



სსიპ გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი

თამარ საბაშვილი

თანამედროვე სკოლის ორგანიზაციული გარემოს მართვის
პრობლემები

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია სოციალურ მეცნიერებათა,
ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის ფაკულტეტზე განათლების
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ხელმძღვანელი: ნინო ორჯონიკიძე

პროფესორი

გორი

2020

ანოტაცია

ნაშრომი შეეხება თანამედროვე ქართული სკოლის ორგანიზაციული გარემოს მართვის პრობლემებს. კვლევაში გამოვიყენეთ რაოდენობრივი მეთოდი, ონლაინ კითხვარის საშუალებით გამოვიკითხეთ გორისა და გორის რაიონების სკოლები.

კვლევის შედეგებმა გვიჩვენა, რომ სკოლის ორგანიზაციული გარემო არის: პოზიტიური, მოსწავლეზე ორიენტირებული, მშვიდი, კოლეგიალური, თანაბარი ჩართულობის მქონე, მიმღებლობითი. გამოკითხულთა უმრავლესობა აქტიურად არის ჩართული სკოლის სხვადასხვა საორგანიზაციო საკითხებში, გამოკითხულთა 100% ადასტურებს, რომ დირექტორი არ არის ერთპიროვნული.

მასწავლებელთა 100% ადასტურებს იმას, რომ სკოლაში მოქმედებს ურთიერთდასწრების კულტურა მასწავლებლების მხრიდან, რაც მისაღებია კოლეგებისათვის. ისინი გაგებით ეკიდებიან და ითვალისწინებენ რეკომენდაციებს.

გამოკითხულთა თითქმის 100% თვლის, რომ საგანმანათლებლო დაწესებულების ორგანიზაციულ გარემოს განაპირობებს სამუშაო გარემო და მაღალკვალიფიციური პერსონალი, 55,5% ფიქრობს - ლიდერსა და ძლიერ ინფრასტრუქტურაზე, 10,3% - რეპუტაციაზე, 34,2% - მყარ ფინანსურ რესურსზე.

ორგანიზაციული გარემოს მართვის მნიშვნელოვანი პრობლემაა ლიდერის არაპროფესიონალიზმი, პროფესიონალის ნაკლებობა, მოვალეობების არათანაბრად შესრულება, უპასუხისმგებლო დამოკიდებულება, სიახლეებისადმი შიში და მისი მიუღებლობა, მყარი ფინანსური რესურსის, მოტივაციისა და თანამშრომლობის ნაკლებობა, სკოლის ინფრასტრუქტურის მონეწვრიგება, სასწავლო რესურსი.

ანოტაცია

თამარ საბაშვილი

თანამედროვე სკოლის ორგანიზაციული გარემოს მართვის პრობლემები

The paper deals with the problems and challenges of managing the organizational environment of the modern Georgian school. We used a quantitative method in the research, we surveyed schools of different cities and districts through an online questionnaire: Tbilisi, Rustavi, Tskneti, Khashuri, Kareli. We processed the data using GOOGLE FORM and EXCEL. The study showed that the school's organizational environment is: positive, functional, student-centered, calm, collegial, with equal involvement, receptive, focused on developing students' 21 skills. The majority of respondents 88.9% actively participate in various organizational issues of the school, 100% of respondents confirm that the principal is not single and agree on certain issues with colleagues. The school promotes 100% of respondents in professional development. Also, 100% of teachers confirm that the school has a culture of mutual attendance on the part of teachers, which is what colleagues like, understand the meaning, and follow the recommendations. The organizational environment of the educational institution is determined by various factors. 100% agree that these factors are: work environment and highly qualified staff, 66.7% focus on the leader and strong infrastructure, 11.1% - on the reputation, 55.6% - on a solid financial resource. The main problems of managing the organizational environment were: unprofessionalism of the leader, lack of professionalism, unequal performance of duties, irresponsible attitude, non-observance of rules and procedures, fear of innovation and its unacceptability, solid financial resources, motivation to motivate school restructuring and lack of cooperation. The main

challenge of managing an organizational environment is to keep up with all the modern challenges and actively adopt innovation, management skills, experience to create a healthy, safe and high level of educational space. By introducing innovative ideas, managing and organizing the organizational environment of a modern Georgian school, a quiet work environment, an unhealthy competitive environment, students could apply theoretical knowledge in practice

შინაარსი

შესავალი-----	
თავი I. ორგანიზაციული გარემოს მართვის პრობლემები-----	8
1.1 თანამედროვე ორგანიზაციული გარემოს კულტურა-----	8
1.2 პირველი ღონისძიებები განათლების სისტემის რეფორმირების გზაზე-----	19
1.3 სკოლის მართვის სტილისა და კულტურის კომპეტენციები-----	22
თავი II. ორგანიზაციული გარემოს მართვა, კვლევის შედეგები-----	25
2.1 ლიდერის როლი საგანმანათლებლო ორგანიზაციაში-----	25
2.2 ორგანიზაციული გარემოს მართვის კვლევის მონაცემთა ანალიზი-----	27
დასკვნა-----	43
გამოყენებული ლიტერატურა-----	46
დანართი #1-----	47

შესავალი

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია მისი მართვის ხარისხზე, მიღებული გადაწყვეტილებების სიზუსტესა და ოპერატიულობაზე. ორგანიზაციის წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია, რომ ნათლად იყოს განსაზღვრული მისი ძირითადი მიზნები და პრიორიტეტები, რამდენად სწორად იყენებს ადამიანურ რესურსს ესა თუ ის ორგანიზაცია, რამდენად სწორად ხდება საქმის გადანაწილება და რამდენად არიან თანამშრომლები ჩართულები ამ პროცესში.

თანამედროვე სამყაროში სკოლის ორგანიზაციული გარემოს მართვა დიდი გამოწვევებისა და პრობლემების წინაშე დგას. განათლების სისტემა ერთ-ერთი მონინავეა სიახლეებით. ეს რა თქმა უნდა კარგია, რადგან ის ვითარდება იხვეწება და ნელ-ნელა სრულყოფისკენაც მიდის.

მეტად რთულია მიჰყვე ყველა იმ ცვლილებას რასაც განათლების სისტემა და შემდეგ უკვე სკოლის ორგანიზაციული გარემო გთავაზობს. დანერგო ახალი მიდგომები ჩაანაცვლო პედაგოგები, მოერგო ახალ მეთოდებს. თუმცა ეს ყველაფერი ძალიან მნიშვნელოვანია სკოლის ორგანიზაციული გარემოს მართვისას.

დღეისათვის ერთ-ერთი ყველაზე აქტუალური თემაა ორგანიზაციული გარემოს მართვა, რომელიც რეალურად დიდი გამოწვევების წინაშე დგას.

ნებისმიერ ორგანიზაციას და მათ შორის საგანმანათლებლო დაწესებულებასაც გააჩნია თავისი კულტურა , რომლის დაცვა და გათვალისწინება მნიშვნელოვანია. საგანმანათლებლო სისტემაში კონკურენცია საკმაოდ მაღალია, სწორედ ამიტომ მათი მთავარი ამოცანაა მოოსწავლეებს, მასწავლებლებს , მშობლებს შესთავაზონ ისეთი გარემო სადაც თავს უსაფრთხოდ, დაცულად, წარმატებულად და საიმედოდ იგრძნობენ.

კვლევის პროცესში გამოიკვეთა სამიზნე სკოლებში არსებული ზოგადი მდგომარეობა და შემდგომ დაიგეგმა აქტივობები, ნაშრომში განსზღვრულია კვლევის მიზანი, დასმულია საკვლევი კითხვები, რომელზეც პასუხი განსაზღვრავს კვლევის ეფექტურობას. საკითხის აქტუალობას განაპირობებს მასწავლებლებისა და ადმინისტრაციის წარმომადგენლების დამოკიდებულება სასწავლო პროცესის მიმართ. ნაშრომში განსაზღვრულია ღირეცის, მასწავლებლის და ზოგადად სასკოლო კულტურის როლი, როგორც მოსწავლის მოტივაციის ხელშემწყობი ფაქტორი.

კვლევის მიზანი იყო ქართული სკოლის ორგანიზაციული გარემოს მართვის პრობლემების შესწავლა. იმის გარკვევა თუ კონკრეტულად რა გამოწვევის წინაშე დგას სკოლები. კვლევის საფუძველზე დაყრდნობით დაგვედგინა რამდენად ორიენტირებული იყო სკოლები სიახლეებისა და განვითარებისათვის. ამ მიზნით პერსონალის დამოკიდებულებები და ღირებულებები სხვადასხვა მიმართულებით გამოვიკვლიეთ:

- პროფესიულ განვითარებასთან ერთად სკოლის განვითარებას
- კოლეგებს შორის თანამშრომლობა
- თანამედროვე და ინოვაციური სასწავლო პრაქტიკა

- უსათრთხო გარემოზე ზრუნვა

კვლევის ინსტრუმენტი იყო თვით ადმინისტრაციული კითხვარი. კვლევაში მონაწიმთა შეგროვებისა და დამუშავებისათვის გამოვიყენეთ სოციოლოგიური კვლევის რაოდენობრივი მეთოდი - ონლაინ ანკენტირება. თვით ადმინისტრაციული კითხვარი შეიქმნა მასწავლებლებისათვის, რომლებიც განსხვავებულ ორგანიზაციულ გარემოს წარმოადგენენ. კითხვარი შედგებოდა როგორც დახურული ასევე ღია კითხვებისაგან. შედგენილი კითხვარიდან 10 იყო დახურული, ხოლო 3 - ღია კითხვა.

სამაგისტრო ნაშრომში წარმოდგენილი კვლევითი კომპონენტი განხორციელდა დამოუკიდებლად, უშუალოდ ხელმძღვანელის მეთვალყურეობის ქვეშ, დაცულია პერსონალური მონაცემების დაცვისა და ინფორმაციის სანდოობის პრინციპები. ნაშრომში პრობლემური საკითხი დამუშავებულია მეცნიერული მეთოდებით, შედეგები კი წარმოდგენილია შესაბამისი არგუმენტებით

თავი I. ორგანიზაციული გარემოს მართვის პრობლემები

1.1 თანამედროვე ორგანიზაციული გარემოს კულტურა

ორგანიზაციული გარემო უნდა გამოხატავდეს ორგანიზაციის ძირითად მიზნებს, იდეებს, დამოკიდებულებას. ეს ყველაფერი კი გაერთიანებული და წარმოდგენილი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნებსა და მისიაში, რომელიც ყველა დაინტერესებული პირისათვის ხელმისაწვდომი და საინტერესო იქნება.

მნიშვნელოვანია ასევე ის ფაქტიც, რომ მისია და მიზანი არ უნდა წარმოადგენდეს მხოლოდ უბრალო დოკუმენტს. ნებისმიერი ორგანიზაციული გარემოსთვის მნიშვნელოვანია, რომ იმუშაოს იმ მომავალის შექმნაზე, რომელიც განერილი ექნებათ მისიასა და ხედვაში.

სკოლის ორგანიზაციულ გარემოზე საუბრისას აუცილებელია, რომ გამოვყოთ თანამშრომლობითი კულტურა, რომელიც უმნიშვნელოვანესია ამ საკითხთან მიმართებაში.

