

**მოტივაციის არსი და მასზე მოქმედი ფაქტორები
ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში**

თათია ასლანიშვილი

საინჟინრო ეკონომიკის, მედიატექნოლოგიებისა და
სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის დოქტორანტი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

Tatiaaslanishvili222@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0007-2894-5718>

DOI: <https://doi.org/10.52340/splogos.2025.06>

აბსტრაქტი

ნაშრომი ეხება პერსონალის მოტივაციის როლს, მნიშვნელობასა და არსებულ გამოწვევებს, რომელიც ვლინდება ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში. ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებულ მართვას და მიზნების მიღწევას განაპირობებს პერსონალი მიერ შესრულებული სამუშაო. ნაშრომში ხაზგასმულია მასწავლებლისთვის მოტივაციის აუცილებლობა. აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციის წარმატებისთვის ნებისმიერი რგოლის მოტივაცია მეტად მნიშვნელოვანია, თუმცა მასწავლებლის როლი, განმსაზღვრელი ასპექტია სკოლის სისტემაში. პედაგოგი ახორციელებს იმ მთავარ მიზანს, რასაც სკოლა ემსახურება - ცოდნის გადაცემას მომავალ თაობისთვის. ამიტომ, მასწავლებლის შრომითი კმაყოფილება და მისი მოტივაციის მაღალი დონე განაპირობებს სამუშაოს ეფექტიანობას. შესაბამისად, პერსონალის მართვის სწორი სტრატეგიები, მოტივაციის და მისი საქმიანობის შეფასება უზრუნველყოფს მიზნის მიღწევას. ნაშრომში ყურადღება გამახვილებულია პერსონალის სამუშაოს შეფასების სისტემაზე და მისი შედეგების გამოყენების აუცილებლობაზე მოტივაციის პროცესში. ნაშრომის მიზანია ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში მასწავლებელთა მოტივაციის თავისებურებების ანალიზი და მისი მნიშვნელობა სასურველი მიზნის მიღწევის პროცესში. სამაგიდო კვლევის საფუძველზე, განხილულ იქნა, პერსონალის მოტივაციის ასპექტები, ამ საკითხზე არსებული ლიტერატურა და სამართლებრივი აქტები. არსებულმა ნაშრომებმა და სიღრმისეულმა ინტერვიუებმა, ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებში არსებული პრაქტიკისა და გამოწვევების დადგენის საშუალება მოგვცა. მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე შემუშავდა რეკომენდაციები.

საკვანძო სიტყვები: მოტივაცია, მოტივაციის მექანიზმები, სტრატეგია, პერსონალი, პერსონალის მართვა.

The Essence of Motivation and Factors Influencing it in General Educational Institutions

Tatia Aslanishvili

PhD Student, Faculty of Engineering Economics,
Media Technologies and Social Sciences,
Georgian Technical University

Tatiaaslanishvili222@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0007-2894-5718>

Abstract

The paper deals with the role, importance, and existing challenges of staff motivation, which are manifested in general education institutions. The success of any organizational management and goal achievement is ensured by the personnel and their performance. In this article, I would like to highlight the urgency of teachers' motivation, as, generally the importance of motivation of every circle in an organization is a priority but a teacher's role has a defining aspect in the school system. A teacher fulfills the main goal of a school and transfers the knowledge to future generations. So, teacher's job satisfaction and higher sense of motivation provide work efficiency. The right strategies of personnel management, motivation, and performance appraisal bring goal achievement. In this article, I would like to emphasize the necessity of a performance appraisal and its results in the motivation process. The article aims to search the characteristics of teachers' motivation at schools and show its importance for the process of goal achievement. According to the research, it is reviewed the current approaches of personnel motivation, literature, and legal acts. These works and in-depth interviews provided identification of present practices and challenges at schools. The recommendations were tailored based on the obtained information.

Keywords: Motivation, Motivation Tools, Strategy, Personnel, Personnel Management.

