეების სწავლის შედეგების გამომწვევ მიზეზებზე, მოსწავლეებზე ზრუნვის ხარისხზე, მასწავლებელთა დამოკიდებულებებზე მსჯელობის და დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას იძლევა.

სამიზნე ჯგუფი იყო მე-9 კლასი. კვლევაში მონაწილეობდა:

1000 მდე სკოლა

16523 მოსწავლე

1007 მასწავლებელი

15128 მშობელი

ქვეყნის მასშტაბით მოსწავლეების გამოკითხვით სწავლების ხარისხის შეფასება განხორციელდა შემდეგი მიმართულებების მიხედვით:

1. კომუნიკაცია

2. ნასწავლი მასალის შეჯამება

3. სასწავლო მასალის ახსნა
4. მოსწავლეებზე ზრუნვა
5. მოსწავლეების დაინტერესება
6. მოსწავლეების გამოწვევა და წახალისება
7. მოსწავლეების ქცევის მართვა.

(Ferguson et al., 2015). ინსტრუმენტი წარმოადგენს მასწავლებლის ეფექტურობის ვალიდურ საზომს (Kane, McCaffrey, & Staiger, 2014).

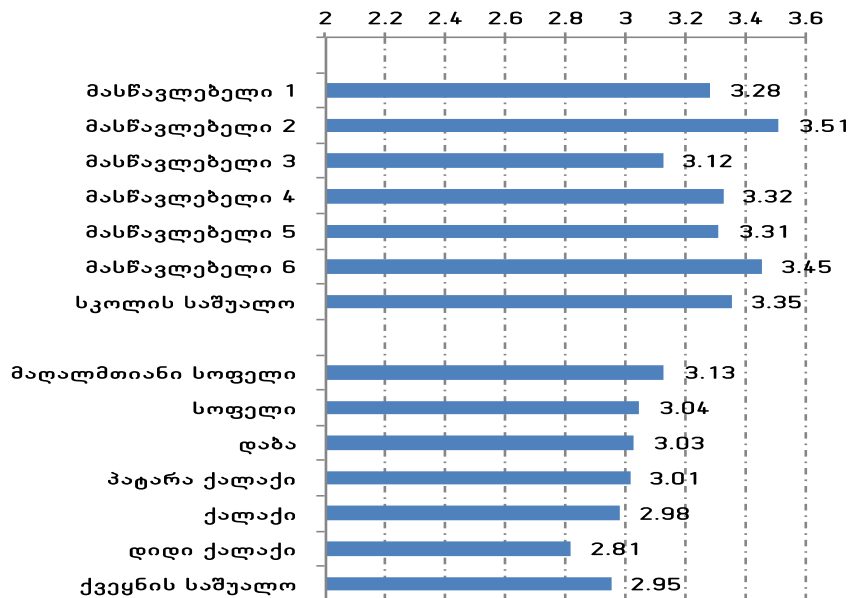
სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლაში, შეფასებისა და გამოცდების ეროვნული ცენტრის კვლევის კოორდინატორის, პროფესორ ნათია ანდლულაძის ხელმძღვანელობით, სამაგისტრო კვლევის ფარგლებში, იგივე ინსტრუმენტი გამოიყენა ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის მაგისტრანტმა, ქეთევან შაიშმელაშვილმა. (გამოყენებული რესურსები: (Alder, 2002; Allen, 1995; Ferreira & Bosworth, 2001; Hamre & Pianta, 2005; Hayes, 1994 https://en.wikipedia.org/wiki/Inquiry-based_learning).

კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს #82-ე საჯარო სკოლის საბაზო საფეხურის მოსწავლეებმა, საბუნებისმეტყველო კათედრის მასწავლებლებმა და დირექტორის მოადგილემ.

მოსწავლეებმა გამოკითხვის საშუალებით შეაფასეს საბუნებისმეტყველო კათედრის მასწავლებლები და გაკვეთილებზე სწავლების ხარისხი.

დიაგრამაზე მოცემულია საქართველოს მასშტაბით, მოსწავლეზე ზრუნვის მიმართულებით გასაშუალებული შედეგები და ასევე წარმოდგენილია სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის საბუნებისმეტყველო კათედრაზე კვლევის შედეგები:

დიაგრამა 6.



დიაგრამაზე 6-ზე კარგად ჩანს, რომ ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი დაფიქსირდა მაღალმთიან სოფელში **3.13**, რაც თითქმის თბილისის #82-ე საჯარო სკოლაში დაფიქსირებული ყველაზე დაბალი მაჩვენებლის ტოლია **3.12**.

ზოგადად, მოსწავლეზე ზრუნვის მიმართულებით სსიპ ქალაქ თბილისის #82-ე საჯარო სკოლის მაჩვენებელი, ქვეყნის საშუალო მაჩვენებელზე ერთი სტანდარტული გადახრით მეტია. ასეთი მაღალი მაჩვენებელი მასწავლებელთა შინაგანი მოტივაციის და პასუხისმგებლობის ალების დამსახურებაა, რადგან წარმოდგენილი ცხრილი #13-ით დასტურდება, რომ ისეთი გარეგანი მოტივატორი, როგორც პრემიაა ვერ მოახდენდა შედეგებზე გავლენას. სკოლისა და სკოლაში დასაქმებული ადამიანების მიზნების თანხვედრამ და შინაგანი მოტივაციის გაზრდამ, ხელი შეუწყო სწავლების ხარისხის მიმართულებით ქვეყნის მასშტაბით საუკეთესო მაჩვენებლის მიღწევას.

შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სკოლაში, კათედრის დონეზე დაგეგმილმა და განხორციელებულმა აქტივობებმა შედეგი გამოიღო. სსიპ ქალაქ თბილისის #82-ე საჯარო სკოლის ორგანიზაციული განვითარების სისწრაფე უფრო მაღალია, ვიდრე ქვეყნის მასშტაბით ზოგადსაგანმანათლებლო გარემოს ცვლილების სისწრაფე.

გარე შეფასებითაც დადასტურდა, რომ ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მართვის ტრადიციულ მეთოდს ბევრად სჯობს მართვის ახალი პრინციპები, რომლებიც

დაფუძნებულია ორგანიზაციის განვითარების პროცესში ყველა თანამშრომლის ჩართვაზე. სკოლის ადმინისტრაციულიდან თვითგანვითარებად ორგანიზაციად გარდაქმნა და მისი მართვის მოტივაციის სტრატეგიული პრინციპების დანერგვა, წარმატებულად შეიძლება ჩაითვალოს.

ამგვარად, მოცემულმა მეთოდოლოგიამ გაიარა აპრობაცია და შესაძლებლობა მომცა, დიაგნოსტიკების საფუძველზე გაგვეუმჯობესებინა ორგანიზაციული თვითგანვითარების პროცესები. მოხდა ცვლილებების გააზრებულად განხორციელება.

კვლევის ეფექტიანობაზე მიანიშნებს ისიც, რომ სასკოლო საქმიანობის სხვა მიმართულებითაც გაჩნდა შემოთავაზებული პროგრამის შედეგიანობის შემდგომი კვლევის სურვილი.

დასკვნა

1. მეცნიერების იმნაშრომების ანალიზმა, რომლებიც იკვლევენ ორგანიზაციული განვითარების პრობლემატიკას, საშუალება მომცა გამეკეთებინა დასკვნა თვითგანვითარების ფენომენის ცნებითი მხარის არასაკმარისი გაშუქების შესახებ, ტერმინის „ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვა“ - განსაზღვრებისა და თეორიული დასაბუთების არარსებობის შესახებ.

ორგანიზაციის მუშაობის პირობების რეტროსპექტული ანალიზი ორგანიზაციის წარმატების ძირითადი ფაქტორებისა და მართვის პრინციპების ცვლილებზე მიუთითებს.

სამეცნიერო ლიტერატურაში, ორგანიზაციის და მთლიანად ეკონომიკის განვითარებაზე დომინირებული ზეგავლენის პირობებად მიჩნეულია გლობალიზაცია - ინოვაციებისა და ცოდნის უმთავრესი როლი. ამასთან დაკავშირებით, გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანი უპირატესობების შესანარჩუნებლად, წინა პლანზე გამოდის ორგანიზაციული ცვლილებების სისწრაფე, ხოლო ამ მოთხოვნის შესრულება თავის მხრივ, ფასეულობის შექმნის მთელი ჯაჭვში შეუძლებელია ადამიანის როლის ამაღლების გარეშე.

მიუხედავად ამისა, მართვის უმთავრეს პრინციპებად რჩება ტრადიციული მოდელი, რომელმაც აქტუალურია სტაბილურ პირობებში. ტრადიციული პრინციპებიდან მართვის ახალ პრინციპებზე გადასვლის ხელშემშლელად, შესაბამისი ინსტრუმენტების არარსებობა სახელდება.

გარეგნული შოკების, როგორც ორგანიზაციის განვითარების წინაპირობის, ხოლო ორგანიზაციული ქცევის, როგორც მისი მიზეზის ან წყაროს განხილვისას, ერთმანეთისგან უნდა გავმიჯნოთ სკოლები, რომლებშიც ცვლილებების პროცესის ინიცირდება „ზემოდან“ ხდება იმ სკოლებისგან, რომლებშიც თვისებრივი ცვლილებების ინიცირება „ქვევიდან“ მოდის, ხოლო დირექტორის როლი, ინიციატივის გამოსავლენად შესაბამისი პირობებისა და შესაძლებლობების შექმნის გზით, საერთო მიმართულების განსაზღვრაში მდგომარეობს. შესაბამისად, ცნება „ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარება“ შეიძლება განვმარტოთ

როგორც ეფექტიან მართვასთან შერწყმული თანამშრომელთა ინიციატივით განპირობებული სკოლის თვისებრივი ცვლილების პროცესი.

სადისერტაციო ნაშრომში ადაპტური სტრუქტურების თეორიებისა და კონცეფციების ანალიზი და შედარება ჩატარებულია იმ ელემენტების გამოსაყოფად, რომელიც ავითარებენ პერსონალის უნარებს და შემსრულებლიდან ინიციატორისკენ თანამშრომელთა ქცევის ცვლილებისთვის, ქმნიან პირობებს. მივედი დასკვნამდე, რომ ა. მოლოდჩიკის „თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის კონცეფცია“ განაზოგადებს განხილული თეორიების გამოცდილებას, რაც შემდგომი კვლევის საფუძველია.

ორგანიზაციის საკვანძო ელემენტებს, რომლებიც ხელს უწყობენ თვითგანვითარებას, მიკუთვნებულია: სტრუქტურა, კულტურა, სწავლება, მოტივაცია და ლიდერობა. თვითგანვითარების პრინციპზე გადასვლისას მართვის ობიექტებია ორგანიზაციის გამოყოფილი ელემენტები, რომლებიც ხელს უწყობენ/უშლიან ორგანიზაციული განვითარების სფეროში პერსონალის მიერ ინიციატივიანი ქცევის გამოვლენას: კულტურა, სტრუქტურა, ლიდერობა, სწავლება და მოტივაცია.

დადგენილია, რომ ადმინისტრაციული ორგანიზაციიდან თვითგანვითარებად ორგანიზაციაზე გადასვლის პროცესში საკვანძო როლს თამაშობენ ლიდერები-მართვის სუბიექტები. ამასთან, აუცილებელია ლიდერთა კრიტიკული მასა და მათი თანხვედრილი ძალისხმევა ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონეზე.

ბუნებრივიდან მიზნობრივისკენ ტრანექტორიის ცვლილების ინსტრუმენტი, ლიდერის უნარია შეცვალოს თანამშრომლის ქცევა. ასეთ შემთხვევაში სკოლის თვითგანვითარებისთვის წყარო, თანამშრომელთა ინიციატივა ხდება.

ტრანსფორმაციის განსახორციელებლად, ძირითად როლს ორგანიზაციის თვითგანვითარების ძირითადი ელემენტების (ლიდერობის, სტრუქტურის, კორპორატიული კულტურის, სწავლების და მოტივაციის პროცესები) და მათი შედეგიანობის მდგომარეობის დიაგნოსტიკა თამაშობს, რაც შესაძებელს ხდის გამოვავლინოთ გასაუმჯობესებელი სფეროები.

ყოველივე ამის საფუძველზე, ჩამოყალიბებულია ცნება - „ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვა,“ რომელიც მოიაზრებს ორგანიზაციის ლიდერების მიზანმიმართულ, ერთობლივ საქმიანობას იმ ელემენტების ნაწილობრივი

ან სრული ტრანსფორმაციისთვის, რომლებსაც შეუძლიათ შეცვალონ თანამშრომელთა ქცევა. ინიციატივები „ქვემოდან“ „ზემოთ“ ორგანიზაციის განვითარების წყარო ხდება. მოცემული საქმიანობა ეფუძნება ორგანიზაციის ძირითადი ელემენტების (ლიდერობის, სტრუქტურის, კორპორატიული კულტურის, სწავლების და მოტივაციის) და მისი შედეგიანობის მდგომარეობის დიაგნოსტიკას. იმ ფაქტორების კვლევამ, რომლებიც გავლენას ახდენენ თანამშრომელთა ინიციატივიან ქცევაზე, შესაძლებელი გახდა დახასიათებულიყო ორგანიზაციის თვითგანვითარების ელემენტები.

2. დისერტაციაში დამუშავებულია ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვის მოტივაციის სტრატეგია, რომელიც სისტემის ძირითადი მახასიათებლების კვლავწარმოქმნის, მკვლევარისთვის საინტერესო პირობებში მართვის რეალური პროცესის ასახვის საშუალებას იძლევა. ამ მიზნით, გამოიყო სისტემის ელემენტების ერთობლიობა, რომელთაგან ზოგი განიცდის ცვლილებას, ზოგი კი უზრუნველყოფს და ხელს უწყობს ამ ცვლილებებს.

მახასიათებლების გაერთიანება მოხდა სამ ჯგუფში:

მოტივაციური მექანიზმები, ინიციატივის გამოვლენის შესაძლებლობები და თანამშრომელთა უნარები.

მოტივაციური მექანიზმები ასახავენ ორი ელემენტის, კულტურისა და მოტივაციის არსს და გამოიხატება თვითგანვითარების შემდეგი მაჩვენებლებით: 1. ინდივიდების, ჯგუფების, ორგანიზაციების მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა; 2. შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა; (ინიციატივის გამოვლენის შესაძლებლობებში მოიაზრება შრომის სტანდარტულ პირობებზე ისეთი ახალი შესაძლებლობების დამატება, რომელთა არსებობა თანამშრომელთა ინიციატივიანობის სტიმულირებას ახდენს). ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს მიკუთვნებულია თვითგანვითარების შემდეგი მაჩვენებლები: 3. დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმობა; 4. მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია, ჩართულობა;

5. თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაცვლა; (სტრუქტურა, ლიდერობა და თვითსწავლა (ეს მაჩვენებლები ასახავენ თვითგანვითარების არსს). თანამშრომელთა უნარი გამოავლინონ ინიციატივიანი ქმედება, გამოიხატება ინიციატივის გამოვლენისა

და საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღების ფაქტებში. 6. საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება, თვითკონტროლი; 7. ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგის მიღწევა; (ერთი მხრივ, ეს ორი მაჩვენებელი ასახავს თანამშრომელთა უნარებს გამოავლინონ ინიციატივა და აიღონ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა, მეორე მხრივ კი არის მოტივაციური მექანიზმების ზემოქმედების ეფექტიანობის დასტური).

თვითგანვითარების დამუშავებული მოტივაციის სტრატეგია ასახავს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ელემენტების ტრადიციული ადმინისტრაციული სტრუქტურიდან, თვითგანვითარებადი ორგანიზაციისათვის დამახისიათებელ სტრუქტურად ტრანსფორმაციის შესაძლებლობას. სტრატეგია მოიცავს აგრეთვე დიაგნოსტიკების ინსტრუმენტს, რომელიც პროგნოზირებს ტრანსფორმაციის სისრულეს და ასახავს მის ხარისხს.

შემოთავაზებულია სკოლის თვითგანვითარების საკვანძო ელემენტების დიაგნოსტიკების მეთოდოლოგია, რომელიც საკუთარ თავში მოიცავს ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლაში თვისებრივი ცვლილებების სისტემური შეფასების ჩატარების ალგორითმს, მაჩვენებლებს და თვითგანვითარების ინდიკატორებს, რომლებიც შესაძლებლობას ქმნიან დიაგნოსტიკა მოხდეს თვითგანვითარების ცალკეული მაჩვენებლების მიხედვით.

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკების სფეროში ჩატარებულ კვლევებზე დაყრდნობით, თვითგანვითარების დიაგნოსტიკა სასურველია დავიწყოთ მოსამზადებელი ეტაპით. მოსამზადებელი ეტაპის შედეგები საშუალებას იძლევა, თვითგანვითარების მაჩვენებლების პოზიციიდან, გავაკეთოთ წინასწარი დასკვნა სკოლის ძლიერი და გასაუმჯობესებელი სფეროების შესახებ.

შემდეგი ეტაპი, თვითგანვითარების მაჩვენებლების მიხედვით მონაცემების შეგროვებასა და დამუშავებას გულისხმობს.

იმის გამო, რომ საკვლევ საკითხებს და პროცესებს აქვთ სპეციფიური ხასიათი, თვითგანვითარების მაჩვენებლების მდგომარეობის შესახებ ფაქტოლოგიური მასალის შეგროვება შემოთავაზებულია განხორციელდეს კითხვარის დახმარებით. რესპოდენტებს ვთავაზობდი ლეიკერტის ხუთქულიანი შკალის მიხედვით

შეფასებინათ თითოეულ დებულებასთან სკოლაში არსებული სიტუაციის შესაბამისობა. კითხვარების დამუშავება ხდებოდა, თეორიებისა და მართვის პრინციპების წარმატებული პრაქტიკების დანერგვის ანალიზის საფუძველზე.

სადისერტაციო ნაშრომში კითხვარის შედეგების დამუშავებისათვის სტატისტიკური მოქმედებები დამტკიცებულია პირსონის კრიტერიუმის გამოყენებით. შემოთავაზებული ინსტრუმენტის ვალიდურობა და საიმედოობა დამტკიცებულია ვარიაციის მაჩვენებლების, კრონბახის ალფას კორელაციის კოეფიციენტის გათვლის მაჩვენებლებზე დაყრდნობით.

შემდგომ ეტაპზე ვლინდება სფეროები გაუჯობესებისთვის.

სადისერტაციო ნაშრომში შემოთავაზებულია მოქმედებების შემდეგი ალგორითმი:

3. პიროვნების მიზნობრივი ქცევის მოდელის აგება ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრუქტურის ყველა დონეზე;

4. ინდივიდების მიმდინარე ქცევის მოდელის აგება ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სტრუქტურის ყველა დონეზე.

5. ქცევის მოდელების შეპირისპრება, რომლებიც დამუშავებულია წინა ეტაპებზე და რომლებიც ხელს უწყობენ/უშლიან მიზნობრივ/მიმდინარე ქცევას.

მეოთხე ეტაპი შეიცავს სრულყოფის პროგრამის დამუშავებას, ხოლო დასკვნითი ეტაპი საშუალებას იძლევა შევაფასოთ აქტივობების შედეგიანობა, რომელთა ჩატარებაც შემოთავაზებულია ამავე საზომი ინსტრუმენტების დახმარებით.

მეორე და მესამე ეტაპების გამეორება საშუალებას იძლევა ვიმსჯელოთ სრულყოფის პროგრამის ეფექტიანობის შესახებ.

კვლევის შედეგების აპრობაციამ საშუალება მოგვცა შევაფასოთ სკოლის თვითგანვითარების ელემენტების მიმდინარე მდგომარეობა, სრულყოფის ობიექტის ასარჩევად მივიღოთ მმართველობითი გადაწყვეტილებები, დავამუშავოთ და დავნერგოთ ცვლილებათა პროექტები.

პროექტების შედეგიანობა დასტურდება სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის საქმიანობის გაუმჯობესებით. შედეგიანობას ასევე ადასტურებს EFQM მოდელის შესაბამისი კრიტერიუმების მიხედვით შეფასებების დინამიკა და კვლევის შედეგები. ცვლილებათა პროექტებისთვის შემუშავებული ინსტრუმენტების ეფექტიანობის

დასტურად შეიძლება მივიჩნიოთ ისიც, რომ მათი გამოყენება „ათასწლეულის გამოწვევის ფონდი - საქართველოს“, „მასწავლებელთა და სკოლის დირექტორთა პროფესიული განვითარების პროექტის“ სატრენინგო მოდულებში მოხდა. აღნიშნული პროექტი დაიწყო 2016 წელს და მოიცვა 1700 დირექტორი.

მოცემული სადისერტაციო ნაშრომის რეკომენდაციებსა და დასკვნებს აქვთ პრაქტიკული მნიშვნელობა პირველ რიგში ისეთი ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებისთვის, რომლებიც ფუნქციონირებენ დინამიურ, კონკურენტულ გარემოში. შემოთავაზებული ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების მართვის მეთოდური მიდგომა, სკოლამ შეიძლება გამოიყენოს თვითგანვითარების პროცესების მონიტორინგის სისტემის ასაგებად, შემსრულებლიდან ინიციატორისკენ თანამშრომელთა ქცევის შეცვლისთვის, მიზანმიმართული აქტივობების შესამუშავებლად და დასანერგად.

კვლევის შედეგები შეიძლება გამოვიყენოთ როგორც საჯარო ისე კერძო ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებში.

გამოყენებული წყაროები და ლიტერატურა

ნორმატიული ბაზა

1. ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნები, კანონი ზოგადი განათლების შესახებ, ეროვნული სასწავლო გეგმა, სკოლის დირექტორის სტანდარტი.

სამეცნიერო-კვლევითი ნაშრომები

2. მ. ბიწაძე. მასწავლებელთა პროფესიული „გადაწვის“ ზოგიერთი პიროვნული და სოციალური ასპექტი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი. თბილისი, 2013

3. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности. – М.: Наука, 1980. – 334 с.

3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

4. Акатов Н.Б. Управление переходом к саморазвивающимся инновационным организациям: теория и практика: монография. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. – 251 с.

5. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

6. Аширов Д.А., Жамойда Е.Н. Привлечение и отбор персонала. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2001. – 93с.

7. Белкин В.Н. Теория человеческого капитала предприятия. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2012. – 400 с.

8. Белкин В.Н., Белкина Н.А. Как управлять трудом. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2005. – 304 с.

9. Белкин В.Н., Белкина Н.А. Экономическая теория труда / УрО РАН, Ин-т экономики. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 365 с.

10. Бехтерев В.М. Избранные работы по социальной психологии. – М.: Наука, 1994. – 400

11. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие: Пер. с нем. – М.: МАИК «Наука/Интерпериодика», 1999.– 280 с.

12. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.

13. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и

- координация в централизованной компании): Пер. с англ. – М.: ИН-ФРА-М, 1996. – 288 с.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.: ил.
15. Гвишиани Д. М. Организация и управление. – 3-е, перераб. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 332 с.
16. Гмурман В.Е. Теория вероятностей и математическая статистика: учеб. пособие для вузов. – 9-е изд., стер. – М.: Высш. шк., 2003. – 479 с.
17. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: монография. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. – 207 с.
18. Гостик Э., Элтон Ч. Принцип морковки: Новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников. – М.: ЭКСМО, 2008. – 256 с.
19. Давила Т. Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду / Т. Давила, М. Дж. Эпштейн, Р. Шелтон. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
20. Дарвин Ч. Происхождение видов путём естественного отбора или сохранение благоприятных рас в борьбе за жизнь: Пер. с шестого издания (Лондон, 1872). – Л: Наука, 1991. – 539 с.
21. Деминг Э. Выход из кризиса: пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
22. Дубина И.Н. Математические основы эмпирических социальноэкономических исследований: учеб. пособие. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2006. – 263 с.
23. Звездилин А.Ю. Мотивация персонала компании в условиях инновационного развития бизнеса: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - М. 2009. –261 с.
24. Зотова Н.В. Децентрализация управления крупным промышленным предприятием: определение рационального уровня: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - СПб, 2004. – 185 с.
25. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В.Андреевой. СПб: Питер, 2001. С. 44
26. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2003. – 304 с.
27. Куликова Л.Н. Проблемы саморазвития личности. – Хабаровск: Изд-во ХГПУ, 1997. – 315 с.

28. Лайкер Дж., Майер Д. Талантливые сотрудники: Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 294 с. – (Модели менеджмента ведущих корпораций).
29. Лапшин В.С. Теория организаций: учеб. пособие /В.С. Лапшин, – Саранск: Изд-во Мордов.ун-та, 1966. – 104с.
30. Лапшин В.С. Теория организаций: учеб. пособие / А.А. Козлов, Л.В. Шаборкина. – Саранск: Изд-во Мордов.ун-та, 1966. – 104с.
31. Лепский В.Е. Субъектно-ориентированный подход к инновационному развитию. – М.: «Когито-центр», 2009. – 208 с.
32. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996. – 298
33. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
34. Мингалева Ж.А. Управление инновационным развитием социально-экономических систем / Ж.А. Мингалева, А.В. Молодчик, А.В. Гребенкин. –Екатеринбург: УрО РАН, 2010. – 519 с.
35. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. - 512 с.
36. Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. – Екатеринбург: УрО РАН, 2001. – 246 с.
37. Наследов А.Д. Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных. – СПб.: Речь, 2006. – 388 с.
38. Некрасов С.И. Факторы организационного развития предприятий / С.И. Некрасов, Н.А. Некрасова, О.В. Бусыгин. – М.: Академия Естествознания, 2009. – 322 с.
39. Никаноров С.П. Теоретико-системные конструкты для концептуального анализа и проектирования. – М.: Концепт, 2006. – 312 с.
40. Новая философская энциклопедия: в 4-х т. / Ред. совет: Степин В.С., Гусейнов А.А., Семигин Г.Ю., Огурцов А.П. и др. – М.: Мысль, 2003.
- 41.Новожилов А.С. Формирование механизма диагностики систем управления предприятиями: дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2009. -169 с.
42. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения проблем бизнеса и промышленности / пер. с

англ. и вступ. ст. С.П. Никанорова. – М.: Концепт, 2003. – 206 с.

43. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: монография / под науч. ред. С.В. Комарова ; предисл. акад. А.И. Татаркина / Ин-т экономики УрО РАН. – Екатеринбург, 2013. – 257 с.

44. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с. – (Синергичная организация).

45. Пригожин А.И. Социология организаций. – М.: Наука, 1980. – 256 с.

46. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. – М.: Дело АНХ, 2010. – 432 с.

47. Путеводитель по методологии Организации, Руководства и Управления: Хрестоматия по работам Г.П. Щедровицкого. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 197 с.

48. Равикович А.И. Развитие основных теоретических направлений в геологии XIX века. – М.: Наука, 1969. – 246 с.

49. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.

50. Рой О.М. Исследования социально-экономических и политических процессов – СПб.: Питер, 2004. – 364 с.

51. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – СПб.: Питер, 2002. – 720 с.

52. Саморазвивающиеся социально-экономические системы: теория, методология, прогнозные оценки : в 2 т. / Рос. акад. наук, Урал. отд-ние; под общ. ред. А.И. Татаркина. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика"; Екатеринбург : УрО РАН, 2011. – Т. 1 : Теория и методология формирования социально-экономических систем. – 308 с.

53. Саморазвивающиеся социально-экономические системы: теория, методология, прогнозные оценки : в 2 т. / Рос. акад. наук, Урал. отд-ние; под общ. ред. А.И. Татаркина. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика"; Екатеринбург : УрО РАН, 2011. – Т. 2 : Проблемы ресурсного обеспечения саморазвития территориальных социально-экономических систем. – 387 с.

54. Сатклифф М., Доннеллан М. Эффективная финансовая деятельность. – М., СПб: Вершина, 2007. – 496 с.

55. Семлер Р. Выходные всю неделю: пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2007. – 256 с.

56. Семлер Р. Маверик: история успеха самой необычной компании в мире: пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2007. – 384 с.

57. Сенге Питер М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации:

- пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2009. – 448 с.
58. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. – 399 с.
59. Стратегический менеджмент: учеб. / под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2008. – 174
60. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ. – М.: КНОРУС, 2010. – 224
61. Теория хозяйственного порядка: «Фрайбургская школа» и немецкий неолиберализм / пер. и ред. В. Гутника. – М.: Экономика, 2002. – 465 с.
62. Теслинов А.Г. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2011. – 272 с. : ил. – (Бизнес. Принципы ведения).
63. Теслинов А.Г. О системных классах высокого уровня сложности. Структуры и механизмы организующихся и развивающихся систем. – Пермь, 2012. – 22 с.
64. Теслинов А.Г. Развитие систем управления: методология и концептуальные структуры. – М.: Глобус, 1998. – 230 с.
65. Уильямс Р. Управление деятельностью служащих: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 302 с.
66. Философская энциклопедия: в 5 т. / под ред. Ф.В. Константинова. – М.: Советская энциклопедия, 1960–1970.
67. Философский энциклопедический словарь / гл. ред: Л.Ф. Ильичёв, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалёв, В.Г. Панов. – М.: Советская энциклопедия, 1983.– 840 с.
68. Финансовая математика: Математическое моделирование финансовых операций: учеб. пособие / под ред. В.А. Половникова и А.И. Пилипенко. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 360 с.
69. Хеллевик О. Социологический метод / пер. с норв. – М.: Весь мир, 2002. – 192с.
70. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б.Б. Снидерман. – М.: Вершина, 2006. – 238 с.
71. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия: пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 864 с. – (Антология экономической мысли).
72. Яхонтова Е.С. Инновационные ценности руководителей в экономике знаний: Отчет о результатах исследований Высшей школы международного бизнеса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ: апрель-июнь 2011. – 20

სტატიები, თეზისები, ანგარიშები, სახელმძღვანელოები

73. ანგარიში-2103-2014- საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო.
74. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. "ინოვაცია", გვ. 37.
75. სართანია ვახტანგ განათლების ეკონომიკა : (ისტორია, თეორია, პერსპექტივები) / [რედ.: ვლადიმერ პაპავა]. - თბ. : სახ. პედ. უნ-ტის გამ-ბა, 2001. - 251გვ. ;
76. სართანია ვახტანგ, მიხეილ თოქმაზიშვილი, შორენა მაღლაკელიძე; განათლების ეკონომიკის პრინციპები: განათლების ეკონომიკა, განათლების ეკონომიკური სოციოლოგია, განათლების ეკონომიკური პოლიტიკა [რედ.: ვლადიმერ პაპავა] ; თბილ. სახ. პედ. უნ-ტი. - თბ. : თბილ. სახ. პედ. უნ-ტის გამ-ბა, 2004. - 391გვ.
77. სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის შრომის, სასწავლო პროცესის მონაწილეთა უფლება-მოვალეობებისა და სკოლის შიგნით მოქმედი სპეციალური წესების სამართლებრივი რეგულირების შინაგანაწესი- სამეურვეო საბჭოს ოქმი #3; 30.03.2015წ. რეგისტრაციის ნომერი #260044 03.04.2015წ;
78. სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის სტრატეგიული განვითარებისა და სამოქმედო გეგმა- სამეურვეო საბჭოს ოქმი#8; 07.09.2015წ. რეგისტრაციის ნომერი #952096 07.09.2015); სამეურვეო საბჭოს ოქმი #13; 04.12.2015წ. რეგისტრაციის ნომერი #1359075 07.12.2015წ;
79. სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის 2015-2016 სასწავლო წლის უცხო ენის კათედრის ანგარიში. რეგისტრაციის ნომერი # 870121 08.07.2016წ;
80. გ.შუბლაძე, ბ.მღებრიშვილი, ფ.წოწკოლაური. მენეჯმენტის საფუძვლები. გამომცემლობა «უნივერსალი» თბილის 2008წ.
82. Авдокушин Е. Ф. О сущности и особенностях новой экономики // Вопросы новой экономики. – 2011. – №1 (17) – С. 9-15.
83. . Барбарская М.Н. Формирование модели управления человеческим потенциалом, направленной на повышение конкурентоспособности строительной организации // Вестник СамГУ. – 2011. – № 1/1 (82). – С. 32-37.
84. Баринов Ю.Г. Диагностика организационных систем // Труды Псковского политехнического института. – 2011. – №14. – С.148-152.

85. Берталанфи Л. Фон. Общая теория систем – обзор проблем и результатов // Системные исследования: Ежегодник. – М.: Наука, 1969.
86. Боулдинг К. Общая теория систем – скелет науки // Исследования по общей теории систем. – М.: Наука, 1969. – С. 79.
87. Волков А.Е. Сколково – бизнес школа четвертого поколения // Образование и инновации. – 2009. – № 4. – С.6-8.
88. Гоулман Д. Шесть путей к цели // Harvard Business Review. – 2006. – январь-февраль. – С. 102-114.
// Гоффи Р., Джонс Г. Компания мечты // Harvard Business Review. – 2013. – август. – С. 59-
89. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций Вестн. СПб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 76-94.
90. Дерманов В.К. Управление развитием как управление трансформацией структур // Вестник СПб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2011. – июнь. – Вып. 2. – С. 61-79.
91. Елохова И.В., Молодчик М.А. Подходы к диагностике самоорганизующихся и саморазвивающихся систем для инновационного предприятия //Фундаментальные исследования. – 2012. – №9. – С. 724-728.
92. Жемчугов А.М. Формирование организации в динамичной и статичной среде // Проблемы экономики и менеджмента. – 2012. – №6 (10). – С.3–5
93. Захарчук Е. А., Пасынков А. Ф. Признаки и свойства саморазвивающихся социально-экономических систем // Экономика региона. 2010. № 4.С. 32–39.
94. Как ликвидировать «утечку мозгов»: опыт «М.Видео» // Harvard Business Review. – 2013. – август. – С. 51.
95. Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – №6. –С. 78-82.
96. Карпов А.Л. Конкурентоспособность фирмы: эффективность и устойчивость в агрессивной внешней среде // Журнал экономической теории. –2009. – № 4. – С. 178-180.
97. Ковин Дж. Г., Слевин Д.П. Стратегический менеджмент в малых фирмах в условиях враждебной и благоприятной внешней среды // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Том 10. – №3. – С. 73-90.
98. Комаров С. В. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы / С.В. Комаров, А.В. Молодчик, К.С. Пустовойт // Журнал экономической теории. - 2012. - № 3. - С. 132-142.

99. Комаров С.В., Молодчик А.В. Теоретические основы управления поведением и целеполаганием в саморазвивающихся, самоорганизующихся системах // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2012. – №1. – С. 40-45.
100. Крутова А.В. Готовность организации к менеджменту на основе саморазвития // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2013. – №(48). – С. 119-124.
101. Крутова А.В. Методические вопросы оценки процессов саморазвития организации / А.В. Крутова, М.А. Молодчик, К.С. Пустовойт // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2012. – №4. – С. 160-69.
102. Куликов П.М. Теоретические подходы к управлению организационными изменениями // Бизнесинформ. Сер. Экономика. Менеджмент и маркетинг. – 2010. – №3(2). – С. 97-101.
103. Липатов С.А. Методы социально-психологической диагностики организаций // Введение в практическую социальную психологию / Под ред. Ю.М.Жукова, Л.А.Петровской, О.В.Соловьевой. – М.: Наука, 1994. – С. 171-182.
104. Магура М.И. Инфраструктура инноваций // Управление персоналом. – 2010. – №8. – С. 35-36.
105. Миллер П., Уэдделл-Уэдделлсборг Т. Почему инновации должны вызревать в тиши // Harvard Business Review. – 2013. – июнь-июль. – С. 57-66.
106. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
// Михайленко В.Б. На пути к новой парадигме мирового хозяйства // Вопросы новой экономики. – 2010. – № 3 (15). – С. 23-40. Николаев А.И. Инновационное развитие и инновационная культура Наука и наукознание. – 2001. – № 2. – С. 54-65.
107. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю. Новая экономика: понятие, принципы, системный подход // Вестник удмуртского университета. – 2007. – № 2. – С. 207-214.
109. Ребров А.В. Факторы формирования мотивации работников // Социологические исследования. – 2011. – № 3. – С. 38–49.
110. Реймаров Г.А. Ошибки экспертной оценки деятельности // Сб. докладов V международной конференции "Идентификация систем и задачи управления" SIC-PRO'06 (30 января - 2 февраля 2006 г., Москва). – М., 2006. – С. 997-1008.
111. Рулёва Ю.С. Интеллектуализация менеджмента в условиях новой экономики // Вестник Рязанского государственного университета им. С.А. Есенина. – 2009. – № 23. – С. 47-63.
112. Сафронов В.С., Витязев А.В. Происхождение Солнечной системы // Итоги науки и техники. Сер. Астрономия. т. 24. – М.: ВИНТИ, 1983.

113. Сизов В. С. Принципы менеджмента в новой экономике // Вопросы новой экономики. – 2010. – № 3 (15) – С. 4-22.
114. Слободчиков В.И., Исаев Е.И. Основы психологической антропологии. Психология развития человека: Развитие субъективной реальности в онтогенезе: учеб. пособие для вузов. – М.: Школьная Пресса, 2000. – 421 с.
115. Смирнова М.А. От управления персоналом и управления человеческими ресурсами к управлению человеческим капиталом при помощи инноваций // Сб. материалов по итогам Третьей международной науч.-практ. онлайнконференции, Москва, 27–30 июля 2011 года / под общей ред. О.Н. Мельникова. – М.: Креативная экономика, 2011. – С. 456-470.
116. Степин В.С. Научное познание и ценности техногенной цивилизации // Вопросы философии. – 1989. – №10. – С. 3-18.
117. Суспицин А.С. Исследование территориальных систем // Регион:экономика и социология. – 2008. – №2. – С. 24-28.
118. Суховой А.Ф., Голова И.М. Инновационные возможности как ресурс социально-экономических преобразований в РФ // Журнал экономической теории. – 2012. – №2. – С. 35–47.
119. Татаркин А.И. Саморазвивающиеся регионы: макроэкономические условия и механизмы функционирования // Экономика, налоги, право. – 2008. – 3. – С. 5–6.
120. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – № 4. – С. 133–185.
121. Хеймел Г. Что есть что в управленческих инновациях // Harvard Business Review. – 2006. – март. – С. 60-73.
122. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №3. – С. 70–75.
123. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review. – 2009. – октябрь. – С. 91 – 100.
124. Хэмел Г. Сначала увольте начальников // Harvard Business Review. – 2012. – Январь–февраль. – С.43-54.
125. Чернышева Т.Ю. Иерархическая модель оценки и отбора экспертов // Доклады ТУСУРа. – 2009. – №1 (19). – часть 1. – С. 168.

126. Чуйкин А.М. Концепция динамических способностей и анализ стратегического потенциала обучающейся организации // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2011. – № 9. – С. 147–162.

127. Шах Ш. Есть информация, нужна интуиция / Ш. Шах, Э. Хорн, Д. Капелла // Harvard Business Review. – 2012. – май. – С. 17 – 19.

128. Шипилова О.А. В какой мере инициатива работника реализуема? //Кадры предприятия. – 2004. – №1 – С. 61-66.

129. Широкова Г.В., Ежова Я.С. Становление внутрифирменного предпринимательства в российской компании: формирование, развитие и перспективы // Российский журнал менеджмента. – 2012. – Т. 10. – № 1. – С. 117 – 140. 123. Эсаулова

130. И. Формирование механизма долгосрочной мотивации рабочих на основе самоорганизации и саморазвития // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 8. – С. 106–112.

ინტერნეტ რესურსები

131. EFQM в России . <http://www.efqm-rus.ru/>

132. Авилова Т.В. Конкурентное преимущество в условиях "новой экономики" // Проблемы современной экономики. – 2009. -№ 2 (30). –<http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2613>.

133. Альперин Л. Самооценка организаций – инструмент их саморазвития. http://www.standartization.com/ISO9000/Article/docs/sk/alp715_9.htm

134. Ведущий портал о кадровом менеджменте. hrm.ru/sotrudniki-opredelili-top-50-luchshih-rabotodatelej

135. Глущенко В. В., Глущенко П.В. Сервис управления системами: алгоритмизация построения моделей диагностирования динамических объектов и математические методы прогнозирования с использованием данных диагностики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал (38). 2/2012. <http://www.uecs.ru/uecs-38-382012/item/1016-2012-02-09-07-56-52>

136. Дедов Л.А., Эйснер Ю.Н. О специфике экономических измерений измерителей. <http://viperson.ru/data/201201/tjtjrjxjkljtlkjsjkjf2.doc>

137. Дроздов И.Н. Управление развитием организации <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/4498/4504>

138. Дьяконов Д. Вовлечение сотрудников. Опыт компании Semco : <http://www.leaninfo.ru/2012/11/12/vovlechenie-sotrudnikov-opyit-kompanii-semco/>

139. Кадровый дозор: www.kadozor.ru/ru/novosti_industrii_truda/4751/

140. Как в Google решают, кого и чему учить: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-v-google-reshayut-kogo-i-chemu-uchit>
141. Календжян С.О. Сущность делегирования полномочий и ответственности // Российское предпринимательство. – 2003. – № 11 (47)<http://www.creativeconomy.ru/articles/7828/>
142. Клуб менеджеров – профессиональное бизнес-сообщество топ менеджеров и руководителей среднего звена : <http://www.e-xecutive.ru/>
143. Комаров С.В. Идея развития: <http://s-komarov.com/wpcontent/Staty/Philos/Ideya%20razvitiya.pdf>.
144. Маззи Л. Будущее технологии в центральной и восточной Европе: http://googlerussiablog.blogspot.ru/2007/07/blog-post_10.html
145. Молодчик А.В., Андруник А.П. Личностно-ориентированное управление персоналом в самоорганизующихся, саморазвивающихся инновационных предприятиях// Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. - №3 (39) <http://www.uecs.ru/uecs-39-392012/item/1191-2012-03-30-05-21-57>.
146. Молодчик М.А. Самоорганизация и саморазвитие компании: анализ успешных практик // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2012. – №4 http://www.online-science.ru/m/products/economi_sciense/gid184/pg0/
147. Новая философская энциклопедия–2003г. <http://www.term.ru/dictionary/879/word/razvitie>
- а. Основополагающие принципы социальных исследований www.soc-research.info
148. Официальная группа в социальной сети компании Shell Global Outpost - Shell Expatriate Support Network <http://www.linkedin.com/groups/Global-Outpost-Shell-Expatriate-Support-3340743/about>
149. Подход EFQM. <http://www.efqm-rus.ru/>
150. Психология развития: молодость, зрелость, старость: <http://lib4all.ru/>
151. Рувенс Д. Организуя хаос. 2010. Краткое изложение книги «Сквозь призму изменений: от мотива к турбулентности, притяжению и вдохновению» (1997, 1997, 2007) <http://organizewithchaos.ning.com>
152. Санто Б. Инновационное саморазвитие : <http://iee.org.ua/ru/publication/24/>
153. Советский философский словарь, 1974 г.: <http://www.term.ru/dictionary/804>
154. Фей К.Ф., Денисон Д.Р. Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России? <http://sserussia.orgmaterials/wp/wp98-101R.pdf>

155. Фетисов Г.Г., Орешин В.П. Региональная экономика и управление <http://knigi-uchebniki.com/predpriyatiy-ekonomika/samorazvitie-regiona-kak-osnova.html>
156. Хиценко В.Е. Модель жизнеспособной фирмы Стаффорда Бира // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №3: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-3/14.shtml>
157. Хэммер М. Готовьтесь к непредсказуемому будущему: создание системы раннего оповещения. http://www.elitarium.ru/2006/10/04/gotovtes_k_nepredskazuemomu_budushhemu_s_ozdanie_sistemy_rannego_opoveshhenija.html.
158. Шапигузов С.М., Синягин А.К. Краудсорсинг в госсекторе: инновация с расчетом на гражданское общество <http://bujet.ru/article/193827.php>
159. Эффективная конкуренция на рынке труда / Информационно-аналитический обзор Группы Компаний «Институт Тренинга – АРБ Про», Санкт-Петербург, 2007-2008 гг. http://www.trainings.ru/i/eff_k_demo.pdf
160. Baird L., Meshoulam I. Managing two fits of strategic human resource management // Academy of Management Review. – 1988. – Vol. 13. – №1. – P. 116-128.
161. Caska, B.A., Kelley, K., Christensen, E.W. Organizational needs as-sessment: technology and use // Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology / Ed. by K. Kelley. – Amsterdam, 1992. – P. 236.
162. Griego O.V., Geroy G.D., Wright, P.C. Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective // The Learning Organization. – Vol. 7. – №1. – P. 5. – 12.
163. Deci E. L., Ryan R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior // Psychol. Inquiry. – 2000. – № 11. – P. 227–268.
164. Downes E.A. Preconditions associated with organizational transformations: A case study: Doctoral dissertation. The Fielding Institute, UniversityMicrofilmsInternational, 1990.
165. Edvinsson L. and Malone M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. – N.Y: Harper Business, New York, Inc., 1997.
166. Edwin A. Locke Toward a Theory of Task Motivation and Incentives // Organizational Behavior and Human Performance. – 1968. – May. – P. 157–189.
- a. Espinosa A., Porter T. Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches // The Learning Organization, Vol. 18 Iss: 1. – P. 54 – 72 <http://www.emeraldinsight.com>
- b. Fletcher B.R. Organization transformation theorists and practitioners: Profiles and themes. – New York: Praeger, 1990.

- c. Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. Is Yours a Learning Organization? // Harvard Business Review. – 2008. – March. – P. 109–116.
 - d. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. – 1972. – July-August. <http://www.ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>
 - e. Hill C., Jones T. Stakeholder-agency theory // Journal of Management Studies. – 1992. – 29 (2). – P. 131-154.
167. Field, A. (2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. SAGE Publications Ltd. <http://www.soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/andy-field-discovering-statistics-using-spss-third-edition-20091.pdf>
 168. Holsapple C.W., Singh M. The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness: Handbook on Knowledge Management 2. – Springer Science & Business Media B.V., 2005. – P. 215-251.
 169. IC Rating <http://www.icrating.com>
 170. Jamali D., Sidani Y. Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context // The Learning Organization/ 2008. Vol. 15. URL:www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm
 171. Janssen O. The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Innovative Behavior // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 2005. – Vol. 78. – № 4. – P. 573-579.
 - a. Kaplan R.S. and Norton D.P. The Balanced Score card—measures that drive performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol.70. – № 1. – P.71-79
 - b. Khandwalla P.N. The design of organizations. Harcourt, Brace, Jovanovich. – N.Y. – 1977.
 - c. Kilmann, R.H. & Covin, T.J. Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world. – San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
 172. Kleysen R. F., Street C.T. Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior // Journal of Intellectual Capital. – 2001. – Vol. 2. – 3. – P. 284-296.
 173. Learning Organization Survey на: los.hbs.edu
 174. Leitch, C., Harrison, R., Burgoyne, J. and Blanton, C. Learning organizations: the measurement of company performance // Journal of European Industrial Training. – 1996. – Vol. 20. – No. 1. – P. 31-44.
 175. Lepper, M.R., Keavney, M., & Drake, M. Intrinsic Motivation and extrinsic rewards: A commentary on Cameron and Pierce's meta-analysis // Review of Education Research. – 1996. – 66 (1). – P. 5-32.

176. Moilanen R. Diagnostic tools for learning organizations The Learning Organization // MCB University Press. – 2001. – Vol. 8. – Number 1. – P. 620. Pedler M, Burgoyne J., Bojdell T. The Learning Company, A Strategy for Sustainable Development: Mc Graw-Hill Book Company. – New York, 1994.
177. PR News http://prnews.ru/release_view.asp?ID=0D47D5F2-972E-4CB5-A882-C70FA6889B81
178. Quinn R.E., Cameron K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some preliminary Evidence // Management Science. – 1983. – Vol. 29. – №1. – P. 33-51.
179. Ryan R. M. Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy, and the self in psychological development // Jacobs J. E. (ed.) Nebraska Symposium on Motivation: Developmental perspectives on motivation. Lincoln: University of Nebraska Press. – 1993. – V. 40. – P. 1–56
180. Research Methods in Education. Sixth Edition. By Louis Cohen, Lawrence Manion and Keith Morrison. Pp. 638. London and New York: Routledge. 2007. ISBN 9780415368780. https://tsu.ge/data/file_db/faculty_psychology/Research_meth.pdf
181. Sevier R. Overcoming Internal Resistance to Change // University Business. – 2003. – №6 (7). – P. 23–24.
182. Viswanathan M. Measurement Error and Research Design. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.
183. Watkins K.E. and Marsick V.J. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire, Partners for the Learning Organization, Warwick, RI., 1998 <http://www.partnersforlearning.com/instructions.html>
184. კვირიკაშვილი ე. გოგოჩაშვილი ნ. კვლევაზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებების როლი ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებების მართვაში Teachers' first conference "University and School - essential to each other", 29-30 November 2013.
Materialsfile:///C:/Users/User/Downloads/2241.pdf
185. კვლევის ანგარიში: დეცენტრალიზაციის რეფორმის მიმდინარეობის შეფასება; პროექტის დირექტორი გიორგი მაჩაბელი; ავტორები რევაზ აფხაზავა და თამუნა ბრეგვაძე; დეკემბერი 2008 წ. <http://www.apkhazava.gol.ge/EPPM/angarshi%20decentr.pdf>
186. კვლევის ანგარიში: ზოგადი განათლების ვაუჩერული დაფინანსების ეფექტურობის კვლევა თანასწორობის კონტექსტში, თბილისი, 2014.

209

%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%97%E1%83%90
%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-
%E1%83%92%E1%83%94%E1%83%92%E1%83%9B%E1%83%90-2015-2021.pdf

195. სერჯიოვანი ტომას ჯ. პირსონი სკოლის ხელმძღვანელობა - თეორიული ცოდნის
პრაქტიკაში გააზრებული გამოყენების პერსპექტივა Massachusetts: Alyn and Bacon.1991.
196. ო. ჰელევიკი. სოციოლოგიური მეთოდი. გამომცემლობა „მთელი სამყარო“ წ. 192 გვ.
197. ჰოი უეინ კ. მისკელი სესილ გ. განათლების სფეროს ადმინისტრირება თეორია,
კვლევა და პრაქტიკა McGraw-Hill: New York, NY. 2001.

დანართები

დანართი 1.

კითხვარი ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის თვითგანვითარების დონის დიაგნოსტიკისთვის

პატივცემულო კოლეგებო!

მოცემული კვლევა ტარდება თქვენს სკოლაში გასაუმჯობესებელი სფეროების გამოვლენის მიზნით. გამოკითხვა ხდება ანონიმურად. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ თქვენ შეგიძლიათ შემოთავაზებული საკითხების ირგვლივ თავისუფლად და წინასწარი განწყობის გარეშე გამოხატოთ თქვენი შეხედულებები. კითხვარის შევსების დროს გთხოვთ გაითვალისწინოთ და შეასრულოთ შემდეგი: კითხვაზე პასუხის გაცემისას შეეცადეთ წარმოიდგინოთ, რამდენადაა შემოთავაზებული დებულება დამახასიათებელი თქვენთვის და თქვენი სამუშაო აღწერილობისთვის.

პასუხები განთავსებულია ზრდადობის პრინციპით დებულებასა და თქვენს ორგანიზაციულ ერთეულს შორის.

პასუხი „1“ ნიშნავს, რომ შეთავაზებული პროცესი საერთოდ არ არის სკოლაში (მისი არსებობა და ფუნქციონირება შეიძლება შეფასდეს 0 %- ით) , „2“-პროცესი სკოლაში ხდება ძალიან იშვიათად (პროცესის არსებობა შეიძლება შეფასდეს 25%- 3“-პროცესი ხდება,, მაგრამ არ ატარებს სისტემატურ ხასიათს. (50%), „4“- პროცესი მართლაც გამოიყენება, მისი გამოყენების პრაქტიკა საკმაოდ ტიპურია ზოგიერთი გამონაკლისის გარდა (75%), „ 5“- დებულება ერთმნიშვნელოვნად ასახავს სიტუაციას თქვენს სამუშაო ადგილზე, პრაქტიკა გაშლილია მთელ სკოლაში გამონაკლისის გარეშე (100%). პასუხები გაცემული უნდა იქნას ყველა კითხვაზე.

