

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემა, როგორც ინდივიდის ეკონომიკური ინტერესების რეალიზაციის მექანიზმი (ინსტიტუტი)

საქართველოში მიმდინარე რეფორმის ძირითადი მიზანია განათლების ხარისხის ამაღლება და მისი საყოველთაო მისაწვდომობის უზრუნველყოფა.

ბუნებრივია დაისმება კითხვა: რა არის საჭირო ამ მიზნის მისაღწევად? პასუხი აშკარაა – ბევრი რამ. აქედან ყველაზე მნიშვნელოვანია პროფესიონალი და თავისი საქმის ერთგული მასწავლებლის პრობლემა.

დღევანდელი ეპოქა, როდესაც ქვეყნის წარმატება ყველაზე მეტად იმაზეა დამოკიდებული, თუ როდენ განათლებულები არიან მისი მოქალაქეები და რამდენად შეესაბამება მათი უნარ-ჩვევები გლობალიზებული სამყაროს მოთხოვნებს, ცხადია, მასწავლებლებსაც ახალ გამოწვევებს სთავაზობს.



ასმათ შახმუროვა,
სოხუმის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

ნებისმიერი სკოლის მართვისთვის ძირითადი ელემენტია ეფექტიანი **საკადრო პოლიტიკის** გატარება. ეს უკანასკნელი კი გულისხმობს, წესებისა და ნორმების ერთობლიობას, რომელიც ადამიანურ რესურსებს სწორ მიმართულებას აძლევს, დასახული მიზნების მიღწევისას. აღნიშნული წესებისა და ნორმების ერთობლიობა უნდა ჩამოყალიბდეს ფორმალურად. ყველა ღონისძიება, რაც დაკავშირებულია საკადრო პოლიტიკასთან – კადრების შერჩევა, დასაქმება და პროფესიული განვითარება წინასწარ იგეგმება სკოლის საერთო მიზნებიდან გამომდინარე. კუპედაგოგიური კადრების პროფესიული ცოდნის დონე, ანუ, მოკლედ, **პროფესიონალიზმი**, განსაზღვრავს არა მხოლოდ მასწავლებლების რაოდენობრივ მაჩვენებლებს, არამედ, თვისობრივსაც, როგორიცაა: **ადამიანური რესურსების ფორმირება, ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დანერგვისა და ათვისების ტემპი და სხვ.**

ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა სკოლის განვითარებისა და წინსვლის აუცილებელი პირობაა, რადგან მიმდინარე რეფორმის წარმატებით განხორციელება დამოკიდებულია ამ პროცესში ჩართული

პირების ცოდნასა და უნარზე, მათი შესაძლებლობების მიზანმიმართულად გამოყენებაზე. სკოლის განვითარების გეგმის შესრულება კი მხოლოდ შეთანხმებული, მიზანზე ორიენტირებული და პროფესიულად მოაზროვნე ადამიანების გუნდითაა შესაძლებელი. ამიტომ, ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის მიზანია სასწავლო-აღმზრდელობით პროცესში ჩართული წარმომადგენლების ერთ გუნდად შეკვრა, მათთვის ხელშეწყობა, თითოეულის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა, დადებითი **წახალისება** და უარყოფითის გამოსწორებისთვის ზრუნვა. ეს კი მიიღწევა ნათლად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურით, დასაქმებისა და შეფასების ობიექტური სტანდარტებით. ადამიანური რესურსების მართვის ამ ფუნქციების შესრულებით შესაძლებელი გახდება სკოლისთვის საჭირო პედაგოგიური კადრების მოზიდვა-დაქირავება, თითოეული სამტატო ერთეულის ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობის განსაზღვრა, მათი **მოტივაციის** ამაღლება.