შესავალი

ნუგზარ პაიჭაძე განმარტავს: „ადამიანური რესურსების მართვა, ესაა ყველა ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელი მმართველობითი საქმიანობა, რომლის მიზანია ორგანიზაციის პერსონალით უზრუნველყოფის, მისი რაციონალური გამოყენებისა და

ადამიანთა მოტივაციის მიზნობრივი მართვის საფუძველზე, ორგანიზაციათა საქმიანობის საუკეთესო საბოლოო შედეგის მიღწევა.“⁵³

სკოლის, როგორც ორგანიზაციის ერთ-ერთი მიზანია, უზრუნველყოს პერსონალის მოტივაცია და ჰქონდეს წინასწარ შემუშავებული ფინანსური, თუ სხვა სახის მოტივაციის სტრატეგიები. მოტივირებული თანამშრომელი სამუშაოს ეფექტურად ასრულებს, რაც სასურველი მიზნის მიღწევას გულისხმობს. მოტივაციის სწორი მექანიზმები სკოლას ეხმარება კადრების შენარჩუნების სტრატეგიის განვითარებაში.

რ. ბერიძე⁵⁴ აღნიშნავს: „მუშაობის მოტივები ეს არის, საზოგადოებრივი მდგომარეობა, სტატუსი, აღიარება, კოლექტივში ყოფნა, კარიერა, პროფესიული ზრდის მოთხოვნილება, ფული, საზოგადოებისათვის სარგებელის მოტანა.“⁵⁵

შრომითი კმაყოფილება დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორიც არის ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პოლიტიკა, სოციალური გარემო და სამუშაო. რაც გულისხმობს: სამუშაო გარემოს, პასუხისმგებლობებს, სამუშაოს მრავალფეროვნებას და გადაწყვეტილებებს.⁵⁶

აქედან გამომდინარე, სკოლის კონტექსტში შრომითი კმაყოფილება, მოტივაციის სწორი სტრატეგია განაპირობებს მასწავლებელთა შრომის ეფექტიანობასა და უმთავრესი მიზანის განხორციელებას, რაც გულისხმობს - ცოდნის გადაცემასა და განათლებული თაობის აღზრდას. მასწავლებელ ასრულებს მიზანს მაღალ დონეზე, თუ მას აქვს შრომითი კმაყოფილება და მოტივაციის ძლიერი შეგრძნება. მოტივაციის სწორი მექანიზმებიდან გამომდინარე, მოტივები, რომლებიც ზემოთ ავლნიშნეთ, განაპირობებს მაღალი დონის მოტივაციას. ასე, რომ სკოლის პერსონალის მართვის პოლიტიკა და შექმნილი გარემო, სადაც მასწავლებელი გრძნობს აღიარებას, მხარდაჭერას, განვითარების პერსპექტივას, სამართლიანობის შეგრძნება და თავს გრძნობს გუნდის წევრად - აქვს მიზნის მიღწევის რეალური წინაპირობა.

მოტივაციის პროცესში ობიექტურობის გაცდა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რასაც თავის მხრივ, უზრუნველყოფს საქმიანობის შეფასების გამართული სისტემა. უნდა აღინიშნოს ის მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორიცაა: პერსონალის სამუშაოს შეფასების მექანიზმები და პერსონალის განვითარებზე ზრუნვა, საჭიროებების დადგენა და მათი

⁵³ პაიჭაძე, ნ. *ადამიანური რესურსების მართვა*. თბილისი: ივერიონი 2017, 9-10

⁵⁴ ბერიძე, რ. *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი. 2011

⁵⁵ ბერიძე, რ. *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი. 2011, გვ. 41

⁵⁶ ბერიძე, რ. *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი. 2011, გვ. 51

მოტივირება ხარვეზების გამოსასწორებლად. აღნიშნული პროცესის მნიშვნელოვანი მხარეა - პერსონალის ინფორმირებულობა მათი საქმიანობის შეფასების მნიშვნელობაზე, ჩართულობასა და მექანიზმებზე. ამ მეთოდით ხდება პერსონალის მართვის პროცესის ხარვეზებისა და მიღწევების დადგენა.

კადრების გადინებაზე, მიზნის მიღწევის შეფერხებაზე მეტყველებს მოტივაციის ფაქტორებზე ნაკლები კონცენტრაცია და მოითხოვს მიდგომების შეცვლას. დღესდღეობით, აღნიშნული პრობლემების წინაშე დგას ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებები.