თანამშრომლობითი კულტურის დროს სკოლის ყველა წარმომადგენელი გაერთიანებულია საერთო ღირებულებებისა და ინტერესების გარშემო. თითოეული მოსწავლელის მოვალეობაა იზრუნოს მოსწავლეების განვითარებაზე, წინსვლაზე, იმ პოტენციალის აღმოჩენასა და გამოყენებაზე, რომელიც თითოეული მოსწავლეს გააჩნია. თითოეულმა მათგანმა უნდა დაიცვას მოსწავლის ინტერესები და ღირებულებები. შესთავაზონ ისეთი გაკვეთილები, რომლებიც მათთვის მისაღები და საინტერესო იქნება. ნამდვილი თანამშრომლობის პირობებში კომუნიკაცია მხოლოდ შეხვედრების დონეზე არ ხდება და იგი აუცილებლად გრძელდება საკლასო ოთახებსა და სამუშაო პროცესში.

ორგანიზაციულ გარემოში ჩართული ნებისმიერი პედაგოგი უნდა აანალიზებდეს მონაცემებს თითოეული მოსწავლის შესახებ, საერთო პრობლემების შესახებ და შემდეგ ერთად ცდილობდნენ ამ პრობლემების მოგვარებას.

სკოლის ორგანიზაციული გარემოს მართვის პრობლემებისა კვლევა დაეხმარება :

სახელმწიფო უწყებებს

- მეტი ყურადღება გაამახვილონ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში იმ კონკრეტულ პრობლემებზე და გამონვევებზე რასაც კვლევა გვაჩვენებს.
- კვლევის შედეგების ანალიზის საფუძველზე განსაზღვრონ ზოგადი განათლების სისტემაში განსხორციელებელი ცვლილებები
- უკეთ დაინახონ იმ ცვლილებების შედეგები : როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი რაც განათლების თითოეული რეფორმას მოჰყვა.

სკოლებს:

- სწორად გადაჭრან და მოაგვარონ სკოლის ორგანიზაციული გარემოს მართვის პრობლემები და გამონვევები
- ნათლად დაინახონ რა პრობლემების წინაშე დგას თითოეული სკოლა და შესაბამისად თითოეული მოსწავლე
- რეალურად შეათვასონ საკუთარი შესაძლებლობები, ის განსხვავებები რომლითაც თითოეული სკოლა ერთმანეთისაგან გამორჩეული უნდა იყოს, დაადგინონ საკუთარი უნიკალურობა.

მნიშვნელოვანი ფაქტია ისიც, რომ სკოლის ორგანიზაციული გარემო პირდაპირპროპორციულია სასწავლო გარემოს მიმართ. სწორედ ამიტომ მისი მართვა პირდაპირ აისახება ზოგადასაგანმანათლებლო დაწესებულების მართვაზეც, ამ ყველაფრის გათვალისწინებით შემუშავებულია კონკრეტული რეგულაციები ზოგადი განათლების შესახებ საქართველოს კანონში, მასწავლებლის პროფესიულ სტანდარტში, მოსწავლის, მასწავლებლისა და დირექტორის პროფესიული ეთიკის კოდექსსა და ეროვნულ სასწავლო გეგმაში, რომელიც სკოლის ადმინისტრაციას აძლევს საშუალებას მართოს ეს სეგმენტი. ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება დაკავშირებულია ადამიანის გამოცდილებასთან, რომელიც ითვალისწინებს მასში მყოფი წევრების რწმენასა და ფასეულობებს. რა თქმა უნდა ორგანიზაციული კულტურა მართვისათვის ერთ-ერთი ძირითადი მექანიზმია. ორგანიზაციული კულტურა დიდ ზეგავლენას განიცდის ეროვნული კულტურის მხრიდან ჩამოყალიბების პროცესში.

ორგანიზაციული კულტურის ან თუნდაც მართვის შესწავლისასა შეუძლებელია არ გავითვალისწინოთ ქვეყნის კულტურა და მისი თავისებურებები. სწორედ აქედან გამომდინარე ხდება იმ გამოწვევებთან გამკლავება, რომელიც ორგანიზაციის წინაშე დგას.

თითოეული ორგანიზაცია გამორჩეულია თავისი მიდგომებითა და ხერხებით სხვა ორგანიზაციებისაგან. ორგანიზაციების ინდივიდუალურობა დიდ როლს თამაშობს ორგანიზაციული კულტურის ცნებაში.

ორგანიზაციული კულტურის ძირითადი ამოცანაა შრომითი პოტენციალის განვითარება, რომელიც უნდა გამოხატავდეს ორგანიზაციის ძირითად ღირებულებებს. იგი მართვის იდეოლოგიაა და გამოვლინებას პოულობს ორგანიზაციის მოზნებსა და მისიაში.

ყველაზე მნიშვნელოვანი ღირებულებები ორგანიზაციაში იქმნება მაშინ , როდესაც მისი თანამშრომლები სწორად იაზრებენ როგორც მატერიალური ასევე არამატერიალური მოვლენების მნიშვნელობას.

როგორც წესი სწორედ ღირებულებებია ის მთავარი მოვლენა , რომელიც განსაზღვრავს მთლიანად ორგანიზაციულ საქმიანობას, გადანყვევტილების მიღების წესს,ზოგად მიმართულებას და სხვა.

აქედან გამომდინარე ორგანიზაციული კულტურა საფუძველია მთავარი პროცესისა. ის ახდენს ზეგავლენას ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის ურთიერთობაზე ორგანიზაციული კულტურა ქმნის იმ განწყობას და სიტუაციას , რომელიც ხესაყრელი და სასიამოვნო უნდა იყოს იქ მომუშავეებისათვის.

ორგანიზაციული კულტურა პირველ რიგში უნდა ცდილობდეს ადამიანური რესურსების პოტენციალის ამაღლებას , რომელიც ხელს შეუწყობს პერსონალის სრულყოფილ მუშაობას, ამ ყველაფრისათვის კი მნიშვნელოვანია , რომ ორგანიზაციაში შექმნილი იყოს შესაბამისი გარემო.

ორგანიზაციული გარემოს შექმნის მნიშვნელოვანი მახასიათებლებია : ურთიერთობები თანამშრომლებს შორის, განწყობა იმისათვის რომ კოლეგებმა თავი კარგად და კომფორტულად იგრძნონ, დამკვიდრებული და განახლებული სასწავლო ტრადიციების ერთმანეთთან შერწყმა.

ორგანიზაციული კულტურის ძირითადი მახასიათებლებია:

ორგანიზაციის წევრების მიერი გამოყენებული საკომუნიკაციო ენა, მათი ტრადიციები და ის ქცევები რომელსაც ისინი გარკვეულ სიტუაციებში იყენებენ.

ჯგუფური ნორმები: ურთიერთობების ის სტანდარტები, რომელიც დამახასიათებელია სხვადასხვა ჯგუფებისათვის. რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ შემდეგ უკვე ამ ჯგუფების ქცევაზე.

აღიარებული ღირებულებები: საჯაროდ განცხადებული პრინციპები და ღირებულებებია, რომელთა ასრულებისკენაც ორგანიზაცია მიისწრაფის.

ორგანიზაციის ფილოსოფია: ის პოლიტიკურ-იდეოლოგიური პრინციპები რომლის მიხედვითაც ორგანიზაცია განსაზღვრავს დამოკიდებულებას საკუთარი თანამშრომლებისადმი და კლიენტებისადმი.

საქმიანობის წარმართვის წესები: ის ქცევები რომელსაც ორგანიზაცია იყენებს მუშაობის პროცესში.

ორგანიზაციული კლიმატი: ეს მოიაზრებს ორგანიზაციაში შემავალი წევრებისა და ხელმძღვანელობის დამოკიდებულებას ერთმანეთისადმი, რომელიც პირდაპირპროპორციულია იმ განწყობებისა რასაც თანამშრომლებთან, გარეშე პირებთან ან სხვა ორგანიზაციებთან წარმოადგენენ.

არსებული პრაქტიკული გამოცდილება:

მუშაობის მეთოდები და ტექნიკური ხერხები, რომლებიც გამოიყენება კოლექტივის წევრთა მიერ გარკვეული მიზნების მისაღწევად.

ორგანიზაციული კულტურა არავითარ შემთხვევაში არ უნდა განვიხილოთ მხოლოდ ქცევითი კონტექსტის თვალსაზრისით. აუცილებელია, რომ მას შევხედოთ როგორც საერთო ღირებულებას.

თუ ასე მოვიქცევით ნათლად დავინახავთ, რომ კულტურა საერთო ხედვებისა და ღირებულებების გამაერთიანებელია. რომლის მთავარი მოვალეობაა დაეხმაროს

კოლეგებს სწორად აღიქვან ორგანიზაციაში არსებული რეალობა. ორგანიზაციას გააჩნია ობიექტური და სუბიექტური მახასიათებლები:

ესენია: სუბიექტური და ობიექტური. ობიექტურს მიეკუთვნება ის რეალური პროცესები რომლებიც მიმდინარეობს ორგანიზაციაში, ადამიანთა ქცევები, ურთიერთობები , რომლებიც მათშია დამკვიდრებული და სხვადასხვა რიტუალები.

სუბიექტურ მახასიათებელს მიეკუთვნება ის ღირებულებები, მოლოდინები და განწყობები, რომელსაც ორგანიზაციის თანამშრომლები წარმოადგენენ. ორგანიზაციაში მომუშავე თითოეულ თანამშრომელს საკუთარი წვლილი შეაქვს ორგანიზაციის კულტურის ჩამოყალიბებაში.

როგორც წესი ორგანიზაციული კულტურა ძლიერ ზეგავლენას ახდენს იმ პერსონალზე, რომელიც მასთან თანამშრომლობს. ორგანიზაციული კულტურა წარმოდგენილია, როგორც ეროვნული კულტურის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილი. რა თქმა უნდა ის გამოირჩევა სხვა ქვეყნის ორგანიზაციებში დამკვიდრებული კულტურებისაგან.

აქედან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ , რომ ორგანიზაციული კულტურის შექმნაში მნიშვნელოვანი როლი უჭირავს საზოგადოებრივ კულტურას. მნიშვნელოვანია იმ საზოგადოებისა და სოციუმის კულტურა სადაც ორგანიზაცია იწყებს არსებობასა და ფუნქციონირებას.

როგორც ცალკე აღებული ცნება უნდა აღინიშნოს , რომ კულტურა მუდმივად დინამიკური, ცვალებადია. ის შეიძლება შეიცვალოს სხვადასხვა ფაქტორებიდან გამომდინარე. მისი მართვა და ცვლილება შეგვიძლია დაუსრულებლად. ამ მოსაზრებას კი მიყვავართ იქამდე , რომ კულტურისათვის არ არსებობს კონკრეტული, სტაბილური ადგილი.

სწორედ ეს განაპირობებს მოსაზრებას იმის შესახებ , რომ ორგანიზაციულ კულტურაში აუცილებელია , რომ მუდმივად იყოს სწრაფვა განვითარებისაკენ, ცვლილებებისაკენ , ინოვაციებისაკენ.

