

# სკოლის პერსონალის მართვის სპეციფიკა და თავისებურებები

ნინო მჭედლიშვილი,

სტუ-ს ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის დოქტორანტი

DOI: <https://doi.org/10.52340/gbsab.2024.50.02>

## ანოტაცია

სტატიაში ევოლუციური ტენდენციების კონტექსტში განათლების სფეროში საგანმანათლებლო დაწესებულების მოდერნიზაციასთან დაკავშირებით განხილულია პედაგოგიური პერსონალის მართვის ცნება. ასევე, თანამედროვე მეცნიერების თვალსაზრისით, ყურადღება გამახვილებულია საგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელის მართვის სისტემაზე, რაც საკმაოდ საინტერესო დასკვნების გამოტანის და პერსპექტივების შექმნის შესაძლებლობას იძლევა.

**საკვანძო სიტყვები:** პერსონალის მართვა, განათლება, პედაგოგიური პერსონალი, პერსონალი, განათლების პოლიტიკა.

## Annotation

The article deals with the concept of management of teaching staff of educational institutions in the context of evolutionary trends in the field of education in connection with its modernization. It is said that looking at the work of the head of the educational institution with his staff through the prism of modern management science, you can make quite interesting conclusions and build prospects.

**Keywords:** personnel management, education, teaching staff, personnel, policy in the field of education.

## ძირითადი ტექსტი

განათლების სფეროში თანამედროვე პოლიტიკა საგანმანათლებლო ორგანიზაციებისგან მოითხოვს განათლების ხარისხის გაუმჯობესებას, კურსდამთავრებულთა მზაობას საზოგადოების ცხოვრებაში აქტიური მონაწილეობისთვის. მოდერნიზაცია და ინოვაციური განვითარება წარმოადგენს ერთადერთ გზას, რომელიც საქართველოს საშუალებას მისცემს გახდეს

კონკურენტუნარიანი საზოგადოება XXI-ე საუკუნის სამყაროში, უზრუნველყოს ღირსეული ცხოვრება ყველა ჩვენი მოქალაქისთვის. ამ სტრატეგიული ამოცანების გადაჭრისას პიროვნების ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისებებია ინიციატივის, შემოქმედებითად აზროვნების და არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მოძიების, პროფესიული გზის არჩევის უნარი და სწავლის სურვილი მთელი ცხოვრების განმავლობაში. ყველა ეს უნარი ბავშვობიდან ყალიბდება.

წინამდებარე სტატიის მიზანია თანამედროვე სკოლის პერსონალის მართვის სპეციფიკის გამოვლენა. განათლების თანამედროვე მოდელი ორიენტირებულია ინოვაციური განვითარების პრობლემების გადაჭრაზე. განათლება ითვალისწინებს: მოქნილობას და მომსახურების გაწევის ფორმების მრავალფეროვნებას; ოჯახების საგანმანათლებლო პოტენციალის მხარდაჭერას და უფრო სრულყოფილ გამოყენებას, ინდივიდუალიზაციას, პრაქტიკულ და ფუნდამენტურ უნარებზე ყურადღების გამახვილებას.

განათლების სისტემის რეფორმის პროცესში გამოვლინდა ახალი მოთხოვნები ძირითადი საგანმანათლებლო პროგრამის განხორციელების პირობების მხრივ. სასწავლო პროცესის მონაწილეებმა უნდა უზრუნველყონ საგანმანათლებლო დაწესებულების პედაგოგების პროფესიული და შემოქმედებითი პოტენციალის შესაძლებლობების ეფექტიანად გამოყენება, მათი პროფესიული, საკომუნიკაციო, საინფორმაციო და იურიდიული კომპეტენციების ამაღლება; საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით საგანმანათლებლო დაწესებულების ეფექტიანი მართვა.