მოტივაციის არსი და მნიშვნელობა:

პერსონალის მენეჯმენტი არის: ორგანიზებული, ეკონომიკური და სოციალური ღონისძიებების სისტემა - ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის, სამუშაო ძალის პოტენციალის განვითარებისა და ეფექტიანად გამოყენების პირობების შექმნისათვის. პერსონალის მენეჯმენტი არსებობს უწყვეტი პროცესის ფორმით, რომელიც მიმართულია მუშაკების მოტივაციის მიზნობრივ ცვლილებაზე მათგან მაქსიმალური უკუგების მისაღებად.⁵⁷

ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება ჩაითვალოს მოტივაციის საწყისად, რადგან ფაქტორები, რომლებიც მოტივაციაზე მოქმედებს და ზოგადად, ორგანიზაციის კლიმატი არის მოტივატორი დასაქმებულისთვის. ავტორი ნ. პაიჭაძე⁵⁸ გამოყოფს შრომით მოტივაციაზე მოქმედ ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა: ეკონომიკური ნორმატივებისა და შეღავათების სისტემა, შრომის ანაზღაურების სიდიდე და შემოსავლების განაწილების სამართლიანობა, მდგომარეობა შრომით კოლექტივში, აღიარება ირგვლივ მყოფთაგან, შრომის პირობები და შინაარსობრიობა, კარიერული მოსაზრებანი, სამუშაოს ხასიათი (რამდენად საინტერესოა იგი და მისი შესრულება მოითხოვს თუ არა შემოქმედებით მიდგომას), თვითდამკვიდრების სურვილი და მუდმივი რისკი, შინაგანი კულტურა და ა.შ.

59

ნ.პაიჭაძე⁶⁰ აღნიშნავს, რომ მოტივაცია ესაა, ადამიანის მიერ გარეთა (სტიმულები) და შიდა (მოტივები) ფაქტორების კომპლექსური ზემოქმედებით განსაზღვრული ქცევის ამა თუ იმ ტიპის შეგნებული არჩევნის შინაგანი პროცესი (პაიჭაძე, გვ.269)

⁵⁷ გვენცაძე, ნ., ადამიანური რესურსების მართვა. " თბილისი: ტექნიკური უნივერსიტეტი 2008, გვ 7.

⁵⁸ პაიჭაძე, ნ., ადამიანური რესურსების მართვა. თბილისი: ივერიონი 2019

⁵⁹ პაიჭაძე, ნ., ადამიანური რესურსების მართვა. თბილისი: ივერიონი 2019, გვ.270

⁶⁰ პაიჭაძე, ნ., ადამიანური რესურსების მართვა. თბილისი: ივერიონი 2019

რა არის მოტივაციის არსი? - ავტორი,⁶¹ ასევე გამოყოფს, პერსონალის მართვის საკითხში მოტივაციის სამ ტიპს: „პირველი ტიპისაა მომუშავეები, რომლებიც უმეტესად ორიენტირებულნი არიან შრომის შინაარსიანობასა და მის საზოგადოებრივ სარგებლიანობაზე; მეორე ტიპს განეკუთვნებიან მომუშავეები, რომლებიც უმეტესად ორიენტირებულნი არიან შრომის ანაზღაურებასა და სტატუსზე; ხოლო მესამე ტიპისაა მომუშავეები, რომლებთანაც სხვადასხვა მაჩვენებელი დაბალანსებულია.“⁶²

შეგვიძლია ვთქვათ, რომ პირველი ტიპის და მეორე ტიპი კატეგორიებში მოიაზრება მასწავლებელი, რომელსაც გააზრებული უნდა ჰქონდეს იმ საქმის უდიდესი შინაარსი და სარგებლიანობა, რაც მომავალი თაობის აღზრდას, სწორი ღირებულებებისა და ცოდნის გადაცემას გულისხმობს.

„ბიჰევიორისტული შეხედულება, რომ ადამიანების მოტივირება შესაძლებელია პოზიტიური და ნეგატიური ფაქტორების მონაცვლეობით, ფართოდ არის მიღებული და გამოიყენება საგანმანათლებლო ორგანიზაციებში. დამსახურების მიხედვით ანაზღაურება, ანგარიშვალდებულების მოთხოვნა, ოფიციალურ ზედამხედველობაზე აქცენტი, საქმიანობის შედეგების წლიური შეფასება, რაც დაკავშირებულია თანამდებობაზე ხელახლა დანიშვნასთან, მასწავლებლების აღიარება არის მხოლოდ მცირე ნაწილი იმ საშუალებებისა, რომელთა მეშვეობით ხდება მოტივაციის კონცეფციის რიტუალურად გამოყენება საჯარო სკოლების პრაქტიკაში.“⁶³