ამდენად, სკოლაში ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვისთვის საჭიროა: **ა) კარგად მოფიქრებული და გაცნობიერებული,**

სკოლის სტრატეგიული განვითარების გეგმიდან გამომდინარე ორგანიზაციული სტრუქტურა; **ბ) გააზრებული, ეფექტიანი და სამართლიანი დასაქმების პოლიტიკა, რაც გულისხმობს შერჩევის, დასაქმებისა და გათავისუფლების გამჭვირვალე პროცედურებს; გ) დასაქმებულების შეფასების გამართული სისტემა (მონიტორინგი, შეფასება და ა.შ.); დ) წახალისების მექანიზმების პერმანენტული სრულყოფა; ე) თანამშრომლების პროფესიული განვითარებისა და ზრდის პროგრამის შემუშავება; ვ) სამუშაო გარემოსა და პირობების გაუმჯობესებისთვის მუდმივი ზრუნვა.**

სკოლის ადამიანური რესურსების მართვას და მასთან დაკავშირებული სტრატეგიების განხორციელებას კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ“ ავალებს სამეურვეო საბჭოსა და მენეჯერს, განსაზღვრავს მათ ფუნქციებს, უფლება/მოვალეობებს.

სამეურვეო საბჭოს, ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში, სტრატეგიული როლი, საქმიანობის მიმართულების განსაზღვრის ფუნქცია აკისრია. ადამიანური რესურსების მართვაშიც იგი ამ ფუნქციას ასრულებს და ამით უზრუნველყოფს



სკოლის მისიით დასახული მიზნების შესრულებას. იგი ანგარიშვალდებულია ერთი მხრივ, სკოლის: მასწავლებლების, მშობლების, მოსწავლეების, საზოგადოების წინაშე. მის ფუნქციებში შედის: ა) საკადრო პოლიტიკის განხორციელების ზედამხედველობა; ბ) თანამშრომლების საქმიანობის შეფასების სისტემის შემუშავების უზრუნველყოფა; გ) საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს მიერ წარდგენილი ადამიანებიდან დირექტორის კანდიდატურის შერჩევა და მის საქმიანობაზე ზედამხედველობა; დ) სკოლის მენეჯერის საქმიანობის შეფასება და საჭიროების შემთხვევაში მასთან შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის მოთხოვნა; ე) დისციპლინური კომიტეტის არჩევა; ვ) საჩივრების განხილვა და დროული რეაგირება; ზ) ბიუჯეტის დაგეგმვასა და წახალისების სისტემის შემუშავებაში აქტიური მონაწილეობის მიღება.

ადამიანური რესურსების მართვაში აღმასრულებელ ფუნქციას სკოლის მენეჯერი ასრულებს. მას ევალება ხელმძღვანელობა და მართვა ისე, რომ სკოლაში შექმნას კარგი სამუშაო გარემო, თანასწორობა, ნდობა, ურთიერთდახმარების ატმოსფერო მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის, როგორც წარმატების საწინდარი. მის ფუნქციებსა და მოვალეობებში შედის: ა) ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება; ბ) ბიუჯეტის დაგეგმვის პროცესში, სამეურვეო საბჭოსთან ერთად, თანამშრომ-

ლების სახელფასო განაკვეთების, პრემიების და საჭირო შემთხვევაში, ახალ საშტატო ერთეულებთან დაკავშირებული ხარჯების განსაზღვრა; გ) სამეურვეო საბჭოს მოთხოვნის შემთხვევაში, თანამშრომლების შეფასების პოლიტიკის შემუშავება; დ) თანამშრომლების საქმიანობაზე ზედამხედველობისა და მონიტორინგის განხორციელება და მათი საქმიანობის შეფასების წარმოება; ე) სწავლა/სწავლების პროცესის სტანდარტების შემუშავება-შეფასება; ვ) თანამშრომლების პროფესიული განვითარების პროგრამების შემუშავება და განხორციელება; ზ) საჩივრების განხილვა და შესაბამისი ზომების მიღება.

ამრიგად, მენეჯერი ანგარიშვალდებულია სამეურვეო საბჭოს, სასკოლო საზოგადოების (მასწავლებლები, მოსწავლეები და მშობლები) და საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს წინაშე.

იმისათვის, რომ თანამედროვე ხელმძღვანელმა ეფექტიანად მართოს ორგანიზაცია, მიიღოს ოპტიმალური გადაწყვეტილებები, იმუშაოს ადამიანებთან, ერთმანეთს უნდა შეუთავსოს საკუთარი შესაძლებლობები, გამოცდილება, ცოდნა და მაქსიმალურად გამოიყენოს ისინი მმართველობითი საქმიანობისას.