არჩეული ვარიანტი აღნიშნეთ „V“. ნიშნით

სამუშაო ადგილის/კათედრის დასახელება-----

პოზიცია (მასწავლებელი,

კათედრის თავმჯდომარე, დირექციის წევრი, ადმინისტრაციის წევრი)-----

N	კითხვა	1	2	3	4	5
1	თანამშრომლები აქტიურ მონაწილეობას იღებენ სკოლის მისიის, სტრატეგიის ფორმირებაში					
2	სკოლა ახალისებს თანამშრომელს დამოუკიდებლად ჩამოაყალიბოს და მიაღწიოს თავის მიზნებს					
3	სამუშაოს შესრულების დროს თანამშრომლები მოტივირებულნი არიან ერთობლივი(ჯგუფური) შედეგის მისაღწევად					
4	თანამშრომლებს შეუძლიათ თავისუფლად განიხილონ და გამოთქვან თავისი აზრი იმ საკითხებზე, რომლებიც მათ შესასრულებელ სამუშაოსთანაა დაკავშირებული					
5	სამუშაოს გაუმჯობესების ინიციატივა და სურვილი მხარდაჭერილია და წახალისებული დირექციის მიერ					
6	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს სწავლისადმი მისწრაფებას					
7	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს ერთობლივ მუშაობას					
8	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს სამუშაოს დასახული მიზნების (შედეგების) მიღწევას					
9	სკოლაში დამოკიდებულებები დაფუძნებულია ნდობაზე და ურთიერთვალდებულებებზე					
10	ლიდერები თავისი ინიციატივით ასრულებენ მენტორის როლს					
11	ლიდერებს შეუძლიათ შთააგონონ დასაქმებულები რთული სამუშაო საკითხების შესასრულებლად					
12	ლიდერები ითვალისწინებენ თანამშრომელთა აზრებს					
13	ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად ლიდერები დასაქმებულებს ანიჭებენ უფლებამოსილებებს					
14	ლიდერები აღიარებენ თავიანთ შეზღუდვებს					
15	ლიდერების ქმედებები არის შინაგანი მეწარმეობის (პრობლემის იდენტიფიცირება, მიზნის დასახვა და პრობლემის მოგვარება), პასუხისმგებლობისა და ნოვატორობის მაგალითი					

16	თანამშრომელთა უმრავლესობას ესმის, რომ საკუთარი კმაყოფილება დაკავშირებულია ორგანიზაციის წარმატებებთან					
17	თანამშრომელთა უმრავლესობა მზადაა იმუშაოს ზეგანაკვეთურად (დამატებითი საათები)					
18	თანამშრომელთა უმრავლესობა ენდობა თავის ლიდერებს, თვლიან მათ წესიერ და პატიოსან ადამიანებად					
19	თანამშრომელთა უმრავლესობა ცდილობს იმუშაოს რაც შეიძლება უკეთესად					
20	თანამშრომელთა უმრავლესობა ერთმანეთს სიამოვნებით უზიარებს გამოცდილებას					
21	თანამშრომელთა უმრავლესობას ხშირად აქვს წინადადებები როგორ იმუშაონ უკეთესად					
22	თანამშრომლები საკუთარი ნებით, ზოგჯერ საკუთარი ინტერესების საზიანოდ (საწინააღმდეგოდ) კი დამატებით ძალისხმევას არ იშურებენ საჭირო შედეგის მისაღწევად					
23	თანამშრომელთა უმრავლესობა სიამოვნებას იღებს ახალი (არატიპური) ამოცანების შესრულებისაგან					
24	თანამშრომელთა უმრავლესობა მზადყოფნით და ხალისით იღებს მონაწილეობას ერთობლივ (გუნდურ) მუშაობაში					
25	ლიდერები ღიად, ობიექტურად და წინასწარი განწყობის გარეშე აფასებენ თანამშრომელთა წვლილს საქმიანობაში					
26	ლიდერები მხარს უჭერენ ინიციატივას დასაქმებულების მხრიდან					
27	ლიდერები მზადყოფნით განიხილავენ დასაქმებულების სამუშაო პრობლემებს					
28	მიზნის მისაღწევად თანამშრომლებს არ ემინიათ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება					
29	თანამშრომლების დაფასება ხდება მუშაობის შედეგების და არა კეთილგანწყობების მიხედვით					
30	თანამშრომლები მიისწრაფვიან თვითგანვითარებისკენ					
31	თანამშრომლები მზად არიან დახარჯონ საკუთარი დრო პროფესიული განვითარებისთვის					
32	თანამშრომელთა უმრავლესობა დამოუკიდებლად და განსაკუთრებული სიმძნელების გარეშე ითვისებს ახალ					

	მოთხოვნებს, სტანდარტებს და ქცევის ნორმებს					
33	სკოლა ყველ თანამშრომელს პროფესიული განვითარებისთვის უქმნის პირობებს					
34	სკოლა აგროვებს ინფორმაციას კონკურენტების, მოსწავლეების, მშობლების, ტექნოლოგიური ცვლილებების, საგანმანათლებლო, სოციალური და ეკონომიკური, ტენდენციების შესახებ					
35	სკოლა აანალიზებს საკუთარ, კონკურენტებისა და სფეროში საუკეთესო ორგანიზაციების საქმიანობას					
36	სკოლა აქტიურად იყენებს სხვადასხვა საშუალებებს (ინტერნეტ-პროდუქტებს) სწავლებისათვის და ექსპერტებთან ურთიერთობისათვის					
37	მასწავლებლები თავისი ინიციატივით წერგავენ მუშაობის ახალ მეთოდებს					
38	თანამშრომლები თავისი ინიციატივით დაკავებულნი არიან სწავლა-სწავლების/ მომსახურების სრულყოფით					
39	ერთი კათედრის დადებითი გამოცდილება სწრაფად ვრცელდება მთელ სკოლაში					
40	თანამშრომელთა უმრავლესობას შეუძლია მიაღწიოს დასახულ მიზანს ლიდერების მხრიდან მინიმალური კონტროლის შემთხვევაშიც კი					
41	თანამშრომლები დამოუკიდებლად ამყარებენ ურთიერთობებს სასკოლო საზოგადოებასთან					
42	თანამშრომლები დამოუკიდებლად წყვეტენ კონფლიქტებს					
43	სკოლა გამოდის პოტენციურ პარტნიორებთან ერთობლივი პროექტების/მემორანდუმების ინიციატორად					
44	სკოლა აღმოაჩენს, ავითარებს და ინარჩუნებს ნიჭიერ თანამშრომლებს					
45	სკოლის სტრუქტურა ხელს უწყობს ლიდერობას ნებისმიერ დონეზე					
46	ორგანიზაციული სტრუქტურა საშუალებას იძლევა საჭიროების შემთხვევაში მოხდეს თანამშრომელთა მოკლე ვადაში გადაჯგუფება					
47	ორგანიზაციული სტრუქტურა საშუალებას იძლევა მოქნილად გადანაწილდეს რესურსები					
48	ლიდერები ახდენენ უფლებებისა და					

	პასუხისმგებლობების დელეგირებას					
49	თქვენ გაქვთ სიამაყის განცდა იმის გამო, რომ მუშაობთ ამ სკოლაში					
50	სკოლაში ჩამოყალიბებულია არაფორმალური ურთიერთობები, რომლებიც ხელს უწყობენ პროფესიული მახასიათებლების გაუმჯობესებას					
51	ორგანიზაციის სტრუქტურა ხელს უწყობს თანამშრომელს, რომელმაც ახალი მიზნების რეალიზებისთვის საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება გადაწყვიტა					
52	სკოლაში წახალისებულია ახალი წინადადებისა და ინიციატივების შემოტანა					
53	ინიციატივის რეალიზაციისთვის თანამშრომლები მზად არიან აიღონ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა					
54	თანამშრომლები საკუთარ თავზე დამატებითი პასუხისმგებლობის აღების ან აღებული ვალდებულებების საუკეთესოდ შესრულებისთვის, სამართლიანად იღებენ გათვალისწინებულ მატერიალურ წახალისებას					
55	საუკეთესო შედეგის მიღწევისათვის თანამშრომლებს შორის არის შეჯიბრებითობის ელემენტი (წლის საუკეთესო მასწავლებელი/თანამშრომელი, საუკეთესო კათედრა, და ა.შ.)					
56	არსებული ნორმები და დამოკიდებულებები ხელს უწყობს ინიციატივის რეალიზებას ხანგრძლივი პროცედურების გავლის, განხილვისა და დამტკიცების გარეშე					
57	სკოლის მმართველ ელემენტებს, კათედრებს აქვთ უფლება მონაწილეობა მიიღონ ბიუჯეტის შედგენაში					
58	უკანასკნელ წელს საკუთარ თავზე ავიღე დაკისრებული პასუხისმგებლობის მიღმა დავალების შესრულება, რომელიც აუცილებელი იყო სკოლის მიზნის მისაღწევად					
59	გასულ წელს მე ვთავაზობდი სკოლაში კათედრის ხელმძღვანელობას/დირექციას ორგანიზება გაეკეთებინათ სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების სეთი აქტივობისთვის, რომელიც უპასუხებდა თანამშრომლების (პირადად ჩემს) პროფესიულ საჭიროებასა და შესაძლებლობებს					
60	ლიდერები პატივს სცემენ სხვის ცოდნას					

გმადლობთ თანამშრომლობისათვის!

სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის ორგანიზაციული ერთეულების
გამოკითხვის გასაშუალებელი შედეგები %-ში

N	კითხვა	სდ	კა	ად	მდ
1	თანამშრომლები აქტიურ მონაწილეობას იღებენ სკოლის მისიის, სტრატეგიის ფორმირებაში	38	41	26	24
2	სკოლა ახალისებს თანამშრომელს დამოუკიდებლად ჩამოაყალიბოს და მიაღწიოს თავის მიზნებს	43	50	33	43
3	სამუშაოს შესრულების დროს თანამშრომლები მოტივირებულნი არიან ერთობლივი(ჯგუფური) შედეგის მისაღწევად	32	35	26	48
4	თანამშრომლებს შეუძლიათ თავისუფლად განიხილონ და გამოთქვან თავისი აზრი იმ საკითხებზე, რომლებიც მათ შესასრულებელ სამუშაოსთანაა დაკავშირებული	74	72	79	66
5	სამუშაოს გაუმჯობესების ინიციატივა და სურვილი მხარდაჭერილია და წახალისებული დირექციის მიერ	52	50	73	28
6	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს სწავლისადმი მისწრაფებას	62	91	99	63
7	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს ერთობლივ მუშაობას	65	88	99	61
8	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს სამუშაოს დასახული მიზნების (შედეგების) მიღწევას	41	68	66	43
9	სკოლაში დამოკიდებულებები დაფუძნებულია ნდობაზე და ურთიერთვალდებულებებზე	63	56	50	44
10	ლიდერები თავისი ინიციატივით ასრულებენ მენტორის როლს	64	68	74	50
11	ლიდერებს შეუძლიათ შთააგონონ დასაქმებულები რთული სამუშაო საკითხების შესასრულებლად	65	84	92	58
12	ლიდერები ითვალისწინებენ თანამშრომელთა აზრებს	82	82	79	53
13	ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად ლიდერები დასაქმებულებს ანიჭებენ უფლებამოსილებებს	56	66	66	49
14	ლიდერები აღიარებენ თავიანთ შეზღუდვებს	63	81	74	53
15	ლიდერების ქმედებები არის შინაგანი მეწარმეობის (პრობლემის იდენტიფიცირება, მიზნის დასახვა და პრობლემის მოგვარება), პასუხისმგებლობისა და ნოვატორობის მაგალითი	56	54	50	48

16	თანამშრომელთა უმრავლესობას ესმის, რომ საკუთარი კმაყოფილება დაკავშირებულია ორგანიზაციის წარმატებებთან	55	66	77	66
17	თანამშრომელთა უმრავლესობა მზადაა იმუშაოს ზეგანაკვეთურად (დამატებითი საათები)	63	71	53	57
18	თანამშრომელთა უმრავლესობა ენდობა თავის ლიდერებს, თვლიან მათ წესიერ და პატიოსან ადამიანებად	64	58	50	46
19	თანამშრომელთა უმრავლესობა ცდილობს იმუშაოს რაც შეიძლება უკეთესად	57	71	59	67
20	თანამშრომელთა უმრავლესობა ერთმანეთს სიამოვნებით უზიარებს გამოცდილებას	58	69	66	79
21	თანამშრომელთა უმრავლესობას ხშირად აქვს წინადადებები როგორ იმუშაონ უკეთესად	43	54	46	64
22	თანამშრომლები საკუთარი ნებით, ზოგჯერ საკუთარი ინტერესების საზიანოდ (საწინააღმდეგოდ) კომპანიის წინააღმდეგობას აწევენ და მათი მიზანმიმართული მოქმედების დასაქმებულებისთვის სასარგებლოა	51	49	40	48
23	თანამშრომელთა უმრავლესობა სიამოვნებას იღებს ახალი (არატიპური) ამოცანების შესრულებისაგან	51	52	40	43
24	თანამშრომელთა უმრავლესობა მზადყოფნით და ხალისით იღებს მონაწილეობას ერთობლივ (გუნდურ) მუშაობაში	43	58	46	61
25	ლიდერები ღიად, ობიექტურად და წინასწარი განწყობის გარეშე აფასებენ თანამშრომელთა წვლილს საქმიანობაში	61	82	86	47
26	ლიდერები მხარს უჭერენ ინიციატივას დასაქმებულების მხრიდან	68	88	92	52
27	ლიდერები მზადყოფნით განიხილავენ დასაქმებულების სამუშაო პრობლემებს	74	84	92	52
28	მიზნის მისაღწევად თანამშრომლებს არ ეშინიათ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება	52	59	46	55
29	თანამშრომლების დაფასება ხდება მუშაობის შედეგების და არა კეთილგანწყობების მიხედვით	44	49	46	32
30	თანამშრომლები მიისწრაფვიან თვითგანვითარებისკენ	47	50	46	48
31	თანამშრომლები მზად არიან დახარჯონ საკუთარი დრო პროფესიული განვითარებისთვის	50	43	40	67
32	თანამშრომელთა უმრავლესობა დამოუკიდებლად და განსაკუთრებული სიმძნელების გარეშე ითვისებს ახალ				

	მოთხოვნებს, სტანდარტებს და ქცევის ნორმებს	51	48	46	57
33	სკოლა ყველ თანამშრომელს პროფესიული განვითარებისთვის უქმნის პირობებს	59	57	66	71
34	სკოლა აგროვებს ინფორმაციას კონკურენტების, მოსწავლეების, მშობლების, ტექნოლოგიური ცვლილებების, საგანმანათლებლო, სოციალური და ეკონომიკური, ტენდენციების შესახებ	33	32	33	22
35	სკოლა აანალიზებს საკუთარ, კონკურენტებისა და სფეროში საუკეთესო ორგანიზაციების საქმიანობას	55	41	46	42
36	სკოლა აქტიურად იყენებს სხვადასხვა საშუალებებს (ინტერნეტ-პროდუქტებს) სწავლებისათვის და ექსპერტებთან ურთიერთობისათვის	41	42	53	22
37	მასწავლებლები თავისი ინიციატივით ნერგავენ მუშაობის ახალ მეთოდებს	33	40	33	34
38	თანამშრომლები თავისი ინიციატივით დაკავებულნი არიან სწავლა-სწავლების/ მომსახურების სრულყოფით	36	20	20	38
39	ერთი კათედრის დადებითი გამოცდილება სწრაფად ვრცელდება მთელ სკოლაში	44	35	46	44
40	თანამშრომელთა უმრავლესობას შეუძლია მიაღწიოს დასახულ მიზანს ლიდერების მხრიდან მინიმალური კონტროლის შემთხვევაშიც კი	50	55	59	62
41	თანამშრომლები დამოუკიდებლად ამყარებენ ურთიერთობებს სასკოლო საზოგადოებასთან	56	66	66	49
42	თანამშრომლები დამოუკიდებლად წყვეტენ კონფლიქტებს	58	50	59	68
43	სკოლა გამოდის პოტენციურ პარტნიორებთან ერთობლივი პროექტების/მემორანდუმების ინიციატორად	54	36	53	35
44	სკოლა აღმოაჩენს, ავითარებს და ინარჩუნებს ნიჭიერ თანამშრომლებს	47	46	53	57
45	სკოლის სტრუქტურა ხელს უწყობს ლიდერობას ნებისმიერ დონეზე	43	58	46	61
46	ორგანიზაციული სტრუქტურა საშუალებას იძლევა საჭიროების შემთხვევაში მოხდეს თანამშრომელთა მოკლე ვადაში გადაჯგუფება	40	35	33	40
47	ორგანიზაციული სტრუქტურა საშუალებას იძლევა მოქნილად გადანაწილდეს რესურსები	36	36	50	43
48	ლიდერები ახდენენ უფლებებისა და				

	პასუხისმგებლობების დელეგირებას	57	59	73	47
49	თქვენ გაქვთ სიამაყის განცდა იმის გამო, რომ მუშაობთ ამ სკოლაში	69	68	73	55
50	სკოლაში ჩამოყალიბებულია არაფორმალური ურთიერთობები, რომლებიც ხელს უწყობენ პროფესიული მახასიათებლების გაუმჯობესებას	32	27	26	24
51	ორგანიზაციის სტრუქტურა ხელს უწყობს თანამშრომელს, რომელმაც ახალი მიზნების რეალიზებისთვის საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება გადაწყვიტა	54	36	53	35
52	სკოლაში წახალისებულია ახალი წინადადებისა და ინიციატივების შემოტანა	59	49	66	44
53	ინიციატივის რეალიზაციისთვის თანამშრომლები მზად არიან აიღონ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა	43	42	40	45
54	თანამშრომლები საკუთარ თავზე დამატებითი პასუხისმგებლობის აღების ან აღებული ვალდებულებების საუკეთესოდ შესრულებისთვის, სამართლიანად იღებენ გათვალისწინებულ მატერიალურ წახალისებას	22	38	40	28
55	საუკეთესო შედეგის მიღწევისათვის თანამშრომლებს შორის არის შეჯიბრებითობის ელემენტი (წლის საუკეთესო მასწავლებელი/თანამშრომელი, საუკეთესო კათედრა, და ა.შ.)	31	47	33	34
56	არსებული ნორმები და დამოკიდებულებები ხელს უწყობს ინიციატივის რეალიზებას ხანგრძლივი პროცედურების გავლის, განხილვისა და დამტკიცების გარეშე	28	28	46	27
57	სკოლის მმართველ ელემენტებს, კათედრებს აქვთ უფლება მონაწილეობა მიიღონ ბიუჯეტის შედგენაში	16	8	53	31
58	უკანასკნელ წელს საკუთარ თავზე ავიღე დაკისრებული პასუხისმგებლობის მიღმა დავალების შესრულება, რომელიც აუცილებელი იყო სკოლის მიზნის მისაღწევად	64	68	59	29
59	გასულ წელს მე ვთავაზობდი სკოლაში კათედრის ხელმძღვანელობას/დირექციას ორგანიზება გაეკეთებინათ სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების სეთიაქტივობისთვის, რომელიც უპასუხებდა თანამშრომლების (პირადად ჩემს) პროფესიულ საჭიროებასა და შესაძლებლობებს	51	46	40	29
60	ლიდერები პატივს სცემენ სხვის ცოდნას	63	81	74	53

აღნიშვნები

სდ- სკოლის დირექცია

კა - კათედრები

ად - ადმინისტრაცია

მდ- მასწავლებლები და სხვა დასაქმებულები

დანართი 3.

რესპოდენტების პასუხების მიხედვით პირსონის კოეფიციენტის გათვლის შედეგები

N	კითხვა	შეკითხვაზე პასუხები საშუალო მაჩვენებელი	პირსონის კრიტერიუმი
1	თანამშრომლები აქტიურ მონაწილეობას იღებენ სკოლის მისიის, სტრატეგიის ფორმირებაში	49%	7,41
2	სკოლა ახალისებს თანამშრომელს დამოუკიდებლად ჩამოაყალიბოს და მიაღწიოს თავის მიზნებს	62%	9,10
3	სამუშაოს შესრულების დროს თანამშრომლები მოტივირებულნი არიან ერთობლივი (ჯგუფური) შედეგის მისაღწევად	62%	5,23
4	თანამშრომლებს შეუძლიათ თავისუფლად განიხილონ და გამოთქვან თავისი აზრი იმ საკითხებზე, რომლებიც მათ შესასრულებელ სამუშაოსთანაა დაკავშირებული	77%	1,74
5	სამუშაოს გაუმჯობესების ინიციატივა და სურვილი მხარდაჭერილია და წახალისებული დირექციის მიერ	63%	7,35
6	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს სწავლისადმი მისწრაფებას	76%	3,16
7	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს ერთობლივ მუშაობას	63%	7,35
8	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს სამუშაოს		

	დასახული მიზნების (შედეგების) მიღწევას	75%	5,36
9	სკოლაში დამოკიდებულებები დაფუძნებულია ნდობაზე და ურთიერთვალდებულებებზე	64%	8,08
10	ლიდერები თავისი ინიციატივით ასრულებენ მენტორის როლს	55%	41,44
11	ლიდერებს შეუძლიათ შთააგონონ დასაქმებულები რთული სამუშაო საკითხების შესასრულებლად	62%	7,75
12	ლიდერები ითვალისწინებენ თანამშრომელთა აზრებს	55%	6,40
13	ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად ლიდერები დასაქმებულებს ანიჭებენ უფლებამოსილებებს	57%	2,70
14	ლიდერები აღიარებენ თავიანთ შეზღუდვებს	55%	9,03
15	ლიდერების ქმედებები არის შინაგანი მეწარმეობის (პრობლემის იდენტიფიცირება, მიზნის დასახვა და პრობლემის მოგვარება), პასუხისმგებლობისა და ნოვატორობის მაგალითი	66%	17,81
16	თანამშრომელთა უმრავლესობას ესმის, რომ საკუთარი კმაყოფილება დაკავშირებულია ორგანიზაციის წარმატებებთან	56%	8,05
17	თანამშრომელთა უმრავლესობა მზადაა იმუშაოს ზეგანაკვეთურად (დამატებითი საათები)	75%	8,08
18	თანამშრომელთა უმრავლესობა ენდობა თავის ლიდერებს, თვლიან მათ წესიერ და პატიოსან ადამიანებად	68%	4,69
19	თანამშრომელთა უმრავლესობა ცდილობს იმუშაოს რაც შეიძლება უკეთესად	69%	3,25
20	თანამშრომელთა უმრავლესობა ერთმანეთს სიამოვნებით უზიარებს გამოცდილებას	51%	6,13
21	თანამშრომელთა უმრავლესობას ხშირად აქვს წინადადებები როგორ იმუშაონ უკეთესად	50%	3,94
22	თანამშრომლები საკუთარი ნებით, ზოგჯერ საკუთარი ინტერესების საზიანოდ (საწინააღმდეგოდ) კი დამატებით ძალისხმევას არ იშურებენ საჭირო შედეგის მისაღწევად	57%	2,93
23	თანამშრომელთა უმრავლესობა სიამოვნებას		

	იღებს სახალი (არატიპური) ამოცანების შესრულებისაგან	61%	6,93
24	თანამშრომელთა უმრავლესობა მზადყოფნით და ხალისით იღებს მონაწილეობას ერთობლივ (გუნდურ) მუშაობაში	58%	4,39
25	ლიდერები ღიად, ობიექტურად და წინასწარი განწყობის გარეშე აფასებენ თანამშრომელთა წვლილს საქმიანობაში	65%	6,19
26	ლიდერები მხარს უჭერენ ინიციატივას დასაქმებულების მხრიდან	67%	1,98
27	ლიდერები მზადყოფნით განიხილავენ დასაქმებულების სამუშაო პრობლემებს	58%	5,37
28	მიზნის მისაღწევად თანამშრომლებს არ ეშინიათ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება	59%	1,98
29	თანამშრომლების დაფასება ხდება მუშაობის შედეგების და არა კეთილგანწყობების მიხედვით	69%	3,25
30	თანამშრომლები მიისწრაფვიან თვითგანვითარებისკენ	61%	7,30
31	თანამშრომლები მზად არიან დახარჯონ საკუთარი დრო პროფესიული განვითარებისთვის	53%	3,25
32	თანამშრომელთა უმრავლესობა დამოუკიდებლად და განსაკუთრებული სიმძნელების გარეშე ითვისებს ახალ მოთხოვნებს, სტანდარტებს და ქცევის ნორმებს	57%	3,73
33	სკოლა ყველ თანამშრომელს პროფესიული განვითარებისთვის უქმნის პირობებს	78%	1,95
34	სკოლა აგროვებს ინფორმაციას კონკურენტების, მოსწავლეების, მშობლების, ტექნოლოგიური ცვლილებების, საგანმანათლებლო, სოციალური და ეკონომიკური, ტენდენციების შესახებ	55%	7,27
35	სკოლა აანალიზებს საკუთარ, კონკურენტებისა და სფეროში საუკეთესო ორგანიზაციების საქმიანობას	55%	9,78
36	სკოლა აქტიურად იყენებს სხვადასხვა საშუალებებს (ინტერნეტ-პროდუქტებს) სწავლებისათვის და ექსპერტებთან ურთიერთობისათვის	53%	5,75