ამ პროცესებში მნიშვნელოვანია პროფესიული კომპეტენცია, რომელიც ეფუძნება მასწავლებლებისა და მენეჯერების პიროვნულ და პროფესიულ განვითარებას. განათლების განახლების პროცესის დაპროექტება, ამუშავება და მხარდაჭერა იქნება უფრო ეფექტიანი, რამდენადაც საგანმანათლებლო საქმიანობის ორგანიზატორები დაეყრდნობიან სამეცნიერო მიღწევებს და საზოგადოების მოთხოვნებს.

როგორც თანამედროვე მკვლევრები აღნიშნავენ, პედაგოგიური კოლექტივის მართვის ეფექტიანობა პირდაპირ კორელაციაშია ხელმძღვანელის მიერ მისი თანამშრომლების ფსიქოლოგიის ცოდნასთან და მის ინტერპერსონალური კომუნიკაციის უნართან. ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს ბიზნეს კომუნიკაციის ეთიკის საფუძვლები, შეძლოს დარწმუნება და თანამშრომლების მოტივირება თითოეული მათგანის ფსიქოლოგიური პიროვნული თავისებურებების

გათვალისწინებით. დირექტორის თანამდებობაზე მყოფი ადამიანის მუშაობის მნიშვნელოვანი ნაწილია სკოლის სოციალურ პარტნიორებთან ურთიერთობა.

ნებისმიერი გარდაქმნები უპირველეს ყოვლისა დაკავშირებულია ადამიანთა ჯგუფებთან, ე.წ. პედაგოგიურ კოლექტივებთან. კვლევები გვიჩვენებს, რომ მხოლოდ პროფესიონალურად ჩამოყალიბებულ პედაგოგიურ კოლექტივში, თანამშრომლობისა და ურთიერთგაგების ატმოსფეროს წყალობით, იქმნება პირობები მისი თითოეული წევრის ეფექტიანი საქმიანობისთვის, რაც ხელს უწყობს გაწეული საგანმანათლებლო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას.

საგანმანათლებლო პრაქტიკაში არსებობს წინააღმდეგობები განათლების თანამედროვე მოდელის პირობებში კადრების განვითარების აუცილებლობასა და ინსტიტუციურ დონეზე ამ პროცესის არასაკმარისად ეფექტიან მართვას შორის.

პედაგოგიური კოლექტივი, მიუხედავად იმისა, რომ მას გააჩნია მთელი რიგი სპეციფიკური თავისებურებები, რა თქმა უნდა წარმოადგენს მართვის ობიექტს პერსონალისა და რესურსების მართვის ზოგადთეორიული პოზიციებიდან გამომდინარე. ადამიანური რესურსების მართვა გულისხმობს ადამიანის განვითარების მექანიზმების, მისი შესაძლებლობების გამოვლენას, როგორც სუბიექტისა, რომელიც მუდმივ კავშირშია მიმდებარე სოციალურ გარემოსთან. პედაგოგიური კადრების შერჩევის და კადრების ხარისხის პრობლემის წარმატებით გადაწყვეტა, პროფესიული მომზადების საკმარისი დონე და მაღალი კვალიფიკაცია - ყველა ეს ასპექტი მნიშვნელოვანია საგანმანათლებლო დაწესებულების განვითარებისთვის.

დღეისათვის ჩამოყალიბდა გარკვეული წინაპირობები სკოლის მართვის ეფექტიანობის ამაღლების პრობლემის გადაჭრის გზების მეცნიერულად დასაბუთებისთვის. ამრიგად, შეიქმნა განათლების მართვის თეორიის ზოგადი საფუძვლები. ისინი გაშუქებულია თანამედროვე ქართველი მკვლევრების ნაშრომებში. მათში გამოვლენილია საგანმანათლებლო დაწესებულების მართვის ძირითადი მეცნიერული კატეგორიები, არსი და პრინციპები.