ხელმძღვანელი, უპირველესად, უნდა ფლობდეს ადამიანებთან ურთიერთობის ხელოვნებას, რაც არც თუ ისე ადვილია და განაპირობებს მისი ფსიქოლოგიური მომზადების აუცილებლობას. თანამშრომლებთან ჰარმონიული ურთიერთობის

დასამყარებლად მას უნდა შეეძლოს მათი მდგომარეობიდან გამომდინარე (რა თქმა უნდა, კორპორატიული ინტერესების გათვალისწინებით), საკუთარი ქმედებების კორექტირება, კოლეგების სუსტი და ძლიერი მხარეების დანახვა, რათა უკეთ გაანალიზოს ადამიანური რესურსები. ხელმძღვანელის მოვალეობაა ძლიერი, ერთსულოვანი კოლექტივის შექმნა (ამაზე იქნება დამოკიდებული მისი მმართველობითი საქმიანობის წარმატება. ამისთვის მას უნდა ჰქონდეს მდიდარი შემოქმედებითი აზროვნების უნარი, მაგრამ არ უნდა გასცდეს რეალობას), სადაც მინიმუმამდეა დაყვანილი კონფლიქტური სიტუაციების წარმოშობა, კომპეტენციები სწორად არის განაწილებული, ორგანიზაციის ყველაწევრს საკუთარი ადგილი აქვს მინიჭებული და ეს ყველაფერი კოლექტივის ეფექტიანი მუშაობის წინაპირობაა.

ხელმძღვანელის ფუნქციების განხორციელება შეუძლებელია ფსიქოლოგიის ცოდნისა და მისი პრაქტიკული გამოყენების გარეშე, ასე რომ, ამ მეცნიერების როლი მართვის პროცესში უდავოდ დიდია. მენეჯერს მოეთხოვება თანამშრომელთა ფსიქოლოგიური თავისებურებების ცოდნა და მათ მიმართ ინდივიდუალური მიდგომა. მართვა გაჯერებულია ფსიქოლოგიური შინაარსით, რომლის მთავარ მოქმედ ფიგურად გვევლინება ადამიანი — თავისი შესაძლებლობებით, ინტელექტით, მოტივაციითა და პიროვნული თავისებურებებით.

როგორც რთული სისტემური

ნარმონაქმნი, **მართვა** დაკავშირებულია მრავალ მეცნიერებასთან, მათ შორის ფსიქოლოგიასთანაც, ამიტომაც წარმოიშვა ცალკე მეცნიერება — **მართვის ფსიქოლოგია**. მას, როგორც მართვის მეცნიერების ნაწილს, უშუალო კავშირი აქვს ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობის ამაღლებასთან. ის სწავლობს ადამიანის ფსიქიკას, აძლევს ფსიქოლოგიურ დახასიათებას მის მმართველობით ქმედებას და აანალიზებს უნარებს, რომელიც აუცილებელია მართვის წარმატებით განხორციელებისთვის.

მართვის ფსიქოლოგია შეისწავლის ურთიერთობებს ხელმძღვანელსა და შემსრულებლებს შორის. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებულ თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ მისი ობიექტი ადამიანების **ორგანიზებული ქცევაა**. ეს უკანასკნელი კი — არა მხოლოდ საერთო ინტერესების, მიზნების, სიმპათიების ან ღირებულებების მქონე ადამიანების ერთობლივი მოქმედებაა, არამედ იმ პიროვნებებისა, რომლებიც ერთ ორგანიზაციაში არიან გაერთიანებული. ისინი ემორჩილებიან მის წესებსა და ნორმებს, ასრულებენ მათზე დაკისრებულ ფუნქციებს, ყოველი თანამშრომლის მოქმედება ემსახურება ერთიანი ამოცანის გადამწყვეტას.