ავტორების (ოუენსი და ვალენსკი) აზრით, მოტივირების ძირითადი ფაქტორი თვითონ ადამიანებშია. მოტივირების კოგნიტური და ჰუმანისტური თეორიები მომდინარეობს შეხედულებიდან, რომლის მიხედვითაც, ადამიანი ფსიქოლოგიურად და ფიზიოლოგიურად ვითარდება მისი ბიოლოგიური მონაცემების მიხედვით. პიროვნების შინაგანი შესაძლებლობები, განსაკუთრებით ემოციურ და შემეცნებითი, წარმოქმნის გრძნობებს, მისწრაფებებს, მიდგომებსა და აზრებს, რაც შეიძლება იძლეოდეს მოტივაციას, ან არა. ამ შეხედულების მიხედვით, ორგანიზაციებში სტიმულის გაზრდა, წარმოშობს ალბათობას, რომ წევრების შესაძლებლობები, როგორც ინტელექტუალური, ასევე, ემოციური, განვითარდება და ასევე გაიზრდება ენთუზიაზმი.⁶⁴

⁶¹ პაიჭაძე, ნ., ადამიანური რესურსების მართვა. თბილისი: ივერიონი 2019

⁶² პაიჭაძე, ნ., ადამიანური რესურსების მართვა. თბილისი: ივერიონი 2019 გვ. 270

⁶³ ოუენსი, რ.ჯ. ვალენსკი, თ.ს. ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში. 10-ე გამოცემა. განათლების მართვის პროექტი გვ. 522

⁶⁴ ოუენსი, რ.ჯ. ვალენსკი, თ.ს. ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში. 10-ე გამოცემა. განათლების მართვის პროექტი გვ 523

ხაზი უნდა გაესვას იმ ფაქტს, რომ ორგანიზაციულ კულტურას მნიშვნელოვანი როლი უჭირავს პერსონალის მართვის და მოტივაციის პროცესში. როგორც ავტორი ნ. გვენცაძე⁶⁵ აღნიშნავს, ორგანიზაციული კულტურა - ესაა უმნიშვნელოვანესი ვარაუდების, განზრახვების ნაკრები, მიღებული ორგანიზაციის წევრების მიერ და ასახული ორგანიზაციის მიერ გაცხადებულ ღირებულებებში, რომლებიც ადამიანებს აძლევს მათი ქცევისა და მოქმედებების ორიენტირებს. ეს ღირებულებითი ორიენტაციები გადაეცა ინდივიდებს სულიერი და მატერიალური შიდა ორგანიზაციული ურთიერთობების სიმბოლური საშუალებით.⁶⁶

გარემო და გარემომყოფი ადამიანები, საერთო ღირებულებები, როგორც ავლნიშნეთ ის მოტივებია, რომელიც განაპირობებს თანამშრომლის მონდომებას, ენთუზიაზმსა და მიზანდასახულობას.

მოტივაციის გავლენა შესრულებულ სამუშაოზე

მკვლევრების: გ.შუბლაძე, ბ.მდებრიშვილი, ფ.წოწკოლაურის⁶⁷ კვლევების მიხედვით, შრომითი რესურსების განვითარებაში აუცილებელი მომენტი შრომის შედეგების შეფასება. შედეგების შეფასება ორგანიზაციაში განიხილება, როგორც კონტროლის ფუნქციის გაგრძელება. შედეგების შეფასება საჭიროებს ხელმძღვანელების მიერ ინფორმაციის შეგროვებას თუ რამდენად ეფექტიანად ასრულებენ მუშაკები თანამდებობრივ მოვალეობებს. ამ ინფორმაციას შემდეგ, ხელმძღვანელი აწვდის და აძლევს მას დამოუკიდებელი ქმედებების განხორციელების შესაძლებლობას. საქმიანობის შედეგების შეფასება ემსახურება სამი მიზნის: ადმინისტრაციულის, საინფორმაციოსა და მოტივაციის მიზნის მიღწევას.⁶⁸

ამავე ავტორების მიხედვით,⁶⁹ მოტივაციის მიზანია, მუშაკთა ქცევის კონტროლი და რეგულირება. შრომის შედეგების შეფასება მუშაკთა ქცევის მოტივაციის კარგი საშუალებაა. მაღალი შრომითი მიღწევებისთვის მაღლობის გამოცხადება, დაწინაურება, დადებით გავლენას ახდენს ადამიანებზე და უბიძგებს მათ მუშაობის გაუმჯობესებისაკენ.

