

## სკოლის დირექტორი როგორც მენეჯერი

განათლების მართვის პროცესი უმნიშვნელოვანეს მიმართულებას წარმოადგენს თანამედროვე პედაგოგიკაში.

განათლების სისტემის მართვის გაძლიერება და განათლების პოლიტიკის მართვის ეფექტურობა პრიორიტეტულია სკოლის წარმატებული დირექტორის ფორმირების პროცესში.

ბოლო წლებში, უფრო და უფრო მეტი ყურადღება მახვილდება იმაზე, თუ რა უნდა აკეთოს დირექტორმა სკოლაში, როგორ განსაზღვროს საკუთარი სამუშაო. ამ მიმართულების მიღმა მდგარი მოსაზრება გულისხმობს იმ შედეგების განსაზღვრას, რისკენაც უნდა ისწრაფოდეს სკოლა და რა შედეგებსაც უნდა მიაღწიონ მოსწავლეებმა. გაცილებით ნაკლები ყურადღება ეთმობა იმას, რა პროცესები უნდა იყოს ამისთვის გამოყენებული.

შესაბამისად, სკოლის დირექტორმა უნდა გააკეთოს ყველაფერი, რაც აუცილებელია ამ შედეგების მისაღწევად. სამუშაოს ამგვარ განსაზღვრას თავისი დადებითი მხარე აქვს: ის ათავისუფლებს დირექტორს და მის თანამშრომლებს ბიუროკრატიული შეზღუდვებისა და პრობლემებისგან. დირექტორის როლის ეფექტურობის განსაზღვრა შედეგებთან მიმართებაში ზრდის იმის აღბათობას, რომ არ მოხდება საშუალებების და შედეგების გაიგივება. თუმცა, ეს საკმაოდ სარისკო და რთულია და ხშირად იწვევს პრობლემებს სკოლაში.

მაგალითად, რთულია, წინასწარ განსაზღვრო ყველა მნიშვნელოვანი შედეგი. ამიტომ, არსებობს ტენდენცია, განისაზღვროს მხოლოდ ადვილად აღსაქმელი და შესაფასებელი შედეგები. ამ პროცესში ბევრი სხვა შედეგი, შესაძლოა, ბევრად მნიშვნელოვანიც კი, შეუმჩნეველი დარჩეს.

გარდა ამისა, არსებობს განსხვავება ეფექტურსა და კარგ პრაქტიკას შორის. რასაც დირექტორები და მასწავლებლები აკეთებენ, შესაძლოა, მუშაობდეს, მაგრამ არასწორი იყოს.

შედეგებზე ორიენტირება განსაზღვრავს ეფექტურობას იმ ჭრილში, თუ რა მუშაობს და რა არა – რა არის მართებული და სწორი.

ამიტომ მნიშვნელოვანია, დირექტორის აღჭურვა სხვადასხვა უნარებით.

ამ პროცესში აუცილებელია მომავალ მენეჯერში კომუნიკაციის უნარების ფორმირება, რაც გულისხმობს მენეჯერის თანამშრომლებთან ურთიერთობის კარგად განვითარებულ უნარს.

აღსანიშნავია, რომ მენეჯერს უნდა შეეძლოს კარგი ურთიერთობის დამყარება როგორც მის ზემდგომ, მმართველ რგოლებში დასაქმებულ, ასევე თავის დაქვემდებარებაში მყოფ პერსონალთან.