მართვა წარმოადგენს შრომას, რომელიც განსხვავდება სხვა საქმიანობისგან. მმართველობითი საქმიანობის ძირითადი ფსიქოლოგიური მახასიათებლებია:

- ფსიქიკური დამაბულობა, რომელიც გამოწვეულია დიდი პასუხისმგებლობით გადაწყვეტილების მიღების დროს;
- მმართველობითი იერარქიის ყველა დონეზე საქმიანობის მრავალმხრივი

აქტივობები;

➤ საკომუნიკაციო ფუნქციის დიდი როლი.

მმართველობით საქმიანობაში ხელმძღვანელს მოეთხოვება მრავალფეროვანი მმართველობითი საქმიანობის და ქმედებების განხორციელება.

ასეთი სამუშაოების სპეციალიზირებულ სახეობებს მართვის ფუნქციები ეწოდება. ფუნქციები მართვის ძირითად კატეგორიას წარმოადგენენ, რადგან ისინი აერთიანებენ მმართველობითი საქმიანობის პრინციპებს, მეთოდებს და შინაარსს.

ზოგადი ფუნქციები ეხება ნებისმიერი სფეროსა და საქმიანობის მართვას. მმართველობითი საქმიანობის ზოგად ფუნქციებს მიეკუთვნება:

- 1) მიზნების დასახვა;
- 2) დაგეგმვა;
- 3) ორგანიზება;
- 4) კოორდინაცია (რეგულირება);
- 5) სტიმულირება;
- 6) კონტროლი .

მიზნების დასახვის ფუნქცია წარმოადგენს საქმიანობის ძირითადი, მიმდინარე და სამომავლო მიზნების შემუშავებას. ხელმძღვანელისთვის მნიშვნელოვანი უნარია მიმდინარე ქმედებებისა და სტრატეგიების კორექტირება. ამრიგად, ხელქვეითთა საქმიანობის მართვის საფუძველს წარმოადგენს მათთვის მიზნის საუკეთესოდ დასახვის უნარი. მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება პერსონალის საქმიანობაზე კონტროლის განხორციელებას. თანამშრომლების სტიმულირებას და მოტივაციას კონკრეტული საქმიანობის შესასრულებლად.

საგანმანათლებლო დაწესებულების პედაგოგიური პერსონალის განსაზღვრა, როგორც ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების შრომითი კოლექტივის ორგანიზებული ნაწილის, რომელიც შედის მის მიერ განხორციელებული პედაგოგიური ფუნქციების პროცესში და წარმოდგენილია მასწავლებლებით, პედაგოგ-ფსიქოლოგებით, აღმზრდელებით, კლასის დამრიგებლებით და ა.შ. ასევე თავად სკოლის ადმინისტრაციით. აღსანიშნავია, რომ საგანმანათლებლო სისტემის ფუნქციონირების სპეციფიკა განაპირობებს პერსონალის მართვისადმი როგორც ტრადიციული ზოგადი მართვის მიდგომების, ასევე სპეციალური მიდგომების შერწყმას, რაც, პირველ რიგში აიხსნება სკოლის მიერ განხორციელებული პედაგოგიური ფუნქციებით.

ვინაიდან სკოლის პერსონალი უპირატესად პედაგოგებია და მისი წევრების მახასიათებლებსა და ქცევაზე გავლენას ახდენს საქმიანობის ეს კონკრეტული სპეციფიკა (სწავლება, განათლება, აღზრდა, საკუთარი ქცევის მაგალითის მიცემა და ა.შ.), ბუნებრივია სკოლის პერსონალის მართვის პედაგოგიური პირობების გათვალისწინება. ამ შემთხვევაში ჩვენ ვგულისხმობთ ისეთ გარემოებას, რომელიც განსაზღვრავს მმართველობითი საქმიანობის წარმატებას, რომელიც განპირობებულია საგანმანათლებლო დაწესებულების ფუნქციონირების სპეციფიკით და მის ფარგლებში განხორციელებული პედაგოგიური ფუნქციებით. ეს კი გულისხმობს, რომ სკოლის ხელმძღვანელი მისი თანამშრომლების ცნობიერებაზე და ქცევაზე ზემოქმედების ფაქტორს ითვალისწინებს.