⁶⁵ გვენცაძე, ნ. ადამიანური რესურსების მართვა. " თბილისი: ტექნიკური უნივერსიტეტი 2008

⁶⁶ გვენცაძე, ნ. ადამიანური რესურსების მართვა. " თბილისი: ტექნიკური უნივერსიტეტი 2008 გვ. 18

⁶⁷ შუბლაძე, გ. მდებრიშვილი, ბ. წოწკოლაური, ფ. მენეჯმენტის სფაუძვლები. თბილისი: "უნივერსალი" 2008

⁶⁸ შუბლაძე, გ. მდებრიშვილი, ბ. წოწკოლაური, ფ. მენეჯმენტის სფაუძვლები. თბილისი: "უნივერსალი" 2008 გვ. 174-175

⁶⁹ შუბლაძე, გ. მდებრიშვილი, ბ. წოწკოლაური, ფ. მენეჯმენტის სფაუძვლები. თბილისი: "უნივერსალი" 2008

შრომის შედეგების შეფასება პერიოდულად უნდა განხორციელდეს. პერიოდულობას განსაზღვრავს სამუშაოს ხასიათი და კოლექტივში არსებული ფსიქოლოგიური კლიმატი. შემოწმების პროცესში უნდა გამოვლინდეს თითოეულის წარმატება, ყოველი წინ გადადგმული ნაბიჯი და რაც მთავარია, ყოველ შედეგს აუცილებელია მოჰყვეს სათანადო რეაგირება ფირმის მენეჯმენტის მხრიდან.⁷⁰

„სამუშაოს შესრულების მართვა შესაძლებელია იყოს წინაპირობა მთელი რიგი ჯილდოებისა, იმისათვის, რომ ხელი შეუწყოს სამუშაოში ჩართულობასა და სამუშაოსადმი ვალდებულებას. ამ ჯილდოებს შეუძლია ჰქონდეს აღიარების ფორმა უკუკავშირის, მისაღწევი შესაძლებლობების, გასავითარებელი უნარების არეალის და კარიერული გზის მიმართულების მეშვეობით.“⁷¹

შედეგი, რომელსაც მასწავლებელი დებს და მისი შესრულებული სამუშაო სათანადოდ და ობიექტურად ფასდება, არის მოტივაციის ამაღლების ერთ-ერთი განმსაზღვრელი მიზეზი.

დინ სპიტზერი განიხილავს სამუშაოს შეფასების მთავარ ფუნქციებს: შეფასება წარმართავს ქცევას, შეფასება ზრდის სამუშაოს შეფასების სიცხადეს, შეფასება ფოკუსირებს ყურადღებაზე, შეფასება განსაზღვრავს მოლოდინებს, შეფასება ზრდის პასუხისმგებლობას, შეფასება ზრდის მიუკერძოებლობას, შეფასება უზრუნველყოფს მიზნების დასახვის საწყისებს, შეფასება აუმჯობესებს აღსრულებას, შეფასება უზრუნველყოფს თანმიმდევრულობას, შეფასება აადვილებს უკუკავშირს, შეფასება აუმჯობესებს გადაწყვეტილების მიღებას, შეფასება აუმჯობესებს პრობლემის გადაჭრას, შეფასება ზრდის გაგებას, შეფასება აადვილებს პროგნოზირებას, შეფასება ამაღლებს მოტივაციას.⁷²

ამ საკითხის განხილვისას მნიშვნელოვანია განვიხილოთ შემდეგი სამართლებრივი დოკუმენტები, ერთ-ერთ ასეთ დოკუმენტს წარმოადგენს მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემა, რომლის ამოცანაა მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის ერთიანი სისტემის დანერგვა, რომელიც უზრუნველყოფს საუკეთესო კადრების შენარჩუნებას, არსებული მასწავლებლების მოტივაციისა და სტატუსის ამაღლებას.