ამ თვისებაში იგულისხმება ის, თუ რამდენად შეუძლია მენეჯერს თავი გუნდის წევრად წარმოაჩინოს და განმუხტოს კონფლიქტური სიტუაციები, დაინტერესოს თანამშრომლები, მაგალითი მისცეს მათ და უშუალო ადამიანური ურთიერთობით - სიტბო და პატივისცემა დაანახოს. კარგად განვითარებული ადამიანური უნარ-ჩვევებით დაჯილდოებული მენეჯერები პერსონალს თვითგამოხატვისა და ორგანიზაციის საქმიანობაში მთელი ენერჯით ჩართვის სტიმულს აძლევენ. მნიშვნელოვანია, რომ მსოფლიო გლობალიზაციის პროცესი მენეჯერებისაგან უკეთესი შედეგის მისაღებად მეტი ადამიანური უნარ-თვისებების გამოვლენას მოითხოვს. კარგი მენეჯერი გამოდის ერთდროულად თავისი გუნდის კაპიტნის, დამხმარის, მწვრთნელისა და აღმზრდელის როლში. იგი ენდობა თანამშრომლებს, ეხმარება მათ ფარული შესაძლებლობების აღმოჩენასა და გამოვლენაში.

თანამედროვე ეტაპზე წარმატებული სკოლის დირექტორებზე საუბრისას წინა პლანზე გადმოდის მათი აღჭურვა ასევე ტექნიკური უნარ-ჩვევებით.

ტექნიკური ჩვევები ნიშნავს სპეციალიზებული ცოდნისა და შესაძლებლობების ქონას. მეთოდების, ტექნოლოგიებისა და მოწყობილობების გამოყენების უნარებს, რაც აუცილებელია კონკრეტული დავალებებისა და სამუშაოების შესასრულებლად.

სკოლის დირექტორს ასევე მოეთხოვება დაგეგმვის პროცესის კარგი ცოდნაც.

დაგეგმვა - ეს არის იმ გადაწყვეტილებათა და ქმედებათა შექმნა, რომლებსაც პროცესი, რომელთა განხორციელებამაც ორგანიზაცია დასახულ მიზნებამდე უნდა მიიყვანოს.

დაგეგმვის ფუნქცია თავის თავში მოიცავს ოთხი სახის მმართველობით საქმიანობას.

ესენია:

1. რესურსების განაწილება,
2. გარემოსთან ადაპტაცია,
3. შიდა კოორდინაცია,
4. სტრატეგიის განსაზღვრა.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი უფრო დეტალურად:

*რესურსების განაწილება* – ეს პროცესი გულისხმობს ორგანიზაციის რესურსების განაწილებას ცალკეულ რგოლებსა და განსახორციელებელ ქმედებებს შორის. ნებისმიერი რესურსი, როგორც წესი, შეზღუდულია, ამიტომაც მის ეფექტურ განაწილებას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს წარმატების მისაღწევად.

*გარემოსთან ადაპტაცია* – ადაპტაცია ამ შემთხვევაში ფართო გაგებით განიხილება. იგი მოიცავს ყველა იმ ქმედებას, რაც აუმჯობესებს ორგანიზაციის ურთიერთობას გარემოსთან.

აუცილებელია ქმედებათა რამდენიმე ვარიანტის შემუშავება, რათა შესაძლებელი იყოს გარემოს სასიკეთო ფაქტორთა მაქსიმალური გამოყენება ორგანიზაციის მიზნებისათვის,

შიდა კოორდინაცია გულისხმობს ქმედებების შემუშავებას ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების გამოსავლენად. ეს აუცილებელია ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის მისაღწევად;

შეჯამების სახით, მიგვაჩნია, რომ მენეჯერი აუცილებლად უნდა ფლობდეს პროფესიონალურ ცოდნასთან ერთად ინსტრუმენტალური და სხვა საშუალებების სწორად გამოყენების უნარსაც, რაც ნიშნავს, რომ სკოლის დირექტორის, როგორც მენეჯერის ქცევის ერთობლიობა პირობითად შეიძლება დაჯგუფდეს სამ ძირითად კატეგორიად:

1. პიროვნებათაშორისი,
2. ინფორმაციული,
3. გადაწყვეტილებების მიღებასთან დაკავშირებული.