ჩვენ უკვე განვიხილეთ ორგანიზაციული კულტურა მისი სოციალური ხასიათიდან გამომდინარე. ჩვენი შემდეგი საკითხი კი შეეხება სკოლის ორგანიზაციულ კულტურას.

ამ საკითხთან დაკავშირებით ჩვენ განვიხილავთ ორგანიზაციის ფუნქციონირების ირლანდიელი სპეციალისტი ჩარლზ ჰენდის მიერ განსაზღვრულ ოთხ ძირითად კომპონენტს, რომელიც ზოგადორგანიზაციულ კულტურას ეხება. ასევე ვისაუბრებთ სასკოლო ორგანიზაციული კულტურის მოდელებზე .

ჩარლზ ჰენდი ორგანიზაციულ კულტურაში გამოყოფდა ოთხ კომპონენტს:

- ძალაუფლების ანუ გავლენის კულტურას (ზევსის კულტურა) - სადაც მნიშვნელოვანი როლი უჭირავს პირად ძალაუფლებას. ეს შეიძლება მივაკუთვნოთ პატარა ორგანიზაციებს სადაც მთელი ძალაუფლება მმართველის ხელშია.
- როლის კულტურა (აპოლონის კულტურა) - სადაც მნიშვნელოვანია როლების მკაცრი ფუნქციური გადანაწილება. მოქმედებს უმაღლესი მართველი ჯგუფი. მსგავსი ორგანიზაციული კულტურა ახასიათებთ საჯარო ორგანიზაციებს.
- ამოცანის შესრულების კულტურა (ათენას კულტურა) - ორგანიზაციული კულტურა , რომელიც პირველ რიგში ორიენტირებულია პროექტების შესრულებაზე.
- ინდივიდუალური კულტურა - ორგანიზაციული კულტურა , რომელიც მასში შემავალ ინდივიდებს აძლევს სრულ თავისუფლებას მოქმედებაში.

მნიშვნელოვანია ეს მომენტი რათა მათ წარმოაჩინონ საკუთარი ინდივიდუალურობა.

სკოლის ორგანიზაციული კულტურის შესწავლისას აუცილებელია რომ ყურადღება გავამახვილოთ თითოეულ მახასიათებელზე, რათა მკაფიოდ შევძლოდ იმის გარჩევა თუ რომელია წამყვანი.

აღსანიშნავია ის ფაქტიც , რომ კვლევისას შესაძლოა მივიღოთ სურათი, რომლის დროსაც მკაცრად არ არის განსაზღვრული ორგანიზაციული კულტურის რომელიმე კონკრეტული მახასიათებელი და მივიღოთ შერეული ტიპის ფუნქციური მოდელი.

ისევე როგორც ორგანიზაციულ კულტურას, ასევე სკოლის კულტურასაც განსაზღვრავს გარეგანი და შინაგანი ფაქტორები.

გარეგანია - ეროვნული ტრადიციები, ეკონომიკური პირობები, კულტურული თავისებურებები.

შინაგანია - ხელმძღვანელის პიროვნული თავისებურებები, სკოლის მისია და ხედვა, მისი მიზნები და ამოცანები, პედაგოგების ზოგადი განათლების დონე და კვალიფიკაცია.

სკოლის ორგანიზაციული კულტური მოდელები მრავალი ინტერპრეტაციით შეიძლება შეგვხვდეს სხვადასხვა სამეცნიერო ნაშრომებში. ერთი პოზიცია რომელსაც ყველა გაიზიარებს მეცნიერებს შორის არ არსებობს. თითოეული მათგანი საკუთარ დამოკიდებულებასა და ხედვას გვთავაზობს ამ საკითხის მიმართ.

ჩვენ შეგვიძლია განვიხილოთ როლური/ფუნქციური კულტურა. მოცემული კულტურა ეფუძნება ორგანიზაციაში როლებისა და ფუნქციების ზუსტ გამიჯვნას თითოეული თანამშრომლისადმი.

ფუნქციებიც და როლებიც განსაზღვრულია ზუსტი და გარკვეული თანამდებობრივი ინსტრუქციითა და შინაგანანხით. ორგანიზაციული კულტურის ეს ტიპი მიეკუთვნება პროცედურებისა და წესების მკაცრ დაცვას. სადაც პედაგოგის პროფესიონალიზმი ფასდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად პასუხისმგებლობით ასრულებს საკუთარ მოვალეობას.

სწორედ ამიტომ მსგავსი ტიპის სკოლაში მნიშვნელოვანია სწორედ ისეთი კონტროლის შექმნა, რომელიც ზუსტად დაიცავს და შეასრულებს იმ წესებსა და პროცედურებს რაც სკოლას ექნება შემუშავებული.

უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ მსგავსი კულტურა მხოლოდ მაშნ არის ეფექტური როდესაც სიტუაცია სკოლაში სტაბილურია. ნაკლებ ეფექტს გვაძლევს მაშნ, როდესაც ვითარება არასტაბილური და ცვალებადია.

ასეთი კულტურის მქონე სკოლის მთავარ რისკს წარმოადგენს ინოვაციური პროცესები. ფერხდება ინოვაციის დანერგვა სკოლის შიგნით. სკოლაა ღია მიიღოს სიახლეები, მაგრამ რთულია დანერგო ისინი სკოლის შიგნით რადგან ეს მოითხოვს დიდ დროს სწორედ იმიტომ, რომ სიახლეებისათვის აუცილებელია შეიქმნას ახალი როლები.

მსგავსი კულტურა კომფორტულია ხელმძღვანელობისათვის, რადგან ამ შემთხვევაში შედარებით მარტივად ხდება კოლექტივის მართვა. ის უფრო მყარია რადგან დიდად არ რეაგირებს ცვლილებებზე.

ინდივიდუალისტური კულტურა - ეს კულტურა ეფუძნება ადამიანების, როგორც ცალკე ინდივიდების მაღალ პროფესიონალიზმსა და კომპეტენციას. მსგავსი

კულტურის ჩამოყალიბება უფრო ხშირად ხდება ისეთ სკოლაში , რომელიც დაკომპლექტებულია პროფესიონალებით.

მსგავსი კულტურისათვის დამახასიათებელია სუსტი ფორმალური ან არაფორმალური პროფესიული კომუნიკაცია ორგანიზაციის ტანამშრომლებს შორის. მის უმთავრეს ღირებულებას წარმოადგენს თანამშრომლის, როგორც პროფესიონალის ავტონომია . რომელიც ემყარება წარმოდგენას , რომ რაც უფრო მაღალია მისი პროფესიონალიზმი ის უდა შეესაბამებოდეს ავტონომიურობის ხარისხს ამგვარი კულტურის მქონე სკოლებში მასწავლებლები იშვიათად ესწრებიან გაკვეთილზე კოლეგებს, ნაკლებად ინტერესდებიან სხვისი გამოცდილებით. ხელმძღვანელობა კი ცდილობს გაზარდოს თითოეული მასწავლებლის პირადი გამოცდილება, რადგან აქ უპირატესობა ენიჭება ცალკეული მასწავლებლის ინდივიდუალურ რესურსს.

გუნდური კულტურა - მსგავსი ტიპის კულტურაში მასწავლებლები დაყოფილები არიან ჯგუფებად,სადაც არ არის გამოკვეთილი იერარქია. ის წარმოადგენს საერთო პრობლემების ირგვლივ გაერთიანებულ ადამიანებს. მასწავლებლები იზიარებენ ერთნაირ ღირებულებებს, თუმცა მათი კომუნიკაციის ხარისხი სკოლაში არსებულ სხვა ჯგუფებთან დაბალია.

ეს ჯგუფები ქმნიან საკუთარ კულტურას , რომელიც შესაძლოა გარკვეული პერიოდის შემდეგ დაშორდეს სხვების ან სკოლის კულტურას. ისინი ჩაკეტილები არიან თავიანთ გარემოში რამაც შესაძლოა გააუარესოს სკოლაში არსებული სიტუაცია. მსგავსი კულტურა პრობლემებს უქმნის ხელმძღვანელობას იმიტომ , რომ მისი როლი და გავლენა მინიმუმამდეა ჩამოყვანილი.

გასაკვირი არ იქნება ის ფაქტი , თუ ვიტყვით , რომ დიდი შანსია ჩამოყალიბდეს ხელოვნური კოლეგიალურობა. ეს ხდება იმ შემთხვევაში , როდესაც მასწავლებლები კი ხვდებიან გარკვეული პერიოდულობით ერთმანეთს სწავლა-სწავლების საკითხებთან

დაკავშირებით , თუმცა მათი საუბრები არის ზედაპირული,რომელიც რა თქმა უნდა არ მოიცავს სიღრმისეულ ანალიზს.

თანამშრომლობითი კულტურა - მსგავსი ტიპის კულტურაში სკოლის ყველა წარმომადგენელს აერთიანებს მსგავსი ღირებულებები და ინტერესები. მასწავლებლების მთავარი საზრუნავი მოსწავლეების მაღალი აკადემიური შედეგებია.

პედაგოგები რეგულარულად თანამშრომლობენ სწავლა-სწავლებისა და კლასის მართვის სტრატეგიების გაუმჯობესებისათვის. ისინი აანალიზებენ მონაცემებს თითოეულ მოსწავლეზე , რომელიც საერთო პრობლემურ საკითხებს და მათი გადაჭრის გზებს შეეხება.

ნამდვილი თანამშრომლობის პირობებში კომუნიკაცია მარტო რამდენიმე შეხვედრით არ შემოიფარგლება ,ის აუცილებლად გრძელდება საკლასო ოთახის გარეთაც.

სკოლის ორგანიზაციული კულტურის კვლევისას დიდი ალბათობაა იმისა, რომ წავაწყდეთ შერეული ტიპის მოდელს, რომელიც არ არის მკაფიოდ რომელიმე კულტურის მატარებელი და შესაძლოა მათი შერეული სახეც კი იყოს.

1.2 პირველი ღონისძიებები განათლების სისტემის რეფორმირების გზაზე

საქართველოს დამოუკიდებლობის გამოცხადების დღიდან ქვეყნის განვითარებისა და სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბების აუცილებელ მოთხოვნად იქცა განათლების სისტემის რეფორმა. 2005 წელს საქართველოს პარლამენტმა მიიღო განათლების სისტემის რეფორმებისთვის მნიშვნელოვანი კანონები „ზოგადი განათლების შესახებ“ და „უმალღესი განათლების შესახებ“, უფრო მოგვიანებით კი 2006 წელს მიიღო კანონი „მეცნიერების, ტექნოლოგიებისა და მათი განვითარების შესახებ“, ხოლო 2007 წელს კანონები „პროფესიული განათლების შესახებ“ და „საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიის შესახებ“. აღნიშნულმა კანონებმა საგანმანათლებლო დაწესებულებებს განუსაზღვრა სამართლიანობაზე დამყარებული მოქმედებისა და განვითარების გზა

მნიშვნელოვანი ცვლილებები მოხდა ზოგასაგანმანათლებლო დაწესებულებებში. პირველ ყოვლისა სკოლები დარეგისტრირდა საჯარო სამართლის იურიდიულ პირებად, გაიხსნა მათთვის საბანკო ანგარიშები, შეიცვალა სკოლის დაფინანსების წესი, შემუშავდა ზოგადი განათლების ეროვნული მიზნები და ეროვნული სასწავლო გეგმა. ამოქმედდა პროგრამები, სკოლების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განვითარებისათვის-„ირმის ნახტომი“, შენობა - ნაგებობების შეკეთებისათვის „იაკობ გოგებაშვილი“, სპორტული მოედნების მშენებლობისათვის ” ნიკო ჩიხლაძე“. ამ პროგრამის ფარგლებში შეკეთდა სკოლები, აღიჭურვა სკოლები კომპიუტერებით. თითქმის ყველა სკოლა ჩართულია ინტერნეტში.