37	მასწავლებლები თავისი ინიციატივით ნერგავენ მუშაობის ახალ მეთოდებს	55%	7,75
38	თანამშრომლები თავისი ინიციატივით დაკავებულნი არიან სწავლა-სწავლების/ მომსახურების სრულყოფით	52%	5,52
39	ერთი კათედრის დადებითი გამოცდილება სწრაფად ვრცელდება მთელ სკოლაში	47%	3,06
40	თანამშრომელთა უმრავლესობას შეუძლია მიაღწიოს დასახულ მიზანს ლიდერების მხრიდან მინიმალური კონტროლის შემთხვევაშიც კი	59%	7,89
41	თანამშრომლები დამოუკიდებლად ამყარებენ ურთიერთობებს სასკოლო საზოგადოებასთან	65%	29,57
42	თანამშრომლები დამოუკიდებლად წყვეტენ კონფლიქტებს	63%	7,44
43	სკოლა გამოდის პოტენციურ პარტნიორებთან ერთობლივი პროექტების/მემორანდუმების ინიციატორად	66%	4,00
44	სკოლა აღმოაჩენს, ავითარებს და ინარჩუნებს ნიჭიერ თანამშრომლებს	70%	2,43
45	სკოლის სტრუქტურა ხელს უწყობს ლიდერობას ნებისმიერ დონეზე	46%	1,29
46	ორგანიზაციული სტრუქტურა საშუალებას იძლევა საჭიროების შემთხვევაში მოხდეს თანამშრომელთა მოკლე ვადაში გადაჯგუფება	33%	8,30
47	ორგანიზაციული სტრუქტურა საშუალებას იძლევა მოქნილად გადანაწილდეს რესურსები	43%	4,80
48	ლიდერები ახდენენ უფლებებისა და პასუხისმგებლობების დელეგირებას	56%	9,08
49	თქვენ გაქვთ სიამაყის განცდა იმის გამო, რომ მუშაობთ ამ სკოლაში	69%	0,29
50	სკოლაში ჩამოყალიბებულია არაფორმალური ურთიერთობები, რომლებიც ხელს უწყობენ პროფესიული მახასიათებლების გაუმჯობესებას	59%	5,24
51	ორგანიზაციის სტრუქტურა ხელს უწყობს თანამშრომელს, რომელმაც ახალი მიზნების რეალიზებისთვის საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება გადაწყვიტა	59%	4,01

52	სკოლაში წახალისებულია ახალი წინადადებისა და ინიციატივების შემოტანა	56%	41,44
53	ინიციატივის რეალიზაციისთვის თანამშრომლები მზად არიან აიღონ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა	56%	9,08
54	თანამშრომლები საკუთარ თავზე დამატებითი პასუხისმგებლობის აღების ან აღებული ვალდებულებების საუკეთესოდ შესრულებისთვის, სამართლიანად გათვალისწინებულ მატერიალურ წახალისებას იღებენ	69%	3,25
55	საუკეთესო შედეგის მიღწევისათვის თანამშრომლებს შორის არის შეჯიბრებითობის ელემენტი (წლის საუკეთესო მასწავლებელი/თანამშრომელი, საუკეთესო კათედრა, და ა.შ.)	53%	6,04
56	არსებული ნორმები და დამოკიდებულებები ხელსუწყობს ინიციატივის რეალიზებას ხანგრძლივი პროცედურების გავლის, განხილვისა და დამტკიცების გარეშე	33%	8,30
57	სკოლის მმართველ ელემენტებს, კათედრებს აქვთ უფლება მონაწილეობა მიიღონ ბიუჯეტის შედგენაში	43%	4,80
58	უკანასკნელ წელს საკუთარ თავზე ავიღე დაკისრებული პასუხისმგებლობის მიღმა დავალების შესრულება, რომელიც აუცილებელი იყო სკოლის მიზნის მისაღწევად	59%	7,89
59	გასულწელსმეთავაზობდისკოლაში კათედრის ხელმძღვანელობას/დირექციას ორგანიზება გაეკეთებინათ სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების ისეთი აქტივობისთვის, რომელიც უპასუხებდა თანამშრომლების (პირადად ჩემს) პროფესიულ საჭიროებასა და შესაძლებლობებს	61%	7,30
60	ლიდერები პატივს სცემენ სხვის ცოდნას	55%	9,03

კითხვარის შინაარსობრივი ნაწილის დატესტვისას რესპოდენტების
პასუხების მიხედვით ვარიაციის კოეფიციენტის გამოთვლის შედეგები

N	კითხვა	სტანდარტული გადახრა	ვარიაციის კოეფიციენტი %
1	თანამშრომლები აქტიურ მონაწილეობას იღებენ სკოლის მისიის, სტრატეგიის ფორმირებაში	14%	33%
2	სკოლა ახალისებს თანამშრომელს დამოუკიდებლად ჩამოაყალიბოს და მიაღწიოს თავის მიზნებს	14%	26%
3	სამუშაოს შესრულების დროს თანამშრომლები მოტივირებულნი არიან ერთობლივი (ჯგუფური) შედეგის მისაღწევად	17%	31%
4	თანამშრომლებს შეუძლიათ თავისუფლად განიხილონ და გამოთქვან თავისი აზრი იმ საკითხებზე, რომლებიც მათ შესასრულებელ სამუშაოსთანაა დაკავშირებული	19%	31%
5	სამუშაოს გაუმჯობესების ინიციატივა და სურვილი მხარდაჭერილია და წახალისებული დირექციის მიერ	23%	41%
6	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს სწავლისადმი მისწრაფებას	14%	20%
7	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს ერთობლივ მუშაობას	17%	27%
8	სკოლა მხარს უჭერს და ახალისებს სამუშაოს დასახული მიზნების (შედეგების) მიღწევას	17%	26%
9	სკოლაში დამოკიდებულებები დაფუძნებულია ნდობაზე და ურთიერთვალდებულებებზე	17%	25%
10	ლიდერები თავისი ინიციატივით ასრულებენ მენტორის როლს	21%	42%
11	ლიდერებს შეუძლიათ შთააგონონ დასაქმებულები რთული სამუშაო საკითხების შესასრულებლად	15%	26%
12	ლიდერები ითვალისწინებენ თანამშრომელთა აზრებს	15%	26%

13	ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად ლიდერები დასაქმებულებს ანიჭებენ უფლებამოსილებებს	18%	29%
14	ლიდერები აღიარებენ თავიანთ შეზღუდვებს	15%	26%
15	ლიდერების ქმედებები არის შინაგანი მეწარმეობის (პრობლემის იდენტიფიცირება, მიზნის დასახვა და პრობლემის მოგვარება), პასუხისმგებლობისა და ნოვატორობის მაგალითი	16%	29%
16	თანამშრომელთა უმრავლესობას ესმის, რომ საკუთარი კმაყოფილება დაკავშირებულია ორგანიზაციის წარმატებებთან	15%	20%
17	თანამშრომელთა უმრავლესობა მზადაა იმუშაოს ზეგანაკვეთურად (დამატებითი საათები)	14%	22%
18	თანამშრომელთა უმრავლესობა ენდობა თავის ლიდერებს, თვლიან მათ წესიერ და პატიოსან ადამიანებად	16%	25%
19	თანამშრომელთა უმრავლესობა ცდილობს იმუშაოს რაც შეიძლება უკეთესად	9%	13%
20	თანამშრომელთა უმრავლესობა ერთმანეთს სიამოვნებით უზიარებს გამოცდილებას	13%	18%
21	თანამშრომელთა უმრავლესობას ხშირად აქვს წინადადებები როგორ იმუშაონ უკეთესად	18%	31%
22	თანამშრომლები საკუთარი ნებით, ზოგჯერ საკუთარი ინტერესების საზიანოდ (საწინააღმდეგოდ) კი დამატებით ძალისხმევას არ იშურებენ საჭირო შედეგის მისაღწევად	19%	28%
23	თანამშრომელთა უმრავლესობა სიამოვნებას იღებს სახლი (არატიპური) ამოცანების შესრულებისაგან	18%	31%
24	თანამშრომელთა უმრავლესობა მზადყოფნით და ხალისით იღებს მონაწილეობას ერთობლივ (გუნდურ) მუშაობაში	14%	23%
25	ლიდერები ღიად, ობიექტურად და წინასწარი განწყობის გარეშე აფასებენ თანამშრომელთა წვლილს საქმიანობაში	19%	32%
26	ლიდერები მხარს უჭერენ ინიციატივას დასაქმებულების მხრიდან	13%	19%
27	ლიდერები მზადყოფნით განიხილავენ		

	დასაქმებულების სამუშაო პრობლემებს	13%	19%
28	მიზნის მისაღწევად თანამშრომლებს არ ეშინიათ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება	15%	25%
29	თანამშრომლების დაფასება ხდება მუშაობის შედეგების და არა კეთილგანწყობების მიხედვით	14%	20%
30	თანამშრომლები მიისწრაფვიან თვითგანვითარებისკენ	14%	21%
31	თანამშრომლები მზად არიან დახარჯონ საკუთარი დრო პროფესიული განვითარებისთვის	15%	22%
32	თანამშრომელთა უმრავლესობა დამოუკიდებლად და განსაკუთრებული სიმძნელებისგარეშე ითვისებს სახალ მოთხოვნებს, სტანდარტებს და ქცევის ნორმებს	14%	21%
33	სკოლა ყველ თანამშრომელს პროფესიული განვითარებისთვის უქმნის პირობებს	17%	31%
34	სკოლა აგროვებს ინფორმაციას კონკურენტების, მოსწავლეების, მშობლების, ტექნოლოგიური ცვლილებების, საგანმანათლებლო, სოციალური და ეკონომიკური, ტენდენციების შესახებ	18%	29%
35	სკოლა აანალიზებს საკუთარ, კონკურენტების დასაფეროში საუკეთესო ორგანიზაციების საქმიანობას	11%	16%
36	სკოლა აქტიურად იყენებს სხვადასხვა საშუალებებს (ინტერნეტ-პროდუქტებს) სწავლებისათვის და ექსპერტებთან ურთიერთობისათვის	19%	36%
37	მასწავლებლები თავისი ინიციატივით ნერგავენ მუშაობის ახალ მეთოდებს	12%	20%
38	თანამშრომლები თავისი ინიციატივით დაკავებულნი არიან სწავლა-სწავლების/ მომსახურების სრულყოფით	16%	34%
39	ერთი კათედრის დადებითი გამოცდილება სწრაფად ვრცელდება მთელ სკოლაში	19%	32%
40	თანამშრომელთა უმრავლესობას შეუძლია მიაღწიოს დასახულ მიზანს ლიდერების მხრიდან მინიმალური კონტროლის შემთხვევაშიც კი	11%	14%
41	თანამშრომლები დამოუკიდებლად ამყარებენ ურთიერთობებს სასკოლო საზოგადოებასთან	11%	14%

42	თანამშრომლები დამოუკიდებლად წყვეტენ კონფლიქტებს	9%	13%
43	სკოლა გამოდის პოტენციურ პარტნიორებთან ერთობლივი პროექტების/მემორანდუმების ინიციატორად	13%	23%
44	სკოლა აღმოაჩენს, ავითარებს და ინარჩუნებს ნიჭიერ თანამშრომლებს	15%	24%
45	სკოლის სტრუქტურა ხელს უწყობს ლიდერობას ნებისმიერ დონეზე	14%	26%
46	ორგანიზაციული სტრუქტურა საშუალებას იძლევა საჭიროების შემთხვევაში მოხდეს თანამშრომელთა მოკლე ვადაში გადაჯგუფება	15%	29%
47	ორგანიზაციული სტრუქტურა საშუალებას იძლევა მოქნილად გადანაწილდეს რესურსები	17%	31%
48	ლიდერები ახდენენ უფლებებისა და პასუხისმგებლობების დელეგირებას	11%	16%
49	თქვენ გაქვთ სიამაყის განცდა იმის გამო, რომ მუშაობთ ამ სკოლაში	16%	24%
50	სკოლაში ჩამოყალიბებულია არაფორმალური ურთიერთობები, რომლებიც ხელს უწყობენ პროფესიული მახასიათებლების გაუმჯობესებას	12%	24%
51	ორგანიზაციის სტრუქტურა ხელს უწყობს თანამშრომელს, რომელმაც ახალი მიზნების რეალიზებისთვის საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება გადაწყვიტა	12%	31%
52	სკოლაში წახალისებულია ახალი წინადადებისა და ინიციატივების შემოტანა	15%	28%
53	ინიციატივის რეალიზაციისთვის თანამშრომლები მზად არიან აიღონ საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობა	17%	33%
54	თანამშრომლები საკუთარ თავზე დამატებითი პასუხისმგებლობის აღების ან აღებული ვალდებულებების საუკეთესოდ შესრულებისთვის, სამართლიანად იღებენ გათვალისწინებულ მატერიალურ წახალისებას	15%	22%
55	საუკეთესო შედეგის მიღწევისათვის თანამშრომლებს შორის არის შეჯიბრებითობის ელემენტი (წლის საუკეთესო მასწავლებელი/თანამშრომელი, საუკეთესო კათედრა, და ა.შ.)	15%	33%

56	არსებული ნორმები და დამოკიდებულებები ხელსუფლებას ინიციატივის რეალიზებას	12%	31%
	ხანგრძლივი პროცედურების გავლის, განხილვისა და დამტკიცების გარეშე		
57	სკოლის მმართველ ელემენტებს, კათედრებს აქვთ უფლება მონაწილეობა მიიღონ ბიუჯეტის შედგენაში	11%	31%
58	უკანასკნელ წელს საკუთარ თავზე ავიღე დაკისრებული პასუხისმგებლობის მიღმა დავალების შესრულება, რომელიც აუცილებელი იყო სკოლის მიზნის მისაღწევად	13%	28%
59	გასულწელსმეცთავაზობდისკოლაში კათედრის ხელმძღვანელობას/დირექციას ორგანიზება გაეკეთებინათ სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების ისეთი აქტივობისთვის, რომელიც უპასუხებდა თანამშრომლების (პირადად ჩემს) პროფესიულ საჭიროებასა და შესაძლებლობებს	16%	33%
60	ლიდერები პატივს სცემენ სხვის ცოდნას	15%	26%

დანართი 5.

მასწავლებლების უკუკავშირი_სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლა

* Required

Option 1



Option 1

1. რამდენად კმაყოფილი ვარ ჩემს სკოლაში მასწავლებელთა შორის არსებული თანამშრომლობით? *

1. სრულიად უკმაყოფილო ვარ
2. უკმაყოფილო ვარ
3. კმაყოფილი ვარ
4. სრულიად კმაყოფილი ვარ

2. რამდენად კმაყოფილი ვარ ჩემს სკოლაში სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული ზრდის არსებული შესაძლებლობებით? *

1. სრულიად უკმაყოფილო ვარ
2. უკმაყოფილო ვარ
3. კმაყოფილი ვარ
4. სრულიად კმაყოფილი ვარ

3. რამდენად ხშირად ვიღებ დირექციისგან უკუკავშირს ამა თუ იმ აქტივობაზე (გაკვეთილის წარმართვა, მოსწავლეთა შეფასება და სხვა)? *

1. საერთოდ არ ვიღებ
2. იშვიათად ვიღებ
3. ხშირად ვიღებ

4. მეხმარება თუ არა დირექციისგან მიღებული უკუკავშირი? *

1. საერთოდ არ მეხმარება
2. არ მეხმარება
3. მეხმარება
4. ძალიან მეხმარება

5. რა მიწყოფს მე ხელს, რომ ვიმუშავო ეფექტურად? გთხოვთ, დაასახელოთ მინიმუმ ორი რამ.

* Your answer

6. რა მიშლის მე ხელს ეფექტურად მუშაობაში? გთხოვთ, დაასახელოთ მინიმუმ ორი რამ. *

Your answer

7. რა მიწყოფს ხელს კოლეგებთან თანამშრომლობაში? გთხოვთ, დაასახელოთ მინიმუმ ორი რამ.

* Your answer

8. რა მიშლის ხელს კოლეგებთან თანამშრომლობაში? გთხოვთ, დაასახელოთ მინიმუმ ორი რამ.

* Your answer

9. რა არის საჭირო იმისთვის, რომ უფრო აქტიურად ვითანამშრომლო კოლეგებთან? გთხოვთ, დაასახელოთ მინიმუმ ორი რამ (არამატერიალური)

* Your answer

10. მე რომ შესაძლებლობა მქონდეს, მასწავლებელთა პროფესიული ზრდისთვის/მასწავლებლებისთვის უფრო ეფექტური სამუშაო გარემოს შექმნისთვის რას გავაკეთებდი განსხვავებულად ჩემს სკოლაში?

გთხოვთ, დაასახელოთ მინიმუმ სამი რამ.

* Your answer

11.რისი თქმა შემიძლია/მსურს კიდევ...

* Your answer

SUBMIT

სკოლაში მონიტორინგისა და ანგარიშვალდებულების გაუმჯობესების მიზნით, მოხდა დირექციისა და ადმინისტრაციის წევრების სამუშაო აღწერილობების დაზუსტება და ფუნქციათა დელეგირება:

1. ბუღალტერი

	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI I	VI I	VIII
აქტივობები/შინაარსი	2017 წელი				2018 წელი							
	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI I	VI I	VIII
წინა წლის დაგეგმილი და შესრულებული ბიუჯეტის ანალიზი												
წინა წლის დაგეგმილი და შესრულებული შესყიდვების ანალიზი												
ბაზრის წლიური კვლევა												
სამოქმედო გეგმის შესაბამისად წინა წლის ბიუჯეტის შესრულების ანალიზზე დაფუძნებული მომდევნო წლის ბიუჯეტის პროექტის შემუშავება												
მომდევნო წლის სახელმწიფო შესყიდვების გეგმის პროექტის შემუშავება და დამტკიცება												
მიმდინარე წლის სახელმწიფო შესყიდვების გეგმის კორექტირება (საჭიროების შემთხვევაში)												
მიმდინარე წლის ბიუჯეტის, კორექტირება (საჭიროების შემთხვევაში)												
სამეურვეო საბჭოსთვის წინა სრული წლის ბიუჯეტის შესრულების ანგარიშის წარდგენა												
კვლევა შესყიდვის განსახორციელებლად(საჭიროების შემთხვევაში)												
ხელშეკრულების პროექტის მომზადება												

და გაფორმება საქონლის შესაძენად(საჭიროების შემთხვევაში)												
სკოლის თანამშრომლების საათობრივი დატვირთვის შესაბამისად ტარიფიკაციის შედგენა/კორექტირება												
ხელფასის პროექტის წარდგენა												
ხელფასის გაცემა												
ბუღალტრული გატარებების წარმოება												
ინვენტარიზაცია (საჭიროების შემთხვევაში ნებისმიერ დროს) 1 ოქტომბრამდე ფინანსური ორჯერ და მატერიალური 31 დეკემბრამდე				მატერიალური 31 დეკემბრამდე	ფინანსური						ფინანსური	
საავადმყოფო ფურცლის ქრონოლოგიურად დალაგება და აკინძვა												
დეკრეტულ შევსებულსთან დაკავშირებული პროცედურების განხორციელება												
თვის მოძრაობა (ქრონოლოგიური დალაგება, აკინძვა)												
შეყიდვების ელექტრონულ სისტემაში ხელშეკრულებების ატვირთვა,შესაბამისი საგადასახადო დოკუმენტაციით. (1. თუ შეყიდვების მოცულობა 1 წლის განმავლობაში 50 ათასს გადააჭარბებს-10 დღის ვადაში 2. თუ არ აჭარბებს წლის ბოლოს, მაქსიმუმ 20 იანვრამდე)					20 იანვრამდე							
ბალანსის შედგენა და რესურსცენტრში წარდგენა												
გრძელვადიანი მცირეფასიანი/500 ლარზე მეტი ღირებულების შენაძენის ბალანსში ასახვა												
ინვენტარიზაციის შედეგად შედარების უწყისების შევსება				31 დეკემბრამდე								
ინვენტარიზაციის ბარათების წარმოება												

საშემოსავლო და განაცემთა ინფორმაციის ატვირთვა შემოსავლების სამსახურის გვრდზე	15 რიც ხვამ დე	15 რი ცხვ ამ დე	15 რი ცხვ ამ დე	15 რიც ხვამ დე	15 რიც ხვამ დე	15 რიც ხვამ დე	15 რი ცხვ ამ დე	15 რი ცხვ ამ დე	15 რიც ხვამ დე	15 რიც ხვამ დე	15 რიც ხვამ დე	15 რიცხვ ამდე
მოგების და ქონების დეკლარაციის წარდგენა							1 აპ რი ლ ამ დე					
ფინანსური ანგარიშის პროექტის მომზადება			10 დ კმ ბ რ ამ დე									
ბუკების მიღება-ჩაბარების კონტროლი												
წიგნები მიღება-ჩაბარების კონტროლი												
წრეების თანხების აღრიცხვა და წრის ხლფასების გაცემა												
წრეების ხელშეკრულებების და შეთანხმებების ყოველთვიური მონიტორინგი და მათი შედარება წრეების შემოსულ თანხებთან												
ელექტრონული აუქციონის მომზადება და გამოქვეყნება (საჭიროების შემთხვევაში)												
იჯარის ხელშეკრულებების გაფორმება (საჭიროების შემთხვევაში)												
იჯარის გადასახადების და მოიჯარეთა კომუნალური გადასახადების აღრიცხვა												

საქართველოს ეროვნული სტატისტიკის სამსახურში სპეც. ფორმის შესაბამისად, ხელფასებისა და ადამიანური რესურსების შესახებ მონაცემების გაგზავნა (მოთხოვნის შემთხვევაში)												
საჭიროების შემთხვევაში განათლების სამინისტროდან პროგრამული დაფინანსების ყოველთვიური მოთხოვნა და ანგარიშის მომზადება და გადაგზავნა სამინისტროში												
შესყიდვის განხორციელებისას საქართველოს სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ კანონის მე-8 მუხლით დადგენილი, ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან აცილების პირობებსა და წესების დაცვის შესახებ ხელწერილის მომზადება												
საჭიროებიდან გამომდინარე სხვა დავალებების შესრულება												
ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება												
თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება												
ანგარიშების მომზადება												

2. საქმისმწარმოებელი

	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
აქტივობები/შინაარსი	2017 წელი				2018 წელი							
	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
სკოლის საქმისმწარმოებასთან დაკავშირებული ყველა ტიპის ინფორმაციის ელექტრონული ვერსიების შექმნა, წარმოება და დაარქივება.												

მასწავლებლებთან და თანამშრომლებთან დასაბუთო შრომითი ხელშეკრულებების პროექტების მომზადება, ცვლილებების შეტანა												
ელექტრონულ სისტემაში სკოლის მონაცემთა ბაზის მართვა												
მოსწავლეთა/თანამშრომე ლთა პირადი საქმეების მონიტორინგი												
დოკუმენტაციის მატერიალური სახით აღრიცხვა, დამუშავება და დარჩენილი;												
შემოსული/გასული კორესპონდენციის დამუშავება, საქმისწარმოების ელექტრონულ სისტემაში რეგისტრაცია და შესაბამისი ადრესატისთვის მიწოდება;												
საქმისწარმოების პროცესის გაუმჯობესების მიზნით წინადადებების და რეკომენდაციების მომზადება და ხელმძღვანელობისთვის წარდგენა;												
საჯარო ინფორმაციის გაცემა.												
სკოლის თანამშრომელთა/მოსწავ ლეთა მოთხოვნის შემთხვევაში, სხვადასხვა სახის საბუთის (ცნობა, დახასიათება, ან/დასხვა) ორიგინალების გაცემის უზრუნველყოფა												
ფოსტით გასაგზავნი კორესპონდენციის რეესტრში გატარება												

ვაკანტური ადგილის დასაკავებლად გამოცხადებული კონკურსის ჩატარების უზრუნველყოფის მიზნით საკონკურსო კომისიის შექმნის, საპრეტენზიო კომისიის შექმნის, ვადების განსაზღვრისა და შედეგების დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტების მომზადება												
მოსაწავლეთა პირად გასინჯვაზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრის ბრძანების პროექტის მომზადება	14 სექტემბრა მდე											
სრულ ინდივიდუალურ მატერიალურ პასუხისმგებლობაზე ხელშეკრულების პროექტის მომზადება												
მასწავლებლის საქმიანობის დაწყების, პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემაში განაწილების მიზნით სკოლის მოქმედი მასწავლებლების შესახებ ინფორმაციის ელექტრონულ სისტემაში წარმოებაზე პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემაში ჩართულ მასწავლებელთა შეფასების ჯგუფში ცვლილების დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												

მასწავლებლების მიერ თვითშეფასების კითხვარის შევსების, პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური სამოქმედო გეგმის შედგენის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
ოლიმპიადის პირველი ტურის ჩატარების, ნაშრომების გასწორების მიზნით კომისიის შექმნის, ჩატარებული ოლიმპიადის პირველი ტურის მონაწილეთა პირველადი რეიტინგული სიის დამტკიცების, შესახებ ბრძანებების პროექტების მომზადება												
სახელმწიფო შესყიდვების კოორდინატორად, შესყიდვების გეგმის რეგისტრაციაზე და მის შემდგომ კორექტირებაზე უფლებამოსილი პირის განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მოზადება												
სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელების წესისა და შესყიდვების წლიური გეგმის ფორმის დამტკიცების თაობაზე ბრძანების პროექტის მოზადება												
სახელმწიფო შესყიდვების წლიური გეგმის დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტის მოზადება			20 რიც ხვა მდე									
სკოლაში საჯარო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფასა და ინფორმაციის პროექტიულ												

გამოქვეყნებაზე პასუხისმგებელი პირის განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
საჯარო ინფორმაციის გაცემის შესახებ წერილების (პრემიერ მინისტრი, პარლამენტის თავმჯდომარე, პრეზიდენტი) ბრძანების პროექტების მოზადება				10 დე კემ ბრ ის								
სკოლის სკოლის ქონების, ფინანსური მოთხოვნებისა და ვალდებულებების ინვენტარიზაციის მიზნით კომისიის შექმნის შესახებ ბრძანების პროექტების მომზადება												
სემესტრული გამოცდების დანიშნის, კომისიისა და შედეგების დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტების მომზადება												
ზოგადი განათლების ცალკეული კლასის/კლასების/ სემესტრის, ასევე ცალკეულ კლასში/სემესტრში შემაჯალი საგნის/საგნების ზოგადსაგანმანათლებლო სასწავლო პროგრამის/პროგრამების ექსტერნატის ფორმით დამლევის გამოცდის ჩატარების განრიგის, კომისიის შექმნის დაშედეგების დამტკიცების ბრძანებების პროექტების მომზადება												
ექსტერნი ფორმით საფეხურის და ძლევის და ამორიცხვის ბრძანების პროექტების მომზადება												