მმართველის პიროვნების სპეციფიკური თავისებურებებს მიეკუთვნება სპეციალური უნარები, ცოდნა, კომპეტენცია და ინფორმირებულება. ყველაზე ხშირად აღნიშნული თვისებები, რომლებიც განსაზღვრავს მართვის ეფექტიანობას, არის: დომინირება, თავდაჯერებულობა, ემოციური ბალანსი, სტრესისადმი მდგრადობა, მიზნის მიღწევის სურვილი, კრეატიულობა, სამეწარმეო სული, პასუხისმგებლობა, სანდობა, დამოუკიდებლობა, კომუნიკაბელურობა, გონებაგახსნილობა, გლობალური მიდგომა, სტრატეგიული ხედვა, მონდომება, შრომისმოყვარეობისა და უწყვეტი სწავლის აუცილებლობა, მიზნების მკაფიოდ ჩამოყალიბების უნარი და სხვისი აზრის მოსმენის სურვილი, მიუკერძოებლობა, ლოიალობა, თანამშრომლების შესაძლებლობების სრულად გამოყენების უნარი და გუნდის ჩამოყალიბების და შეკვრის უნარი, რომელშიც ჰარმონიული ატმოსფეროა, სარისკო გადაწყვეტილებებზე პასუხისმგებლობის აღების სურვილი. ასევე მუშაობისადმი კრეატიული მიდგომა. დროის სწორად გამოყენება, საკუთარი თავის და პერსონალის მოტივაცია, კარგად მომზადებული პერსონალის სათავეში მუშაობის სურვილი.

აღსანიშნავია ის ფაქტორები, რომლებიც ხელს უშლის თანამშრომლების ეფექტიან საქმიანობას:

- ხელმძღვანელის ორგანიზაციული და პიროვნული ღირებულებებისა და მიზნების შეუსაბამობა;
- ხელმძღვანელის მმართველობითი შესაძლებლობების არასაკმარისი დონე;
- გუნდის მართვის უუნარობა;
- საკუთარი თავის მართვის უუნარობა;

- მმართველობითი საქმიანობის სფეროში ხელმძღვანელის უნარებისა და შესაძლებლობების ნაკლებობა;
- ხელმძღვანელის საქმიანობაში კრეატიულობის ნაკლებობა;
- არამეგობრული დამოკიდებულება პერსონალის მიმართ;
- პიროვნული ზრდის სურვილის ნაკლებობა;
- პერსონალის მოტივაციის შეუძლებლობა;
- კრეატიულობის ნაკლებობა სამუშაოში;
- ხელმძღვანელის ქცევაში ნევროზული ტენდენციების არსებობა.

ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მართვის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ხელმძღვანელის მიერ თავის საქმიანობაში თანამედროვე ტექნოლოგიების ოპტიმალურ გამოყენებაზე. მმართველობითი ტექნოლოგიების შერჩევა განპირობებულია იმ მეთოდოლოგიური მიდგომებით, რომლებიც ამჟამად ჩამოყალიბებულია მართვაში: სისტემური, ოპტიმიზაციური, აქტიური, ადამიანზე ორიენტირებული, მოტივაციური, სიტუაციური, სინერგიული, რეფლექსური. ამ მიდგომების გამოყენება ხელს უწყობს ინფორმირებულობისა და მოტივაციის მაღალი ხარისხით სკოლის ყველა ქვესისტემის საქმიანობის ერთიანობის ხარისხის უზრუნველყოფას.

სკოლის ხელმძღვანელის მმართველობითი კომპეტენცია, როგორც მისი ადამიანური და პროფესიული პოტენციალის რეალიზაციის საზომი მიმართულია ისეთი სამეცნიერო სამუშაოს შექმნასა და განხორციელებაზე, როგორცაა სასკოლო სისტემის მართვა.