სკოლებისათვის მნიშვნელოვან ფინანსურ ბერკეტად იქცა კლასდაფინანსების სისტემიდან ერთ მოსწავლეზე გათვლილი დაფინანსების ე.წ. „ვაუჩერული“ დაფინანსების

სისტემაზე გადასვლა. აქედან გამომდინარე დაფინანსების წყარო მოსწავლეები არიან, ამიტომ სკოლა დაინტერესებულია მოიზიდოს მოსწავლეები.ეს შესაძლებელი იქნება სკოლებში მიმზიდველი სასწავლო გარემოს შექმნით. სასწავლო გარემოში იგულისხმება სკოლაში არსებული სასწავლო საშუალებებისა და რესურსების ერთობლიობა, რომელიც ხელს შეუწყობს სწავლებისა და სწავლის პროცესის სწორად წარმართვას.

სკოლის რეფორმის მნიშვნელოვანი საკითხი იყო სკოლების ოპტიმიზაცია.ამ რეფორმის შედეგად მოხდა ადმინისტრაციული ხარჯების შემცირება. მაგრამ ამას მოჰყვა უარყოფითი შედეგები. კერძოდ მცირეკონტიგენტიანი სკოლები საბაზო სკოლებიდან კილომეტრობით დაშორებული, უპატრონოდ დარჩნენ. საგანმანათლებლო პოლიტიკა უნდა ეყრდნობოდეს შემდეგ ღირებულებებს: თავისუფლება, თანასწორობა, ძმობა, ეფექტიანობა და ეკონომიკური ზრდა. სკოლის რეფორმის გზაზე თანასწორობის ღირებულების განხორციელების მნიშვნელოვანი ნაბიჯია კლასდაფინანსებიდან გასვლა ვაუჩერულ დაფინანსებაზე. ამან ერთის მხრივ განათლების სისტემა გამჭირვალე გახადა, ხოლო მეორეს მხრივ სასწავლო დაწესებულებებს შორის შექმნა სამართლიანობის პრინციპზე დაფუძნებული კონკურენტული გარემო

სკოლებში თანასწორობის პრინციპებიდან გამომდინარეობს სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროებების ბავშვების ინტეგრირება თანატოლებთან, მათთვის თანაბარი განათლების მიღების პირობების შექმნა.

სპეციალური საგანმანათლებლო საჭიროების შეიძლება იყოს მოსწავლე, რომელიც ხასიათდება:

- 1.ფიზიკური და გონებრივი განვითარების დარღვევით;
2. მხედველობისა და სმენის დარღვევით;
3. მეტყველების, ქცევისა და ემოციური განვითარების დარღვევით;
4. აქვს გრძელვადიანი მკურნალობის/ჰოსპიტალიზაციის საჭიროება;
5. წარმოადგენს ეროვნულ უმცირესობას და სასწავლო გარემო არ ითვალისწინებს მის კულტურულ, ენობრივ და სხვა მახასიათებლებს, რის გამოც მოსწავლეს ექმნება სირთულეები სწავლაში;
6. არის სოციალურად დაუცველი და ამის გამო ექმნება სიძნელეები სწავლაში.

სკოლებია მართვის მნიშვნელოვანი ღირებულება არის არჩევანის თავისუფლება. ადრინდელი სწავლის ტერიტორიული პრინციპის ნაცვლად ახლა მოსწავლე თავისი ვაუჩერით თავისუფალ არჩევანს აკეთებს, რაც ზრდის სკოლებს შორის კონკურენციას და შესაბამისად ხელს უწყობს სწავლების ხარისხის ამაღლებას. საქართველოში 340 არაქართულენოვანი სკოლაა. თავისუფლების ღირებულების დაცვის ინტერესები მოითხოვს ეროვნულ უმცირესობებს შეექმნათ თავისუფალი კულტურული და ენობრივი არჩევანისა და განვითარების საშუალება ქართული ენის ცოდნით. საქართველოში ამოქმედა „სასკოლო პარტნიორობის პროგრამა“, რამაც ხელი შეუწყო ქართულენოვანი და არაქართულენოვანი სკოლის მოსწავლეების დაახლოებას.

თავისუფლების ღირებულების პრინციპია გატარებული ეროვნულ სასწავლო გეგმაშიც. სკოლას შეუძლია სასწავლო გეგმაში 25%-ის ფარგლებში მოახდინოს საგნებს შორის საათების გადანაცვლება. პირველას სახელმწიფომ მასწავლებლებს მისცა სახელმძღვანელოების შერჩევის უფლება. მოსწავლეთა ცოდნის შეფასების სისტემა მრავალკომპონენტური გახდა. დიდი ყურადღება მიექცა მოსწავლეებში უნარ-ჩვევების გამომუშავებას, გაიზარდა მასწავლებელთა დამოუკიდებლობა სწავლაში მაღალი შედეგების მიღწევის მეთოდების შერჩევაში.

სკოლებში უსაფრთხო გარემოს შექმნის მიზნით გაჩნდა მანდატურების ინსტიტუტი. სკოლებში მნიშვნელოვნად იკლო სამართალდარღვევების ფაქტებმა. მაგრამ ზოგიერთ სკოლაში ადგილი ქონდა მანდატურების მხრიდან უფლებამოსილების გადამეტების ფაქტებს. (ადგილი ჰქონდა სკოლის ადმინისტრაციის ფუნქციებში ჩარევას).

2006 წელს საერთაშორისო აღიარების ექსპერტების სერ მაიკლ ბარბერისა და დევიდ ჰოპკინსის დასკვნაში აღნიშნული იყო „ უკანასკნელი წლების განმავლობაში შევისწავლეთ არაერთი ქვეყნის განათლების რეფორმა, მაგრამ იშვიათად რომ სადმე გვენახოს ამდენად მწყობრი და დასაბუთებული რეფორმა“. რეფორმებით

გათვალისწინებული სიახლეების რეალურად განხორციელება დამოკიდებულია სკოლის მართვის მოქნილი სისტემის შექმნაზე.

1.3. სკოლის მართვის სტილისა და კულტურის კომპეტენციები

საგანმანათლებლო დანესებულების (სკოლის) წარმატებული საქმიანობისათვის უაღრესად მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობის სტილისა და კულტურის სრულყოფა, დახვეწა, გამდიდრება. სკოლის დირექტორის მუშაობის სტილით მსჯელობენ მის ხასიათზე, უნარებზე, ჩვევებზე, კოლექტივთან მუშაობის ფორმებსა და შინაარსზე და ბოლოს მომავლის მოლოდინებზეც. დირექტორის მუშაობის სტილმა შეიძლება სტიმული მისცეს პედაგოგების შრომის ეფექტურობის ამაღლებას, მაგრამ ასევე შეუძლია წარმოშვას ფორმალზმი და კონფლიქტები, რაც უარყოფითად აისახება პედაგოგთა პროფესიულ საქმიანობასა და საბოლოო შედეგებზე. ასევე მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობის კულტურაც. მას განმარტავენ, როგორც ხელმძღვანელობის დაუფლებას, ადამიანთა განსხვავებულ ჯგუფებთან ურთიერთობას, სწორი გადაწყვეტილებების მიღებას.

სკოლის ხელმძღვანელის მმართველობის სტილი და კულტურა ვლინდება პედაგოგიურ კოლექტივთან ურთიერთობაში. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება პედაგოგიური სოციალურ ფსიქოლოგიური განვითარების დონეს. თუ კოლექტივი არაა სასურველ დონეზე, სკოლის ხელმძღვანელობას სჭირდება ნებისმიერი გადაწყვეტილების შესრულებაზე დაანესოს კონტროლი. დაგეგმვისა და მონიტორინგის დროს ხელმძღვანელობის სტილს ხშირ შემთხვევაში განსაზღვრავს პიროვნების ხელმძღვანელობის კულტურა, ხელმძღვანელობის ტექნოლოგიების ცოდნა, გადაწყვეტილების მიღების უნარი, კოლექტივის განწყობის შეცნობისა და მისი მართვის ხელოვნება. სკოლა პროფესიონალთა კოლექტივია და მას, ცხადია, პროფესიონალი ხელმძღვანელი სჭირდება, რომელსაც შეუძლია სწორად შეათვასოს

თითოეული მასწავლებლის ნაკლოვანებებზე და მისცეს რჩევა, პროფესიულად მართოს სასწავლო პროცესი. სკოლის დირექტორისადმი წაყენებული მოთხოვნები გამოკითხულმა მასწავლებლებმა მნიშვნელობის მოხედვით ასე განისაზღვრა:

1. სკოლის კოლექტივთან შეთანხმებული მუშაობა;
2. სკოლის სტრატეგიის სწორად განსაზღვრა;
3. მასწავლებელთა კადრების სწორი, ობიექტური შერჩევა;
4. მაღალი პროფესიული პასუხისმგებლობა;
5. ობიექტურობა;
6. სასწავლო-აღმზრდელობითი მუშაობისადმი უნარიანი ხელმძღვანელობა;
7. სკოლისადმი, ბავშვებისადმი სიყვარული;

მასწავლებლები ყველაზე მეტად ხელმძღვანელში კოლექტივთან, ადამიანებთან შეთანხმებული მუშაობის უნარს აფასებენ. ხელმძღვანელობის სტილისა და კულტურის განსაზღვრისათვის არსებობს როგორც ხელშემწყობი, ისე ხელშემშლელი ფაქტორები.

ხელშემშლელი ფაქტორებია: მასწავლებლებსა და მოსწავლეებს შორის კონფლიქტი; მასწავლებლებს შორის კონფლიქტი; მასწავლებლებსა და ადმინისტრაციას შორის დაძაბული ურთიერთობა; პედაგოგთა არასაკმაო კვალიფიკაციური დონე; ტესტირებისადმი მასწავლებელთა შიში;

ხელშემწყობი ფაქტორებია: მასწავლებელთა სურვილი უკეთ იმუშაონ; მშობლების პოზიციის გათვალისწინება (სკოლისადმი, მასწავლებლებისადმი); ადმინისტრაციისა და პედაგოგების ურთიერთნდობა; კომპიუტერული კლასები; ღია სკოლების ქსელი.

ვინ უნდა იყოს საგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელი; რა პიროვნული და პროფესიული თვისებები უნდა ჰქონდეს მას? ეს არის კითხვები, რომლებზეც ერთმნიშვნელოვანი პასუხი არ არსებობს.