ექსტერნების შესახებ EMIS ბაზისთვის გასაგზავნი წერილის პროექტის მომზადება												
სკოლის მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ფასილიტატორის/ფასილ იტატორებისა და მასწავლებელთა შეფასების ჯგუფის/ჯგუფების მონიტორინგის კომისიის შექმნისა და დებულების დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
სკოლაში სახანძრო უსაფრთხოების მოთხოვნების შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირების განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
სკოლის პირველ კლასში მოსწავლის ჩარიცხვის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
სკოლის გამოსაშვები გამოცდებისათვის დადგენილ ლონისძიებათა განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირის/პირების განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
მეთორმეტე კლასელთა მი ერ საშუალო საფეხურის დამლევის, სკოლიდან ამორიცხვის და პირველკ ლასელთა მე- 2 კლასში გადაყვანის შესა ხებ ბრძანების პროექტების მოზადება												
წლიური გამოცდების ჩატარების, განრიგირს, კომისიის, შედეგების დამტკიცების შესახებ												

ბრძანებების პროექტების მომზადება												
კლასის ვერ დაძლევის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
მეთერთმეტე კლასის გამოსაშვები გამოცდებისათვის დადგენილ ღონისძიებათა განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირის/პირების განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
მოსწავლის სკოლის სახელმძღვანელოებით (მოსწავლის წიგნის) და დამხმარე ლიტერატურით უზრუნველყოფის მიზნით სახელმწიფოს მიერ მოსწავლის მშობლის/კანონიერი წარმომადგენლისათვის უსასყიდლოდ, დროებით სარგებლობაში გადაცემული სკოლის სახელმძღვანელოების (მოსწავლის წიგნის) და დამხმარე ლიტერატურის მდგომარეობის შეფასების კომისიის შექმნის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
საჯარო სკოლის მოსწავლეთა საბაზო საფეხურის დაძლევის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
კლასიდან კლასში გადასაყვანი ბრძანების პროექტის მომზადება												
საშემოდგომო გამოცდის დანიშვნის ბრძანების პროექტის მომზადება												

ხელშეკრულების შეჩერების/გაგრძელების შესახებ (სხვადასხვა საფუძველი) ბრძანების პროექტის მომზადება												
ანაზღაურებადი/ანაზღაუ რების გარეშე შვებულების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
საჯარო სკოლის ზოგიერთი მასწავლებლებისათვის დამრიგებლის ფუნქციის დაკისრების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
სკოლაში მოსწავლეთა გაკვეთილზე დასწრების აღრიცხვის ჟურნალის მონიტორინგზე უფლებამოსილი პირის განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
კლასების, კლას- კომპლექტების შექმნის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
მობილობის მსურველ მოსწავლეთა ცოდნისა და უნარების ცალკეული კლასის/კლასების ეროვნულ სასწავლო გეგმით დადგენილ მიღწევის დონესთან თავსებადობის, საჭიროებების და შესაძლებლობების დადგენის მიზნით კომისიის შექმნის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
საჯარო სკოლაში მოსწავლეებისათვის ეროვნული სასწავლო გეგმით გაუთვალისწინებელი დამატებითი ფასიანი მომსახურების გაწევის მიზნით სხვადასხვა წრის												

ფუნქციონირების შესახებ ბრძანების, მშობლებთან დასაძებნი ხელშეკრულების პროექტის, წრის ტარიფიკაციის შესახებ ბრძანების, წრის მასწავლებელთან ხელშეკრულების პროექტის მომზადება												
განაყოფების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)												
შინ სწავლების რეჟიმზე მოსწავლის გადასაყვანად პრძანების და შინსწავლების აღრიცხვის ჟურნალის დასამტკიცებლად ბრძანების პროექტების მომზადება (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)												
გაცდენების საპატიოდ ჩათვლის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება (ასეთის არსებობის შემთხვევაში)												
საჯარო სკოლის მოსწავლეთა თვითმმართველობის არჩევნების ჩატარების უზრუნველყოფის მიზნით საარჩევნო კომისიის შექმნის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
საჯარო სკოლის მოსწავლეთა თვითმმართველობის არჩევნების ჩატარების წესის დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
დისციპლინური სახდელის დადების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება (4 დღის ვადაში)												

დისციპლინური სახდელის შესახებ განმარტებითი ბარათის პროექტის მომზადება												
ინვენტარიზაციის სპეციალური ოქმის დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
ისგ ჯგუფის დამტკიცების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
საშტატო განრიგის სამოქმედოდ შემოღების ბრძანების პროექტის მომზადება												
ბავშვთა დაცვის მიმართვიანობის (რეფერირების) პროცედურების განხორციელებაზე უფლებამოსილი პირის განსაზღვრის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
ბავშვის მიმართ განხორციელებულ ძალადობასთან დაკავშირებული შიდა ინსტრუქციის ბრძანების პროექტის მომზადება												
ბაზრის კვლევის საქონლისა და მომსახურების, შესყიდვის მიზნით , აუქციონის/ტენდერის ჩატარების მიზნით შესყიდვების სააგენტოს თავმჯდომარის სახელზე წერილის პროექტის მომზადება												
პრაქტიკოსი და უფროსი მასწავლებლების შიდა საგაკვეთილო დაკვირვების დაკვირვების განრიგის ბრძანების პროექტის მომზადება												

სკოლის თვითშეფასების შევსებული კითხვარის გადაგზავნა ხარისხის მართვის სააგენტოსთან												
წახალისების შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
სკოლაში გამოუცხდებლობის გამო, მოსწავლის კანონიერი წარმომადგენლისთვის მოსწავლის სტატუსის შეჩერების შესახებ გაფრთხილების, შეტყობინების ტექსტის პროექტის მომზადება და გაგზავნის უზრუნველყოფა												
მოსწავლის სტატუსის შეჩერების/აღდგენის შესახებ ბრძანების პროექტის მომზადება												
სტატუსის არმქონე მოსწავლის ჩარიცხვის ბრძანების პროექტის მომზადება												
სხვა საკადრო და საერთო ბრძანებების პროექტების მომზადება												
ქონების გასაიჯარებლად შესაბამისი უწყებისთვის წერილების პროექტის მომზადება												
მოსწავლეთა მობილობის შემთხვევაში, პირადი საქმის ასლის გადაღება და დაარქივება												
შეგროვებული მონაცემების გაგზავნა შესაბამისი უწყებაში იმ მოსწავლეების შესახებ, რომელთაც სამხედრო აღრიცხვის პერიოდისთვის უსრულდებათ 17 წელი												
ქონების გაიჯარების შემთხვევაში შესაბამისი უწყებისთვის შეტყობინების												

პროექტების მომზადება												
თანამშრომლებისთვის შრომით საქმიანობასთან დაკავშირებული წერილების პროექტების მომზადება და გაგზავნა												
საჭიროებიდან გამომდინარე სხვა დავალებების შესრულება												
ინიციატივების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება												
თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება												
ანგარიშების მომზადება												

3. მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის კოორდინატორი

	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
აქტივობები/შინაარსი	2017 წელი				2018 წელი							
	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
სკოლის შენობის და ტერიტორიის კეთილმოწყობა, არსებული მდგომარეობის შენარჩუნება და განვითარება												
სკოლის შენობასა და მის სხვა ტერიტორიაზე სარემონტო სამუშაოების ჩატარების ხელშეწყობა/ორგანიზება												
სკოლის ტექნიკურად გამართული მუშაობის მიზნით, საჭიროებების დადგენა, დაჯგუფება, პროგნოზირება												

სკოლისთვის საჭირო საოფისე და სასწავლო ინვენტარის შეძენის ორგანიზება.												
შესყიდული/უსასყიდლოდ გადაცემული რესურსების დასაწყობების ორგანიზება												
შესყიდული/უსასყიდლოდ გადაცემული რესურსების განაწილებისა და ხარჯვის უწყისის წარმოება												
სკოლის სანიტარული, ჰიგიენური და ტექნიკური უსაფრთხოების მართვა												
საკლასო ოთახების, სასწავლო და არასაწავლო სივრცეების ინტენსიური მონიტორინგი												
ხელშეკრულებით გათვალისწინებული საქონლის/მომსახურების და სამუშაოს მიღების დადასტურება შესაბამისი მიღება-ჩაბარების აქტზე ხელმოწერით.												
სკოლის საჭიროებისთვის მოწოდებული ან/და მოსაწოდებელი საქონლის, მომსახურების და სამუშაოს მოცულობის, ხარისხისა და მიწოდების ვადების ხელშეკრულების მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენა.												
მოიჯარეების მიერ კომუნალური გადასახადების ხარჯვის აღრიცხვა და გადახდის კონტროლი												
ძირითადი საშუალების და მცირეფასიანი გრძელვადიანი საშუალებების ტექნიკური პასპორტების რეესტრის წარმოება												

სამეურნეო საქმიანობასთან დაკავშირებული პროექტების შემუშავება და დირექტორისთვის წარდგენა												
ტექნიკური პერსონალის მუშაობის მართვა (დაგეგმვა, მონიტორინგი, შეფასება)												
სრული მატერიალური პასუხისმგებლობა სკოლის ქონებაზე												
სკოლაში ხანძარსაწინააღმდეგო ღონისძიებების მართვა												
გათბობის სისტემის მართვა და შეუფერხებელი მუშაობის უზრუნველყოფა, საქვების მუშაობის აღრიცხვის ჟურნალის წარმოება (საჭიროების შემთხვევაში, კვლევისთვის);												
მოსწავლეთა საჭიროების, რაოდენობის შესაბამისად კლასის მერხებითა და სკამებით, სხვა რესურსებით უზრუნველყოფა												
წლის განმავლობაში კომუნკალური გადასახადების ხარჯვითი ნაწილის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება ანალიზი და შედარება წინა სამი წლის იგივე პერიოდთან												
სკოლაში არსებული უძრავი და მოძრავი ქონების კანონმდებლობასთან შესაბამისი შეფასების სიტემის პროექტის შექმნა და დასამტკიცებლად დირექტორისთვის წარდგენა და აღნიშნული ქონების მდგომარეობის შეფასება												
კლასის დამრიგებლებისთვის/კაბინეტის ხელმძღვანელებისთვის უძრავი და მოძრავი ქონების, რესურსების დროებით ჩაბარება (შექმნილი შეფასების სისტემის მიხედვით ქულების და საინვენტარო ნომრების მითითებით)												

კლასის დამრიგებლებისთვის/კაბინეტის ხელმძღვანელებისთვის გადაცემული უძრავი და მოძრავი ქონების პერიოდული მონიტორინგი-შედარების აქტების წარმოება												
კლასის დამრიგებლებისთვის/კაბინეტის ხელმძღვანელებისთვის გადაცემული უძრავი და მოძრავი ქონების გადმოზარება												
სკოლის ტექნიკურად გამართული მუშაობის უზრუნველყოფის მიზნით, ყველა საჭირო სამთავრობო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციასთან, შესაბამის შპს- თან კომუნიკაცია და კოორდინაცია												
შესყიდვის განხორციელებისას საქართველოს სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ კანონის მე-8 მუხლით დადგენილი, ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან აცილების პირობებსა და წესების დაცვის შესახებ ხელწერილზე დირექტორთან ერთად ხელმოწერა												
შედარების უწყისის მიხედვით გამოვლენილი განზრახ დაზიანებით გამოწვეული ფაქტების შეხებ რეაგირება და დირექტორის ინფორმირება შემდგომი რეაგირებისთვის												
საჭიროებიდან გამომდინარე სხვა დავალებების შესრულება												
ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება												
თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება												
ანგარიშების მომზადება												

4. დირექტორის მოადგილე

	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

აქტივობები/შინაარსი	2017 წელი				2018 წელი							
	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
ფორმალური დასწრება გაკვეთილებზე												
გაუფრთხილებელი დასწრება გაკვეთილებზე												
მასწავლებელთა ურთიერთდასწრება გაკვეთილებზე კათედრის შიგნით და კათედრათა შორის												
მასწავლებლების მიერ სასურველი თარიღის და კლასის შერჩევა ფორმალური დაკვირვებისთვის												
გაკვეთილებზე ფორმალური დასწრების განრიგის შემუშავება												
გაკვეთილებზე გაუფრთხილებელი დასწრების განრიგის შემუშავება- მოდულიზაცია												
ფორმალური დაკვირვების გაკვეთილის გეგმის განხილვა												
გაკვეთილებზე დასწრება და გაკვეთილების კრიტიკულ- კონსტრუქციული ანალიზი												
საჭიროებების დაჯგუფება- ფოკუსურებული დაკვირვებისთვის												
სასწავლო ჯგუფებში მუშაობა გაკვეთილზე დასწრებისას გამოვლენილი კონკრეტული საჭიროების შესწავლის და მოგვარების მიზნით												
გაკვეთილზე დასწრებამდე და დასწრების შემდეგ შეხვედრები												

მასწავლებლების მიერ შემაჯამებელი სამუშაოების მიზნებისა და განრიგის მოწოდება												
შემაჯამებელი სამუშაოების მიზნებისა და საგნობრივი სდანიდარტის შედეგების შესაბამისობის დადგენა												
შესრულებული შემაჯამებელი სამუშაოების შენახვასთან დაკავშირებით, მასწავლებლების მიერ ესგ-ით გათვალისწინებული მოთხოვნების დაცვის მონიტორინგი												
პროფესიული საჭიროებების გამოვლენა												
შეფასებული შემაჯამებელი სამუშაოების მონიტორინგი შემთხვევითობის პრინციპით												
გამოვლენილი საჭიროებების საპასუხოდ სემინარების/სამუშაო შეხვედრების დაგეგმვა-ჩატარება												
რეკომენდაციების შემუშავება												
მასწავლებლებთან შეხვედრა კათედრების მიხედვით სასწავლო პროექტის გაუმჯობესებისთვის პროექტის მიზნების გაცნობა, განსახორციელებელი აქტივობების დაზუსტებული გეგმის შედგენა/პროექტისთვის შესაბამისი თემების შერჩევა მასწავლებლების მიერ;პროექტისთვის ოპტიმალური თემებზე შეთანხმება კათედრების შიგნით და/ან კათედრათა შორის												
პროექტის განხორციელება- მონიტორინგი, შეფასება												
დაინტერესებული მხარეების კონსულტაციები საჭიროებისამებრ												

განმავითარებელი შეფასების მნიშვნელობა და ფორმები-სამუშაო შეხვედრა მასწავლებლებთან												
განმითარებელი შეფასების სტრატეგიების გაცნობა მასწავლებლებთან												
განმავითარებელი შეფასების სტრატეგიების დანერგვა სასწავლო პროცესში, ფოკუსირებული დაკვირვება გაკვეთილებზე												
სემესტრული, ექსტერნი, ნიშნის ასამაღლებელი, წლიური, საშემოდგომო გამოცდისთვის ინსტრუმენტების შემუშავების კოორდინირება და ესგ-თან შესაბამისობის კონტროლი												
სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარების მართვა												
მასწავლებლების ინფორმირება ახალ მეთოდებთან და სხვა სიახლეებთან დაკავშირებით												
საკლასო ჟურნალების შემოწმება												
მოსწავლეთა პირადი საქმეებში აკადემიური მონაცემების შეტანის პრევენციული ღონისძიებების დაგეგმვა და სიზუსტის დაცვის კონტროლი												
მოსწავლეთა მიღწევების დინამიკის შესწავლა, რეიტინგის განსაზღვრა და თანმდევი დამატებითი სამუშაოების განხორციელება												
ოლიმპიადების ხელშეწყობა												
შესაბამისი სასწავლო აქტივობების (პროექტები, პრეზენტაციები, კონკურსები, ოლიმპიადები, მიზნობრივი ექსკურსიები და ა.შ.) მართვა												

კლუბური მუშაობის ხელშეწყობა და კონტროლი												
სასწავლო პროცესის მონიტორინგი												
მოსწავლეთა სასწავლო-აღმზრდელობითი საჭიროებების დადგენა და შემდგომი რეაგირება												
მოსწავლეთა თვითმმართველობის ორგანოს შექმნისა და მუშაობის ხელშეწყობა												
მასწავლებლების მიერ მშობელთა ინფორმირების მონიტორინგი												
თანამშრომლების/მოსწავლეების მიერ სკოლის შინაგანაწესის დაცვაზე ზედამხედველობა												
საგაკვეთილო ცხრილის შედგენა/მოდულიზირება												
გამოსაშვები, ნიშნის ასამაღლებელი, საშემოდგომო, ექსტერნი, წლიური გამოცდების ორგანიზება												
სპეც. მასწავლებლის მუშაობაზე ზედამხედველობა												
შინაგანაწესის დაცვისთვის პრევენციული ღონისძიებების მართვა												
შინაგანაწესის გადაცდომის ფაქტების აღრიცხვა და გადაცდომის ხასიათიდან/შედეგებიდან გამომდინარე მყისიერი ინტერვენცია												
მოთხოვნის შესაბამისად მონაცემების შეგროვება იმ მოსწავლეების შესახებ, რომელთაც სამხედრო აღრიცხვის პერიოდისთვის უსრულდებათ 17 წელი												

სკოლაში ახლად დასაქმებული თანამშრომლების ადაპტაციის მართვა												
დირექტორის არყოფნის შემთხვევაში მისი მოვალეობის შესრულება												
სკოლის სასწავლო პროცესის მიმდინარეობის შესახებ ანგარიშის პროექტის მომზადება				10 დეკემბრამდე								
სასწავლო პროცესის შეუფერხებლად წარმართვის უზრუნველყოფა												
საჭიროებიდან გამომდინარე სხვა დავალებების შესრულება												
ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება												
საქმიანობის გაუჯობესების მიზნით კონკურენტების, შესაძლებლობების და საფრთხეების, ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი, საუკეთესო პრაქტიკების განხილვა-შესწავლა/ანალიზი												
თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება												
პროფესიული განვითარების შედეგად მიღებული ცოდნის თანამშრომლებისთვის გაზიარება და საჭიროების შემთხვევაში პრაქტიკაში დანერგვის ხელშეწყობა												
ანგარიშების მომზადება												

5. სპეციალური მასწავლებელი

	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
აქტივობები/შინაარსი	2017 წელი				2018 წელი							
	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის სამუშაო ჯგუფის მუშაობის ორგანიზება												
ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის სამუშაო ჯგუფის შეხვედრათა ოქმების წარმოება.												
მოსწავლის სსს საჭიროების დადგენა												
ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის შედგენაში ხელშეწყობა												
ინდივიდუალური სასწავლო გეგმის დანერგვის მონიტორინგი;												
გაკვეთილზე ფორმალური/საჭიროების მიხედვით განსაზღვრული დაკვირვება და შესაბამისი დოკუმენტაციის წარმოება												
სპეციალური მასწავლებლის სემესტრული/წლიური ანგარიში												
სსსმ მოსწავლის პორტოლიოს წარმოება												
სსსმ მოსწავლეთა სწავლის პროცესში მულტიმოდალური მიდგომების გამოყენება												
მრავალფეროვანი რესურსის გამოყენების უზრუნველყოფა სსსმ მოსწავლეთა სწავლის პროცესში												
სსსმ მოსწავლეთა მიღწევების დინამიკის შესწავლა, მათი საჭიროების განსაზღვრა და დამატებითი სამუშაოების განხორციელება რესურს ოთახში												
სასკოლო ღონისძიებებში სსსმ მოსწავლეთა ჩართულობის ხელშეწყობა												

შესაბამისი სასწავლო აქტივობებში (პროექტები, პრეზენტაციები, კონკურსები, ოლიმპიადები, მიზნობრივი ექსკურსიები და ა.შ.) სსსმ მოსწავლეთა ჩართულობის ხელშეწყობა												
სსსმ მოსწავლეთა სწავლის ხარისხის გაუმჯობესების მიზნით სხვადასხვა საჭირო რესურსების შესაძენად დირექციისთვის რეკომენდაციების გაზიარება												
განსაკუთრებული საჭიროების მქონე პირთათვის ადაპტირებული გარემოს ორგანიზების ხელშეწყობა												
სსსმ მოსწავლეთა მშობლების ჩართვა სასკოლო აქტივობებში												
თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება												
პროფესიული განვითარების შედეგად მიღებული ცოდნის თანამშრომლებისთვის გაზიარება და საჭიროების შემთხვევაში პრაქტიკაში დანერგვის ხელშეწყობა												
შინ სწავლებაზე და შინ სწავლების ჟურნალის წარმოებაზე მონიტორინგი												
პირველ კლასში შემომსვლელი მოსწავლეების საჭიროებების და შესაძლებლობების დადგენის ორგანიზება და სკოლის დირექციისთვის რეკომენდაციების შემუშავება												
მოსწავლის შეფასების მიზნით მულტიდისციპლინურ გუნდთან კომუნიკაცია და კოორდინაცია												
ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება												
ანგარიშების მომზადება												

საჭიროებიდან გამომდინარე სხვა დავალებების შესრულება												

6. საინფორმაციო მენეჯერი

	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
აქტივობები/შინაარსი	2017 წელი				2018 წელი							
	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
საინფორმაციო ნაკადების მართვის სტრატეგიის შემუშავება და მუდმივად განახლება												
ლონისძიებების/პროექტების/კამპანიების დაგეგმვა, ბიუჯეტირება, ორგანიზება და მონიტორინგი												
სკოლაში მიმდინარე მოვლენების საინფორმაციო ბადაში მოქცევა - პრესრელიზების და ნიუსების მომზადება და გავრცელება.												
ანგარიშის, განცხადებების, პრეს-რელიზების, მოხსენებების, სტატიების, სარეკლამო ბროშურებისა და ბუკლეტების ტექსტების მომზადება;												
დაინტერესებული მხარისთვის საინფორმაციო ტურების მოწყობა												
სკოლის ვებ.გვერდზე საჯარო ინფორმაციის პროაქტიული გამოქვეყნების უზრუნველყოფა												
სკოლის პიარის, ბრენდირების და მარკეტინგული სტრატეგიის მართვა												
კათედრებთან ურთიერთანამშრომლობით სკოლაში მთელი წლის განმავლობაში ჩასატარებელი ღონისძიებების კალენდარის მართვა												
სასკოლო საზოგადოების საჭიროებების გამოვლენა, საზოგადოების აზრის განჭვრეტა, იმ საკამათო საკითხების ანალიზი, რომლებიც დადებითად ან უარყოფითად მოქმედებენ სკოლის მუშაობასა და გეგმებზე;												
სახსრების მოზიდვა, გრანტების მოძიება												

სკოლასა და მასთან კავშირში მყოფ საზოგადოებას შორის კავშირების დამყარება/გაღრმავება/ლოჯისტიკა												
სკოლის საინფორმაციო-შემოქმედებითი კუთხეების ორგანიზება, განახლება, მონიტორინგი												
სკოლის დერეფნებში შემოქმედებითი, პოზიტიური, მამოტივირებელი გარემოს უზრუნველყოფა												
სკოლაში და სკოლის მიღმა არაფორმალურ განათლებაში მოსწავლეთა ჩართვა და ზედამხედველობა												
სკოლის კონფერენციების ლოჯისტიკა												
სკოლაში მომზადებული ანგარიშების, სასწავლო და სამოქმედო გეგმების მატერიალური სახით ორგანიზება												
სკოლის ვებგვერდისა და სოციალური ქსელების ადმინისტრირება;												
ღონისძიებების დროს ფოტო და ვიდეო გადაღების უზრუნველყოფა												
საზოგადოების ინფორმირება სკოლის გადაწყვეტილებების შესახებ და საჭიროების შემთხვევაში დაინტერესებულ პირებთან შესაბამისი შეხვედრების ორგანიზება;												
ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება												
თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება												
ანგარიშების მომზადება												
საჭიროებიდან გამომდინარე სხვა დავალებების შესრულება												

7. ბიბლიოთეკარი

	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
აქტივობები/შინაარსი	2017 წელი				2018 წელი							
	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

ფონდების განახლების ხელშეწყობა												
საბიბლიოთეკო დოკუმენტების აღრიცხვა, დამუშავება, დაარქივება, ჩამოწერა												
მკითხველთა მიერ დაკარგული და სანაცვლოდ მიღებული დოკუმენტების აღრიცხვა												
მხატვრული ლიტერატურის ორგანიზება-განთავსება												
სახელმძღვანელოების ორგანიზება-განთავსება												
სკოლის ბიბლიოთეკაში სამიუზო სისტემის ორგანიზება												
ბიბლიოთეკით სარგებლობის წესის შემუშავება და დაცვის კონტროლი												
სისტემური კატალოგის ორგანიზება												
მოსწავლეთა და პედაგოგთა საბიბლიოთეკო და საინფორმაციო-ბიბლიოგრაფიული მომსახურება												
სასკოლო ელექტრონული კატალოგის შექმნა, რომელიც ითვალისწინებს საბიბლიოთეკო ბეჭდური საკატალოგო ბარათების გადაყვანას ელექტრონულ ფორმატში, რაც მომხმარებელს მისცემს საშუალებას ეფექტურად გამოიყენოს საცნობარო აპარატი. მოსწავლეთა და მასწავლებელთა ელექტრონული რეგისტრაცია. სახლიდან გაუსვლელად წიგნების დაჯავშნის უზრუნველყოფა												
მოსწავლეთა ინტერესების შესწავლა და ასაკობრივი ლიტერატურის შერჩევა.												
მკითხველთა კონფერენციების ორგანიზება												
წიგნის გამოფენები/პრეზენტაციები												
კულტურის სფეროს ცნობილ ადამიანებთან შეხვედრების ორგანიზება												
ლიტერატურული საღამოების ორგანიზება												