ადამიანური რესურსების შერჩევისას ხელმძღვანელმა უნდა განსაზღვროს, თუ რა თვისებებია აუცილებელი კანდიდატისთვის ამა თუ იმ თანამდებობის დასაკავებლად. **ის უნდა იყოს ზომიერად გულახდილი, მაგრამ არა ფამილარული, პატივის სცემდეს თანამშრომლების ღირსებას, ცდილობდეს გაუგოს და დაეხმაროს მათ. ამავე დროს, მისი მხრიდან დაუშვებელია, სიცრუე და პირფერობა. ასეთი მიდგომა საშუალებას მისცემს მას, ზეგავლენა მოახდინოს კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს გაუმჯობესებაზე.**

მმართველობითი ფუნქციის განხორციელებისას მენეჯერს უხდება თანამშრომლებისთვის მითითებების მიცემა, რომლების შესრულებისას ამ უკანასკნელებს თავიანთი პროფესიული ღირსებების გამოვლენის შესაძლებლობა ეძლევათ. აღნიშნულ პროცესს მმართველი უნდა წარ-

მართავდეს დელიკატურად, მათი პიროვნული ღირსების შეუღახავად. ასეთი ტიპის საქმიანობა უწყვეტი პროცესია, რაც საშუალებას აძლევს, ერთიმხრივ, ხელმძღვანელს, კარგად გაეცნოს კოლექტივის ყველა წევრს, ხოლო, მეორე მხრივ, თანამშრომლებს — აიმაღლონ პროფესიული დონე. მმართველმა ეფექტიანად უნდა გამოიყენოს პედაგოგიური მიდგომის ინდივიდუალური პრინციპები, რაც ითვალისწინებს ასაკს, სქესს, ფსიქოლოგიურ-პიროვნულ თავისებურებებს. ხელმძღვანელმა ხელი უნდა შეუწყოს თანამშრომლების პროფესიულ ზრდას სამუშაო პროცესში და აგრეთვე მათი შესაძლებლობების განვითარებას. ეს ინვესტარკვეულ ცვლილებებს პიროვნების ფსიქიკის შემეცნებით, ნებელობით და ემოციურ სფეროებში.

ადამიანების გონივრული მართვისთვის აუცილებელია, ვიცოდეთ მათი ხასიათის თავისებურებები, რადგანაც ეს უკანასკნელი ინდივიდის ფსიქიკის მნიშვნელოვანი ნაწილია, იგი ვლინდება და ყალიბდება გარკვეული საქმიანობისას, სირთულეებისა თუ წინააღმდეგობების გადალახვისას.

ხასიათის ჩამოყალიბების ერთ-ერთი წინაპირობაა კარგად გაცნობიერებული ღირებულებები და იდეალები. მის ფორმირებაში დიდ როლს ასრულებს თვითაღზრდა. მენეჯერის პირდაპირი მოვალეობაა, მიუთითოს შემსრულებელს პროფესიული ნაკლოვანებების აღმოფხვრის, თვითაღზრდის ეფექტიან გზებსა და მეთოდებზე. ხასიათი არ არის თანდაყოლილი თვისება. ის ყალიბდება ცხოვრების განმავლობაში, სადაც ადამიანი თავად მონაწილეობს და პასუხისმგებელია ხასიათის ნეგატიურ გამოვლინებებზე. თითოეული პიროვნების ხასიათი ინდივიდუალური და უნიკალურია.

პროფესიონალი პედაგოგიური კადრების მომზადება ნებისმიერი სახელმწიფოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის ერთ-ერთი არსებითი ამოცანაა. ეს იმიტომ განპირობებულია, რომ ქვეყნის, როგორც ორგანიზებული საზოგადოების, ერთ-ერთი აუცილებელი კომპონენტია ძლიერი განათლების სისტემა. მასობრივ ცნობიერებაში ამგვარი

საგანმანათლებლო სისტემა ძლიერ სკოლასა და პროფესიონალ პედაგოგიურ კადრებთან ასოცირდება. ეს ჭეშმარიტება ცივილიზებული სამყაროსთვის დიდი ხანია ცნობილია. ამიტომ კადრების განვითარებაზე სერიოზულად ზრუნავს ყველა სახელმწიფო, რომელიც მსოფლიოს პოლიტიკურ-ეკონომიკურ სისტემაში ღირსეული ადგილის დამკვიდრებას ცდილობს.