ასევე განსაკუთრებულ დატვირთვას იძენს სკოლის დირექტორის ხედვა – ღირებულებათა მიმართ, ფასეულობებზე ორიენტირებული მიდგომა შედეგებზე ორიენტირებული მიდგომის უპირატესობების გამოყენების ერთ-ერთი გზაა იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ დირექტორის როლი, ფასეულობებზე დაფუძნებული მიდგომით.

ამ დროს კონკრეტულად განისაზღვრება ის დაშვებები და შეხედულებები, რომლებიც ითვლება მნიშვნელოვნად და ხდება მათი, როგორც საფუძვლის გამოყენება, რათა დადგინდეს, თუ რა უნდა აკეთოს დირექტორმა და რა – სხვებმა. დაშვებებისა და მოსაზრებების განსაზღვრა აყალიბებს სტანდარტს, რომ ვიცოდეთ, თუ რა არის კარგი და რა – ცუდი, რა ეფექტური და რა – არაეფექტური, რა მისაღები და რა – მიუღებელი. ზოგჯერ სტანდარტი გამყარებულია კვლევებით, ზოგჯერ – ინფორმირებული და პროფესიული ცოდნით, ზოგჯერ კი ასეთი სტანდარტი ფილოსოფიური შეხედულების, დაშვებებისა და აზრების დასაბუთებული გამოხატვაა.

დირექტორის როლის განსაზღვრის მიზნით ფასეულობებზე დაფუძნებული მიდგომის გამოყენება არა მხოლოდ უზრუნველყოფს დირექტორის საქმიანობის შესაბამისობას მისაღებ სტანდარტებთან, არამედ აყალიბებს ინდიკატორებს, რომლებიც განსაზღვრავს სკოლის საგანმანათლებლო პოტენციალს და მორალურ სიჯანსაღეს.

ღირებულებებზე დაფუძნებული მიდგომა მუდმივად ახსენებს დირექტორებს საკუთარი პასუხისმგებლობების შესახებ, აყალიბებს სკოლის სამომავლო ხედვას და, ამგვარად, განსაზღვრავს დირექტორის წარმატებას.

მიგვაჩნია, რომ სკოლის ლიდერის ფორმირებისათვის მნიშვნელოვანია მუდმივი კარიერული ზრდა.

ძირითადი თემა, რომელიც არის მუდმივი და ყოველის-მომცველი, არის ის, რომ XXI საუკუნის საჯარო სკოლა უნდა იყოს უფრო მეტად ორიენტირებული მოსწავლეებზე და, რაც მთავარია, უნდა ჰქონდეს ბევრად უფრო მეტი ინდივიდუალური პროგრამა, დამხმარე მომსახურება და ინტელექტუალური ძალა.

### **გამოყენებული ლიტერატურა:**

ვარდანაშვილი, Vardanashvili, Q. ‘Management in The primary professional education system’, <http://education.ge/index.php?do=definition/view&id=1605>.

მარზანო, Marzano, R.J; Norford J.S; D'ArcangeloM. „What works in school” <http://www.ascd.org/ASCD/pdf/siteASCD/video/WhatWorksInSchools.pdf>.

სკოლის დირექტორის სტანდარტი, მასწავლებლის პროფესიული განვითარების ცენტრი, თბილისი, 2013.

## **THE SCHOOL PRINCIPAL, A MANAGER**

### *Summary*

Education management is the most important direction in the modern pedagogy. The strengthening of the education system management and effectiveness of education policy management is the priority for the formation of the successful school director. Formation of communication skills in school director, which includes the skill of the manager to communicate with the staff, is important in this process. The school director is also required to have the good knowledge planning process.

Planning – this is the process of working out those decisions and activities which are needed for organization to meet its aims.

Planning operation covers the following managerial activities. These are:

1. Distribution of resources
2. Adaptation with the environment
3. Internal coordination
4. Identifying strategy

Manager should have both professional knowledge and the skill of using instrumental and other tools in right way which means that the combination of behaviors of the school director as a manager could conventionally be grouped in the following categories:

1. Interpersonal
2. Informative
3. Related with the making of decisions