ასაკობრივი ჯგუფების მიხედვით, ზაფხულში წასაკითხი წიგნების სიის შედგენა და თვალსაჩინო ადგილზე განთავსება												
კათედრებთან მჭიდრო თანამშრომლობა												
წლის წარჩინებული მკითხველის კონკურსის ორგანიზება												
ბიბლიოთეკაში დაცული საგანმანათლებლო რესურსების აღრიცხვა და კონტროლი												
ბიბლიოგრაფიული კონსულტაციების ჩატარება, თუ როგორ ვისარგებლოთ კატალოგით და სამიუზო სისტემით.												
სახელმძღვანელოების მოწესრიგება, დანაკლისის/ზედმეტობის შესახებ დირექტორის ინფორმირება. სახელმძღვანელოების დაკომპლექტება და გადაცემა კლასის დამრიგებლებზე. ერთიანი რეესტრის გაკეთება.												
სახელმძღვანელოებთან დაკავშირებული ხელშეკრულებების, მიღება-ჩაბარებების გაფორმების ორგანიზების უზრუნველყოფა და დოკუმენტაციის დაარქივება												
წიგნის მოყვარულთა და რესტავრატორთა მოხალისე ჯგუფის შექმნა და მათი მუშაობის ორგანიზება												
მეთოდური კუთხეების მოწყობა												
სახელმძღვანელოების ვარგისიანობის შეფასებაში მონაწილეობა												
სკოლიდან გადასული მოსწავლეების სახელმძღვანელოების ჩაბარება, დახარისხება, აღრიცხვა												
მომხმარებლების საჭიროების დადგენა												
ბიბლიოთეკასთან დაკავშირებული საქმისწამოება												
ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება												
ანგარიშების მომზადება												

საჭიროებიდან გამომდინარე სხვა დავალებების შესრულება												
თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება												

8. ექიმი

	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
აქტივობები/შინაარსი	2017 წელი				2018 წელი							
	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
პირველადი დახმარება												
სასწრაფოს გამოძახება												
მოსწავლეთა და სკოლაში დასაქმებულ პირთა მომართვიანობის აღრიცხვა												
პირველკლასელთა ჯანმრთელობის მდგომარეობის განსაზღვრა შემდგომი რეაგირებისთვის												
ახლად ჩარიცხულ მოსწავლეთა და ახლადმიღებულ თანამშრომელთა ჯანმრთელობის მდგომარეობის განსაზღვრა შემდგომი რეაგირებისთვის												
სამედიცინო საქმიანობის საჭირო მედიკამენტებით და რესურსებით უზრუნველყოფისთვის რეკომენდაციების შემუშავება												
სკოლის ოპტიმალური სანიტარულ-ჰიგიენური მდგომარეობის უზრუნველყოფა და აღიცხვის ჟურნალის წარმოება												
მოსწავლეთა და მშობელთა მზაობის ამაღლება სამედიცინო საკითხებთან, ჯანსაღი ცხოვრების წესთან დაკავშირებულ საკითხებში.												
პროფილაქტიკური აცრების კალენდარის წარმოება												
ინფექციურ სნეულებათა აღრიცხვის ჟურნალის წარმოება												

მოსწავლეთა სანიტარული შემოწმების ჟურნალის წარმოება													
მოსწავლეთა ჯანმრთელობის ბარათის წარმოება													
თანამშრომელთა ჯანმრთელობის ბარათის წარმოება													
ქრონიკულ დაავადებათა აღირცხვის ჟურნალის წარმოება													
მედიკამანტების ხარჯვის და მეტიკამენტების გამოყენების ვადების დაცვის მონიტორინგი													
საჭიროებიდან გამომდინარე სხვა დავალებების შესრულება													
ინიციატივების და რეკომენდაციების შემუშავება და ღირეპტორისთვის გაზიარება													
თვითშეფასება, საკუთარი საქმიანობის დაგეგმვა, პროფესიული განვითარება													
ანგარიშების მომზადება													

9. სკოლის სტრუქტურული ერთეულები

	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
სკოლის სტრუქტურული ერთეულების აქტივობები/შინაარსი	2017 წელი				2018 წელი							
	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
სასკოლო სასწავლო გეგმის შემუშავება												
საათების განაწილება												
დამრიგებლების დანიშვნა												
კათედრის ხელმძღვანელების არჩევა												
სასკოლო სასწავლო გეგმის შეთანხმება												
სასკოლო სასწავლო გეგმის დამტკიცება												

შინაგანაწესის შემუშავება/კორექტირება- დამტკიცება													
სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის შემუშავება/კორექტირება													
სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის დამტკიცება													
დისციპლინური კომიტეტის არჩევნების თარიღის განსაზღვრა	ვისაც როდის აქვს არჩეულ ი 1 წლის შემდეგ												
თვითმმართველობის არჩევნების თარიღის განსაზღვრა													
გადაწყვეტილებათა მისაღებად, სკოლის საჭიროებათა გამოსავლენად, ცვლილებების განსახორციელებლად პრატიკული კვლევების დაგეგმვა													
სამოქმედო და სტრატეგიული გეგმის შუალედური, სემესტრული და წლიური მონიტორინგი, კორექტირება													
წლიური ანგარიში სამეურვეო საბჭოსთვის				10 დეკემბრამ დე									
საშტატო განრიგის შემუშავება													
ბიუჯეტის შემუშავება													
ბიუჯეტის დამტკიცება													
ბიუჯეტში ცვლილებების დამტკიცება													
სემესტრული წლიური ანგარიშები													
ისგ ჯგუფის შექმნა													
სსგ-ში ცვლილებების დამტკიცება													
სსგ-ში ცვლილებების შეთანხმება													
დისციპლინური დევნა													

თანამშრომელთა/მოსწავლეთა წახალისებისა და მასტიმულირებელი გამჭვირვალე სისტემის დანერგვა												
მანდატურების დასაქმების შეთანხმება												
შესყიდვების შეთანხმება												
ფართის გაიჯარებასთან დაკავშირებული პროცედურების განხორციელება												
სკოლის თვითშეფასება												
მასწავლებელთა შეფასება												
მასწავლებლებზე დაკვირვება												
მასწავლებლების კონსულტირება, დახმარება												
კათედრების დებულების, სამოქმედო გეგმის შემუშავება												
მულტიდისციპლინურ გუნდთან დაკავშირება												
გადამისამართება												
შესყიდვის განხორციელებისას საქართველოს სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ კანონის მე- 8 მუხლით დადგენილი, ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან აცილების პირობებსა და წესების დაცვის შესახებ ხელწერილზე მწესთან ერთად ხელმოწერა												
მშობლებისთვის სასკოლო სასწავლო გეგმის გაცნობაზე კონტროლი												
კონტროლი მშობელთა ინფორმირებაზე მათი შვილების აკადემიური და ქცევითი ხასიათის საჭიროებებისა და შესაძლებლობების შესახებ												

სკოლის დემოკრატიული მართვის პრინციპების დამკვიდრების ხელშეწყობა												
მმართველობის დელეგირება, ფუნქციების გადანაწილება გუნდური პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფისათვის.												
სკოლის ადამიანური რესურსების მართვის და უსაფრთხოების პოლიტიკა შემუშავება/კორექტირება-დამტკიცება												
გადაწყვეტილებათა პროცესში საზოგადოების ჩართულობის უზრუნველყოფა												
სკოლის გამჭვირვალე და გამართული ანგარიშვალდებულების სისტემის ფორმირება												
სასწავლო პროცესის შეუფერხებლად წარმართვისთვის რესურსების შეძენა												
მოსწავლეთა სკოლაში დასწრების მონიტორინგის სისტემის მართვა; მშობლებისა და სტუმრების სკოლაში მოძრაობის ორგანიზება												
შშმ და სსსმ პირთათვის ადაპტირებული გარემოს ორგანიზება.												
დამატებითი დაფინანსების მოძიება												
მესამე პირებთან ურთიერთობა												
დაცულობის, კეთილგანწყობის, ურთიერთპატივისცემისა და თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნა												

სკოლასა და მშობელს შორის ორმხრივი კომუნიკაციის უზრუნველყოფა												
სახელმძღვანელობის შერჩევა- დამტკიცება												
არჩეული სახელმძღვანელობის eschool-ში განთავსება												
შეფასების ჯგუფების დაკომპლექტება/ცვლილებების შეტანა												
მასწავლებლების მიერ სამოქმედო გეგმის შესრულების ანგარიში												
კათედრების თავმჯდომარეების ანგარიში გაწეული სამუშაოს შესახებ და რეკომენდაციები												
სასწავლო პროცესთან დაკავშირებული კანონმდებლობით გათვალისწინებული საკითხების ზემდგომთან შეთანხმება												
ზოგადი განათლების სფეროსთან და სწავლა-სწავლების პროცესის ხელშეწყობ ყველა ტიპის ინფორმაციაზე დროული ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა												
კლუბების შექმნა												
ინდ. გეგმის დამტკიცება												
ინდ.გეგმის შეთანხმება												
ინიციატივების შემუშავება და დირექტორისთვის გაზიარება												

სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის შინაგანაწესით განსაზღვრული წახალისების ფორმებში გათვალისწინებულ ნომინაციებში წარდგენილი აპლიკანტების შეფასების წესები

მიღწეული შედეგების პროპორციულად, დასაქმებული სასწავლო წლის განმავლობაში შეიძლება დაჯილოვდეს სკოლის მისიისა და მიზნების შესაბამის აქტივობაში/აქტივობებში ისეთი წარმატების მიღწევისთვის, რომელიც ხასითდება მასშტაბურობით, სარგებლიანობით სკოლის შიდა შეფასების ჯგუფის, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს და მასში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირების, უნივერსიტეტების და სამთავრობო/არასამთავრობო ორგანიზაციების აღიარებით.

დასაქმებული სასწავლო წლის განმავლობაში ერთხელ შეიძლება წახალისდეს შემდეგ ნომინაციებში შეფასების შედეგების დემონსტრირების წესის, სიხშირის, მახასიათებლებისა და გაზომვადი მაჩვენებლების მიხედვით:

ნომინაციები

- ა) წლის საუკეთესო მასწავლებელი
- ბ) წლის საუკეთესო დამრიგებელი
- გ) წლის საუკეთესო დამწყები მასწავლებელი
- დ) წლის საუკეთესო კათედრა
- ე) წლის საუკეთესო კათედრის ხელმძღვანელი
- ვ) წლის საუკეთესო თანამშრომელი

ნომინაციებში გამარჯვებულების გამოვლენა მოხდება ყოველი სასწავლო წლის დასრულებიდან არაუგვიანეს ორი კვირისა.

წლის საუკეთესო კათედრას, წლის საუკეთესო კათედრის ხელმძღვანელს და წლის საუკეთესო თანამშრომელს წინასწარ შემუშავებულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით გამოავლენს სკოლის დირექცია.

წლის საუკეთესო დამწყებ მასწავლებელს და წლის საუკეთესო მასწავლებელს გამოავლენს დირექცია შემდეგი პრინციპით: პირველ ეტაპზე თითოეული კათედრა, წინასწარ შემუშავებულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით, სასწავლო წლის დასრულებიდან მაქსიმუმ ერთი კვირის განმავლობაში, დირექციას საქმისწარმოების ერთიანი ელექტრონული სისტემის გამოყენებით წარუდგენს მაქსიმუმ 3 კანდიდატს, რომელთაგანაც ამავე კრიტერიუმებზე დაყრდნობით დირექცია შეარჩევს ერთ-ერთ მათგანს.

წლის საუკეთესო დამრიგებლის მაქსიმუმ სამ კანდიდატურას, სასწავლო წლის დასრულებიდან მაქსიმუმ ერთი კვირის განმავლობაში, წინასწარ შემუშავებულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით, ერთიანი ელექტრონული სისტემის გამოყენებით წარმოადგენს სადამრიგებლო კათედრა, რომელთაგანაც ამავე კრიტერიუმებზე დაყრდნობით დირექცია შეარჩევს ერთ-ერთ მათგანს.

სკოლის დირექტორისთვის საბოლოო შედეგების წარდგენა ხდება დირექტორის მოადგილის სამსახურეობრივი ბარათით საქმისწარმოების ერთიანი ელექტრონული სისტემის გამოყენებით.

წახალისების ფორმებში გათვალისწინებულ ნომინაციებში წარდგენილი აპლიკანტების შეფასების კრიტერიუმები/ინდიკატორები.

ნომინაცია: წლის საუკეთესო მასწავლებელი

ნომინაცია ეხება ყველა მასწავლებელს, რომელსაც აქვს მინიმუმ 2 წლიანი სამუშაო გამოცდილება სსიპ ქალაქ თბილისის #82 სჯარო სკოლაში.

#	კრიტერიუმები	1	2	3
1	იცავს ეროვნული სასწავლო გეგმის მოთხოვნებს. იცავს მასწავლებლის პროფესიული სდანიდარტის, ეთიკის კოდექსისა და სხვა შესაბამისი სამართლებრივი დოკუმენტების მოთხოვნებს.			
2	არ აქვს დისციპლინური გადაცდომა.			
3	ასრულებს სკოლის მიზნების შესაბამის, მოსწავლეზე ორიენტირებულ სკოლის დირექტორის ზეპირ და წერილობით ბრძანებებს.			

4	გამოცდილების გაზიარების, ძლიერი მხარეების განმტკიცებისა და სუსტი მხარეების დაძლევის მიზნით, თანამშრომლობს კოლეგებთან (როგორც კათედრის შიგნით, ისე კათედრათა შორის): აქტიურად იყენებს „კრიტიკული მეგობრის“ ინსტიტუტს-ისწრებს და ესწრება კოლეგებს გაკვეთილზე, მონაწილეობას იღებს პროფესიულ დისკუსიებში და იყენებს სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სხვა ფორმას/ფორმებს.			
5	არის ინიციატორი, თავად გაუწიოს კონსულტაცია, გაუზიაროს გამოცდილება დამწყებ მასწავლებელს.			
6	პროფესიული განვითარების მიზნით მონაწილეობს სხვადასხვა აკრედიტირებული ორგანიზაციების მიერ ორგანიზებულ სემინარში, ტრენინგში, კონფერენციასა და სხვა აქტივობებში.			
7	მისი მოსწავლეები აღწევენ წარმატებას განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ან სხვა სამთავრო და არასამთავრობო ორგანიზაციების (რომელთა საქმიანობის შედეგები კრედიტჟულებად აქვს აღიარებული განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრომ) მიერ ორგანიზებულ კონკურსებში, პროექტებში და სხვ.			
8	თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, არის ინიციატორი მოსწავლეების როგორც აკადემიური, ისე სოციალურ-ემოციური და სხვა განვითარებისაკენ მიმართული აქტივობების განხორციელების.			
9	ფლობს კომუნიკაციის სხვადასხვა სტრატეგიას და იყენებს მათ პრაქტიკაში როგორც მოსწავლეებთან, ისე კოლეგებთან, დირექციასთან, მშობლებთან და თემთან ურთიერთობაში.			
10	აცნობიერებინებს მშობლებს მათი თანამონაწილეობის მნიშვნელობას მოსწავლის მიერ საგნის ათვისების პროცესში. ზუსტად და დროულად აწვდის ყველა საჭირო ინფორმაციას მშობლებს. არ აქვს კომუნიკაციის პრობლემები.			
11	მუდმივად თანამშრომლობს მისი მოსწავლეების დამრიგებლებთან.			
12	მხოლოდ საპატიო მიზეზით აცდენს გაკვეთილებს.			

13	სასწავლო პროცესის დაწყებამდე აქვს შემამუშავებული თემატური გეგმები.			
14	ატარებს გაკვეთილებს წინასწარ გააზრებული და შემუშავებული გეგმის მიხედვით.			
15	შეუძლია წინასწარ დაგეგმილი გაკვეთილის მოდიფიცირება კონკრეტული საჭიროებებისა და სპეციფიკის გათვალისწინებით.			
16	ზრუნავს მოსწავლეებისთვის არამარტო ცოდნის გადაცემაზე, არამედ მათში უნარების განვითარებასა და ღირებულებების ჩამოყალიბებაზე. ასევე მოსწავლეებში პრიორიტეტული გამჭოლი კომპეტენციების განვითარებაზე.			
17	მასსა და მოსწავლეებს შორის ურთიერთობა პარტნიორულია.			
18	შექმნილ პრობლემებს სხვა საშუალებებთან ერთად ჭრის პრაქტიკული კვლევის მეთოდით/მონაწილეობს კოლეგების მიერ ჩატარებულ პრაქტიკულ კვლევაში. მასწავლებლის საქმიანობის დაწყების, პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემის ფარგლებში აქვს საკუთარ საჭიროებაზე მორგებული პროფესიული განვითარების გეგმა და წლის ბოლოს პროფესიულ საქალაქო გეგმის შესრულების დამადასტურებელი დოკუმენტები.			
19	სასწავლო პროცესში იყენებს სკოლაში არსებულ, მის მიერ შერჩეულ რესურსებს, მათ შორის ლაბორატორიებს/საინფორმაციო ტექნოლოგიებს და სხვა.			
20	ქმნის/იძიებს, მოდიფიცირებას უკეთებს თემატური გეგმების შესაბამის სასწავლო რესურსს.			
21	მოსწავლეთა შეფასებისას ითვალისწინებს სანდოობის, ობიექტურობის, ვალიდურობის და გამჭვირვალობის პრინციპებს. მოსწავლეთა შეფასების რუბრიკებს ადგენს მოსწავლეების აქტიური ჩართულობით. იყენებს მოსწავლეთა შეფასების სხვადასხვა ფორმებს/ მეთოდებს (ურთიერთშეფასება, თვითშეფასება, პორტფოლიო, დაკვირვება და სხვა)			
22	იყენებს როგორც განმსაზღვრელ, ისე განმავითარებელ (როგორც ზეპირ, ისე წერილობით) შეფასებას სასკოლო სასწავლო გეგმით დადგენილი			

	წესის შესაბამისად.			
23	ფლობს დიფერენცირებული სწავლების სტრატეგიებს და ნერგავს მას პრაქტიკაში.			
24	მუდმივად აანალიზებს მოსწავლეთა შედეგებს და მას იყენებს კონკრეტულ მოსწავლეთა საჭიროებებზე მორგებული ინდივიდუალური გეგმის შედგენა-განხორციელებისას და სწავლებაში ცვლილებების შესატანად.			
25	მუდმივად იღებს უკუკავშირის როგორც მოსწავლეებისგან, ისე მათი მშობლებისა და კოლეგებისგან და უკუკავშირის შედეგებს იყენებს საკუთარი პედაგოგიური პრაქტიკის გასაუმჯობესებლად.			
26	კათედრის ხელმძღვანელი მუდმივად ეცნობა სიახლეებს ე.წ. ვირტუალურ სამასწავლებლოში (82-ე მასწავლებელთა სკოლის პროფესიული განვითარების ჯგუფი) და მონაწილეობას იღებს ინტერაქციაში.			
27	პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური გეგმის აქტივობები პროფესიულ საჭიროებებზეა მორგებულია.			
28	აცნობიერებს პლაგიატის მნიშვნელობას და საკუთარი პრაქტიკის დროს ნებისმიერ მასალას ან წყაროს, რომელიც მას არ შეუქმნია, უთითებს ლიტერატურის დამოწმების წესის დაცვით.			
29	მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევა (წარმატება-100%, წარჩინება-10 % და მეტი, თანმიმდევრულად მზარდი პროგრესი)			
30	დროულად, ზუსტად და პირადად აწარმოებს საჭირო დოკუმენტაციას.			

ნომინაცია: წლის საუკეთესო დამწყები მასწავლებელი

ნომინაცია ეხება ყველა მასწავლებელს, რომელსაც აქვს 0-დან 2-წლამდე სამუშაო გამოცდილება სსიპ ქალაქ თბილისის #82 სჯარო სკოლაში.

#	კრიტერიუმები	1	2	3
1	იცავს ეროვნული სასწავლო გეგმის მოთხოვნებს. იცავს მასწავლებლის პროფესიული სდანდარტის, ეთიკის კოდექსისა და სხვა შესაბამისი			

	სამართლებრივი დოკუმენტების მოთხოვნებს.			
2	არ აქვს დისციპლინური გადაცდომა.			
3	ასრულებს სკოლის მიზნების შესაბამის, მოსწავლეზე ორიენტირებულ სკოლის დირექტორის ზეპირ და წერილობით ბრძანებებს.			
4	გამოცდილების გაზიარების, ძლიერი მხარეების განმტკიცებისა და სუსტი მხარეების დაძლევის მიზნით, თანამშრომლობს კოლეგებთან (როგორც კათედრის შიგნით, ისე კათედრათა შორის): აქტიურად იყენებს „კრიტიკული მეგობრის“ ინსტიტუტს-ისწრებს და ესწრება კოლეგებს გაკვეთილზე, მონაწილეობას იღებს პროფესიულ დისკუსიებში და იყენებს სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სხვა ფორმას/ფორმებს.			
5	თავად არის ინიციატორი, მიიღოს კონსულტაცია, გაიზიაროს გამოცდილი მასწავლებლების გამოცდილება.			
6	პროფესიული განვითარების მიზნით მონაწილეობს სხვადასხვა აკრედიტირებული ორგანიზაციების მიერ ორგანიზებულ სემინარში, ტრენინგში, კონფერენციასა და სხვა აქტივობებში.			
7	მისი მოსწავლეები აღწევენ წარმატებას განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს ან სხვა სამთავრო და არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ ორგანიზებულ კონკურსებში, პროექტებში და სხვ.			
8	თავისი კომპეტენციის ფარგლებში, არის ინიციატორი მოსწავლეების როგორც აკადემიური, ისე სოციალურ-ემოციური და სხვა განვითარებისაკენ მიმართული აქტივობების განხორციელების.			
9	ფლობს კომუნიკაციის სხვადასხვა სტრატეგიას და იყენებს მათ პრაქტიკაში როგორც მოსწავლეებთან, ისე კოლეგებთან, დირექციასთან, მშობლებთან და თემთან ურთიერთობაში.			

10	აცნობიერებინებს მშობლებს მათი თანამონაწილეობის მნიშვნელობას მოსწავლის მიერ საგნის ათვისების პროცესში. ზუსტად და დროულად აწვდის ყველა საჭირო ინფორმაციას მშობლებს. არ აქვს კომუნიკაციის პრობლემები.			
11	მუდმივად თანამშრომლობს მისი მოსწავლეების დამრიგებლებთან.			
12	მხოლოდ საპატიო მიზეზით აცდენს გაკვეთილებს.			
13	სასწავლო პროცესის დაწყებამდე აქვს შემაშუავებული თემატური გეგმები.			
14	ატარებს გაკვეთილებს წინასწარ გააზრებული და შემუშავებული გეგმის მიხედვით.			
15	შეუძლია წინასწარ დაგეგმილი გაკვეთილის მოდიფიცირება კონკრეტული საჭიროებებისა და სპეციფიკის გათვალისწინებით.			
16	ზრუნავს მოსწავლეებისთვის არამარტო ცოდნის გადაცემაზე, არამედ მათში უნარების განვითარებასა და ღირებულებების ჩამოყალიბებაზე. ასევე მოსწავლეებში პრიორიტეტული გამჭოლი კომპეტენციების განვითარებაზე.			
17	მასსა და მოსწავლეებს შორის ურთიერთობა პარტნიორულია.			
18	შექმნილ პრობლემებს სხვა საშუალებებთან ერთად ჭრის პრაქტიკული კვლევის მეთოდით/მონაწილეობს კოლეგების მიერ ჩატარებულ პრაქტიკულ კვლევაში. მასწავლებლის საქმიანობის დაწყების, პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემის ფარგლებში აქვს საკუთარ საჭიროებაზე მორგებული პროფესიული განვითარების გეგმა და წლის ბოლოს პროფესიულ საქალაქო გეგმის შესრულების დამადასტურებელი დოკუმენტები.			
19	სასწავლო პროცესში იყენებს სკოლაში არსებულ, მის მიერ შერჩეულ რესურსებს, მათ შორის ლაბორატორიებს/საინფორმაციო ტექნოლოგიებს და სხვა.			
20	ქმნის/იძიებს, მოდიფიცირებას უკეთებს თემატური გეგმების შესაბამის			

	სასწავლო რესურსს.			
21	მოსწავლეთა შეფასებისას ითვალისწინებს სანდოობის, ობიექტურობის, ვალიდურობის და გამჭვირვალობის პრინციპებს. მოსწავლეთა შეფასების რუბრიკებს ადგენს მოსწავლეების აქტიური ჩართულობით. იყენებს მოსწავლეთა შეფასების სხვადასხვა ფორმებს/ მეთოდებს (ურთიერთშეფასება, თვითშეფასება, პორტფოლიო, დაკვირვება და სხვა).			
22	იყენებს როგორც განმსაზღვრელ, ისე განმავითარებელ (როგორც ზეპირ, ისე წერილობით) შეფასებას სასკოლო სასწავლო გეგმით დადგენილი წესის შესაბამისად.			
23	ფლობს დიფერენცირებული სწავლების სტრატეგიებს და ნერგავს მას პრაქტიკაში.			
24	პროფესიული განვითარების ინდივიდუალური სამოქმედო გეგმა პროფესიულ საჭიროებებზეა მორგებული.			
25	მუდმივად აანალიზებს მოსწავლეთა შედეგებს და მას იყენებს კონკრეტულ მოსწავლეთა საჭიროებებზე მორგებული ინდივიდუალური გეგმის შედგენა-განხორციელებისას და სწავლებაში ცვლილებების შესატანად.			
26	მუდმივად იღებს უკუკავშირს როგორც მოსწავლეებისგან, ისე მათი მშობლებისა და კოლეგებისგან და უკუკავშირის შედეგებს იყენებს საკუთარი პედაგოგიური პრაქტიკის გასაუმჯობესებლად.			
27	აცნობიერებს პლაგიატის მნიშვნელობას და საკუთარი პრაქტიკის დროს ნებისმიერ მასალას ან წყაროს, რომელიც მას არ შეუქმნია, უთითებს ლიტერატურის დამოწმების წესის დაცვით.			
28	მოსწავლეთა აკადემიური მიღწევა (თანმიმდევრულად მზარდი პროგრესი)			
29	დროულად, ზუსტად და პირადად აწარმოებს საჭირო დოკუმენტაციას.			