განათლების ახალი მიზნების მიღების გააზრება, მოსალოდნელი კონკრეტული შედეგის ცოდნა წარმოადგენს პედაგოგიური კოლექტივის მოტივაციის მთავარ პირობას. კოლექტივის მდგომარეობის ანალიზი, საქმიანობის მოტივების გააზრება, მისი პროფესიული ზრდის სტიმულირება, პირობების შექმნა შემოქმედებითობისა და საბოლოო მიზნების მისაღწევად წარმოადგენს პირველ ნაბიჯს ინოვაციური ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის მართვაში. მენეჯმენტის თითოეული ფუნქცია განიხილება, როგორც შემდგომი ალგორითმული ნაბიჯი ინოვაციური სკოლის მართვის ციკლში.

თანამედროვე სკოლის მართვის პრაქტიკაში მუშავდება მართვის სხვადასხვა მოდელი. თუმცა, შემოთავაზებული ვარიანტების ანალიზმა დაგვანახა, რომ ეს მოდელი ვერ უზრუნველყოფს მისი ზემოქმედების კომპლექსურობას განათლების ხარისხზე, არ ითვალისწინებს რიგ ახლად აღმოჩენილ ფაქტორებს და საგანმანათლებლო სიტუაციის

რიგ მახასიათებლებს.

## დასკვნა

ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულების პედაგოგიური პერსონალის მართვა ეფექტიანი იქნება, თუ უზრუნველყოფილი იქნება ისეთი მართვის პედაგოგიური პირობები, როგორცაა: პიროვნებაზე ორიენტირებული, ჰუმანისტური, ადამიანზე ორიენტირებული მიდგომების ერთობლიობა მასწავლებელთა მართვაში; მენეჯმენტში პედაგოგიური თანამშრომლობისა და ურთიერთქმედების პრინციპი; პედაგოგებში დადებითი ფსიქოლოგიური კლიმატის ჩამოყალიბება; მასწავლებელთა პროფესიული ზრდის პირობების უზრუნველყოფა.

გარდა ამისა, განათლების მეცნიერებასა და პრაქტიკაში ბოლო დროს გადაიხედა ისეთი კატეგორიები, როგორცაა განათლების მიზნები, სკოლის მისია და ფუნქციები და ა.შ. წამყვანი ადგილი დაიკავა განათლების ხარისხის პრობლემამ. განათლების ხარისხზე პასუხისმგებლობის აღებისას საგანმანათლებლო დაწესებულების მართვის სისტემამ უნდა იცოდეს, რომ მისი მთავარი ამოცანა არა ხარისხის კონტროლი, არამედ მისი პირობების უზრუნველყოფა.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. Government of Georgia (2004, October 18). საქართველოს მთავრობის დადგენილება „ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნების“ დამტკიცების შესახებ. Matsne.Gov.Ge. Retrieved September 3, 2022, from <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/11098?-publication=0>
2. Government of Georgia (2020, June 26). საქართველოს მთავრობის დადგენილება №390 „მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემის დამტკიცების შესახებ“. Matsne.Gov. Ge. Retrieved September 3, 2022, from <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4907094?publication=0>
3. State Audit Office of Georgia (2021, March) მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების 2017–2019 წლების ეფექტიანობის ანგარიში. sa.o.ge. <https://sao.ge/Uploads/2021/4/მასწავლებელთა%20>
4. ჭანტურია გ., ქადაგიძე მ., & მელიქაძე გ. (2020) სასკოლო განათლების ისტორია 1990–2020. <http://efageorgia.ge/wp-content/uploads/2021/06/განათლების-ისტორია.pdf?fbclid=IwAR3NqfhyWIH2FZKD9BEHCvO-2Ov7e9TOd3ZfaqL9L0FnIHjyQ3R6gPsxCZA>