ჩვენი ქვეყნის სტრატეგიული მიზანი — იყოს მსოფლიო თანამეგობრობის განვითარებული წევრი, გვავალდებულებს საქართველოს მოქალაქეებს მივცეთ ისეთი განათლება, რომელიც დაეხმარება მათ, იყვნენ კონკურენტუნარიანები შრომისა და განათლების საერთაშორისო ბაზრებსა და სწავლების დონის შეფასებებში. ამ მიზნის განხორციელებას ყველაზე მეტად ემსახურება ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა.

სკოლის ორგანიზებასა და მის ეფექტიან მართვაზე ზრუნვა მენეჯერის ერთ-ერთი ძირითადი მოვალეობაა. დირექტორმა, პედაგოგების მეთოდურ სამსახურთან აქტიური თანამშრომლობის გზით, ხელი უნდა შეუწყოს სკოლაში სასწავლო პროცესის მაღალი ხარისხის მიღწევა-შენარჩუნებას, მოსწავლეების სწავლების შედეგების გაუმჯობესებას, **წამახალისებელი** და საიმედო სასკოლო გარემოს შექმნასა და მასწავლებლების კვალიფიკაციის ამაღლების აუცილებლობას ისე, რომ მინიმალური დანახარჯებით (ფინანსური, მატერიალური, შრომითი, ორგანიზაციული, დროის და სხვ.), მიაღწიოს პოზიტიურ შედეგებს. სკოლის სამეურვეო და პედაგოგიურ საბჭოებთან, ასევე — საგნობრივ კათედრებთან შეთანხმებით, მოახდინოს კოლექტივის აკადემიური დიფერენცირება, გამოკვეთოს საერთო პრობლემური მხარეები, დაადგინოს სკოლაში მომუშავე მასწავლებლების კატეგორიები მათი მუდმივი პროფესიული განვითარების ხელშეწყობისა და **წახალისების** სისტემის შექმნის მიზნით. განმანათლებლების კატეგორიებად დაყოფის დროს, მეთოდურმა სამსახურმა განსაკუთრებული სიფრთხილე უნდა გამოიჩინოს — დაეყრდნოს მათ პროფესიულ მონაცემებს (დიპლომი, სტაჟი, პრო-

ფესიული მიღწევები, მოსწავლეების წარმატებები და სხვ.).

სკოლის მენეჯერი დიდი პასუხისმგებლობით უნდა მოეკიდოს დამწყები (ახალბედა) მასწავლებლის საქმიანობას, რათა: *** იგიარ „შეშინდეს“ და არ აღმოჩნდეს იმედგაცრუებული; * იგრძნოს არჩეული პროფესიით განცდილი პირველი სიხარული; * შეიყვაროს ის, პერმანენტულად აიმაღლოს კვალიფიკაცია და განუვითარდეს პედაგოგიური უნარ-ჩვევები.**

დამწყებ მასწავლებლებთან თანამშრომლობა სასურველია და ვინცოთ მუდმივი პროფესიული განვითარების რეჟიმში მისი „ჩასმით“, დახმარებითა და არა გაუთავებელი შემოწმებითა და „ჩხრეკით“. მიუხედავად იმისა, თუ რა ისწავლა მან უნივერსიტეტში, სტუდენტობის წლებში, საჭიროა ნასწავლის სრულყოფა და გამოცდილების პრაქტიკული გამდიდრება. ჯმუშაობის დაწყებისთანავე, სასურველია, შევახსენოთ დიდაქტიკის საფუძვლები.

დამწყებ პედაგოგებს ამ და მრავალ სხვა საკითხზე უნდა მივანოდოთ საჭირო ინფორმაცია და მივუთითოთ შესაბამისი წყაროები. ამისთვის, კონსულტაციების განვეის მიზნით, მეოთხედურმა სამსახურმა უნდა შეიმუშაოს ეფექტიანი მუშაობის სტრატეგია, რათა გააცნოს მასწავლებლებს დიდაქტიკის ძირითადი კანონები, კომპლექსური და დიფერენცირებული პროგრამების მოთხოვნები, ზოგადსაგანმანათლებლო პროცესების ეფექტიანი მართვის ფსიქოლოგიური პედაგოგიური ასპექტები, ინოვაციური სწავლა/სწავლების მეთოდები და მიდგომები თუ სხვ.