ნომინაცია: წლის საუკეთესო დამრიგებელი

#	კრიტერიუმები	1	2	3
1	იცავს ეროვნული სასწავლო გეგმის მოთხოვნებს.			
2	ასრულებს სკოლის მიზნების შესაბამის, მოსწავლეზე ორიენტირებულ სკოლის დირექტორის ზეპირ და წერილობით ბრძანებებს.			
3	არ აქვს დისციპლინური გადაცდომა.			
4	სადამრიგებლო კლასის მოსწავლეების მაქსიმალური რაოდენობა ჩართული არის აქტივობებში, რომლებიც ეხმარება მოსწავლეს მრავალმხრივ განვითარებაში (ექსკურსია, სპექტაკლები, პროექტები).			
5	სადამრიგებლო კლასის მოსწავლეები ჩართულები არიან სასკოლო კლუბებისა და წრეების მუშაობაში.			
6	აცნობიერებინებს მშობლებს მათი თანამონაწილეობის მნიშვნელობას სკოლის განვითარებაში.			
7	კლასის ექსკურსიები წინასწარ არის დაგეგმილი და შეთანხმებული დირექციასთან; არის შემეცნებითი ხასიათის და შეესაბამება სასწავლო მიზნებს.			
8	მშობელს სისტემატურად აწვდის ინფორმაციას სასწავლო პროცესის დროს დაფიქსირებულ მიღწევებსა და პრობლემებზე; ინდივიდუალურად აცნობს მშობლებს ინფორმაციას მოსწავლეთა დისციპლინისა, აკადემიური მოსწრების, სოციალური განვითარების და ა.შ. შესახებ.			
9	მშობლებთან ამყარებს ეფექტურ კომუნიკაციას.			
10	ხელს უწყობს სკოლასა და მშობელს შორის ხელშეკრულების გაფორმებას და ინახავს მას მოსწავლის პირად საქმეში.			
11	თანამშრომლობს კოლეგებთან მოსწავლის ძლიერი მხარეების განმტკიცებისა და სუსტი მხარეების დროული და ეფექტური დაძლევის მიზნით.			
12	აქვს მოსწავლეზე ორიენტირებული მრავალფეროვანი სადამრიგებლო პროგრამა.			

13	სადამრიგებლო საათი დატვირთული აქვს მრავალფეროვანი, მოსწავლეთა საჭიროებებისა და ინტერესების შესაფერისი აქტივობებით.			
14	მუდმივად იღებს უკუკავშირს როგორც მოსწავლეებისგან, ისე მათი მშობლებისგან და უკუკავშირის შედეგებს იყენებს საკუთარი საადმინისტრაციო პრაქტიკის დახვეწისთვის.			
15	უვლის და აწესრიგებს სადამრიგებლო კლასის კაბინეტს.			
16	აქვს კლასის პორტფოლიო.			
17	მუდმივად ეცნობა სიახლეებს ე.წ. ვირტუალურ სამასწავლებლოში (82-ე მასწავლებელთა სკოლის პროფესიული განვითარების ჯგუფი) და მონაწილეობას იღებს ინტერაქციაში.			
18	კონკრეტული მოსწავლეების (უპირველეს ყოვლისა, იგულისხმებიან ის მოსწავლეები, რომლებიც დაბალი აკადემიური მოსწრებით გამოირჩევიან და რეალური საფრთხის წინაშე დგანან, რომ არ ექნებათ დადებითი შეფასება) საჭიროებებზე და შესაძლებლობებზე მორგებული გეგმის შემუშავება (საგნის მასწავლებლის, დამრიგებლის და მშობლის ჩართულობით) და ამ გეგმის განხორციელების მუდმივი მონიტორინგი.			
19	მუდმივად ეცნობა სიახლეებს ე.წ. ვირტუალურ სამასწავლებლოში (82-ე მასწავლებელთა სკოლის პროფესიული განვითარების ჯგუფი) და მონაწილეობას იღებს ინტერაქციაში.			
20	იღებს და აცილებს სადამრიგებლო კლასს.			

ნომინაცია: წლის საუკეთესო კათედრა

#	კრიტერიუმები	1	2	3
1	კათედრა ასრულებს ეროვნული სასწავლო გეგმით მასზე დაკისრებულ ფუნქცია-მოვალეობებს.			

2	გამოცდილების გაზიარების, ძლიერი მხარეების განმტკიცებისა და სუსტი მხარეების დაძლევის მიზნით, კათედრის წევრები თანამშრომლობენ კოლეგებთან (როგორც კათედრის შიგნით, ისე კათედრათა შორის).			
3	აქტიურად იყენებენ „კრიტიკული მეგობრის“ ინსტიტუტს-ისწრებენ და ესწრებიან კოლეგებს გაკვეთილზე, იღებენ მონაწილეობას პროფესიულ დისკუსიებში და იყენებენ სკოლის ბაზაზე მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების სხვა ფორმას/ფორმებს.			
4	კათედრის წევრები პროფესიული განვითარების მიზნით მონაწილეობენ სხვადასხვა სემინარში, ტრენინგში, კონკურსში, კონფერენციასა და სხვა აქტივობებში.			
5	კათედრის წევრები გეგმავენ და ახორციელებენ პროექტებს, როგორც სკოლის დონეზე, ისე მონაწილეობას იღებენ სკოლის გარეთ გამართულ პროექტების კონკურსში.			
6	კათედრის წევრები ხელს უწყობენ მოსწავლეებს მონაწილეობა მიიღონ როგორც სასკოლო, ისე სკოლის გარეთ ჩატარებულ კონფერენციებში, სემინარებში, პროექტებში და ა.შ.			
7	კათედრის წევრები მონაწილეობენ სკოლის ფარგლებში განხორციელებულ სემინარებში/კონფერენციებში და სხვა აქტივობებში.			
8	კათედრის წევრები ასრულებენ სკოლის მიზნების შესაბამის, მოსწავლეზე ორიენტირებულ სკოლის დირექტორის ზეპირ და წერილობით ბრძანებებს.			
9	კათედრის წევრები მუდმივად იღებენ უკუკავშირის როგორც მოსწავლეებისგან, ისე მათი მშობლებისგან და უკუკავშირის შედეგებს იყენებენ საკუთარი პედაგოგიური პრაქტიკის დახვეწისთვის.			
10	კათედრის წევრები ინტესიურად იყენებენ საინფორმაციო ტექნოლოგიებს სწავლა-სწავლების პროცესში.			
11	კათედრის წევრები ინტენსიურად იყენებენ სწავლების მრავალფეროვან სტრატეგიებს სწავლა-სწავლების პროცესში.			

12	კათედრის წევრები მუდმივად ეცნობიან სიახლეებს ე.წ. ვირტუალურ სამასწავლებლოში (82-ე მასწავლებელთა სკოლის პროფესიული განვითარების ჯგუფი) და მონაწილეობას იღებენ ინტერაქციაში.			

ნომინაცია: წლის საუკეთესო კათედრის ხელმძღვანელი

კრიტერიუმები	1	2	3
1. კათედრის ხელმძღვანელი ასრულებს ეროვნული სასწავლო გეგმით მასზე დაკისრებულ ფუნქცია-მოვალეობებს.			
2. კათედრის ხელმძღვანელი სასწავლო წლის დასაწყისში კათედრის წევრებთან ერთად შეიმუშავებს კათედრის სამუშაო გეგმას.			
3. კათედრის ხელმძღვანელი ინტესიურად ატარებს კათედრის, როგორც წინასწარ დაგეგმილ სტრუქტურირებულ, ისე კონკრეტულ საჭიროებაზე მორგებულ სამუშაო შეხვედრებს.			
4. კათედრის ხელმძღვანელი ხელს უწყობს და მონიტორინგს უწევს, ინფორმაციის გავრცელებას შესაბამისი სემინარის, ტრენინგის და სხვააქტივობის შესახებ.			
5. ბი კათედრის ხელმძღვანელი ფლობს კომუნიკაციის სხვადასხვა სტრატეგიას და იყენებს მათ პრაქტიკაში. ხელს უწყობს კათედრის წევრებს შორის კოლეგიალური, თანამშრომლობითი ურთიერთობების დამკვიდრებას; ხელს უწყობს კათედრის ახალი წევრის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) კოლეგებთან ადაპტაციას და ამისთვის ახორციელებს სხვადასხვა აქტივობას. იგი აკეთებს შესაძლო კონფლიქტების პრევენციას და საჭიროების შემთხვევაში, შეუძლია კონფლიქტის ეფექტიანი მართვა.			
6. კათედრის ხელმძღვანელი ხელს უწყობს „კრიტიკული მეგობრის“ ინსტიტუტის დამკვიდრებას კათედრის წევრებს შორის. იგი ხელს უწყობს როგორც საკუთარი, ისე კათედრის სხვა წევრების თავისუფალი დროის ეფექტურად გამოყენებას პროფესიული ზრდისთვის.			

კათედრის ხელმძღვანელი თავად არის უწყვეტი პროფესიული ზრდისკენ მიმართული აქტივობების განხორციელების მოდელი.			
კათედრის ხელმძღვანელი დროულად და ეფექტურად აწარმოებს საჭირო დოკუმენტაციას.			
კათედრის ხელმძღვანელი ასრულებს სკოლის მიზნების შესაბამის, მოსწავლეზე ორიენტირებულ სკოლის დირექტორის ზეპირ და წერილობით ბრძანებებს.			
კათედრის ხელმძღვანელი მუდმივად აანალიზებს თითოეული მასწავლებლის მუშაობას და ამ ანალიზის შედეგებს იყენებს კათედრის მუშაობაში საჭირო ცვლილებების შესატანად და მომავალი წლის კათედრის გეგმის შედგენისას.			
კათედრის ხელმძღვანელი ხელს უწყობს კათედრის წევრების ინიციატივებს: იგი თავისი კომპეტენციის ფარგლებში სცემს მათ კითხვებს პასუხებს, სთავაზობს მათ კონკრეტულ პროფესიულ ლიტერატურას და საჭიროების შემთხვევაში, მიმართავს სხვა პირს დახმარებისთვის, ორგანიზებას უკეთებს საჭირო ტრენინგის, სემინარის ჩატარებას; შუამდგომლობს სკოლის დირექციასთან ტექნიკური ხასიათის/ საკითხების მოგვარებაში.			
კათედრის ხელმძღვანელი აკეთებს საკუთარი მუშაობის რეფლექსიას.			
კათედრის ხელმძღვანელი სასწავლო წლის ბოლოს კათედრის მუშაობის რეფლექსიაზე დაყრდნობით წარმოადგენს კათედრის მუშაობის ანგარიშს.			
კათედრის ხელმძღვანელი მუდმივად ეცნობა სიახლეებს ე.წ. ვირტუალურ სამასწავლებლოში (82-ე მასწავლებელთა სკოლის პროფესიული განვითარების ჯგუფი) და მონაწილეობას იღებს ინტერაქციაში.			
კათედრის ხელმძღვანელი დირექციასთან შეხვედრებზე განხილულ საკითხებს ინიშნავს და დროულად გადასცემს კათედრის წევრებს.			
კათედრის ხელმძღვანელი ხელს უწყობს კათედრაზე თემატური კონფერენციების (მოსწავლეთა/მასწავლებელთა/მშობელთა)			

ორგანიზებას.			

ნომინაცია: წლის საუკეთესო თანამშრომელი

კრიტერიუმები	1	2	3
პირადად ასრულებს მასზე დაკისრებულ ფუნქცია-მოვალეობებს.			
იცავს სკოლის შინაგანაწესს.			
პირადად ასრულებს სკოლის მიზნების შესაბამის, მოსწავლეზე ორიენტირებულ სკოლის დირექტორის ზეპირ და წერილობით ბრძანებებს.			
გამოირჩევა პასუხისმგებლობის მაღალი გრძნობით.			
მხოლოდ საპატიო მიზეზით აცდენს გაკვეთილებს.			
ზრუნავს უწყვეტ პროფესიულ ზრდაზე.			
არის ინიციატორი სკოლის განვითარებაზე/სწავლა-სწავლების შედეგების გაუმჯობესებაზე/სკოლის პოპულარიზაციაზე ორიენტირებული საქმიანობების.			
მის მიერ განხორციელებული სკოლის განვითარებაზე/სწავლა-სწავლების შედეგების გაუმჯობესებაზე ორიენტირებულ აქტივობებში წარმატების მიღწევა.			
დროულად, ზუსტად და პირადად აწარმოებს საჭირო დოკუმენტაციას.			

დანართი 8.

ცხრილები

მართვის პრინციპებისა და ინსტრუმენტების ევოლუცია

ცხრილი 1.

პერიოდი შედარების პოზიცია	მასობრივი წარმოების ეპოქა(1900-1930)	მასობრივი გასაღების ეპოქა (ინდუსტრიული ეპოქა)(1930-1950)	პოსტინდუსტრიუ ლი ეპოქა(1950- 1990)	ახალი ეკონომიკის ეპოქა(1990-დან
მოთხოვნა	ბაზრის გაჯერება მასობრივი მოთხოვნილების საქონელით, სტაბილურად მზარდი მოთხოვნა	მასობრივი მოთხოვნილების პროდუქტებზე მოთხოვნილება ახლოა გაჯერებასთან, „მომხმარებელთა დიქტატურა“. მოთხოვნის დიფერენცია	მომხმარებელთა ინდივიდუალური მოთხოვნები. საიმედო პროგნოზების არარსებობა მოთხოვნების შესახებ	მომხმარებელთა მუდმივად ცვალებადი მოთხოვნები, სტაბილური მოთხოვნის არარსებობა
კონკურენცია	ფასების კონკურენცია, კონკურენციის დონე დაბალი	კონკურენციის დონე იზრდება	კონკურენციის საერთაშორისო მასშტაბი	სახელმწიფო საზღვრების წაშლა. საერთაშორისო კონკურენციის გამძაფრება, ბაზრის გლობალიზაცია
სოციუმის გავლენა ბიზნესზე	მინიმალური	პროფკავშირების წარმოშობა, შრომის კანონმდებლობის მიღება, საგანმანათლებლო საქმიანობის შესაძლებლობების გაფართოება	ეკოლოგიური უსაფრთხოება, მონოპოლიების შეზღუდვა, რეკლამის მოთხოვნა, გაყიდვის შემდეგი პასუხისმგებლობა. საზოგადოებრივი	ეკოლოგიური უსაფრთხოება, მონოპოლიების შეზღუდვა, რეკლამის მოთხოვნა, გაყიდვის შემდეგი პასუხის მგებლობა. საზო
			ძალების დაინტერესება	გადოებრივი ძალების

				მართვის პრინციპების განსაზღვრაში	დაინტერესება მართვის პრინციპების განსაზღვრაში
სამეცნიერო კვლევითი და საცდელ- საკონსტრუქტ ორო სამუშაოებ	პრაქტიკულად არ არსებობს.არ არის ახალის ძიების სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი აუცილებლობა	მეცნიერული კვლევების აუცილებლობას აცნობიერებენ მხოლოდ ბიზნესის მსხვილი მოთამაშეები, წამყვან ორგანიზაციებში მეცნიერული კვლევებისათვის ლაბორატორიების შექმნა, ორგანიზაციის შიგნით სიახლეების შემოტანის პრაქტიკის დასაწყისი, მეცნიერებისა და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარება ბიზნესისაგან დამოუკიდებლად	მეცნიერული კვლევები და საცდელ- საკონსტრუქტორო სამუშაოების და ბიზნესის მჭიდრო კავშირი, ფუნდამენტური მეცნიერებების მზარდი როლი ბიზნესის პროგრესის უზრუნველყოფაში	ინოვაციები, როგორც საწარმოს კონკურენტუნარ იანობის მთავარი პირობა	
საქონლისა და ტექნოლოგიებ ის დამკველების სისწრაფე	დაბალი	დაბალი,საჭიროა პროდუქციისდა ტექნოლოგიების თანდათანობითი სრულყოფა	საშუალო/მაღალი	მაღალი	
მომავალი	ჩვეულებრივი	ემორჩილება ექსტრაპოლიციას	მოულოდნელი, მაგრამ პროგნოზირებადი	მოულოდნელი, არაპროგნოზირე ბადი	
მარკეტინგი	პროდუქტების სტანდარტული ნაკრები მისაღებ ფასად	მარკეტინგის კომპლექსური კონცეფციის გამოყენება წარმოებული საქონლის გასაყიდად	აგრესიული მარკეტინგი	მომხმარებელთა მოზიდვა და გრძელვადიანი პარტნიორული ურთიერთობები	

ადაპტური სტრუქტურების დახასიათება

ცხრილი 2.

თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის ნიშნები	თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის თეორიები				
	თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია (მოლოდინი.ა.გ.2001წ)	სინერგიული ორგანიზაცია (პრიგოჟინი.ი.,2007წ)	დეცენტრალიზებული სტრუქტურები (ვისსემა,1992წ)	შემსწავლელი ორგანიზაცია (სენგე პ.1990წ)	ფრაქტალური ორგანიზაცია (ვერნეკე ბ.ი 1999)
თვითგანვითარებადი სტრუქტურების განპირობებულობა	კონკურენტული გადარჩენა და ადაპტირება გარემოსადმი	კონკურენტული გადარჩენა და ადაპტირება გარემოსადმი	რეაქცია სირთულეზე,გარემოს დინამიკაზე და მომხმარებელთა მოთხოვნებზე	სიცოცხლის უნარიანობა, ადაპტირება გარემოსადმი	საწარმოსა და სტრუქტურების ადაპტაცია დროის შეცვლილ მოთხოვნებთან
ტექნოლოგია	პირობების შექმნა ინიციატივის გამოსავლინებლად „ქვემოდან“ თანამშრომელთაქცევის ვექტორის შეთავსება ორგანიზაციების მიზნებთან	კონსტრუქციული ძალის ზომების ძებნა სამ ორგანიზაციულ პოტენციალს შორის	სიახლოვე მომხმარებელთან დეცენტრალიზაციის ხარჯზე	ადამიანების საქმისადმი ერთგულების „მათი უნარის გამოყენება ისწავლონ და გააკეთონ რეფლექსია	საწარმოს დამოუკიდებლად მოქმედი სტრუქტურების შექმნა,რომელთაც შეუძლიათსამეწარმეო აზროვნება და საქმიანობა
ინიციატივის მიმართულება, განვითარების წყარო	ორმხრივი ინიციატივა „ქვევიდან“ ინიციატივის აქცენტით	ინიციატივა „ზევიდან“ განვითარებისათვის სინერგიკების ორგანიზაციული პოტენციალის უპირატესობით	დეცენტრალიზებული სტრუქტურების შექმნის ინიციატივა „ზევიდან“ უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირებით	ორმხრივი ინიციატივა „ქვევიდან“ ინიციატივის აქცენტით	ორმხრივი ინიციატივა აქცენტით ინიციატივაზე „ქვემოდან“
თანამშრომელთა ინიციატივა	ინიციატივა-პერსონალისა და ორგანიზაციისთვის თვითგანვითარების წყაროა	ინიციატივა საშუალებას იძლევა საკუთარი თავის რეალიზების,თანამშრომლები არ ჩანან	კონკურენციის წინააღმდეგობა სტრუქტურულ ერთეულში თანამშრომელთა ინიციატივის	ინიციატივა ვლინდება იმ შემთხვევაში, თუ მოხერხდება ინტელექტის, სულის, ნების გახსნა	ინიციატივა ვლინდება დასახული მიზნის მისაღწევად შესაფერისი მეთოდების არჩევაში და

		„ზემოდან“, მაგრამ მნიშვნელოვანი არიან საერთო საქმისათვის	დახმარებით		გამოყენებაში
მიზნობრიობა	ორგანიზაციის მიზნებთან თანამშრომელთა ქცევის ვექტორის თანხვედრა	პირადი ინტერესების ღრმა ჩართვა შრომის შედეგებისა და ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. თანამშრომელთა სამსახურეობრივი ფუნქციები პროდუქტიულ გამოვლინებაში მაქსიმალურად ცენტრირებულია საერთო საქმეზე	სტრუქტურული ერთეულების დაინტერესება მაქსიმალური შედეგების მიღწევაში	ამოცანების და მიზნების საერთო გაგება, შეკრულობა, „საქმისა და ბედის ერთიანობის“ ანცდა. საკუთარი ინტერესების წახალისება, რომლებიც შეესაბამებიან ორგანიზაციის ერთიან მიზანს, რომელიც აერთიანებთ ადამიანებს.	ცალკეული ფრაქტალების მიზნების ავტონომიურობა და მათი თანხვედრა ორგანიზაციის მიზნებთან, თანამშრომელთა მიზნებისა და ფრაქტალის მიზნების თანხვედრა
თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის ნიშნები	თვითგანვითარებადი ორგანიზაციის თეორიები				
	თვითგანვითარებადი ორგანიზაცია (მოლოდინიკი. ა. ვ. 2001წ)	სინერგიული ორგანიზაცია (პრიგოჟინი. ი. ა., 2007 წ)	დეცენტრალიზებული სტრუქტურები (ვისსემა, 1992 წ)	შემსწავლელი ორგანიზაცია (სენგე პ. 1990წ)	ფრაქტალური ორგანიზაცია (ვერნეკი ხ. 1999წ)
სტრუქტურა	სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების დამოუკიდებლობა, მათ შორის ფინანსური, უფლებებისა და	ფუნქცია განაპირობებს ორგანიზაციის სტრუქტურას და არა პირიქით. დროებითი სტრუქტურების	სამეწარმეო პასუხისმგებლობის დეცენტრალიზაცია. სტრუქტურული	სუსტ და ძლიერ სტრუქტურირებას შორის წონასწორობის ძებნა	დეცენტრალიზებული კორიზინტალური ორგანი

	პასუხისმგებლობის დელეგირება	ინტეგრაცია ორგანიზაციის ძირითად სტრუქტურაში	შეკრულობა(გადაწყვეტილებების ერთობლივი მიღება)		ზაციული სტრუქტურები უფლებებისა და პასუხისმგებლობის დელეგირებით
მოტივაცია	ქვეგანყოფილება თა ხელმძღვანელები მოტივირებულნი არიან მეწარმეობით,შემოსავლის წილით,თანამშრომლებს აქვთ შრომის გაზომვადი შედეგი და კავშირი დაჯილდოებასთან.შინაგანი მოტივაცია პირადი მიზნების მისაღწევად,შეჯიბრებითობა, შემოქმედებითი დამაბულობა	პერსონალის აუცილებელი წილის მხარდაჭერა „თანდაყოლილ“ მიღწევითი მოტივაციასთან,შეჯიბრებითობა და კონსტრუქციული ინტენსივობა კ ირადი მოთხოვნილებებისა და ორგანიზაციის მიზნების შეერთება პერსონალის შერჩევით ფუნქციის ქვეშ.ინოვაციური წახალისების სისტემა	კოლექტივებისა და ქვეგანყოფილებების დაინტერესება მოგებით	ყველა დისციპლინის სისტემური ორიენტაცია:შინაგანი მოტივაცია,შეჯიბრებითობა,შემოქმედებითი დამაბულობა, მიზნობრივი ენთუზიზმი, თვითსრულყოფა	შრომის ანაზღაურების პრემია ლური სისტემა,რომელიც დაკავშირებულია მზა პროდუქციის გამოსვლასთან,მატერიალური სტიმულირება დამოკიდებულა ჯგუფური მიზნის მიღწევის ხარისხზე.შინაგანი მოტივაცია,რომელსაც ამოძრავ

					ებსპირადი ინტერესების მიღწევა
ლიდერობა	პირობების შექმნა ლიდერების ჩამოსაყალიბებლად, ურთიერთობები „მასწავლებელი-მიმდევარი“	ლიდერი აყალიბებს მასებში მიზნებს, იდეალებს, აზროვნების ადაქციების ნიმუშებს. ინტერესებისა და მიზნების მექანიზმისა და შეთანხმების ჩვევების ფლობა	ლიდერები-ნიჭიერი მეწარმეებია. მართვა თავისუფლების, სტაბილურობის, ჩართულობის ატმოსფეროში	უმაღლესი რგოლის ლიდერი-ქმნის გარემოს ინვაციებისათვის, ამუშავებს მიზნებს, ფასეულობებს, პრინციპებს და ახორციელებს მათ. ქსელური ლიდერი-იდეების ტრანსლიაცია, ურთიერთკავშირების დამყარება ადგილებზე	ლიდერები-ნიჭიერი მეწარმეები არიან, ყოველ ჯგუფში, რომელიც ბსაც აქვთ უნარი ითანამშრომლოს კოლეგებთან სხვადასხვა სფეროდან
სწავლება	„ქვევიდან“ სწავლების ინიციატივა, სწავლების სტიმულირება და გამოცდილები ს გაზიარება „ზევიდან“		თვითშესწავლის კულტურა გამოსაყენებელია ყველა პროექტისადმი, ურთიერთგახსნილობა	პირადი, ჯგუფური და ორგანიზაციული სწავლების ურთიერთკავშირი. პირობების შექმნა სწავლებისათვის (მოედნები, წამყვანები და ამის მსგავსი)	ჯგუფური სწავლება ჩართულობით, კვალიფიკაციის ამაღლების გაზრდილი მოთხოვნა. ინფორმაციის მუდმივი გაცვლა შიგა და გარე სამყაროსთან

კულტურა	კორპორატიული კულტურა, მიზნობრიობის, სარგებლობის, გახსნილობის, სამართლიანობის ფილოსოფია-ინსტრუმენტი ქვეყნისათვის საჭირო ვექტორის მისაცემად	ნდობა, ჩართულობა ორგანიზაციის სტრატეგიაში, ჯგუფის საქმიანობაში, საერთო წარმატებაში, ლიდერების მიერ კულტურის ჩამოყალიბება	ქვეყანაში ცხოვრების მაღალი შეკრულობის, ერთგულების, ურთიერთდახმარების, თავისთავზე რისკის აღების მზაობის კულტურა. კულტურა როგორც მართვის სტილი	შემსწავლელი ორგანიზაციის, თვითრეგულირების კულტურა. პიროვნების განვითარების მუდმივი მხარდაჭერის ატმოსფერო და სახელმწიფო შედეგების მისაღწევად	წარმოების კულტურა, დაფუძნებული ლიბერალურ მეწარმეობაზე და აზროვნებაზე თანამშრომელთა ყველა ქმედებაში

ცხრილი 3.