გამოქვეყნდა დამხმარე სახელმძღვანელო სკოლის დირექტორებისათვის, სკოლის დირექტორის კომპეტენციები, საჯარო სკოლის დირექტორის სტანდარტი, სკოლის დირექტორის ეთიკის კოდექსი, სადაც განსაზღვრულია დირექტორის უფლება - მოვალეობანი, მმართველობითი კომპეტენციები და ქცევის წესები.

მაინც რა უნდა იცოდეს დირექტორმა? კანონი „ზოგადი განათლების შესახებ”

- ა) საკანონმდებლო და ნორმატიული დოკუმენტები
- ბ) პედაგოგიკის საფუძვლები;
- გ) ბავშვთა ასაკობრივი ფსიქოლოგიის საფუძვლები;
- დ) მართვის ფსიქოლოგია;
- ე) დარგის ეკონომიკისა და ფინანსების საკითხები;

- ვ) შრომის კანონმდებლობა;
- ზ) შრომის დაცვის ნორმები;
- თ) სოციოლოგიის, ფიზიოლოგიის, ჰიგიენის ნორმები.

მართვის რა ფუნქციებსა და უნარებს უნდა ფლობდეს დირექტორი?

- ა) ინფორმაციულ – ანალიტიკურს (შეეძლოს საჭირო ინფორმაციის დროულად მოპოვება, გაანალიზება და გამოყენება);
- ბ) მოტივაციურ – მიზნობრივს (ახერხებდეს პედაგოგთა, მშობელთა და მოსწავლეთა კოლექტივების მოტივირებას სკოლის სტრატეგიული თუ კონკრეტული ამოცანების გადასაწყვეტად, საორიენტაციო მიზნების მკაფიოდ, ნათლად გამოკვეთას, ჩამოყალიბებას და ადამიანთა მობილიზებას ამ მიზნების მისაღწევად);
- გ) პროგნოზულ – საგეგმოს (აუცილებელია დირექტორს შეეძლოს „შეიგრძნოს, „გათვალოს“, სასწავლო–აღმზრდელი პროცესთან, სკოლის მართვასთან დაკავშირებული პრობლემების შორეული თუ უახლოესი პერსპექტივა, შესაბამისად დაგეგმოს მოქმედებათა თანმიმდევრობა, აღნიშნულ პროცესებში ჩაბმულ ცალკეულ ჯგუფთა, პიროვნებათა თუ მთელი კოლექტივის აქტივობა);
- დ) დიაგნოსტიკურ – საკონტროლოს (ხელმძღვანელის აუცილებელი თვისებაა სწორი შეფასება მიმდინარე პროცესებისა და შესაბამისი კონტროლის განხორციელება);
- ე) საორგანიზაციო – საშემსრულებლოს (საკმარისი არ არის მხოლოდ ხედავდე და იცოდე, აუცილებელია განახორციელო კიდევ. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს ზუსტად განსაზღვროს ცალკეული ადამიანის, ჯგუფისა და მთელი კოლექტივის ფუნქცია– გრძელვადიან თუ ყოველ კონკრეტულ ეტაპზე. დირექტორს უნდა შეეძლოს ზუსტად განსაზღვროს სად და როდის არის საჭირო შესაბამისი კორექტივის შეტანა მიღებულ გადაწყვეტილებებში. საგანმანათლებლო დაწესებულების ხელმძღვანელობის სტილისა და კულტურის კომპეტენციების განსაზღვრისას აუცილებელია გასათვალისწინებე სახელმძღვანელოდ მიგვაჩნია საქართველოს კათოლიკოს-პატრიარქის ილია მეორეს ქადაგებებსა და ეპისტოლეებში გამოთქმული შეხედულებები განათლების საკითხებთან დაკავშირებით.

თავი II. ორგანიზაციული გარემოს მართვა და კვლევის შედეგები

2.1 ლიდერის როლი საგანმანათლებლო ორგანიზაციაში

სასწავლო ორგანიზაციაში კონკურენციის არსებობის გამო, გარემო მოითხოვს რისკებთან შეჭიდებას და მრავალფეროვნებას. სწორედ ამიტომ ტრადიციული სწავლების მეთოდები ჩაანაცვლა თანამედროვე სტილმა. სასწავლო ორგანიზაცია მოითხოვს ლიდერს, რომელიც ეფექტურად მართავს დაწესებულებას.

სინგეს აზრით სასწავლო ორგანიზაციის შესაქმნელად მნიშვნელოვანია სამი ლიდერის როლი. „ლიდერები, როგორც დიზაინერები“ , „ლიდერები, როგორც მასწავლებლები“ და „ლიდერები, როგორც სტიუარდები“.

ნებირსმიერი ხელმძღვანელისათვის, რომელიც მიდის ორგანიზაციაში, მნიშვნელოვანია ცვლილებების შეტანა, თუმცა აუცილებელია , რომ ხელმძღვანელმა იცოდეს რით დაიწყოს ცვლილებების პრცესი,რათა მან უმტკივნეულოდ და ეფექტურად ჩაიაროს.ამისათვის საჭიროა გაიაროს ხუთი ძირითდი დონე , რომელიც ყოველ მომდევნო დონეზე თავისთავად მოიაზრებს წინა დონის ცვლილებების განხორციელებას.

პირველ დონეს წარმოადგენს სკოლის ერთი ან რამდენიმე წევრის კვალიფიკაციის ცვლილება. ეს დიდ სირთულეს არ წარმოადგენს, რადგან ხელმძღვანელს შეუძლია შერჩეული პიროვნება გაუშვას კვალიფიკაციის ასამაღლებლად - ტრენინგებზე, ან თუ ამას ვერ ახერხებს სკოლის ადამიანული რესურსი გამოიყენოს პირველი დონისათვის.

მეორე დონე ორგანიზაციაში არსებული პროცედურების შეცვლაა. პირველი დონისგან განსხვავებით ამ სამუშაოს დიდი მუშაობა სჭირდება, რადგან აუცილებელია , რომ ცვლილებები რასადაც ხელმძღვანელი თანამშრომლებს შესთავაზებს მათი ყოველდღიურობის ნაწილი გახდეს.

მესამე დონე მოიცავს ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლას. ჩამოთვლილი დონეებიდან ეს შედარებით რთული შესასრულებელი პროცედურაა, რადგან ეს ცვლილებები ეხება ფუნქცია-მოვალეობების თავიდან გადანაწილებას. ამ შემთხვევაში სრულიად ლოგიკურია , რომ შესაძლოა მოცემულმა დონემ ორგანიზაციის წევრებს დისკომფორტი შეუქმნას ან საერთოდ ურთიერთობების მკაფიო ცვლილება გამოიწვიოს.

მეოთხე დონე დაკავშირებულია ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების ცლილებასთან. ამ დონისათვის აუცილებელია რომ ყველა წინა დონეზე განხორციელდეს ცვლილებები, რომელიც რა თქმა უნდა ორგანიზაციის თითოეული წევრს შეეხება.

მეხუთე დონე კი ყველაზე რთული და შრომატევადი სამუშაოა, რომელიც დიდ დროსა და ენერჯიას მოითხოვს, ეს დონე ეხება ორგანიზაციის სტრუქტურის შეცვლას.

მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება , რომ ორგანიზაციის ლიდერმა არ უნდა დაიწყოს ცვლილებები ამ ორგანიზაციის კულტურით. ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბება უნდა მოხდეს ნელ-ნელა , დამოუკიდებლად და ამ ყველაფერს არ სჭირდება მიზანმიმართული პროცესი დირექტორის მხრიდან. ასეთ შემთხვევაში შესაძლოა მან გამოიწვიოს თანამშრომლების ნდობისა და პატივისცემის დაკარგვა.

აქედან გამომდინარე აუცილებელია , რომ ლიდერმა კარგად დაგეგმოს, ნაბიჯ-ნაბიჯ და დაგეგმილი მოქმედებებით მივიდეს იმ შედეგებამდე რაც მას სურს. თუმცა ამ დროსაც მან უნდა მოახერხოს და საკუთარი გადანწყვეტილებები ისე მიიტანოს კოლეგებამდე , რომ მიიღოს მათი გვერდში დგომა და მხარდაჭერა.

2.2 ორგანიზაციული გარემოს მართვის კვლევის მონაცემთა დამუშავება და ანალიზი

დამუშავდა თითოეული გამოკითხულის მონაცემები. მონაცემები წარმოვაჩინეთ პროცენტური მაჩვენებლის სახით, რომელიც მივიღეთ GOOGLE FORM-ში ანკეტირების

შევსების შედეგად. რაც შეეხება ღია კითხვებს მათი დამუშავება მოხდა EXCEL -ში . მიღებული შედეგი გავაანალიზე და შევაჯამე

კვლევის დროს დაცული იყო სანდობა და კომფერენციალურობა . მოგეხსენებათ კვლევაში მაღალი სანდობაა მნიშვნელოვანია რადგან ის ამცირებს ცდომილების ხარისხს. რაც უფრო სანდოა ტესტი, მით უფრო იზრდება ჩვენი რწმენა , რომ ტესტის შედეგად მიღებული შედეგი იგივე იქნებოდა ტესტის თავიდან ჩატარების შემთხვევაში. აქედან გამომდინარე არასანდო ტესტი რა თქმა უნდა გამოუსადეგარია.

სანდობაა გამოხატულია ციფრებით, კოეფიციენტის სახით. მაღალი კოეფიციენტი მაღალი სანდოობის მაჩვენებელია.

მონაცემთა ანალიზსა და განმარტებას სამოქმედო კვლევის პროცესში გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. მონაცემთა ანალიზის დროს მნიშვნელოვანია , რომ ჩვენი მთავარი მიზანი იყოს ყველა შესაძლო მხარისა თუ ასპექტის განხილვა , ახლებურად შეხედვა იმ ინფორმაციისა რასაც მივიღებთ. ანალიზში ვგულისხმობთ მონაცემებში არსებული ინფორმაციის შეჯამებას, ხოლო განმარტებაში იგულისხმება მონაცემების არსში გარკვევა და მათი მნიშვნელობის გაგება.

მონაცემთა ანალიზი შედგება სამი ძირითადი ეტაპისაგან,რომელიც მნიშვნელოვანია იმისათვის რომ მოხდეს მონაცემების სწორი დამუშავება. პირველ ეტაპს წარმოადგენს მთლიანი მონაცემების დახარისხება, მისი გასუფთავება. მეორე ეტაპია მონაცემების სიღრმისეული აღწერა, ხოლო ბოლო ეტაპი ჰიპოთეზებისა და დასკვნების გადამოწმებას უკავია.

მიღებული მონაცემების სიზუსტეში დასარწმუნებლად აუცილებელია , რომ შეიქმნას სპეციალური ბაზა ამ ყველაფრისათვის, სადაც მოხდება მისის შეყვანა და გადამოწმება.

ცვლადების რაოდენობის შესაბამისად, გამოყოფენ სამი ტიპის ანალიზს.პირველი განვიხილავთ უნივარიაციული ტიპის ანალიზს, რომელიც აღწერით სახისაა და ის

იზოლირებულია სხვა ცვლადებისაგან. მეორე ბივარიაციული ტიპის ანალიზია, რომელიც ანალიტიკური ხასიათისაა, რადგან მარტივი ჰიპოთეზა მინიმუმ ორი ცვლადის არსებობას გულისხმობს. მესამე ტიპის ანალიზი მულტივარიაციულია, რომელიც ბივარიაციული ანალიზის მსგავსად ანალიტიკური ხასიათისაა.