სასწავლო-აღმზრდელობითი პროცესის წარმატებულობა საბჭოურ სკოლაში განისაზღვრებოდა იმით, თუ როგორი დისციპლინა ჰქონდა პედაგოგს კლასში, მაგრამ XXI საუკუნეში, ინოვაციური სწავლების პირობებში, მკვეთრად შეიცვალა განმანათლებლის მიმართ ნაყენებული პროფესიული მოთხოვნები. აქცენტი გადატანილია იმაზე, თუ რამდენად შესწევს მასწავლებელს უნარი, საგაკვეთილო პროცესში მოსწავლეების ჩართულობასა და აქტიურობას მისცეს **სტიმული**. ამიტომაც დადგა სასწავლო პროცესში

ფსიქოლოგიის ჩართვის აუცილებლობა. თუმცა ეს არ გულისხმობს იმას, რომ დამწყებმა პედაგოგმა ყოველი გაკვეთილი ფსიქოლოგიის ან გამოცდილი კოლეგის დასწრებით ჩაატაროს. საქმე ეხება მთელ კლასთან მუშაობის ჩვევების დაუფლებას, მოსწავლეების ინდივიდუალური თავისებურებებიდან გამომდინარე, სწავლასა და აღზრდაში დიფერენცირებული მიდგომების გამოყენებას.

დამწყებმა პედაგოგმა, ფსიქოლოგისა და გამოცდილი მასწავლებლის რჩევების გათვალისწინებით, უნდა შეძლოს ყოველი მოსწავლის ინდივიდუალური თავისებურებების ამოცნობა და დაფიქსირება, ასევე მიმიკით, გამოხედვით, საუბრის ტონით ისეთი ფსიქოლოგიურად კომფორტული კლიმატის შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს ბავშვების ყურადღების კონცენტრირებას, გახსნილობას, რაც განმანათლებლისგან **„სამსახიზო ნიჭსაც“** კიმოთხოვს.

აღსანიშნავია, რომ ყველა სკოლას აქვს თავისი „ფსიქოლოგიური კლიმატი“, „ურთიერთობის სტილი“, „პედაგოგიური ხელწერა“, დამწყები მასწავლებელი აუცილებლად უნდა გაეცნოს სკოლის ძირითად მახასიათებლებსა და კოლეგებთან ურთიერთობის სტილს. თუ სკოლაში კარგი „კლიმატია“, ყველა მასწავლებელი ეცდება დაეხმაროს ახალგაზრდა კოლეგას; რაც შეეხება მშობლებთან კომუნიკაციას, აქ მეტი სიფრთხილეა საჭირო, რადგანაც თვით ისინიც ნაკლებ თავშეკავებულობას იჩენენ დამწყები პედაგოგის მიმართ, ამიტომ ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს ერთი ფსიქოლოგიური აქსიომა — **ურთიერთობის კარი გააღე მხოლოდ შენსკენ!**

ჩვენ ვიზიარებთ განათლების ექსპერტის **გიორგი ლაცაბიძის** მოსაზრებას იმასთან დაკავშირებით, რომ სკოლის ხელმძღვანელი ძალიან კარგად უნდა იყოს გაცნობიერებული სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესებსა და ცვლილებების განხორციელების სტრატეგიამი.

ეფექტიანად დაგეგმილი სტრატეგია ორგანიზაციის გამარჯვების საწინდარია. ეს არის მთავარი მექანიზმი, რომელზეც ამა თუ იმ დანერგულების წარმატებაა დამოკიდებული. მას შემდეგ, რაც XXI

საუკუნეში, საქართველოში, საჯარო სკოლა თვითდაფინანსებაზე გადავიდა, დირექტორი მოიაზრება არა მარტო სკოლის ადმინისტრატორად და ხელმძღვანელად, არამედ სტრატეგიის ავტორადაც. ვფიქრობთ, უკვე ეჭვი აღარავის ეპარება იმის აუცილებლობაში, რომ სკოლაში უნდა შეიმუშაოს არსებულ ვითარებასთან მორგებული ეფექტიანი სტრატეგია, რომლის მიხედვითაც იხელმძღვანელებს.

ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ჩახედული სპეციალისტები მიიჩნევენ, რომ სასწავლო პროცესში მაღალი ხარისხის მიღწევა და შენარჩუნება, მოსწავლეების აღზრდის გამართული სისტემის ჩამოყალიბებასთან ერთად, წარმოადგენს სკოლის უმთავრესს მიზანსა და ამოცანას. სამეურვეო საბჭომ და მენეჯმენტმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ ამ საკითხს.

აუცილებელია ისეთი სასკოლო სისტემის შექმნა, რომელიც არა მხოლოდ წარმოაჩენს განათლების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფის თეორიულ საფუძვლებს, არამედ, გარანტირებულად შეძლებს მის მიღწევას შესაბამისი უწყვეტი აქტივობებითა და მკაცრი მონიტორინგით.

უმნიშვნელოვანესია გავითვალისწინოთ, რომ ეს მრავალკომპონენტიანი სისტემაა, რაც გონივრულ დაგეგმვასა და ბევრი ადამიანის შეთანხმებულ, კოორდინირებულ მუშაობას მოითხოვს. შესაბამისად, სრულიად ნათელია, რომ მხოლოდ კონკრეტული სკოლის ძალისხმევით ხარისხის პრობლემა ვერ გადაწყდება, რადგან, სახელმწიფოსა და სამოქალაქო სექტორის აქტიური თანადგომის გარეშე წარმატების მიღწევა პრაქტიკულად შეუძლებელია.

სკოლის საქმიანობისა და მართვის პროცესის ანალიზის არსი მდგომარეობს, ალბათ, არა იმდენად სოციალური მართვის პროცესში სპეციალური ფუნქციების გამოყოფასა და შეფასებაში, არამედ, იმაში, რომ მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში შემოვიტანოთ ანალიზის ისეთი ერთეულები, რომლებიც მოიცავენ სკოლის მართვის უზრუნველყოფის პედაგოგიური და ფსიქოლოგიური ასპექტების ანარეკლს.

სკოლის მართვა მნიშვნელოვნად

განსხვავდება სანარმოს ან ორგანიზაციის მართვისაგან. იგი არსებით სახეს მხოლოდ მაშინ იძენს, როდესაც ივსება კონკრეტული პედაგოგიური შინაარსით, ორიენტირებულია სასწავლო-აღმზრდელობითი პროცესის სრულყოფასა და მის საბოლოო შედეგზე – მოსწავლის პიროვნების განვითარებაზე.

სასკოლო პრაქტიკაში, მმართველობითი საქმიანობის დროს, მართვის სხვადასხვა ფორმებს ვხვდებით: **სოციალურ, სამართლებრივ, ეკონომიკურ, ადმინისტრაციულ** და ა.შ. ისინი ერთმანეთთან მჭიდროდ არიან დაკავშირებული და მათი დიფერენცირება ფორმების მიხედვით ხშირ შემთხვევაში შეუძლებელია. თუმცა, მთავარი, რაც განსაზღვრავს მათ დანიშნულებას სკოლაში, საზოგადოებრივი ფუნქციების შესრულება. ეს ინტეგრირებული პროცესია და ერთ-ერთი ასპექტის დაუსაბუთებელმა პრევალირებამ შეიძლება ძნელად გამოუსწორებელი ზიანი მიაყენოს სკოლის მიერ დასახული მიზნების მიღწევას.

სპეციალისტები თვლიან, რომ არ შეიძლება განათლების და აღზრდის დაყვანა მხოლოდ დიდაქტიკამდე, ან აღზრდის თეორიამდე, რადგან მათ გააჩნიათ სპეციფიკური ობიექტები, ამოცანები და მიღწევის საშუალებები. ამასთანავე, თვითაღზრდა და განათლება ძალზე დასუსტდება სკოლის ორგანიზაციული მმართველობითი ასპექტის გამყარების გარეშე. როგორც ცნობილია, ზოგადად მართვის ჩარჩოებში არსებობს სოციალური გარემოს მართვის თეორიები და კონკრეტული დებულებები. ეს უკანასკნელები არ წარმოადგენენ მხოლოდ ამონარიდს ზოგადი თეორიიდან, არამედ ისინი დამოუკიდებელი დასკვნებია, რომლებიც კეთდება კონკრეტული სოციალური მოვლენებისა და პროცესების ანალიზის საფუძველზე, მართვის ობიექტის სპეციფიკის გათვალისწინებით. ცნობილია, რომ განათლების მართვის თეორია ეფუძნება სოციალური მართვის ზოგად კანონზომიერებებს ცალკეული სფეროების სპეციფიკის აუცილებელი გათვალისწინებით, მათ შორის განათლების, რაც აისახება მართვის ობიექტებზე, ამოცანებსა და ფუნქციებზე, პედაგოგიური საქ-