⁷⁰ შუბლაძე, გ. მდებრიშვილი, ბ. წოწკოლაური, ფ. მენეჯმენტის სფაუძელები. თბილისი: "უნივერსალი" 2008, გვ. 174

⁷¹ Armstrong, M. "Performance Management". Kogan Page. 2000 გვ. 151

⁷² Spitzer, D. (2007). "Transforming Performance Management". American Management Association. 2007. გვ.17

ამავე სქემის მე-5 თავის, 29-ე მუხლის მიხედვით გამოკვეთილია მასწავლებლის შეფასების შემდეგი ტიპები:

ა) გარე შეფასება:

ა.ა) საგნის გამოცდა და წამყვანი/მენტორი მასწავლებლის სტატუსის შესაბამისი პროფესიული უნარების გამოცდა;

ა.ბ) კომპლექსური შეფასება, რომელიც მოიცავს წამყვანი მასწავლებლისა და მენტორი მასწავლებლის სტატუსის მოსაპოვებლად შესაბამისად უფროსი და წამყვანი მასწავლებლის შეფასებას და შედგება თეორიული (სტატუსის შესაბამისი პროფესიული უნარების გამოცდა) და პრაქტიკული ნაწილებისგან;

ბ) შიდა შეფასება, რომელიც წარმოადგენს დირექტორის მიერ დამოუკიდებლად ან ხარისხის განვითარებისა და პროფესიული მხარდაჭერის ჯგუფთან (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) ერთად მასწავლებლის მიერ შრომითი ხელშეკრულებით, მასწავლებლის პროფესიული სტანდარტით და სქემის მე-4 მუხლით განსაზღვრული ზოგად საგანმანათლებლო დაწესებულების ბაზაზე პროფესიული განვითარების აქტივობების მონიტორინგის შედეგად გაცემულ უკუკავშირს.⁷³

საგანმანათლებლო კვლევების ეროვნული ცენტრი მიერ ჩატარებული 2023 წლის მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემის შეფასების მიხედვით, (კვლევის ერთ-ერთი საგანი გახლდათ მასწავლებლის შეფასება.) მასწავლებლები და დირექტორები გამოთქვამენ უკმაყოფილებას შეფასების კრიტერიუმებთან დაკავშირებით. შეფასების პროცედურების შეუსაბამობაა ძლიერი იმპლიკაციის მქონე შეფასებისათვის საჭირო ვალიდობისა და სანდოობის მოთხოვნებთან. აღსანიშნავია, ნდობის დაბალი მაჩვენებელი მასწავლებლის შეფასების შედეგების მიმართ. სკოლის დაბალი გავლენა მასწავლებლის შეფასებაზე უარყოფითად აისახება სკოლის მიმართ მასწავლებლის ანგარიშვალდებულებაზე და მის ჩართულობაზე სასკოლო საქმიანობაში. კვლევა აღნიშნავს სკოლისთვის მასწავლებლის შეფასების უფლების დელეგირების საჭიროებასა და მიუთითებს, რომ გარე შეფასებაზე ორიენტირებული მიდგომა არ ზრდის მასწავლებლის ეფექტიანობას.⁷⁴

⁷³ საქართველოს მთავრობის დადგენილება N390 2020 წლის 26 ივნისი. "მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემის დამტკიცების შესახებ" საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 23 მაისის N241 დადგენილებაში ცვლილებების შეტანის თაობაზე.

⁷⁴ მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემის შეფასება 2023.

მეთოდოლოგია

კვლევის დროს გამოყენებული იქნა კვლევის თვისებრივი მეთოდი, სიღმისეული ინტერვიუ, ჩატარდა 13 ინტერვიუ, სამ ხელმძღვანელ პირთან და ათ მასწავლებელთან. კითხვები შეიქმნა სამაგიდო კვლევის ანალიზის საფუძველზე.