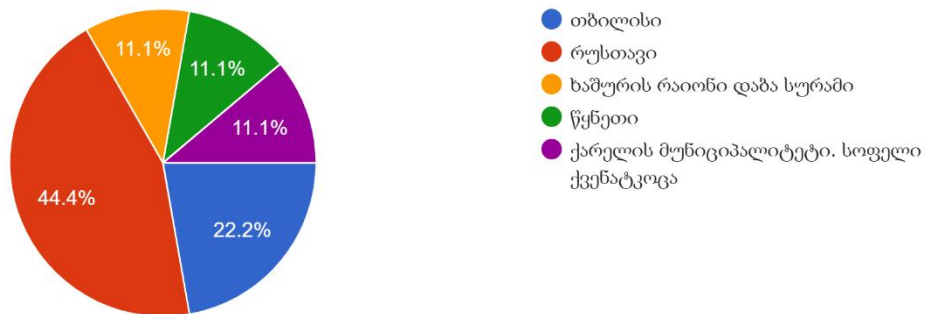
ამ თავში ვისაუბრებთ და გავაანალიზებთ იმ შედეგებს, რომელიც კვლევამ მოგვცა. შედეგები დაფუძნებულია მხოლოდ სკოლი მასწავლებლების პასუხებზე. კითხვარები შედგებოდა ღია და დახურული კითხვებისაგან. კითხვარი დაყოფილი იყო დემოგრაფიულ და საინფორმაციო ნაწილად.

მონაცემები დამუშავდა უნივარიაციული ანალიზის მეთოდით. ის გვიჩვენებს ერთი ცვლადის შემთხვევათა გადანაწილების შესწავლას. ზოგ შემთხვევაში კი გამოყენებული იქნა ბივარიაციული ანალიზი, როდესაც არსებობს ორი ცვლადი: დამოუკიდებელი და დამოკიდებული.

დიაგრამა 4. 1.1

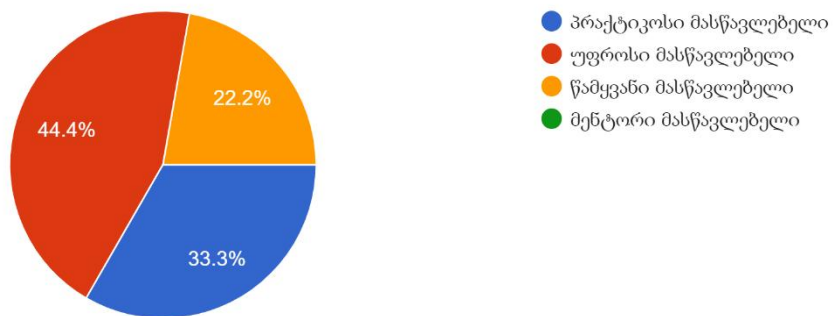
1. სად მდებარეობს თქვენი სკოლა?

9 responses



დიაგრამა 4. 1.2

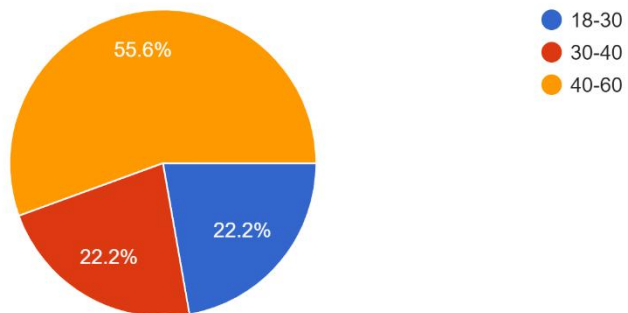
2.თქვენი სტატუსი
9 responses



დიაგრამა 4. 1.3.

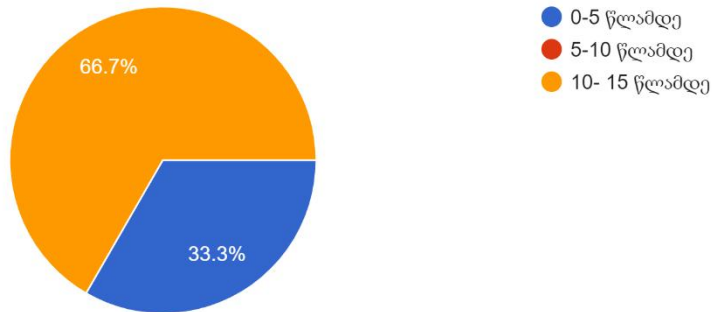
3. მონიშნეთ თქვენი ასაკი

9 responses



დიაგრამა 4. 1.4.

4. რამდენი წელია რაც სკოლაში მუშაობთ?
9 responses



საინფორმაციო თემატური ბლოკი

კითხვარის ეს ნაწილი მოიცავდა ზოგად ინფორმაციას მონაწილეების შესახებ. სულ გამოვიკითხე ხუთი სხვადასხვა ქალაქისა და რეგიონის სკოლა. გამოკითხულთა უმრავლესობა 44.4% ეკუთვნის რუსთავს.

ასევე კითხვები ეხებოდა მათ სტატუსს - 44.4% არის უფროსი მასწავლებლის სტატუსის მქონდე, 33,3% - პრაქტიკოსი მასწავლებელი, ხოლო 22.2% წამყვანი მასწავლებელი.

გამოკითხული მასწავლებლების 55,6% 40-60 წლამდეა, 22,2% 18-30 წლამდე ხოლო დანარჩენი 22,2% 30-40 წლამდე.

სამუშაო გამოცდილებას რაც შეეხება გამოკითხულთა უმრავლესობას 66,7%-ს აქვს 10-15 წლამდე გამოცდილება, 33,3% 0-5 წლამდე გამოცდილება.

კითხვა 5: როგორია თქვენი სკოლის ორგანიზაციული გარემო?

მოცემულ კითხვაზე მასწავლებლების პასუხი განსხვავებული იყო , თუმცა ყველამ დადებითად და კარგად შეაფასა სკოლის ორგანიზაციული გარემო.

ისინი ამბობენ , რომ სკოლის ორგანიზაციული გარემო არის : პოზიტიური, ფუნქციური, კარგი, თანამშრომლობითი, მეგობრული - სადაც გვერდში დგომა და ერთმანეთის მიმართ მეგობრული დამოკიდებულება და სხვისი აზრის პატივისცემაა.

მასწავლებლები ზრუნავენ მოსწავლეებზე და მათი უნარ-ჩვევების განვითარებაზე. არიან მოსწავლეზე ორიენტირებულები, კოლეგიალურები, თანაბრად ჩართულები და პასუხისმგებლობების თანაბრად გადამნაწილებულები.

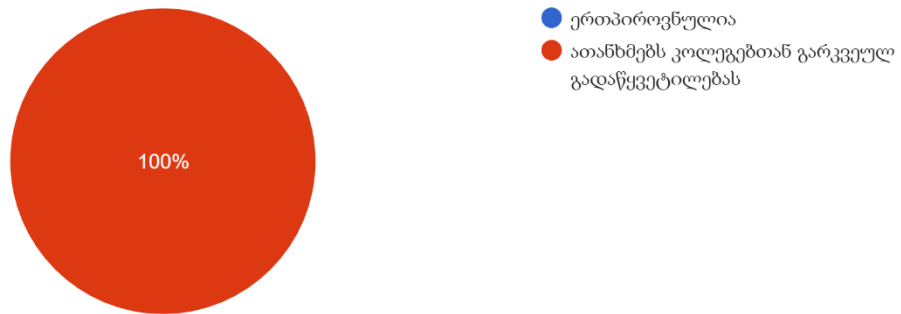
დიაგრამა 4. 1.5.

6. იღებთ თუ არა მონაწილეობას სკოლის სხვადასხვა საორგანიზაციო საკითხებში ?
9 responses



დიაგრამა 4. 1.6.

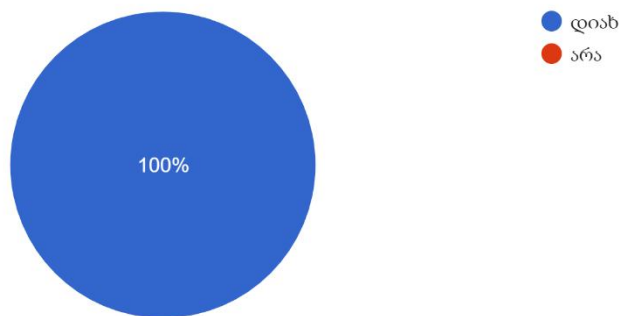
7. დირექტორი ერთპიროვნულად იღებს საორგანიზაციო გადაწყვეტილებებს თუ თქვენთან ათანხმებს?
9 responses



დიაგრამა 4. 1.7.

8. გიწყობთ თუ არა სკოლა ხელს პროფესიულ განვითარებაში?

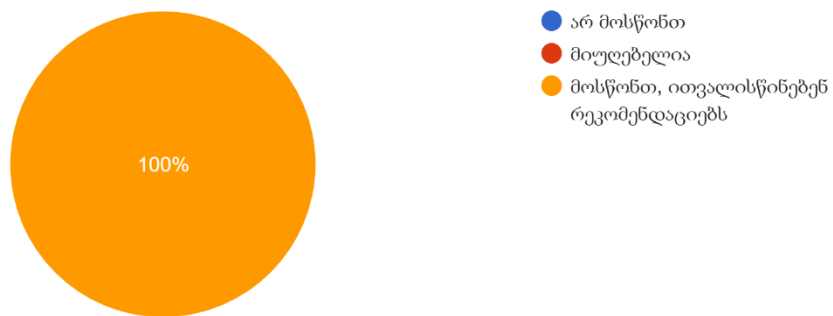
9 responses



დიაგრამა 4. 1.8

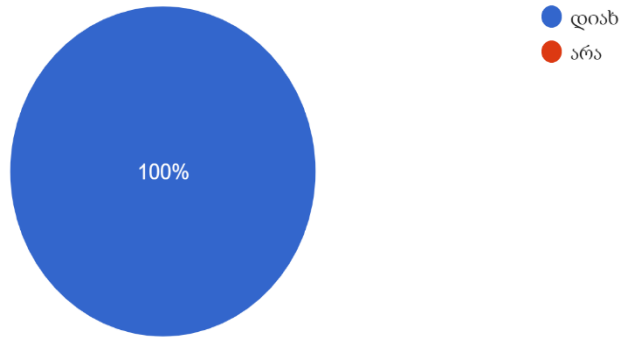
9. მოქმედებს თუ არა თქვენს დაწესებულებაში ურთიერთდასწრების კულტურა მასწავლებლების მხრიდან, თუ მოქმედებს რამდენად გაგებით ეკიდებიან შენიშვნებს ან რჩევებს კოლეგები?

9 responses



10. უწყობს თუ არა ხელს საგანმანათლებლო დაწესებულების მისიის სწორად განსაზღვრა ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას?