მიანობის კავშირების რთულ სისტემაზე, სხვა ტიპის საქმიანობებსა და პროცესებზე.

სკოლის მმართველი ორგანოები ვალდებული არიან, სრულყოფილად იცოდნენ სწავლების ხარისხის ამაღლების პროცესის მართვა, რომელშიც ჩართული უნდა იყოს მართვის ყველა რგოლი დაწყებული მენეჯერიდან დამთავრებული საგნობრივი კათედრების ხელმძღვანელებით.

პედაგოგიური კოლექტივის მართვის სრულყოფის პროცესში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება

კოლექტივის ურთიერთთანამშრომლობის ფორმებს, შინაარსსა და პროცედურებს, რომლებიც ექვემდებარებიან განვითარებას გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად.

ზემოთ აღნიშნულ მიმართულებას ბევრი საინტერესო მხარე აქვს. აღვნიშნავთ იმასაც, რომ რაც უფრო მეტი პროფესიონალი ჩაებმება ასეთი სახის პრობლემების შესწავლასა და შეფასებაში, მით უფრო ობიექტურად და საღად გამოიკვეთება სკოლის მენეჯერის მასწავლებლებთან მუშაობის ძირითადი ორიენტირები.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. კაპანაძე თ., „მართვის ფსიქოლოგიური გარემო“, გვ. 21-23; ლაცაბიძე გ., „სტრატეგიის პირველადი დაგეგმვის ორი ათსაფეხურიანი მოდელი“, გვ. 41; მონიავა ნ., „სასწავლო პროცესის მართვის ანატომია“, გვ. 48-49; მურღულია გ., „განათლების ხარისხი საჯარო სკოლაში“, გვ. 45; ნიკლაური ნ., კოპალიანი ბ., „სკოლის ხელმძღვანელის პედაგოგებთან მუშაობის ძირითადი ორიენტირები“, გვ. 59-64; სამეცნიერო-მეთოდური ჟ. „სკოლის მართვა“ №1, თბ., 2007წ.;
2. „სკოლის მართვის სახელმძღვანელო“, გვ. 109-110 თავისუფლების ინსტიტუტი, თბ., 2006წ.;
3. განათლების რეფორმები თანამედროვე მსოფლიოში. მ., 1995წ. რუსულ ენაზე);
4. მიტჩელი პ., პედაგოგიური საშუალებების, კომუნიკაციებისა და ტექნოლოგიების ენციკლოპედია, ლონდონი; 1978წ. (ინგლისურ ენაზე);
5. დავიდოვი ვ. სასწავლო მოქმედებების ფსიქოლოგიური თეორია; ტომსკი, 1992წ. (რუსულ ენაზე).

EDUCATIONAL SYSTEM, AS INDIVIDUAL'S ECONOMICAL INTERESTS REALIZATION MECHANISM (INSTITUTE)

SUMMARY

Asmat Shamugia, Postdoctoral student of Sukhumi State University

In this given article there is examining about the pedagogical collective's manage process improvement directions at the public school.

The school management radically differences from enterprise's or organization's management. It acquires essential face only then, when it fills with concrete pedagogical contents, is oriented for to improve educational process and its final result is to develop pupil as an individual person.

The school management organ is obliged to improve knowledge of how to raise teaching quality process management, in which must be include all manage circles beginning from director ending with object chairs managers.

In the pedagogical collective's manage improved process resolute meaning confers collective's each other collaboration forms, contents and procedures. Which subordinate in outer surroundings running changes accordingly.

In up designation direction has many interesting sides. We denote that as many professionals include such sort of problems learn and value, as much objective and healthy will be exposed of school manager's manage quality.