შედეგების ანალიზი: კვლევაში მონაწილე პირებმა აღნიშნეს, რომ

1. მათთვის მნიშვნელოვანია ის საერთო ღირებულებები, რომელსაც სკოლა იზიარებს.
2. მნიშვნელოვანია ანაზღაურება.
3. უფრო მოტივირებულნი არიან, როდესაც მათი შრომა აღიარებული და დაფასებულია, თუნდაც, სიტყვიერი ფორმით.
4. დამღლელია ბიუროკრატიული მიდგომები, რომლის კეთებაც უწევთ სასწავლო პროცესის პარალელურად.
5. მოქნილი სამუშაო გარემო და ხელმძღვანელობის მხრიდან ხელშეწყობა არის მოტივატორი მასწავლებელთათვის.
6. მათ პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა და ხელშეწყობა, სკოლის მხრიდან იქნება კონფერენციებსა თუ ტრენინგებზე დასწრება.
7. გადინება, ხშირ შემთხვევაში, ხდება ემოციური გადაწყვის საფუძველზე. მასწავლებლები აღნიშნავენ, რომ, უბრალოდ, გარემოს შეცვლას საჭიროებენ.
8. ხელმძღვანელები და მასწავლებლები ხაზს უსვამენ იმ ფაქტს, რომ მორალური მხარდაჭერა მათთვის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტია სამუშაო პროცესში.
9. დადებით სოციალური გარემოში მუშაობა მათ უქმნით გუნდის წევრობის შეგრძნებას.
10. მასწავლებლები სამსახურიდან წასვლის ერთ-ერთ მიზეზად პროფესიულ გადაღლას ასახელებენ.
11. მასწავლებლები აღნიშნავენ, რომ ხანდახან მათთვის მოტივატორი არის სკოლის ცვლილება პოზიციის, საფეხურის მიხედვით.
12. მათთვის მნიშვნელოვანია ჰქონდეთ თავისუფლება გაკვეთილის დაგეგმვის პროცესში.
13. მასწავლებლები აღნიშნავენ, ზოგადად მოტივაციის ნაკლებობას.

დასკვნა/რეკომენდაციები:

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე შეგვიძლია ხაზი გავუსვათ შემდეგ ფაქტორებს:

- მასწავლებლის მოტივაციისათვის აუცილებელია: სკოლამ შექმნას ის გარემო და კლიმატი, სადაც მასწავლებელი თავს გძნობს გუნდის წევრად, ხედავს შრომის დაფასებასა და აღიარებას. სკოლასთან ერთად იზიარებს საერთო ღირებულებებს.
- სკოლამ უნდა უზრუნველყოს დადებითი სოციალური გარემო სხვადასხვა ღონისძიებების ჩატარებით. თანამშრომლობითი გარემოს შექმინთა და ხელშეწყობით.
- სირთულეს წარმოადგენს მასწავლებლის პროფესიული გადაწყვეტის მართვა. უმჯობესი იქნება ფსიქოლოგების ჩართვა, მასწავლებელთა დახმარება და შეხვედრები ამ საკითხის მოსაგვარებლად.
- მასწავლებელთა დატვირთვა ნაკლები ბიუროკრატიული ვალდებულებებით, რომლის გაკეთებაც უწევს მასწავლებელს სასწავლო პროცესის პარალელურად
- მასწავლებელთა შეფასების მეანიზმების შეცვლა და მორგება პერსონალზე.
- წარმატებული სკოლების მაგალითმა აჩვენა თანამშრომლობითი კულტურის მაღალი დონე
- მასწავლებელთა მოტივაციის ამაღლება, პროფესიული გადაწყვეტის პრევენცია და სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება კრიტიკულად მნიშვნელოვანი განათლების ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

გამოყენებული ლიტერატურა

ბერიძე, რ. (2011). *ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი*. თბილისი.

პაიჭაძე, ნ. (2019). *ადამიანური რესურსების მართვა*. თბილისი: ივერიონი

გვენცაძე, ნ. (2008) *ადამიანური რესურსების მართვა*. " თბილისი: ტექნიკური უნივერსიტეტი

შუბლაძე, გ. მღებრიშვილი, ბ. წოწკოლაური, ფ.(2008) *მენეჯმენტის სფაუძვლები*. თბილისი:"უნივერსალი"

ოუენსი, რ.ჯ. ვალესკი, თ.ს. *ორგანიზაციული ქცევა განათლებაში*. 10-ე გამოცემა. განათლების მართვის პროექტი

Amstrong, M. (2000). *"Performance Management"*. Kogan Page.

Spitzer, D. (2007). *"Transforming Performance Management"*. American Management Association.

საქართველოს მთავრობის დადგენილება N390 2020 წლის 26 ივნისი."მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემის დამტკიცების შესახებ"

საქართველოს მთავრობის 2019 წლის 23 მაისის N241 დადგენილებაში ცვლილებების შეტანის თაობაზე.

მასწავლებლის პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის სქემის შეფასება 2023. (საგანმანათლებლო კვლევების ეროვნული ცენტრი)