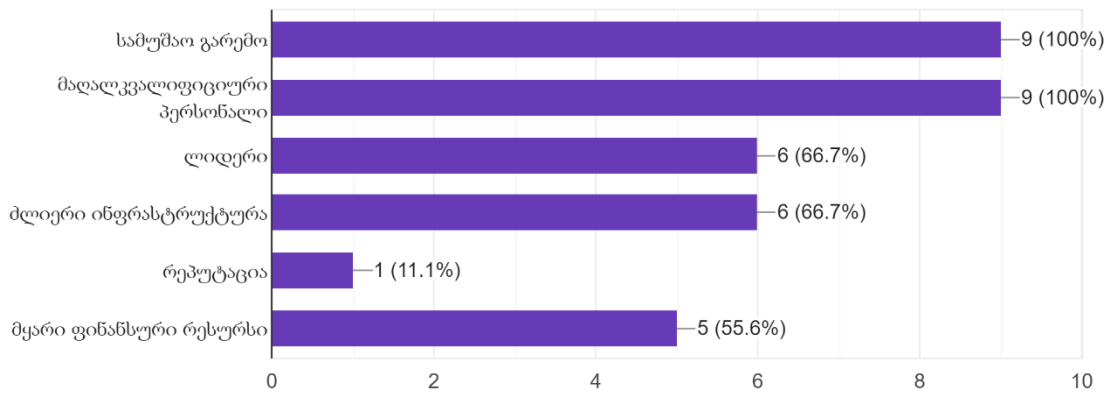
9 responses



დიაგრამა 4. 1.10

11. თქვენი აზრით რა განაპირობებს საგანმანათლებლო დაწესებულების ორგანიზაციულ გარემოს ? შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი

9 responses



12. თქვენი აზრით რა არის ორგანიზაციული გარემოს მართვის მთავარი პრობლემა?

გამოკითხული მასწავლებლების აზრი ამ საკითხთან დაკავშირებით განსხვავებული და საინტერესო იყო.

გარკვეული ნაწილი თვლიდა, რომ ორგანიზაციული გარემოს მართვის მთავარი პრობლემა პროფესიონალიზმის ნაკლებობა იყო და ერთპიროვნული გადანაცვეტილება იყო.

ასევე, უპასუხისმგებლო დამოკიდებულება საკუთარი საქმის მიმართ, წესებისა და პროცედურების არ დაცვა, ერთ-ერთი საინტერესო პასუხი იყო ასევე სიახლეებისადმი შიში და მისი მიუღებლობა.

ერთ-ერთ მთავარ პრობლემად დასახელდა ასევე მყარი ფინანსური რესურსი, მოტივაციისა და თანამშრომლობის ნაკლებობა. მოვალეობების არათანაბრად გადანაწილება და შესრულება.

ერთ-ერთ პრობლემას წარმოადგენდა ასევე სკოლის მოუწესრიგებელი ინფრასტრუქტურა, მაღალკვალიფიცირებული თანამშრომლების ნაკლებობა, სასწალო რესურსის ნაკლებობა.

მნიშვნელოვანია ასევე ერთ-ერთი გამოკვეთილი აზრი ამ საკითხთან დაკავშირებით , რომელიც ლიდერის არაპროფესიონალიზმს ეხება.

13. თქვენი აზრით რა არის ორგანიზაციული გარემოს მართვის მთავარი გამოწვევა?

ორგანიზაციული გარემოს მართვის მთავარ გამოწვევას მასწავლებლება დაასახელებს მართვის უნარი. საკმარისი გამოცდილება იმისათვის , რომ შეიქმნას ჯანსაღი, უსაფრთხო და მაღალი დონის მქონე საგანმანათლებლო სივრცე.

21-ე საუკუნე წარმოუდგენელია სიახლეების მიმდებლობისა და ინოვაციური იდეების დანერგვის გარეშე, სწორედ ეს საკითხი დასახელდა ერთ-ერთ მთავარ გამოწვევად.

მნიშვნელოვანია ასევე, მშვიდი სამუშაო გარემო, თანამედროვე ქართული სკოლის ორგანიზაციული გარემოს მართვა და მონესრიგება.

გამოწვევად რჩება არაჯანსაღი კონკურენტული გარემო. მოსწავლეების შესაძლებლობების სწორად გამოყენება, მათი თეორიული ცოდნის პრაქტიკაში გადატანა, რათა მომავალში თვინი აუწყონ თანამედროვე გამოწვევებს.

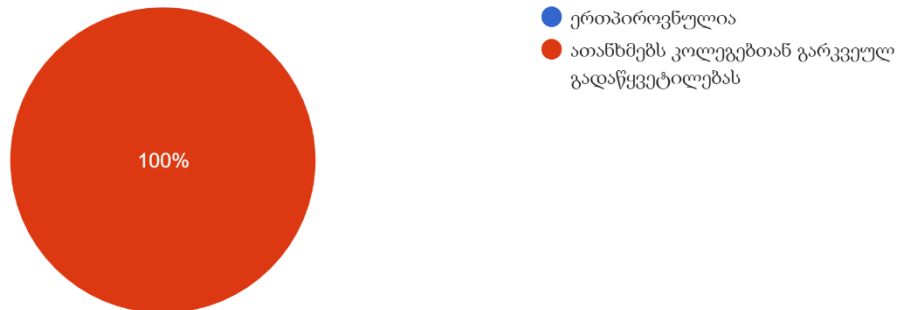
როგორც უკვე ავლნიშნე კვლევა ჩატარდა სხვადასხვა ქალაქებსა და რეგიონებში, სრულიად განსხვავებულ სკოლებში. ეს საშუალებას გვაძლევს ერთსა და იმავე საითხე

გავიგოთ სხვადასხვა პოზიცია და დამოკიდებულება. ამ ყველაფერმა შესაძლებლობა მოგვცა, რომ გამოგვეკვინათ რამდენიმე მნიშვნელოვანი დეტალი.

იყო კითხვები რომელზეც 100%-მა ერთნაირი პასუხი გასცვა.

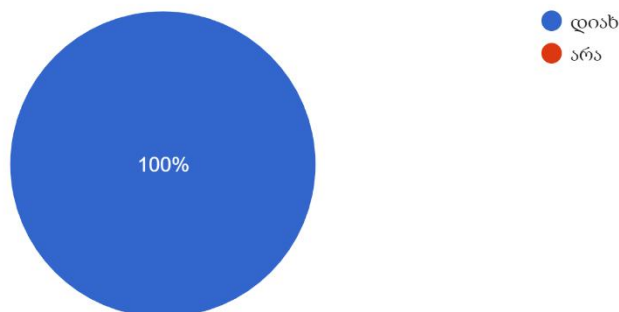
7. დირექტორი ერთპიროვნულად იღებს საორგანიზაციო გადაწყვეტილებებს თუ თქვენთან ათანხმებს?

9 responses

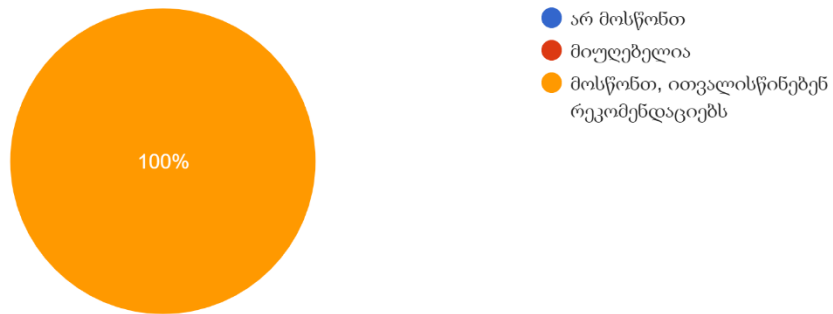


8. გიწყობთ თუ არა სკოლა ხელს პროფესიულ განვითარებაში?

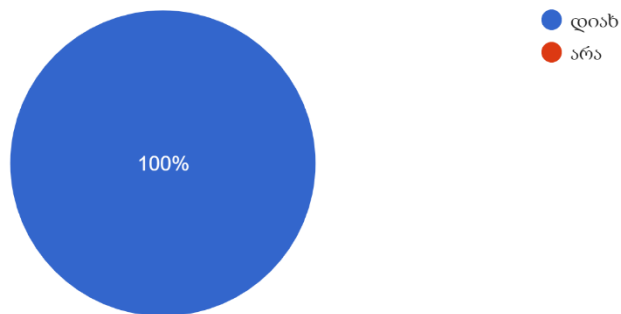
9 responses



9. მოქმედებს თუარა თქვენს დაწესებულებაში ურთიერთდასწრების კულტურა მასწავლებლების მხრიდან, თუ მოქმედებს რამდენად გაგებით ეკიდებიან შენიშვნებს ან რჩევებს კოლეგები?
9 responses



10. უწყობს თუ არა ხელს საგანმანათლებლო დაწესებულების მისიის სწორად განსაზღვრა ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას?
9 responses



მოცემული პასუხებიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ , რომ დირექტორი ათანებს ყველა გამოკითხულ სკოლაში საკუთარ კოლეგებთან გარკვეულ გადანყვეტილებებს და არ არის ერთპიროვნული.

სკოლა ხელს უწყობს და გვერდში უდგას მასწავლებლებს პროფესიული განვითარების პროცესში.

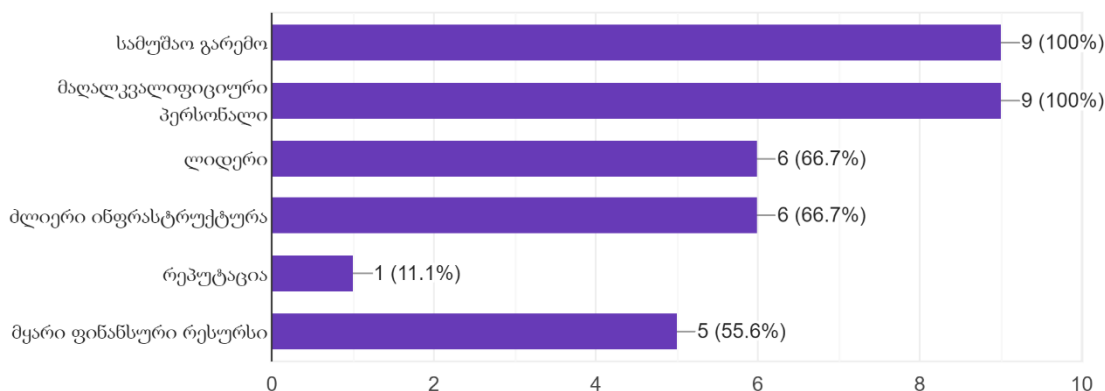
გამოკითხული სკოლების 100%-მა აჩვენა , რომ დაწესებულებაში მოქმედებს ურთიერთდასწრების კულტურა მასწავლებლების მხრიდან, რომელსაც კოლეგები გაგებით ეკიდებიან და ითვალისწინებენ.

საგანმანათლებლო დაწესებულების მისიის სწორად განსაზღვრა ხელს უწყობს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას.