იმ კომპანიების შედეგიანობა, რომლებიც თვითგანვითარების საფუძველზე მართვის

პრინციპებს უკეთებენ რეალიზებას (ღია წყაროები)

მაჩვენებელი	2006 წელი	2007 წელი	2008 წელი	2009 წელი	2010 წელი	2011 წელი
Amazon.com თანამშრომლების რაოდენობა - 26 100						
სუფთა მოგება \$ მილიარდი	0,19	0,48	0,65	0,90	1,15	0,63
წლიური ბრუნვა \$ მილიარდი	10,10	14,80	19,17	24,51	34,20	48,08
Caterpillar თანამშრომლების რაოდენობა - 93 813						
სუფთა მოგება \$ მილიარდი	3,54	3,54	3,56	0,90	2,70	4,93
წლიური ბრუნვა \$ მილიარდი	41,52	44,96	51,32	32,40	40,50	60,14
Google თანამშრომლების რაოდენობა - 28 768						
სუფთა მოგება \$ მილიარდი	3,08	4,20	4,20	6,50	8,50	9,70
წლიური ბრუნვა \$ მილიარდი	11,20	16,60	21,80	23,70	29,30	37,90
Shell თანამშრომლების რაოდენობა - 90 000						
სუფთა მოგება \$ მილიარდი	25,40	31,96	26,48	12,72	20,47	31,19
წლიური ბრუნვა \$ მილიარდი	318,80	355,78	458,36	278,19	368,06	428,65

ცოდნის ჯაჭვი

ცოდნის შექმნის ძირითადი საკმეოებები	
ცოდნის მიღება	ცოდნის მიღება გარე წყაროებიდან და მათი გარდაქმნა შემდგომი გამოყენებისათვის
ცოდნის შერჩევა	ცოდნის შერჩევა შიდა წყაროებიდან და მათი გარდაქმნა შემდგომი გამოყენებისათვის
ცოდნის გენერირება	ცოდნის წარმოება აღმოჩენების ან არსებული ცოდნის გარდაქმნის გზით
ცოდნის გავრცელება	ორგანიზაციული ცოდნის მდგომარეობის შეცვლა მიღებული, გადარჩეული და გენერირებული ცოდნის გავრცელებითა და შენახვით
ცოდნის მატერიალიზება	ცოდნის გარემოში გადასაცემად მისი გარდაქმნა საბოლოო პროდუქტად
ცოდნის შექმნის ჯაჭვის მოქმედების დამხმარე სახეები	
ლიდერობა	ისეთი ძალისხმევის შექმნა, რომლიც ახდენს ცოდნის მართვის სტიმულირებას
კოორდინაცია	პროცესების მართვა აუცილებელი რესურსებით ცოდნის შექმნის პროცესის უზრუნველსაყოფად
კონტროლი	კონტროლი ცოდნის მიღწევადობაზე და ხარისხზე, მისი უსაფრთხოების უზრუნველყოფა
გაზომვა	ცოდნის რესურსებისა და პროცესის ფასეულობათა თვისებრივი და რაოდენობრივი შეფასება

ცხრილი 5.

ორგანიზაციული დიაგნოსტიკის სისტემების შედარებითი ანალიზის შედეგები

მოთხოვნები დიაგნოსტიკის სისტემასთან	EFQM	BSC	TPS	რეიტინგი IC	LO, უოტკინსი და მარსიკი	LO, დ.გარვინი, ა.ედმონდსონი, ფ.გინო
თვითგანვითარების მაჩვენებლების გაზომვა						
ინდივიდების, ჯგუფების, ორგანიზაციების მიზნებისა და ინტერესების თანხვედრა	1	3	3	1	1	1
შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა	2	2	3	3	3	2
დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა	0	0	1	0	2	0
თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაზიარება	3	2	3	2	3	3
მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია, ჩართულობა	2	3	3	2	2	2
საკუთარ თავზე პასუხისმგებლობის აღება, თვითკონტროლი	2	0	1	1	3	1
ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგის მიღწევა	2	3	3	2	2	1
სამი ორგანიზაციული დონის გაზომვა						
ორგანიზაციული დონე	3	3	3	3	3	3
გუნდური დონე	3	3	3	3	3	3
ინდივიდუალური დონე	0	3	3	3	3	0
საერთო მოთხოვნები						
გაზომვის შედეგების შედარებითი ანალიზის ჩატარების შესაძლებლობა ბენჩმარკებთან	3	0	0	3	3	3
გამოყენების პრაქტიკულობა	3	0	0	0	3	3

და სიმართივე						
მიღებული შედეგების თვალსაჩინო ინტერპრეტაციის შესაძლებლობა	3	0	0	3	2	0
სულ	27	22	26	26	33	22

ქულები ასახავენ დიაგნოსტიკის ყველა სისტემის გამოყენებადობის შეფასებას თვითგანვითარების მაჩვენებლების გაზომვისათვის და მის შესაბამისობას წამოყენებული მოთხოვნებისადმი, ხოლო მათი მნიშვნელობები შეესაბამება დებულებებს:

0-ინსტრუმენტი არ იძლევა გაზომვის შესაძლებლობას/არ შეესაბამება გაცხადებულ მოთხოვნას;

1-ინსტრუმენტი გულისხმობს მოცემული მაჩვენებლის არსებობას, მაგრამ არ იძლევა მისი გაზომვის შესაძლებლობას;

2-ინსტრუმენტი საშუალებას იძლევა გაზომოს მაჩვენებელი მხოლოდ ნაწილობრივ/ნაწილობრივ შეესაბამება მოთხოვნას;

3-ინსტრუმენტი საშუალებას იძლევა გაზომოს მაჩვენებელი/მთლიანად შეესაბამება მოთხოვნას;

ცხრილი 6.

პასუხების ვარიანტების განაწილება კითხვარი #1-ის შეკითხვაზე „ თანამშრომლები აქტიურ მონაწილეობას იღებენ ორგანიზაციული სტრატეგიის ფორმირებაში“,

ინტერვალის საშუალო, x_j	0,10	0,30	0,50	0,70	0,90
დაკვირვების რიცხვი, n_j	3	8	8	8	2

ცხრილი 7.

სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლის თვითგანვითარების დიაგნოსტიკის შედეგები %

თვითგანვითარების დახასიათება	სდ	კა	ად	მდ
შესაძლებლობები და მოტივაციის მექანიზმები				
შინაგანი გრძელვადიანი მოტივაცია და მისი ინტენსივობა	51	55	55	45
დეცენტრალიზაცია და შინაგანი მეწარმეობა	46	40	43	39
ინდივიდების, ჯგუფების, ორგანიზაციის საერთო მიზნები და ინტერესები	52	59	57	47
მრავალდონიანი ლიდერობა, გუნდური მუშაობა, სინერგია, ჩართულობა	59	63	61	47
თვითსწავლა, ცოდნის დაგროვება და გაზიარება	52	44	52	43
შედეგები (ინიციატივის გამოვლენისა და პასუხისმგებლობის აღების ფაქტები)				
პასუხისმგებლობის აღება საკუთარ თავზე, თვითკონტროლი	52	48	44	48
ინიციატივის გამოვლენა და მაქსიმალური შედეგის მიღება	46	46	43	48

კათედრის თავმჯდომარის ქცევის გამომწვევი მიზეზების ანალიზი

კათედრის თავმჯდომარის სასურველი ქცევა	მიმდინარე ქცევა	მიზეზი	დებულების სამიზნე მაჩვენებელი
უზრუნველყოფენ თანამშრომელთა ჩართულობას, კათედრის მიზნების მოსაღწევად აღჭურვავენ მათ უფლებამოსილებებით, ახდენენ მათ მოტივირებას შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობის კრიტერიუმების მიხედვით	თანამშრომელთა უფლებამოსილებით აღჭურვა სინამდვილეში 60%-ია	თანამშრომელთა ჩართულობის უზრუნველსაყოფად, მენტორობისა და გუნდური მუშაობისთვის პასუხისმგებლობის ასაღებად მატერიალური დაინტარესების არარსებობა 40%. თანამშრომლები ვერ ხედავენ შესრულებულ სამუშაოსა და წახალისებას შორის კავშირს 32%	კათედრის მიზნების მისაღწევად უფლებამოსილებით აღჭურვა. 80% დამატებითი პასუხისმგებლობის აღებაში დაინტერესება 85%
კონკურენტებზე, „მომხმარებლებზე“, ახალ გამოწვევებზე და ტენდენციებზე ინფორმაციის მოგროვებისა და ანალიზის ინიციატივა	კონკურენტების, მოსწავლეების, მშობლების, ტექნოლოგიური ცვლილებების, ეკონომიკური და სოციალური, საგანმანათლებლო ტენდენციების შესახებ არის	წახალისება არ უკავშირდება მასწავლებლის და კათედრის მიღწევებს 46%. არ არსებობს გრძელვადიანი მოტივაცია	სკოლა ადარებს საკუთარ საქმიანობას კონკურენტებისა და სფეროში საუკეთესო ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციების საქმიანობას. 80% აგროვებს ინფორმაციას ახალ გამოწვევებთან, ტექნოლოგიური

	შეგროვებული აქტუალური ინფორმაცია. 42% სკოლა იშვიათად ადარებს საკუთარ საქმიანობას კონკურენტებისა და სფეროში საუკეთესო ორგანიზაციების საქმიანობასთან. 46%		ცვლილებების, საგანმანათლებლო, სოციალური და ეკონომიკური ტენდენციების შესახებ 8%. წახალისება უკავშირდება მიღწეულ შედეგებს 90%

კათედრის თავმჯდომარის სასურველი ქცევა	მიმდინარე ქცევა	მიზეზი	დებულების სამიზნე მაჩვენებელი
ავლენენ შინაგანი მეწარმეობისთვის დამახასიათებელ ქცევას, კათედრის მიღწევებით დაინტერესებას	შინაგანი მეწარმეობის, პასუხისმგებლობისა და ნოვატორობის მაგალითი ლიდერებში იშვიათია 49%	წახალისება არ არის დაკავშირებული კათედრის მიღწევებთან 46%. რესურსების დამოუკიდებლად განკარგვისა და ზოგადად ფინანსურ მართვაში მონაწილეობის უფლებამოსილების არარსებობა 26%	წახალისება დამოკიდებულია მიღწევებზე 90%. კათედრის რესურსების განკარგვის და ფინანსურ მართვაში მონაწილეობის უფლებამოსილება 90%
მართავენ პროცესების გაუმჯობესებას, გამოავლენენ გასაუმჯობესებელ სფეროებს და ინიცირებას უკეთეს ცვლილებების დანერგვას	ახალი მეთოდები ინერგება იშვიათად 33%, ასევე იშვიათია ახალი მოთხოვნების შესატყვისი ცოდნისა და უნარების დამოუკიდებლად ათვისება 46%	ორგანიზაციული სტრუქტურა რეალურად ახალი ერთეულების შექმნის წინაღობას წარმოადგენს 33%, ახალი იდეებისა და ინიციატივების დასანერგად იშვიათად გამოიყოფა რესურსები 42%, სტრუქტურა ასევე ხელს უშლის ალიჭურვოს ის მასწავლებელი შესაბამისი უფლებამოსილებით, რომელმაც გადაწყვიტა პასუხისმგებლობის აღება 42%	ორგანიზაციული სტრუქტურა იძლევა საშუალებას პროექტების რეალიზებისთვის შეიქმნას ახალი კლასტერები 80%, ინიციატივების რეალიზებისთვის გამოიყოფა რესურსები 75%, იმ მასწავლებლების აღჭურვა შესაბამისი უფლებამოსილებით, რომელმაც გადაწყვიტა პასუხისმგებლობის აღება 80%

პროექტის მოსამზადებელი აქტივობები		
#	აქტივობები	ვადები
1	პროექტის რეალიზებისას კათედრის თავმჯდომარის, როგორც ლიდერის სტრატეგიული მოტივაციის შემუშავება. ცვლილებებისთვის სტრატეგიის შემუშავება და კათედრის თავმჯდომარეებისთვის პრაქტიკული რეკომენდაციების გაცნობა: 1) წარმოიდგინეთ თანამშრომლობის მომავალი მიმართულება; 2) მკვეთრად დააფუძნეთ კავშირი მისიასა და პრაქტიკას შორის, ისე, რომ იყოს ენთუზიასტი ფასილიტატორი, მასწავლებლებისა და მოსწავლეების საჭიროებების მომგვარებელი, თითოეული თანამშრომლის მოტივაციის გამგები და სკოლის პერსონალის ზრდის ხელშემწყობი; 3) დაინახეთ პრობლემები როგორც შესაძლებლობები და ფოკუსირება მოახდინეთ მათ გადაწყვეტებზე; 4) შემოქმედებითად მიუდევით სწავლების კარგი პრაქტიკის სტიმულირებას; 5) იფიქრეთ სხვებზე; 6) ხელი შეუწყვეთ თანამშრომლების განვითარებას; 7) შექმენით ქსელები, რაც შეამცირებს მასწავლებლების იზოლაციას და ხელს შეუწყობს პროფესული გამოცდილების გაზიარებას; 8) იყავით მუდმივად ფოკუსირებული ყველაზე მნიშვნელოვან შედეგზე-მოსწავლეთა მიღწევებზე;	2014 წ. სექტემბერი
2	უარყოფა, წინააღმდეგობა, ძიება, ჩართულობა, ტრადიციონალიზაცია-ცვლილებით გამოწვეულ ბუნებრივი ეტაპებისას მასწავლებლების შესაძლო რეაქციების გათვლა და პრობლემის გადაჭრის სავარაუდო გზების შემუშავება.	2014 წ. სექტემბერი-იანვარი
3	კათედრაზე პროცესების დაგეგმვის, მონიტორინგის, შეფასების და ანგარიშვალდებულების სისტემის შემუშავება.	2015 წ. თებერვალი
4	პროექტის მიმდინარეობისას კათედრის თავმჯდომარეების მიღწევების შეფასების სისტემის შემუშავება	2015 წ. მარტი-აპრილი
5	კათედრების სამოქმედო გეგმების შემუშავება	2015 წ. ივნისი
6	არსებული მოთხოვნებისა და გამოწვევების სისტემატიური ანალიზის მუდმივადმოქმედი პროცესის შექმნაში, კათედრის თავმჯდომარეების პასუხისმგებლობის სფეროების განსაზღვრა	2015 წ. ივნისი
7	კათედრაზე პროცესების გაუმჯობესებისა და მართვის სისტემის შემუშავება	2015 წ. ივნისი
8	მასწავლებლების ეფექტიანობის კრიტერიუმების შემუშავება	2015 წ. ივლისი
9	კათედრებზე მასწავლებელთა მუშაობის თვითშეფასების და შეფასების სისტემის შემუშავება	2015 წ. ივლისი
10	დასახული მიზნების მისაღწევად, ადმინისტრაციისა და დირექციის წარმომადგენლების მიერ სამოქმედო გეგმების შემუშავება პასუხისმგებელი პირებისა და ვადების მითითებით	2015 წ. აგვისტო-სექტემბერი
11	სტრატეგიული და სამოქმედო გეგმის მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმის შემუშავება	2015 წ. სექტემბერი

ძირითადი დებულებების სამიზნე მაჩვენებლების
შემუშავება

კათედრის თავმჯდომარის სასურველი ქცევა	მიმდინარე ქცევა	მიზეზი	დებულების სამიზნე მაჩვენებელი
1. ცდილობს მიაღწიოს შედეგებს მაქსიმალურად ეფექტურად და ხარისხიანად	ცდილობს ჩაატაროს გაკვეთილები და არად დაგიდევთ ხარისხსა და ეფექტიანობას	ანაზღაურება/წა ხალისების სისტემა (მეტი საათი-მეტი ანაზღაურება). ვერ ხედავს კავშირს შესრულებულ სამუშაოსა და გარეგან მოტივაციას შორის 32%.	ანაზღაურების სისტემა გამჭვირვალე და გასაგებია. დაჯილდოება პირდაპირ დაკავშირებულია შრომის ეფექტიანობასთან 75%.
2. ავლენს ახალი ცოდნის მოძიების ინიციატივას და მის გამოყენებას პრაქტიკაში	იშვიათად იყენებს ახალ მიდგომებს/მეთოდებს 34%. იშვიათად ხდება ტექნოლოგიების გამოყენების, სწავლების პროცესის და შედეგების გაუმჯობესება. ტრენინგებში და პროფესიული განვითარების სხვადასხვა აქტივობებში ფორმალური მონაწილეობა.	ინიციატივის გამოვლენისთვის ს წახალისება 28%. პროფესიული განვითარებაში მონაწილეობის შესაძლებლობა ყველას ეძლევა 71%. წესები და რეგულაციები დამტკიცების	ინიციატივების რეალიზებისთვის წახალისების სისტემის არსებობა 75%. მასწავლებლების/თანამშრომლებ ის სკოლის ბაზაზე პროფესიული განვითარება 71%.

	პროფესიული განვითარების აქტივობების დაგეგმვისთვის, მათთვის საინტერესო და საჭიროების შესატყვისი თემების მოწოდება იშვიათია 29%.	ხანგრძლივი პროცედურების გარეშე იშვიათად არ იძლევა ინიციატივის რეალიზების საშუალებას 27%.	
კათედრის თავმჯდომარის სასურველი ქცევა	მიმდინარე ქცევა	მიზეზი	დეზულების სამიზნე მაჩვენებელი
3. კათედრის და ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად თანამშრომლობა და გამოცდილების გაზიარება	კათედრებს შორის პროფესიული დიალოგი, გამოცდილების გაზიარების მიზნით თანამშრომლობა ხდება იშვიათად 42%. მაქსიმალური ანაზღაურების მისაღებად პირადი მიზნები პრიორიტეტულია. მასწავლებლები იშვიათად იღებენ მონაწილეობას კათედრის მუშაობაში (პირადი, კათედრის და ორგანიზაციული მიზნების შემუშავება-შეთანხმება) 13%. მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესების მიზნით კათედრებთან ერთობლივი აქტივობების დაგეგმვა-განხორციელებაში იშვიათად იღებენ მონაწილეობას 29%.	გუნდური შედეგის მიღწევის დაბალი მოტივაცია. საერთო შედეგში ინდივიდუალური შენატანი იშვიათად არის ობიექტურად შეფასებული 47%. არ არსებობს პირადი და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრის ხელშემწყობი პროცესები (24%-39%).	საერთო შედეგში ინდივიდუალური შენატანის ობიექტური შეფასება 70%. პროცესების ჰარმონიზაცია პირადი და ორგანიზაციული მიზნების თანხვედრისთვის 60%.
4. ამბიციურობა, ჯანსაღი კონკურენცია, მეტოქეობა მოსწავლეთა შედეგების გაუმჯობესებაში, საკუთარი პროფესიით გატაცება	კათედრებსა და მასწავლებლებს შორის არ არსებობს მოსწავლეთა შედეგების გასაუმჯობესებლად კონკურენცია, მეტოქეობა. საკუთარი პროფესიით გატაცება 34%	მასწავლებლების და კათედრების ეფექტურობა იშვიათად დარდება და ფასდება 36%	მასწავლებლებისა და კათედრების ეფექტურობის შეფასების მოქნილი სისტემის არსებობა 60%

მასწავლებლების დონეზე თვითგანვითარების ელემენტებისა და მახასიათებლების

სამიზნე მაჩვენებლების მისაღწევად დაგეგმილი აქტივობები

ცხრილი 11.

	დაგეგმილი აქტივობები
	კათედრებზე, კლასების მიხედვით სასწავლო პროცესის დაგეგმვის ურთიერთშეთანხმებული და ერთობლივი სისტემის შემუშავება
	შესრულებული სამუშაოს მაჩვენებლების და კრიტერიუმების შემუშავება
	მოკლევადიან და გრძელვადიან მიზნებთან მიმართებით, სამიზნე მაჩვენებლებისა და კრიტერიუმების ეფექტიანობის მიღწევების შეფასების სისტემის შემუშავება
	კათედრებზე საათების განაწილების სისტემის შემუშავება, სწავლებისა და სწავლის შედეგების გაუმჯობესებისა და სხვა ვალდებულებების შესრულების ეფექტიანობის მიხედვით
	საბოლოოდ შეთანხმებულ შეფასების კრიტერიუმებზე, მონიტორინგის სიხშირეზე, ფორმებზე და წახალისების სისტემაზე პერსონალის ინფორმირება
	კათედრებზე, კლასების მიხედვით სასწავლო პროცესის დაგეგმვის ურთიერთშეთანხმებული და ერთობლივი სისტემის დანერგვა
	მიღწევების შუალედური კვლევა
	შემდგომი მუშაობისთვის, მიღებული შედეგების მიხედვით, დაგეგმილი აქტივობების კორექტირება

ცვლილებებზე მასწავლებლების შესაძლო რეაქციები და პრობლემის გადაჭრის სავარაუდო გზები

ცხრილი 12

ეტაპები	პრობლემის გადაჭრის სავარაუდო გზები
უარყოფა - ბუნებრივი რეაქციები: რისთვის გვჭირდება ეს? რა, აქამდე ცუდად ვმუშაობდით? მოიგონეს რადაც ახალი თავსატეხი. ფორმალობაა ეს ყველაფერი.	სრულყოფილი ინფორმაციის მიწოდება. საუბარი ფაქტებით, ციფრებით, მაგალითებით. წარმატებული გამოცდილების მიმოხილვა
წინააღმდეგობა - თან ახლავს შფოთიანობის მაღალი დონე, გალიზიანება, ზოგიერთ შემთხვევაში თვითშეფასების კლება (შევძლებ კი? რას მეტყვიან, თუ არ გავაკეთებ?), დეპრესიაც კი.	„ორთქლის გამოშვების“ საშუალების მიცემა. გულდასმით მოსმენა. დაარწმუნება, მათ მიმართ მაღალ მოლოდინში, საკუთარი ძალების რწმენის გაღვივება. უკიდურეს შემთხვევაში შესაძლებელია კატეგორიულობაც.
ძიება - იდეების გაჩენა, მოწოდებულ იდეებზე ფიქრი, ხანდახან სხვისი	„გონებრივი იერიშის“ გამოყენება, რომ რომელიმე იდეა არ დაიკარგოს. საკუთარი იდეის უკან მიღება, როგორც
იდეის ისე გათავისება კი, რომ შენი გგონია. ფიქრი იმაზე, რა შეიძლება შენ თავად გააკეთო.	სიახლის. თამამი იდეების წახალისება.
ჩართულობა - შეამხანაგება ვინმესთან, თანამოაზრეების მოძებნა და საქმის დაწყება.	მცირე ძალისხმევის წახალისება და აღნიშვნაც კი მეტად მნიშვნელოვანია.
ტრადიციონალიზაცია - ბუნებრივი მდგომარეობა: „ასე არ ვაკეთებდით ყოველთვის?..“	შესაძლებელია ახალი საქმის წამოწყება. ცვლილებები განხორციელებულია ისე, რომ ჩვეულებრივობად აღიქმება.

სსიპ ქალაქ თბილისის #82 საჯარო სკოლაში ცვლილებათა პროექტების
შედეგიანობა

ცხრილი 13.

#	ინდიკატორი	2012	2013	2014	2015	2016

1	სერტიფიცირებული მასწავლებლები %	32%	41%	41%	41%	46%
2	პროფესიული უნარების გამოცდა %	39%	73%	73%	73%	73%
	საგნობრივი გამოცდა %	32%	41%	41%	45%	69%
3	სამინისტროს სსიპ-ში დამატებითი სამსახური %	0,1%	5%	9%	9%	17%
4	ბაკალავრი %	9,3	11,1	12,5	17,2	12,2
5	მაგისტრანტი/მაგისტრი %	85,2	74,1	80,3	77,8	81,8
6	დოქტორანტი/დოქტორი %	3%	3%	5%	9%	9,09%
7	1 კლასში შემომსვლელი მოსწავლეები	9%	8%	11%	12%	12,10%
8	STEM საგნების საგნობრივი სტანდარტის მიმართულებების დაფარვა %	50%	60%	85%	90%	98%
9	STEM მიმართულებით დაწყებით საფეხურზე მოსწავლეთა მიღწევები %	64%	60%	73%	79.9%	82%
10	STEM მიმართულებით საბაზო საფეხურზე მოსწავლეთა მიღწევები %	98%	64%	57%	91%	100%
11	STEM მიმართულებით საშუალო საფეხურზე მოსწავლეთა მიღწევები %	98%	97.3%	91.4%	100%	100%
12	ერთ კვირაში მოსწავლეზე დამატებით დახარჯული დრო (საშ) სთ.	0	0	0	4	4
13	სკოლის ბაზაზე პროფესიულ აქტივობებში ერთ კვირაში დახარჯული დრო (საშ) სთ.	0	1	2	3	4
14	მოსწავლეების მიერ შინაგანაწესის დარღვევის ფაქტები	7%	3%	2,8%	2,60%	2,60%
15	დასაქმებულების მიერ შინაგანაწესის დარღვევის ფაქტები	14%	18%	7%	7%	6,40%
16	ინიციატივები (მასწავლებლების, დასაქმებულების)	51%	58%	59%	59,20%	77%
17	სკოლის საქმიანობასთან დაკავშირებული პრეტენზიები	5	1	1	0	0
18	ბიუჯეტის დაგეგმვაში მონაწილე მასწავლებლები %	11%	11%	23%	100%	100%
19	სწავლა-სწავლების ხელშეწყობი აქტივობების, რესურსების დაფინანსება %	0,70%	1,20%	1,80%	2%	2,10%
20	პრემიები %	1,10%	1,60%	0,50%	0,60%	0,40%