თუმცა რა თქმა უნდა იყო კითხვები , რომელზეც განსხვავებული დამოკიდებულება ჰქონდათ პედაგოგებს. მაგ:

11. თქვენი აზრით რა განაპირობებს საგანმანათლებლო დაწესებულების ორგანიზაციულ გარემოს ? შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი

9 responses



საგანმანათლებლო დაწესებულების ორგანიზაციულ გარემოს ბევრი ფაქტორი განაპირობებს. გამოკითხულ მასწავლებლებთან 100% თვლის, რომ სამუშაო გარემო და მაღალკვალიფიციური პერსონალი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტილი ელემენტია ამ საკითხში.

66.7%- ის აზრით მნიშვნელოვანია ძლიერი, სწორი და კარგად შერჩეული ლიდერი და ასევე სკოლის მონესრიგებული ინფრასტრუქტურა.

55.6%- ის აზრით ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი და გადამწყვეტია მყარი ფინანსური მდგომარეობა, ხოლო პროცენტულად ყველაზე ცოტა 11,1% შეფასება მიიღო სკოლის რეპუტაციამ.

მასწავლებლებს შეეძლოთ სურვილის შემთხვევაში აერჩიათ რამდენიმე პასუხი.

დასკვნა

კვლევა განხორციელდა შემდეგ ქალაქებსა და რაიონებში: თბილისი, რუსთავი, ხაშურის რაიონი დაბა სურამი, წყნეთი და ქარელის მუნიციპალიტეტი, სოფელი ქვენატკოცა. მოცემული სკოლებიდან გამოიკითხა თითო მასწავლებელი. კვლევაში გამოვიყენე ონლაინ ანკენტირება. მონაცემები დამსავდა GOOGLE CROM-ისა და EXCEL-ის მეშვეობით.

თეორიისა და კვლევის მიმოხილვის შედეგად გამოვივითა რამდენიმე მნიშვნელოვანი ასპექტი. ნათელი გახდა რომ პირველ რიგში სკოლის ორგანიზაციული გარემოს მართვისას მნიშვნელოვანია ის ლიდერი, რომელიც მას ჰყავს სათავეში და ის „პოლიტიკა“ რის მიხედვითაც მართავს სკოლას. ეს ყველაფერი აისახება , როგორც მასწავლებლებზე, მათ დამოკიდებულებაზე სკოლის მიმართ, ასევე მოსწავლეებზე , მათი განათლების ხარისხზე, საკუთარი თავის წარმოჩენის შესაძლებლობაზე და ბევრ სხვა ფაქტორზე.

როგორც უკვე ავლნიშმნეთ ორგანიზაციული კულტურა მთავარი საფუძველია იმ პროცესებისა რაც სკოლაში მიმდინარეობს. სწორედ ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს მის შექმნას, ჩამოყალიბებას და შენარჩუნებას.

კვლევამ აჩვენა , რომ სკოლის ორგანიზაციული გარემო არის : პოზიტიური, ფუნქციური, მოსწავლეზე ორიენტირებული, მშვიდი , კოლეგიალური, თანაბარი ჩართულობის მქონე, მიმღებლობითი, მოსწავლეებში 21-ს უნარ-ჩვევების განვითარებაზე ორიენტირებული.

გამოკითხულთა უმრავლესობა 88.9% აქტიურად იღებს მონაწილეობას სკოლის სხვადასხვა საორგანიზაციო საკითხებში, გამოკითხულთა 100% ადასტურებს ,რომ დირექტორი არ არის ერთპიროვნული და ათანხმებს გარკვეულ საკითხებს კოლეგებთან.

სკოლა ხელს უწყობს პროფესიულ განვითარებაში გამოკითხულთა 100%-ს. ასევე მასწავლებლების 100% ადასტურებს იმას, რომ სკოლაში მოქმედებს ურთიერთდასწრების კულტურა მასწავლებლების მხრიდან, რაც მოსწონთ კოლეგებს, გაგებით ეკიდებიან და ითვალისწინებენ რეკომენდაციებს.

საგანმანათლებლო დაწესებულების ორგანიზაციული გარემოს განაპირობებს სხვადასხვა ფაქტორი. 100% ეთანხმება რომ ეს ფაქტორებია: სამუშაო გარემო და მაღალკვალიფიციური პერსონალი, 66,7% თვითრწამს - ლიდერსა და ძლიერ ინფრასტრუქტურაზე, 11,1% - რეპუტაციაზე, 55,6% - მყარ ფინანსურ რესურსზე.

ორგანიზაციული გარემოს მართვის მთავარ პრობლემად დასახელდა: ლიდერის არაპროფესიონალიზმი, პროფესიონალის ნაკლებობა, მოვალეობების არათანაბრად შესრულება, უპასუხისმგებლო დამოკიდებულება, წესებისა და პროცედურების არდაცვა, სიახლეებისადმი შიში და მისი მიუღებლობა, მყარი ფინანსური რესურსი, მოტივაციისა და თანამშრომლობის ნაკლებობა, ერთპიროვნული გადაწყვეტილება, სკოლის ინფრასტრუქტურის მონესრიგება, სასწავლო რესურსი.

გაირკვა, რომ გამოკითხული სკოლების უმრავლესობაში მუშობას თანამშრომლობითი კულტურა. სადაც თითოეული თანამშრომელი გაერთიანებული საერთო ღირებულებებისა და ინტერესების გარშემო. ესწრებიან კოლეგების ჩატარებულ გაკვეთილებს, ითვალისწინებენ შენიშვნებს, იზრდებიან პროფესიონალური კუთხით.

მათი თანამშრომლობა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ერთჯერადი კომუნიკაციით, ის გრძელდება საკლასო ოთახის გარეთაც, სადაც პედაგოგები ცვლიან საკუთარ გამოცდილებასა და შეხედულებებს.

საგანმანათლებლო ორგანიზაციის მთავარ პრობლემად კი დასახელდა ზუსტად ის თემები , რომლებიც აუცილებელია იმისათვის , რომ ორგანიზაციული გარემო იყოს მისარები ,როგორც მმართველისათვის ასევე თანამშრომლებისათვის.

ორგანიზაციული გარემოსათვის, რომლისთვისაც აუცილებელია პირველ რიგში ლიდერის პროფესიონალიზმი, რათა მან სწორად შეძლოს ახალი პოლიტიკის დანერგვა და შემდეგ მისი მართვა საგანმანათლებლო დაწესებულებაში. მოვალეობების არათანაბარი გადანაწილება და შესრულება- ამ პრობლემასაც ისევ ლიდერამდე მივყავართ რადგან მან უნდა დააბალანსოს ისე გადანაწილდეს უფლება-მოვალეობები სკოლაში , რომ არავინ დაზარალდეს. პროფესიონალიზმის ნაკლებობა - შესაძლოა გვყავდეს კარგი პედაგოგები, თუმცა მათ სჭირდებათ გადამზადება , სიახლეების გაცნობა, პროფესიული კუთხით განვითარება. მოტივაციის ნაკლებობა, რომელსაც კვლავ ლიდერამდე მივყავართ, ასევეა წესებისა და პროცედურების არდაცვა, სიახლეებისადმი შიში და მისი მიუღებლობა.

აქედან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ , რომ ყველა პრობლემას აერთიანებს ერთი მთავარი და მნიშვნელოვანი პიროვნება - საგანმანათლებლო ორგანიზაციის ლიდერი. რომლებმაც არის დამოკიდებული ყველა იმ პრობლემის გადაჭრის გზები რომელიც კვლევამ გვაჩვენა. მართალია დიდი მნიშვნელობა აქვს იმ გუნდს , რომელთანაც მას უწევს თანამშრომლობა , თუმცა მოვალეობების გადანაწილება, მოტივაციის გაზრდა, კომპეტენტურობა, სანდოობა, სწორი პოლიტიკის წარმოება ორგანიზაციაში სწორედ მისი მოვალეობაა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. „სკოლის ორგანიზაციული კულტურის კვლევა“, 2015წ, გვ. 8-13
2. ს.რიჭალი. „ლიდერობის სტილი და ორგანიზაციული კულტურა სასწავლო ორგანიზაციაში: შედეგებითი შესწავლა“, გვ. 18
3. ჯეფრი ი. მილსი; „სახელმძღვანელო მკვლევარ პედაგოგთათვის“, მესამე გამოცემა, გვ. 137
4. ჯეფრი ი. მილსი; „სახელმძღვანელო მკვლევარ პედაგოგთათვის“, მესამე გამოცემა, გვ.
5. გვ. 106
6. ლ. წულაძე. „რაოდენობრივი კვლევის მეთოდების სოციალურ მეცნიერებებში“, თბილისის 2008წ, გვ. 53
7. <http://mastsavlebeli.ge/?p=1921>

დანართი N1

1. სად მდებარეობს თქვენი სკოლა?

- თბილისი
- რუსთავი
- სხვა

2. თქვენი სტატუსი

- პრაქტიკოსი მასწავლებელი
- უფროსი მასწავლებელი
- მენტორი მასწავლებელი
- წამოყვანი მასწავლებელი

3. მონიშნეთ თქვენი ასაკი

- 18-30
- 30-40
- 40-60

4. რამდენი წელია რაც სკოლაში მუშაობთ?

- 0-5 წლამდე

- 5-10წლამდე
- 10-15წლამდე

5. როგორია თქვენი სკოლის ორგანიზაციული გარემო?

.....

.....

6. იღებთ თუ არა მონაწილეობას სკოლის სხვადასხვა საორგანიზაციო საკითხებში ?

- დიახ
- არა
- იშვიათად
- არა, რადგან არ ვარ ინფორმირებული ამ საკითხთან დაკავშირებით

7. დირექტორი ერთპიროვნულად იღებს საორგანიზაციო გადაწყვეტილებებს თუ თქვენთან ათანხმებს?

- ერთპიროვნულია
- ათანხმებს კოლეგებთან გარკვეულ გადაწყვეტილებას

8. გინცობთ თუ არა ხელს სკოლა პროფესიულ განვითარებაში?

- დიახ
- არა

9. მოქმედებს თუარა თქვენს დაწესებულებაში ურთიერთდასწრების კულტურა მასწავლებლების მხრიდან, თუ მოქმედებს რამდენად გაგებით ეკიდებიან შენიშვნებს ან რჩევებს კოლეგები?

- არ მოსწონთ
- მიუღებელია
- მოსწონთ , ითვალისწინებენ რეკომენდაციებს

10.უნყოფს თუ არა ხელს საგანმანათლებლო დაწესებულების მისიის სწორად განსაზღვრა ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბებას?

- დიახ
- არა

11.თქვენი აზრით რა განაპირობებს საგანმანათლებლო დაწესებულების ორგანიზაციულ გარემოს ? შეგიძლიათ მონიშნოთ რამდენიმე პასუხი

- სამუშაო გარემო
- მაღალკვალიფიციური პერსონალი
- ლიდერი
- ძლიერი ინფრასტრუქტურა
- რეპუტაცია
- მყარი ფინანსური რესურსი

12. თქვენი აზრით რა არის ორგანიზაციული გარემოს მართვის მთავარი პრობლემა?

.....
.....

13. თქვენი აზრით რა არის ორგანიზაციული გარემოს მართვის მთავარი პრობლემა?

.....
.....

